



Belastingdienst



HOOR DE KLOK LUIDEN...

Pleidooi voor een onafhankelijke externe
integriteitscommissie bij de Belastingdienst,
en meer...

NOVEMBER 2019 | [FNV.NL](https://www.fnv.nl)

FNV *Overheid*

Dit rapport gaat over de ervaringen van medewerkers bij de Belastingdienst. Uit een door de FNV gehouden enquête komt een beeld naar voren van een onveilig werkklimaat.



DIT ZIJN ONZE AANBEVELINGEN VOOR EEN BETERE CULTUUR

- **STEL EEN ONAFHANKELIJKE EXTERNE INTEGRITEITSCOMMISSIE IN**
- **BESCHERM KLOKKENLUIDERS**
- **LUISTER NAAR DE WERKVLOER**
- **ZORG VOOR LEIDINGGEVENDEN MET KENNIS VAN EN AFFINITEIT MET HET WERKPROCES**
- **GEEN AFREKENCULTUUR**
- **WEES OPEN-KRITISCH NAAR DE POLITIEK**
- **ZORG VOOR LEEFBARE WERKRUIMTEN**
- **GEEF ALS MANAGEMENT HET GOEDE VOORBEELD**





EEN AANTAL AANBEVELINGEN VAN MEDEWERKERS

"Transparantie door alle lagen van de organisatie heen."

"Open communicatie en een veilige werkomgeving waar je geen risico loopt om afgerekend te worden op het maken van een fout(je)."

"Eindelijk eens luisteren naar de werkvloer en ook iets doen met hetgeen men te horen krijgt. En dan er niet alleen kennis van nemen."

"Open cultuur vanuit management. Nu nog angstcultuur, als je iets 'zegt' wordt je daarna geboycot en 'weggewerkt'."

"De mensen die afgelopen jaren hebben laten zien dat ze tegen de stroom (en veiligheid) in autonoom bleven in denken en handelen en ruggengraat toonden, tot voorbeeld maken."

"Medewerkers beter beschermen. Een meldpunt in het leven roepen. En gewoon de bezem erdoor van top tot vloermanagement."

"Fouten, gemaakt door de top, ook bij de top neerleggen. Het wordt tijd dat er geluisterd wordt naar de werkvloer. Deze mensen kennen alle in's en out's. Neem ze dan ook serieus als ze iets te melden hebben."

"Niet alleen beleefde rondjes maken langs de werkvloer, maar eindelijk eens iets doen met de input. En daarover concreet terugkoppelen. En verder: bescherming van klokkenluiders."

"Veiligheid. Dat je vrijuit kunt spreken, kritiek kunt hebben zonder dat je genadeloos wordt terug gepakt in het geval van een slechte leidinggevende."

"Een open gespreksomgeving zonder dat er een straf boven je hoofd hangt."



INLEIDING

OVER EEN INTENSIEF CULTUURPROGRAMMA

De Belastingdienst ligt onder een vergrootglas. De dienst verschijnt regelmatig in het nieuws en dat is doorgaans geen goed nieuws. Voor de Belastingdienst niet, voor de medewerkers niet en voor de burgers niet.

Het meest recente voorbeeld is de kwestie rond de vermeende toeslagenfraude. Belastingambtenaren krijgen van hun meerderen opdracht toeslagen aan burgers stop te zetten. De reden voor deze algehele stopzetting blijft onduidelijk, maar de gevolgen zijn groot: talloze gezinnen zitten in de financiële problemen. De media duiken gretig bovenop alle verhalen.

In de nasleep van deze kwestie stuurt een ambtenaar van de Belastingdienst aanvullende informatie naar de rechtbank, omdat alle relevante stukken volgens de wet nu eenmaal in een dossier horen te zitten. Zijn leidinggevendenden beschuldigen hem vervolgens van het lekken van informatie. Omdat hij zijn ambtseed zou hebben geschonden, wordt hij geschorst en krijgt hij zelfs ontslag aangezegd.

Er speelt nog iets. Eind 2018 voert FNV Overheid een onderzoek uit waaruit blijkt dat er nogal wat mis is met de integriteit bij de Rijksoverheid. Zeker 1 op de 6 ambtenaren zou regelmatig door leidinggevendenden onder druk worden gezet om niet integer te handelen. Dat veroorzaakt veel stress en in het verlengde hiervan ziekte onder het personeel, maar ook voor een verziekte cultuur in de organisatie.

Staatssecretaris Menno Snel van Financiën is zich 'bewust van de problemen' bij de Belastingdienst, schrijft hij in een brief aan de Tweede Kamer. Hij vindt het 'hoog tijd om de menselijke kant meer aandacht te geven'. Daarom start de bewindsman een intensief cultuurprogramma onder de slogan:

**” WIJ ZIJN DE BELASTINGDIENST.
DE BELASTINGDIENST MAKEN WE
SAMEN. WAT DRAAG JIJ BIJ? ”**

Een prima initiatief om de menselijke kant meer aandacht te geven, vindt FNV Overheid. Maar de staatssecretaris legt met zijn slogan de bal wel heel nadrukkelijk bij de medewerkers neer. Terwijl die juist willen dat een verandering vanuit de top van de organisatie komt. Toch zou het onbeleefd zijn de uitgestoken hand van de staatssecretaris nu te weigeren. De bond heeft daarom een enquête opgesteld waarin de medewerkers van de Belastingdienst is gevraagd wat zij vinden dat anders en beter moet.

