



Personeelsmonitor 2009

Medewerkerstevredenheidsonderzoek Belastingdienst

Hoofdlijnen kwalitatieve Personeelsmonitor

Onderzoek door:

**B/CKC Advies & Organisatie
DGBel Team Managementondersteuning
UMP Research**

In opdracht van:

Belastingdienst, DGBel

Juni 2009

1 Achtergrond en doelstelling

Binnen de Belastingdienst is halverwege de jaren negentig besloten eens in de twee jaar te meten in welke mate medewerkers tevreden zijn met hun werk en werksituatie. Dit om op landelijk niveau inzicht te krijgen in de werkbeleving van medewerkers van de Belastingdienst en daarop eventueel actie te ondernemen. De resultaten van dit onderzoek 'de Personeelsmonitor' zijn valide cijfers, representatief voor de totale Belastingdienst. Zij geven echter beperkt inzicht in het waarom van een voldoende of onvoldoende. Daarom is altijd op regio's het gesprek aangegaan om verklaringen bij de cijfers te krijgen.

Om een beter beeld te krijgen van wat er leeft, valkuilen bij de interpretatie van cijfers en het missen van trends en zaken die leven, maar niet in de vragen terugkomen, te voorkomen is in 2006 besloten om naast het kwantitatieve onderzoek een kwalitatieve gesprekkencyclus toe te voegen. Bij deze lokale gesprekken op alle dienstonderdelen zijn per gesprek ca. 50 medewerkers en managers van alle niveaus aanwezig. Met deze uitbreiding werd het onderzoeksverloop verlengd, waardoor de rapportage pas in het voorjaar van 2007 gereed was. De gesprekkencyclus had een duidelijke toegevoegde waarde. Om een gecombineerde onderzoeksaanpak op te kunnen zetten, is besloten dit in het voorjaar van 2009 plaats te laten vinden.

Door de voortzetting van deze onderzoeksopzet kan meer betekenis gegeven worden aan de kwantitatieve Personeelsmonitor, is continuïteit in het proces gegarandeerd, kunnen gegevens over jaren heen vergeleken worden en krijgt de Belastingdienst in zijn totaliteit aangrijpingspunten voor verbetering.

De doelstellingen van de kwalitatieve Personeelsmonitor zijn:

- schetsen van een totaalbeeld achter de cijfers
- inzicht verkrijgen in de belangrijkste factoren die het oordeel bepalen in de relatie medewerker en management
- aandragen van actiepunten n.a.v. de uitkomsten van de Personeelsmonitor
- inspelen op het proces en tot stand brengen van de dialoog tussen medewerkers en management

In de maanden april en mei 2009 heeft de personeelsmonitor in kwantitatieve en kwalitatieve vorm plaatsgevonden. Bijna 20.000 medewerkers hebben een uitgebreide digitale vragenlijst over hun werk en werksituatie beantwoord, waarbij voor het eerst gebruik is gemaakt van het onderzoeksplatform InternetSpiegel en ruim 1.200 medewerkers en managers hebben per dienstonderdeel in 25 groepsgesprekken hun meningen, wensen en verwachtingen over het werk(en) bij de Belastingdienst besproken.

De uitkomsten van de kwantitatieve, digitale Personeelsmonitor worden in de gebruikelijke rapportage voor Belastingdienst totaal en de diverse dienstonderdelen opgenomen met een vergelijking met de voorgaande onderzoeken. Daarnaast zal dit jaar via InternetSpiegel een onlinerapportage tot stand komen.

De resultaten van de 25 groepsgesprekken zijn per gesprek aan het betreffende dienstonderdeel in een gespreksverslag met de genoemde actiepunten teruggekoppeld. De hoofdlijnen uit deze gesprekken worden in dit rapport besproken aan de hand van vier centrale gespreksthema's:

- werk
- groei en ontwikkeling
- informatie
- management

Aan een aantal deskundigen van buiten de Belastingdienst, zowel uit management- als advieshoek is gevraagd één of meer gesprekken bij te wonen. Dit om beelden terug te kunnen krijgen van wat er speelt, van wat medewerkers beweegt, motiveert en frustreert en hoe ze daarmee omgaan vanuit een externe visie op organisaties.

Voor een nadere toelichting op de methode, aanpak, achtergronden en de onderbouwing van het onderzoek verwijzen we naar de voor alle medewerkers toegankelijke, intranetsite Personeelsmonitor van Belastingnet waar de (deel)rapporten en achtergrondinformatie van de personeelsmonitor staan gepubliceerd.

