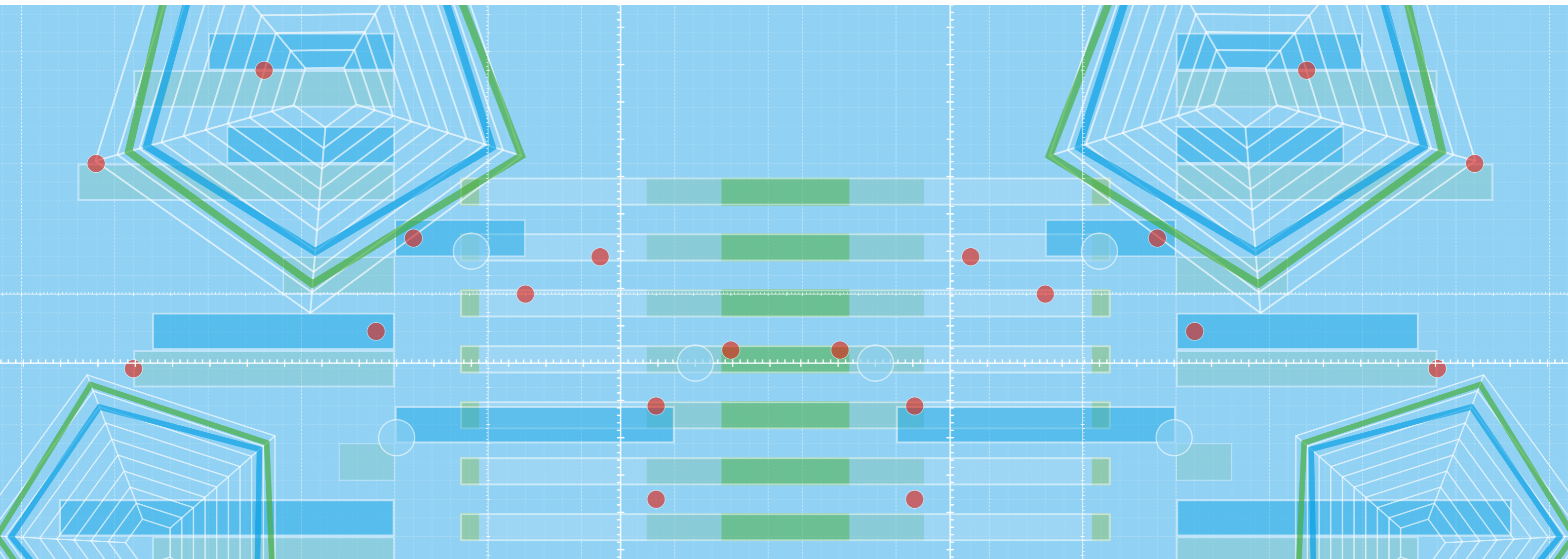




Werkbeleving in de publieke sector

*Resultaten van het
personeelsonderzoek 2014*



Werkbeleving in de publieke sector

*Resultaten van het
personeelsonderzoek 2014*

Colofon

Dit is een uitgave van
het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
Directoraat- generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties,
directie Arbeidszaken Publieke Sector.

Turfmarkt 147
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
PostbusKennisbank@minbzk.nl

Ontwerp en lay-out
Grafisch Buro van Erkelens, Den Haag
www.burovanerkelens.nl

Productiebegeleiding en databeheer
Internetspiegel, ICTU
Wilhelmina van Pruisenweg 104
2595 AN Den Haag

Postbus 84011
2508 AA Den Haag

© Februari 2015

Inhoud

1	Voorwoord	7
2	Tevredenheid	8
3	Betrokkenheid en bevlogenheid	12
4	Betrokkenheid bij de publieke zaak	14
5	Vakmanschap en professionaliteit	16
6	Regeldruk & Regelruimte	20
7	Leiderschap	24
8	Ontwikkelgesprekken	26
9	Opleiding & Ontwikkeling	28
10	Samenvatting	30
	Bijlage	
	Bijlage A Onderzoeksopzet en respons	35
	Bijlage B Tabellen	37
	Bijlage C Meetschalen	40

1 Voorwoord

Voor u ligt het rapport Werkbeleving in de Publieke sector 2014, de tweejaarlijkse personeelsmonitor van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In 2014 hebben ruim 24.000 ambtenaren meegedaan aan het onderzoek dat ons een goed beeld geeft over de werkbeleving van de medewerkers in de veertien overheidssectoren.

De Nederlandse overheid heeft in de afgelopen jaren een flink aantal veranderingen gekend op arbeidsvoorwaardelijk en organisatorisch gebied. De miljarden bezuinigingen op het overheidsapparaat en de o-lijn voor ambtenaren zijn wellicht de meest in het oog springende veranderingen als gevolg van de economische crisis in Nederland. De decentralisaties op het sociale domein zijn begin dit jaar doorgevoerd, en zullen ertoe leiden dat medewerkers van de gemeente sneller en beter de burger tot dienst kunnen zijn in de hulp bij het vinden van werk en het krijgen van de nodige zorg. Samen met de verdere inkrimping van de omvang van de overheid en versobering van de arbeidsvoorwaarden en pensioenregelingen kunnen we spreken van misschien wel de grootste en ingrijpendste veranderingen in de publieke sector van de afgelopen decennia. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken monitort op een betrouwbare manier de kwaliteit van de Nederlandse overheidswerknemer, op basis van de betrokkenheid bij de taken en organisatie, de bevlogenheid in het werk, het niveau van vakmanschap en ontwikkeling, de algehele tevredenheid en het leiderschap binnen de organisatie. Wij zullen deze thema's dan ook nadrukkelijk belichten.

Deze rapportage geeft overheidssectoren, werkgevers en andere stakeholders in de publieke sector een goed beeld van hoe de overheidswerknemer in zijn werk staat in 2014. Het maakt vergelijkingen mogelijk tussen verschillende overheidssectoren en het laat zien hoe trends zich aftekenen door de jaren heen. Om nadere uitsplitsingen te maken op basis van bijvoorbeeld leeftijd, opleidingsniveau en standplaats verwijs ik u graag naar online kennisbank www.kennisopenbaarbestuur.nl/thema/werkbeleving/.

Lucas Lombaers

*Directeur Arbeidszaken Publieke Sector
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

2 Tevredenheid

Tevredenheid van medewerkers met hun baan en met de organisatie waarvoor ze werkzaam zijn is voor elke organisatie, maar ook elke sector van belang. Tevredenheid heeft evenals betrokkenheid en bevoegenheid een positief effect op de prestaties. In figuur 2.1 staan de resultaten van het personeels- en mobiliteitsonderzoek (POMO) voor de periode 2004 tot en met 2014. De figuur heeft betrekking op de hele publieke sector en toont het aandeel medewerkers dat 'tevreden' of 'zeer tevreden' is met de baan en de organisatie.

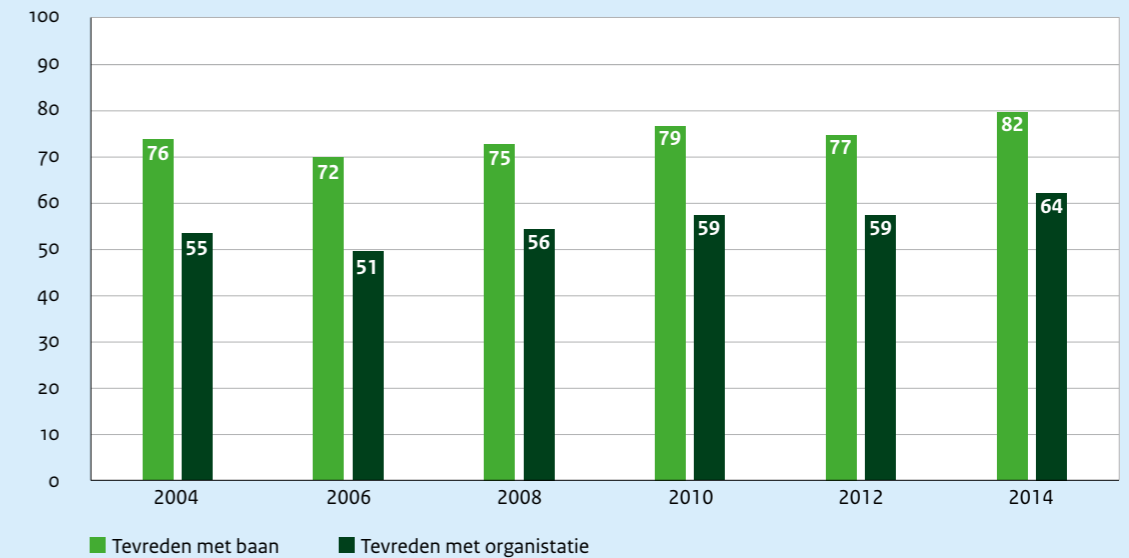
Ontwikkeling arbeidstevredenheid

Opmerkelijk in de trendgrafiek van figuur 2.1 is dat zowel de tevredenheid met baan als met de organisatie vanaf 2006 is toegenomen. In bijlage B (Tabel B.1 en B.2) zijn deze resultaten verder uitgesplitst voor de sectoren. Uit die tabellen blijkt dat deze trend geldt voor alle sectoren.

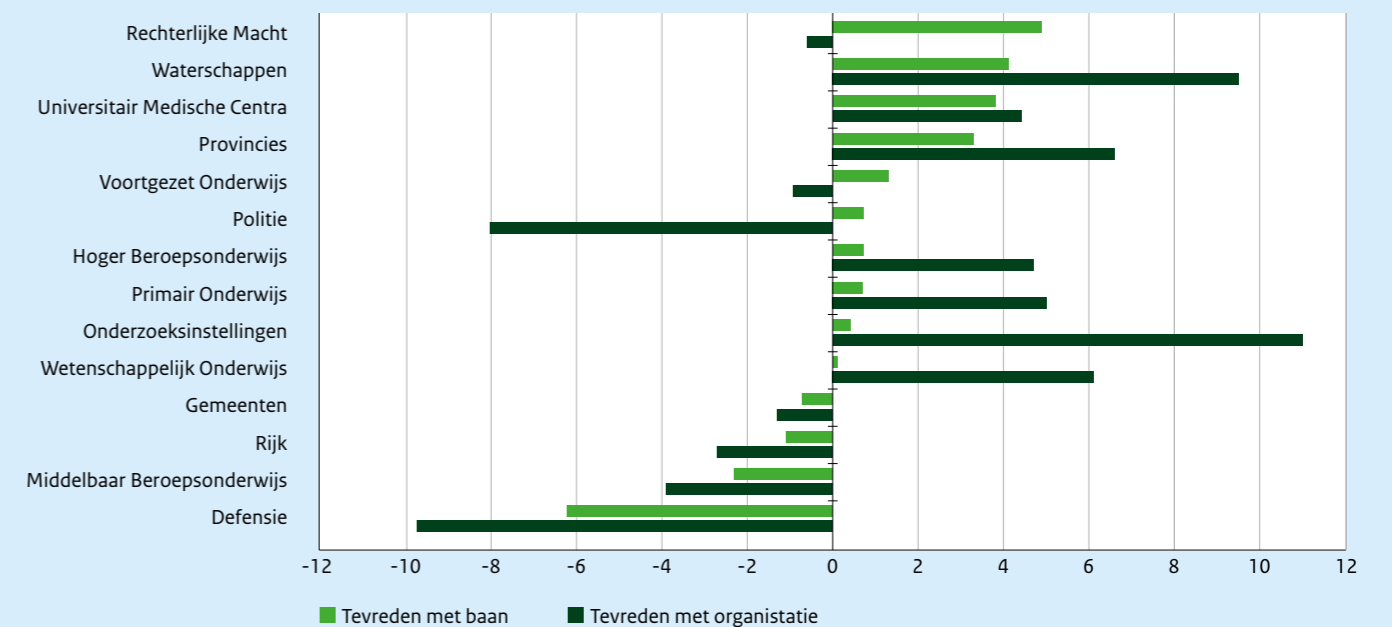
Tevredenheid met baan en organisatie

In figuur 2.2 presenteren we een overzicht van de sectorale verschillen. Daarvoor is alleen gekeken naar de resultaten van de meest recente POMO-meting in 2014. Uit de figuur blijkt dat er behoorlijke verschillen zijn tussen de sectoren. Zo is te zien dat het percentage respondenten dat "(zeer) tevreden" is over de organisatie bij de sector 'Waterschappen' bijna 10% hoger is dan het gemiddelde van de publieke sector (82%), zoals weergegeven in figuur 2.1. Bij de sector 'Defensie' ligt dit percentage daarentegen bijna 10% lager.

Figuur 2.1 Arbeidstevredenheid in de publieke sector, 2004-2014 (%)¹



Figuur 2.2 Tevredenheid met baan en organisatie, naar sector (verschil t.o.v. publieke sector, in %)¹



¹ In de figuur is het percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met de baan of de organisatie uitgedrukt ten opzichte van het gemiddelde van de publieke sector (2014).

Tevredenheid met diverse aspecten van de baan

In figuur 2.3 worden diverse aspecten van tevredenheid met de baan en de organisatie weergegeven, voor de publieke sector. De figuur verschaft daarmee een gedetailleerd beeld van de arbeidstevredenheid in overheidsland².