De uitkomsten van de enquête hebben we verwerkt in dit rapport. Alwéér een rapport, horen we de lezer met (voor) kennis van zaken denken. Inderdaad alwéér een rapport (in het hoofdstuk 'Wat vooraf ging' komen we hierop terug). En ook dit rapport is niet bestemd voor onderin de la, maar bedoeld om te lezen. En om er een keer wél iets mee te doen.

En daarom doet de FNV in dit rapport aanbevelingen - alwéér! - aan de politieke en ambtelijke leiding van de Belastingdienst hoe te komen tot een cultuuromslag die wél resultaat oplevert. Dat doen we niet alleen in het belang van de Belastingdienst, maar als vakbond vooral óók in het belang van de mensen die daar werken.

WAT VOORAF GING

OVER 'MILJARDEN VOOR HET OPRAPEN' EN SUGGESTIES VOOR VERBETERINGEN

Het zijn mooie woorden van staatssecretaris Menno Snel in zijn brief aan de Tweede Kamer waarin hij de ideeën achter zijn cultuurprogramma voor de Belastingdienst uit de doeken doet (zie kader). Niemand zal het met hem oneens zijn. Sterker nog: niemand kán het ermee oneens zijn. Maar wat schrijft de bewindsman nu eigenlijk precies? En belangrijker nog: hoe denkt hij dit alles te kunnen realiseren?

"Ik wil een Belastingdienst waar heldere en concrete afspraken zorgen voor goed lopende werkprocessen en resultaten. Waar samenwerken zorgt voor verbinding en het snel oplossen van problemen. Ik streef ernaar een open en veilig klimaat te creëren waar medewerkers zich veilig voelen, waar dilemma's worden besproken en wordt gereflecteerd op wat beter kan. Een klimaat waar fouten mogen worden gemaakt, die fouten op het juiste niveau worden gemeld, en nadrukkelijk van fouten wordt geleerd. Ik wil dat de medewerkers van de Belastingdienst zich verantwoordelijk, geloofwaardig en zorgvuldig opstellen - zowel binnen de organisatie als in de communicatie met burgers en bedrijven. Moreel leiderschap en rechtstatelijk handelen zijn daarbij de standaard. En ten slotte vraag ik van elke leidinggevende en medewerker het besef dat veranderen bij jezelf begint."

Om veranderingen werkelijk tot stand te brengen, is méér nodig dan strijdvaardige taal. De juiste vragen stellen bijvoorbeeld.

- Hoe creëren we meer openheid en vertrouwen?
- Hoe brengen we de menselijke kant weer terug in de uitvoering van het werk?
- Wat is er nodig om misstanden echt aan de orde te kunnen stellen?
- Hoe voorkomen we dat (alweer) een klokkenluider strafontslag krijgt?
- Hoe zorgen we er voor dat de medewerkers weer trots zijn op hun werk?

Het zijn vragen die FNV Overheid al eerder stelde én beantwoordde. Dat de staatssecretaris zich er nu opnieuw over wil buigen, bewijst het gebrek aan collectief geheugen bij de Belastingdienst.

Ter herinnering: in 2012 stelt FNV Overheid (toen nog AbvaKabo FNV) zich op als 'klokkenluider' namens een grote groep ambtenaren bij de Belastingdienst die misstanden in de bedrijfsvoering constateerden waardoor de Staat miljarden aan belastinginkomsten misliep. Het rapport 'Miljarden voor het oprapen' wordt landelijk nieuws en het kabinet zegt een miljoeneninvestering toe om tot verbeteringen te komen. Daarop publiceert de FNV in 2013 het vervolgrapport 'Miljarden voor het oprapen - deel 2'. Dat bevat niet alleen voorzetten voor een goede besteding van het toegezegde geld, maar onder meer ook suggesties voor algemene verbeteringen, verbeteringen voor het management en HRM en suggesties over de capaciteit en de inzet van het personeel.

Een veelzeggend voorbeeld uit het rapport van zeven jaar geleden: "Het kloppend maken van lijsten en staatjes wordt door het management belangrijker geacht dan het invorderingswerk waar je eigenlijk voor aangenomen bent: dat kan beter!" Hiermee hebben we alvast één suggestie - daterend uit 2012, maar nog steeds actueel - waarop de staatssecretaris op zijn minst een begin van zijn cultuurprogramma kan bouwen. Maar de staatssecretaris heeft blijkbaar behoefte aan meer input. Hierbij is FNV Overheid hem anno 2019 opnieuw graag van dienst.

DE ENQUÊTE - DEEL 1

OVER DE UITKOMSTEN VAN DE GESLOTEN EN DE MEERKEUZEVRAGEN

Om precies te zijn 935 rijksambtenaren hebben de moeite genomen om de enquête van FNV Overheid in te vullen. De enquête is verstuurd aan 3.159 leden wat een respons oplevert van bijna 30%. Dat is een fors aantal waarmee we de uitkomsten zonder meer representatief mogen noemen. In de enquête is gevraagd naar wat anders en beter moet bij de Belastingdienst en vooral hoe dat zou kunnen.

Iets meer dan 78% van de respondenten werkt bij de Belastingdienst. De overigen zijn werkzaam bij het kerndepartement van Financiën, de Douane, de FIOD of elders bij het Rijk. Verder is 77% FNV-lid en is 8% lid van een andere vakbond. De overigen hebben zich niet georganiseerd in een vakorganisatie.

RESPONDENTEN ZIJN WERKZAAM BIJ:

0,96% Kerndepartement

78,18% Belastingdienst

13,37% Douane

1,39% FIOD

6,10% Anders

UITKOMSTEN

Ben je trots op je werk en vertel je er graag over tegen anderen?