2 Resultaten kwalitatieve Personeelsmonitor

De uitvoering van de kwalitatieve en kwantitatieve Personeelsmonitor vond plaats tegen de achtergrond van de economische recessie en aangekondigde bezuinigingsmaatregelen bij de Belastingdienst.

Tegelijkertijd speelde binnen de organisatie de doorlichting van McKinsey van de Informatievoorzieningsketen en de voorgenomen omslag van de Douane organisatie. Dit alles leidde begrijpelijkerwijs op veel plaatsen tot vragen en discussie, maar ook tot onrust en onzekerheid.

Bij de groepsgesprekken is uiteindelijk weinig gerefereerd aan de bezuinigingen, maar wel aan aanbevolen of ophanden zijnde reorganisaties bij de Douane en binnen de IV-keten.

Uit de cijfers van de kwantitatieve Personeelsmonitor 2009 blijkt dat de tevredenheid over het werk en de werksituatie binnen de Belastingdienst op alle aspecten is gestegen ten opzichte van 2006. Het meest opvallend zijn de sterke stijging in waardering voor de arbeidsvoorwaarden en de duidelijke stijging in algemene tevredenheid. Belangrijke peilers voor die algemene tevredenheid zijn werkinhoud, arbeidsvoorwaarden en groeimogelijkheden. Kritisch zijn Belastingdienstmedewerkers vooral over de veranderprocessen. Opvallend daarbij is dat zij wel vaak de noodzaak van veranderingen in de organisatie en het werk zien.

Het algemene beeld uit de kwantitatieve Personeelsmonitor is dat Belastingdienstmedewerkers zeer betrokken zijn, over het algemeen tevreden zijn met werk en werksituatie, maar tegelijkertijd kritisch zijn over specifieke aspecten van hun werksituatie.

Naast de veranderprocessen vormen ook opleidings-, groei- en ontplooiingsmogelijkheden, informatievoorziening, samenwerking tussen bedrijfsonderdelen, beloningssysteem en automatisering voor grotere of kleinere groepen medewerkers gerichte punten van kritiek of onvrede. Dit alles wel vrijwel altijd in de context van een hoge mate van verbondenheid met werk en organisatie en een duidelijke algemene tevredenheid

De groepsgesprekken bevestigen dit positieve en tegelijkertijd op sommige aspecten kritische beeld. De sfeer tijdens de gesprekken was open, betrokken en constructief en in vergelijking met 2006 duidelijk positiever. Ook was er meer bereidheid om suggesties te geven, te luisteren naar elkaar en een bijdrage te leveren.

3 Resultaten ten aanzien thema's

3.1 Resultaten ten aanzien van 'werk'

Algemeen

Motivatie, betrokkenheid en verbondenheid met het werk zijn bij alle onderdelen van de Belastingdienst de kernwoorden als men het over het werkt heeft.

Over de inhoud van het werk, de zelfstandigheid, afwisseling, beslisruimte en ondersteunende faciliteiten is men te spreken. Wel komt direct de tegenstelling naar voren tussen kwaliteit en kwantiteit, terwijl de afhankelijkheid van automatisering, het behoud van vakkennis, de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen en het vertrouwen in- en extern aandachtspunten zijn.

Er zijn soms ook geluiden waarneembaar van een zekere berusting en gelatenheid. Medewerkers willen zich voor 100% inzetten, maar voelen zich door bureaucratie, gebrek aan sturing en problemen met automatisering gehinderd.

Zelfstandigheid, beslisruimte en organisatie werkproces

Werknemers zijn positief over het feit dat zij zelfstandig kunnen werken en veel beslisruimte en verantwoordelijkheid hebben in vaak uitdagend en afwisselend werk dat vakmanschap behoeft. De mate waarin is afhankelijk van de functiesoort en het functieniveau. Maar ook persoonlijke voorkeuren en werkwaarden spelen een rol. Wat de een motiveert, kan een ander frustreren. Binnen sommige processen kan de realisatie en optimalisatie van motiverende taakkenmerken nog verder verbeteren door meer regievoering en sturing door het management.

Hiertegenover staat dat de inhoud en zelfstandigheid van het werk door de massale processen, standaardisatie, een overdaad aan procedures en vergaande automatisering in gevaar lijkt te komen. Ook werkdruk en het sturen op cijfers in plaats van kwaliteit beperken de mogelijkheden tot maatwerk of vakspecialisatie. Het werk waar men trots op is, wordt afgevlakt, waaronder motivatie en betrokkenheid kunnen lijden.

