

GEBREKKIGE CULTURELE BLENDING

Problemen bij de Belastingdienst gezien vanuit cultuurperspectief

Problemen met kosten, besluitvorming, databeveiliging bij de Belastingdienst hebben het ministerie van Financiën verrast. Uit analyse van de veranderingen en de personele verschuivingen in de top van de Belastingdienst blijkt dat de nieuwe subcultuur van directeur Blokpoel niet goed is geïntegreerd in de bestaande cultuur van de dienst. Gebrekkige culturele blending is mogelijk een verklaring voor de kwetsbaarheden die in de organisatie zijn ontstaan.

Erik Essen en Alex Straathof

In de zomer van 2016 bleek dat een vertrekregeling de Belastingdienst zo'n 70 miljoen euro¹ extra kostte dan be-groot, dat er gevaar dreigde van personele onderbezetting en dat de regeling buiten het ministerie om was gesloten². Dit vormde de aanleiding voor het ministerie om een onderzoek in te stellen naar de besluitvormingsprocedures bin-nen de dienst. De bevindingen zijn eind januari 2017 uitgebracht en de conclusies zijn stevig. Besluitvorming vindt geregeld informeel en buiten het bereik van politiek verantwoordelijken plaats, checks and balances blijken binnen de uitvoeringsorganisatie niet op orde te zijn, interne sturing is niet afdoende om problemen op te lossen en in de orga-nisatietop ontbreekt het aan fiscale kennis. In februari 2017 openbaarde het televisieprogramma Zembla dat er bin-nen de innovatieve eenheid Data & Analytics (intern de 'Broedkamer' genoemd) een intimiderende stijl van leidingge-ven en communiceren plaatsvond.

De genoemde kwesties staan niet op zichzelf. Ook blijken er problemen te bestaan met verouderde ICT-systemen, vertraagde reorganisatietrajecten en databeveiligingslekken waardoor gevoelige informatie van belastingplichtigen in verkeerde handen had kunnen vallen. De problemen duiden op een kwetsbare organisatiecultuur. Dit lichten we onderstaand toe door in te gaan op de cultuurontwikkeling van de Belastingdienst tijdens het directeurschap van Blokpoel, de ontstane subcultuur in het topechelon van de Belastingdienst en de culturele kwetsbaarheden die deze ontwikkeling met zich meebracht. Tot slot wordt er een beschouwing gegeven vanuit breder cultureel perspectief door te verwijzen naar enkele niet goed verlopen culturele samensmeltingen. Dat culturele *blending* in de gegeven organi-saties onvol-doende heeft plaatsgevonden, zien wij niet los van de integriteitsproblematiek die is ontstaan.



Cultuurontwikkeling onder nieuwe directeur

Sinds juli 2010 tot zijn uittreden in december 2016 bekleedt Hans Blokpoel de functie van algemeen directeur bij de Belastingdienst. Voor die tijd deed hij ervaring op in verschillende publieke functies en was hij jarenlang actief in verandermanagement. In zijn functie bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst is hij omschreven als ‘een rasechte vernieuwer, die zowel strategisch, tactisch als operationeel de consequenties van veranderingen overzag’ (Glimmerveen, Meijer & Smid, 2010: 30). Niet opmerkelijk dat Blokpoel in een tijd van technologische en organisatorische veranderingen als de ideale man werd beschouwd om de nieuwe informatie en data gestuurde Belastingdienst vorm te geven. Big Data is de sleutel tot de nieuwe tijd.