■ Ja: 56%
■ Nee: 44%



Vind jij dat FNV Overheid met de secretaris-generaal afspraken moet maken over de bescherming van medewerkers die meldingen doen van integriteitsschendingen?

■ Ja: 98%
■ Nee: 2%



Heb jij behoefte aan een onafhankelijke externe integriteitscommissie waar je veilig jouw verhaal kwijt kan?

■ Ja: 94%
■ Nee: 6%



Waar vind je dat de cultuuromslag bij de Belastingdienst zou moeten beginnen?

■ Aan de top: 43%
■ Op de werkvloer: 1%
■ Gelijktijdig zowel aan de top als op de werkvloer: 48%
■ Anders, namelijk...: 8%



CONCLUSIES

Het positieve nieuws is dat de enquête massaal is ingevuld. Hieruit concluderen we dat de Belastingambtenaren zich betrokken voelen bij de onderwerpen die de FNV aansnijdt. Minder positief zijn we over de trots van deze ambtenaren op hun werk. Slechts iets meer dan de helft vertelt er graag over tegen anderen; iets minder dan de helft is niet trots.

Dit laatste kan te maken hebben met het gebrek aan veiligheid en vertrouwen op de werkvloer:

- een massale meerderheid van 98% geeft aan behoefte te hebben aan bescherming bij het melden van misstanden, en
- een bijna even grote meerderheid van 94% hoopt op de komst van een onafhankelijke externe integriteitscommissie.

De staatssecretaris vindt dat 'veranderen begint bij jezelf'. Daar is slechts iets minder dan de helft (48%) van de respondenten het mee eens. 43% vindt dat de veranderingen toch echt aan de top moeten beginnen. Ruim 8% heeft er andere opvattingen over. Daar komen we op terug in het volgende hoofdstuk.

DE ENQUÊTE - DEEL 2

OVER WAAR HET CULTUURTRAJECT ZOU MOETEN BEGINNEN

Staatssecretaris Snel wil bij de Belastingdienst een intensief cultuurprogramma in gang zetten. Hij doet dit onder de slogan:

“Wij zijn de Belastingdienst. De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?”

De antwoordmogelijkheid ‘anders, namelijk ...’ konden de respondenten in eigen woorden aanvullen. Hieruit blijkt dat een opvallend groot deel van hen vindt dat de politiek mede (zo niet geheel) verantwoordelijk is voor de problemen bij de Belastingdienst en dat daarom ook in de politiek een cultuuromslag nodig is. Enkele citaten met een dergelijke strekking:



**DE POLITIEK HEEFT
ONMOGELIJKE
VERWACHTINGEN**

ZOLANG DE LEIDING ZICH BLIJFT GEDRAGEN
ALS AMBTELIJK UITVOERDER VAN HET
BELEID UIT DEN HAAG, BLIJVEN MISSTANDEN
BESTAAN EN VOELT UITEINDELIJK NIEMAND
ZICH VERANTWOORDELIJK

**DE POLITIEK BEPAALT
HET BELEID EN DAARVAN
IS DE BELASTING-
DIENST EEN
AFSPIEGELING**

Tegelijkertijd speelt er een mate van wantrouwen onder het personeel:

DE KENNIS ZIT OP DE WERKVLOER, MAAR DE
TOP DRUKT TEGEN ALLE WAARSCHUWINGEN IN
VERANDERINGEN DOOR DIE NIET WERKEN

(ZO BLIJKT INDERDAAD UITEINDELIJK) **IK HEB SINDS DE JAREN TACHTIG AL
MEERDERE CULTUURTRAJECTEN MEEGEMAAKT,
MAAR UITEINDELIJK VERANDERT ER NIETS**



CONCLUSIES

De enquête heeft veel meer van dergelijke opmerkingen opgeleverd. Ze laten zien dat de werknemers zelf aan de veranderingen willen bijdragen, maar dat ze vooral verwachten dat de ambtelijke top het voortouw neemt. Ze willen dat de top zich hierbij open-kritisch opstelt richting de politiek. En ze willen dat er goed geluisterd wordt naar de wensen van de deskundigen op de werkvloer.

DE ENQUÊTE - DEEL 3

OVER RESPECT, WAARDERING EN ANDERE MENSELIJKE WAARDEN

VRAAG 8:

Wat is nodig voor een cultuur/werkomgeving waar fouten gemaakt mogen worden en waar van fouten geleerd wordt?

Vraag 8 was de eerste volledig open vraag in de enquête. De in totaal 935 antwoorden, lang én kort, laten zich beste samenvatten in enkele woorden: vertrouwen, luisteren, respect, waardering, verbinding en leiderschap. Maar ook: openheid, eerlijkheid en eerlijk en sterk management.



Opvallend vaak plaatsen de respondenten kritische vraagtekens bij het functioneren van hun direct leidinggevenden. Die zijn vaak jong, komen net uit de collegebanken, hebben weinig vakinhoudelijke kennis en geen ervaring in het uitvoerend werk. Ze zijn gefocust op 'control' en kijken meer naar zichzelf dan naar de medewerkers en hun prestaties:

"... sturing op kwaliteit in plaats van cijfers/aantallen; managers die verstand van zaken hebben, afstand werkvloer en management verkleinen..."

"Nu denken de managers vooral aan hun eigen positie. Er mag immers geen negatieve berichtgeving naar boven doorsijpelen."

"We hebben behoefte aan management dat capabel is en weet wat het werk inhoudt, en aan een top die dit ook weet en niet politiek geïntereerd is."