Arbeidsvoorwaarden en faciliteiten

De secundaire arbeidsvoorwaarden worden door veel medewerkers als positief en motiverend beoordeeld, maar meer dan voorheen ook als vanzelfsprekend aangenomen. Men noemt bijvoorbeeld de flexibele werktijden en soepele verlofregelingen als aangenaam. Een aandachtspunt hierbij is dat flexibele werktijden en ruilen in het rooster voor de één gemak opleveren maar niet ten koste mogen gaan van de ander. Over de primaire arbeidsvoorwaarden, salarisniveau, functiewaardering en beloningssystematiek zijn medewerkers minder tevreden.

Over de faciliteiten en de facilitaire diensten is men over het algemeen goed te spreken. Bij dienstonderdelen met organisatiegerichte huisvesting (OGH) is er minder waardering voor de arbeidsomstandigheden. Het ervaren tekort aan werkplekken, gebrek aan concentratiemogelijkheden en te weinig opbergruimte worden als verbeterpunten opgemerkt. Ook zijn er klachten over de klimaatregeling in enkele gebouwen. Daarnaast ontbreekt het aan flexibele internetwerkplekken op kantoren. Vooral bij de Douane beschikken groepen medewerkers niet altijd over voldoende toegangsmogelijkheden tot een computerwerkplek. Er zijn te weinig werkplekken voor diverse teams.

Werken vanuit vertrouwen

Een belangrijk aandachtspunt voor de werkhouding en -uitvoering is het krijgen van intern vertrouwen en geven van extern vertrouwen. Vaak heeft men de indruk dat het interne vertrouwen vanuit het management niet in evenwicht is met het gewenste externe vertrouwen in de belastingplichtige. Gerechvaardigd vertrouwen is volgens de medewerkers een houding, controle is het werk dat men doet. Over de werkhouding en andere implicaties die in het kader van vertrouwen verwacht worden, ontvangt men graag meer concrete informatie en aansturing vanuit het management. Er bestaat een duidelijke vraag naar 'hoe'? Hoe geef je vertrouwen concreet vorm in het contact met burgers en ondernemers. Hoe gaat management sturen op vertrouwen? Hoe verhoudt het werken vanuit vertrouwen zich met prestatiedoelen ten aanzien van correcties en aantallen controles?

Collegialiteit en samenwerking

Over de collegialiteit en samenwerking is men over het algemeen positief. Het gaat dan vooral over de collegialiteit en samenwerking binnen een team of een unit. Medewerkers vinden dit ook belangrijk, het motiveert en draagt bij aan ervaren van plezier in het werk.

Minder positief is men over de samenwerking tussen teams en andere Belastingdienstonderdelen. Ook in de kwantitatieve monitor is dit onderscheid naar voren gekomen. Er is behoefte aan meer afstemming en betere samenwerking. Medewerkers signaleren dat betere samenwerking in de 'ketens' nodig en mogelijk is. De effectiviteit en productiviteit verbetert hierdoor, maar ook de kwaliteit van dienstverlening. Daar waar collegiale uitwisseling, functieroulatie, (snuffel)stages e.d. plaatsvinden ontstaat begrip voor elkaars werk en wordt het belang van de samenwerking binnen de keten erkend.

Er is minder dan in 2006 sprake van 'vingerwijzen' en 'afschuiven van verantwoordelijkheid'. Aan de eilandjescultuur en het verkleinen van afstanden wordt gewerkt. Van het hogere management verwacht men hierbij een voortrekkers- en voorbeeldrol.

Digitaal werk en automatisering

Hoewel in de kwantitatieve monitor 80% zich voldoende ondersteund voelt door automatisering, zijn er veel punten op het gebied van digitaal werken en automatisering die verbetering behoeven.

Functioneren van de (rand)apparatuur, responstijden van het netwerk, inlogprocedures en een teveel aan wachtwoorden, de werking en noodzaak van de vele afzonderlijke applicaties naast elkaar en met elkaar, updates en wijzigingen in applicaties en gebrek aan toegang tot internet zijn zaken die medewerkers dwars zitten. Veel klachten gaan daarover. Men ervaart frustratie en irritatie door ervaren inefficiëntie, 'nodeloos' tijdsverlies en overbodig geachte handelingen.

Daarnaast koesteren vooral vakspecialisten de wens dat de systemen niet te eenzijdig of bepalend zijn. Voor hen moet de mogelijkheid voor maatwerk en handmatig werken blijven bestaan. Automatisering van werkprocessen is nuttig, maar moet wel ondersteunend blijven en niet te sturend.

