



Personeelsmonitor 2006

Medewerkerstevredenheidsonderzoek Belastingdienst

Hoofdlijnen kwalitatieve Personeelsmonitor

Onderzoek door:

B/CKC Advies & Organisatie

DGBel team innovatie & ontwikkeling

UMC Research

In opdracht van:

Belastingdienst

DGBel

Maart 2007

1 Inleiding

De Belastingdienst wil graag weten in welke mate medewerkers tevreden zijn met hun werk en werksituatie. Vanaf 1998 wordt dit 2-jaarlijks gemeten door een kwantitatief (getalsmatig) onderzoek. De resultaten daarvan 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 en voorheen op directies het gesprek aangegaan om inhoud aan de cijfers te geven.

Om het waarom van de cijfers belastingdienstbreed boven tafel te krijgen, is besloten om in 2006 aanvullend aan de digitale kwantitatieve personeelsmonitor ook kwalitatief onderzoek te doen. Op die manier kan meer betekenis gegeven worden aan de kwantitatieve personeelsmonitor en krijgt de Belastingdienst in zijn totaliteit aangrijpingspunten voor verbetering.

De doelstellingen van het kwalitatieve onderzoek 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
- tot stand brengen van de dialoog

Eind 2006 heeft de personeelsmonitor in kwantitatieve en kwalitatieve vorm plaatsgevonden. Ruim 19.000 medewerkers hebben een uitgebreide digitale vragenlijst over hun werk en werksituatie beantwoord en ruim 1.300 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 digitale personeelsmonitor zijn in de gebruikelijke rapportage opgenomen met een vergelijking naar de voorgaande onderzoeken. De resultaten van de 25 gesprekken zijn per gesprek teruggekoppeld aan het betreffende dienstonderdeel, inclusief de aan het einde van de gesprekken gedane suggesties. Dit rapport bespreekt de resultaten van de gesprekken op hoofdlijnen. Voor een toelichting op de methode, aanpak en de onderbouwing van de hier beschreven grote lijnen verwijzen we naar de site Personeelsmonitor van Belastingnet waar de (deel)rapporten en achtergrondinformatie van de personeelsmonitor staan gepubliceerd.

2 Resultaat Personeelsmonitor 2006

De Belastingdienst is vanaf 2003 bezig geweest met een reorganisatie en tegelijkertijd geconfronteerd met extra taken en een afslankingstaakstelling. Dit heeft vanzelfsprekend interne druk veroorzaakt. Tijdens de uitvoering van de kwalitatieve en kwantitatieve Personeelsmonitor waren er vakbondsacties rond de CAO onderhandelingen. Bij de gesprekken is hier weinig aan gerefereerd, men ziet dit niet als een interne zaak van de Belastingdienst. Wel blijkt uit de kwantitatieve Personeelsmonitor dat de waardering voor de primaire arbeidsvoorwaarden duidelijk dalend is, wat een negatieve invloed heeft op de algemene tevredenheid.

De uitkomsten van de kwantitatieve Personeelsmonitor 2006 laten zien dat medewerkers van de Belastingdienst tevreden, betrokken en kritisch zijn (het eindoordeel is een 7). De gesprekken (kwalitatieve resultaten) bevestigen dit beeld. De vrij algemeen aanwezige positief kritische instelling is nuttig en noodzakelijk voor een professionele organisatie. Helemaal voor de Belastingdienst waar medewerkers vanuit het bedrijfsproces uitgaan van vertrouwen naar belastingplichtigen, maar tegelijkertijd ook gericht zijn op het zoeken naar negatieve uitzonderingen (fouten, overtredingen, fraude). Het is belangrijk interne kritiek te koesteren vanuit de betrokkenheid, maar tegelijkertijd deze niet in negativiteit te laten omslaan.

Opvallend bij alle gesprekken is dat zowel manager als medewerker vaak dezelfde zaken goed vindt gaan en ook het oordeel over welke zaken aandacht vragen komt overeen. Blijkbaar weten beiden goed van elkaar wat er speelt. Dit stemt de deelnemers positief. De gesprekken vormen daardoor een duidelijke bijdrage tot meer begrip en onderling contact.