"Het bestuur stuurt spookteams aan. Met de huidige vorm van kantoortuinen zijn er in de praktijk geen teams meer. Het is los zand."

Oplossingen dragen de respondenten ook aan:

"Een periodieke 'stand-up' waarbij in een team gedeeld wordt waar iedereen mee bezig is, wat je bezig houdt, wie hulp nodig heeft, wie ruimte heeft, wie je kan helpen met het oplossen van problemen of fouten."

"Elkaar serieus nemen: aanspreken - uitspreken - bespreken - afspreken."

"Begin eens met dingen te benoemen die de medewerker goed doet. Nu worden alleen de fouten genoemd."



CONCLUSIES

Het beeld overheerst dat de relaties tussen managers en medewerkers gebukt gaan onder een gebrek aan wederzijds vertrouwen. Om te kunnen komen tot een veilige werkplek waar fouten gemaakt mogen worden, is volgens de medewerkers in de allereerste plaats sterk management vereist, met gevoel voor de werkprocessen én voor de menselijke inbreng daarin. Een andere suggestie die komt bovendrijven is (terug naar) meer werken in teamverbanden. Op de pagina's hierna is een kleine selectie uit de antwoorden op vraag 8 te vinden.





INTERMEZZO EEN GREEP UIT DE ANTWOORDEN OP VRAAG 8

OVER WAT NODIG IS VOOR EEN CULTUUR WAAR FOUTEN GEMAAKT MOGEN

"Fouten worden gemaakt, maar worden onder het tapijt geveegd. De M2 houdt alles weg bij de hogere managementlaag. Er is voor de medewerker geen toegang tot de hogere managementlaag. En wat wel doorlekt, wordt vervolgens op nare manieren tegen je gebruikt door de M2. Dus zorg dat er transparantie is en toegang tot de verslagen van M2 en M1. Laat aan de werkvloer zien wat er door komt aan informatie naar de hogere managementlagen over knelpunten in processen."

"Een direct leidinggevende die aan de kant staat van zowel zijn leiding als de medewerker. Alle leidinggevendens die ik ken staan alleen voor het hoger management."

"Excuses van alle 'managers' die medewerkers afstraffen en beschadigen (nog steeds) wegens eerlijkheid, oprechtheid, betrokkenheid en ambitie. Zij hebben onherstelbare schade aangericht, zowel bij betrokkenen als bij de collega's en een ongezond werkklimaat gecreëerd. Daarna mogen die managers uitleggen waarom uitgerekend zij nu opeens het tegenovergestelde zo belangrijk vinden, zoals fouten mogen maken en luisteren naar de medewerkers."

"De huidige cultuur is er de afgelopen dertig jaar ingesleten. Dat veranderen vergt heel erg veel betrokkenheid van hoog tot laag! En als er ook maar één schakel niet meewerkt, dan hikt de machine. Vandaar dat openheid om zaken te melden en niet daarop afgerekend worden hierin erg belangrijk is!"

"Mijn ervaring is dat vooral het leren van fouten niet gebeurt. Wat nodig is, is een Belastingdienst die minder geleefd wordt door de politiek. Minder wijzigingen als gevolg van fiscale wet- en regelgeving. En als dat dan toch komt, dan moet het mogelijk zijn om de invoering en uitvoering ervan te kunnen weigeren op basis van ontbrekende middelen (mensen en budgetten). We krijgen de tijd niet om van fouten te leren, want voordat we klaar zijn met iets, komt de volgende wijziging er alweer aan."

"Goed en eerlijk management met verstand van zaken!"

"Dat de rapportages richting de staatsecretaris en Tweede Kamer helder en concreet zijn over de sterke en zwakke resultaten. Als er vertrouwen is dat die rapportages kunnen, dan kan dat verder in de organisatie ook."

"Een toplaag die nog weet waar het over gaat en niet alleen de cijfertjes cultuur najaagt om maar goed naar buiten toe te lijken terwijl het werk niet meer naar behoren kan worden uitgevoerd."

VRAAG

8

“Een open cultuur waarbij je iedereen kan en mag aanspreken zonder dat je je bezwaard voelt. Transparantie!”

“Dat de teamleider minimaal drie jaar op zijn plek blijft zitten. De teamleider kent dan zijn mensen en weet vanuit welk perspectief er een fout gemaakt is. Hij herkent het dan ook als een fout in plaats van direct te wijzen of te sanctioneren. Het is dan veilig voor de medewerker en teamleider. Ook moet de teamleider veilig en zonder consequenties zijn verhaal kunnen doen bij zijn leidinggevende. Ook hij mag fouten maken.”

“Momenteel gesloten cultuur, dus een open cultuur is nodig. Waar is de klokkenluider gebleven?”

“Begrip voor elkaar. Echte openheid. Contact met de leiding. Niet een instrumentele oplossing. Geen planmatige cultuurverandering, onderzoeken tonen aan dat dit niet werkt.”

“Andere manier van leidinggeven.”

“Top en werkvloer moeten vertrouwen hebben in elkaar. Ook (beter: juist) wanneer er iets fout gaat moet je er op kunnen vertrouwen dat de ander achter je staat.”

“Gelijke regels voor management en werkvloer m.b.t. integriteit. Managers worden weggepromoveerd, werkvloer krijgt berisping of erger.”

“Managers komen van buiten de dienst en voeren politiek/ budgettaire opdrachten uit die niets met onze primaire taak van doen hebben. Ze hebben onvoldoende kennis van de visie en missie en hebben geen tijd om leiding te geven aan de medewerkers die zich hard maken om de visie waar te maken. Er is dus sprake van een enorme cultuurspleet tussen managers en medewerkers die alleen maar erger zal worden.”

