

directoraat-generaal Belastingdienst

Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA 'S-GRAVENHAGE

Datum
12 april 2007

Uw brief (Kenmerk)

Ons kenmerk
DGB/2007/1952 M

Onderwerp

Toezending resultaten personeelsmonitor 2006 van de Belastingdienst

Geachte voorzitter,

Hierbij stuur ik u de resultaten van de personeelsmonitor 2006 van de Belastingdienst. Ik voeg enkele vergelijkingen bij van tevredenheidsscores over verschillende jaren bij de Belastingdienst en vergelijkingen van tevredenheidsscores met andere organisaties.

De personeelsmonitor is een onderzoek naar de werkbeleving dat eens per twee jaar wordt gehouden. De kwantitatieve personeelsmonitor is een gestructureerde vragenlijst met ruim honderd vragen over diverse aspecten van het werken bij de Belastingdienst. Voor in totaal elf aandachtgebieden worden vervolgens de uitkomsten beschreven.

De vragenlijst –in digitale vorm– is door ruim 19.000 medewerkers beantwoord.

Dit jaar is het kwantitatieve deel van de monitor op de thema's 'het werk', 'begeleiding en coachen', 'informatie' en 'management' voor het eerst aangevuld met een kwalitatieve monitor in de vorm van 25 groepsgesprekken. Dit kwalitatieve deel van de monitor is door een extern bureau samen met het Centrum voor Kennis en Communicatie van de Belastingdienst uitgevoerd. In totaal is er met ruim 1300 medewerkers gesproken om hun ideeën te horen over deze thema's. Doel hiervan is om het verhaal achter de cijfers te horen. Meningingen en ideeën geven betekenis aan getallen, terwijl getallen precisie toevoegen aan woorden en meningingen.

Bij de resultaten wordt onderscheid gemaakt in “vasthouden” en “verbeteren”. Het is van belang de aandacht te richten op beide aspecten. De natuurlijke reflex is vaak alle aandacht te focussen op de verbeterpunten. Het risico van zo'n éézijdige focus is dat de aandacht verslapt voor de 'goede' dingen met gevolg dat bij een volgende monitor deze de verbeterpunten zijn geworden.

de resultaten

De algemene uitkomst van de monitor is dat medewerkers van de Belastingdienst tevreden, kritisch en betrokken zijn. Tevreden met hun werk en werksituatie, kritisch op veranderprocessen en de ervaren gevolgen en condities daarvan en betrokken bij hun werk en organisatie. Onderstaand geef ik de uitkomsten per thema en mijn reactie daarop weer.

werk

Bij het thema 'werk' zijn medewerkers tevreden over de inhoud van hun werk, hun zelfstandigheid en hun eigen betrokkenheid en die van hun collega's. Zij voelen zich professionals, krijgen de ruimte om professional te zijn en ontlenen daar betrokkenheid aan. Medewerkers willen dat dan ook vasthouden.

Bovendien ervaren medewerkers veel collegialiteit binnen hun eigen team. Tegelijkertijd ervaren medewerkers dat samenwerking buiten het team voor verbetering vatbaar is.

De secundaire arbeidsvoorwaarden als mogelijkheden voor deeltijdwerk en flexibele werktijden worden gewaardeerd. Dat geldt ook voor de faciliteiten, met als grote uitzondering de automatiseringsondersteuning. De werkprocessen van de Belastingdienst zijn inmiddels zo ingericht dat nagenoeg iedere medewerker alleen maar goed en snel zijn werk kan doen als de geautomatiseerde ondersteuning goed verloopt.

De Belastingdienst is een organisatie waar dagelijks vele duizenden beslissingen worden genomen. Beslissingen met gevolgen voor burgers en bedrijven. Dat geldt voor een medewerker bij de Belastingtelefoon die de vragen van burgers zo goed mogelijk probeert te beantwoorden. Dat geldt evenzeer voor de douanemedewerker die besluit welk tarief van toepassing is. Dat geldt voor de inspecteur die dagelijks fiscale beslissingen neemt met gevolgen voor burgers en bedrijven. En het geldt ook voor de ict'er die een testprogramma voor elektronische aangifte maakt. Het zijn maar een paar voorbeelden van al die handelingen en beslissingen die door medewerkers worden genomen. Een organisatie die met zoveel medewerkers dagelijks zoveel beslissingen neemt met gevolgen voor burgers en bedrijven heeft maar één echte basis en dat zijn die medewerkers zelf met al hun professionaliteit, hun betrokkenheid en hun inzet. De Belastingdienst zal er dan ook alles aan doen om deze professionaliteit vast te houden. Niet alleen door vast te houden aan opleidingen, scholing en andere ontwikkelmogelijkheden. Maar ook door ruimte te blijven geven aan de

inhoud van het werk. Door medewerkers de mogelijkheid te geven processen zelf te organiseren, zodat ze zelf de veranderingen die de Belastingdienst meemaakt en zal gaan meemaken mee vorm kunnen geven.