Uit de figuur blijkt dat meer dan 80% van de medewerkers (zeer) tevreden is over de aspecten die betrekking hebben op de *arbeidsinhoud*: mate van zelfstandigheid, samenwerking met collega's en inhoud van het werk. De overige aspecten hebben allemaal betrekking op de *arbeidsorganisatie* en de scores daarvoor zijn minder positief. Ook is op deze aspecten de spreiding in de scores tussen sectoren wat groter dan op de eerste drie aspecten.

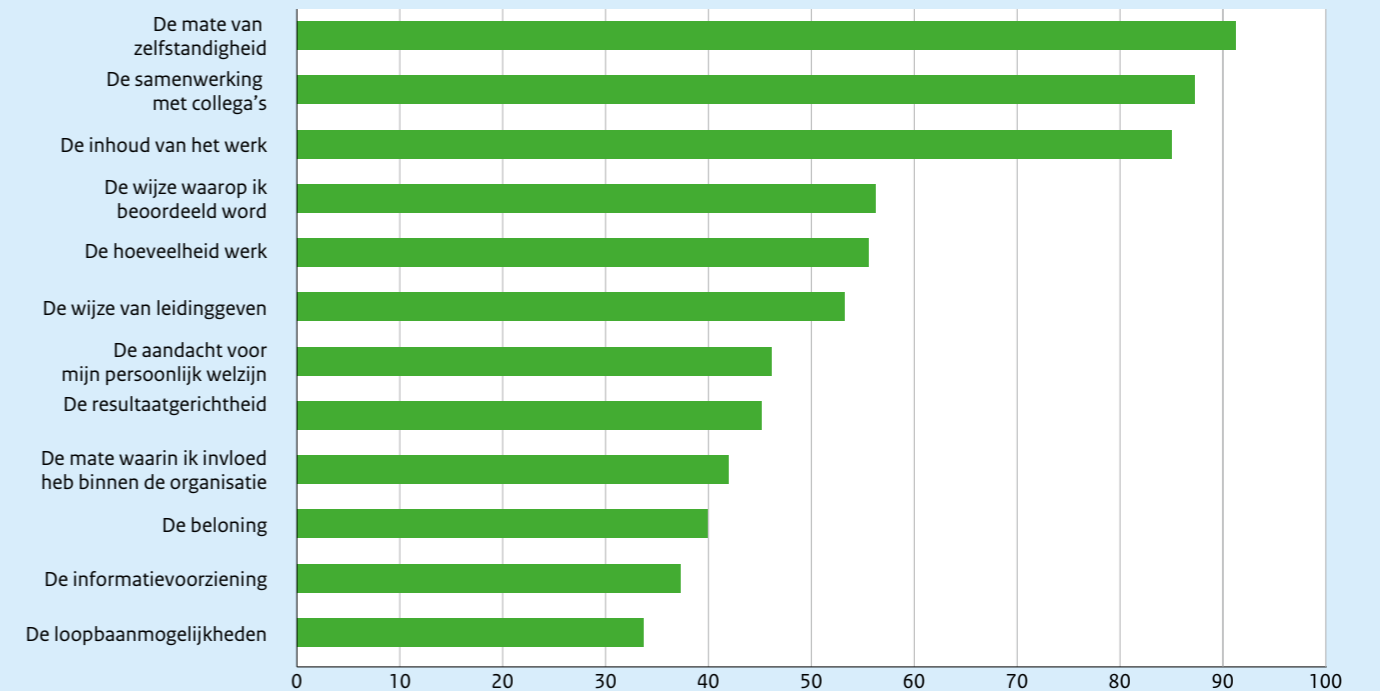
Tevredenheid met diverse baankenmerken

In figuur 2.4 is weergegeven hoe het beeld eruit ziet als de bovenstaande aspecten van tevredenheid met de baan (baankenmerken) per sector worden samengevat. Voor dit samenvattende overzicht is gebruik gemaakt van de gemiddelde itemscores per sector, zoals weergegeven in Tabel B.3 in de bijlage. Om tot het overzicht te komen is een aantal bewerkingen uitgevoerd. Allereerst is per sector een rangorde bepaald op basis van de gemiddelde score per baankenmerk. Zo scoort de sector "Rechterlijke Macht" het hoogst (1) voor het baankenmerk 'inhoud van het werk' en de sector "Defensie" het laagst (14). Vervolgens is door middel van clusteranalyse per baan-kenmerk de kleurstelling bepaald voor drie clusters: Groen als een of meerdere sectoren op dit baankenmerk gunstig scoren, geel voor sectoren die op of rond het gemiddelde scoren en rood voor sector(en) die ongunstig afwijken van het gemiddelde. Tot slot is op basis van de gemiddelde rangorde op alle baankenmerken een 'overall' rangorde voor de sectoren bepaald. Op die gemiddelde rangorde scoort de sector "Onderzoekinstellingen" het hoogst en de sector "Politie" het laagst.

Bij het lezen van de figuur is het goed om te bedenken dat de afwijkingen tussen rood en groen voor het ene baankenmerk (bijvoorbeeld 'de samenwerking met collega's) aanmerkelijk kleiner kan zijn dan voor een ander kenmerk (bijvoorbeeld 'de beloning'). Dat geldt ook voor de hoogte van het gemiddelde dat iets zegt over het percentage respondenten dat positief scoort. Op de eerste drie baankenmerken (die staan voor arbeidsinhoud) wordt aanmerkelijk hoger gescoord dan op de baankenmerken die betrekking hebben op arbeidsorganisatie en beloning.

² De figuur toont het aandeel medewerkers dat (zeer) tevreden is met de diverse aspecten van het werk.

Figuur 2.3 Tevredenheid met diverse aspecten van de baan (% , 2014)



Figuur 2.4 Tevredenheid met diverse baankenmerken, naar sector (2014)*

	De inhoud van het werk	De mate van zelfstandigheid	De samenwerking met collega's	De hoeveelheid werk	De beloning	De wijze van leidinggeven	De resultaatgerichtheid binnen de organisatie	De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	De loopbaanmogelijkheden	De wijze waarop ik beoordeeld word	De mate van invloed die ik heb binnen de organisatie	De aandacht van de organisatie voor mijn persoonlijk welzijn
Onderzoekinstellingen	4	6	13	2	2	2	2	1	6	3	2	2
Waterschappen	2	1	8	1	4	6	5	4	2	12	3	1
Provincies	6	2	5	3	1	5	11	3	3	5	4	4
Primair Onderwijs	9	7	1	14	12	1	1	2	5	2	1	3
Rechterlijke Macht	1	3	2	11	9	3	7	9	10	1	8	7
Hoger Beroepsonderwijs	3	5	9	10	3	9	10	8	1	6	7	6
Universitair Medische Centra	5	12	6	6	8	8	3	5	4	4	10	10
Wetenschappelijk Onderwijs	7	4	14	9	5	12	4	6	9	9	9	11
Gemeenten	10	8	11	8	6	13	8	7	7	8	6	8
Rijk	11	9	7	5	7	4	12	10	11	7	12	12
Voortgezet Onderwijs	8	11	10	12	11	11	6	12	12	11	5	5
Middelbaar Beroepsonderwijs	12	13	12	13	10	10	9	11	8	10	11	9
Defensie	14	14	4	7	14	7	13	13	13	13	13	14
Politie	13	10	3	4	13	14	14	14	14	14	14	13

* De rangorde is bepaald o.b.v. de gemiddelde scores per sector. De kleurstelling is bepaald o.b.v. clusteranalyse. We onderscheiden daarbij drie groepen: hoog (groen), midden (geel) en laag (rood).

3 Betrokkenheid en bevoegenheid

Naast tevredenheid, zijn betrokkenheid bij de organisatie en bevoegenheid in het werk concepten die aangeven in hoeverre medewerkers zich inzetten voor hun werk. In figuur 3.1 worden de resultaten gepresenteerd op 5 items (aspecten) die inzicht geven in de betrokkenheid bij de organisatie van medewerkers in de publieke sector. De eerste 4 items vormen een statistisch goede schaal (zie bijlage C: meetschalen) voor betrokkenheid bij de organisatie. In figuur 3.2 worden de resultaten gepresenteerd op 7 items die inzicht geven in de bevoegenheid over het werk van medewerkers in de publieke sector. De 7 items vormen een statistisch goede schaal voor betrokkenheid bij de organisatie. In figuur 3.3 worden resultaten gepresenteerd op basis van scores op beide meetschalen.

Betrokkenheid bij de organisatie en bevoegenheid over het werk

Uit de figuur 3.1 is af te lezen dat een relatief grote groep medewerkers in de publieke sector (72%) zich 'thuis voelt' in de organisatie waarvoor ze werken. De scores op de andere items van 'betrokkenheid bij de organisatie' liggen wat lager (zie figuur 3.1). Uit figuur 3.2 blijkt dat medewerkers in de publieke sector wel in hoge mate 'bevoegen' zijn.

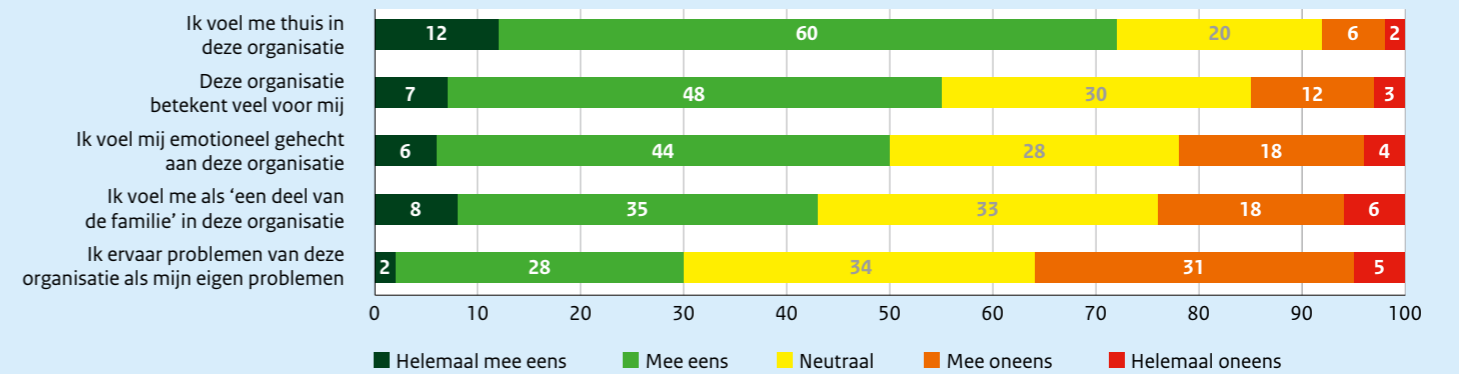
Betrokkenheid & bevoegenheid in de publieke sector

In figuur 3.3 wordt over de resultaten voor 'betrokkenheid' en 'bevoegenheid' gerapporteerd op basis van een met de itemscores samengestelde schaal score.

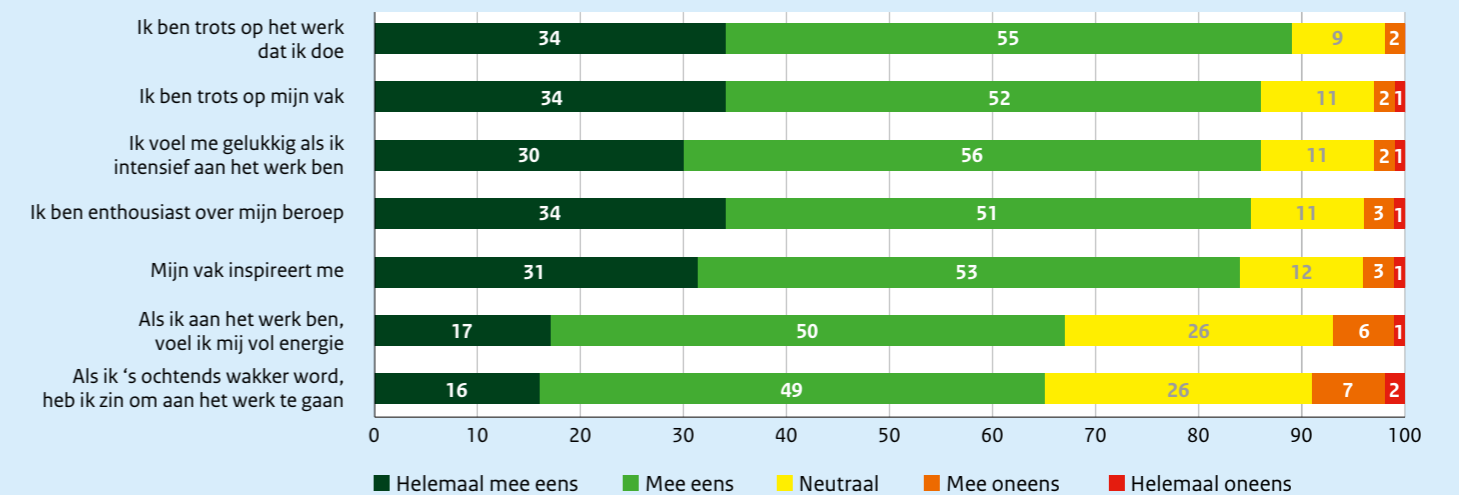
In het samenvattend overzicht is in een oogopslag te zien hoe de verschillende sectoren scoren op de beide schalen. Dit op basis van de procentuele afwijking ten opzichte van het gemiddelde voor de totale publieke sector. Dit zijn relatief kleine verschillen maar er is wel sprake van betekenisvolle afwijkingen. Zo scoort de sector Primair Onderwijs bijna 6% hoger dan de gemiddelde score op 'bevoegenheid' in de publieke sector en ook ongeveer 4% hoger dan de overall score voor 'betrokkenheid bij de organisatie'.