“Maar een ding: vertrouwen in elkaar. Managers en ‘werkvolk’ moeten elkaar vertrouwen, respecteren en ondersteunen.”

“Een totaal ander aanpak van managen. Verschil met vroeger is dat meeste managers alleen manager zijn en van belasting heffen niet zo veel verstand hebben. Terug naar de tijd van chef op de werkvloer en van medewerkers die niet thuis werken maar op kantoor. Het niet meer elkaar zien, zorgt voor onbegrip en vervreemding. Daardoor spreekt men elkaar niet meer aan maar verschuilt men zich achter de elektronische snelweg.”

“Zelfreflectie en integriteitsbesef. Open overlegstructuur en informatievoorziening. Verantwoordelijkheidsgevoel.”

“Dat er geïnvesteerd wordt in kennis en niet vanuit een werkinstructie je werk doen.”

“Minder sturen op de aantallen, meer sturen op professionaliteit en kwaliteit van het werk. De nadruk moet liggen op het kwalitatief goed doen van het werk en minder op de streepjes van het aantal controles.”

“Dat het brengen van ‘slecht’ nieuws niet ook slecht is voor je carrière.”

“Andere leiderschapsstijl, die niet - zo nu het geval is - gericht is op het carrièreperspectief van jonge, ambitieuze leidinggevendenden. Problemen worden nu veelal gebagatelliseerd, onder het tapijt geschoven of volledig onderschat. Kritische medewerkers worden genegeerd en soms zelfs door het voltallige managementteam gepest.”

DE ENQUÊTE - DEEL 4

OVER VERTROUWEN, ZEGGENSCHAP, DE WERKOMGEVING EN MEER

VRAAG 9:

FNV Overheid wil dat de medewerkers van de Belastingdienst weer trots kunnen zijn op hun werk. Wat is hiervoor volgens jou nodig?

“Gaaf je niet lukken”, antwoordde een weinig optimistische medewerker. “Ik ben al trots”, antwoordde een ander voor wie op dit punt dus kennelijk geen noodzakelijke actie hoeft te worden ondernomen. Maar een overgrote meerderheid van de overige 933 respondenten vindt toch dat er iets moet gebeuren. En dat iets loopt nogal uiteen. Variërend van “een tegengeluid in de media” tot “heldere regels en binnen de regels ruimte voor de professional”.

Waar de medewerkers van de Belastingdienst vooral op hopen, is steun van boven:

**VERTROUWEN IN DE
MEDEWERKERS EN
HEN SERIEUS NEMEN**

**EEN STEVIGE
HOUDING VAN
HET (TOP)
MANAGEMENT
DIE VOOR ONS
GAAT STAAN**

LEIDING EN POLITIEK DIE DE WERKVLOER
STEUNEN EN RESPECTEREN. EN NIET GELIJK
MET EEN BESCHULDIGEND VINGERTJE WIJZEN

Ook persoonlijke waardering en vertrouwen krijgen spelen een rol:

**MEER ZEGGENSCHAP
OVER HET
WERK**

EEN KEER WEER EENS EEN GOEDE
CAO EN EEN GOEDE LOONSVERHOOGING

Voorts zijn er de nodige wensen wat betreft de werkomgeving:

DE ‘FAMILIECULTUUR’ IS ER NIET MEER EN ALLES IS OP
AFSTAND. HET VELE THUISWERKEN EN DE WISSELINGEN
VAN TEAM EN TEAMLEIDERS DRAGEN
OOK AL NIET BIJ AAN HET GEVOEL
DAT JE ERGENS BIJ HOORT

DE ICT IS EEN GROTE PUINHOOP, DE KANTOREN
ZIJN TE GROOT OM NOG BETROKKENHEID TE VOELLEN,
DE ADMINISTRATIE ZIT ELDERS EN MAG ALLEEN NOG MAAR VIA
DE POSTBUS BENADERD WORDEN. ER IS GEEN MENSELIJKE MAAT MEER

EEN
ENORME
INVESTING
IN AUTOMATISERING
DIE LEIDT TOT
PROFESSIONALISERING
VAN DETECTIE EN
SELECTIE



CONCLUSIES

Net als bij het fouten mogen maken, kijken de medewerkers bij wat nodig is om trots te kunnen zijn op het werk, wederom nadrukkelijk naar hun leidinggevendenden. En ook hier gaat het weer om kernwaarden als openheid, eerlijkheid, vertrouwen, respect en waardering.

Verder is er behoefte aan meer saamhorigheidsgevoel. Dit vertaalt zich in wensen rond de werkomgeving, variërend van gezelligere werkplekken tot goed functionerende en met elkaar communicerende ICT-systemen.





INTERMEZZO EEN GREEP UIT DE ANTWOORDEN OP VRAAG 9

OVER WAT NODIG IS OM WEER TROTS TE KUNNEN ZIJN OP JE WERK

“Ga achter je medewerkers staan en verdedig ze waar dit kan. We worden nu in de steek gelaten.”

“Leer mensen weer na te denken en vang niet voor alles in werkinstructies. Werknemers weten zelf drommels goed hoe het werk gedaan moet worden. Geef ze de verantwoordelijkheid terug om werkzaamheden uit te voeren.”

