



Personeelsmonitor 2009

Medewerkerstevredenheidsonderzoek Belastingdienst

Rapport:

Belastingdienst totaal

Onderzoek door:

B/CKC Advies

Ministerie van Financiën DGBel

In opdracht van:

MT Belastingdienst

21 juni 2009

Inhoud

1.	Inleiding	2
1.1.	Steekproef	2
1.2.	Digitale enquête	2
1.3.	Respons	3
1.4.	Verwerking, analyse en beheer van gegevens	5
1.5.	Rapportage resultaten	6
2.	Algemeen beeld Personeelsmonitor 2009	7
2.1.	Belastingdienst totaal	7
2.2.	Verschillen tussen functiegroepen	9
2.3.	Verschillen tussen vrouwen en mannen	9
2.4.	Verschillen tussen leeftijdsgroepen	9
2.5.	Verschillen tussen organisatie-onderdelen	10
2.5.	Belangrijke aspecten van (on)tevredenheid	11
3.	Kwantitatieve resultaten Personeelsmonitor 2009	15
3.1.	Inhoud van het werk	16
3.2.	Informatievoorziening	18
3.3.	Leidinggeven	19
3.4.	Organisatie en ondersteuning van het werk	22
3.5.	Samenwerken	23
3.6.	Ontwikkelingen in werk en organisatie	24
3.7.	Arbeidsomstandigheden	26
3.8.	Arbeidsvoorwaarden	27
3.9.	Groei- en ontwikkelmogelijkheden	29
3.10.	Mobiliteit en flexibiliteit	30
3.11.	Verbinding	32
3.12.	Evaluatie Personeelsmonitor	33
4.	Samenvatting resultaten Belastingdienst totaal	34
5.	Benchmarkscores 2009 Belastingdienst totaal	35
5.1	BMon benchmark 2009	35
5.2	InternetSpiegel benchmark 2009	36

1. Inleiding

De Personeelsmonitor is het periodieke onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers van de Belastingdienst met hun werk en werksituatie. Het onderzoek heeft in 1998, 2000, 2002, 2004, 2006 en 2009 plaatsgevonden. In 2009 heeft de Personeelsmonitor, net als in 2006, zowel een kwalitatieve als kwantitatieve vorm. Bij elk dienstonderdeel zijn gesprekken met 50-60 medewerkers en managers geweest (kwalitatief onderzoek) en in elk dienstonderdeel is de digitale vragenlijst aan medewerkers aangeboden (kwantitatief onderzoek).

De digitale 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 2009 is in opdracht van het MT Belastingdienst uitgevoerd door B/CKC in samenwerking met het Directoraat Generaal Belastingdienst (DGBel) en met praktische ondersteuning van ICTU en TNS-NIPO. Doelstelling van het onderzoek is een beeld te geven van de werkbeleving in de Belastingdienst in het algemeen en in de diverse dienstonderdelen en deelgroepen personeel, onderscheiden naar o.a. functietype en –niveau, leeftijd en geslacht.

Dit deelrapport geeft de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. De uitkomsten van het kwalitatieve deel van de Personeelsmonitor, de groepsgesprekken, staan in de betreffende deelrapportage vermeld.

1.1. Steekproef

In 2009 hebben de dienstonderdelen van de Belastingdienst zelf beslist of zij via een steekproef van medewerkers of met alle medewerkers aan de Personeelsmonitor wilden deelnemen. Van de 25 dienstonderdelen hebben er 22 gekozen om alle medewerkers te laten deelnemen aan het onderzoek. De 3 overige dienstonderdelen hebben voor een aselechte steekproef van medewerkers gekozen. In maart 2009 is voor deze drie onderdelen uit de SAP personeeldatabase een aselechte steekproef¹ getrokken en zijn voor de overige onderdelen alle medewerkers geselecteerd.

1.2. Digitale enquête

De Personeelsmonitor is in 2009 voor de derde keer digitaal afgenomen. Hierbij is voor de eerste keer gekozen voor uitvoering met behulp van het platform InternetSpiegel van het ICTU (Rijksoverheid), de praktische uitvoering is belegd bij TNS-NIPO. Om onderzoek via een extern internetplatform mogelijk te maken hebben Belastingdienstmedewerkers per

¹ De omvang van de steekproef per dienstonderdeel was 400 medewerker. Hierbij is uitgegaan van een respons van 60% en de mogelijkheid om per dienstonderdeel te kunnen rapporteren.

1 april 2009 de beschikking gekregen over een extern emailadres en is de toegang tot het internetadres van InternetSpiegel geopend. Vanaf 5 april is de digitale Personeelsmonitor verzonden aan 33299 medewerkers en op 18 mei is het onderzoek afgesloten. In totaal zijn 3 rappels verstuurd naar personen die de vragenlijst niet of niet volledig hadden beantwoord.

1.3. Respons

In totaal is 58% van de vragenlijsten volledig ingevuld terug ontvangen. Deze respons is gezien de respons van andere recente opinie-onderzoeken te kwalificeren als goed. Naast de 58% medewerkers die de vragenlijst volledig hebben ingevuld heeft 13% de vragen deels ingevuld, heeft 2% de link geopend maar is niet verder gegaan en heeft de overige 27% niet meegedaan. Nonrespondenten noemen diverse redenen: afwezigheid, werkdruk/geen tijd, ziekte of reïntegratie, technische problemen, geen motivatie, lengte vragenlijst, soort vragen, privacy en anonimiteit. Er is een onderzoek gestart om beter zicht te krijgen op de nonrespons en mogelijke oplossingen. De respons is lager dan in 2006 (68%) en 2004 (67%) en is hoger dan in 2002 (51%). Tussen de dienstonderdelen zijn soms forse verschillen in respons².

² Bij dienstonderdelen met veel externe inhuur is de vraagstelling van sommige onderdelen moeilijk te beantwoorden voor inhuurmedewerkers. Bovendien bleek de registratie in SAP voor deze groep niet altijd up-to-date. Een deel van de externe inhuur bleek uiteindelijk ook geen beschikking over externe email te hebben gekregen. Vooral bij Toeslagen en bij B/CICT, B/CA en BelastingTelefoon heeft dit de respons negatief beïnvloed.

Tabel 1: Respons per dienstonderdeel
Belastingdienst totaal

Dienstonderdeel		Respons (volledig ingevuld)
Belastingdienst totaal	19216	%
Amsterdam	804	57%
Haaglanden	765	54%
Holland-Midden	586	65%
Holland-Noord	700	60%
Limburg	941	61%
Noord	965	61%
Oost	804	65%
Oost-Brabant	1058	60%
Randmeren	725	59%
Rijnmond	1092	63%
Rivierenland	774	67%
Utrecht-Gooi	963	54%
Zuid-West	847	65%
Douane Noord *	147	62%
Douane Rotterdam	682	44%
Douane West	1009	51%
Douane Zuid *	182	61%
B/CA	1019	52%
Belastingtelefoon	849	46%
FIOD-ECD *	172	57%
Toeslagen	398	48%
B/CFD	757	57%
B/CICT	2215	58%
B/CKC	304	63%
B/CPD	458	69%

* (steekproef)

De verdeling naar leeftijd en functie in de respons stemt goed overeen met de personeelssamenstelling (zie tabel 2). Er is een kleine ondervertegenwoordiging van C medewerkers, douanemedewerkers en externe inhuur/uitzendkrachten. De ondervertegenwoordiging van Douane is ook uit vorige onderzoeken bekend, de roosterdiensten en beperkte toegang tot computers spelen hierbij een duidelijke rol. Relatieve lagere respons groepsfunctie C houdt waarschijnlijk verband met de lagere Douane respons. De lagere respons van inhuur/uitzendkrachten heeft in ieder geval een technische oorzaak. Het externe emailadres is niet voor iedereen uit deze groep beschikbaar gekomen. Daarnaast bleek men vaak van mening dat de vragenlijst niet voor hen bedoeld was.