Hieronder volgt op hoofdlijnen het resultaat van de kwalitatieve personeelsmonitor aan de hand van de in de 25 gesprekken gehanteerde thema's:

- werk
- begeleiding en coaching
- informatie
- management

2.1 Het werk

Er is betrokkenheid en verbondenheid met het werk bij de Belastingdienst. Medewerkers willen zich voor 100% inzetten. De faciliteiten worden over het algemeen positief beoordeeld. De collegialiteit, vooral die binnen het eigen team, is goed. Soms worden dezelfde items tegelijkertijd negatief en positief beoordeeld. Dit geeft het belang van het aspect aan. Wordt het aspect goed beoordeeld dan weegt dit door in het eindoordeel; verdient het aspect aandacht, dan werkt dit ook door in het eindoordeel over het werk.

Vasthouden

Zelfstandigheid
 Collegialiteit op teamniveau
 Betrokkenheid
 Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
 Faciliteiten en arbo

Verbeteren

Zelfstandigheid
 Samenwerking buiten team
 Automatisering
 Internetfaciliteiten
 Concentratiemogelijkheid op werkplek

inhoud van het werk

De inhoud van het werk, de zelfstandigheid en beslisruimte waarderen medewerkers over het algemeen positief. De mogelijkheden verschillen wel enigszins per team en het soort werk dat men doet. Werknemers hebben het idee dat zij zelfstandig kunnen werken en veel beslisruimte hebben. Zelfsturing en zelfstandig als team werken is nog niet overal gerealiseerd. Er wordt aangegeven dat dit ook van het team zelf en het werkpakket afhangt. Als men eenmaal zelfstandig en zelfsturend werkt, haalt men er wel veel voldoening uit. Niet iedereen zit hier echter op te wachten. Een kleine groep geeft aan dat de zelfstandigheid door de automatisering vermindert.

secundaire arbeidsvoorwaarden

De secundaire arbeidsvoorwaarden vinden de meeste medewerkers erg goed. Men noemt als voorbeelden flexibele werktijden, mogelijkheid tot deeltijdwerk, soepele verlofregelingen en overige faciliteiten die het werken aangenaam maken. Over het algemeen waardeert men dat de balans werk-privé goed te regelen is.

samenwerken

De collegialiteit en onderlinge werksfeer noemen medewerkers over het algemeen goed. Het gaat dan vooral over de collegialiteit in een team of op een unit. Men heeft waardering voor de onderlinge verhoudingen tussen de directe collega's en de steun die men elkaar geeft. Medewerkers geven aan dit ook belangrijk te vinden omdat dit het plezier in het werk vergroot. Stimulerend voor de werksfeer en daarmee voor het werk en de teamresultaten zijn teamuitjes maar ook activiteiten als het tijdelijke werken aan 'spoedklussen' of 'bijspringen bij werk van andere onderdelen'. Gebeurtenissen die, mits goed gefaciliteerd en gevierd, het 'samengevoel' versterken. Op momenten dat het tussen directe collega's niet goed loopt, blijkt het lastig om daar onder elkaar wat aan te verbeteren. De meeste mensen zijn wel vertrouwd met het concept 'aanspreken'. Zij onderschrijven het, doen het met regelmaat, maar hier valt ook nog te leren. Over de samenwerking tussen teams en onderdelen is men duidelijk minder positief. Uit de personeelsmonitor blijkt een duidelijke wens tot meer afstemming en betere samenwerking. Men signaleert gebrek aan begrip voor en kennis van werk(processen) van andere teams, units en Belastingdienstonderdelen. Tegelijkertijd is sprake van 'wij-zij' denken, 'vingerwijzen' en 'afschuiven van verantwoordelijkheid'.

faciliteiten en arbeidsomstandigheden

Er is waardering voor de arbeidsomstandigheden en ook over de faciliteiten en de facilitaire diensten is men over het algemeen goed te spreken. Mensen refereren positief aan zaken als de verstelbare werkplekken, de kantinefaciliteiten en het algemene niveau van automatisering.

