



Personeelsmonitor

Medewerkerstevredenheidsonderzoek Belastingdienst

Rapport:

Belastingdienst totaal

Onderzoek door:
B/CKC Advies & Organisatie

In opdracht van:
Belastingdienst
Procesportefeuille P&O

22 december 2004

Inhoud

1.	Inleiding	2
1.1.	Steekproef	2
1.2.	Mailing	2
1.3.	Respons	2
1.4.	Verwerking, analyse en beheer van gegevens	3
1.5.	Rapportage resultaten	4
2.	Algemene beeld Personeelsmonitor 2004	5
2.1.	Totaal	5
2.2.	Verschillen tussen functiegroepen	5
2.3.	Verschillen tussen vrouwen en mannen	6
2.4.	Verschillen tussen leeftijdsgroepen	6
2.5.	Verschillen tussen organisatie-onderdelen	6
2.5.	Belangrijke aspecten van (on)tevredenheid	7
3.	Kwantitatieve resultaten Personeelsmonitor 2004	8
3.1.	Inhoud van het werk	9
3.2.	Informatievoorziening	10
3.3.	Leidinggeven	12
3.4.	Organisatie en ondersteuning van het werk	15
3.5.	Werk en veranderingen	16
3.6.	Samenwerken	18
3.7.	Arbeidsomstandigheden	19
3.8.	Arbeidsvoorwaarden	20
3.9.	Groei- en ontwikkelmogelijkheden	21
3.10.	Mobiliteit en veranderbereidheid	23
3.11.	Algemeen	24
3.12.	Evaluatie Personeelsmonitor	25
4.	Kwalitatieve respons Personeelsmonitor 2004	26
4.1.	Wijze van verwerking	26
4.2.	Resultaten: cijfermatig beeld	27
4.3.	Resultaten: algemeen beeld	27
5.	Samenvatting Personeelsmonitor 2004	28
5.1.	Algemeen	29
5.2.	Benchmark	2

1. Inleiding

De Personeelsmonitor is het periodieke onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers van de Belastingdienst. Het onderzoek heeft in 1998, 2000, 2002 en 2004 plaatsgevonden. De Personeelsmonitor is een gestructureerde vragenlijst met ruim 100 vragen over diverse aspecten van het werken bij de Belastingdienst. De Belastingdienst wil met de Personeelsmonitor een beter inzicht krijgen in de werkbeleving van medewerkers, om zo eventuele knelpunten te kunnen aanpakken. Het onderzoek met de Personeelsmonitor 2004 is door B/CKC in samenwerking met het Directoraat Generaal Belastingdienst (DG Bel) uitgevoerd in opdracht van de Procesportefeuille P&O. Doelstelling van het onderzoek is een beeld te geven van de werkbeleving in de Belastingdienst in het algemeen en in deelgroepen personeel onderscheiden naar functietype en –niveau, leeftijd en geslacht. In tegenstelling tot voorgaande jaren is geen opdracht gegeven om specifiek onderzoek te doen naar de werkbeleving van de diverse bedrijfsonderdelen. Dit rapport geeft de resultaten van het onderzoek. Deze inleiding geeft informatie over de praktische opzet.

1.1. Steekproef

In november 2004 is door B/CKC een aselechte steekproef van 400 leidinggevende medewerkers en 2590 niet leidinggevende medewerkers getrokken uit het personeelsbestand van de Belastingdienst. De omvang van de steekproef is gebaseerd op een verwachte respons van 60% en de wens verschillen tussen diverse functietypen en -niveaus te kunnen onderzoeken. Vanwege dit laatste streven is de steekproef van leidinggevende medewerkers relatief groot.

1.2. Digitale enquête

De Personeelsmonitor is in 2004 voor de eerste keer digitaal afgenomen. B/CKC beschikt sinds begin 2004 over een digitale applicatie (Esurveyor) om digitaal te kunnen enquêteren. Hiermee is de vragenlijst eind november digitaal verzonden (email) aan 2990 medewerkers. Na respectievelijk 1 en 2 weken is aan nonrespondenten per email een rappel verstuurd.

1.3. Respons

Begin december 2004 is de responsperiode afgerond. In totaal is 67% (1992) ¹⁾T van de vragenlijsten terug ontvangen. De doelstelling van 60% is ruim gehaald. De respons van 2004 is duidelijk hoger dan 2002 (51%). De toepassing van digitaal enquêteren vormt een waarschijnlijke verklaring voor deze duidelijk hogere respons. De hoge(re) respons is extra opvallend omdat de waardering voor de Personeelsmonitor enigszins gedaald is (zie 3.12).

De verdeling naar leeftijd en functie in de respons stemt redelijk goed overeen met de personeelssamenstelling (zie tabel 1). De lagere groepsfuncties zijn net als bij eerdere onderzoeken licht ondervertegenwoordigd. Voor het verschil in M-V proportie tussen het personeelsbestand en de respons is geen duidelijke verklaring voor handen. Waarschijnlijk

houdt het verband met de iets lagere respons in lagere functies en hogere respons in management- en (midden)hogere functies. De relatieve oververtegenwoordiging van managementfuncties is een effect van het trekken van een aparte steekproef onder leidinggevendenden. Medewerkers Douane zijn in de respons relatief iets ondervertegenwoordigd. Over het geheel genomen is de respons als goed beoordeeld en is zij geschikt om op basis van de resultaten uitspraken over de Belastingdienst totaal en deelgroepen personeel te doen.

Tabel 1: Samenstelling personeel en respons

Personeel	Personeel (31-12-2003)	Respons (Personeelsmonitor 2004)
	% relatief	% relatief
Mannen	69%	76%
Vrouwen	31%	24%
Tot en met 34 jaar	14%	13%
35 tot en met 44 jaar	37%	38%
45 tot en met 65 jaar	49%	48%
Gemiddelde leeftijd	44 jaar	44 Jaar
Groepsfunctie I	4%	5%
Groepsfunctie F	12%	15%
Groepsfunctie E	15%	15%
Groepsfunctie D	2%	1%
Groepsfunctie C	25%	18%
Groepsfunctie B	8%	6%
Individuele functies	29%	31%
schaal 3 – 7	10%	7%
schaal 8 – 11	13%	17%
schaal 12 +	6%	6%
Managementfuncties	5%	10%
schaal 7 – 11	2%	4%
schaal 12 – 14	2%	5%
schaal 15 +	1%	1%
Belastingkantoren	60%	63%
Douanekantoren	18%	12%
Facilitaire diensten	22%	25%

1) De omvang van de respons ($N \approx 2.000$) maakt op het niveau van de totale organisatie uitspraken met een nauwkeurigheid van minimaal 2% (95% betrouwbaarheid) mogelijk

1.4. Verwerking, analyse en beheer van gegevens

De kwalitatieve respons (reacties op open vragen) en de kwantitatieve respons (antwoorden op de gesloten vragen) zijn via de digitale onderzoekstool (Esurveyor) door respondenten zelf rechtstreeks in digitale bestanden ingevoerd. Dit heeft tot aanzienlijke kostenbesparing en een kortere doorlooptijd geleid. De resultaten zijn door B/CKC met behulp van diverse onderzoeksapplicaties (Esurveyor, SPSS, Excel) verwerkt. B/CKC beheert de anonieme researchdatabases met kwantitatieve en kwalitatieve data en vult ze aan met resultaten van nieuwe Personeelsmonitoren.

1.5. Rapportage resultaten

Dit rapport met resultaten bestaat uit de volgende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 1 vormt een algemene toelichting op het onderzoek. De onderzoeksopzet, de steekproeftrekking, de respons en de wijze van verwerken en rapporteren zijn hierin beschreven.
- Hoofdstuk 2 gaat in op de algemene resultaten en de resultaten voor diverse functie- en leeftijdsgroepen en voor mannen en vrouwen.
- Hoofdstuk 3 beschrijft de kwantitatieve resultaten voor Belastingdienst totaal. Aan de hand van 11 relevante algemene aandachtsgebieden (aspecten) in de werksituatie zijn hier de uitkomsten per vraag beschreven.
- Hoofdstuk 4 beschrijft de kwalitatieve resultaten. De opmerkingen en het commentaar van respondenten zijn per onderwerp kort samengevat.
- Hoofdstuk 5 vat de resultaten van de Personeelsmonitor 2004 samen. In een tabel zijn de uitkomsten op aspectniveau weergegeven. Hier zijn de uitkomsten van de Personeelsmonitor 2004 ook afgezet tegen de uitkomsten van 2002, 2000 en 1998. Bovendien geeft een aparte tabel de mogelijkheid uitkomsten van een beperkt aantal vragen te vergelijken met een benchmarkbestand van Nederlandse organisaties (EFQM-NL).
-

2. Algemeen beeld Personeelsmonitor 2004

Dit hoofdstuk geeft in het kort de resultaten¹ voor de Belastingdienst totaal en diverse groepen medewerkers weer, onderscheiden naar functies, geslacht, leeftijdsgroep en kantoor type. In hoofdstuk 3 staan alle uitkomsten per vraag voor de Belastingdienst totaal.