De sectoren in het openbaar bestuur (i.c. Rijk, Provincies en Gemeenten) wijken onderling nauwelijks van elkaar af en scoren als groep ongeveer 3% lager op basis van de gemiddelde score voor betrokkenheid en bevoegenheid.

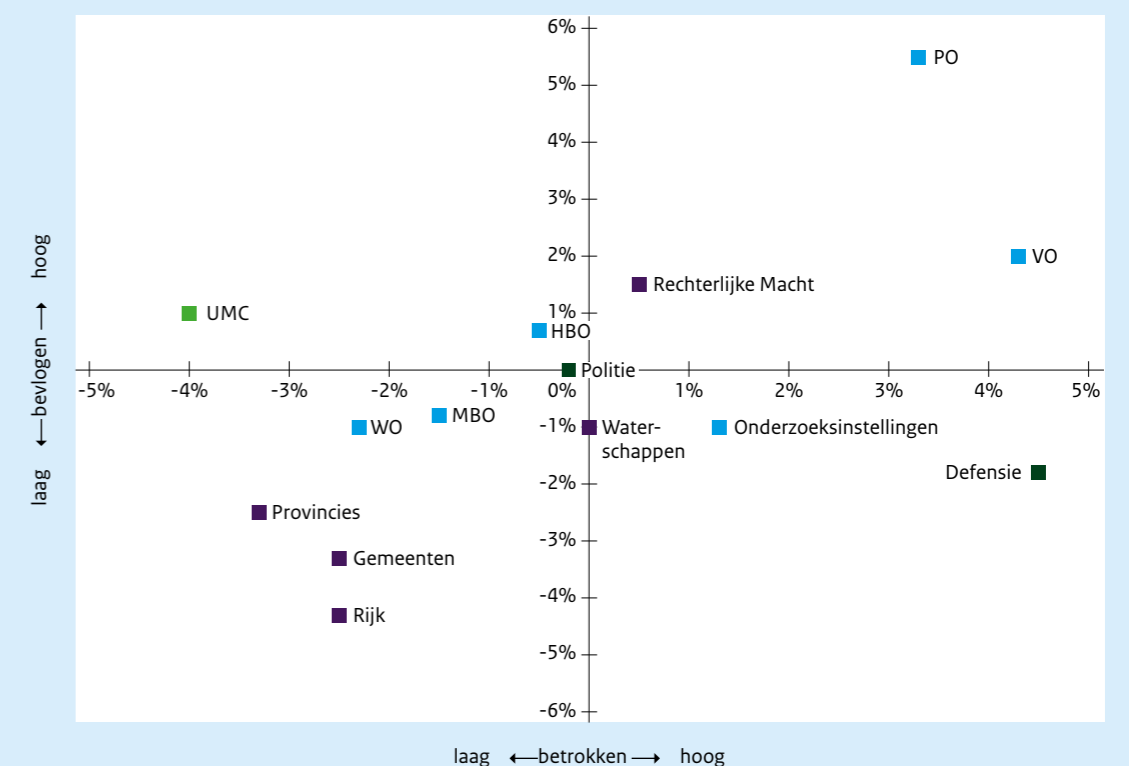
Figuur 3.1 Betrokkenheid bij de organisatie (publieke sector, 2014)



Figuur 3.2 Bevoegenheid over het werk (publieke sector, 2014)



Figuur 3.3 Betrokkenheid en bevoegenheid in de publieke sector (2014)



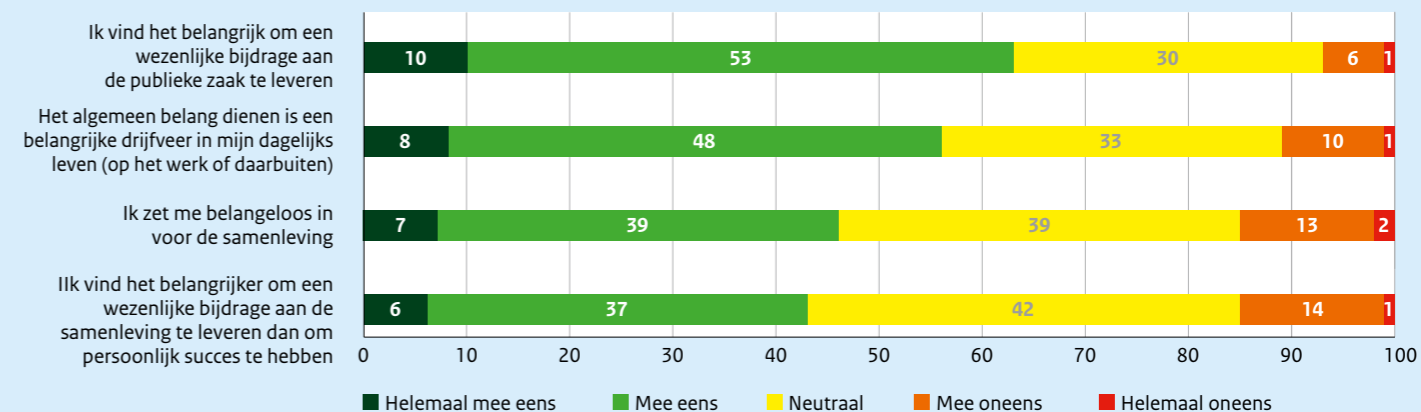
4 Betrokkenheid bij de publieke zaak

Van medewerkers in de publieke sector en het openbaar bestuur in het bijzonder, wordt verondersteld dat ze betrokken zijn bij de publieke zaak. Met de 4 items uit figuur is deze betrokkenheid gemeten. In figuur 4.1 staan de resultaten op alle vier de items voor de totale publieke sector. In figuur 4.2 is voor de twee belangrijkste items te zien wat de procentuele afwijking is van de sectorscores ten opzichte van het overall gemiddelde in de publieke sector.

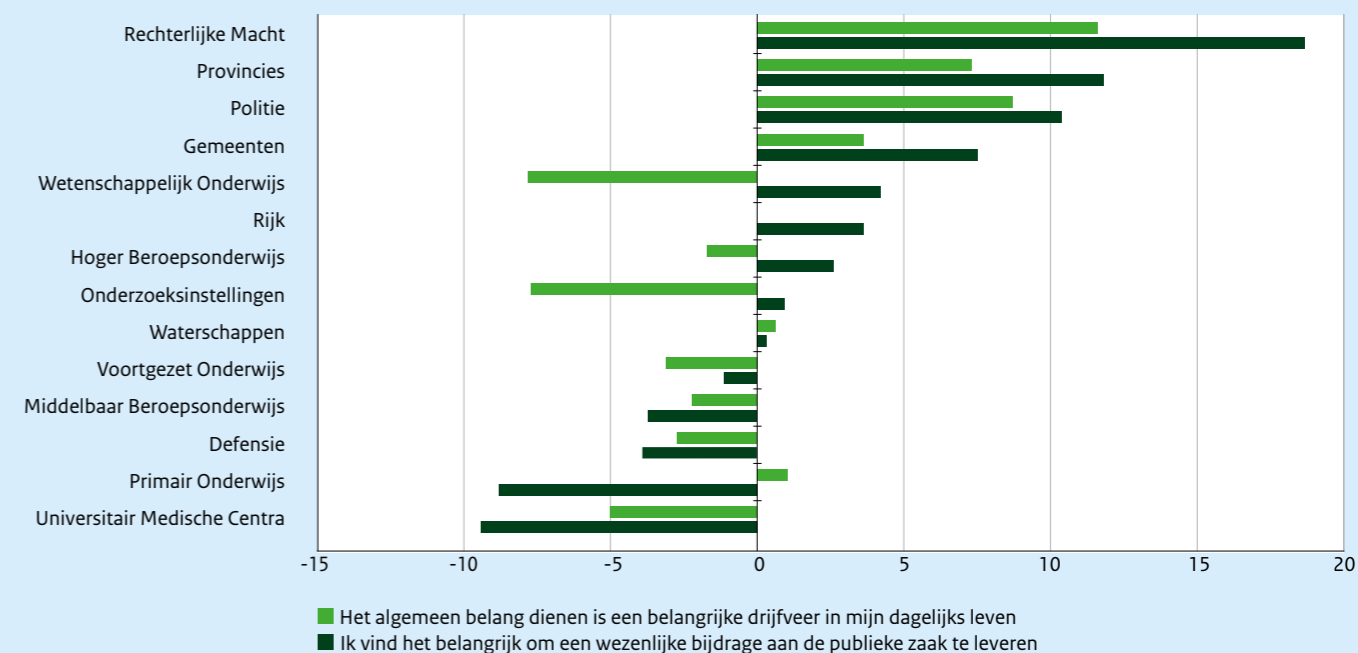
Betrokkenheid naar sector

In figuur 4.2 is te zien dat er tussen de sectoren een grote spreiding is in de gemiddelde scores op de twee kernitems van 'betrokkenheid bij de publieke zaak'. Goed te zien is dat medewerkers in het openbaar bestuur er over het algemeen aanmerkelijk meer belang aan hechten om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de publieke zaak. De Rechterlijke Macht scoort op dit punt bijna 20%-punt hoger dan het gemiddelde van de publieke sector (63%).

Figuur 4.1 Betrokkenheid bij de publieke zaak (2014)



Figuur 4.2 Betrokkenheid bij de publieke zaak, naar sector (% verschil t.o.v. gem. publieke sector)



5 Vakmanschap en professionaliteit

Vakmanschap en professionaliteit zijn van groot belang voor het functioneren van organisaties. Dit geldt niet alleen voor de marktsector, maar zeker ook voor de publieke sector. De kwaliteit van de publieke dienstverlening staat of valt immers met de kwaliteit van de medewerkers. In het personeelsonderzoek 2014 is daarom ook expliciet gevraagd naar het vakmanschap van medewerkers. In navolging van Richard Sennet, is het accent daarbij vooral gelegd op wat hij "quality-driven work" noemt. Het gaat om de motivatie en de drive om elke dag een beetje beter te worden en zichzelf continu te verbeteren. Hoewel in het openbaar bestuur soms een wat bredere definitie van "vakmanschap" wordt gehanteerd, richt het personeelsonderzoek zich vooral op het werken aan de eigen deskundigheid.

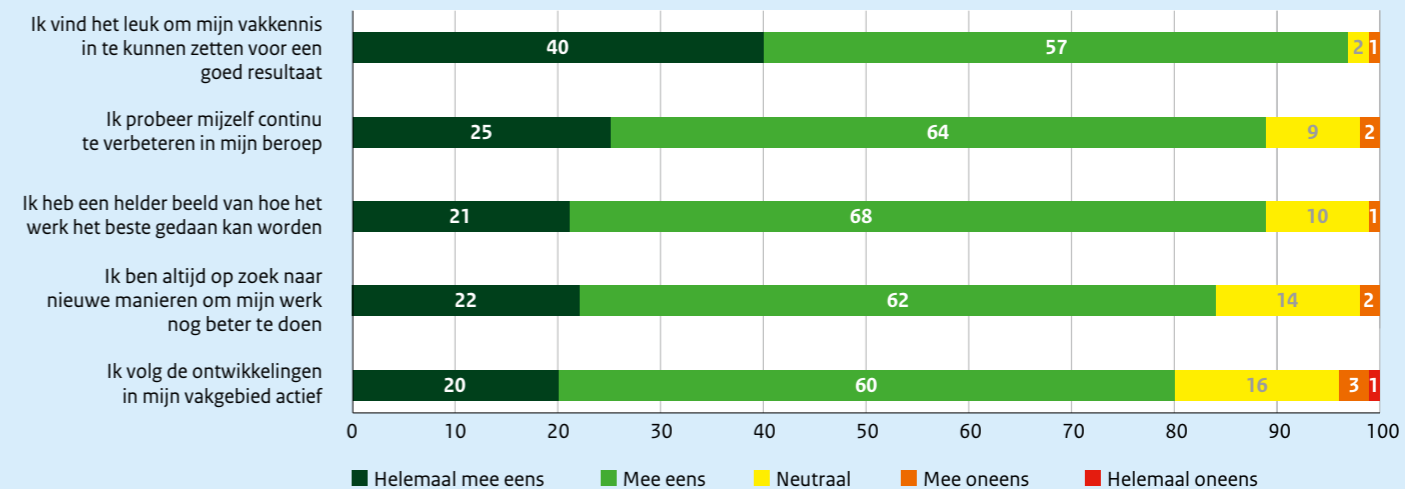
In de enquête zijn vijf stellingen opgenomen die indicatief zijn voor de "mate van vakmanschap" c.q. professionaliteit. Figuur 5.1 toont de uitkomsten hiervan. Uit factoranalyse blijkt dat de vijf items een goede meetschaal vormen (zie Bijlage C). In figuur 5.2 worden resultaten gepresenteerd op basis van de scores van deze schaal in combinatie met de scores op de schaal 'bevlogenheid'.

De scores op de items van 'vakmanschap in de publieke sector' (figuur 5.1) zijn zondermeer positief te noemen. Voor alle items geldt dat meer dan 80% van medewerkers het hier 'mee eens' of 'helemaal mee eens' is'.