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 2: Samenstelling personeel en respons

Personeel	Personeel (31-12-2008)	Respons Personeelsmonitor 2009
	% relatief	% relatief
Mannen	66%	67 %
Vrouwen	34%	33 %
Tot en met 24 jaar	2%	2%
25 tot en met 34 jaar	10%	11%
35 tot en met 44 jaar	23%	23%
45 tot en met 54 jaar	44%	44%
55 en >	21%	20%
Gemiddelde leeftijd	46 jaar	46 jaar
Groepsfuncties	63%	62%
groepsfunctie I	4%	5%
groepsfunctie F	12%	13%
groepsfunctie E	14%	15%
groepsfunctie D	1%	1%
groepsfunctie C	25%	21%
groepsfunctie B	7%	7%
Individuele functies	24%	27%
schaal 3 – 7	7%	6%
schaal 8 – 11	12%	14%
schaal 12 +	6%	6%
Managementfuncties	5%	6%
schaal 7 – 11	2%	2%
schaal 12 – 14	2%	4%
schaal 15 +	1%	1%
Uitzendkracht/Externe inhuur	8%	4%
Belastingkantoren	53%	57%
Douanekantoren	17%	11%
Overige onderdelen primair proces	16%	13%
Facilitaire diensten	14%	19%

1.4. Verwerking, analyse en beheer van gegevens

De antwoorden op de gestructureerde meerkeuzevragen en de reacties op de open vragen zijn via een internet onderzoekplatform (InternetSpiegel) door respondenten zelf rechtstreeks in digitale bestanden ingevoerd. De resultaten zijn door B/CKC en door externe onderzoeksbureaus (ICTU, TNS-NIPO) met behulp van diverse onderzoeksapplicaties (SPSS, Excel, etc.) verwerkt. B/CKC beheert de anonieme researchdatabase met kwantitatieve en kwalitatieve data en vult ze aan met resultaten van nieuwe Personeelsmonitoren.

1.5. Rapportage resultaten

Dit rapport met resultaten van de kwantitatieve Personeelsmonitor 2009 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 groepen medewerkers en dienstonderdelen.

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 vat de resultaten van de digitale Personeelsmonitor 2009 samen. In een tabel zijn de uitkomsten op aspectniveau weergegeven.

2. Algemeen beeld Personeelsmonitor 2009

Dit hoofdstuk geeft in het kort de resultaten³ voor de Belastingdienst totaal en diverse groepen medewerkers weer, onderscheiden naar functies, geslacht, leeftijdsgroep en organisatie-onderdeel. Met belangmatrices wordt inzicht gegeven in het relatieve belang van de diverse tevredenheidsaspecten.

2.1. Belastingdienst totaal

Aspectcores tevredenheid	Belastingdienst totaal				
Jaar	2009				
N	19216				
%	58%				
	Score ☹		☺	☺	Kwalificatie score ⁴
	1-10	(zeer) ontevreden	Neutraal	(zeer) tevreden	
Algemene tevredenheid met werk(situatie) bij de Belastingdienst	7.7	4 %	16 %	80 %	zeer positief
Tevredenheid over aspecten					
Inhoud van het werk	7,4	6 %	17 %	76 %	duidelijk positief
Arbeidsvoorwaarden	7.2	7 %	23 %	70 %	duidelijk positief
Groei- en ontwikkelmogelijkheden	6.2	18 %	33 %	49 %	positief
Mobiliteitsbeleid	6.0	14 %	46 %	40 %	positief
Informatievoorziening	6.0	18 %	41 %	42 %	positief
Organisatie van het werk	6,7	10 %	29 %	60 %	positief
Veranderingen in Belastingdienst	5.4	23 %	52 %	24 %	matig/positief
Veranderingen in eigen werk	5.8	19 %	48 %	33 %	matig/positief
Leidinggeven: directe chef	6,7	14 %	26 %	61 %	positief
Arbeidsomstandigheden	6,6	14 %	26 %	60 %	positief
Samenwerken in organisatie	5,9	21 %	39 %	40 %	matig/positief

Medewerkers van de Belastingdienst zijn over het algemeen duidelijk tevreden met hun werk en werksituatie (score 7.7). Dit cijfer is in 2009 sterk gestegen ten opzichte van 2009 en is de hoogste score sinds de start van de Personeelsmonitor in 1998

Uit nadere analyse⁵ blijken vooral de inhoud van het werk (score 7,4), de arbeidsvoorwaarden (score 7.2), de groei- en ontwikkelmogelijkheden (rapportcijfer 6.2) en de organisatie van het werk (score 6,7) een belangrijke bijdrage aan deze algemene tevredenheid te leveren.

³ 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 aspectcores per deelgroep personeel en organisatietype en geeft de significante verschillen aan. Dit tabellenrapport is apart verkrijgbaar.

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

⁵ Zie paragraaf 2.6 belangrijke aspecten van (on)tevredenheid

Op specifieke aspecten is men wel kritisch tot zeer kritisch. Veel medewerkers zijn duidelijk ontevreden over de inhoud, het tempo en het verloop van veranderingen in de Belastingdienst (23% ontevreden) en in hun eigen werk (19% ontevreden). Ook de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen vormt een aandachtspunt (21% ontevreden). Daarnaast is een redelijke grote groep medewerkers ook tamelijk kritisch over de groei- en ontwikkelmogelijkheden (18% ontevreden) en de informatievoorziening (18% ontevreden).

Ten opzichte van de Personeelsmonitor 2006 is de tevredenheid op alle punten gestegen. De meest opvallende stijging (+1.1) is de waardering voor de arbeidsvoorwaarden (score 2006: 6,1). Hiermee ligt de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden juist boven het hoge niveau van 2004. Het is voor een goed begrip van de score 'arbeidsvoorwaarden' wel belangrijk om goed te kijken naar het onderscheid tussen de waardering voor primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (zie paragraaf 3.8). Over primaire arbeidsvoorwaarden is men kritisch en over secundaire arbeidsvoorwaarden (zeer) positief.

Jaar	1998	2000	2002	2004	2006	2009
N	2498	2899	4322	1992	19168	19216
	Score	Score	Score	Score	Score	Score
	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10
.....
Algemene tevredenheid met werk(situatie) bij Belastingdienst	7,2	7,1	7,4	7,2	7,0	7,7
Tevredenheid over aspecten						
Inhoud van het werk	7,1	7,1	7,3	7,1	7,1	7,4
Arbeidsvoorwaarden	6,5	6,4	7,0	7,1	6,1	7,2
Leidinggeven: directe chef	6,4	6,3	6,1	5,8	6,4	6,7
Organisatie van het werk	6,3	6,3	6,7	6,5	6,5	6,7
Arbeidsomstandigheden	6,6	6,5	6,9	6,9	6,5	6,6
Groei- en ontwikkelmogelijkheden	5,4	5,5	5,9	5,8	5,8	6,2
Mobiliteitsbeleid	5,3	5,4	5,8	5,5	5,6	6,0
Informatievoorziening	5,9	5,9	6,0	5,7	5,9	6,0
Samenwerken	-	-	-	-	5,6	5,9
Veranderingen	-	-	4,7	4,6	5,0	
Veranderingen in BD						5,4
Veranderingen in eigen werk						5,8

Een duidelijke stijging is te zien bij de waardering voor de groei- en ontwikkelmogelijkheden, het mobiliteitsbeleid, het samenwerken, de werkinhoud en het leidinggeven door de direct leidinggevende. Ook de waardering voor het veranderproces (2004: 4,6 en 2006: 5,0) zit in de lift. Dit jaar is dit aspect nader uitgesplitst naar de waardering voor Belastingdienstbrede veranderingen en de veranderingen in het eigen werk.

We kunnen de medewerker van de Belastingdienst net als voorgaande jaren typeren als: tevreden, kritisch en betrokken. Zeer tevreden met het werk en de (secundaire) arbeidsvoorwaarden, kritisch op het punt van de realisatie van veelal ook zelf gewenste en noodzakelijke geachte veranderingen in de organisatie van het werk, en zeer betrokken bij werk en organisatie. Er is sprake van een toegenomen trots op het werken bij de Belastingdienst en bijna iedereen ziet zijn of haar toekomst bij de Belastingdienst met vertrouwen tegemoet.

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.

2.2. Verschillen tussen functiegroepen

Tussen de diverse functietypen en -niveaus zijn duidelijke verschillen in werkbeleving te constateren.