2.1. Totaal

Medewerkers van de Belastingdienst zijn over het algemeen duidelijk tevreden met hun werk en werksituatie (rapportcijfer 7⁺). Vooral de positieve waardering voor de inhoud van het werk (rapportcijfer 7⁺) en de arbeidsvoorwaarden (rapportcijfer 7⁺) leveren een belangrijke bijdrage aan deze algemene tevredenheid. Op specifieke aspecten is men echter wel kritisch tot zeer kritisch. Veel medewerkers zijn duidelijk ontevreden over het management, zowel over M0 als over het eigen M1 (rapportcijfers 5⁻) en over de veranderprocessen (rapportcijfer 4,6). Daarnaast is men tamelijk kritisch over de groei- en ontwikkelmogelijkheden, de informatievoorziening (beiden rapportcijfer 6⁻) en het mobiliteitsbeleid (rapportcijfer 5,5).

Ten opzichte van de Personeelsmonitor 2002 is de tevredenheid over het algemeen licht gedaald. Over de afgelopen 4 onderzoeken (1998, 2000, 2002, 2004) bezien, is er op veel aspecten een duidelijk verschil tussen de periode 1998-2000 en 2002-2004.

De aspecten Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsomstandigheden, Organisatie van het werk en Groei- en ontwikkelmogelijkheden is men in de periode 2002-2004 duidelijk beter gaan waarderen dan in de periode 1998-2000. De waardering voor het management (direct leidinggevende, M1 en M0) is in de periode 2002-2004 duidelijk gedaald. Er is door de jaren 1998-2004 heen sprake van een (vrij) consequent dalende trend in de waardering voor management. Deze dalende trend is in die periode niet zichtbaar in diverse landelijke benchmarkonderzoeken (EFQM beheerd door ISEO en NTI beheerd door Effectory). Zij zien of geen duidelijke trend (Effectory) of een licht stijgende trend (ISEO).

In het algemeen kunnen we de medewerker van de Belastingdienst net als twee jaar geleden typeren als: tevreden, kritisch en betrokken. Tevreden met het werk, kritisch op management en haar beleid, betrokken bij werk en organisatie.

De resultaten van de personeelsmonitor weerspiegelen de gemiddelde waardering van een grote representatieve groep medewerkers. Dit algemene beeld is gebaseerd op 'de gemiddelde medewerker'. Die bestaat natuurlijk niet. In de rest van dit rapport geven we de resultaten met meer nuance en detail weer. Hieruit is af te leiden welke specifieke aspecten van het werk en de werksituatie voor groepen medewerkers van de Belastingdienst een punt van sterkte of juist een punt van zwakte vormen.

.....

¹ De bespreking van verschillen tussen deelgroepen personeel en onderdelen in dit hoofdstuk is gebaseerd op analyseresultaten die in een tabellenoverzicht zijn gebundeld. Dit overzicht geeft tabellen met aspectscores per deelgroep personeel en organisatietype en geeft de significante verschillen aan. Dit tabellenrapport is apart verkrijgbaar.

2.2. Verschillen tussen functiegroepen

Tussen de verschillende functies (typen en –niveaus) zijn duidelijke verschillen in werkbeleving te constateren. In de diverse groepsfuncties is men het meest kritisch over de werksituatie en in de managementfuncties is men het meest positief, de overige individuele functies liggen daar tussen. In de groepsfuncties is men het minst tevreden en de hogere managementfuncties (M0, M1, M2) blijken in alle opzichten zeer tevreden met hun werk en werksituatie.

Gezien de duidelijke kritiek van medewerkers op het leidinggeven vormt het grote verschil in werkbeleving tussen management en medewerkers een bijzonder aandachtspunt. Uit de kwalitatieve respons komt een signaal van gebrek aan inzicht in elkaars werksituatie en van wederzijds onbegrip. Het zwaartepunt van de tegenstelling doet zich vooral voor tussen medewerkers in groepsfuncties en het hoger management (M1, M0) en heeft betrekking op de inrichting en uitvoering van het fiscale werkproces. En dus op inhoud van het werk, wat een zeer belangrijke determinant² van betrokkenheid en werktevredenheid is. In de groepsfuncties is men ook (zeer) kritisch over het veranderproces en de informatievoorziening. Groepsfunctionarissen I zijn duidelijk het meest negatief over de Organisatie van het werk. In de lagere functieniveaus (groepsfunctie B en C, individuele functies schaal 3-7) is sprake van een relatief lagere waardering voor de inhoud van het werk (7). Bij veel hogere functies is juist sprake van (zeer) hoge waardering voor inhoud van het werk (management: 7,5 – 8, Groepsfuncties F en I, hogere individuele functies: 7,5).

2.3. Verschillen tussen vrouwen en mannen

Over het algemeen zijn vrouwen als groep positiever over hun werk en werksituatie dan mannen. Alleen over de inhoud van hun werk lijken mannen wat positiever dan hun vrouwelijke collega's. De groep deelnemers aan het onderzoek bestaat uit 24% vrouwen en 76% mannen. Vrouwen zijn relatief oververtegenwoordigd in lagere groeps- en individuele functies en ondervertegenwoordigd in de hogere en managementfuncties (M2, M1, M0). Vrouwen zijn relatief sterk vertegenwoordigd in de groep jongere medewerkers.

2.4. Verschillen tussen leeftijdsgroepen

De groep medewerkers tot 40 jaar is op diverse aspecten van werkbeleving duidelijk positiever dan hun oudere collega's. Deze groep medewerkers (≤ 40 jaar) betreft 28% van de deelnemers aan het onderzoek. Vrouwen zijn in deze groep medewerkers relatief sterk vertegenwoordigd en in de groep boven de 40 relatief ondervertegenwoordigd.

2.5. Verschillen tussen organisatie-onderdelen

In opdracht van de procesportefeuille P&O is de Personeelsmonitor 2004 gericht op de werkbeleving van de Belastingdienst totaal en deelgroepen in het totale personeelsbestand. Er is in de opzet dus geen rekening gehouden

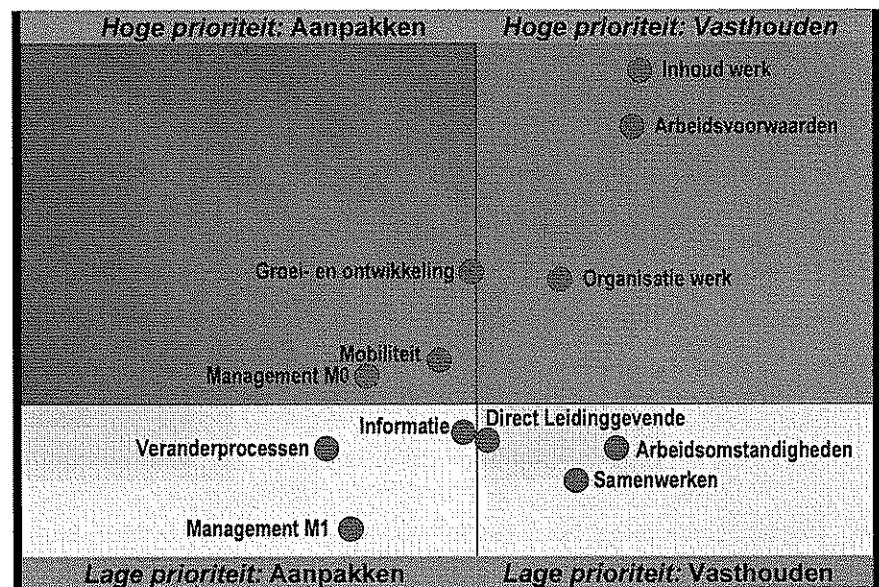
² Zie paragraaf 2.6: belangrijke aspecten van (on)tevredenheid

met analyse op regio of onderdeelniveau. Door de aard en omvang van de steekproef en met name door de hogere respons bestaat wel de mogelijkheid een nadere uitsplitsing te maken. Uit deze analyse blijken duidelijke verschillen tussen Belastingregio's, Douaneregio's, Overige onderdelen³ en Facilitaire centra⁴. Bij de 13 Belastingkantoren blijken medewerkers gemiddeld de meeste aspecten (duidelijk) lager te waarderen. Het algemene beeld van positieve en minder positieve aspecten is bij de diverse typen organisatie-onderdelen gelijk, maar de Belastingregio's scoren op de meeste aspecten significant lager. De Facilitaire en Overige onderdelen scoren gemiddeld significant hoger op de meeste aspecten, de douaneregio's zitten daar qua scores tussenin. Opvallende afwijkend op dit beeld is het oordeel over de inhoud van het werk en de arbeidsomstandigheden die bij de Facilitaire centra lager is dan bij de andere typen onderdelen.

Deze analyse duidt op een onderscheid naar type organisatie; uit de analyse blijkt echter ook dat de variatie binnen één type groot kan zijn. Ondanks de beperkingen van (zeer) kleine aantallen blijkt uit een exploratieve analyse van verschillen tussen afzonderlijke onderdelen (de afzonderlijke regio's, centra, onderdelen) dat enkele (3-6) van deze afzonderlijke onderdelen significant en substantieel afwijken, soms ook tegen de bovenbeschreven 'trend' tussen organisatietypen heen.