Er zijn ook dienstonderdelen en afdelingen waar mensen kritisch zijn over de arbeidsomstandigheden. Ze geven aan dat het op het werk vaak lastig is zich te kunnen concentreren of ongestoord te kunnen werken. Men deelt werkplekken en kamers met meerdere collega's en door mondelinge en telefonische communicatie is het lastig om goed geconcentreerd te kunnen werken. Onder een deel van de medewerkers is er behoefte om de werkomgeving een wat frisser en persoonlijker karakter te geven. Men refereert dan aan het kleurgebruik en de inrichting in vooral de oudere gebouwen. Een 'opfrisser' van de werkplek zou voor hen positief werken. Ook zijn er enkele klachten over de klimaatregeling.

automatisering

Veel medewerkers zijn voor de uitvoering van het werk sterk afhankelijk van de automatisering. Het is dan ook niet verrassend dat rond de automatisering veel kritische geluiden hoorbaar zijn. Als daar een probleem is, heeft het direct effect op het tempo en de kwaliteit van het werk. Bovendien ligt het oplossen van problemen vaak buiten de persoonlijke invloedssfeer van medewerkers en dat frustriert. Functioneren van de (rand)apparatuur, responstijden van het netwerk, inlogprocedures, de werking van de vele afzonderlijke applicaties en de samenhang tussen die applicaties, updates en wijzigingen in applicaties zijn zaken die medewerkers dwars zitten. Veel klachten gaan daarover, maar er is ook waardering voor het niveau en de mogelijkheden van de automatisering bij de Belastingdienst.

Voor mensen die in sterke mate afhankelijk zijn van automatisering liggen wensen vaak ook op het terrein van goede (rand)apparatuur, bijvoorbeeld beeldschermen. Omdat men thuis steeds vaker de beschikking heeft over nieuwe en 'state of the art' technologie kijkt men kritisch naar de voorzieningen op het werk. Vakmensen ervaren frustratie als informatie van internet die voor hun werk noodzakelijk of sterk ondersteunend is niet beschikbaar is. Men weet dat het er is, kan het thuis ook zo vinden, maar op het werk is het niet beschikbaar.

2.2 Begeleiding en coaching

De Belastingdienst is een goede werkgever wanneer het gaat om ontwikkelingsmogelijkheden en het aanbieden van opleidingen.

Vasthouden

Vaktechnische coaching ook door collega's

Ontwikkelingsmogelijkheden

Persoonlijke aandacht

Aanbod opleidingen e.d.

Verbeteren

Aanspreken bij niet functioneren

Begeleiden van nieuwe medewerkers

Wisseling van teamleiders

Beoordelingsgesprekken

Beloningsdifferentiatie

Begeleiding loopbaankeuzes en -ontwikkeling

De rol van de teamleider op het gebied van coaching wordt wisselend ingevuld. Er zijn teamleiders die dit heel goed aangaat, maar er zijn ook teamleiders die hier minder goed mee uit de voeten kunnen. Tevredenheid hangt niet alleen af van de kwaliteiten van de teamleider, maar ook van het type teamleider dat men wil hebben of nodig heeft.

Bij het begeleiden, coachen, het feedback geven en het beoordelen wordt het aanwezig zijn van (grote) vakkennis bij de teamleider door sommigen belangrijk gevonden; anderen geven aan dat welgemeende interesse veel belangrijker is dan kennis.

De beoordelings- en voortgangsgesprekken worden vaak niet als positief of stimulerend ervaren. De uitwerking van het beleid beloningsdifferentiatie motiveert de meeste medewerkers niet. Voor velen levert dit meer slechts dan goeds op. Prestaties zijn vaak niet goed aan één individu toe te schrijven, beloningen vindt men vaak relatief hoog en de toekenningen willekeurig, te weinig onderbouwd en te veel gebaseerd op prestaties aan het einde van het jaar. Er is duidelijk behoefte aan kleinere en meer toegesneden 'boter bij de vis' beloningen en 'sociale' blikken van waardering.

Bij loopbaanbegeleiding is het hebben van een vast aanspreekpunt gedurende langere tijd prettig. In de afgelopen periode zijn er veel wisselingen in de managementteams geweest. Er is behoefte aan meer informatie over loopbaanmogelijkheden, duidelijke informatie over procedures en regelingen en hulp bij het maken van loopbaankeuzes.