“Geef mensen een fatsoenlijke opleiding intern. Biedt begeleiding. Zorg ervoor dat er geen blunders meer worden gemaakt zoals nu recent weer bij toeslagen. Haal die lullige reclamespotjes van de buis. Regel je werkprocessen fatsoenlijk in. Haal managers met vakkennis binnen en laat schoolverlaters geen cruciale functies bekleden. Ze verstoren processen omdat ze wel de schoolopleiding hebben maar de vliegrepen missen. In geen enkel bedrijf wordt zoiets gedaan. En zie vooral eens je belangrijkste bedrijfsmiddel staan: de werknemer! Commitment, dat missen wij.”

“Er moet meer met wijsheid worden gestuurd, balans daarin. Niet alleen van die slimme, maar ook wijze jongens en meisjes. Die zodanig ontwikkeld zijn dat ze weten wat integriteit en moreel gedrag is in plaats van een trucje. Met toevoeging van wijsheid krijg je een gezonde organisatie waarbij inclusie en veiligheid en leren van fouten vanzelfsprekendheden zijn.”

“Ik mis verbondenheid met het werk. Ik denk dat dat deels komt door grootschaligheid en ver doorgevoerde automatisering. Maar ook doordat we van facilitair bijvoorbeeld geen planten meer mogen neerzetten, we geen eigen werkplek meer hebben en door het intranet dat ooit over ons zelf ging maar nu over de hele dienst.”

“Cultuurverandering, nee zeggen tegen de teamleider - directeur - top, ontspannen sfeer, minder managers, meer administratieve ondersteuning op c en e niveau, aandacht voor medewerkers, beloning naar werk.”

“Betere communicatie naar de buitenwereld. De werkvloer doet heel erg haar best met de middelen die zij tot haar beschikking heeft. Dat hebben burgers niet in de gaten. Bovendien moet de ICT drastisch vernieuwd worden. En medewerkers moeten de kans krijgen op doorstroming naar een hogere functie binnen de dienst. Zeker de mensen die al jaren ervaring hebben.”

“Stoppen met manipuleren van de cijfers (bijvoorbeeld ophogen bezwaartermijnen, kleine controles om aantallen op te krikken), waardoor naar buiten komt dat de politieke eisen vaak niet kunnen.”

“Niet alleen maar de foute dingen benoemen, maar vaker een compliment uitdelen zodat de medewerkers gemotiveerd blijven.”

“Een transparante houding naar de politiek: de ontstane situaties zijn allemaal het gevolg van de uitvoering van onuitvoerbare politieke beslissingen.”

“Andere leiderschapsstijl met meer aandacht en waardering voor de professionele - vaak gepassioneerde - medewerkers. Problemen - bijvoorbeeld automatisering en bereikbaarheid - moeten daadkrachtiger, doel-treffender en doelgerichter worden aangepakt, waardoor negatieve aandacht in de media wordt voorkomen. Meer zorg en aandacht bij het functioneel verdelen van - soms beperkte - middelen in plaats van het hiërarchisch verdelen daarvan. Stoppen met geldverspilling: zin-loos verspreiden van promotiemateriaal zonder het gesprek met medewerkers echt aan te gaan, conferenties, evenementen en dergelijke. Medewerkers echt betrekken (opleidingen, meedenken en meepraten) bij organisatieveranderingen (LEAN) en deze niet veranderen vanuit een misplaatst superioriteits-gevoel opleggen.”

“Af en toe een pluimpje van het hoger management zou leuk zijn. Niet alleen Obligaat met kerst, maar gewoon spontaan als iets goed gaat.”

“Afstoten van de vreemde tak: de toeslagen. Wij zijn van het ontvangen, niet van het geven.”

“Dat ook de politiek echt oog heeft voor de Belastingdienst en niet alleen reageert op incidenten. Dus daarmee rekening houdt bij belasting-wetgeving (eenvoudige en vooral duidelijke regels) en bovendien voldoende middelen ter beschikking stelt voor goede met elkaar communicerende ICT-systemen.”

“Dat er weer verbinding komt tussen dienstleiding en werkvloer en dat de dienstleiding echt voelt wat er op de werkvloer speelt. Toen er nog een kantoordirecteur was die enige beslissings-bevoegdheid had, was er direct contact tussen medewerker en degenen die beslissingen konden nemen. Dat noemde men toen een familiecultuur en daar wilde men vanaf. Nu is die familiecultuur er niet meer en is alles op afstand. We voelen ons niet meer ‘de Belastingdienst’ omdat we niet het gevoel hebben dat we zelf nog invloed hebben op wat die dienst besluit te doen. De dienst lijkt nu niet meer van ons maar van de dienstleiding op DG-niveau.”

“Werkbare systemen die er niet om de haverklap uit liggen of heel traag werken. Betere gerichtere opleidingen en niet van die algemene opleidingen voor nieuwe medewerkers. Betere bijscholingen van medewerkers die al langer bij de dienst zijn. Minder vergaderen van vooral het management die ook meer moeten luisteren naar de medewerkers op de werkvloer.”

“Zorg voor de medewerkers en kijk wat die nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Ik werk nu in een pand waar de ranzigheid vanaf straalt. De muren zijn ontzettend smerig, overal vlekken en stukken af. Overdag loopt de temperatuur in mijn kamer op tot 24,5 graden. Zet ik het raam open, dan komt de rooklucht van rokende collegae van buiten naar binnen. De verlichting verblindt mij en ik zit met twee collegae in één kamer (zogenaamd tijdelijk, in afwachting van verbouwing) als haringen in een ton. Volgens de normen zou dit gewoon kunnen, maar echt werkbaar is het niet. Vooral omdat ik door mijn functie meerdere computers op mijn bureau in gebruik heb.”