2.6. Belangrijke aspecten van (on)tevredenheid

Onderstaande figuur (matrix) geeft aan hoe belangrijk medewerkers van de Belastingdienst de diverse aspecten van de werksituatie vinden.



PM2004 Prioriteitenmatrix (Regressie op Algemene Tevredenheid)

³ Centrale administratie, FIOD-ECD

⁴ CICT, CFD, CKC, CPP

Het belang⁵ van een aspect is afgezet tegen de tevredenheid. De matrix laat zien waar de prioriteiten liggen voor het waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van de werksituatie. Aspecten van de werksituatie met een relatief hoog belang en hoge mate van onvrede zouden een hoge prioriteit van aanpakken moeten krijgen. Aanpak van juist deze aandachtspunten heeft relatief het meeste effect op de algemene tevredenheid. Aspecten van het werk met een relatief laag belang en hoge mate van ontevredenheid hebben in principe een lagere prioriteit. Aspecten die belangrijk zijn en waar men tevreden over is, moet men behouden omdat zij een grote impact hebben op de algemene tevredenheid.

In deze regressiematrix⁶ is zichtbaar dat 'inhoud van het werk' en 'arbeidsvoorwaarden' belangrijke positieve factoren in het werk zijn en dat de 'groei- en ontwikkelmogelijkheden', het 'mobiliteitsbeleid', en de wisselwerking tussen medewerkers en het 'management van de Belastingdienst' belangrijke aandachtspunten zijn.

Naast deze 'statistische' benaderingswijze bij het bepalen van prioriteiten is het ook zeer waardevol om op basis van de kwalitatieve respons te kijken naar de thema's die belangrijk zijn in de werkbeleving van medewerkers. In hoofdstuk 4 zijn de opmerkingen en suggesties van deelnemers samengevat. Hieruit blijkt dat het leidinggeven (management), de organisatie van het werk, de arbeidsvoorwaarden en de informatievoorziening belangrijke bronnen van onvrede kunnen zijn.

.....
⁵ Het belang is bepaald met regressieanalyses. De verticale en horizontale hulplijnen geven de mediane waarden voor belang en tevredenheid weer.

⁶ Het gebruik van regressie-gewichten is een keuze. Een andere statistische benadering is het gebruik van correlatiecoëfficiënten. De belang-tevredenheidsmatrix ziet er in grote lijnen hetzelfde uit, maar er zijn verschillen. Met name het belang van Groei- en ontwikkeling, Organisatie werk en Arbeidsvoorwaarden krijgt hierdoor (nog) meer gewicht.

3. Kwantitatieve resultaten Personeelsmonitor 2004

Dit hoofdstuk beschrijft voor Belastingdienst totaal de kwantitatieve resultaten van de Personeelsmonitor 2004. De indeling van dit hoofdstuk volgt de indeling van de vragenlijst. Hierin zijn 11 aspecten van het werk en de werksituatie benoemd. De gerapporteerde algemene resultaten zijn afkomstig uit het databestand Personeelsmonitor.

De rapportage geeft de uitkomsten voor Belastingdienst totaal voor alle vragen. Achter de vragen kunt u bij bepaalde resultaten een waardering "+" of "-" zien. Deze beoordeling is een kwalificatie op basis van het oordeel van de onderzoekers:

+ positief punt ⁷

een duidelijke meerderheid van de medewerkers beoordeelt dit aspect van het werk als (ruim) voldoende

- aandachtspunt ⁸

een substantiële groep medewerkers ervaart dit aspect van het werk als (ruim) onvoldoende

Deze kwalificaties zijn bedoeld als hulpmiddel bij het trekken van uw eigen conclusies.

.....
⁷ De kwalificatie + (positief punt) wordt bij de meeste vragen toegekend als minimaal 80% van de deelnemers positief antwoord.

⁸ De kwalificatie 'aandachtspunt' (-) wordt bij de meeste vragen gegeven als meer dan 33% van de deelnemers hier een negatief oordeel geeft.

3.1. Inhoud van het werk

Medewerkers zijn duidelijk positief⁹ over de inhoud van hun werk.
Rapportcijfer: 7,1 72% tevreden, 20% neutraal, 8% ontevreden.

Veel medewerkers hebben plezier in hun werk (84%). In het dagelijkse werk ervaart 86% van de medewerkers van Belastingdienst totaal voldoende afwisseling, 86% voldoende zelfstandigheid en 90% voldoende verantwoordelijkheid. Voor 84% is het mogelijk om in het werk gebruik te maken van de kennis en kunde die men bezit. Het niveau van opleiding vindt 88% voldoende voor het werk dat men momenteel doet. De moeilijkheid van het werk is voor 87% goed, 2% vindt zijn werk te moeilijk en 11% te makkelijk. De informatie over hoe men het werk doet, feedback op het functioneren, vindt 52% voldoende en 48% onvoldoende. Voor 66% is de werkdruk goed, maar 28% ervaart een te hoge werkdruk, terwijl 5% zegt dat de werkdruk juist (te) laag is.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Heeft u plezier in uw werk?	16%	84%	+
Heeft u afwisselend werk?	14%	86%	+
Kunt u zelfstandig beslissen over de organisatie van uw werk?	14%	86%	+
Krijgt u voldoende verantwoordelijkheid in uw werk?	10%	90%	+
Bent u voldoende opgeleid voor het werk dat u doet?	12%	88%	+
Weet u waar u in uw werk wel of niet verantwoordelijk voor bent?	9%	91%	+
Krijgt u informatie over hoe goed u uw werk doet?	48%	52%	-
Kunt u in uw werk gebruikmaken van uw kennis, kunde en/of andere kwaliteiten?	16%	84%	+
	Te moeilijk	Goed	Te makkelijk
Wat vindt u van de moeilijkheid van uw werk?	2%	87%	11% +
	Te hoog	Goed	Te laag
Wat vindt u van de werkdruk?	28%	66%	5%
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het algemeen met de inhoud van uw werk?	7,1	8%	72% +

⁹ De kwalificaties van de aspectscores zijn gebaseerd op deze scoreverdeling:
 1,0 – 3,9 duidelijk negatief 4,0 – 4,9 negatief 5,0 – 5,4 matig/negatief
 5,5 – 5,9 matig/positief 6,0 – 6,9 positief 7,0 – 10 duidelijk positief

3.2. Informatievoorziening

**Medewerkers zijn matig/positief over de informatievoorziening.
Rapportcijfer: 5,7 35% tevreden, 42% neutraal, 23% ontevreden.**

Voor 51% van de medewerkers van Belastingdienst totaal is de informatie over wat de Belastingdienst wil bereiken voldoende duidelijk. Over de ontwikkelingen in de Belastingdienst is 62% voldoende op de hoogte. Informatie over de Belastingdienst vindt 51% van de medewerkers voldoende helder en begrijpelijk. Ongeveer de helft, 48%, geeft aan voldoende informatie te krijgen over de ontwikkelingen die hen persoonlijk aangaan en 66% zegt voldoende informatie te krijgen om het werk goed te kunnen doen.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Krijgt u duidelijke informatie over wat de Belastingdienst wil bereiken?	49%	51%	-
Is de informatie die u over de Belastingdienst krijgt helder en begrijpelijk?	49%	51%	-
Bent u op de hoogte van de ontwikkelingen in de Belastingdienst?	38%	62%	-
Krijgt u informatie over de ontwikkelingen die u persoonlijk aangaan?	52%	48%	-
Krijgt u de vereiste informatie om uw werk goed te kunnen doen?	34%	66%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u met de informatievoorziening binnen de Belastingdienst?	5,7	23%	35%

3.3. Leidinggeven

3.3.1. Leidinggeven door direct leidinggevende¹⁰

Medewerkers zijn matig/positief over hun direct leidinggevende.

Rapportcijfer: 5,8 41% tevreden, 33% neutraal, 26% ontevreden.

3.3.1.1. Coachen en begeleiden

Het persoonlijke contact met de direct leidinggevende is voor 72% van de medewerkers van Belastingdienst totaal voldoende. Men kan bij de eigen leidinggevende meestal goed terecht met persoonlijke kwesties en problemen (75% voldoende). Steun en begeleiding geven aan medewerkers gaat de direct leidinggevende in het algemeen redelijk af (55% voldoende).

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Krijgt u van uw leidinggevende de steun en begeleiding die u nodig heeft?	45%	55%	-
Heeft u gelegenheid voor persoonlijk contact met uw leidinggevende?	28%	72%	
Kunt u bij uw leidinggevende terecht met persoonlijke kwesties en problemen?	25%	75%	

3.3.1.2. Faciliteren

Leidinggevendens zorgen volgens 66% van hun medewerkers voldoende voor passende faciliteiten en voorzieningen op het werk. De leidinggevende zorgt volgens slechts 56% van de medewerkers voor een goede werksfeer.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Zorgt uw leidinggevende voor een goede werksfeer?	44%	56%	-
Zorgt uw leidinggevende voor de faciliteiten en voorzieningen om goed te kunnen werken?	34%	66%	-

¹⁰ Dit betreft een oordeel over de direct leidinggevendens van respondenten. In principe kunnen het zowel managers uit M2, M1 als M0 betreffen, afhankelijk van de functie en organieke positie van de respondent. Het resultaat is grotendeels gebaseerd op M2.

