

Medewerkertevredenheidsonderzoeken bij het Rijk

'Het gaat om het proces'

PERSONEELSMONITOR, INTERNETSPIEGEL, BASAM, HET PERSONEELS- EN MOBILITEITS- ONDERZOEK (POMO). ZOMAAR WAT NAMEN VAN MEDEWERKERTEVREDENHEIDSONDERZOEKEN (MTO'S) BIJ HET RIJK. DE RESULTATEN VERSCHIJNEN IN MOOIE RAPPORTEN MET KLEURIGE GRAFIEKJES. MAAR DAARNA BEGINT HET EIGENLIJKE WERK PAS ECHT. WANT: 'HET ONDERZOEK IS GEEN DOEL OP ZICHZELF, MAAR EEN INSTRUMENT OM DE TEVREDENHEID VAN MEDEWERKERS TE VERBETEREN.'

tekst: Pascal Klaassen / fotografie: Amber Beckers / Hollandse Hoogte

Een stevige dialoog

Het ministerie van LNV werkt sinds 2006 met de InternetSpiegel. Ad van de Staaïj, senior-beleidsmedewerker P&O, vindt het een goed instrument om eens in de drie jaar de tevredenheid van medewerkers - en de bijdrage van het P&O-beleid daaraan - stevig tegen het licht te houden. 'De rapportage is een bruikbaar middel om de dialoog op gang te brengen. Bij ons geven de medewerkers in teamgesprekken aan welke zaken uit het rapport ze in positieve of negatieve zin opvallen. Door die gesprekken krijgen de resultaten pas echt betekenis. Daar is uiteraard wel een open en vertrouwelijke sfeer voor nodig. Ik heb van de medezeggenschap begrepen dat dit, op een enkele plek na, overal het geval is.'

Van de Staaïj vindt het belangrijk dat iedereen binnen LNV serieus met medewerkertevredenheid omgaat. 'Ik hoef niet precies te weten welke acties er allemaal op touw worden gezet. Dat laat ik aan de directies, regio's en ondernemingsraden over. Daar ligt de uiteindelijke controle en verantwoordelijkheid. Wel wil ik het doel - de verbetering van de tevredenheid - goed onder de aandacht houden. We organiseren bijvoorbeeld een wedstrijd om ervoor te zorgen dat de verbeteracties tot concrete resultaten leiden.'

Je zou kunnen beweren dat een goede manager zelf in de gaten houdt hoe het met zijn medewerkers gaat. Een MTO is dan niet nodig. Helaas blijkt het beeld van managers in de praktijk niet altijd met de werkelijkheid overeen te komen. Het is in ieder geval verstandig dit regelmatig te toetsen. Ook al omdat mensen in een onafhankelijk onderzoek vaak vrijer hun mening geven. Bovendien kun je na zo'n onderzoek je eigen cijfers vergelijken met andere afdelingen of organisaties. Dat helpt dan weer de juiste verbeteracties op touw te zetten.

Snel beschikbaar

Op Defensie na, maken alle kerndepartementen gebruik van de InternetSpiegel. De directie Arbeidszaken Openbare Sector van het ministerie van BZK en TNS NIPO hebben dit instrument in 2004 ontwikkeld. Sinds 2007 is de programmatische leiding ondergebracht bij de stichting ICTU, een instelling die overheden helpt beter te presteren met ict. Ruud Hogendoorn, projectleider onderzoek en ontwikkeling bij ICTU, legt de opzet van de InternetSpiegel uit: 'Het is een *webbased* onderzoek voor alle sectoren binnen de overheid. Naast de verplichte standaardvragen kunnen organisaties uit aanvullende modules kiezen. Daarnaast mogen ze zelf vragen aanleveren. De resultaten zijn snel beschikbaar. En je kunt ze gemakkelijk vergelijken met andere organisaties binnen en buiten de eigen sector. Op dit moment is het via InternetSpiegel mogelijk om medewerkertevredenheid, arbozaken, beleving van integriteit en interne klanttevredenheid te onderzoeken.'