In de diverse groepsfuncties (B t/m I) is men relatief het meest kritisch over de werksituatie en in de managementfuncties is men het meest positief. De individuele functies liggen daar qua werkbeleving tussen. Het duidelijke onderscheid in werkbeleving van medewerkers (in groepsfuncties) en managers vormt een aandachtspunt. Het kan leiden tot wederzijds onbegrip en onvoldoende inzicht in elkaars werksituatie. Medewerkers zijn vaak kritisch over ontwikkelingen en veranderingen in de werkprocessen en de wijze van informeren en communiceren over deze veranderingen. Vooral als het concreet hun eigen werk betreft, gaat het om de 'inhoud van het werk', wat een zeer belangrijke determinant (zie paragraaf 2.6) van betrokkenheid en werktevredenheid is.

De functies in BBRA hoofdgroep VI (zwaarste functieniveau) zijn op bijna alle aspecten van werkbeleving duidelijk positiever dan de andere functieniveaus. Uitzondering is het aspect 'samenwerken' waarover medewerkers in functies uit BBRA hoofdgroep II (laagste functieniveau) het meest positief zijn. Relatief het meest kritisch zijn medewerkers met functies in hoofdgroep BBRA III en IV (midden-hoog niveau functies).

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 33% vrouwen en 67% mannen. Vrouwen zijn relatief oververtegenwoordigd in lagere groeps- en individuele functies en ondervertegenwoordigd in de hogere en managementfuncties. Vrouwen zijn relatief sterk vertegenwoordigd in de groep jongere medewerkers.

2.4. Verschillen tussen leeftijdsgroepen

Tussen leeftijdsgroepen bestaan (kleine) verschillen in werkbeleving. Over het algemeen zijn oudere medewerkers (>45) kritischer dan hun jongere collega's. Oudere medewerkers zijn kritischer over hun leidinggevende, de organisatie van het werk, het verloop en de aanpak van de veranderingen in de organisatie en het eigen werk en het samenwerken in de organisatie. Verschillen zijn vaak klein, maar wel statistisch significant.

Uitzondering vormt het aspect werkinhoud. Hierbij geldt dat jonge collega's hier relatief minder tevreden over zijn dan hun oudere collega's. De jongste groep medewerkers, tot en met 20 jaar, is klein. Deze groep valt echter wel heel duidelijk (en statistisch significant) in positieve zin op.

De groep jonge medewerkers (<26) is ten opzichte van de groep oudere medewerkers (>45) klein (8% vs 55%). Vrouwen zijn in deze groep jongere medewerkers relatief sterk vertegenwoordigd en in de groep boven de 45 relatief ondervertegenwoordigd.

Jonge vrouwen (<26) zijn in de Belastingdienst als groep het meest positief over hun werk en werksituatie. De meest kritische groep zijn mannen in de leeftijd 46-50 jaar. Maar ook hun algemeen oordeel is positief.

2.5. Verschillen tussen organisatie-onderdelen

Er zijn duidelijke verschillen tussen belastingregio's, douaneregio's, overige onderdelen⁶ en facilitaire centra⁷.

De facilitaire centra en de overige dienstonderdelen scoren in 2009 op de meeste aspecten (algemeen, mobiliteitsbeleid, groei- en ontwikkelmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden, samenwerken, veranderingen, organisatie werk, leidinggeven) relatief hoger dan de belasting- en douanekantoren. Maar het beeld is genuanceerd. Zo zijn douanemedewerkers het meest positief over het aspect informatie en zijn medewerkers van de belastingkantoren met klein verschil het meest positief over de aspecten werkinhoud en arbeidsomstandigheden. Deze analyse duidt op een onderscheid naar type organisatie. De variatie binnen één type organisatie kan echter groot zijn. Uit een analyse van verschillen tussen alle afzonderlijke dienstonderdelen vallen enkele dienstonderdelen bijzonder op (significant afwijkend), ook tegen de bovenbeschreven 'trend' tussen organisatietypen in.

De medewerkers van B/CFD zijn, net als in 2006, over het algemeen het meest positief over hun werk en werksituatie. Maar ook de medewerkers van BelastingTelefoon (leidinggeven, samenwerken), FIOD-ECD (inhoud werk), B/PPP (groei- en ontwikkelmogelijkheden, mobiliteitsbeleid), B/CKC (arbeidsvoorwaarden) en B/CA en Toeslagen (mobiliteitsbeleid) zijn op specifieke aspecten positiever dan medewerkers van andere onderdelen.

In vergelijking met de andere belastingregio's vallen Holland-Midden (algemeen, informatie, organisatie werk, veranderingen in BD), Utrecht-Gooi (leidinggeven, samenwerken, mobiliteitsbeleid), Rijnmond (leidinggeven, veranderingen), Rivierenland (inhoud werk), Holland-Noord (arbeidsvoorwaarden, groei- en ontwikkelmogelijkheden) en Amsterdam (arbeidsomstandigheden, mobiliteitsbeleid) bij specifieke aspecten positief op.

Onder de douaneregio's zijn de medewerkers van Douane Rotterdam relatief het meest positief (9 aspecten). Douane Noord is binnen de douaneregios het meest positief over arbeidsomstandigheden en organisatie werk en Douane West over mobiliteitsbeleid

⁶ Centrale administratie, FIOD-ECD, BelastingTelefoon, Toeslagen

⁷ CICT, CFD, CKC, CPP

2.6. Belangrijke aspecten van (on)tevredenheid

Onderstaande figuren (matrices) geven aan hoe belangrijk de diverse aspecten van de werksituatie voor diverse groepen medewerkers van de Belastingdienst zijn.

Het belang⁸ 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 verdienen een hoge prioriteit van aanpakken. 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 relatief een lagere prioriteit. Aspecten die belangrijk zijn en waar men tevreden over is, moet behouden blijven omdat zij een grote positieve impact hebben op de algemene tevredenheid.

In de matrices zijn voor een beter inzicht ook de 'grenswaarden' aangegeven voor duidelijke negatieve (< 5.0) en duidelijk positieve (> 7.0) tevredenheidsscores.

Door de grote omvang van de respons is het dit keer mogelijk prioriteiten matrices te bepalen voor verschillende groepen medewerkers. Gekozen is om in dit rapport drie matrices op te nemen voor drie functietypen: groepsfuncties, individuele functies en managementfuncties.

Bij de managementfuncties blijken 'inhoud van het werk' en 'groei- en ontwikkelmogelijkheden' zeer belangrijk en positief gewaardeerd te zijn (vasthouden). Een aandachtspunt dat managers delen met collega's in de groepsfuncties en de individuele functies is het aspect 'veranderingen in de BD'. De aspecten 'arbeidsomstandigheden' en 'arbeidsvoorwaarden' waarderen managers duidelijk positief, maar het belang van deze aspecten is voor hen relatief lager.

Bij de groepsfuncties zijn 'inhoud van het werk' en 'arbeidsvoorwaarden' belangrijk en positief gewaardeerd (vasthouden). Aandachtspunten (aanpakken) vormen 'groei- en ontwikkelmogelijkheden' en 'veranderingen in BD'. Daarop aansluitende aandachtspunten, maar met relatief iets minder belang zijn: 'veranderingen eigen werk', 'samenwerken', 'informatievoorziening' en 'mobiliteitsbeleid'.

Bij de individuele functies is 'inhoud van het werk' een duidelijk aspect om vast te houden. Net als bij de groepsfuncties vormen 'groei- en ontwikkelmogelijkheden' en 'veranderingen in BD' aandachtspunten. Bij medewerkers in individuele functies is de tevredenheid met 'groei- en ontwikkelmogelijkheden' overigens wel hoger dan bij collega's in de groepsfuncties.