3.3.1.3. Beslissen, aansturen, controleren en feedback geven

Volgens 37% van de medewerkers worden gemaakte afspraken voldoende gecontroleerd. Naar de mening van slechts 53% van de medewerkers overlegt hun leidinggevende voldoende met hen over de planning en uitvoering van hun werk. Overigens vindt men ook dat direct leidinggevend redelijk goed rekening houden met opvattingen van medewerkers (67% voldoende). Zo'n 60% van de medewerkers heeft voldoende vertrouwen in de beslissingen van hun direct leidinggevende. Het geven van feedback, informatie geven over hoe men het werk doet, doen leidinggevend volgens 60 % van hun medewerkers goed. Corrigerend optreden lijkt leidinggevend nogal slecht af te gaan. Het optreden van leidinggevend tegen slecht presterende medewerkers is volgens slechts 52% van inzenders adequaat.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
.....			
Controleert uw leidinggevende op het nakomen van afspraken?	63%	37%	-
Treedt uw leidinggevende adequaat op als medewerkers te weinig presteren of slecht functioneren?	48%	52%	-
Houdt uw leidinggevende rekening met wat u vindt en zegt?	33%	67%	
Overlegt uw leidinggevende met u over de planning en uitvoering van het werk?	47%	53%	-
Heeft u vertrouwen in de beslissingen die uw leidinggevende neemt?	40%	60%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
.....			
Hoe tevreden bent u in het algemeen over de manier van leidinggeven door uw leidinggevende?	5,8	26%	41%

3.3.2. Management¹¹ (M1)

Medewerkers zijn negatief over hun management (M1).

Rapportcijfer: 4,8 17% tevreden, 43% neutraal, 40% ontevreden.

De meeste medewerkers, 67%, zeggen dat het management (M1) van hun regio, uitvoerende dienst of facilitair centrum onvoldoende rekening houdt met de belangen van zijn personeel. Voor de meeste medewerkers, 72%, zijn de plannen en doelen van hun management (M1) niet duidelijk genoeg. Veel medewerkers, 67%, zeggen weinig vertrouwen te hebben in de beslissingen die het management (M1) neemt.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Houdt het management van uw regio, onderdeel of facilitair centrum [M1] rekening met de belangen van het personeel?	67%	33%	-
Is het management van uw regio/onderdeel/ facilitair centrum [M1] duidelijk over haar plannen en doelen?	72%	28%	-
Heeft u vertrouwen in de beslissingen die het management van uw regio/onderdeel/facilitair centrum [M1] neemt?	67%	33%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u in het algemeen over het management van uw regio/onderdeel/facilitair centrum [M1]?	4,8	40%	17%

¹¹ Managementteam (M1) van regio, overig onderdeel uitvoerende dienst of facilitair centrum.

3.3.3. Hoger management Belastingdienst (M0)

Medewerkers zijn negatief over het hoger management.

Rapportcijfer: 4,9 16% tevreden, 49% neutraal, 35% ontevreden.

De meeste medewerkers, 65%, zeggen dat het management (M0) van de Belastingdienst onvoldoende rekening houdt met de belangen van het personeel. Voor de meeste medewerkers, 70%, zijn de plannen en doelen van het hoger managementteam (M0) van de Belastingdienst niet duidelijk genoeg. Veel medewerkers, 65%, zeggen weinig vertrouwen te hebben in de beslissingen die het hoger management van de Belastingdienst neemt.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Houdt het hoger management van de Belastingdienst [M0] rekening met de belangen van het personeel?	65%	35%	-
Is het hoger management van de Belastingdienst [M0] duidelijk over zijn langetermijnplannen en doelen?	70%	30%	-
Heeft u vertrouwen in de beslissingen die het hoger management van de Belastingdienst [M0] neemt?	65%	35%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u in het algemeen over het hoger management van de Belastingdienst [M0]?	4,9	35%	16%

3.4. Organisatie en ondersteuning van het werk

Medewerkers zijn positief over de organisatie van hun werk.

Rapportcijfer: 6,5 56% tevreden, 30% neutraal, 14% ontevreden.

Bij de uitvoering van het werk voelt 81% van de medewerkers van Belastingdienst totaal zich voldoende ondersteund door automatisering en 74% ervaart in het werk voldoende ondersteuning door de facilitaire diensten. De meeste medewerkers, 68%, zien het werk op hun afdeling/team als redelijk goed georganiseerd.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Is het werk op uw unit of team goed georganiseerd?	32%	68%	
Wordt u in uw werk ondersteund door automatisering?	19%	81%	+
Wordt u in uw werk ondersteund door de facilitaire diensten?	26%	74%	
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het algemeen met de wijze waarop uw werk georganiseerd is?	6,5	14%	56%

3.5. Werk en veranderingen

Medewerkers zijn negatief over veranderprocessen in de Belastingdienst.

Rapportcijfer: 4,6 13% tevreden, 43% neutraal, 44% ontevreden.

3.5.1. Betrokkenheid bij en invloed op het veranderproces

Veel medewerkers, 61%, vinden dat ze binnen Belastingdienst totaal onvoldoende kunnen meepraten over de veranderingen. Volgens 71% van de medewerkers luistert het management onvoldoende naar hun mening. Zo'n 46% van de medewerkers zegt zelf actief mee te werken in het lopende veranderproces.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Kunt u meepraten over de veranderingen in de Belastingdienst?	61%	39%	-
Luistert het management naar uw mening over de veranderingen in de Belastingdienst?	71%	29%	-
Werkt u zelf actief mee in het huidige veranderproces?	54%	46%	-

3.5.2. Informatie over het veranderproces

Van de medewerkers van Belastingdienst totaal zegt 63% voldoende op de hoogte te zijn van de komende veranderingen en geeft 63% aan op dit moment voldoende informatie te hebben gekregen.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Krijgt u informatie over de veranderingsprocessen in de organisatie?	37%	63%	-
Bent u op de hoogte van de veranderingen binnen de Belastingdienst?	37%	63%	-

3.5.3. Doel van het veranderproces

Het doel van veranderingen is voor 58% van het personeel onvoldoende duidelijk. De noodzakelijkheid van de lopende veranderingen wordt door 21% betwijfeld en door 30% beaamd.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Is het doel van veranderingen in de organisatie u duidelijk?	58%	42%	-
	Nee	Neutraal	Ja
De veranderingen in de Belastingdienst zijn noodzakelijk	21%	49%	30%

3.5.4. Verloop van het veranderproces

Bijna 75% van de medewerkers vindt dat veranderingen in de organisatie niet goed worden ingevoerd. Ook geeft 48% aan onvoldoende tijd te hebben om zich aan veranderingen te kunnen aanpassen. Bovendien vindt 56% eigenlijk dat er binnen de Belastingdienst te veel verandert.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Heeft u tijd en mogelijkheden om u aan veranderingen in de organisatie aan te passen?	48%	52%	-
Worden de veranderingen in de organisatie op een goede wijze ingevoerd?	75%	25%	-
	Nee	Neutraal	Ja
Ik vind dat er binnen de Belastingdienst te veel verandert	12%	32%	56%

3.5.5. Effecten van het veranderproces

De veranderingen in de organisatie beïnvloeden de werkbeleving van 38% van de medewerkers negatief en van 12% van hen positief. Voor 51% is de invloed op de werkbeleving neutraal. Volgens 40% van de medewerkers zullen de veranderingen niet tot verbeteringen leiden en 39% van de medewerker denkt op dit moment dat de veranderingen niet zullen bijdragen aan een betere uitvoering van hun werk.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Nee	Neutraal	Ja	
De veranderingen in de Belastingdienst leiden tot verbeteringen	40%	48%	12%	
Door de veranderingen zal ik mijn werk beter kunnen uitvoeren	39%	52%	8%	
	Negatief	Neutraal	Positief	
Hoe beïnvloeden de veranderingen in de organisatie uw werkbeleving?	38%	51%	12%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden	
Hoe tevreden bent u over het algemeen over het huidige veranderproces binnen de Belastingdienst?	4,6	44%	13%	-

3.6. Samenwerken

Medewerkers zijn positief over samenwerking met collega's.

Rapportcijfer: 6,6 56% tevreden, 30% neutraal, 14% ontevreden.

3.6.1. Werksfeer

De onderlinge werksfeer kwalificeert 86% van de medewerkers van Belastingdienst totaal als goed en de ondersteuning die men op het werk van collega's kan krijgen, is voor 90% van de medewerkers voldoende.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Vindt u de onderlinge sfeer op het werk goed?	14%	86%	+
Krijgt u ondersteuning van uw collega's?	10%	90%	+

3.6.2. Samenwerking in de organisatie

Veel medewerkers, 59%, vinden de samenwerking tussen teams/afdelingen onvoldoende. De samenwerking tussen leidinggevenden zien veel medewerkers, 62%, als onvoldoende. De verschillende onderdelen van de Belastingdienst werken volgens 58% van de medewerkers onvoldoende samen.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Vindt u dat teams en units voldoende samenwerken?	59%	41%	-
Werken de leidinggevenden voldoende samen?	62%	38%	-
Werken de dienstonderdelen van de Belastingdienst voldoende samen?	58%	42%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het algemeen met de manier waarop het samenwerken op uw afdeling/team verloopt?	6,6	14%	56%

3.7. Arbeidsomstandigheden

Medewerkers zijn positief over hun arbeidsomstandigheden.