Vasthouden en verbeteren

Samenvattend geeft onderstaande lijst de belangrijkste punten, die men wil vasthouden of juist verbeteren

Vasthouden

Motivatie en betrokkenheid

Kwaliteit van werk

Zelfstandigheid, afwisseling,
beslisruimte en organisatie
werkproces

Vakkennis en fiscaal specialisme

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Werken vanuit vertrouwen

Collegialiteit en samenwerking op
teamniveau

Begeleiding en toezicht

Externe email

Verbeteren

Uitleg over met name veranderingen
door management

Automatisering

Mogelijkheid tot maatwerk

Uitleg over werken vanuit vertrouwen

Huisvesting (OGH)

Intern vertrouwen

Collegialiteit en samenwerking met
andere teams of dienstonderdelen

3.2 Management

Teamleiders, M2

De afgelopen twee jaar is de waardering van medewerkers voor het directe management, M2, gestegen. Men is positief over de persoonlijke aandacht en het laagdrempelige contact met de leidinggevende.

Men vindt dat het management een veilige omgeving voor de werknemers creëert waarin het prettig werken is. De manager wordt soms meer als collega dan als baas ervaren. Vanuit deze ongedwongen omgang en collegialiteit weet de teamleider de medewerkers te stimuleren en te motiveren te midden van de lastige veranderingen en reorganisaties.

In de positieve beoordeling wordt geen verschil gemaakt tussen leidinggevend en uit de eigen gelederen of van buitenaf. Het gaat vooral om inzicht in en affiniteit met het werkproces. Men vindt het bijzonder belangrijk dat de teamleiders hierover beschikken met het oog op adequate beoordeling en begeleiding.

Aanwezigheid en wisseling

Een belangrijke factor bij de beoordeling van de teamleider is zijn of haar aanwezigheid. Door teveel andere taken heeft het management te weinig tijd voor het team. Inperken van het takenpakket en meer tijd voor de werkvloer en het team is gewenst.

Teamleiders die niet op de juiste plek zitten of te vaak wisselen van functie of plaats geven aanleiding tot klachten.

Vertrouwen en sturing

In de meeste teamleiders bestaat vertrouwen. Dit vertrouwen krijgt men ook terug, zo is de algemene indruk van de medewerkers. Men voelt in toenemende mate vertrouwen in de eigen kennis en kunde. Dit mag er overigens niet toe leiden dat een leidinggevende de sturing loslaat.

Sturen en loslaten, net als ruimte geven en kaders stellen, zijn veelvuldig gehoorde begrippenparen. Herhaaldelijk wordt gevraagd om meer en evenwichtige sturing en om het stellen van kaders.

Goed management houdt in dat de leidinggevende medewerkers kan aanspreken op gedrag en invloed uitoefent op de werkcultuur. Beide zaken worden door de medewerkers als vanzelfsprekend bij de leidinggevende neergelegd.

Het aanspreken van medewerkers die niet of minder goed functioneren moet naar de mening van de meeste medewerkers vooral door de leidinggevende gebeuren. Een breed gedragen mening is dat dit nu te weinig gebeurt; in ieder geval is het niet waarneembaar. Bij het management klagen over wanprestaties van collega's vindt men 'not done'.

Men verwacht van de direct leidinggevend dat zij besluitvaardig optreden en soms meer lef en durf tonen om een eigen koers te bepalen. Zij moeten de stem van de medewerkers bij het hoger management vertegenwoordigen.

Vasthouden

Vertrouwen in medewerkers

Individueel, persoonlijke contact

Inzicht en affiniteit met werkproces

Laagdrempelig contact

Verbeteren

Sturen en loslaten

Kaders stellen

Aanwezigheid, wisseling

Aanspreken

Besluitvaardigheid en lef

Regiomanagement, M1

Vanuit het regiomanagement zijn veel initiatieven genomen tot contact. Voorbeelden die genoemd worden zijn: communicatierondes, koffie-uurtjes, inloopsprekuren, weblogs, het aanschuiven bij werkoverleggen en het door nieuwe M1'ers meelopen op de werkvloer. Dit wordt bijzonder prettig gevonden.

Men kent niet altijd het gehele regiomanagement en weet soms niet hoe taken verdeeld zijn.

Bij kwesties van algemeen belang verwacht men een grotere rol en aanwezigheid van het management. Juist in tijden van verandering verwacht men dat M1 zichtbaar is en snel duidelijkheid geeft en concrete uitleg geeft over de gevolgen voor de eigen regio of unit. Men heeft behoefte aan een duidelijke visie ook voor de wat langere termijn.