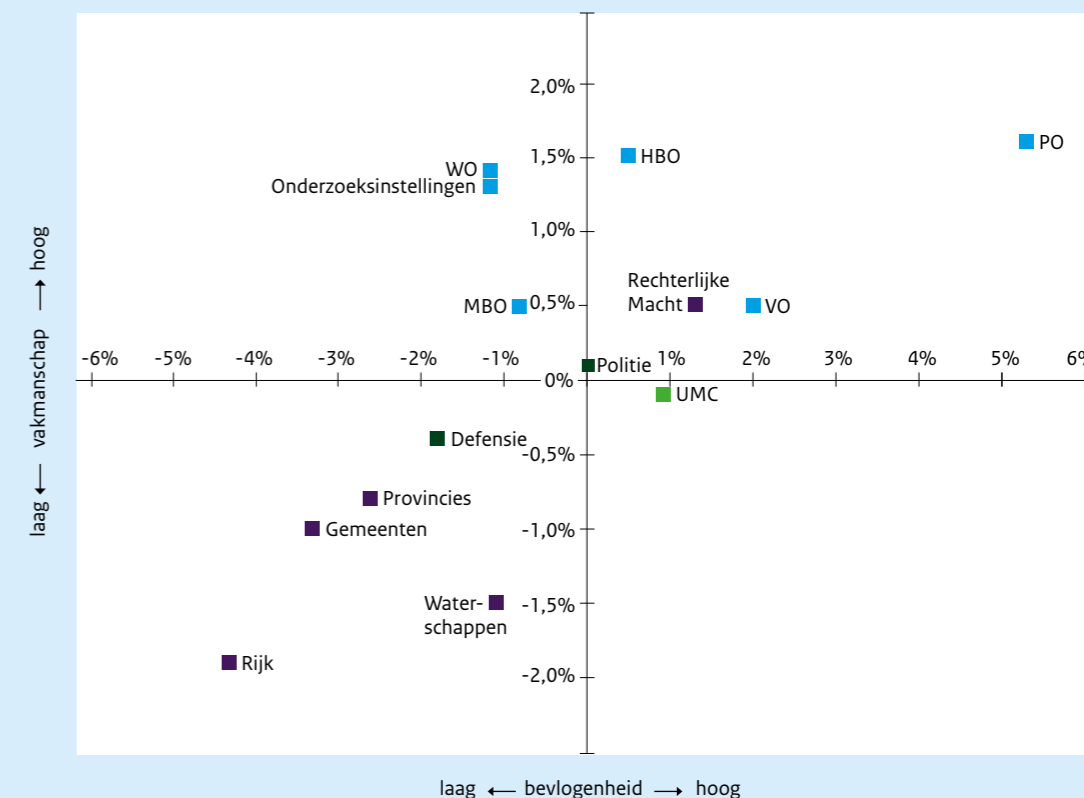
Vakmanschap en bevlogenheid

In het samenvattend overzicht in figuur 5.2 is in een oogopslag te zien hoe de verschillende sectoren scoren op de schalen 'vakmanschap' en 'bevlogenheid'. Dit op basis van de procentuele afwijking ten opzichte van het gemiddelde voor de totale publieke sector. De verschillen zijn relatief klein maar vertonen wel een duidelijk beeld. Zo scoort de sector Primair Onderwijs bijna 6% hoger dan de overall score voor 'bevlogenheid' in de publieke sector en ook bijna 2% hoger dan de overall score voor 'vakmanschap'. Omgekeerd scoren de sectoren in het openbaar bestuur (Rijk, Gemeenten, Provincies en Waterschappen) relatief laag op het punt van vakmanschap en bevlogenheid.

Figuur 5.1 Vakmanschap in de publieke sector (2014)



Figuur 5.2 Vakmanschap en bevlogenheid in de publieke sector (2014)

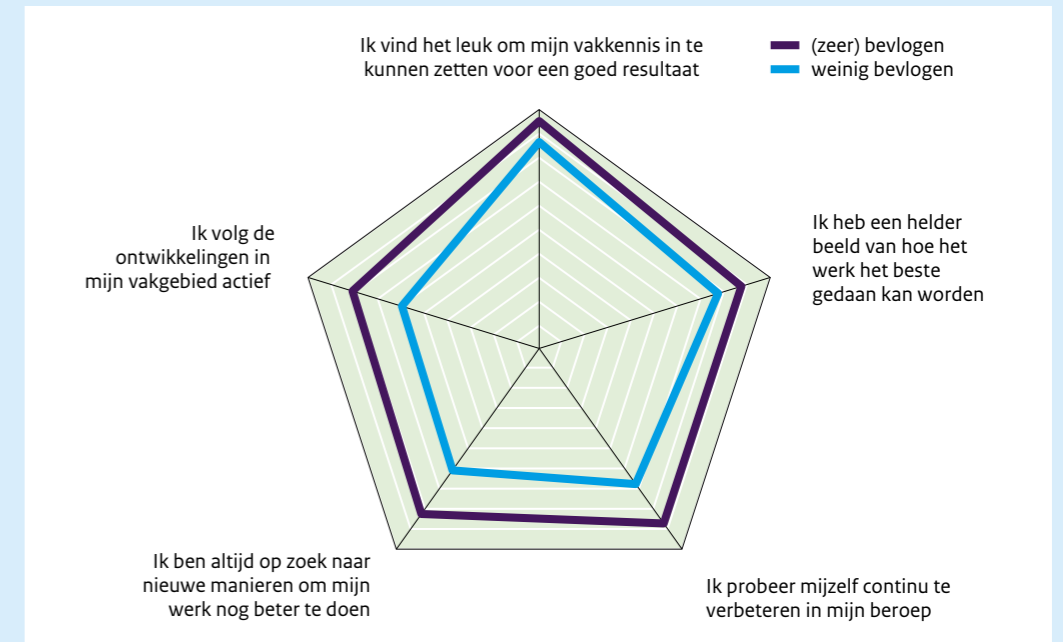


Ambtelijk vakmanschap in relatie tot bevoegenheid en betrokkenheid bij de publieke zaak

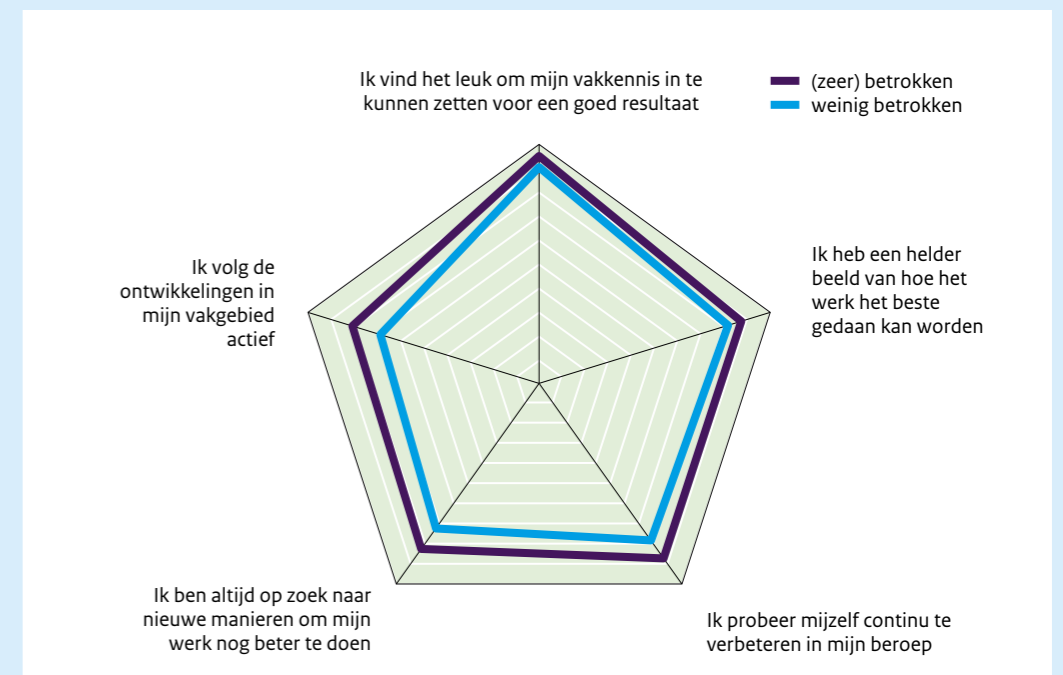
Figuur 5.3 en 5.4 zijn gebaseerd op onderzoeksresultaten voor het openbaar bestuur. Uit regressieanalyse blijkt dat de bevoegenheid van medewerkers een positief effect heeft op het ambtelijk vakmanschap, zoals gemeten in het personeelsonderzoek. Daarnaast blijkt ook de betrokkenheid bij de publieke zaak een factor van betekenis te zijn. In de twee figuren worden beide relaties in beeld gebracht. De scores voor betrokkenheid en bevoegenheid zijn daarbij gecategoriseerd (hoge vs. lage scores). In de figuren tonen we voor beide groepen het aandeel medewerkers dat het met de stellingen over vakmanschap (helemaal) eens is.

Uit figuur 5.3 blijkt duidelijk dat medewerkers die (zeer) bevoegen zijn over hun werk op alle facetten van het vakmanschap beter scoren dan degenen die minder bevoegen zijn. Uit figuur 5.4 komt een soortgelijk patroon naar voren voor medewerkers die meer/minder betrokken zijn bij de publieke zaak.

Figuur 5.3 Ambtelijk vakmanschap in relatie tot bevoegenheid (openbaar bestuur)



Figuur 5.4 Ambtelijk vakmanschap en betrokkenheid bij de publieke zaak (openbaar bestuur)



6 Regeldruk & Regelruimte

In de zomer van 2005 verscheen het veelbesproken boek *Beroepszeer – Waarom Nederland niet goed werkt*. Daarin werd een kritische analyse gemaakt van de verminderde beroepszeer onder professionals en de toegenomen regeldruk. De bundel legde daarmee de basis voor een indringende discussie over regeldruk en professionele ruimte³. Het vormde bovendien de aanleiding voor tal van maatregelen om de administratieve lasten voor professionals te verminderen en hen weer meer zeggenschap te geven over het eigen werk.

Ervaren regeldruk in de publieke sector

Om een goed beeld te krijgen van de actuele situatie, is in het personeelsonderzoek daarom een aantal vragen opgenomen over de ervaren regeldruk en regelruimte. Figuur 6.1 en 6.2 tonen de belangrijkste uitkomsten hiervan. Uit figuur 6.1 blijkt dat, ondanks het streven naar vermindering van de administratieve lasten, toch nog een aanzienlijk deel van de medewerkers regeldruk ervaart. Zo geeft 61% van de medewerkers aan dat het invullen van formulieren veel tijd kost en bijna 50% dat het veel tijd kost om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen de organisatie. Daarnaast geeft 36% van de medewerkers aan dat de regels waarmee zij te maken hebben soms strijdig met elkaar zijn. Vooral in het Primair Onderwijs en bij de Politie wordt veel regeldruk ervaren (zie figuur 6.4).

Regelruimte in de publieke sector

Figuur 6.2 geeft inzicht in de ervaren regelruimte van medewerkers in de publieke sector. Daarbij is onderscheid gemaakt in vier verschillende aspecten van ruimte, namelijk:

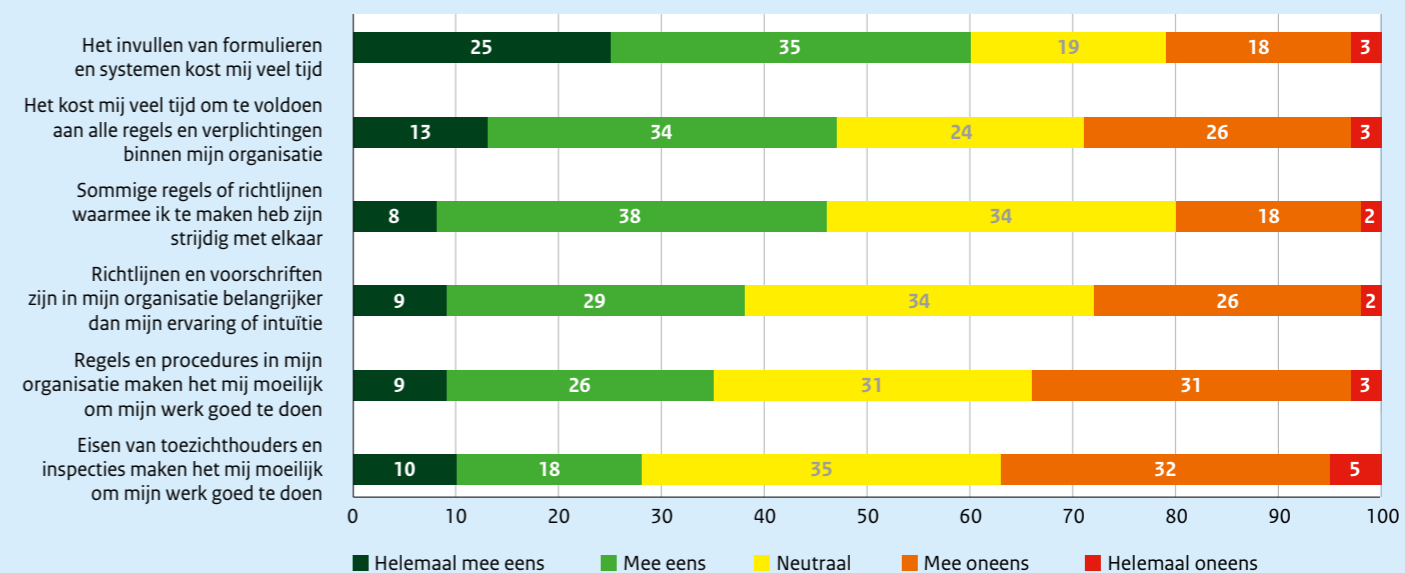
- Hoe men werkt;
- Wanneer men werkt
- Waar men werkt, en
- Met wie men werkt.