Rapportcijfer: 6,9 67% tevreden, 23% neutraal, 10% ontevreden.

Over het algemeen vindt 87% van het personeel van Belastingdienst totaal dat zij op hun werkplek voldoende hulpmiddelen en voorzieningen hebben om goed te kunnen werken. De omvang van de beschikbare werkruimte is voor 87% van de medewerkers voldoende. Veiligheid van de werkplek beoordeelt 94% als voldoende. Het klimaat en de temperatuur op de werkplek zijn voor 40% van de medewerkers niet goed genoeg geregeld. De mogelijkheid om ongestoord en geconcentreerd te kunnen werken is voor 34% van de medewerkers een aandachtspunt.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Is uw werkplek voorzien van de hulpmiddelen en voorzieningen die u nodig heeft om goed te werken?	13%	87%	+
Heeft u voldoende werkruimte om goed te kunnen werken?	13%	87%	+
Is uw werkplek voldoende veilig?	6%	94%	+
Kunt u, als dat nodig is, geconcentreerd en ongestoord werken?	34%	66%	-
Is de temperatuur en het binnenklimaat op uw werkplek naar uw wens?	40%	60%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het algemeen met de arbeidsomstandigheden op uw werk?	6,9	10%	67%

3.8. Arbeidsvoorwaarden

Medewerkers zijn duidelijk positief over hun arbeidsvoorwaarden.
Rapportcijfer: 7,1 70% tevreden, 23% neutraal, 7% ontevreden.

3.8.1. Beloningssystematiek

Het huidige beloningssysteem houdt volgens 76% van de medewerkers onvoldoende rekening met individuele verschillen in prestaties. Volgens 29% van de medewerkers komen bijzondere beloningen bij de juiste mensen terecht.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Vindt u dat het huidige beloningssysteem rekening houdt met individuele verschillen in prestaties?	76%	24%	-
Bijzondere beloningen komen bij de juiste personen terecht?	71%	29%	-

3.8.2. Primaire arbeidsvoorwaarden: salariering

Maar een kleine meerderheid vindt dat hun salaris overeenstemt met hun taken en verantwoordelijkheden (59%). Voor slechts een kleine meerderheid van het personeel, 55%, is hun salaris in overeenstemming met de door hen geleverde hoeveelheid werk en hun prestaties. Naar inschatting van 46% van de medewerkers is hun salaris in overeenstemming met de beloning van soortgelijke functies bij andere bedrijven.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Is uw salaris in overeenstemming met uw taken en verantwoordelijkheden?	41%	59%	-
Is uw salaris in overeenstemming met uw hoeveelheid werk en uw prestaties?	45%	55%	-
Is uw salaris in overeenstemming met soortgelijke functies bij andere bedrijven?	54%	46%	-

3.8.3. Secundaire arbeidsvoorwaarden

Het aantal uren (vakantie)verlof is voor 90% van de medewerkers genoeg en over de mogelijkheden om werktijden te kiezen die goed passen bij de eigen situatie is 96% tevreden. De mogelijkheden voor werken in deeltijd waardeert 96% positief. De mogelijkheid voor kinderopvang is voor 83% van de medewerkers voldoende. De vergoeding voor kosten bij dienstreizen oordeelt 73% als voldoende, over de tegemoetkoming in de kosten voor woon-werkverkeer oordeelt men duidelijk kritischer (62% voldoende).

Belastingdienst totaal (N= 1992)	Onvoldoende	Voldoende		
Heeft u voldoende uren voor (vakantie)verlof?	10%	90%	+	
Heeft u voldoende mogelijkheid om uw werktijden te kiezen?	4%	96%	+	
Heeft u voldoende mogelijkheid om in deeltijd te werken?	4%	96%	+	
Is de tegemoetkoming in de reiskosten voor woon-werk verkeer voldoende?	38%	62%	-	
Is de vergoeding voor kosten bij dienstreizen voldoende?	27%	73%		
Heeft u voldoende mogelijkheden voor kinderopvang?	17%	83%	+	
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden	
Hoe tevreden bent u in het algemeen met de arbeidsvoorwaarden bij uw werk?	7,1	7%	70%	+

3.9. Groei- en ontwikkelmogelijkheden

Medewerkers zijn matig/positief over hun ontwikkelmogelijkheden.
Rapportcijfer: 5,8 38% tevreden, 38% neutraal, 24% ontevreden.

3.9.1. Loopbaanbegeleiding

Van de medewerkers van Belastingdienst totaal zegt 66% in hun functie voldoende kans te krijgen om te kunnen laten zien wat ze waard zijn. De manier waarop leidinggevenden het functioneren van hun medewerkers beoordelen vindt 59% niet goed. Over de ondersteuning door hun leidinggevende bij het vormgeven van hun loopbaan is 50% van de medewerkers kritisch. Voor 53% van de medewerkers is het niet goed mogelijk om met hun leidinggevende duidelijke afspraken over hun loopbaan te maken. Volgens 37% van de medewerkers zijn er momenteel onvoldoende mogelijkheden beschikbaar voor verdere scholing en opleiding. Naar zichzelf kijkend geeft 42% van de medewerkers aan zelf ook onvoldoende actief bezig te zijn om de eigen loopbaan binnen of buiten de Belastingdienst vorm te geven ("architect eigen loopbaan").

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Bent u tevreden met de manier waarop leidinggevenden het functioneren van medewerkers beoordelen?	59%	41%	-
Krijgt u de kans om te laten zien wat u kan en wat u waard bent?	34%	66%	-
Wordt u ondersteund bij het vormgeven van uw loopbaan?	50%	50%	-
Heeft u met uw leidinggevende duidelijke afspraken over uw loopbaan gemaakt?	53%	47%	-
Zijn er voor u mogelijkheden beschikbaar voor verdere scholing en opleiding?	37%	63%	-
Bent u zelf actief bezig om uw loopbaan binnen of buiten de Belastingdienst vorm te geven (om architect van uw eigen loopbaan te zijn)?	42%	58%	-

3.9.2. Loopbaanmogelijkheden

Een flink deel van de medewerkers ervaart maar beperkte loopbaanmogelijkheden voor zichzelf. Mogelijkheden om binnen de Belastingdienst van functie te veranderen, zijn er volgens 48% onvoldoende. Volgens 55% van de medewerkers zijn er binnen de Belastingdienst niet genoeg carrièremogelijkheden, en ook buiten de Belastingdienst ziet 58% van de medewerkers te weinig carrièremogelijkheden voor zichzelf.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Onvoldoende	Voldoende	
Zijn er voor u mogelijkheden om binnen de Belastingdienst van functie te veranderen?	48%	52%	-
Zijn er voor u carrièremogelijkheden binnen de Belastingdienst?	55%	45%	-
Zijn er voor u carrièremogelijkheden buiten de Belastingdienst?	58%	42%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het geheel genomen met de groei- en ontwikkelmogelijkheden die u in de Belastingdienst heeft?	5,8	24%	38%

3.10. Mobiliteit en veranderbereidheid

Medewerkers zijn matig/positief over het mobiliteitsbeleid.

Rapportcijfer: 5,5 22% tevreden, 59% neutraal, 19% ontevreden.

3.10.1. Flexibiliteit

Bij 66% van de medewerkers van Belastingdienst totaal is er in principe de bereidheid om buiten de reguliere kantooruren te werken. Het buiten werktijd volgen van een opleiding of omscholing voor de eigen loopbaanontwikkeling is voor 71% van de medewerkers acceptabel. Een deel van hen wil daarvoor echter nog wel over de voorwaarden praten.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Nee (voor- lopig niet)	Ja (onder voorwaarden)	
Bent u bereid om buiten de reguliere kantooruren (bijvoorbeeld: avond, weekend) te werken?	34%	66%	-
Bent u bereid om voor uw loopbaanontwikkeling buiten werktijd opleidingen, bij- en omscholing te volgen?	29%	71%	+

3.10.2. Functionele veranderbereidheid

De functionele veranderbereidheid van medewerkers van Belastingdienst totaal is duidelijk aanwezig. Vrijwel alle medewerkers, 95%, verklaren zich bereid om binnen hun functie nieuwe taken en werkzaamheden uit te voeren. In het belang van de organisatie zou 35% van de medewerkers zelfs al op korte termijn van functie willen veranderen, op langere termijn is dat nog eens 49%.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Nee (voor- lopig niet)	Ja (onder voorwaarden)	
Bent u bereid om binnen uw functie nieuwe taken en werkzaamheden uit te voeren?	5%	95%	+
	Nee	Ja, op langere termijn	Ja, op korte termijn
Bent u bereid om in het belang van de organisatie van functie te veranderen?	16%	49%	35%

3.10.3. Geografische veranderbereidheid

De geografische veranderbereidheid is voor medewerkers van Belastingdienst totaal in het algemeen beperkt. Voor een nieuwe functie op gelijk niveau zal 90% (voorlopig) niet verhuizen, en tot meer reizen is 67% ook niet bereid. Voor een functie op hoger niveau zal 74% (voorlopig) ook niet willen verhuizen. Tot meer reizen voor een hogere functie is 61% van het personeel, onder voorwaarden, echter wel bereid. Veel medewerkers die nu al lange reistijden hebben, geven hierbij wel aan dat zij niet nog meer willen gaan reizen, maar het reizen op zich wel accepteren.