Vasthouden

Initiatieven tot contact

Aanschuiven bij werkoverleg

Verbeteren

Uitleg over doelen en gevolgen

Duidelijkheid geven over genomen beslissingen

Rollen verduidelijken: wie gaat waarover

Zichtbaarheid vooral bij veranderingen

Managementteam Belastingdienst, M0

Het topmanagement is voor veel medewerkers onbekend.

Dienstbezoeken en bijvoorbeeld dit soort gesprekken waarbij M0 aanwezig is worden bijzonder op prijs gesteld.

Bij het managementteam Belastingdienst wordt de verantwoordelijkheid voor de visie en strategie van de Belastingdienst neergelegd. Medewerkers willen soms beter uitgelegd krijgen waarom keuzes worden gemaakt. Van de top wordt verwacht dat zij de belangen van de Belastingdienst en de medewerkers t.o.v. de politiek behartigen. De invloed van de politiek wordt soms als te sturend ervaren. Meer uitleg over achtergronden en afweging van keuzes geven meer begrip, vertrouwen en acceptatie.

Vasthouden

Contact met werkvloer

Verbeteren

Uitleg over keuzes, concrete vertaling van doelen

Actief laten zien te staan voor de BD en haar medewerkers

Transparantie over visie en beleid

3.3 Resultaten informatie

Algemeen

Men is over het algemeen bijzonder positief over het aanbod aan informatie en de diversiteit in de informatiemiddelen. Alles is toegankelijk en het aanbod is in de afgelopen periode ook vergroot en verbeterd. Voorbeelden die hierbij genoemd worden zijn onder meer de intranet sites, de diverse plaza's, beeldkrant, werkoverleg, verslagen, informele informatie-uurtjes van regio- en teammanagement, alsmede weblogs, de invoering van externe mail en de uitbreiding van de toegang tot externe sites.

Tegelijkertijd zorgt het uitgebreide aanbod aan informatie voor informatiedruk en gebrek aan overzicht. Er is bij meerdere groepen behoefte aan filtering of structurering van het informatieaanbod. Het is voor de meeste mensen onmogelijk om alle voor hen relevante informatie uit het aanbod te selecteren en bij te houden. Ook het doel en nut van sommige bestuurlijke informatiebronnen wordt regelmatig aan de orde gesteld.

Een verbeterpunt is nog de informatieoverdracht tussen diverse niveaus en ketenonderdelen, waarbij terugkoppeling en feedback voor het werkproces cruciaal zijn.

Medewerkers zijn zich ervan bewust dat bij informatie er altijd sprake van een haal- en brengplicht is. Ondanks of dankzij dit bewustzijn, vormt dit voor veel mensen ook een aandachtspunt. Elkaar actief en bewust opzoeken om informatie te vragen, te krijgen en te delen.

Actueel, tijdig en concreet

Bij interne en actuele ontwikkelingen is er extra behoefte aan tijdige en concrete informatie. Er is niet alleen behoefte aan schriftelijke en digitale maar ook aan persoonlijke uitleg en motivering van beslissingen en een vertaling van abstracte doelen naar de betekenis voor het dagelijks werk. Er is behoefte aan concrete, motiverende, aansprekende, herkenbare en realiseerbare doelen.

Als positief voorbeeld wordt de informatieverstrekking rond de doorlichting van de IV-keten en de informatievoorziening bij de nu spelende omslag van de douaneorganisatie genoemd. Wel blijft ook tijdigheid daarbij een aandachtspunt. Het in de krant moeten lezen van nieuwsfeiten over de eigen organisatie wordt als belemmerend voor vertrouwen en verbinding ervaren.

Vakkennis en kennisoverdracht

Het aanbod aan vakliteratuur en de discussieplatforms op dit gebied worden gewaardeerd. De beschikbare informatie op fiscaal terrein is goed en goed bereikbaar.

Tegelijkertijd bestaat er zorg over het borgen van kennis en kennisoverdracht. Borging van kennis van ervaren oudere medewerkers, die de komende jaren gaan uittreden is nodig. Kennisoverdracht tussen nieuwe, jonge, collega's en ervaren collega's behoeft meer aandacht.

Externe informatie

Naast de interne informatie is ook de externe informatie en communicatie aan bod gekomen. De informatie naar de belastingplichtige of toeslaggerechtigde vindt men duidelijk verbeterd en klantvriendelijker. Ook de voorgevulde aangifte ziet men als duidelijke verbetering van informatie aan burgers.