*'Uitkomsten
vergelijken
met andere
organisaties'*



Geen losstaand ritueel

Het kerndepartement van het ministerie van Justitie is ongeveer tien jaar geleden van start gegaan met het onderzoeken van de medewerkertevredenheid. Hierdoor waren ze volgens Ton König, projectleider kwaliteit bij Justitie, een van de eerste departementen met een uitgekristalliseerde vragenlijst. 'Bij de ontwikkeling van de InternetSpiegel heeft BZK rijkelijk gebruikgemaakt van onze ervaringen. Doordat de InternetSpiegel digitaal is, is het gemakkelijk in te zetten. Bovendien is het goedkoop en levert het goed vergelijkingsmateriaal op.'

Integreren in bedrijfsvoering

König merkt dat de processen rond het MTO steeds meer ingeburgerd raken. Dat past goed bij zijn filosofie zo'n onderzoek niet als een aparte operatie te zien, maar juist te integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering. 'Het is materiaal om je over te verwonderen. Een aanleiding om verder te zoeken en acties te ondernemen. Het moet geen losstaand ritueel worden, want dan schiet het zijn doel voorbij.' In het verlengde daarvan vindt König dat de resultaten het beste zo diep mogelijk in de organisatie kunnen worden verwerkt. 'Vroeger trokken we op bestuursniveau conclusies uit de onderzoeken. Dat leidde tot wat algemene en vage centrale projecten. Nu laten we directies veel meer zelf hun gang gaan. En die betrekken de medezeggenschap er ook bij. Dat werkt erg goed. Zeker als de verbeteracties aansluiten bij lopende operaties.'

» Samenwerking

Een aantal uitvoeringsorganisaties binnen het Rijk organiseert zelf onderzoek naar medewerkertevredenheid. De Dienst Justitiële Inrichtingen gebruikt bijvoorbeeld Basam en heeft hiermee een flinke onderzoekshistorie opgebouwd. Het is zonde om dat vergelijkingsmateriaal zomaar overboord te gooien, aldus DJI. Bovendien heeft niet iedere medewerker bij DJI een werkstation. Bij de Belastingdienst wordt vanaf 1998 een eigen onderzoeksmethode gebruikt: de Personeelsmonitor. En ook hier is de onderzoekshistorie een belangrijke reden om deze methode voorlopig aan te houden. De strenge beveiliging van de digitale omgeving van de Belastingdienst is een tweede reden waarom de InternetSpiegel tot nu toe niet wordt gebruikt. Bernadette van der Waart, senior beleidsmedewerker bij de Belastingdienst, geeft aan dat er wel nauw wordt samengewerkt met de InternetSpiegel. 'We lieten altijd al de vragen van het Benchmark Medewerkersonderzoek Nederland (BMoN) meelopen, maar sinds 2006 nemen we ook de benchmarkvragen van de InternetSpiegel op. Hierdoor kunnen we onze uitkomsten vergelijken met andere organisaties.'

Een hoger niveau

Naast de MTO's die overheidsorganisaties zelf uitvoeren, organiseert de directie Arbeidszaken Openbare Sector van BZK tweejaarlijks het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO). Dit onderzoek onder medewerkers bij alle veertien arbeidsvoor-

waardelijke overheidssectoren heeft betrekking op het hele terrein van arbeidszaken en management. De resultaten verschijnen in de Trendnota, aangevuld met themarapportages. Volgens beleidsmedewerker Hylke Annema is er een duidelijk verschil met de MTO's die de ministeries zelf uitvoeren. 'POMO

*'MTO is geen
doel, maar
een middel'*

richt zich vooral op beleidsniveau. Met de resultaten kun je de veertien overheidssectoren met elkaar vergelijken. Zo kan het Rijk zien of haar personeel meer tevreden is dan bijvoorbeeld de



medewerkers bij de gemeenten of de politie. De resultaten zijn minder goed toepasbaar op individuele organisaties. Een onderzoek als de InternetSpiegel is dat juist wel.'