Belastingdienst totaal (N = 1992)	Nee (voor- lopig niet)	Ja (onder voorwaarden	
Bent u bereid meer te reizen om een andere functie op gelijk niveau te krijgen?	67%	33%	-
Bent u bereid te verhuizen om een andere functie op gelijk niveau te krijgen?	90%	10%	-
Bent u bereid meer te reizen om een functie op hoger niveau te krijgen?	39%	61%	
Bent u bereid te verhuizen om een functie op hoger niveau te krijgen?	74%	26%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het geheel genomen over het mobiliteitsbeleid van de Belastingdienst?	5,5	19%	22%

3.11. Algemeen

Medewerkers zijn alles bij elkaar genomen duidelijk positief over hun werk bij de Belastingdienst.

Rapportcijfer: 7,2 72% tevreden, 23% neutraal, 5% ontevreden.

Een groot deel van de medewerkers van Belastingdienst totaal, 94%, wil graag blijven werken bij de Belastingdienst. Dit hangt onder andere samen met de betrokkenheid bij het werk en de organisatie die 92% van de medewerkers bij zichzelf constateert. Maar ook het feit dat 88% van de medewerkers de Belastingdienst over het geheel genomen een goede werkgever vindt, speelt een rol. Bij 75% van het personeel is er vertrouwen in hun toekomst bij de Belastingdienst. Trots op het werken bij de Belastingdienst is 74% van het personeel.

Belastingdienst totaal (N= 1992)	Nee (totaal niet, matig)	Ja (enigs- zins, zeer)	
Bent u er trots op dat u bij de Belastingdienst werkt?	26%	74%	
Voelt u zich betrokken bij uw werk en de organisatie?	8%	92%	+
Wilt u graag blijven werken bij de Belastingdienst?	6%	94%	+
Vindt u de Belastingdienst een goede werkgever?	12%	88%	+
Ziet u uw toekomst bij de Belastingdienst met vertrouwen tegemoet?	25%	75%	
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u alles bij elkaar genomen met uw werk bij de Belastingdienst?	7,2	5%	72%

3.12. Evaluatie Personeelsmonitor

Minder dan de helft van de deelnemers vindt de Personeelsmonitor zinvol. Regelmatig herhalen is wel voor meer dan de helft van de medewerkers een goede zaak. Voor minder dan de helft van de medewerkers is regelmatig herhalen een goede zaak. Bij slechts 21% van de medewerkers van Belastingdienst totaal bestaat het vertrouwen dat men in de organisatie met de uitkomsten iets positiefs zal doen. Een grote groep medewerkers weet niet zeker of de Personeelsmonitor iets zal opleveren, men stelt zich afwachtend op (45% 'weet niet').

Belastingdienst totaal (N= 1992)	Nee	Weet niet	Ja	
Ik vind deze Personeelsmonitor zinvol	10%	43%	47%	
Ik heb het vertrouwen dat de Belastingdienst met de uitkomsten iets positiefs zal doen	34%	45%	21%	-
Ik vind het een goede zaak om deze Personeelsmonitor regelmatig te herhalen	14%	34%	52%	

4. Kwalitatieve respons Personeelsmonitor 2004

Respondenten hebben bij de Personeelsmonitor de mogelijkheid gekregen om tips en verbetermogelijkheden aan te geven. Deze kwalitatieve respons vormt een beeldende aanvulling op de kwantitatieve resultaten van de gesloten meerkeuzevragen. De kwalitatieve respons is in vergelijking met de kwantitatieve resultaten minder representatief en minder gestructureerd, waardoor betrouwbare interpretatie en generalisatie moeilijker is. Het gaat soms om heel persoonlijke reacties op individuele werksituaties. De vraagvorm (open, eigen formulering, niet verplicht, aanvullend karakter) roept op dat er over het algemeen kritiek wordt gegeven. De kritiek gaat meestal over de zaken die men fout vindt gaan, die men verbeterd wil hebben of veranderd wil zien; soms wordt dit gecombineerd met een tip of een gewenste oplossing of aanpak. Zaken waar men positief over is, blijven in het algemeen impliciet.

Net als bij vorige onderzoeken zijn er ook dit keer toch weer veel leuke en positieve opmerkingen. Zoals bijvoorbeeld: 'zie alles van de zonnige zijde', 'Laten we de goede dingen behouden' en 'ben zeer tevreden'. Tips als: 'vaker leuke onverwachte dingen doen', 'vier de successen!'. 'Laten we toch trots zijn'. Adviezen om vooral 'de mogelijkheden die er zijn te benutten', 'je niet laten afschrikken door bureaucratie' en 'prikkel mopperaars om klachten in activiteiten om te zetten'. Belangrijk is: 'afspreken, aanspreken, toespreken, bespreken en tegenspreken'. Uit de in november 2004 gehouden I Love Tax stemming over verbeterpunten bleek ook al dat veel mensen (80% van de 800 deelnemers) duidelijke positieve beelden willen en kunnen formuleren over 'de kracht van de Belastingdienst'. Zaken waar ze trots op zijn in hun werk(situatie).

Bij kwalitatieve respons moet opgepast worden met het generaliseren van uitkomsten. Het gevaar bestaat dat op basis van de vaak pakkend geformuleerde casuïstiek te makkelijk conclusies getrokken worden. Conclusies die mogelijk niet bij de harde kwantitatieve resultaten over werkbeleving passen. Kwalitatieve respons helpt om kleur te geven aan de cijfers en feiten. De kwalitatieve respons kan zonder de kwantitatieve resultaten echter niet goed begrepen en gebruikt worden.

4.1. Wijze van verwerking

De kwalitatieve respons is door respondenten via de digitale tool direct ingevoerd. Deze teksten zijn globaal gecontroleerd op taalfouten en zo mogelijk gecorrigeerd. Er zijn geen inhoudelijke aanpassingen gedaan. Het bestand is ook gecontroleerd op persoonlijke gegevens. Door respondenten zelf ingevoerde informatie die personen herkenbaar maakt, zoals namen, telefoonnummers, loopbaandetails zijn hierbij weggelaten. Dit is omdat personen in de rapportage niet herkenbaar mogen zijn. Het is overigens wel zo dat respondenten meestal expliciet akkoord zijn met herkenbaarheid.

De reacties zijn voor deze rapportage inhoudelijk ingedeeld in een aantal hoofdthema's, afgestemd op de indeling van de vragenlijst. Deze indeling en samenvatting is bedoeld om de grote hoeveelheid gegevens toegankelijker te maken. Het is dus een hulpmiddel bij de analyse. De aard van de reacties maakt dat een eenduidige indeling vaak niet goed mogelijk is. De indeling in

dit rapport is een eerste stap. Het is mogelijk om de clustering kwalitatieve informatie apart op te vragen.

4.2. Resultaten: cijfermatig beeld

Van de mogelijkheid tot commentaar heeft 46% van de bijna 2000 respondenten gebruik gemaakt. Hun commentaar richt zich in verschillende mate op de diverse onderwerpen:

Tips, suggesties, verbetermogelijkheden	Relatief
Leidinggeven:	28%
Organisatie van het werk:	16%
Arbeidsvoorwaarden:	12%
Inhoud werk:	11%
Informatievoorziening:	11%
Arbeidsomstandigheden:	10%
Werk en veranderingen	7%
Samenwerking	3%
Ontwikkelmogelijkheden:	2%
	100%
Algemeen en Personeelsmonitor ¹² :	20%

In de verdeling van het commentaar naar onderwerp zit ten opzichte van 2002 wel wat verschuiving. Leidinggeven is nog steeds nummer 1 op de lijst, maar relatief wel iets gezakt, informatievoorziening is gestegen en werk en veranderingen is sterk gedaald. Deze verschuiving is gezien het feit dat een grote reorganisatie achter de rug is begrijpelijk. Het relatieve aantal opmerkingen is in 2004 (45%) vergelijkbaar met 2002 (46%) en flink groter dan in 2000 (20%) en in 1998 (30%).

4.3. Resultaten: algemeen beeld

Hieronder staat per onderwerp een korte impressie van de kwalitatieve respons bij de Personeelsmonitor 2004. Het gaat hier om een algemene indruk van de belangrijkste trends in de reacties, met het doel een algemeen beeld te geven van de inhoud van deze respons. Het is geen systematische analyse van de inhoud; er is niet gestreefd naar volledige beschrijving. Er zijn inhoudelijke verschuivingen ten opzichte van de Personeelsmonitor 2002. Het is mogelijk de informatie apart op te vragen.