Uit de figuur blijkt dat medewerkers in de publieke sector relatief veel ruimte ervaren om te bepalen hoe ze het werk doen, maar veel minder zeggenschap hebben over waar en met wie ze werken. Dit laatste geldt vooral de medewerkers in het funderend onderwijs (PO, VO, MBO) en bij de Academische Ziekenhuizen (zie figuur 6.3). In het openbaar bestuur is de regelruimte over het algemeen een stuk groter en kan bijna twee derde van de medewerkers beslissen hoe ze het werk doen en ruim de helft wanneer ze dat doen.

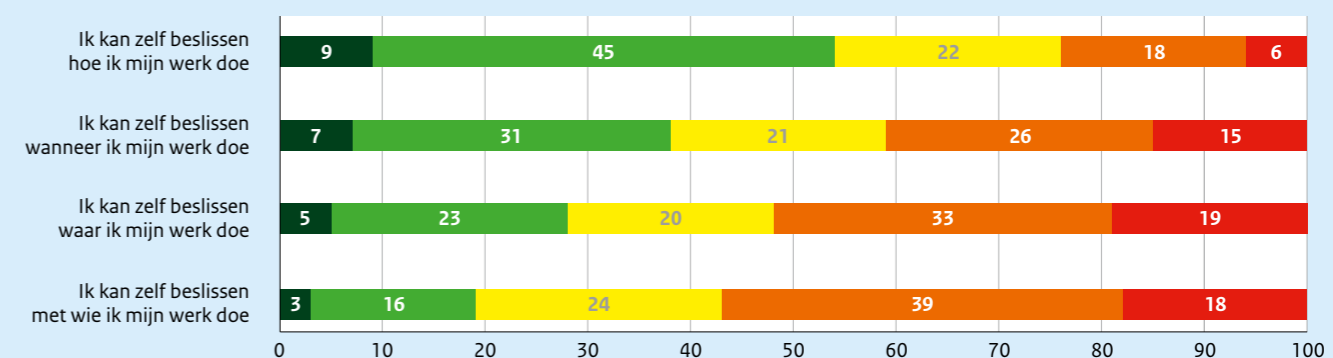
Deze sectorale verschillen hangen uiteraard voor een belangrijk deel samen met het soort werk dat men doet. Zo zijn medewerkers in het funderend onderwijs en bij de Politie bijvoorbeeld gebonden aan roosters, waardoor zij weinig zeggenschap hebben over waar en wanneer zij hun werk doen. Medewerkers van Onderzoeksinstituten en Universiteiten hebben daarentegen een veel grotere (academische) vrijheid om te bepalen waar, wanneer en hoe zij hun werk doen.

³ Zie ook: Noordergraaf & Steijn (2013) *Professionals under pressure*. Amsterdam: AUP.
Jansen, Van den Brink & Kole (2009) *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom.

Figuur 6.1 Ervaren regeldruk in de publieke sector (%)



Figuur 6.2 Regelruimte in de publieke sector (%)



Figuur 6.3 Regelruimte van medewerkers in de publieke sector, naar taakveld

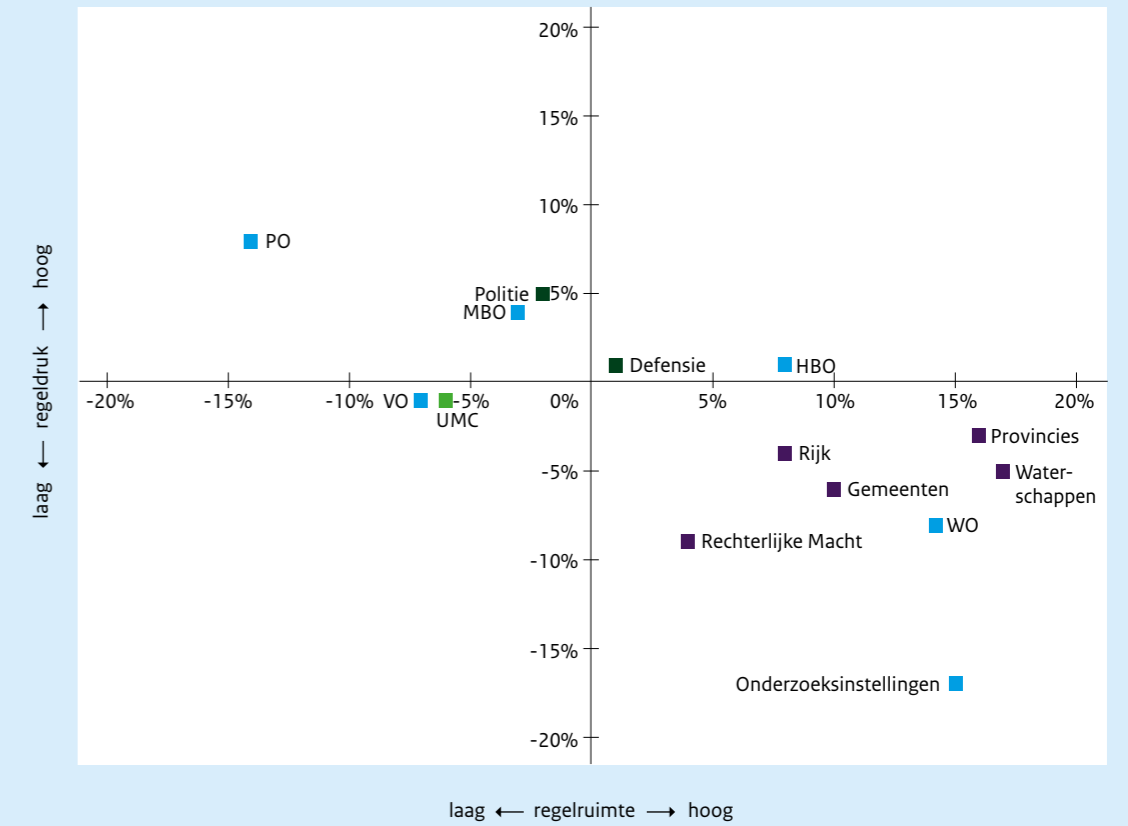


Ervaren regeldruk en regelruimte in de publieke sector

In figuur 6.4 zetten we de ervaren regeldruk en regelruimte tegen elkaar af, waarbij we ons baseren op de gemiddelde schaalscores zoals opgenomen in bijlage C. De figuur laat zien dat er een duidelijk verband is tussen de twee meetschalen: hoe groter de regelruimte, des te lager de regeldruk en andersom. Het meest gunstig scoren in die zin de sectoren in het kwadrant rechtsonder. In deze sectoren is de regeldruk relatief laag en de regelruimte relatief groot. We vinden in dit kwadrant o.m. de Onderzoeksinstituten, Universiteiten en de sectoren in het openbaar bestuur.

De sectoren in het kwadrant linksboven, zitten juist in een ongunstige situatie. Deze sectoren combineren een relatief hoge regeldruk met relatief weinig regelruimte. Voorbeelden hiervan zijn: het Primair onderwijs, de Politie en het MBO. Voor de professionals in deze sectoren is het extra belangrijk om de regeldruk te verminderen en de zeggenschap over het werk te stimuleren.

Figuur 6.4 Ervaren regeldruk en regelruimte in de publieke sector (2014)



7 Leiderschap

Goed leiderschap is van belang voor het functioneren van medewerkers. Dit geldt in het bijzonder voor transformationeel leiderschap, zo blijkt uit HRM onderzoek. Transformationeel leiderschap is een stijl van leidinggeven waarbij managers aandacht schenken aan het afstemmen van waarden binnen het team en het belang van samenwerking benadrukken. Leidinggevend die transformationeel leiderschap toepassen, betrekken en motiveren medewerkers om te werken aan de gezamenlijke doelen en houden de toekomst van het team goed voor ogen. Daarbij worden in de regel vier kenmerken van transformationele leidinggevend onderscheiden:

- **Persoonlijke aandacht:** de leidinggevende heeft aandacht voor individuele wensen en behoeften van medewerkers en stimuleert persoonlijke ontwikkeling.
- **Intellectueel stimuleren:** de leidinggevende stimuleert de creativiteit van medewerkers om nieuwe opvattingen en oplossingen te bedenken.
- **Inspirerend motiveren:** de leidinggevende helpt bij de ontwikkeling van een inspirerende toekomstvisie, biedt een lonkend perspectief en zorgt voor uitdaging op het werk
- **Charisma:** de leidinggevende heeft het respect en vertrouwen van zijn medewerkers en geeft het goede voorbeeld, door ethisch te handelen en prioriteiten te stellen.

Hoewel in het personeelsonderzoek niet expliciet is gevraagd naar de stijl van leidinggeven, onderstreept het onderzoek wel het belang van 'goed leiderschap'.

Uit het onderzoek blijkt dat de tevredenheid over de wijze van leidinggeven afgelopen jaren duidelijk is toegenomen (zie figuur 7.1). Was in 2004 nog slechts 47 procent van de medewerkers in het openbaar bestuur (zeer) tevreden over de wijze van leidinggeven, nu is dat ruim 52 procent en in de sector Rijk, Provincies en Waterschappen zelfs 54 procent.

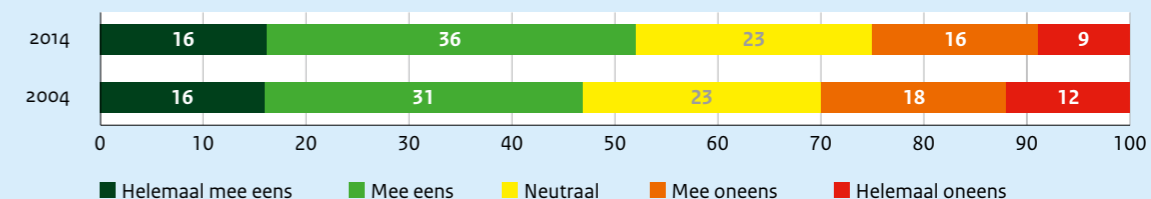
Werkbeleving in het Openbaar Bestuur, naar tevredenheid met de wijze van leidinggeven

Uit onderzoek naar HRM in de publieke sector is bekend dat lijnmanagers een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen en motiveren van medewerkers en bij het verbeteren van de teamprestaties. Dit geldt in het bijzonder als ze over een stimulerende leiderschapsstijl beschikken. Uit het personeelsonderzoek komt een soortgelijk beeld naar voren (zie figuur 7.2). Daarbij valt op dat de tevredenheid met de wijze van leidinggeven over het algemeen een gunstig effect heeft op de werkbeleving van medewerkers. Dit geldt in het bijzonder voor de tevredenheid met de baan en de organisatie en voor de betrokkenheid bij de organisatie. Medewerkers die tevreden zijn over hun leidinggevende scoren op deze punten significant beter dan degenen die ontevreden zijn over hun leidinggevende.

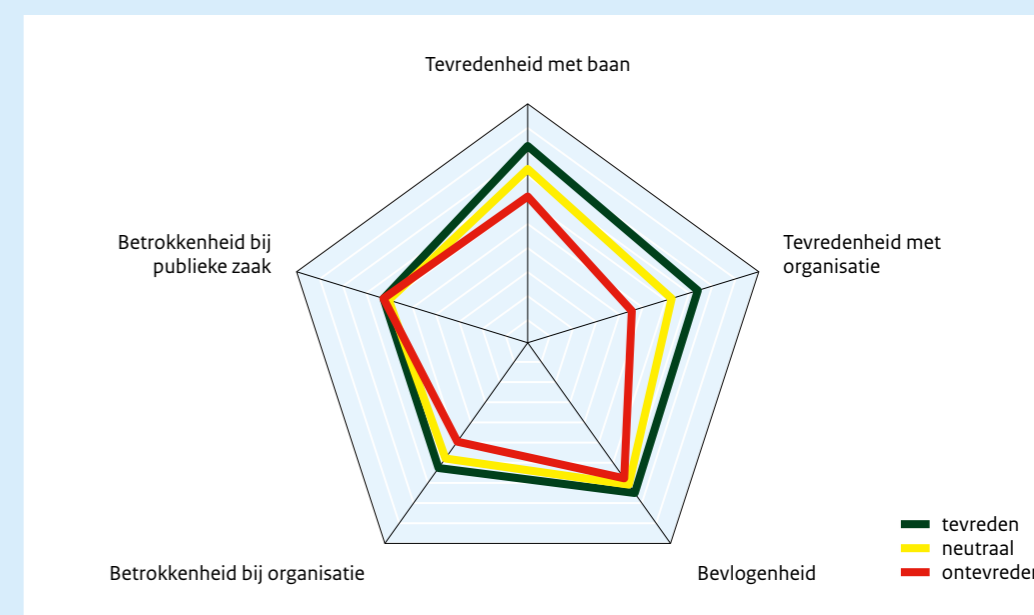
Arbeidstevredenheid in het openbaar bestuur, naar leiderschapsstijl en regelruimte

Figuur 7.3 onderstreept het belang van 'goed leiderschap' voor de werkbeleving van ambtenaren, maar laat tevens zien dat medewerkers die veel regelruimte hebben over het algemeen meer tevreden zijn met hun werk. Uit de figuur blijkt dat medewerkers die positief oordelen over hun leidinggevende én voldoende regelruimte krijgen van hun baas, significant meer tevreden zijn met hun werk dan degenen die ontevreden zijn over hun leidinggevende en weinig regelruimte hebben. Dit geldt zowel voor de inhoud van het werk, als voor de hoeveelheid werk en de mate van zelfstandigheid.