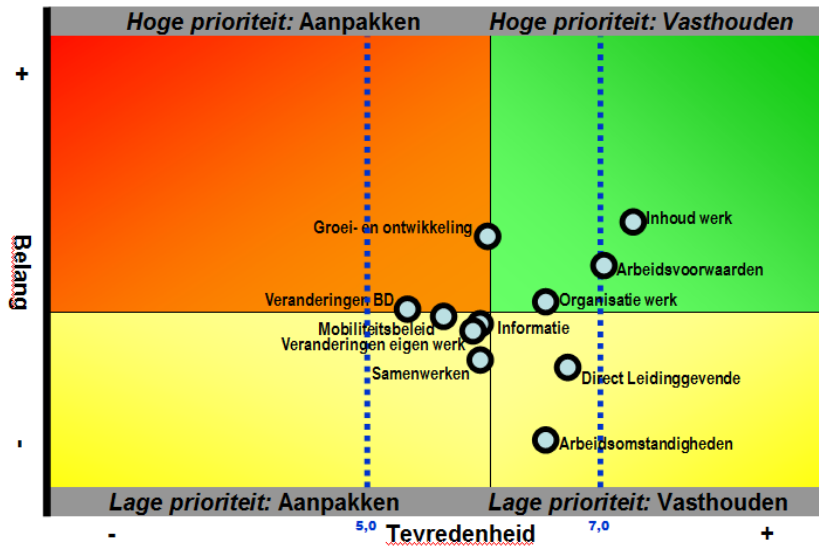
Naast deze 'statistische' benaderingswijze bij het bepalen van prioriteiten is het ook waardevol om op basis van zowel de kwantitatieve als de

⁸ Het belang is bepaald met correlatiecoëfficiënten. Uit drie mogelijke technieken (Correlatiemethode, standaard regressieanalyse, gecorrigeerde regressieanalyse) is na vooronderzoek deze methode als meest geschikte gekozen. De verticale en horizontale hulplijnen geven de mediane waarden voor belang en tevredenheid weer.

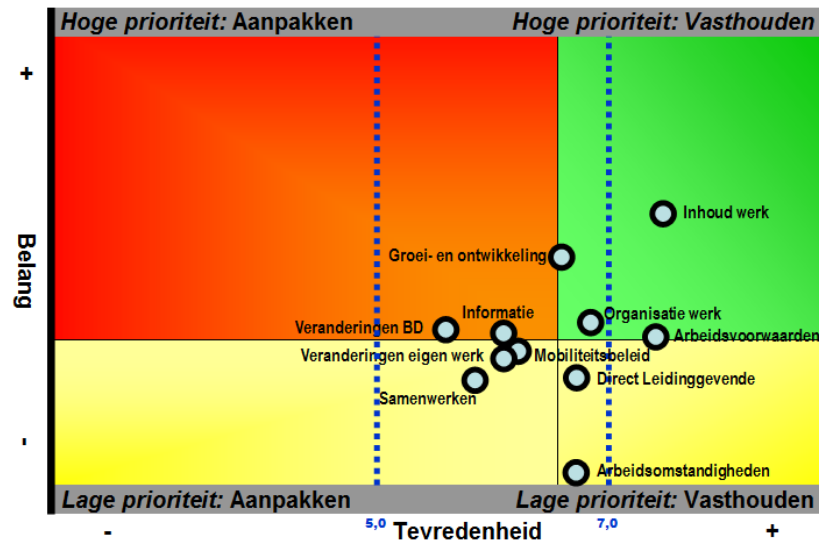
kwantitatieve respons te kijken naar de thema's die belangrijk zijn in de werkbeleving van medewerkers. Uit de opmerkingen en het commentaar bij de vragenlijst blijkt dat voor veel mensen het leidinggeven (besluitvorming en 'aanspreken'), de samenwerking tussen onderdelen, de veranderingen (uitleg van doel en resultaat), de arbeidsvoorwaarden (beloningssystematiek, salarisniveau) en de informatievoorziening ('informatiedruk') belangrijke bronnen van onvrede kunnen zijn. Individuele verschillen in voorkeuren en waarden zijn hierbij soms groot.

In het vervolg van dit deelrapport over de kwantitatieve Personeelsmonitor geven de resultaten op vraagniveau nuttige extra informatie over sterke punten en aandachtspunten in de werkbeleving.

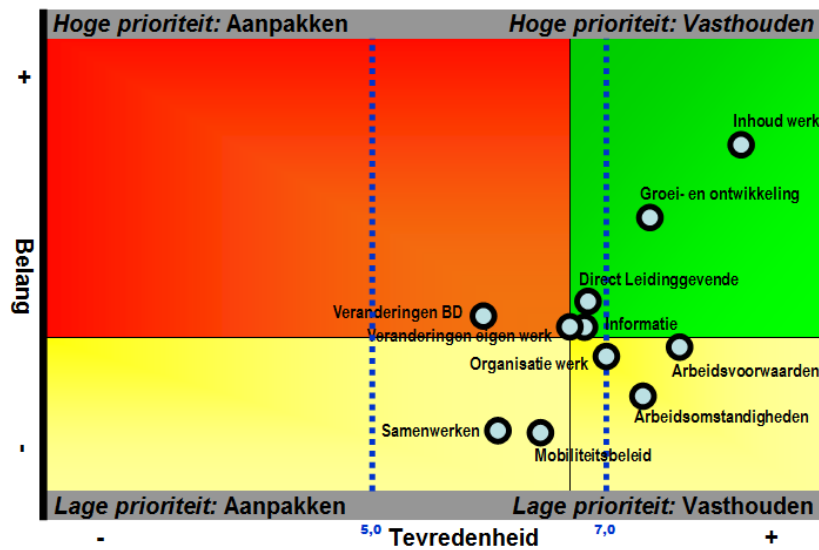
Het deelrapport over de kwalitatieve Personeelsmonitor, de groepsgesprekken met medewerkers, geeft daarbij nog nadere nuancering en geeft specifieke accenten aan.



Figuur 2.6.1 Prioriteiten matrix voor de Groepsfuncties (N=11842)



Figuur 2.6.2 Prioriteitenmatrix voor de Individuele functies (N= 5077)



Figuur 2.6.3 Prioriteitenmatrix voor de Managementfuncties (N= 1214)

3. Resultaten Personeelsmonitor 2009

Dit hoofdstuk beschrijft voor Belastingdienst totaal de resultaten van de kwantitatieve Personeelsmonitor 2009 per aspect.

In totaal hebben 33299 medewerkers van Belastingdienst totaal de Personeelsmonitor 2009 ontvangen. Hiervan hebben er 19216 (58%) de vragenlijst volledig ingevuld.

De indeling van dit hoofdstuk volgt de indeling van de vragenlijst. Hierin zijn 11 aspecten van het werk en de werksituatie benoemd.

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 ⁹
een duidelijke meerderheid van de medewerkers beoordeelt dit aspect van het werk als (ruim) voldoende.

- aandachtspunt ¹⁰
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.

⁹ De kwalificatie + (positief punt) wordt bij de meeste vragen toegekend als minimaal 80% van de deelnemers positief antwoord.

¹⁰ 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 positief ¹¹ over de inhoud van hun werk.
Rapportcijfer: 7,4 (76% tevreden, 17% neutraal, 6% ontevreden)**

Veel medewerkers hebben plezier in hun werk (86%). In het dagelijkse werk ervaart 86% van de medewerkers van Belastingdienst totaal voldoende afwisseling, 84% voldoende zelfstandigheid en 90% voldoende verantwoordelijkheid. Voor 83% is het mogelijk om in het werk gebruik te maken van de kennis en kunde die men bezit. Van de medewerkers van Belastingdienst totaal zegt 72% in hun functie voldoende kans te krijgen om te kunnen laten zien wat ze waard zijn.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
Heeft u plezier in uw werk?	14%	86%	+
Heeft u afwisselend werk?	14%	86%	+
Kunt u zelfstandig beslissen over de organisatie van uw werk?	16%	84%	+
Krijgt u voldoende verantwoordelijkheid in uw werk?	10%	90%	+
Kunt u in uw werk gebruikmaken van uw kennis, kunde en/of andere kwaliteiten?	17%	83%	+
Krijgt u de kans om te laten zien wat u kan en wat u waard bent?	28%	72%	

	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden	
Hoe tevreden bent u over het algemeen met de inhoud van uw werk?	7,4	6%	76%	+

¹¹ De kwalificaties van de aspectscores zijn gebaseerd op deze scoreverdeling:
 1,0 – 3,4 zeer negatief 3,5 – 3,9 duidelijk negatief 4,0 – 4,9 negatief
 5,0 – 5,4 matig/negatief 5,5 – 5,9 matig/positief 6,0 – 6,4 gematigd positief
 6,5 – 6,9 positief 7,0 – 7,5 duidelijk positief 7,6 – 10 zeer positief

3.1.1. Werkbelasting

De moeilijkheid van het werk is voor 88% goed, 1% vindt zijn werk te moeilijk en 11% te makkelijk. Het niveau van opleiding vindt 87% voldoende voor het werk dat men momenteel doet.