4.3.1. Leidinggeven

Dit is evenals in 2002 het meest becommentarieerde onderwerp. Veel opmerkingen over meer betrokkenheid van het management bij de werkvloer, luisteren naar de medewerkers en het zichtbaar zijn. De noodzaak van leidinggevendenden die kennis van en ervaring met de inhoud van het werk hebben, die duidelijk sturen. De behoefte aan teamleiders die stimuleren, maar ook durven op te treden bij niet functionerende collega's. Er wordt te veel vergaderd.

¹² Aan het einde van de Personeelsmonitor is een aparte mogelijkheid geboden om algemene opmerkingen te maken en commentaar op het onderzoek en het instrument te geven.

4.3.2. Organisatie van het werk en automatisering

Dit onderdeel is in relatief belang gestegen. De opmerkingen over de organisatie van het werk zijn vooral gericht op de automatisering: beter testen, ontwikkelen in samenwerking met de werkvloer. Daarnaast opmerkingen over de logheid en de grootte van de organisatie en organisatie-onderdelen, de onpersoonlijke grootschaligheid van bijvoorbeeld call-centers. Doorbelasting en aanvraagformulieren afschaffen.

4.3.3. Arbeidsvoorwaarden

De reacties richten zich met name op het beloningsbeleid en reiskosten. Opmerkingen gaan over afschaffen van bijzondere beloningen, een rechtvaardig systeem hiervoor, de relatie met slechte beoordelingen en over hogere kilometervergoedingen.

4.3.4. Inhoud van het werk

Het percentage opmerkingen is ongeveer gelijk aan 2002. De relatie kwaliteit en kwantiteit van het werk speelt nog steeds een rol, maar ook tijd en vooral aandacht voor het eigenlijke werk en het maken van duidelijke en realistische afspraken hierover worden regelmatig genoemd. Het beschikbaar hebben (en houden) van (ook niet digitale) vakliteratuur en andere hulpmiddelen wordt af en toe genoemd.

4.3.5. Informatie

Het onderdeel informatie heeft aan belang gewonnen. Wel is het zo dat het veel gaat over de informatie die leidinggevendenden geven, zodat deze opmerkingen voor een deel ook onder de 'leiding' zijn te rubriceren. Veel opmerkingen over duidelijkheid in brede zin, verstrekking van duidelijke informatie, aangeven van duidelijke doelen, duidelijker communicatie, duidelijker beleid en duidelijkheid over de toekomst. Betere communicatie wordt ook in algemene zin vaak genoemd.

4.3.6. Arbeidsomstandigheden

Het relatieve aandeel van arbeidsomstandigheden is licht gestegen. Opmerkingen over de behoefte aan meer planten, meer kleur, vrolijkere aankleding. Een eigen rustige werkplek, betere klimaatbeheersing, het afschaffen van kantoortuinen zijn ook wensen voor de werkomgeving.

4.3.7. Werk en veranderingen

Het aandeel is iets lager dan de vorige keer, wat ook begrijpelijk is, gezien het feit dat de reorganisatie achter de rug is. De opmerkingen gaan vooral over het 'nu even niet meer veranderen', (de eerste 10 jaar niet meer, mensen zijn het zat), meer inspraak bij veranderingen, het goede vooral behouden, niet veranderen om het veranderen. Over zelfsturing worden zowel positieve als negatieve opmerkingen gemaakt.

4.3.8. Samenwerken en werksfeer

Slechts een klein percentage (wel een kleine stijging) van de opmerkingen gaat hierover. Beter samenwerken, beter afstemmen, ook tussen units en sectoren en het aanpakken van de moppercultuur zijn hier thema's.

4.3.9. Ontwikkelmogelijkheden

In 2004 gaat een relatief kleiner percentage gaat over groei- en ontwikkelmogelijkheden. Zorg voor goede doorstroming. Biedt mogelijkheden op niveau. Gebruik de capaciteiten van medewerkers beter.

4.3.10. Personeelsmonitor

Over het onderzoek zelf en de digitale vragenlijst zijn dit keer relatief veel opmerkingen gemaakt. Er is namelijk specifiek gevraagd om reacties op (de methode van) het onderzoek. Toch gaan veel opmerkingen niet over de methode maar over het proces: 'gebeurt er nu echt wel iets met de uitslagen van dit instrument?'

Het digitaal invullen ging af en toe traag en soms waren er technische problemen. Maar het digitaal invullen vindt men, als er geen technische problemen zijn, over het algemeen prettig werken. Enkele deelnemers vragen zich af hoe (en of) de privacy digitaal te waarborgen is. Het aantal opmerkingen over anonimiteit en privacy is echter zeer beperkt en zeker niet hoger dan bij vorige onderzoeken.

Het instrument op zich beoordeelt men overwegend positief. Wel vindt men de vragenlijst over het algemeen (te) lang¹³ en heeft een klein deel van de deelnemers moeite met het ontbreken van een neutraal antwoordalternatief. Relatief veel opmerkingen gaan over de 'follow up'. Er is voor veel mensen (te) weinig zichtbaar van wat met de uitkomsten wordt gedaan. Dit zet voor veel respondenten vraagtekens bij het nut van het instrument. Het nut zit hem er voor hen in dat herkenbare verbeteringen in de werksituatie plaatsvinden.

Er is waardering voor het feit dat de Belastingdienst een dergelijk personeelsinstrument, personeelsenquête, gebruikt. Voor medewerkers blijkt het prettig dat de organisatie hen naar hun oordeel en opvatting vraagt.

.....
¹³ Aan de personeelsmonitor 2004 is een extra vragenlijst toegevoegd over 'Plezier en Prestatie'. De 60 vragen richten zich op 'plezierpeilers' in het werk en de relatie hiervan met prestaties en resultaten. De vragenlijst is ontwikkeld door &Samhoud uit Utrecht. Dit advieskantoor rapporteert januari 2005 apart over de uitkomsten.

5. Samenvatting Personeelsmonitor 2004

5.1. Algemeen

De uitkomsten van de Personeelsmonitor 2004 van Belastingdienst totaal zijn hier op hoofdlijnen samengevat. De tabellen geven een samenvatting en kwalificatie van de resultaten van 2004 en maken een vergelijking met de scores van 2002, 2000 en 1998. Naast de tevredenheidsscores (rapportcijfers), die van 1 tot en met 10 kunnen lopen, zijn per aspect de proporties (zeer) ontevreden (⊖), neutraal (⊕) en (zeer) tevreden (⊗) opgenomen. Deze percentages geven een extra indicatie van de omvang van sterkere en zwakkere punten en vormt een hulpmiddel bij het bepalen van prioriteiten voor verbetering.

Aspectscores tevredenheid		Belastingdienst totaal			
Jaar	2004				Kwalificatie score ¹⁴
N	1992				
	Score 1-10	☹ (zeer) ontevreden	☺ Neutraal	☺ (zeer) tevreden	
.....					
Algemene tevredenheid met werk(situatie) bij de Belastingdienst	7,2	5 %	22 %	72 %	duidelijk positief
Tevredenheid over aspecten					
Inhoud van het werk	7,1	8 %	19 %	72 %	duidelijk positief
Arbeidsvoorwaarden	7,1	7 %	23 %	70 %	duidelijk positief
Groei- en ontwikkelmogelijkheden	5,8	24 %	38 %	38 %	matig/positief
Mobiliteitsbeleid	5,5	19 %	59 %	22 %	matig/positief
Leidinggeven: dienstleiding (M0)	4,9	35 %	49 %	16 %	negatief
Informatievoorziening	5,7	23 %	42 %	35 %	matig/positief
Organisatie van het werk	6,5	14 %	30 %	56 %	positief
Veranderproces	4,6	44 %	43 %	13 %	negatief
Leidinggeven: directe chef	5,8	26 %	33 %	41 %	matig/positief
Leidinggeven: management (M1)	4,8	40 %	43 %	17 %	negatief
Arbeidsomstandigheden	6,9	10 %	23 %	67 %	positief
Samenwerken	6,6	14 %	29 %	56 %	positief

Jaar	1998	2000	2002	2004				
N	2498	2899	4322	1992				
	Score 1-10	☹ ≤4.0	Score 1-10	☹ ≤4.0	Score 1-10	☹ ≤4.0	Score 1-10	☹ ≤4.0
.....								
Algemene tevredenheid met werk(situatie) bij de Belastingdienst	7,2	6%	7,1	6%	7,4	7%	7,2	5%
Tevredenheid over aspecten								
Inhoud van het werk	7,1	7%	7,1	8%	7,3	8%	7,1	8%
Arbeidsvoorwaarden	6,5	11%	6,4	14%	7,0	7%	7,1	7%
Groei- en ontwikkelmogelijkheden	5,4	31%	5,5	29%	5,9	22%	5,8	24%
Mobiliteitsbeleid	5,3	22%	5,4	24%	5,8	16%	5,5	19%
Leidinggeven: dienstleiding (M0)	5,2	31%	5,2	30%	4,9	38%	4,9	35%
Informatievoorziening	5,9	17%	5,9	21%	6,0	18%	5,7	23%
Organisatie van het werk	6,3	13%	6,3	13%	6,7	10%	6,5	14%
Veranderproces	-	-	-	-	4,7	39%	4,6	44%
Leidinggeven: directe chef	6,4	16%	6,3	18%	6,1	24%	5,8	26%
Leidinggeven: management (M1)	5,3	31%	5,2	33%	5,0	39%	4,8	40%
Arbeidsomstandigheden op het werk	6,6	15%	6,5	15%	6,9	13%	6,9	10%
Samenwerken	6,6	13%	6,6	13%	6,4	17%	6,6	14%