“Ben trots op mijn werk maar niet op de organisatie.”



DE ENQUÊTE - DEEL 5

OVER DE STIJL VAN LEIDINGGEVEN, MEELOPEN EN ELKAAR AANSPREKEN

VRAAG 10:

Wat kan volgens jou bijdragen aan een betere cultuur bij de Belastingdienst?

Opnieuw duikt de stijl van leidinggeven veelvuldig op in de antwoorden:

“De stijl van leidinggeven vanuit de top is gebaseerd op een vertrouwen/geloof dat je met regels/voorschriften het maximale uit de organisatie kunt halen. Hiertegenover staat een stijl die uitgaat van de gedachte dat je het moet hebben van geloof/vertrouwen in de mensen. Deze laatste benadering verliest steeds meer terrein.”

“Daadkrachtig management is goed, maar kijk ook altijd naar de menselijke maat. Tegenwoordig slaan we door in cijferfetisjisme.”

“Er is sprake van veel wantrouwen richting top en management. Laat zien dat je daar aan wilt werken. Blijf zorgen voor brede betrokkenheid van de werkvloer bij ontwikkelingen, waarbij het natuurlijk duidelijk moet zijn dat de organisatie bepaalde keuzes maakt en dat daarbinnen de beïnvloedingsruimte zit.”

Ook op andere gebieden komen de respondenten met suggesties ter verbetering:

“Af en toe een dagje meelopen met iemand die iets heel anders doet dan jij. Dan krijg je meer begrip en bewondering voor elkaars werk, en - hopelijk - meer het gevoel samen een doel te dienen.”

“Geef alle medewerkers een training in elkaar aanspreken. Implementeer het ook en bewaak naleving.”



CONCLUSIES

In de in totaal 935 antwoorden op vraag 10 komen alle aspecten samen die bij de voorgaande vragen ook al opdoken. Ja, er is behoefte aan openheid en vertrouwen, en ja een onafhankelijke externe integriteitscommissie is meer dan gewenst. Maar om te komen tot een werkelijk betere cultuur bij de Belastingdienst is volgens de respondenten - alles bij elkaar opgeteld en kort samengevat - 'verbinding nodig van hoog tot laag'. Met 'rust, reflectie en overleg' kan die verbinding groeien. En last but not least: het goede voorbeeld zal aan de top gegeven moeten worden.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk nog deze veelzeggende hartenkreet: “Het allerbelangrijkste is transparantie. Dat woord hoor je wel veel, maar het is er niet. Het voelt niet veilig om niet te weten wat de agenda van een ander is als je om de tafel zit. Het voelt niet goed als je in een reorganisatie zit, dat je bang bent om kritisch te zijn.”



INTERMEZZO EEN GREEP UIT DE ANTWOORDEN OP VRAAG 10

OVER WAT ER NODIG IS VOOR EEN BETERE CULTUUR BIJ DE BELASTINGDIENST

"De menselijke maat moet terug bij het behandelen van fiscale kwesties. Niet sturen op zoveel mogelijk correcties van aanslagen maar op de juistheid van de aanslag."

*"Leidinggevenden die niet alleen voor de cijfers gaan."
"Begin met bevlogen en deskundige mensen aan de top te benoemen. (...) Dus geen stoelzitters die voornamelijk uitkijken naar de volgende promotie."*

"Niet over maar met elkaar praten (top en werkvloer). Eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen!"

"Terug naar vakmensen in alle managementlagen. Stoppen met ABD-benoemingen."

"Geen oude wijn in nieuwe zakken, maar echte betrokkenheid bij elkaar en de organisatie. Echt samen doen, dus power to in plaats van power over."

"Helder leiderschap en zeker ook meer ontwikkeling en persoonlijk leiderschap bij medewerkers. Heldere doelen, ontwikkelgerichtheid en feedback."

"Inspraak zonder dat je hierop wordt afgerekend."

"Management in een meer faciliterende rol en geen sturende rol."

"Geef medewerkers voldoende tijd, geld en gekwalificeerd personeel om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren."

"Meer ondersteuning door de politiek, de regering en het management. Luisteren, luisteren en nog eens luisteren (...) Samenwerken, samenwerken en nog eens samenwerken."

"Verplicht periodiek contact (1x per kwartaal) tussen MO/M1 en werkvloer (1 op 1-gesprekken). Verplicht overleg tussen het ministerie van Financiën en de belastingkantoren over de uitvoerbaarheid van wetgeving."

"Minder sturen op cijfers. Deze worden gebruikt om resultaten te meten, maar zijn in de meeste gevallen totaal geen afspiegeling van hoe het daadwerkelijk is."

"Meer saamhorigheid en weer vaste plekken zodat beter overleg mogelijk is."

"Laat teams ook hun managers beoordelen."

"Zet de doorgaans zeer loyale en betrokken medewerker centraal. Laat de professional zijn werk doen. Durf dat vertrouwen te geven."

"Meer een geheel van de medewerkers vormen die elkaar goed kunnen leren kennen en vertrouwen en samen een klus aan kunnen pakken."

"Kijk meer naar het grotere geheel. Werk meer vanuit de bedoeling dan vanuit kpi's."

"Meer mensen in het management met empathisch vermogen."

"Nieuwe organisatiestructuur (de vakgebieden bij elkaar, minder managers), duidelijke regelgeving wat mag en wat niet mag, niet meteen afstraffen. En lunchgesprekken op de werkvloer met de top."

"(...)een helder, vastgezet beleid dat ondersteund wordt door voldoende middelen."