Voor 74% is de werkdruk goed, maar 21% ervaart een te hoge werkdruk, terwijl 5% zegt dat de werkdruk juist (te) laag is.

	Te moeilijk	Goed	Te makkelijk	
Wat vindt u van de moeilijkheid van uw werk?	1%	88%	11%	+
Bent u voldoende opgeleid voor het werk dat u doet?	13%	87%		+
Weet u waar u in uw werk wel of niet verantwoordelijk voor bent?	9%	91%		+
	Te hoog	Goed	Te laag	
Wat vindt u van de werkdruk?	21%	74%	5%	

3.2. Informatievoorziening

Medewerkers zijn gematigd positief over de informatievoorziening. Rapportcijfer: 6,0 (42% tevreden, 41% neutraal, 18% ontevreden)

Voor 64% van de medewerkers van Belastingdienst totaal is de informatie over wat de Belastingdienst wil bereiken voldoende duidelijk. Over de ontwikkelingen in de Belastingdienst is 67% voldoende op de hoogte. Informatie over de Belastingdienst vindt 62% van de medewerkers voldoende helder en begrijpelijk. De meeste medewerkers, 61%, geven aan voldoende informatie te krijgen over de ontwikkelingen die hen persoonlijk aangaan en 72% zegt voldoende informatie te krijgen om het werk goed te kunnen doen.

Over veranderingsprocessen in de organisatie krijgt 65% van de medewerkers voldoende informatie. Het doel van veranderingen is voor 47% van het personeel echter onvoldoende duidelijk.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
Krijgt u duidelijke informatie over wat de Belastingdienst wil bereiken?	36%	64%	-
Is de informatie die u over de Belastingdienst krijgt helder en begrijpelijk?	38%	62%	-
Bent u op de hoogte van de ontwikkelingen in de Belastingdienst?	33%	67%	-
Krijgt u informatie over de ontwikkelingen die u persoonlijk aangaan?	39%	61%	-
Krijgt u de vereiste informatie om uw werk goed te kunnen doen?	28%	72%	-
Krijgt u informatie over veranderingsprocessen in de organisatie?	35%	65%	-
Is het doel van veranderingen in de organisatie u duidelijk?	47%	53%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het algemeen met de informatievoorziening binnen de Belastingdienst?	6,0	18%	42%

3.3. Leidinggeven

3.3.1. Leidinggeven door direct leidinggevende¹²

Medewerkers zijn positief over hun direct leidinggevend.

Rapportcijfer: 6,7 (61% tevreden, 26% neutraal, 14% ontevreden)

3.3.1.1. Coachen en begeleiden

Het persoonlijke contact met de direct leidinggevende is voor 85% van de medewerkers van Belastingdienst totaal voldoende. Men kan bij de eigen leidinggevende meestal goed terecht met persoonlijke kwesties en problemen (87% voldoende). Steun en begeleiding geven aan medewerkers gaat de direct leidinggevend meestal goed af (76% voldoende). De leidinggevende zorgt volgens 75% van de medewerkers voor een goede werksfeer.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
Krijgt u van uw leidinggevende de steun en begeleiding die u nodig heeft?	24%	76%	
Heeft u gelegenheid voor persoonlijk contact met uw leidinggevende?	15%	85%	+
Kunt u bij uw leidinggevende terecht met persoonlijke kwesties en problemen?	13%	87%	+
Zorgt uw leidinggevende voor een goede werksfeer?	25%	75%	

¹² Dit betreft een oordeel over de direct leidinggevend van respondenten. In principe kunnen het zowel managers uit M2, M1 als M0 betreffen, afhankelijk van de functie en organieke positie van de respondent. Dit resultaat is grotendeels gebaseerd op M2. Op basis van aanvullende analyses zijn de resultaten per functieniveau uitgewerkt. Deze komen digitaal beschikbaar via de site Personeelsmonitor op Belastingnet.

3.3.1.2. Faciliteren

Leidinggevendens zorgen volgens 79% van hun medewerkers voldoende voor passende faciliteiten en voorzieningen op het werk.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende
Zorgt uw leidinggevende voor de faciliteiten en voorzieningen om goed te kunnen werken?	21%	79%

3.3.1.3. Aanspreken

Het geven van feedback, informatie geven over hoe men het werk doet, doen leidinggevendens volgens 66% van hun medewerkers goed.

Voldoende informatie over hoe goed zij hun werk doen, krijgt 63% van de medewerkers.

Het optreden van leidinggevendens tegen slecht presterende medewerkers is volgens 56% van de inzenders adequaat, wat 44% juist niet herkent.

Volgens 71% van de medewerkers worden gemaakte afspraken voldoende gecontroleerd, maar 29% vindt dat er onvoldoende controle op afspraken is.

Leidinggevende maken volgens 73% van de medewerkers voldoende duidelijke afspraken met hen over taken, werkzaamheden en te bereiken resultaten.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende
Controleert uw leidinggevende op het nakomen van afspraken?	29%	71%
Treedt uw leidinggevende adequaat op als medewerkers te weinig presteren of slecht functioneren?	44%	56%
Krijgt u van uw leidinggevende informatie over hoe u uw werk doet?	34%	66%
Maakt uw leidinggevende duidelijke afspraken met u over taken, werkzaamheden en te bereiken resultaten?	27%	73%
Krijgt u informatie over hoe goed u uw werk doet?	37%	63%

3.3.1.4. Besluitvorming en participatie

Naar de mening van 67% van de medewerkers overlegt hun direct leidinggevende voldoende met hen over de planning en uitvoering van hun werk. Overigens vindt men dat direct leidinggevend goed rekening houden met opvattingen van medewerkers (78% voldoende). Zo'n 75% van de medewerkers heeft voldoende vertrouwen in de beslissingen van hun direct leidinggevende.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
Houdt uw leidinggevende rekening met wat u vindt en zegt?	22%	78%	
Overlegt uw leidinggevende met u over de planning en uitvoering van het werk?	33%	67%	
Heeft u vertrouwen in de beslissingen die uw leidinggevende neemt?	25%	75%	
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u in het algemeen over de manier van leidinggeven door uw leidinggevende?	6,7	14%	61%

3.4. Organisatie en ondersteuning van het werk

Medewerkers zijn positief over de organisatie van hun werk.

Rapportcijfer: 6,7 (60% tevreden, 30% neutraal, 10% ontevreden)

Bij de uitvoering van het werk voelt 80% van de medewerkers van Belastingdienst totaal zich voldoende ondersteund door automatisering en 86% ervaart in het werk voldoende ondersteuning door de facilitaire diensten.

Blijkbaar beoordeelt men hier in algemene zin de ondersteuning door automatisering. In de kwalitatieve respons en bij de kwalitatieve personeelsmonitor (groepsgesprekken) komt wel veel specifieke kritiek op automatisering (wachtwoorden, functioneren applicaties en netwerk, updateprocedures).

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
.....
Wordt u in uw werk ondersteund door automatisering?	20%	80%	
Wordt u in uw werk ondersteund door de facilitaire diensten?	14%	86%	+
.....	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
.....	6,7	10%	60%
Hoe tevreden bent u over het algemeen met de wijze waarop uw werk georganiseerd is?			

3.5. Samenwerken

Medewerkers zijn matig/positief over samenwerking met collega's.
Rapportcijfer: 5,9 (40% tevreden, 39% neutraal, 21% ontevreden)

3.5.1. Teamfunctioneren

De onderlinge werksfeer kwalificeert 90% van de medewerkers van de Belastingdienst totaal als goed en de ondersteuning die men op het werk van collega's kan krijgen, is voor 92% van de medewerkers voldoende. Over het algemeen ziet men het werk binnen het eigen team als voldoende goed georganiseerd (78%).