De aanpak van projecten als "Stella" om door middel van een casus met acteurs informatie aan te bieden en hier in interactie over te communiceren krijgt veel waardering. De 'klant centraal' komt op aansprekende en spraakmakende wijze tot leven.

Het beeld dat de publiekscampagnes via Postbus 51 TV-spotjes van Belastingdienstmedewerkers schetst, wordt niet onverdeeld positief beoordeeld. Meninge zijn hier soms sterk verdeeld over, van zeer kritisch tot bijzonder positief. Sommige mensen storen zich er mateloos aan en schamen zich, anderen ervaren het als stimulerend en verfrissend.

Vasthouden

Algehele aanbod aan informatie en diversiteit aan middelen daarin

Frequent en informeel overleg tussen management en medewerkers

Weblogs van management

Informatietrajecten als Stella

Verbeteren

Structureren van informatie, filtering, maatwerk of zoekfunctie

Borging van kennis en kennisoverdracht

Informatieoverdracht en afstemming tussen teams en in de keten

Tijdigheid en concreetheid

Aanbod externe sites en internet

Concrete realiseerbare doelen
doel en nut van b.i.

3.4 Groei en ontwikkeling

Algemeen

De Belastingdienst wordt in het algemeen een goede werkgever gevonden wanneer het gaat om ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden. Wel ligt het initiatief vooral bij de medewerkers zelf, wat niet door iedereen even gemakkelijk wordt gevonden.

Loopbaan en doorstroming

De mogelijkheden tot talentontwikkeling, de regie over de eigen loopbaan en het aanbod aan opleidingen worden alom positief gewaardeerd. Wel moet je zelf vaak het initiatief nemen. Sommige medewerkers vinden het prettig om hierin geïnspireerd en aangejaagd te worden. Er lijkt een verschil te zijn tussen functiegroepen in behoefte aan begeleiding bij loopbaankeuzes en ontwikkeling. Ook de beleving van mogelijkheden varieert sterk.

Een aandachtspunt zijn de kansen op doorstroming. Mede door de leeftijdsopbouw zijn de doorgroeimogelijkheden beperkt. Vooral medewerkers in groepsfuncties lijken hierdoor soms boos en gefrustreerd te zijn.

Verschillen in bijvoorbeeld studiefaciliteiten tussen dienstonderdelen verdienen aandacht.

Voor de loopbaanbegeleiding is de teamleider vaak het eerste aanspreekpunt. Deze kan als leidinggevende een ander (productie)belang hebben en is ook niet altijd goed op de hoogte van mogelijkheden. Ook de wisselingen in het management zijn hierbij een nadeel; een vast aanspreekpunt bij loopbaanbegeleiding heeft dan voordelen.

Coaching

De rol van de teamleider op het gebied van coaching wordt beter geëvalueerd dan enkele jaren geleden. Er is veel gerichte aandacht hiervoor geweest en op meerdere regio's en ook landelijk werken diverse coachpools.

Als de coaching als minder goed ervaren wordt, ligt dat voornamelijk aan de beschikbare tijd die een teamleider op de werkvloer kan investeren en het type teamleider dat men wil hebben. Sommigen hebben behoefte aan een teamleider met vak kennis, terwijl anderen welgemeende interesse en goede managementkwaliteiten belangrijker vinden.

Er is ook behoefte aan coaching door anderen dan teamleiders. Voor sommige personen en bepaalde coachingsvragen is behoefte aan een breder en laagdrempelig aanbod van onafhankelijke en/of meer professionele coaches. Bijvoorbeeld bij loopbaanadviezen of specifieke leer- en ontwikkeltrajecten.

Coaching gebeurt ook steeds vaker onderling, zeker op inhoudelijk terrein. Aan gerichte feedback en intervisie van collega's wordt meer aandacht besteed, maar dit blijft een punt van aandacht.

Beoordeling en beloning

Er is meer waardering voor de beoordelings- en voortgangsgesprekken en de daaruit voortkomende feedback. De gesprekken kunnen nog aan waarde winnen door helderheid over de betekenis en een concreet vervolg op de gesprekken.

De uitwerking van het beleid ten aanzien van beloningsdifferentiatie komt in de gesprekken vergeleken met 2006 nauwelijks meer ter sprake. Er is wel behoefte aan kleinere en meer toegesneden, directe beloningen. Daarnaast zijn ook andere

blijken van waardering, zoals momentje complimentje waardevol. Er is behoefte aan mogelijkheden voor teambeloning.