Mindset

Blokpoel steekt zijn bedoelingen niet onder stoelen of banken. In verschillende uitspraken komt zijn manier van denken, zijn mindset tot uiting: “Mijn missie is gedragsverandering”, zegt hij in 2015 in een interview³. Hij spreekt met enige trots over “medewerkers met groen haar”, “experimenteren met data en technologieën” en “doorslaggevende successen” die onder zijn leiding tot stand kwamen. Eind 2011 kwam Blokpoel in opspraak toen hij zich intern negatief had uitgelaten over oudere medewerkers, die hij “een verloren generatie” zou hebben genoemd. Gesteld werd dat de algemeen directeur zich enkel wilde richten op mensen die “de nieuwe cultuur vorm weten te geven”. Bestuurder Blokpoel zegt met vernieuwde werkwijzen “heel veel informatie te kunnen opvragen” over belastingplichtigen, maar schetst tevens het gevaar: “Als ik alle mogelijkheden zou gebruiken die ik heb,

ONVOLDOENDE CULTURELE BLENDING IN DE ORGANISATIES ZIEN WIJ NIET LOS VAN DE INTEGRITEITSPROBLEMATIEK

zou ik over allerlei grenzen heen gaan”. Opmerkelijk is dat de dienst die grens zelf lijkt te mogen bepalen: “Wij maken daar zelf keuzes in”. Het nastreven van een grote succesratio zou volgens Blokpoel gepaard gaan met “het risico dat je dingen gaat doen die geen maatschappelijk draagvlak hebben”. “Een ongebreideld gebruik van onze bevoegdheden” ziet hij dan ook als één van de grootste bedreigingen voor de Belastingdienst. In een video uit 2015 zegt Blokpoel over informatiebeveiliging dat het “af en toe iets heeft van spannende jongensboeken”⁵.

Gedagsrepertoire van de nieuwe bovenlaag

Een mindset legitimeert de gekozen gedragsoplossingen (Straathof, 2009). Al snel na het aantreden van Blokpoel wordt een nieuw bewind voelbaar, zo blijkt uit een uitzending van het tv-programma Zembla, maar dit lijkt pas enkele jaren later echt tot uiting te komen⁶. In 2014 geven Blokpoel en enkele van zijn vertrouwelingen de ‘Investerings-agenda’, een reorganisatieplan dat de dienst grondig moet gaan hervormen, in grote geheimzinnigheid vorm. Dit geschiedt zonder pottenkijkers: zelfs de ramen waar de groep vergadert worden afgeplakt. De Broedkamer, de spil in de verandering, komt uit de koker van Blokpoel en CFO van de Belastingdienst, Alexandra Dijk. Zij hadden in die tijd een liefdesrelatie met elkaar. Advieskantoor Accenture, waar Blokpoel al jarenlang warme banden mee onderhield, ondersteunt de voorbereidingsfase van de Broedkamer, maar dient voor de uitvoering mee te dingen in een verplichte openbare aanbesteding. Die aanbesteding wint Accenture, maar verschillende bronnen en informatiestukken wijzen op bevoordeling van Accenture door het duo Blokpoel/Dijk. Er speelt beperking van de mededinging van andere marktpartijen.

In de Broedkamer wordt Blokpoel omschreven als “Napoleon”, die “neerkijkt op fiscalisten, IT’ers en de oude Belastingdienst” en er kennelijk een schrikbewind op na houdt: “kritiek is *not done* en wordt niet getolereerd”. Er is sprake van intimidatie: “medewerkers worden gekleineerd”, “leden van het managementteam worden gemanipuleerd”, “waarschuwingen van medewerkers zijn genegeerd” en medewerkers blijken onder druk te worden gezet om resultaten anders voor te spiegelen dan ze in werkelijkheid zijn. Dijk, die de functie van directeur van de Broedkamer bekleedt, blijkt beslissingen enkel te hoeven verantwoorden aan Blokpoel. Anderzijds voerde zij “koste wat het kost” door wat Blokpoel wilde, zo verklaart een bron in de uitzending. Blokpoel en Dijk worden in zowel 2015 als in 2016 officieel gewaarschuwd dat de wettelijke condities voor beveiliging en autorisatie in de Broedkamer ontbraken, maar lijken de waarschuwingen te hebben genegeerd. Noodzakelijke aanpassingen worden niet doorgevoerd⁷.