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
Vindt u de onderlinge sfeer op het werk goed?	10%	90%	+
Krijgt u ondersteuning van uw collega's?	8%	92%	+
Is het werk binnen uw team goed georganiseerd?	22%	78%	

3.5.2. Samenwerking in de organisatie

Veel medewerkers, 53%, vinden de samenwerking tussen teams onvoldoende. Het samenwerken tussen leidinggevendenden beoordelen de medewerkers over het algemeen maar matig positief (52% voldoende). De verschillende onderdelen van de Belastingdienst werken volgens 61% van de medewerkers onvoldoende samen.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
Vindt u dat teams en units voldoende samenwerken?	53%	47%	-
Werken de leidinggevendenden voldoende samen?	48%	52%	-
Werken de dienstonderdelen van de Belastingdienst voldoende samen?	61%	39%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het algemeen met de manier waarop het samenwerken op uw afdeling/team verloopt?	5,9	21%	40%

3.6. Ontwikkelingen in werk en organisatie

Medewerkers zijn matig/negatief over veranderingen in de Belastingdienst.

Rapportcijfer: 5,4 (24% tevreden, 52% neutraal, 23% ontevreden)

3.6.1. Ervaren veranderproces

De meeste medewerkers van Belastingdienst totaal, 70%, vinden dat ze voldoende mee kunnen praten over de veranderingen. Volgens 43% van de medewerkers luistert het management onvoldoende naar hun mening. Ook geeft 21% aan onvoldoende tijd te hebben om zich aan veranderingen te kunnen aanpassen. Zo'n 74% van de medewerkers zegt zelf actief mee te werken in het lopende veranderproces.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende
Kunt u meepraten over de veranderingen in de Belastingdienst?	30%	70%
Luistert het management naar uw mening over de veranderingen in de Belastingdienst?	43%	57%
Heeft u de tijd en mogelijkheden om u aan veranderingen in de organisatie aan te passen?	21%	79%
Werkt u zelf actief mee bij veranderingen?	26%	74%

3.6.2. Ervaren noodzaak van veranderingen

Aan de noodzaak van de veranderingen in hun eigen werk twijfelt 11% van de medewerkers, terwijl 41% die noodzaak wel ziet. Dat er teveel verandert in hun werk vindt 23%, maar volgens 29% is dat niet zo, terwijl 48% daar geen uitgesproken mening over heeft.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Nee	Neutraal	Ja
Ik vind dat er in mijn werk te veel verandert.	29%	48%	23%
Veranderingen in mijn werk zijn noodzakelijk.	11%	47%	41%

Aan de noodzaak van veranderingen in de Belastingdienst twijfelt 7% van de medewerkers. Terwijl 49% van het personeel die noodzaak wel ziet. Dat er in de Belastingdienst in het algemeen teveel verandert, vindt 38%. Volgens 17% verandert er juist niet te veel, terwijl 45% hierover geen uitspraak doet.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Nee	Neutraal	Ja
Ik vind dat er binnen de Belastingdienst te veel verandert.	17%	45%	38%
Veranderingen in de Belastingdienst zijn noodzakelijk.	7%	44%	49%

3.6.3. Ervaren effectiviteit van de veranderingen

Volgens 10% van de medewerkers leiden de veranderingen in de Belastingdienst er toe dat zij hun werk beter kunnen uitvoeren. Terwijl 25% op dit moment denkt dat deze organisatiebrede veranderingen hen niet helpt om hun werk beter uit te voeren. Door veranderingen in het eigen werk kunnen 14% van de medewerkers dat werk beter uitvoeren, 23% ziet nog geen duidelijke verbetering als resultaat. Veranderingen in hun werk leiden volgens 28% van de medewerkers tot verbetering voor de 'klant' van de Belastingdienst. Hiermee is 16% van hun collega's het niet eens.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Nee	Neutraal	Ja
Door de veranderingen in de Belastingdienst kan ik mijn werk beter uitvoeren.	25%	64%	10%
Door de veranderingen in mijn werk kan ik dat beter uitvoeren.	23%	63%	14%
De veranderingen in mijn werk leiden tot verbetering voor de klant.	16%	56%	28%

	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over veranderingen in uw werk?	5,8	19%	33%

	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over veranderingen in de Belastingdienst?	5,4	23%	24%

3.7. Arbeidsomstandigheden

Medewerkers zijn positief over hun arbeidsomstandigheden.

Rapportcijfer: 6,6 (60% tevreden, 26% neutraal, 14% 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 86% van de medewerkers voldoende. Veiligheid van de werkplek beoordeelt 95% als voldoende. Het klimaat en de temperatuur op de werkplek zijn voor 47% van de medewerkers niet goed genoeg geregeld. De mogelijkheid om ongestoord en geconcentreerd te kunnen werken is voor 37% van de medewerkers een aandachtspunt.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	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?	14%	86%	+
Is uw werkplek voldoende veilig?	5%	95%	+
Kunt u, als dat nodig is, geconcentreerd en ongestoord werken?	37%	63%	-
Is de temperatuur en het binnenklimaat op uw werkplek naar uw wens?	47%	53%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het algemeen met de arbeidsomstandigheden op uw werk?	6,6	14%	60%

3.8. Arbeidsvoorwaarden

Medewerkers zijn duidelijk positief over hun arbeidsvoorwaarden.

Rapportcijfer: 7,2 (70% tevreden, 23% neutraal, 7% ontevreden)

Dit samenvattend oordeel over het aspect arbeidsvoorwaarden is gebaseerd op een afweging van zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden. Onderstaande uitsplitsing laat zien dat hierover duidelijke waarderingsverschillen bestaan.

3.8.1. Beloningssystematiek

Het huidige beloningssysteem houdt volgens 75% van de medewerkers onvoldoende rekening met individuele verschillen in prestaties. Volgens 28% van de medewerkers komen bijzondere beloningen bij de juiste mensen terecht. De manier waarop leidinggevenden het functioneren van hun medewerkers beoordelen vindt 52% niet goed.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
Vindt u dat het huidige beloningssysteem rekening houdt met individuele verschillen in prestaties?	75%	25%	-
Bijzondere beloningen komen bij de juiste personen terecht?	72%	28%	-
Bent u tevreden met de manier waarop leidinggevenden het functioneren van medewerkers beoordelen?	52%	48%	-

3.8.2. Primaire arbeidsvoorwaarden: salariering

Maar een kleine meerderheid vindt dat hun salaris overeenstemt met hun taken en verantwoordelijkheden (60%). Voor slechts een kleine meerderheid van het personeel, 57%, is hun salaris in overeenstemming met de door hen geleverde hoeveelheid werk en hun prestaties. Naar inschatting van 43% van de medewerkers is hun salaris in overeenstemming met de beloning van soortgelijke functies bij andere bedrijven.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
Is uw salaris in overeenstemming met uw taken en verantwoordelijkheden?	40%	60%	-
Is uw salaris in overeenstemming met uw hoeveelheid werk en uw prestaties?	43%	57%	-
Is uw salaris in overeenstemming met soortgelijke functies bij andere bedrijven?	57%	43%	-

3.8.3. Secundaire arbeidsvoorwaarden

Het aantal uren (vakantie)verlof is voor 89% van de medewerkers genoeg en over de mogelijkheden om werktijden te kiezen die goed passen bij de eigen situatie is 94% tevreden. De mogelijkheden voor werken in deeltijd waardeert 96% positief. De mogelijkheid voor kinderopvang is voor 84% van de medewerkers voldoende. De vergoeding voor kosten bij dienstreizen beoordeelt 85% als voldoende, over de tegemoetkoming in de kosten voor woon-werkverkeer oordeelt men duidelijk kritischer (67% voldoende).