In bijna alle gesprekken komt het aanspreken van medewerkers die niet of minder hard werken aan bod. De meeste medewerkers vinden dit een typische taak van de leidinggevende of in ieder geval iets dat niet alleen aan de collega's is over te laten. Ogenscheinlijk gebeurt dit te weinig.

Begeleiding, opvang en inwerken van nieuwe medewerkers en uitzendkrachten is een belangrijk onderwerp dat regelmatig terugkomt. Naast werkinhoudelijke begeleiding is ook het wegwijs maken binnen de organisatie en in de informatiestromen een aandachtspunt. Medewerkers geven met nadruk aan dat het bij een vergrijzend personeelsbestand van groot belang is te zorgen dat de vakkennis behouden blijft. Kennis is kwetsbaar. Er moet meer ruimte zijn om opvolgers in te werken en kennis over te dragen. Er zijn ook regio's waaruit geluiden komen dat dit heel goed geregeld is.

2.3 Informatie

Over het algemeen is er waardering voor het niveau van informatievoorziening. Het aanbod aan informatie is volgens de medewerkers in de afgelopen jaren enorm uitgebreid en verbeterd. Alles wat van belang is, kan ergens in het informatieaanbod worden achterhaald. Vooral over de informatie op de regionale pagina's en de beeldkrant is men enthousiast. Er is heel veel mogelijk en beschikbaar.

Vasthouden

Werkoverleg als infobron

Aanbod aan informatie

Verbeteren

Zoek- of filtermogelijkheid voor informatiebronnen

Informatieoverdracht tussen niveaus

Tijdigheid van informatie

Door de grote hoeveelheid informatie is het soms moeilijk om hierin de weg te vinden. Door de hoeveelheid informatie en informatiemiddelen ervaart men 'informatiedruk'. Het is voor de meeste mensen moeilijk om de voor hen relevante informatie uit het aanbod te selecteren. Bovendien ervaart men een steeds groter aanbod aan 'persoonlijk' aangeboden informatie. Er worden positieve voorbeelden gegeven van het gericht bespreken van relevante informatie in bijvoorbeeld het werkoverleg of het aanwijzen van iemand die informatie beoordeelt en selecteert op relevantie.

Vooral bij interne en actuele ontwikkelingen willen medewerkers goed en tijdig geïnformeerd worden. Het gebeurt soms dat de belastingplichtige of toeslaggerechtigde eerder over informatie beschikt, wat in hoge mate frustrereert.

De informatieoverdracht tussen de diverse niveaus en onderdelen en de terugkoppeling worden heel belangrijk gevonden.

2.4 Management

Praten over management betekent voor de meeste medewerkers praten over de teamleider, de M2. De afgelopen twee jaar is de waardering voor de teamleider gestegen. Zoals ook al blijkt bij 'coachen en begeleiden' zijn er wel duidelijke verschillen in de waardering, die hangen samen met verschillen in het optreden van de leidinggevende zelf en in de diverse eisen die mensen aan hun leidinggevende stellen. Er is over het algemeen waardering voor de 'persoonlijke relatie' met de leidinggevende. Men ziet de direct leidinggevende vooral als belangenbehartiger, 'linking pin met de organisatie' en 'knopen doorhakker'.

De teamleider

Hoewel er grote verschillen tussen teamleiders zijn, is de grote lijn dat er vertrouwen is in de teamleider en het persoonlijke contact als goed wordt ervaren. Er bestaat ook veel begrip voor de bijna natuurlijke spagaat waarin deze direct leidinggevende zich bevindt.

Vasthouden

Vertrouwen
 Individuele, persoonlijke contact
 Aandacht voor lief en leed
 Eén aanspreekpunt
 Inzicht en affiniteit met
 werkproces

Verbeteren

Positieve feedback
 Sturing
 Aanwezigheid
 Taak- en rolduidelijkheid
 Inzicht en affiniteit met
 werkproces

Voor bijna alle medewerkers geldt dat zij het prettig vinden om één aanspreekpunt binnen het collegiale managementteam te hebben in een duidelijke structuur. Dit bevordert het vertrouwen, het persoonlijke contact en daarbij behorende aspecten. Dit stimuleert en motiveert in het werk. Velen geven aan dat in de afgelopen periode de eigen teamleider meer let op personen en meer aandacht besteedt aan begeleiding. Sommige medewerkers geven duidelijke voorbeelden van goed reageren van de eigen manager op persoonlijke problemen.