14	1,0 – 3,9 duidelijk negatief	4,0 – 4,9 negatief	5,0 – 5,4 matig/negatief
	5,5 – 5,9 matig/positief	6,0 – 6,9 positief	7,0 – 10 duidelijk positief

5.2. Benchmark

Naast vergelijken van de resultaten met voorgaande jaren, kan Belastingdienst totaal zich ook extern vergelijken. In de vragenlijst zijn 14 benchmarkvragen opgenomen die meerdere grote Nederlandse organisaties op dezelfde manier gebruiken om personeeltevredenheid in kaart te brengen. De vragen zijn opgesteld door de werkgroep People Satisfaction van de European Foundation for Quality Management (EFQM). Een onafhankelijk onderzoeksbureau beheert de onderzoeksgegevens. De volgende tabel geeft per vraag de resultaten in 2004 voor de Belastingdienst totaal en voor de benchmarkorganisaties (EFQM).

Benchmarkvragen		Belastingdienst	EFQM
		2004	2004
Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen	<i>Te hoog</i>	43%	30%
	<i>Normaal</i>	50%	65%
	<i>Te laag</i>	7%	5%
Binnen de Belastingdienst krijgt veiligheid voldoende aandacht.	<i>Eens</i>	57%	66%
	<i>Neutraal</i>	33%	24%
	<i>Oneens</i>	11%	10%
Op onze unit/team werken wij goed samen om het werk gedaan te krijgen	<i>Eens</i>	65%	72%
	<i>Neutraal</i>	23%	28%
	<i>Oneens</i>	12%	10%
De werksfeer binnen mijn unit/team is goed.	<i>Eens</i>	75%	77%
	<i>Neutraal</i>	17%	17%
	<i>Oneens</i>	8%	6%
Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft.	<i>Eens</i>	34%	60%
	<i>Neutraal</i>	30%	23%
	<i>Oneens</i>	36%	17%
Ik word voldoende geïnformeerd over wat de Belastingdienst wil bereiken	<i>Eens</i>	28%	54%
	<i>Neutraal</i>	36%	27%
	<i>Oneens</i>	35%	19%
Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	<i>Eens</i>	49%	72%
	<i>Neutraal</i>	34%	15%
	<i>Oneens</i>	17%	13%
De Belastingdienst biedt mij voldoende opleidingsmogelijkheden voor mijn huidige werk	<i>Eens</i>	47%	63%
	<i>Neutraal</i>	33%	24%
	<i>Oneens</i>	20%	13%
De Belastingdienst biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	<i>Eens</i>	40%	58%
	<i>Neutraal</i>	36%	26%
	<i>Oneens</i>	25%	16%
Ik ben tevreden over mijn salaris in vergelijking met een soortgelijke functie bij andere bedrijven	<i>Eens</i>	35%	44%
	<i>Neutraal</i>	32%	19%
	<i>Oneens</i>	33%	27%
Onze unit/Ons team speelt goed in op de wensen van onze klanten	<i>Eens</i>	52%	67%
	<i>Neutraal</i>	36%	24%
	<i>Oneens</i>	13%	9%
Binnen mijn afdeling/team wordt aantoonbaar gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit	<i>Eens</i>	58%	65%
	<i>Neutraal</i>	30%	24%
	<i>Oneens</i>	13%	11%
Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de Belastingdienst.	<i>Eens</i>	64%	75%
	<i>Neutraal</i>	29%	18%
	<i>Oneens</i>	7%	7%
Binnen mijn afdeling/team zijn resultaten van vorige onderzoeken gebruikt om verbeteringen aan te brengen.	<i>Eens</i>	9%	32%
	<i>Neutraal</i>	47%	41%
	<i>Oneens</i>	44%	27%

Deze laatste tabel geeft een vergelijking tussen de Belastingdienst en de EFQM-NL benchmark over de laatste 4 onderzoeken (1998-2004). Uit de benchmark vergelijking blijkt dat de Belastingdienst over het algemeen op de diverse onderwerpen minder positief scoort dan de gemiddelde benchmark organisaties.

Benchmarkvragen		BD EFQM 1998 1998		BD EFQM 2000 2000		BD EFQM 2002 2002		BD EFQM 2004 2004	
Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen	<i>Te hoog</i>	48%	36%	46%	37%	43%	34%	43%	30%
	<i>Normaal</i>	48%	54%	49%	59%	50%	61%	50%	65%
	<i>Te laag</i>	5%	10%	5%	4%	7%	5%	7%	5%
Binnen de Belastingdienst krijgt veiligheid voldoende aandacht.	<i>Eens</i>	47%	66%	50%	59%	60%	59%	57%	66%
	<i>Neutraal</i>	38%	21%	37%	26%	28%	26%	33%	24%
	<i>Oneens</i>	16%	13%	14%	15%	12%	15%	11%	10%
Op onze unit/team werken wij goed samen om het werk gedaan te krijgen	<i>Eens</i>	65%	74%	64%	71%	65%	70%	65%	72%
	<i>Neutraal</i>	23%	14%	23%	19%	21%	20%	23%	19%
	<i>Oneens</i>	12%	12%	14%	10%	14%	10%	12%	9%
De werksfeer binnen mijn unit/team is goed.	<i>Eens</i>	73%	76%	76%	77%	76%	77%	75%	78%
	<i>Neutraal</i>	17%	13%	16%	15%	15%	16%	17%	15%
	<i>Oneens</i>	9%	11%	8%	8%	9%	7%	8%	7%
Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft.	<i>Eens</i>	46%	57%	36%	56%	45%	56%	34%	59%
	<i>Neutraal</i>	30%	23%	33%	24%	25%	25%	30%	24%
	<i>Oneens</i>	24%	20%	31%	20%	31%	19%	36%	17%
Ik word voldoende geïnformeerd over wat de Belastingdienst wil bereiken	<i>Eens</i>	36%	52%	34%	52%	39%	52%	28%	53%
	<i>Neutraal</i>	39%	23%	38%	27%	35%	28%	36%	28%
	<i>Oneens</i>	24%	25%	28%	21%	26%	20%	35%	19%
Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	<i>Eens</i>	45%	58%	48%	56%	54%	58%	49%	62%
	<i>Neutraal</i>	36%	25%	32%	27%	28%	27%	34%	25%
	<i>Oneens</i>	19%	17%	19%	16%	18%	15%	17%	13%
De Belastingdienst biedt mij voldoende opleidingsmogelijkheden voor mijn huidige werk	<i>Eens</i>	38%	58%	42%	60%	54%	60%	47%	63%
	<i>Neutraal</i>	31%	23%	32%	24%	27%	23%	33%	23%
	<i>Oneens</i>	32%	19%	27%	16%	19%	17%	20%	14%
De Belastingdienst biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	<i>Eens</i>	31%	53%	36%	51%	48%	54%	40%	58%
	<i>Neutraal</i>	36%	25%	33%	28%	30%	28%	36%	26%
	<i>Oneens</i>	34%	22%	31%	20%	22%	18%	25%	16%
Ik ben tevreden over mijn salaris in vergelijking met een soortgelijke functie bij andere bedrijven	<i>Eens</i>	35%	45%	31%	39%	38%	43%	35%	45%
	<i>Neutraal</i>	28%	26%	28%	28%	28%	28%	32%	28%
	<i>Oneens</i>	37%	29%	41%	33%	34%	30%	33%	27%
Onze unit/ons team speelt goed in op de wensen van onze klanten	<i>Eens</i>	50%	65%	48%	62%	51%	64%	52%	67%
	<i>Neutraal</i>	42%	25%	40%	27%	37%	26%	36%	25%
	<i>Oneens</i>	8%	10%	12%	11%	12%	10%	13%	9%
Binnen mijn unit/afdeling/team wordt aantoonbaar gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit	<i>Eens</i>	51%	62%	48%	61%	54%	62%	58%	66%
	<i>Neutraal</i>	33%	24%	34%	26%	32%	26%	30%	24%
	<i>Oneens</i>	15%	14%	17%	13%	14%	13%	13%	11%
Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de Belastingdienst.	<i>Eens</i>	61%	70%	58%	67%	67%	71%	64%	75%
	<i>Neutraal</i>	32%	20%	32%	22%	26%	21%	29%	18%
	<i>Oneens</i>	7%	10%	9%	11%	8%	8%	7%	7%
Binnen mijn unit/afdeling/team zijn resultaten van vorige onderzoeken gebruikt om verbeteringen aan te brengen.	<i>Eens</i>		41%	9%	31%	13%	30%	9%	32%
	<i>Neutraal</i>		35%	50%	40%	45%	40%	47%	41%
	<i>Oneens</i>		24%	41%	30%	42%	30%	44%	27%