Belastingdienst totaal (N= 19216)	Onvoldoende	Voldoende		
Heeft u voldoende uren voor (vakantie)verlof?	11%	89%	+	
Heeft u voldoende mogelijkheid om uw werktijden te kiezen?	6%	94%	+	
Heeft u voldoende mogelijkheid om in deeltijd te werken?	4%	96%	+	
Is de tegemoetkoming in de reiskosten voor woon-werk verkeer voldoende?	33%	67%		
Is de vergoeding voor kosten bij dienstreizen voldoende?	15%	85%	+	
Heeft u voldoende mogelijkheden voor kinderopvang?	16%	84%	+	
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden	
Hoe tevreden bent u in het algemeen met uw arbeidsvoorwaarden?	7,2	7%	70%	+

3.9. Groei- en ontwikkelmogelijkheden

Medewerkers zijn gematigd positief over hun ontwikkelmogelijkheden. Rapportcijfer: 6,2 (49% tevreden, 33% neutraal, 18% ontevreden)

3.9.1. Loopbaanbegeleiding

Over de ondersteuning door hun leidinggevende bij het vormgeven van hun loopbaan is 34% van de medewerkers kritisch. Voor 39% van de medewerkers is het niet goed mogelijk om met hun leidinggevende duidelijke afspraken over hun loopbaan te maken.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
Wordt u ondersteund bij het vormgeven van uw loopbaan?	34%	66%	-
Heeft u met uw leidinggevende duidelijke afspraken over uw loopbaan gemaakt?	39%	61%	-

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 35% onvoldoende. Volgens 43% van de medewerkers zijn er binnen de Belastingdienst niet genoeg carrièremogelijkheden. Ook buiten de Belastingdienst ziet 35% van de medewerkers te weinig carrièremogelijkheden voor zichzelf. Volgens 25% van de medewerkers zijn er momenteel onvoldoende mogelijkheden beschikbaar voor verdere scholing en opleiding.

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Onvoldoende	Voldoende	
Zijn er voor u mogelijkheden beschikbaar voor verdere scholing en opleiding?	25%	75%	
Zijn er voor u mogelijkheden om binnen de Belastingdienst van functie te veranderen?	35%	65%	-
Zijn er voor u carrièremogelijkheden binnen de Belastingdienst?	43%	57%	-
Zijn er voor u carrièremogelijkheden buiten de Belastingdienst?	35%	65%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het geheel genomen met de groei- en ontwikkelmogelijkheden die u in de Belastingdienst heeft?	6,2	18%	49%

3.10. Mobiliteit en flexibiliteit

Medewerkers zijn gematigd positief over het mobiliteitsbeleid¹³.

Rapportcijfer: 6,0 (40% tevreden, 46% neutraal, 14% ontevreden)

3.10.1. Flexibiliteit

Bij 72% 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 74% van de medewerkers acceptabel. Een deel van hen wil daarvoor echter nog wel over de voorwaarden praten. De functionele veranderbereidheid van medewerkers van Belastingdienst totaal is duidelijk aanwezig. Vrijwel alle medewerkers, 96%, verklaren zich bereid om binnen hun functie nieuwe taken en werkzaamheden uit te voeren. In het belang van de organisatie zou 39% van de medewerkers zelfs al op korte termijn van functie willen veranderen op langere termijn is dat 43%.

Naar zichzelf kijkend geeft 52% van de medewerkers aan zelf onvoldoende actief bezig te zijn om de eigen loopbaan binnen of buiten de Belastingdienst vorm te geven ("architect eigen loopbaan").

Belastingdienst totaal (N = 19216)	Nee (voor- lopig niet)	Ja (onder voorwaarden)	
Bent u bereid om buiten de reguliere kantooruren (bijvoorbeeld: avond, weekend) te werken?	28%	72%	
Bent u bereid om voor uw loopbaanontwikkeling buiten werktijd opleidingen, bij- en omscholing te volgen?	26%	74%	
Bent u bereid om binnen uw functie nieuwe taken en werkzaamheden uit te voeren?	4%	96%	+
Bent u zelf actief bezig om uw loopbaan binnen of buiten de Belastingdienst vorm te geven (om architect van uw eigen loopbaan te zijn)?	52%	48%	-
	Nee	Ja, op langere termijn	Ja, op korte termijn
Bent u bereid om in het belang van de organisatie van functie te veranderen?	17%	43%	39%

¹³ Uit aanvullende analyses blijkt tevredenheid met 'het mobiliteitsbeleid' voornamelijk samen te hangen met het oordeel over vergoedingen voor reiskosten woon-werk en dienstreizen.

3.10.2. Geografische mobiliteit

De geografische veranderbereidheid is voor medewerkers van Belastingdienst totaal in het algemeen beperkt. Voor een nieuwe functie op gelijk niveau zal 86% (voorlopig) niet verhuizen, en tot meer reizen is 64% ook niet bereid. Voor een functie op hoger niveau zal 73% (voorlopig) ook niet willen verhuizen. Tot meer reizen voor een hogere functie is 56% 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 = 19216)	Nee (voor- lopig niet)	Ja (onder voorwaarden)	
Bent u bereid meer te reizen om een andere functie op gelijk niveau te krijgen? ¹⁴	64%	36%	-
Bent u bereid te verhuizen om een andere functie op gelijk niveau te krijgen?	86%	14%	-
Bent u bereid meer te reizen om een functie op hoger niveau te krijgen?	44%	56%	
Bent u bereid te verhuizen om een functie op hoger niveau te krijgen?	73%	27%	-
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden
Hoe tevreden bent u over het geheel genomen over het mobiliteitsbeleid van de Belastingdienst?	6,0	14%	40%

¹⁴ De betekenis van de vragen naar de 'bereidheid om meer te reizen' is afhankelijk van de huidige reistijd en reisafstand van medewerkers.

3.11. Verbinding

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

Rapportcijfer: 7,7 (80% tevreden, 16% neutraal, 4% ontevreden)

Een groot deel van de medewerkers van Belastingdienst totaal, 97%, wil graag blijven werken bij de Belastingdienst. Dit hangt onder andere samen met de betrokkenheid bij het werk en de organisatie die 94% van de medewerkers bij zichzelf constateert. Ook het feit dat 93% van de medewerkers de Belastingdienst over het geheel genomen een goede werkgever vindt, speelt een rol. Bij 86% van het personeel is er vertrouwen in hun toekomst bij de Belastingdienst. Trots op het werken bij de Belastingdienst is 78% van het personeel.

Belastingdienst totaal (N= 19216)	Nee (totaal niet, matig)	Ja (enigs- zins, zeer)		
Bent u er trots op dat u bij de Belastingdienst werkt?	22%	78%		
Voelt u zich betrokken bij uw werk en de organisatie?	6%	94%	+	
Wilt u graag blijven werken bij de Belastingdienst?	3%	97%	+	
Vindt u de Belastingdienst een goede werkgever?	7%	93%	+	
Ziet u uw toekomst bij de Belastingdienst met vertrouwen tegemoet?	14%	86%	+	
	Score (1-10)	Ontevreden	Tevreden	
Hoe tevreden bent u alles bij elkaar genomen met uw werk bij de Belastingdienst?	7,7	4%	80%	+

3.12. Evaluatie Personeelsmonitor

Minder dan de helft van de deelnemers vindt de Personeelsmonitor zinvol. Voor minder dan de helft van de medewerkers is regelmatig herhalen een goede zaak. Bij slechts 35% 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 (44% 'weet niet').

Belastingdienst totaal (N= 19216)	Nee	Weet niet	Ja
Ik vind deze Personeelsmonitor zinvol	13%	42%	45%
Ik heb het vertrouwen dat de Belastingdienst met de uitkomsten iets positiefs zal doen	22%	44%	35%
Ik vind het een goede zaak om deze Personeelsmonitor regelmatig te herhalen	17%	33%	50%
Ik vind de personeelsmonitor prettig om in te vullen	36%	19%	46%

4. Samenvatting resultaten Belastingdienst totaal

4.1. Personeelsmonitor 2009

In totaal hebben 33299 medewerkers van Belastingdienst totaal de Personeelsmonitor 2009 ontvangen. Hiervan hebben er 19216 (58%) de vragenlijst volledig ingevuld.