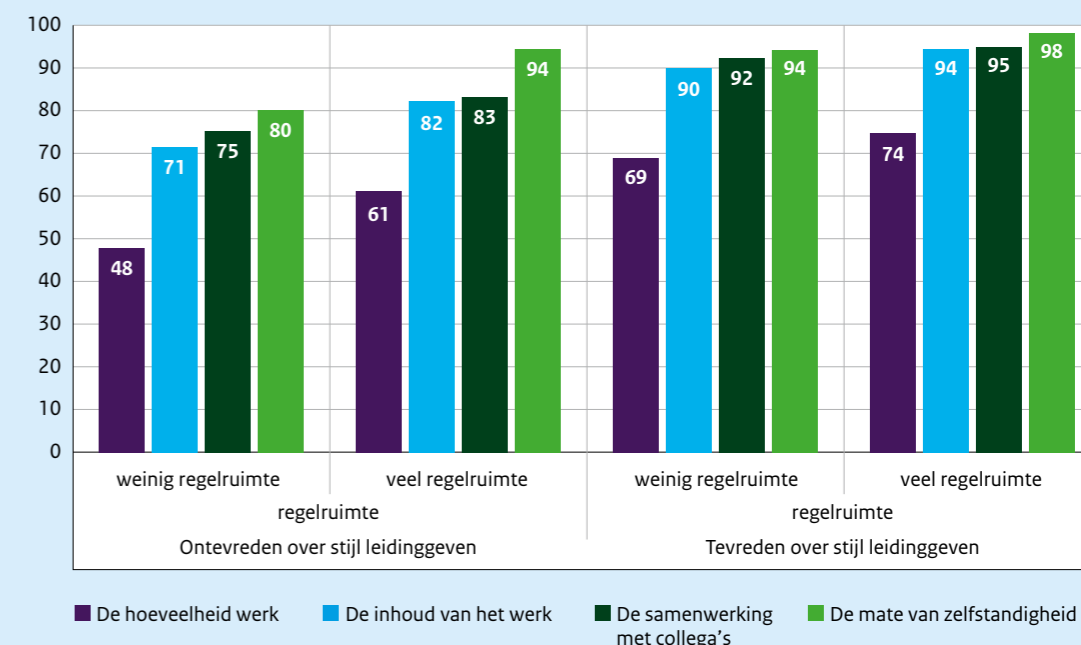
Figuur 7.1 **Tevredenheid met de wijze van leidinggeven, 2004 & 2014 (Openbaar bestuur)**



Figuur 7.2 **Werkbeleving in het Openbaar Bestuur, naar tevredenheid met de wijze van leidinggeven**



Figuur 7.3 **Arbeidstevredenheid in het openbaar bestuur, naar leiderschapsstijl en regelruimte (%)**



8

Ontwikkelsprekken

In de afgelopen jaren is er bij de overheid veel geïnvesteerd in het optimaliseren van de gesprekscyclus. Dit geldt voor het openbaar bestuur, maar ook voor de onderwijssectoren. Een belangrijk uitgangspunt is daarbij dat de gesprekken die medewerkers met hun leidinggevende voeren het fundament vormen van het HRM-beleid in de publieke sector. In die gesprekken worden namelijk niet alleen de werkresultaten besproken en afspraken gemaakt voor de komende periode, maar wordt (als het goed is) ook ingegaan op de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaanwensen. Een goede gesprekscyclus draagt op die manier ook bij aan een optimale inzet van medewerkers en hun ontwikkeling.

Gezien de toegenomen aandacht voor dit onderwerp, is het positief om te constateren dat er met steeds meer medewerkers een “formeel” gesprek wordt gehouden (zie figuur 8.1). In 2006 gebeurde dit met ongeveer driekwart van de medewerkers en in 2014 met circa 83 procent.

Formele gesprekken met de direct leidinggevende

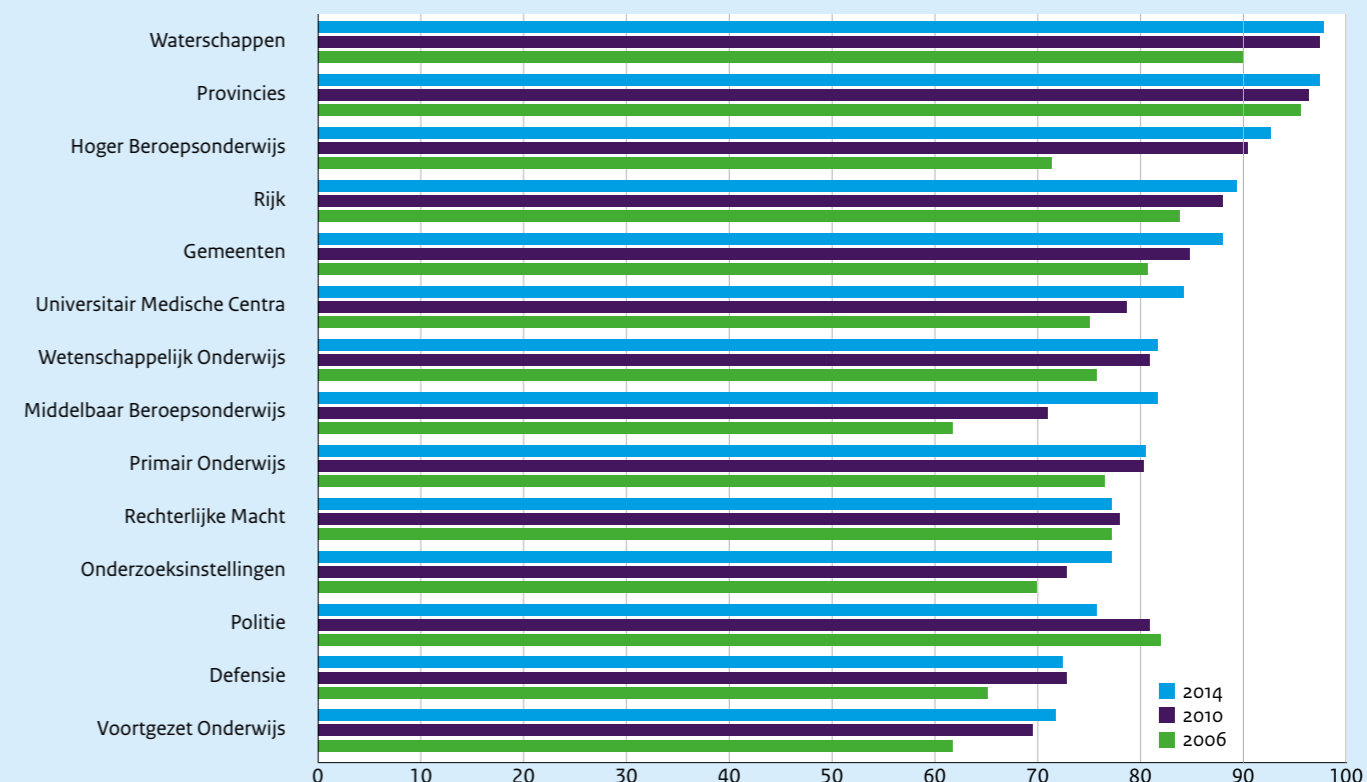
Figuur 8.1 laat zien dat het aandeel medewerkers waarmee een formeel gesprek is gehouden in bijna alle sectoren is toegenomen, maar het sterkst in het MBO en het HBO. Bij de Provincies en de Waterschappen ligt dit percentage duidelijk het hoogst (97%). En ook het HBO scoort op dit punt goed (93%). In het Voortgezet Onderwijs en bij Politie en Defensie ligt het aandeel gesprekken duidelijk onder het gemiddelde en is dus nog wel de nodige terreinwinst te behalen.

Medewerkers in de publieke sector hechten over het algemeen veel belang aan formele gesprekken met hun leidinggevende. Dit geldt voor alle sectoren, maar het meest voor de medewerkers in het Primair Onderwijs en bij de Academische Ziekenhuizen.

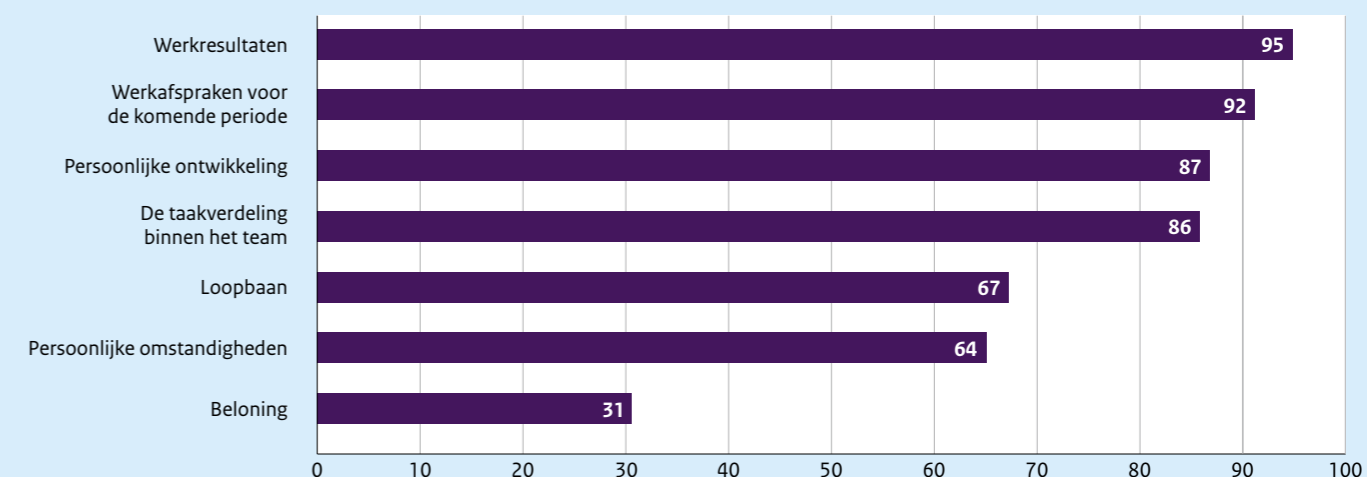
Onderwerpen die aan de orde komen tijdens formeel gesprek

Figuur 8.2 geeft een overzicht van de onderwerpen die aan bod komen in de formele gesprekken. Hieruit komt naar voren dat er bijna altijd over de werkresultaten worden gesproken en in de regel ook afspraken worden gemaakt voor de komende periode. Op zich is dit niet zo verwonderlijk, gezien de focus in functioneringsgesprekken. Interessanter is eigenlijk dat meestal ook de persoonlijke ontwikkeling en de taakverdeling binnen het team wordt besproken. In veel gevallen komt ook de loopbaanontwikkeling aan bod in de gesprekken. Dit bevestigt dat de formele gesprekken ook steeds vaker het karakter van een ontwikkelgesprek krijgen (zie ook Tabel B.5).

Figuur 8.1 Formele gesprekken met de direct leidinggevende, naar sector (%)



Figuur 8.2 Onderwerpen die aan de orde komen tijdens formeel gesprek (2014)



9 Opleiding & Ontwikkeling

In hoofdstuk 5 is uitgebreid ingegaan op de mate van vakmanschap in de publieke sector en hebben we gezien dat de meeste medewerkers proberen om zichzelf continu te verbeteren in hun werk. In dit hoofdstuk wordt de deelname aan opleidingen en trainingen in kaart gebracht. Dit is een belangrijke indicatie voor de ontwikkeling van medewerkers.

Deelname aan opleiding of training

Uit het personeelsonderzoek blijkt dat de deelname aan opleidingen en/of trainingen de laatste jaren is toegenomen (figuur 9.1). Dit geldt voor praktisch alle overheidssectoren. Tussen 2008 en 2014 nam de opleidingsdeelname in de publieke sector toe van 56 procent naar 65 procent. Daarbij valt op dat de deelname bij de Waterschappen en de Rechterlijke Macht duidelijk het hoogst is en bij de Universiteiten en Onderzoeksinstituten relatief laag.

Reden om opleiding/training te volgen

De voornaamste reden om een opleiding of training te gaan volgen, is de wens om het werk beter uit te kunnen voeren. Bijna 80 procent van de medewerkers in het openbaar bestuur en de onderwijssector noemt dit als motief (zie figuur 9.2). Daarnaast geeft ongeveer de helft van de medewerkers aan een opleiding of training te volgen uit persoonlijke interesse. In de onderwijssectoren en bij de Academische Ziekenhuizen gebeurt dit vaker dan in het openbaar bestuur en bij Politie en Defensie.