In plaats daarvan presenteert de Broedkamer glansrijke financiële resultaten. Er wordt naar eigen zeggen aantoonbaar 150 tot 250 miljoen euro extra belastinggeld binnengehaald. Sterke tegengeluiden betwisten dit: “Dit bedrag is nergens op gebaseerd en bedacht door het management van de Broedkamer”. Andere anoniem gebleven medewerkers stellen: “Er is helemaal geen bewijs voor die successen, er is niets meetbaars opgeleverd”. Kritiek op de door het Broedkamer-management getrokken conclusies komt ook uit wetenschappelijke hoek: “Als je resultaten claimt zonder een o-meting, dan presenteer je iets als een resultaat dat niet bekend kan zijn. Dat resultaat zegt totaal niets”, stelt hoogleraar fiscaal recht Stevens in de Zembla-uitzending. Hoogleraar ICT en rechtstaat Hildebrand: “Alles wat je zegt over wat het systeem

heeft opgeleverd, is niet te toetsen”. Medewerkers stellen dat Kamerleden en politici on-juist geïnformeerd worden over de resultaten. “Bij presentaties van de Broedkamer zijn mensen onder druk gezet en gevraagd te liegen om resultaten positiever te maken⁸⁷”. Accenture wordt op basis van de gepresenteerde resultaten nader beloond.

Subcultuur in top Belastingdienst

In plaats van te spreken over een culturele integratie, lijkt de groep rondom Blokpoel een subcultuur binnen de organisatie te hebben gevormd die niet mengt met de bestaande cultuur. We menen dat ‘blending’, ofwel een subcultuur van buiten laten mengen met de bestaande cultuur om op die manier tot een cultuurvernieuwing te komen (Collard, Shennan, & Tehrani, 2006), kennelijk onvoldoende heeft plaatsgevonden binnen het topechelon van de Belastingdienst.

Verdere informatie hierover ontleen we aan de rapportage van de Commissie Borstlap en Joustra (2017), die werd ingesteld om de besluitvormingsprocedures te onderzoeken. De commissie komt tot drie conclusies over het functioneren van de ambtelijke top. Ze geven het beeld van een geïsoleerde informele subcultuur in de top, die naar eigen inzicht ongehinderd te werk kan gaan. Bij ieder van de conclusies geven we samengevatte passages weer die de conclusie onderbouwen:

1. Er is onvoldoende formele communicatie tussen het topechelon van de Belastingdienst en de politieke top van het ministerie van Financiën. De cultuur van het topechelon is als informeel te typeren. Besluitvormingsprocessen zijn niet in lijn met formele richtlijnen en procedures:

- Besluitvorming buiten de officiële kaders om
- Besluitvorming zonder betrokkenheid van controledirecties
- Besluitvorming zonder diepgaande bespreking met bestuursleden, medewerkers daaronder of controledirecties
- Informele besluitvorming, zonder formele notities en afstemming met de secretaris-generaal of de staatssecretaris

• Informele communicatievormen en besloten ‘memo’s-voor-onder-de-arm’, ter vervanging van formele communicatiestromen

2. Er bestaat een grote afstand tussen de top en de werkvloer. De leiding organiseert nauwelijks tegenkracht of er wordt door andere delen van de organisatie onvoldoende tegenkracht geboden. Checks en balances zijn te weinig ingebouwd:

- Machtsafstand
- Topstructuur fungeert onvoldoende om functievermengingen te vermijden
- Onvoldoende checks and balances
- Onvoldoende scheiding van verantwoordelijkheden financiën, control en HR
- Toezichtfuncties zijn door de top op afstand gehouden
- Er is onvoldoende toezicht, tegenspraak wordt onvoldoende georganiseerd

3. De bedrijfsvoering is onvoldoende ingericht om kwetsbaarheden in kaart te brengen, tegen te gaan of er adequaat op te reageren.

- Gebrekkige koppeling van beschikbare informatie maakt sturingsinformatie beperkt voorradig
- Niet uitvoeren van adequate risicoanalyses en niet aanwenden van beschikbare kennis
- Primaire processen moeilijk zichtbaar voor de organisatietop door gekozen structuur
- Gebrekkige leidinggevende verantwoordelijkheden omdat dit vaak niet integraal mogelijk is gemaakt
- Achterstallig onderhoud in de bedrijfsvoering.
- Non-interventie

Middels cultuuranalyse zullen we de opgedane informatie interpreteren. Dit stelt ons in staat om de kwetsbaarheden in het topechelon vast te stellen. We schetsen daarom eerst een achtergrond van culturele kwetsbaarheden die in organisaties van kracht kunnen zijn.