Aspectscores tevredenheid	Belastingdienst totaal				
Jaar	2009				
N	19216				
%	58%				
	Score	⊖	⊖	⊕	Kwalificatie score
	1-10	(zeer)	Neutraal	(zeer)	
		ontevreden		tevreden	
Algemene tevredenheid met werk(situatie) bij de Belastingdienst	7,7	4 %	16 %	80 %	zeer positief
Tevredenheid over aspecten					
Inhoud van het werk	7,4	6 %	17 %	76 %	duidelijk positief
Arbeidsvoorwaarden	7,2	7 %	23 %	70 %	duidelijk positief
Organisatie van het werk	6,7	10 %	29 %	60 %	positief
Leidinggeven: directe chef	6,7	14 %	26 %	61 %	positief
Arbeidsomstandigheden	6,6	14 %	26 %	60 %	positief
Groei- en ontwikkelmogelijkheden	6,2	18 %	33 %	49 %	gematigd positief
Mobiliteitsbeleid	6,0	14 %	46 %	40 %	gematigd positief
Informatievoorziening	6,0	18 %	41 %	42 %	gematigd positief
Samenwerken in organisatie	5,9	21 %	39 %	40 %	matig/positief
Veranderingen in eigen werk	5,8	19 %	48 %	33 %	matig/positief
Veranderingen in Belastingdienst	5,4	23 %	52 %	24 %	matig/negatief

Jaar	1998	2000	2002	2004	2006	2009
N	2498	2899	4322	1992	19168	19216
	Score	Score	Score	Score	Score	Score
	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10
Algemene tevredenheid met werk(situatie) bij Belastingdienst	7,2	7,1	7,4	7,2	7,0	7,7
Tevredenheid over aspecten						
Inhoud van het werk	7,1	7,1	7,3	7,1	7,1	7,4
Arbeidsvoorwaarden	6,5	6,4	7,0	7,1	6,1	7,2
Leidinggeven: directe chef	6,4	6,3	6,1	5,8	6,4	6,7
Organisatie van het werk	6,3	6,3	6,7	6,5	6,5	6,7
Arbeidsomstandigheden	6,6	6,5	6,9	6,9	6,5	6,6
Groei- en ontwikkelmogelijkheden	5,4	5,5	5,9	5,8	5,8	6,2
Mobiliteitsbeleid	5,3	5,4	5,8	5,5	5,6	6,0
Informatievoorziening	5,9	5,9	6,0	5,7	5,9	6,0
Samenwerken	-	-	-	-	5,6	5,9
Veranderingen	-	-	4,7	4,6	5,0	
Veranderingen in BD						5,4
Veranderingen in eigen werk						5,8

5. Benchmarkvragen

Naast een vergelijking van de resultaten met voorgaande jaren of tussen dienstonderdelen, zijn de uitkomsten ook extern te vergelijken. In de vragenlijst zijn twee benchmarks opgenomen. Hierin participeren grote Nederlandse organisaties om hun personeelstevredenheid onderling te vergelijken.

5.1 Benchmark: BMon

De BMon (voorheen EFQM), 'Benchmark Medewerkersonderzoek Nederland' is een benchmark die al langere tijd bestaat, waarin diverse grote profit en nonprofit organisatie participeren. Het onderzoeksbureau Stratus Marketing beheert de onderzoeksgegevens van de deelnemende organisaties¹⁵.

Vergelijking met de BMon benchmark plaatst de Belastingdienst bij de top-3 van deelnemende bedrijven op de aspecten 'passende werkdruk' en 'leidinggeven'. Op de aspecten 'inspelen op wensen klant', 'voldoende mogelijkheden ontplooiing' en 'voldoende opleidingsmogelijkheden' scoort de Belastingdienst in vergelijking met de Benchmark duidelijk beneden de norm (gemiddelde).

Belastingdienst totaal	BMon Benchmark Organisatiescore Belastingdienst	Kwalificatie BMon Benchmark score belastingdienst	Laagste BMon Benchmark organisatiescore	Gemiddelde BMon Benchmark organisatiescore	Hoogste BMon Benchmark organisatiescore	BMon Benchmark Gemiddelde score Top-3 organisaties
BMon BENCHMARK¹⁶						
Aspect						
Score is de proportie (volledig) eens	BD		- -	=	++	TOP-3
Passende werkdruk	75%	++	48%	66%	75%	73%
Goede samenwerking	80%	+	46%	76%	97%	87%
Algemene tevredenheid	75%	-	60%	79%	91%	88%
Goed inspelen op wensen klant	60%	--	58%	70%	83%	80%
Voldoende mogelijkheden ontplooiing	37%	--	33%	62%	87%	80%
Voldoende opleidingsmogelijkheden	44%	--	42%	64%	87%	81%
Voldoende geïnformeerd over bedrijf	42%	-	27%	56%	90%	80%
Tevredenheid over salaris	41%	=	14%	40%	77%	63%
Tevredenheid over leidinggeven	77%	++	50%	64%	77%	73%
Werksfeer binnen afdeling/team	90%	+	69%	82%	93%	91%
Voldoende informatie voor werk	68%	=	45%	70%	82%	81%
Veiligheid voldoende aandacht	75%	+	18%	64%	87%	85%
Werken aan verbetering kwaliteit	73%	=	51%	70%	88%	81%
Plezier in het werk	82%	+	28%	49%	71%	91%
Resultaat vorige personeels-onderzoeken voor verbetering	28%	-	14%	37%	60%	58%

¹⁵ Zie www.bmon.nl, 42 organisaties, 260.000 medewerkers

¹⁶ De presentatievorm van de BMon benchmarkscores is t.o.v. 2006 gewijzigd door Stratus BV. Hierdoor wijkt deze rapportage af van het rapport Personeelsmonitor 2006

5.2. Benchmark: *Internetspiegel*

De internetspiegel¹⁷ is een benchmark opgezet door het ICTU en het ministerie van BZK in samenwerking met het onderzoeksbureau TNS-NIPO. Aan de benchmark nemen vooral overheidsorganisaties¹⁸ deel. Vergelijking met de Internetspiegel benchmark¹⁹ plaatst de Belastingdienst in 2009 ten opzichte van andere overheidsorganisaties in het midden van de normaalverdeling (percentielscores 25 - 75). De Belastingdienst is qua werkbeleving een 'normale' overheidsorganisatie. Alleen op het aspect 'hoeveelheid werk' scoort de Belastingdienst binnen de internetspiegel benchmark relatief positiever (percentielscores 75 - 90) dan veel andere overheidsorganisaties.

Belastingdienst totaal Benchmark Internetspiegel Normgroep Overheid	Belastingdienst score (gemiddelde) PM2009	PERCENTIELSCORES				
		--	-	=	+	++
		10	25	50	75	90
Hoe tevreden bent u met						
Uw baan, alles bijeengenomen	4,00	3,80	3,92	4,02	4,09	4,14
De organisatie waar u werkzaam bent, alles bijeengenomen	3,61	3,19	3,47	3,66	3,78	3,90
De inhoud van het werk	4,05	3,87	3,96	4,09	4,13	4,17
De hoeveelheid werk	3,54	3,38	3,46	3,53	3,63	3,70
De relatie met collega's	4,30	4,15	4,25	4,31	4,38	4,42
De resultaatgerichtheid van de organisatie	3,18	2,76	2,98	3,19	3,29	3,67
De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	3,56	3,25	3,47	3,57	3,65	3,82
De wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd	3,01	2,61	2,83	3,02	3,22	3,38
De mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden	4,05	3,76	3,96	4,08	4,17	4,32
De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning)	3,61	3,36	3,48	3,64	3,81	3,95
De secundaire arbeidsvoorwaarden	4,04	3,59	4,01	4,12	4,19	4,26
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,26	2,96	3,13	3,29	3,45	3,55
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	3,04	2,61	2,84	3,07	3,22	3,39
De werkplek/fysieke omstandigheden	3,53	2,98	3,36	3,54	3,75	3,90
De werkstress	3,39	3,21	3,33	3,40	3,49	3,55

¹⁷ www.internetspiegel.nl

¹⁸ Huidige gegevens Internetspiegel betreffen de benchmark Rijk 2009 met 50 departementen en uitvoeringsorganisaties.

¹⁹ De wijze van rapporteren over de benchmarkscore is door ICTU/Internetspiegel gewijzigd. De rapportage vindt nu plaats aan de hand van 'percentielscores'. Vergelijkbaarheid van rapport PM2006 en PM2009 is hierdoor op het punt van Internetspiegel benchmarkscores beperkt mogelijk.