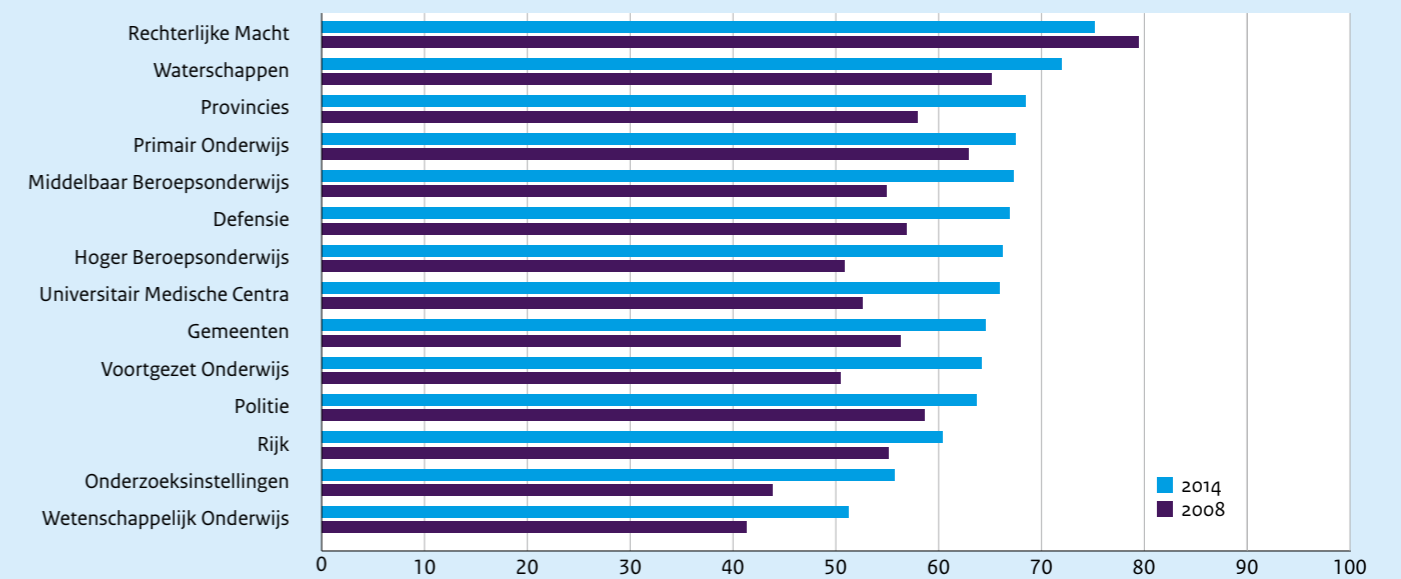
Scholingsdeelname naar opleidingsniveau

Hoewel de scholingsdeelname duidelijk is toegenomen, is er toch ook nog een aanzienlijke groep medewerkers die geen enkele opleiding of training heeft gevolgd. Vooral onder lager opgeleiden is deze groep relatief groot (zie figuur 9.3). Opmerkelijk is daarbij overigens dat een deel van de medewerkers die geen opleiding hebben gevolgd daar wel behoefte aan had. Dit betreft ongeveer 13% van alle medewerkers in de publieke sector.

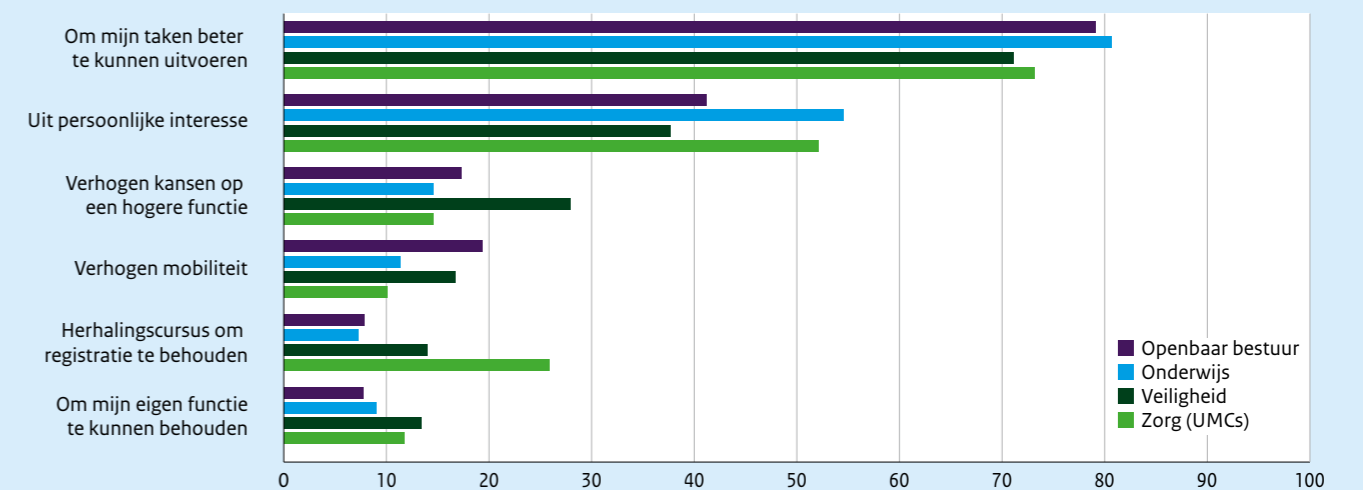
Scholingsdeelname, naar mate van vakmanschap

Interessant is verder om te constateren dat er een duidelijk positief verband is tussen de mate van vakmanschap en de deelname aan een opleiding of training (zie figuur 9.4). Medewerkers die gedreven zijn om zichzelf continu te verbeteren, nemen significant vaker deel aan scholingsactiviteiten dan medewerkers die die drive niet hebben.

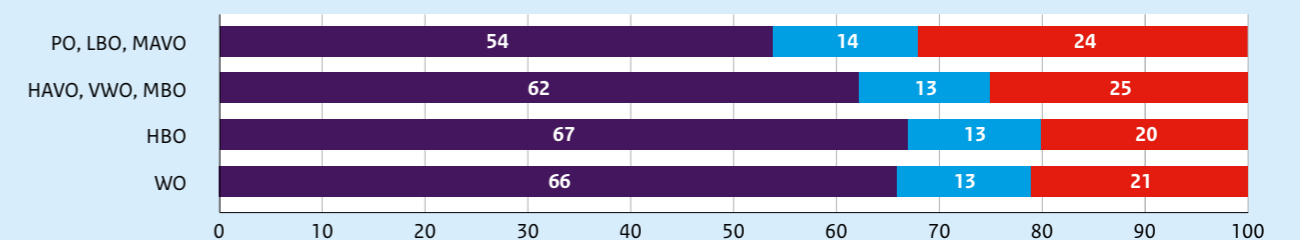
Figuur 9.1 Deelname aan opleiding of training, naar sector (%)



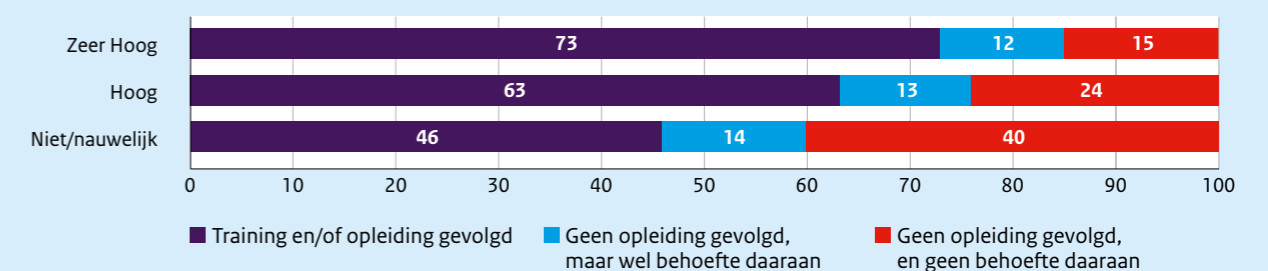
Figuur 9.2 Reden om opleiding/training te volgen, naar taakveld (%)



Figuur 9.3 Scholingsdeelname, naar opleidingsniveau (openbaar bestuur)



Figuur 9.4 Scholingsdeelname, naar mate van vakmanschap (openbaar bestuur)



10 Samenvatting

In voorgaande hoofdstukken is ingegaan op de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Daaruit kwam een relatief gunstig beeld naar voren over de tevredenheid met de baan en de bevoegdheid over het werk. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen samengevat. We baseren ons daarbij op de acht meetschalen die in het onderzoek zijn gebruikt.

Figuur 10.1 geeft een samenvattend overzicht van de werkbeleving in de publieke sector. Net als in hoofdstuk 2, is daarbij onderscheid gemaakt naar sector. Op basis van de schaalscores is een rangorde bepaald per thema⁴. De sector die het hoogste scoort, staat daarbij op 1 en de sector die het laagste scoort op 14. In de figuur is deze rangorde weergegeven. Verder is op basis van clusteranalyse een categorisering aangebracht. Daarbij zijn drie groepen onderscheiden (hoog, midden, laag). De sectoren met de hoogste scores zijn groen gekleurd en die met de laagste scores rood. De rest is geel gemarkeerd.

Uit de figuur blijkt dat de Rechterlijke Macht overall het beste scoort van alle overheidssectoren. De medewerkers in deze sector zijn significant meer tevreden met de arbeidsinhoud dan die in andere sectoren en zijn bovendien zeer betrokken bij de publieke zaak. Op de overige terreinen scoort de sector ongeveer gemiddeld of iets daar boven.

Ook bij de Onderzoeksinstituten is het beeld positief. De medewerkers in deze sector ervaren weinig regeldruk en beschikken (naar eigen zeggen) over veel regelruimte. Ze zijn bovendien erg tevreden over de arbeidsorganisatie en gedreven om zichzelf te verbeteren (vakmanschap). Alleen op het punt van de betrokkenheid bij de publieke zaak scoort de sector echt laag.

Vergeleken met deze twee 'topsectoren' – overigens beide kleine sectoren met overwegend hooggeschoold personeel – scoort de werkbeleving in de sectoren MBO, Rijk en Defensie een stuk lager. Voor het MBO komt dit vooral doordat medewerkers relatief minder tevreden zijn met de arbeidsinhoud en ook minder betrokken zijn bij de organisatie. Daarnaast speelt mee dat zij een relatief hoge regeldruk ervaren en weinig regelruimte hebben.

Voor het Rijk wordt het beeld vooral bepaald doordat medewerkers relatief minder bevoegd en betrokken zijn dan die in andere sectoren en ook de mate van vakmanschap duidelijk onder het gemiddelde ligt. Hierbij moet overigens wel worden opgemerkt dat het gemiddelde van deze schalen relatief hoog is. Het is dus niet zo dat het 'echt' droevig gesteld is met de betrokkenheid en bevoegdheid, maar er is wel ruimte voor verbetering.

Voor Defensie wordt het beeld vooral bepaald doordat de medewerkers relatief minder tevreden zijn over de arbeidsinhoud en de arbeidsorganisatie en bovendien ook een relatief hoge regeldruk ervaren. De betrokkenheid bij de organisatie is daarentegen zeer groot.

Iets soortgelijks zien we bij de Politie. Zo blijkt uit de figuur dat medewerkers relatief ontevreden zijn over de arbeidsorganisatie en een relatief hoge regeldruk ervaren. De betrokkenheid bij de publieke zaak is daarentegen erg hoog.

Al met al kunnen we dan ook concluderen dat het beeld gemixt is en dat de werkbeleving van sector tot sector nogal verschilt.

⁴ In Tabel C.2 zijn de gemiddelde schaalscores opgenomen per sector.