De collegialiteit die medewerkers ervaren binnen hun eigen team is vooral voor direct leidinggevenden een belangrijk uitgangspunt. Tegelijkertijd geven medewerkers aan dat hun eigen professionaliteit erom vraagt kennis en vaardigheden meer en vaker buiten hun eigen team te zoeken. De direct leidinggevenden gaan de komende periode medewerkers daarbij helpen.

De Belastingdienst gaat zeker streven naar het zo goed mogelijk vasthouden aan zijn goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Zeker in een situatie van een verwacht krappere arbeidsmarkt is dit van groot belang.

De geluiden van medewerkers over de automatisering zijn begrijpelijk. Medewerkers willen hun eigen werk snel en goed doen. De verwachtingen en eisen die gesteld worden aan “hun” scherm zijn hoog: snel van het ene systeem in het andere kunnen kijken, géén storingen, foutloos, lage responstijden, simpel in kunnen loggen. De Belastingdienst heeft de laatste jaren weinig in kantoorautomatisering geïnvesteerd. De prioriteit lag bij de massale processen met als doel volumestijgingen op te kunnen vangen zonder personeelsuitbreidingen. En een ander doel was de dienstverlening geautomatiseerd te ondersteunen om daarmee in de informatiebehoefte van burgers en bedrijven te voorzien. Het is dan ook niet zo raar dat medewerkers ervaren dat automatisering te wensen overlaat. In de operatie “complexiteitsreductie” zal de Belastingdienst processen gaan herontwerpen waarbij ook de eigen medewerker zich veel beter ondersteund voelt dan de afgelopen jaren.

begeleiding en coachen

Medewerkers geven bij het thema ‘begeleiding en coachen’ aan dat de Belastingdienst een goede werkgever is op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden en het aanbieden van opleidingen. Over de persoonlijke aandacht en het vaktechnische coachen is men tevreden. Aandacht wordt gevraagd voor vooral de begeleiding bij loopbaankeuzes en de begeleiding van nieuwe medewerkers.

De Belastingdienst wil blijven vasthouden aan ontwikkeling van medewerkers om daarmee hun professionaliteit te ondersteunen. Om medewerkers binnen de organisatie te kunnen houden is het daarnaast van belang dat de signalen over te weinig begeleiding bij loopbaankeuzes en begeleiding van nieuwe medewerkers opgepakt worden. Ik heb het management van de Belastingdienst gevraagd hier aandacht aan te besteden de komende jaren.

informatie

Over het thema 'informatie' geven medewerkers aan zeer tevreden te zijn over het aanbod aan informatie. Wel wordt het aanbieden van een zoek- of filtermogelijkheid in het omvangrijke informatieaanbod als verbeterpunt genoemd.

Om informatiestromen voor medewerkers in goede banen te leiden is vooral de rol van de eigen direct leidinggevende van het grootste belang. Hij is de filter en de vraagbaak voor "zijn" medewerkers.

management

Bij het thema 'management' gaat het vooral over de direct leidinggevende, de M2-er. Deze wordt positiever dan in de vorige personeelsmonitor gewaardeerd. Er is vertrouwen en er is waardering voor het persoonlijke contact en het inzicht in en de affiniteit met het werkproces. Hoewel medewerkers beseffen het management van regio en Belastingdienst niet echt persoonlijk te kunnen kennen, wordt het directe contact wel op prijs gesteld. Verbeterpunten liggen zowel regionaal als landelijk in een duidelijker uitleg over doelen, visie en beleid.

De beelden in de personeelsmonitor over management, aandacht en verbinding bevestigen de beelden waarop de minister van Financiën in zijn brief van 2 februari (TK, 30800 IXB, nr. 18, vergaderjaar 2006-2007) al heeft gereageerd. De huidige personeelsmonitor laat zien dat het op nagenoeg alle onderwerpen beter gaat dan twee jaar geleden. Ik onderschrijf dan ook de reactie van de minister van Financiën dat de opdracht van het management van de Belastingdienst nu is het goede vast te houden en de ongewenste bijeffecten te reduceren.

Hoogachtend,
de staatssecretaris van Financiën,

mr. drs. J.C. de Jager