Inzicht in en affiniteit met het werkproces is bij het beoordelen van de teamleider een belangrijk punt. Het wordt bijzonder belangrijk gevonden omdat ook de beoordeling en begeleiding e.d. hiervan afhankelijk is. Medewerkers die tevreden zijn geven dit als belangrijk punt aan. Tegelijkertijd benoemen medewerkers die minder tevreden zijn dit als verbeterpunt.

Ook een belangrijke factor bij de beoordeling van de teamleider is de aanwezigheid. Teamleiders hebben nu nog veel andere activiteiten, soms binnen de unit, soms binnen de regio en soms ook in landelijke groepen. Binnen het collegiale managementteam is niet altijd duidelijk wie waarvoor aanspreekbaar is; dat is voor medewerkers verwarrend.

Feedback is nu vaak corrigerend van aard. Vooral de positieve insteek, het compliment, geeft medewerkers een gevoel van erkenning.

Een deel van de medewerkers ervaart dat sturing is gereduceerd tot het sturen op cijfers. Kwantiteit en het halen van targets telt zwaarder in hun beleving dan kwaliteit. Het lijkt soms dat teamleiders zich ook achter deze sturing verschuilen.

Regiomanagement, M1

Door de grootte van de regio's is de afstand naar dit managementniveau groter geworden. Aandacht van het hogere management en de mogelijkheid tot direct contact wordt door veel medewerkers als belangrijk aangegeven.

Vasthouden

Initiatieven zoals koffie-uurtjes
 Aanschuiven bij overleg
 Aanspreekbaarheid

Verbeteren

Uitleg over doelen
 Uitleg van beslissingen
 Uitleg wie is waarvan

Alle initiatieven tot meer contact worden gewaardeerd. Dit versterkt het gevoel van verbondenheid; de aanspreekbaarheid en het vertrouwen in het management en daarmee in de organisatie nemen toe. Vooral het aanschuiven bij werkoverleggen

of bij het dagelijkse werk vinden medewerkers belangrijk. Dit zijn 'natuurlijke' momenten om te communiceren, om elkaar te leren kennen, om kwesties te bespreken en zaken te verduidelijken. Maar bijvoorbeeld ook 'weblogs' van managers waardeert men positief.

Van het regiomanagement wordt meer uitleg over doelen en beslissingen verwacht. Medewerkers geven aan niet goed te weten wie in het management waarvoor verantwoordelijk is.

Om de verwachtingen over en weer beter op elkaar aan te sluiten wordt het aangaan van het gesprek het meest belangrijk gevonden. Medewerkers leggen de verantwoordelijkheid voor het nemen van initiatieven hierbij vooral bij M1.

Managementteam Belastingdienst, M0

Dat men het topmanagement niet echt kan kennen is voor iedereen duidelijk. Wel geven veel medewerkers aan behoefte te hebben aan uitleg over de relatie politiek en Belastingdienst. Men ziet het managementteam als verantwoordelijk voor de visie en het beleid van de Belastingdienst.

Vasthouden

Kennis werkprocessen

Verbeteren

Uitleg over visie en beleid

Actief laten zien te staan voor de BD en haar medewerkers

Medewerkers geven aan dat als ze de politieke discussie beter kennen, ze ook meer begrip krijgen. Door de achtergronden en afwegingen van keuzen en besluiten beter bekend te maken, wordt de openheid en duidelijkheid vergroot.

3 Samenvatting en aandachtspunten

3.1 Samenvatting

In de groepsgesprekken van medewerkers en managers op de regio's zijn de rapportcijfers uit de digitale personeelsmonitor van duidelijke toelichting voorzien.

Een belangrijke constatering uit de gesprekken is dat niet alleen de inhoud, maar juist ook het proces een belangrijk resultaat is.