Nieuwe instroom en behoud van kennis

De begeleiding van nieuwe instroom is een belangrijk onderwerp. Hoewel dit punt beter wordt gewaardeerd dan in 2006 blijft het een punt van aandacht. Medewerkers geven met nadruk aan dat het bij een vergrijzend personeelsbestand van groot belang is te zorgen dat de kennis en kunde van ervaren collega's behouden blijft. Kennis is kwetsbaar. Tijd en waardering voor coaching en mentoring is nodig om te borgen dat kennis wordt overgedragen.

Vasthouden en verbeteren

Vasthouden

Aanbod opleidingen

Ontwikkelingsmogelijkheden

Beoordelings- en voortgangsgesprekken

(Vaktechnische) coaching, ook door collega's

Verbeteren

Kansen op verticale doorstroming

Specifieke groepen verschillend begeleiden

Tijd voor inwerken en uitoefenen mentorschap ivm kennisoverdracht

4 Samenvatting en aandachtspunten

Samenvatting

De groepsgesprekken op de regio's hebben niet alleen een onderzoeksdoel, maar zijn ook een doel op zich: het aangaan van de dialoog. Het gaat om onderzoek en proces.

Evenals in 2006 waarderen de deelnemers de gesprekken positief en is men bijzonder tevreden over het feit dat het managementteam van de Belastingdienst dit op de agenda zet.

Bij elke evaluatie geeft men wel als zorgpunt aan dat men benieuwd en ook voor een deel afwachtend of zelfs argwanend is of deze gesprekken tot acties zullen leiden.

Het werk

De medewerkers van de Belastingdienst zijn positief tot zeer positief over het werk en de werksituatie. De zelfstandigheid is een motivator en tegelijkertijd een punt van zorg. De collegialiteit en samenwerking binnen een team of unit is goed, maar heeft daar buiten, tussen teams en dienstonderdelen, duidelijk verbetering. Over de secundaire arbeidsvoorwaarden is men zeer tevreden, maar over de primaire minder. Over de faciliteiten is men over het algemeen positief met uitzondering van het praktisch functioneren van de automatisering. In sommige gebouwen geeft het klimaat reden tot klachten.

Groei en ontwikkeling

De Belastingdienst wordt als een goede werkgever met veel mogelijkheden tot groei en ontwikkeling gezien. Het initiatief ligt daarbij wel vooral bij de medewerker. Sommige medewerkers worden hierin liever meer ondersteund. De doorgroeimogelijkheden zijn mede door de huidige leeftijdsopbouw beperkt. Het gebrek aan loopbaanperspectief, terwijl men zich verbonden en gebonden voelt aan de Belastingdienst, leidt voor diverse mensen tot onvrede en frustratie.

Informatie

Over de informatievoorziening en de diversiteit in informatiemiddelen is men positief. Er is wel behoefte aan beter overzicht, een zoek- of filterfunctie om de informatiedruk te verminderen. Managers die voor hun medewerkers relevante informatie selecteren en regelmatig informeel toelichten en bespreken, krijgen positieve waardering. Ook de informatieoverdracht tussen dienstonderdelen kan verbeterd. Tijdigheid en concreetheid van informatie blijft een aandachtspunt. Informatietrajecten om de klant in beeld te brengen, dragen bij aan het de klant centraal stellen en worden gewaardeerd.

Management

De waardering voor het management is sinds de Personeelsmonitor 2006 in algemene zin gestegen.

M2

Persoonlijk contact met de teamleider vinden medewerkers belangrijk. Verbinding komt tot stand door het hebben en tonen van inzicht en affiniteit met het werk. Sturing, besluitvaardigheid en lef kunnen beter. Men verwacht van M2 meer initiatief en daadkracht bij het aanspreken op niet of onvoldoende functioneren.

M1

Initiatieven tot persoonlijk contact worden gewaardeerd. Vooral bij veranderingen verwacht men zichtbaarheid van M1, uitleg en duidelijkheid over betekenis en gevolgen. Medewerkers verwachten van M1 helderheid over doelen en resultaten, duidelijkheid over de richting die de organisatie opgaat en duiding van de visie.

M0

Het topmanagement is volgens medewerkers verantwoordelijk voor de visie, de strategie en het beleid. Men verwacht dat zij voor de Belastingdienst de beste keuze maakt. Medewerkers zien het MT van de Belastingdienst ook als behartiger en beschermer van de belangen van 'het bedrijf' Belastingdienst richting politiek. Openheid en uitleg over keuzes is belangrijk en leidt tot begrip, vertrouwen en acceptatie. Er bestaat grote waardering voor MT leden die persoonlijk toelichting geven.

