



Belastingdienst

Focus 2023 en 2024

Leiderschap & Cultuur

(selectie kernpunten)

14-2-2023

Versterken van de basis
naar een open en lerende organisatie



Aanpak programma Leiderschap en Cultuur

why

Ambitie

Samen onderweg naar de beste Belastingdienst voor Nederland:

een Belastingdienst waar burgers en bedrijven vertrouwen in hebben en medewerkers trots op zijn.

Visie

Burgers en bedrijven centraal
Proactief | Samen | Deskundig

Merkidentiteit

Betrokken specialist

Kernwaarden

Zorgvuldig | Geloofwaardig
Verantwoordelijk

fundament

Meerjarenvise Belastingdienst (2020 – 2025)

what

Strategische prioriteiten

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling
Deskundige en persoonlijke ondersteuning
Effectief toezicht en fraudebestrijding

Wendbare en toekomstbestendige organisatie:

Lerend vermogen | Uitvoerbare wet- en regelgeving
| Ontvlechting |
Personeel | Leiderschap en cultuur | ICT | Gegevens
en analytics | Sturing en beheersing

how

Programma Leiderschap en Cultuur vanuit politieke opdracht (2020 t/m 2024)

Aandachtsgebieden cultuur

- Open en veilig werkklimaat
- Burgers en bedrijven centraal
- Samenwerken
- Resultaatgericht
- Verandering begint bij jezelf

Leiderschapskwaliteiten

- Sturen op resultaat en betekenis
- Samenwerken
- Sturen op integriteit
- Initiatief en assertief
- Leren en experimenteren
- Reflectie



Stappen te nemen op leiderschap

Vanuit de visie op leiderschap (2018 met 6 leiderschapskwaliteiten)

- Leidinggevers krijgen tijd om leiding te geven (aandacht voor medewerkers en het team)
- Blijvend aandacht voor dialogueskills van leidinggevers (ondersteund door gamification)
- Per team wordt een passende dialoog 1x door L&C voorgedaan, 1x samen gedaan, 1x zelf gedaan door leidinggevende en 1x intervisie onder begeleiding van L&C
- Dialogen kunnen gaan over casuïstiek burgers en bedrijven, morele kwesties, vooroordelen in het werk, inclusieve organisatie, taakopvatting, enz.

Wat is hiervoor nodig?

- *Directeuren herbevestigen de visie op leiderschap, de leiderschapskwaliteiten en het integraal management*
- *Directeuren sturen op beschikbare tijd voor leidinggevers (toetsbaar via 2 x per jaar uitvraag aan willekeurig deel van medewerkers), permissie geven!*
- *Directeuren nemen persoonlijke opleidingsplannen serieus, sturen op de inhoud van P-gesprekken*
- *Akkoord op verbreden van doelgroep leidinggevers naar vaktechnische leiding*



Stappen te nemen op cultuur

- Voor een goede dialoog over het werk tussen leiding en team is het noodzakelijk dat er een gezamenlijke koers is waarvanuit gewerkt kan worden. In het verleden heeft het goed gewerkt om tot een gezamenlijke story via storytelling te komen
- Een open en veilige cultuur, blijvend investeren in alle vormen van dialoog en een dialoogpool
- Verbeteren herkenning van ongelijkwaardigheid en aanreiken vaardigheden om hiernaar te handelen; zowel richting burgers en bedrijven als tussen collega's onderling via o.a. leerlijn Vooroordelen Voorbij (werktitel)
- Communiceren over de resultaten in het werk die zijn bereikt door dialoogvormen
- Signaleren en agenderen van patronen en systemen die een open en lerende organisatie hinderen
- P-instrumentarium nog meer aan laten sluiten op gewenste cultuur (onboarding, P-gesprekscyclus)

Wat is hiervoor nodig?

- *De algemene leiding en de primairprocesdirecteuren (MKB, GO, P, CAP, KI&S en FIOD) gaan werken aan de story van de Belastingdienst geholpen via storytelling*
- *Directeuren maken medewerkers vrijmaken voor dialoogbegeleiding*
- *Commitment in woord en gedrag op gelijkwaardigheid; ruimte bieden aan andere perspectieven en sturen op meer diversiteit (het helpt om uit te komen over eigen vooroordelen)*



Open veilig werkklimaat

In een open en veilig werkklimaat maak je zichtbaar dat je uitgaat van de professionaliteit van medewerkers en waarde hecht aan hun mening.