Kwetsbaarheden in de cultuur

Uit onderzoek naar twintig cases waar integriteitsschendingen plaatsvonden, zijn zeven culturele organisatiecondities onderscheiden die duiden op kwetsbaarheid in de organisatiecultuur. Het zijn rode

MACHTS-
AFSTAND

ISOLEMENT

GEHEIMHOUDING
CONSTRUCTIES

RING OF
SILENCE

VERKEERD
VOORBEELD-
GEDRAG

ZWAKKE
BEDRIJFS-
VOERING

RESULTAAT-
GEDREVENHEID

vlaggen die ieder op zich een waarschuwingssignaal betekenen (Essen, Smit & Straathof, 2016). Een combinatie van meerdere *red flags* verhoogt de kans op mismanagement, normafwijkend gedrag en integriteitsschendingen.

Voor de interpretatie van de situatie bij de Belastingdienst gebruiken we de *red flags*-begrippen. Dat maakt vervolgens een vergelijking met soortgelijke culturen mogelijk. Daardoor ontstaat perspectief en beter inzicht in wat er binnen de Belastingdienst aan de hand is. De informatie uit het rapport van de Commissie Borstlap en Joustra, de Zembla-uitzending en eerder aangehaalde interviews duiden op het bestaan van verschillende red flags.

1. Binnen de Belastingdienst is sprake van *machtsafstand*. De afstand tussen de top en de werkvloer wordt groot genoemd. De stijl van leidinggeven en communiceren binnen de Broedkamer is intimiderend, met als gevolg dat professionele kritiek niet wordt gebezigd. Het belemmert tegenspraak. Mede in de hand gewerkt door de grote machtsafstand tot andere delen van de organisatie, is er sprake van een grote concentratie van macht binnen het topechelon. Controledirecties van het ministerie worden niet betrokken, noch verzetten zich tegen een gebrek aan inbreng. Er vindt onvoldoende gedeelde besluitvorming plaats tussen ambtelijke top en de secretaris-generaal of de staatssecretaris. Blokpoel en Dijk hebben een liefdesrelatie wat een negatieve invloed heeft op de scheiding van verantwoordelijkheden.
2. In effect bestaan er *geheimhoudingsconstructies* die de machtspositie versterken. Er vindt onvoldoende formele besluitvorming plaats. In onderscheid met de formele structuur binnen het ministerie en

daarmee verbonden uitvoeringsorganisaties bestaat er binnen de top van de Belastingdienst een informele besluitvormingscultuur. Cruciale informatie wordt niet gedeeld met het ministerie. Memo's met essentiële informatie zijn slechts voor enkelen beschikbaar. Problemen in de bedrijfsvoering worden voor de politieke top van het ministerie afgeschermd. Het vormgeven van de Investeringsagenda gebeurt in grote geheimzinnigheid. Een andere geheimhoudingsconstructie is dat medewerkers worden gedwongen om de resultaten van de Broedkamer positiever weer te geven dan ze in werkelijkheid zijn.

3. Er is een grote variëteit aan uitingen die duiden op een *zwakke bedrijfsvoering*. Er is achterstallig onderhoud in de ICT-systemen ontstaan. Risicoanalyses blijven meermaals achterwege. Op kritieke momenten wordt niet geïnterveneerd. Beschikbare kennis over verbetering van productieprocessen wordt onvoldoende aangewend. Er bestaan functievermengingen. Checks and balances zijn onvoldoende ingebouwd en beveiligingslekken zijn meermaals genegeerd.
4. De kring rond Blokpoel laat een grote *resultaatgedrevenheid* zien, door zich eenzijdig te richten op de facetten die de 'nieuwe organisatie' vorm geven. Door de nieuwe aanpak van de Broedkamer wordt naar eigen zeggen 150 tot 250 miljoen euro extra belastinggeld binnengehaald. Dat onderstreept het succes van de nieuwe aanpak. Om dit geheiligde doel te bereiken worden normafwijkende middelen ingezet. Medewerkers worden onder druk gezet om resultaten positiever weer te geven naar externen. Er zijn aanwijzingen dat er een belangenverstrengeling met adviesbureau Accenture bestaat.