"De bestuurscultuur (elkaar dekken, niet uitvoeren wat is afgesproken, fouten verdoezelen) op de schop."



AANBEVELINGEN

OVER DE ROUTE NAAR EEN CULTUURANPAK DIE BREED GEDRAGEN WORDT

Hoe te komen tot een cultuurverbetering bij de Belastingdienst? Staatssecretaris Snel van Financiën vraagt in een brief aan de Tweede Kamer **'van elke leidinggevende en medewerker het besef dat veranderen bij jezelf begint'**. Maar met de slogan die hij zijn cultuurprogramma meegeeft legt hij de bal nadrukkelijk neer bij de werkvloer:

**“ WIJ ZIJN DE BELASTINGDIENST.
DE BELASTINGDIENST MAKEN WE
SAMEN. WAT DRAAG JIJ BIJ? ”**

FNV Overheid heeft de medewerkers van de Belastingdienst gevraagd wat er volgens hen anders en beter kan. Zij hebben die vraag massaal beantwoord, zo blijkt uit de uitkomsten van de enquête. Vrijwel niemand vindt echter dat de veranderingen op de werkvloer zouden moeten beginnen. De helft kijkt juist naar de top, terwijl de andere helft denkt aan én én: aan de top en op de werkvloer.

“Veranderen begint bij jezelf, zegt onze staatssecretaris. De spindokter heeft dat goed voor hem verwoord. Maar verandering begint toch echt aan de top. De mensen die daar zitten moeten doen wat ze zeggen. Ook de staatssecretaris moet laten zien, moet ons laten voelen, dat hij zijn woorden meent door zelf het voorbeeld te geven.”

Voor verandering is ook vertrouwen nodig, en dat lijkt er op veel werkplekken onvoldoende te zijn. Het botert niet altijd tussen leidinggevend en medewerkers. De stijl van leidinggeven wordt als directief ervaren in plaats van empathisch en te veel gestuurd door targets halen in plaats van kwaliteit. Ook de ABD-structuur (Algemene Bestuursdienst) wordt gehekel. Managers zouden te weinig vakinhoudelijke kennis hebben en stromen weer door voordat ze die ontwikkeld hebben. Dat moet veranderen, want:

“Zonder gemotiveerd personeel zal de cultuur nooit beter worden.”

Het wantrouwen staat ook de onderlinge dialoog in de weg. Die dialoog is nodig om input vanaf de werkvloer te krijgen die tot de benodigde veranderingen kan leiden.

“Luister echt naar de werkvloer voordat je besluiten neemt.”

Is het goede voorbeeld eenmaal gegeven en het vertrouwen hersteld, dan is het zaak om daadwerkelijk en actief aan de veranderingen te gaan werken. Een cultuurprogramma dient meer te zijn dan alleen maar mooie woorden.

“Ik ben zelf teamleider en wil hier het goede voorbeeld in zijn. Ik zie ook dat het cultuurprogramma nog niet op de werkvloer en op mijn niveau is ingedaald. Vanuit communicatie staan overal banners, maar mijn leidinggevende heeft het met mij nog niet gehad over leiderschap en cultuur. Ik heb er intrinsiek interesse in, maar hoe is het met mijn collega's? Er is behoefte aan voorbeeldfuncties op alle niveaus.”



CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Medewerkers durven nauwelijks nog misstanden te melden, zijn bang hierop afgerekend te worden, er is sprake van een angstcultuur:

- Stel een onafhankelijke externe integriteitscommissie in waar medewerkers veilig hun verhaal kwijt kunnen.
- Zorg voor een goede bescherming van klokkenluiders.

Het ontbreekt aan vertrouwen tussen leidinggevenden en medewerkers:

- Zorg voor leidinggevenden met kennis van en affiniteit met het werkproces.
- Zorg voor verplicht regelmatig overleg tussen leidinggevenden (op alle niveaus) en de mensen op de werkvloer waarin zowel de werkprocessen besproken worden als de problemen die de medewerkers daarin tegenkomen.

De top weet niet wat er speelt op de werkvloer:

- Organiseer zaken zodanig dat signalen van de werkvloer - 'het eerlijke verhaal' - de top bereiken.

Veel medewerkers voelen zich niet gesteund door hun leidinggevenden en gaan gebukt onder wat zij noemen 'een afrekencultuur':

- Het management van hoog tot laag dient meer aandacht te geven aan zaken die goed gaan in plaats van de nadruk te leggen op wat mis gaat, en dient ook naar buiten toe de medewerkers te verdedigen.

Veel problemen worden veroorzaakt door onuitvoerbare wet- en regelgeving die in de Tweede Kamer en op het kerndepartement worden bedacht en uitgewerkt:

- Het hoogste management dient een meer open-kritische houding aan te nemen richting politiek en Tweede Kamer en open moeten zijn over de onuitvoerbaarheid van nieuwe regels.

De medewerkers hebben behoefte aan een breed gedragen gevoel van collegialiteit en gezamenlijkheid:

- Zorg voor leefbare werkruimten, zorg voor minder flexplekken, zorg voor regelmatig teamoverleg en laat Belastingambtenaren bij andere afdelingen of diensten 'in de keuken kijken' om zo het gevoel van eenheid te versterken.

De medewerkers zijn bereid actief te participeren in een cultuurprogramma, maar kijken hierbij toch vooral naar hun leidinggevenden:

- Geef als management het goede voorbeeld voor een gewenste cultuuromslag, praat hier open en eerlijk over en neem de medewerkers hier vervolgens in mee.