Je creëert een omgeving waarbij iedereen de ruimte voelt om zich uit te spreken. Hierbij initieer en faciliteer je de setting om (lastige) situaties bespreekbaar te maken.

Onderzoek met elkaar hoe men er bij zit, wat dilemma's zijn, hoe het beter kan en besteed hier regelmatig aandacht aan.

Ik ken de ...	Ik heb inzicht in	Ik kan	Ik doe	Ik maak gebruik van	Best practices directies
• Basisprincipes dialoog • Feedbackregels • Basisbegrippen m.b.t. en impact van onbewuste vooroordelen/bias • Visie op Leiderschap en cultuur BD • Programma DGI (diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie) • LeiderschApp	• Stavaza open en veilig team • Wat een team open en veilig maakt • Onbewuste vooroordelen/bias • Eigen (voorkeur)stijl leiding geven en ontwikkelpunten	• Luisteren, samenvatten, doorvragen & schakelen • Motiveren • Feedback ontvangen (van medewerker(s)) op stijl van leidinggeven • Een dialoog begeleiden • Intervisie houden	• Geef in woord en gedrag het goede voorbeeld • Nodig uit tot uitspreken (door vooral vragen te stellen i.p.v. zelf aan het woord te zijn) • Maak regelmatig moeilijke kwesties bespreekbaar • Toets regelmatig op stavaza O&V-klimaat • Laat waardering blijken en vertrouwen • Benut feedback en suggesties van anderen • Reflecteer op eigen gedrag • Toon inzicht in de eigen sterke en zwakke punten • Doe aan zelfontwikkeling	• Check In/ Check out • Test O&V • MO • Praktijkvoorbeelden/ casuïstiek • Diversiteit-, gelijkwaardigheid- en inclusieprogramma's • MovieLearning • Deep Democracy • Constructieve dialoogvormen: Socratische, vraagstuk-, etc. • Evalueren zonder wijzen • Leergang vooroordelen voorbij • Oefenen met acteurs • Gamification • Managementdrives/ Insights • Opleidingsaanbod O&V via LApp • Coaching/intervisie • Facilitatorspool	• Webinar Hans vd Loo en Jorien te Beks (MKB&P) • Boekje Psychologische Veiligheid verstrekt en uitgewerkt (P) • Eigen meetinstrument ontwikkeld (CAP) • Lezingencyclus op dit thema (GO) • In dialoog met alle teams gemixt op thema personele veiligheid (FIOD)



Burgers en bedrijven centraal

Resultaten ten dienste van burgers en bedrijven worden altijd beter door het werk vanuit meerdere perspectieven te bekijken.

Besteed daarom regelmatig aandacht aan (lastige) praktijkvoorbeelden en bespreek welke impact ons handelen heeft op burger en bedrijf, de samenleving en onszelf.

Er zijn verschillende dialoogvormen die dit ondersteunen en er is veel aanbod om inzicht te krijgen in onze onbewuste vooroordelen.

Ik ken de ...	heb inzicht in	Ik kan	Ik doe	Ik maak gebruik van	Best practices van directies
• Basisprincipes dialoog • Feedbackregels • Basisbegrippen m.b.t. en impact van onbewuste vooroordelen/bias • Visie op Leiderschap en cultuur BD • „Programma DGI (diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie)	• Dialoogvormen t.b.v. onderzoeken meerdere perspectieven zoals Ruimte in het Recht/casusdialoog/Moreel Beraad • Mijn eigen onbewuste vooroordelen/bias	• Luisteren, samenvatten, doorvragen & schakelen • Een dialoog begeleiden • Intervisie houden	• Geef in woord en gedrag het goede voorbeeld • Maak regelmatig moeilijke kwesties in relatie tot burgers en bedrijven bespreekbaar • Tijdig signaleren	• Praktijkvoorbeelden/ casuïstiek • Diversiteit-, gelijkwaardigheid- en inclusieprogramma's • MovieLearning • Constructieve dialoogvormen: Socratische, vraagstuk-, etc. • Leergang vooroordelen voorbij • Klantreizen • Facilitatorspool	• Inzet van org Breekjaar – bewustzijn op incl&div, dmv privilegewalk op themabijeenkomst (CDC) • Dialoogsessies Gastvrijheid, training on the job (CFD) • Inzet traject Socratische dialoog Erik Pool (CAP) • ...