BOX: NADERE NUANCERINGEN VAN BINNEN DE BELASTINGDIENST EN VLAK DAARBUITEN

De inhoud van dit artikel is getoetst bij vier (voormalige) medewerkers met zicht op de organisatietop in de periode van het directeurschap van Blokpoel, onder wie een actieve manager en een voormalig medezeggenschapper op landelijk niveau. Woordvoering van de Belastingdienst heeft gereageerd met de boodschap niet te willen ingaan op uitspraken die zijn ontleend aan het TV-programma Zembla.

Verandering te drastisch ingezet om tot cultuurverandering te komen

Zowel op topniveau als in lagere echelons was de veranderbereidheid hoog, blijkt uit de reacties. Een opzet van Directeur Generaal Thunissen (2000-2008) vormde eerder al de basis voor een veranderingstraject. Het pijnpunt, zo blijkt, zit hem voornamelijk in de mate van snelheid en ingrijpendheid van het geïnitieerde veranderingsproces. In een kort tijdsbestek werd een cultuur gepredikt zonder, zo wordt verklaard, waardering voor het bestaande en reeds opgebouwde. Het leidde niet tot een gewenste nieuwe mix van waarden maar tot een door medewerkers ervaren onderdrukking van de bestaande cultuur, waardoor medewerkers van de 'oude' organisatie zich ondergewaardeerd en niet gerespecteerd voelden en zich geraakt voelden in hun professionaliteit.

Rugdekking van Directeur-Generaal Veld

De perceptie heerst dat Blokpoel de spil was in het doorvoeren van een extreme verandervariant. Wat betreft de inrichting en de gevolgen van het veranderproces wordt ook verwezen naar de rol van Directeur-Generaal Veld (2009-2015), de direct leidinggevende van Blokpoel. Veld, voormalig topman van

Immigratie & Naturalisatiedienst, nam in zijn kielzog zijn direct naaste medewerker en vertrouweling mee, zijnde Blokpoel. Blok-poel kreeg, blijkens de reacties, veelal rugdekking, steun voor zijn ideeën en handelingsvrijheid van Veld binnen de Belastingdienst. Bronnen spreken over een innige samenwerkingsrelatie die de twee onderhielden. Dit heeft het voor Veld mogelijk ook bemoeilijkt om Blokpoel te corrigeren. Daarbij dient te worden opgemerkt dat Veld eindverantwoordelijk was, dat geldt ook voor de totstandkoming van de vertrekregeling.

Spilfunctie Blokpoel: intimidatie en het gebrek aan tegenkrachten

Bronnen bevestigen de intimiderende en autoritaire stijl van Blokpoel, wat voor hem functioneel was voor het doorvoeren van beleid. Blokpoel wordt, door diverse bronnen, beschreven als: onverzettelijk zonder oor voor kritiek, zijn eigen gang gaande, wolf in schaapskleren en niet in toom te houden. Bronnen bevestigen het beeld dat in dit artikel is geschetst.

Ook wordt er gesproken over een gebrek aan tegenkrachten in de organisatietop. Zo wordt er gesproken over een cultuur van 'ja-knikken' in de organisatietop. Dit maakte, in de ogen van een getuige, dat men Blokpoel vooral te vriend wilde houden en er in de top onvoldoende tegenwicht geboden is om tot evenwichtige besluitvorming te komen. Een tweede verklaring is de mate van centralisatie die is doorgevoerd binnen de Belastingdienst, die al gekenmerkt is door een sterke hiërarchie. Daarmee is de beleid- en besluitvorming relatief sterk geconcentreerd in de top van de organisatie en hadden de op afstand staande medezeggenschap- en adviesorganen zeer beperkte invloed.