Het werk

Samenvattend kan gesteld worden dat medewerkers positief zijn over het werk, de zelfstandigheid en beslisruimte in het werk. De onderlinge collegialiteit en betrokkenheid, zeker op teamniveau, is goed en over de secundaire arbeidsvoorwaarden, de faciliteiten en arbeidsomstandigheden is men goed te spreken. Een groep medewerkers geeft aan dat de zelfstandigheid onder druk staat door digitalisering en risicoselectie. De samenwerking buiten het team is voor verbetering vatbaar en over automatisering zijn veel klachten. Ook over de concentratiemogelijkheden in enkele gebouwen is men niet zo positief.

Begeleiding en coaching

Bij de begeleiding en coaching ziet men een positieve lijn. De persoonlijke aandacht, de vaktechnische coaching, het aanbod aan opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden is groot. Als verbeterpunten worden het aanspreken bij niet functioneren, het wisselen van teamleiders, de kwaliteit van de beoordelingsgesprekken, beloningsdifferentiatie, de begeleiding bij loopbaankeuzes genoemd en veelvuldig komt het begeleiden van nieuwe medewerkers aan de orde.

Informatie

Over het niveau van de informatievoorziening is men zeer te spreken. Ook de manier waarop het werkoverleg als informatiebron dient is men positief. Als verbeterpunten noemt men het aanbieden van een zoek- of filtermogelijkheid, de informatieoverdracht tussen niveaus en de tijdigheid van informatie.

Management

Praten over het management is vooral praten over de teamleider. Men heeft vertrouwen en is positief over de aandacht voor lief en leed, het individuele persoonlijke contact, het hebben van één vast aanspreekpunt en het aanwezig zijn van inzicht in en affiniteit met het werkproces. De teamleider wordt positief gewaardeerd. Tegelijkertijd geeft men aan meer positieve feedback te willen krijgen, duidelijke sturing, meer aanwezigheid en taak- en roluidelijkheid. Een groep medewerkers maakt kenbaar dat inzicht in het werkproces van de teamleider verbeterd kan worden.

Op regioniveau wordt het directe contact met het management als positief ervaren en de initiatieven zoals koffie-uurtjes, aanschuiven bij overleg en de aanspreekbaarheid worden gewaardeerd. Wel ziet men mogelijkheden tot verbetering in de communicatie over doelen, beslissingen en wie waarvan is.

Met betrekking tot het managementteam Belastingdienst is het voor iedereen duidelijk dat men dat niet echt kan kennen. Er is wel waardering voor de kennis van de werkprocessen. Mogelijkheden tot verbetering liggen in de uitleg over visie en beleid en het actief laten zien te staan voor de Belastingdienst.

3.2 Aandachtspunten

De Belastingdienstmedewerker is te typeren als tevreden, betrokken en kritisch. De constatering dat de medewerker tevreden is over zaken als bijvoorbeeld inhoud van het werk, de secundaire arbeidsvoorwaarden, het niveau van de informatievoorziening en de aanspreekbaarheid van het management is geen aanleiding om hieraan niets te doen. Deze aspecten zorgen dat er tevredenheid is en moeten daarom aandacht blijven krijgen om ze vast te houden en op het goede peil te houden. Er moet niet alleen een focus zijn op de dingen die niet goed gaan, maar ook aandacht voor al die dingen die goed zijn.

In de gesprekken zijn ook verbeterpunten genoemd. Veel van de genoemde verbeterpunten hebben te maken met communicatie, houding en gedrag. Dit zijn aspecten die moeilijker te veranderen zijn en meer doorzettingsvermogen vragen van alle partijen dan het uitschrijven van beleid of het maken van een nieuw instrument. Het is dan ook niet een kwestie van het geven van één advies waardoor de verbeterpunten eenvoudig opgepakt kunnen worden. Wel is het goed om binnen de organisatie in ieder geval de goede initiatieven die al genomen worden op het terrein van verbeterpunten onderling uit te wisselen.

Persoonlijke aandacht en betrokkenheid, het uitspreken van wederzijdse reële verwachtingen over en weer en de inhoud van het werk als gemeenschappelijk doel centraal stellen, zijn punten die positief bijdragen aan de aanpak van de uitkomsten van deze monitor. Het voortdurend en op verschillende manieren blijven communiceren, niet alleen top down en bottom up, maar vooral ook in dwarsverbanden zien de onderzoekers als een constante noodzaak.