De directie POIR bij BZK gebruikt de verzamelde data van POMO voor arbeidsmarktbeleidontwikkeling. Hiervoor vullen ze de gegevens eventueel aan met extern onderzoek en tussentijdse resultaten van ander intern onderzoek. Daarnaast vormen de resultaten van POMO belangrijke input bij bijvoorbeeld cao-onderhandelingen en universitaire studies. Annema: 'Het veldwerk van het POMO 2008 is bijna klaar. Komende Prinsjesdag verschijnt de Trendnota, met daarin de eerste resultaten.'

Complete cyclus

Uit de resultaten van de InternetSpiegel blijkt dat 83 procent van de medewerkers bij de kerndepartementen tamelijk tot zeer tevreden is met zijn of haar baan; 71 procent is tamelijk tot zeer tevreden met de organisatie. Doet je eigen afdeling het beter of slechter? Dan is dat handig om te weten, maar zeker niet het eindpunt van het onderzoek. Hogendoorn benadrukt dat een MTO niet het doel is, maar een middel. 'Het gebruik van de InternetSpiegel hoort uiteindelijk te leiden tot grotere tevredenheid onder de medewerkers. Hiervoor is het nodig dat je op zoek gaat naar het verhaal achter de resultaten en naar aanleiding hiervan verbeteracties uitvoert. De cyclus wordt compleet als je na een jaar of twee controleert of de verbeteracties ook daadwerkelijk tot meer tevredenheid hebben geleid.'

Bij de zoektocht naar het verhaal achter de cijfers helpt het ICTU de deelnemende organisaties graag. Allereerst door de organisaties te stimuleren met de eigen medewerkers over de resultaten in gesprek te gaan. Het liefst op teamniveau. De benchmarks zijn daarbij een prima hulpmiddel, net als de verbetermatrix. Hierin is niet alleen te zien of een organisatie het op een onderdeel beter of slechter doet dan vergelijkbare organisaties en teams, maar ook hoe belangrijk medewerkers een bepaald punt vinden. Daarnaast biedt ICTU de deelnemende organisaties via sectorale gebruikersbijeenkomsten een platform om *best practices* met elkaar uit te wisselen.

Het proces centraal

Bij de Belastingdienst vinden de groepsinterviews niet plaats nadat de resultaten van de Personeelsmonitor bekend zijn, maar juist tijdens het onderzoek.

Bernadette van der Waart: 'Hiermee geven we kleur aan de cijfers. In elke regio houden we een bijeenkomst met vijftig medewerkers en managers. Tijdens de gesprekken komen de inhoud van het werk, de informatievoorziening, het management en de begeleiding en coaching van medewerkers aan de orde. Dat gebeurt onder begeleiding van een gespreksleider en op een gestructureerde manier, zodat we de uitkomsten van de gesprekken met elkaar kunnen vergelijken. Verder is ook altijd de directeur-generaal of een ander lid van het managementteam Belastingdienst bij de gesprekken aanwezig. Het is niet voorgekomen dat een bijeenkomst niet is doorgegaan. Daaruit blijkt hoe belangrijk we dit vinden.'

Bij de Belastingdienst is een regiocoördinator verantwoordelijk voor de organisatie rondom het onderzoek. Hij of zij let er ook op dat er na het onderzoek vervolgstappen worden ondernomen. Ook in Belastingwerk, het personeelsblad van de Belastingdienst, en het Belastingnet is er veel aandacht voor de follow-up. 'De regio's bekijken zelf welke onderwerpen ze aanpakken. Landelijk houden we in de gaten hoe en of dat gebeurt. Voor grote zaken komt er uiteraard wel organisatiebreed beleid.' Van der Waart vindt het belangrijkste aan MTO's dat leidinggevend en medewerkers samen met de werkbeleving bezig zijn. 'Het gaat niet zozeer om het instrument, maar veel meer om het proces. En je ziet dat dit proces na een aantal jaar steeds meer aandacht krijgt.'