**BIJ DE BELASTINGDIENST BESTAAT EEN GROTE
AFSTAND TUSSEN DE TOP EN DE WERKVLOER**

IN DE BROEDKAMER WORDT BLOKPOEL OMSCHREVEN ALS "NAPOLEON"; "KRITIEK IS NOT DONE EN WORDT NIET GETOLEREERD"

Breder cultuurperspectief

De gebeurtenissen bij de Belastingdienst staan niet op zichzelf. Ook elders zien we effecten van normafwijkend gedrag optreden nadat er in de organisatie kwetsbaarheden ontstonden door een niet-evenwichtige blending van culturen in het topechelon.

Een eerste voorbeeld biedt *Bouwfonds*. Na de komst (door overname van zijn bedrijf) van vastgoedontwikkelaar Van Vlijmen als directeur Commercieel Vastgoed deed een nieuwe subcultuur zijn intrede in het voormalige overheidsbedrijf Bouwfonds⁹. Dat resulteerde in een *inner circle* die gebruik maakte van een eigen kantoor (intern bekend als 'Villa Van Vlijmen') waar mensen buiten die cirkel geen toegang toe hadden. Zo ontstond een subcultuur waarin een normafwijkend gedragsrepertoire ter wille van de winst werd toegestaan. Het ging om het schenken van luxe cadeaus, creatieve vormen van boekhouding en het gebruik van onderhandse afspraken met opdrachtgevers en ontwikkelaars. Conformereren werd beloond. Voor dwarskijkers en kritische geesten was geen plek. Het overgenomen bedrijf van Van Vlijmen ging voor een belangrijk gedeelte de cultuur van de directie Commercieel Vastgoed bepalen, een cultuur die toegang bood tot grootschalige zelfverrijking.

Nadat het *Slotervaartziekenhuis* privatiseerde, ging het er onder leiding van Erbudak onorthodox aan toe. Ze diri-geerde en intimideerde, sneed fors in het personeel, maakte vijanden, handelde solistisch, informeerde gebrekkig en zette niets op papier¹⁰. De top, waar ze enkel verantwoording aan aflegde, bestond onder andere uit een bestuurslid waar ze een liefdesrelatie mee onderhield, een zakenpartner en enkele bevriende commissarissen die haar niet in de weg zaten. Artsen of commissarissen die haar weg niet volgden of kritiek

uitten, werden geweerd. Later is gebleken dat Erbudak zich schuldig heeft gemaakt aan onterechte privé-uitgaven op naam van het ziekenhuis en valse factureringen waarmee ze een miljoen euro van het ziekenhuis naar privé zou hebben weggesluisd. De blending met een ondernemende subcultuur bleek niet tot integratie te leiden. Het normafwijkende gedrag en de hiermee gepaard gaande integriteitsschendingen hebben het vertrek van Erbudak en haar veroordeling ingeluid.

Een niet-geïntegreerde blending heeft zich ook voorgedaan met de komst van gedeputeerde Hooijmaijers bij de *provincie Noord-Holland* (Straathof & Essen, 2014). Hij wilde een overheid creëren die er "voor het bedrijfsleven" was. De bestaande cultuur bij de provincie, die hij als hindermacht zag voor een ondernemende overheid, wilde hij doorbreken. Daartoe zette hij een intimiderende stijl van leidinggeven in, intern binnen de provincie maar ook in contact met gemeenten waar hij een grotere bouwopgave wilde realiseren dan lokaal gewenst. Hooijmaijers is uiteindelijk veroordeeld voor belangenverstrengeling en omkoping.