Een blik van buiten

Aan een aantal externe managers, adviseurs en wetenschappers vanuit diverse disciplines is gevraagd bij één of meer gesprekken aanwezig te zijn en met een 'blik van buiten' terugkoppeling te geven van wat zij zien dat mensen beweegt, motiveert en frustreert.

Allereerst is er veel waardering voor de opzet van de kwalitatieve gesprekken en de aanwezigheid van het managementteam van de Belastingdienst, regionaal management en directe leidinggevenden bij de gesprekken. De externe managers geven allen aan met dit concept zelf aan de slag te willen gaan. Het externe panel plaatst ook kanttekeningen bij de doelstelling van de gesprekken en de vaardigheid van betrokkenen om dit soort gesprekken te voeren.

Panelleden signaleren intrigerende tegenstellingen in de inhoud van de gesprekken:

- Er lijkt een tegenstelling te bestaan tussen het management en de medewerkers: de beleving en het belang van zaken worden niet gedeeld. Er is vaak geen echte communicatie tussen beide groepen. Beide groepen vertellen hun eigen verhaal.
- Er is een grote mate van tevredenheid en betrokkenheid op een beperkt niveau, van het eigen team of het eigen dienstonderdeel. Betrokkenheid buiten het eigen werk, het eigen team, het eigen dienstonderdeel is minder..
- Mensen zijn tevreden, open en positief, maar tegelijkertijd zijn ze argwanend en sceptisch.
- Er is veel en goede informatie; de informatie is tegelijkertijd complex en moeilijk te vinden.
- Er is veel standaardisatie en massaliteit, terwijl mensen werken vanuit professionaliteit en vakmanschap.
- Er is veel mogelijk op het gebied van opleidingen, terwijl er tegelijkertijd veel onbekendheid is met de mogelijkheden en de toegankelijkheid. Er lijkt maar een beperkte groep gebruik te maken van de mogelijkheden.
- Er is een tegenstelling tussen de waan van de dag en de visie op lange termijn. Managers zijn geneigd operationeel en tactisch te reageren op vragen en kritische opmerkingen. Er is weinig duiding van de strategie en de toekomstvisie.
- Managers zijn geïnteresseerd in het contact en de dialoog met hun medewerkers, maar luisteren niet goed. Management reageert vanuit de ratio op de emotie van de medewerkers.

Met de leden van het expertpanel is afgesproken om in een gezamenlijke sessie met managers van de Belastingdienst hun observaties te bespreken. Het initiatief voor de 'blik van buiten' is zowel intern als extern goed bevallen.

Aanbevelingen

In alle gesprekken zijn aanbevelingen gedaan om tot actie over te gaan. Soms op regionaal niveau en soms daarbuiten. De actiepunten zijn per regio teruggekoppeld. Enkele meer algemene actiepunten zijn:

- Doelen van de bijeenkomsten scherper formuleren:
- Doelen in algemene zin concreter maken
- Onderscheid maken tussen een gesprek als onderzoek en als dialoog
- Management opleiden voor hun gespreksrol
- Aandacht voor de menselijke maat
- Aandacht voor de tegenstellingen. Juist het feit dat mensen heel ontevreden of zeer tevreden over iets zijn geeft het belang van dat aspect aan.
- Deze gesprekken, op eigen initiatief in de regio's organiseren op frequente basis en met wisselende groepen medewerkers. Dit ook om 'follow up' en effect te borgen.

Tot besluit

Vanuit de personeelsmonitor 2006 zijn vooral verbeteractiviteiten gericht op communicatie en verbinding gestart. Vaak werden medewerkers en managers die betrokken waren bij het onderzoek als vanzelf bij de verbeteracties betrokken.

Het koppelen van concrete verbeteracties aan de resultaten van de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsmonitor is een belangrijk punt en wordt op de agenda van het managementteam van de Belastingdienst geplaatst. Naast de bespreking van de resultaten in juni in de groepsraad van de Belastingdienst wordt in september een eerste inventarisatie van actiepunten met het managementteam Belastingdienst besproken.

Er is een goede lijn ingezet en verbeteringen zijn te zien. Er valt nog steeds veel te winnen. Duidelijk is dat verschillen tussen regio's, verschillen tussen groepen, maar ook binnen groepen een meer gedifferentieerde aanpak nodig maken. Ook het belang van aspecten is verschillend. De uitkomsten van de kwantitatieve personeelsmonitor op regioniveau gecombineerd met de uitkomsten van de gehouden gesprekken leveren zowel landelijk als op regioniveau voldoende aanknopingspunten om doelgericht en effectief verder te gaan.