Niet-geïntegreerde blending

Er is een belangrijke overeenkomst tussen de Belastingdienst en de hier genoemde drie cases. Vernieuwing werd voorzien door het binnenhalen van een andere subcultuur, een verandering op basis van blending. Die blending is evenwel in alle voorbeelden niet geslaagd. Er ontstond een afwijkende subcultuur binnen de organisatie, die vanwege de toppositie de organisatie als geheel in de problemen bracht. Kern is dat de blending niet heeft geleid tot een nieuwe mix binnen de organisatie, maar tot een 'fremdkörper' die vanwege de machtspositie van betrokkenen leidt tot overtreding

van bestaande normen en mismanagement zoals bij de Belastingdienst, of erger nog tot grootschalige integriteitsschendingen zoals bijvoorbeeld het geval was bij Bouwfonds.

Noten

1. NOS (2016, 14 september). Stormloop op vertrekregeling fiscus kost 70 miljoen extra.
2. NOS (2016, 13 oktober). Belastingdienst fikste vertrekregeling van 700 miljoen euro buiten Wiebes om.
3. De Correspondent (2015, 21 april). Baas Belastingdienst over Big Data: 'Mijn missie is gedragsverandering'.
4. NOS (2011, 26 november). 'Oudere werknemers Belastingdienst geschoffeed'.
5. ICTU Zelftestfilms informatieveiligheid | Hans Blokpoel (2015, 10 juli). Verkregen van: <https://www.youtube.com/watch?v=YfOhIsh1znQ>
6. Zembla (2017, 1 februari). Prutsen en pielen zonder pottenkijkers.
7. Reactie van een voormalig medezeggenschapper van de Belastingdienst op landelijk niveau: "Juist op het gebied van automatisering is er heel veel goed gegaan. Ook in het geval van de Broedkamer. In principe is het een fantastisch instrument. Alleen moet je het goed beheersen, goed controleren. Maar dat is niet gebeurd. Het is uit de hand gelopen".
8. Reactie van een manager binnen de Belastingdienst: "Recent intern onderzoek dat is verricht door de vertrouwenspersoon bevestigt het beeld dat medewerkers onder druk zijn gezet om positieve verhalen te vertellen niet. Dat is weliswaar 'slager keurt eigen vlees' maar biedt een nuance".
9. Boon, V., van der & Marel, G. van der (2009). *De vastgoedfraude*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam
10. Soetenhorst, B. & Wester, J. (2015). *De kraak van het Slotervaart-ziekenhuis en de avonturen van Aysel Erbudak*. Haarlem: Betram + De Leeuw

Literatuur

- Borstlap, H., & Joustra, T.H.J. (2017). *Onderzoek naar de besluitvormingsprocedures binnen de Belastingdienst*. Verkregen van: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2017/01/27/rapport-commissie-onderzoek-belastingdienst/Rapport+Commissie+onderzoek+Belastingdienst.pdf>
- Collard, M., Shennan, S.J., & Tehrani, J.J. (2006). Branching, blending, and the evolution of cultural similarities and differences

among human populations. In: *Evolution and Human Behavior*, volume 27, 169–184.

- Essen, E., Smit, W., & Straathof, A.J.M. (2016) Maakt gelegenheid de dief? Zeven 'Red flags' voor fraude en corruptie in de organisatiecultuur. In: *Holland Management Review*, volume 170, 26-34.
- Glimmerveen, M., Meijer, M., & Smid, G. (2010). *Bouwen aan een klantgerichte bureaucratie*. Verkregen van: <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/11-IND.pdf>
- Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering*. Delft: Eburon.
- Straathof, A.J.M., & Essen, E. (2014). *Meer inzicht in Hooijmaijers mindset*. Verkregen van: www.hva.nl/binaries/content/assets/.../kc.../meer-inzicht-in-hooijmaijers-mindset.pdf

Over de auteurs

Erik Essen MSc is onderzoeker bij het lectoraat Management van Cultuurverandering van de Hogeschool van Amsterdam op onder andere het gebied van organisatie-integriteit en onderzoekt diverse nationale schendingszaken. Dr Alex Straathof promoveerde aan de Erasmus Uni-versiteit en is sinds 2011 lector van Management van Cultuurverandering. Hij is eerder betrokken geweest bij integriteitsontwikkeling en cultuurverandering in de bouwsector.