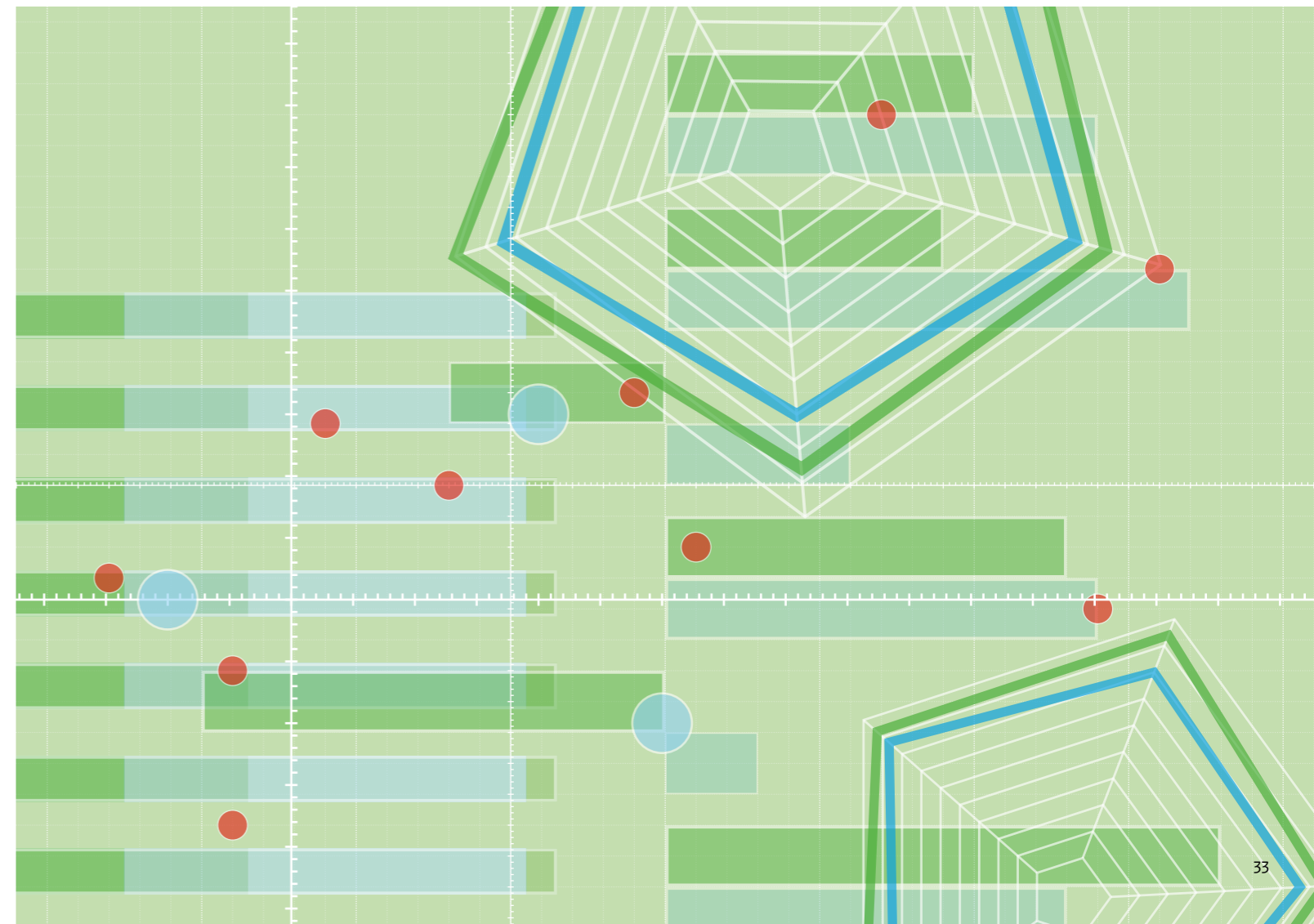
Figuur 10.1 Werkbeleving in de publieke sector, een samenvattend overzicht (rangorde)⁴

	Tevredenheid met arbeidsinhoud	Tevredenheid met arbeidsorganisatie	Bevoegdheid	Betrokkenheid met organisatie	Betrokkenheid met publieke zaak	Vakmanschap	Regeldruk	Regelruimte
Rechterlijke Macht	1	6	3	5	1	7	2	8
Onderzoeksinstituten	6	2	8	4	14	4	1	3
Waterschappen	2	3	9	6	5	13	5	1
Primair Onderwijs	3	1	1	3	9	2	14	14
Hoger Beroepsonderwijs	5	7	5	8	6	1	11	6
Provincies	4	4	12	13	2	11	7	2
Voortgezet Onderwijs	9	10	2	2	8	5	9	13
Wetenschappelijk Onderwijs	8	9	10	10	12	3	3	4
Gemeenten	11	8	13	12	4	12	4	5
Universitair Medische Centra	7	5	4	14	13	9	8	12
Politie	12	14	6	7	3	8	13	10
Defensie	14	13	11	1	11	10	10	9
Rijk	10	11	14	11	7	14	6	7
Middelbaar Beroepsonderwijs	13	12	7	9	10	6	12	11

⁴ Op basis van de gemiddelde schaalscores zijn drie groepen sectoren onderscheiden. De sectoren met de hoogste scores zijn groen gekleurd en die met de laagste scores rood. Deze indeling is gebaseerd op clusteranalyse. De rangorde is verder bepaald o.b.v. de gemiddelde rangorde per sector.

Bijlagen

Bijlage A	Onderzoeksopzet en respons	35
Bijlage B	Tabellen	37
Bijlage C	Meetschalen	39



Bijlage

A Onderzoeksopzet en respons

Doel onderzoek

Om inzicht te krijgen in de arbeidsbeleving van medewerkers in de publieke sector, voert het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) om het jaar een groot Personeels- en Mobiliteitsonderzoek uit. Dit onderzoek is gericht op medewerkers in de veertien arbeidsvoorwaardelijk overheidssectoren (Rijk, Gemeenten, Provincies, Rechterlijke Macht, Waterschappen, Primair Onderwijs, Voortgezet Onderwijs, Middelbaar Beroepsonderwijs, Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschappelijk Onderwijs, Onderzoekinstellingen, Universitair Medische Centra, Defensie en Politie) en verschaft een goed beeld van het werk in de publieke sector. In dit rapport presenteren we de belangrijkste resultaten van het personeelonderzoek 2014, aangevuld met kerncijfers uit eerder personeelonderzoek (2004-2012). Het onderzoek levert daarmee belangrijke sturingsinformatie op voor het arbeidsmarkt- en HRM-beleid in de diverse overheidssectoren.

Kader onderzoek

In het Personeelonderzoek (PO) wordt het zittende personeel ondervraagd; het gaat hier om mensen die het gehele jaar 2013 bij dezelfde overheidswerkgever in dienst zijn geweest. Het Mobiliteitsonderzoek (MO) heeft betrekking op personeel dat in 2013 een baan bij een overheidswerkgever heeft aanvaard (instromend personeel) of heeft verlaten (uitstromend personeel). Ter referentie worden ook mensen die in 2013 werkzaam zijn geweest in de private- of zorgsector benaderd.

Uitvoering onderzoek

Het ministerie van BZK heeft de uitvoering van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek bij het programma InternetSpiegel bij de Stichting ICTU ondergebracht. InternetSpiegel heeft hierbij samengewerkt met onderzoeksbureau GfK.

Steekproef

InternetSpiegel heeft de steekproef getrokken uit het Datawarehouse APS waarin gegevens over de omvang en samenstelling van het overheidspersoneel in Nederland zijn opgenomen. Het Datawarehouse APS is eigendom van de directie Arbeidszaken Publieke Sector van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en wordt technisch mogelijk gemaakt door InternetSpiegel.

Onderzoeksmethode

In totaal zijn 153.161 (oud)-ambtenaren per brief uitgenodigd voor het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2014. In deze brief stond voor iedereen een logincode en uniek wachtwoord. Deze logincodes en wachtwoorden zijn door GfK aangeleverd en vervolgens door het InternetSpiegel gekoppeld aan de steekproef. Vervolgens heeft het Pensioenfonds ABP adresgegevens gekoppeld aan de steekproef. InternetSpiegel en GfK hebben hierbij geen inzicht gekregen in de adresgegevens en het Pensioenfonds ABP niet in de onderzoeksdata waardoor gegeven antwoorden niet naar een persoon te herleiden zijn en de privacy van respondenten optimaal gewaarborgd is.

Datacollectie

Met de inloggegevens konden respondenten voor toegang tot de vragenlijst inloggen via de link www.gfk.nl/pomo2014 of op de website www.pomo2014.nl. Op deze website konden respondenten eveneens meer informatie over het onderzoek en veelgestelde vragen van eerdere jaren vinden. Respondenten met andere vragen konden contact opnemen met de speciale helpdesk van GfK voor het POMO via pomo2014@gfk.com of telefonisch op werkdagen tussen 9.00u en 17.00u.

De gemiddelde invultijd van de vragenlijst was voor zittend personeel 20 minuten en 50 seconden. Instromend personeel deed er gemiddeld 15 minuten en 9 seconden over.

Uitstromend personeel was gemiddeld 10 minuten en 40 seconden met de vragenlijst bezig.

Veldwerkperiode

Het veldwerk is gestart op zaterdag 14 juni, op deze dag zijn de eerste brieven met uitnodigingen voor het POMO bezorgd. Op donderdag 3 juli hebben alle personen die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld een herinnering voor het onderzoek ontvangen.

Respondenten hadden de mogelijkheid de vragenlijst in te vullen tot en met maandag 21 juli.

Respons zittend personeel

In totaal hebben 24.334 medewerkers die gedurende het gehele jaar 2013 werkzaam zijn geweest bij dezelfde overheidswerkgever (het zittend personeel) de vragenlijst ingevuld. Dit betekent dat 28 procent van de genodigden uit deze doelgroep de vragenlijst heeft ingevuld.

Respons zittend personeel

Zittend personeel	Bruto steekproef		Ongewogen respons		Gewogen respons	
	n	%	n	%	n	%
Rijk	10.937	33%	3.099	28%		
Gemeenten	9.844	32%	4.098	42%		
Provincies	4.375	27%	304	7%		
Rechterlijke macht	1.642	35%	94	6%		
Waterschappen	4.383	29%	256	6%		
Primair onderwijs	9.843	26%	4.728	48%		
Voortgezet onderwijs	8.749	30%	2.831	32%		
Middelbaar beroepsonderwijs	5.469	25%	1.339	24%		
Hoger beroepsonderwijs	5.469	23%	1.151	21%		
Wetenschappelijk onderwijs	5.469	26%	1.295	24%		
Onderzoeksinstituten	1.667	23%	73	4%		
Universitair Medische Centra	5.469	21%	1.852	34%		
Defensie	7.656	26%	1.536	20%		
Politie	6.564	28%	1.678	26%		
Totaal	87.536		24.334	28%		

Weging onderzoeksresultaten

De data van het onderzoek zijn gewogen om een goed beeld te krijgen van de totale populatie van zittend personeel bij de overheid. Daarbij is er gewogen op een combinatie van sector, leeftijd, geslacht en etniciteit. Door deze weging tonen de resultaten van het personeelonderzoek een representatief beeld van de totale populatie⁵.

⁵ De weegfactoren corrigeren zowel voor verschillen in de personeelsopbouw per sector, als voor afwijkingen in de verdeling van het personeel over de sectoren. De uitkomsten van het personeelonderzoek zijn zodoende representatief voor de totale populatie van medewerkers in de publieke sector.

Bijlage Tabellen

Tabel B.1 Tevredenheid met de baan, naar sector (%)

	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Rijk	74,1	68,9	73,9	77	77,6	81,2
Gemeenten	75,9	72,8	74,5	78,1	77,4	81,6
Provincies	79,2	77,3	77,4	78,7	78,8	85,6
Rechterlijke macht	86,9	85	87	91,7	86,2	87,2
Waterschappen	83,0	72,9	75,9	80,5	82,2	86,4
Primair onderwijs	78,8	76,9	80,2	81,4	81,0	83,0
Voortgezet onderwijs	73,9	70,4	71,3	79,4	78,1	83,6
Middelbaar beroepsonderwijs	71,7	67,4	68,3	74,6	70,8	80,0
Hoger beroepsonderwijs	77,6	71,1	74,3	78,6	77,9	83,0
Wetenschappelijk onderwijs	77,8	76,3	77,6	79,7	79	82,4
Onderzoeksinstituten	80,3	73,8	79,7	82,6	78,8	82,7
Universitair Medische Centra	78,3	75,4	74,8	81	78,2	86,1
Defensie	74	65	69,8	75,7	71,2	76,1
Politie	78,8	70,8	70,6	75,3	74,2	83,0
Totaal	76,2	72,2	74,5	78,5	77,4	82,3

Tabel B.2 Tevredenheid met de organisatie, naar sector (%)

	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Rijk	51,8	48,9	56,8	60,5	58	61,4
Gemeenten	54,7	52,5	56,8	60,6	58,6	62,8
Provincies	61,4	61	60,6	61,4	59	70,7
Rechterlijke macht	68,4	57,1	65,4	67,7	61,2	63,5
Waterschappen	63,9	50,1	61,3	63,6	67,6	73,6
Primair onderwijs	63,4	59,6	63,0	63,9	64,1	69,1
Voortgezet onderwijs	52,8	48,1	50,4	56,4	57,2	63,2
Middelbaar beroepsonderwijs	41,9	41,3	42,4	43,7	49,4	60,2
Hoger beroepsonderwijs	52,2	45,8	53,9	57,7	57,7	68,8
Wetenschappelijk onderwijs	52,0	52,5	61,0	64,1	61	70,2
Onderzoeksinstituten	68,4	52,6	71,5	71,4	70,2	75,1
Universitair Medische Centra	50,4	51,3	54,4	60,3	61,3	68,5
Defensie	51,5	45,3	55,5	59,7	55,4	54,4
Politie	57	51	53,9	50,5	51,8	56,1
Totaal	54,7	51,4	56,3	59,2	58,6	64,1

Tabel B.3 Tevredenheid met diverse baankenmerken, naar sector (gem. itemscore)

	De inhoud van het werk	De mate van zelfstandigheid	De samenwerking met collega's	De hoeveelheid werk	De beloning	De wijze van leidinggeven	De resultaatgerichtheid binnen de organisatie	De informatievoorziening binnen de organisatie	De loopbaanmogelijkheden	De wijze waarop ik beoordeeld word	De mate van invloed die ik heb binnen de organisatie	De aandacht voor mijn persoonlijk welzijn
Rijk	4,08	4,38	4,23	3,59	3,16	3,42	3,07	2,95	2,92	3,47	3,05	3,14
Gemeenten	4,10	4,40	4,19	3,52	3,25	3,29	3,16	2,97	3,06	3,46	3,22	3,23
Provincies	4,19	4,44	4,24	3,67	3,43	3,40	3,12	3,25	3,17	3,48	3,25	3,36
Rechterlijke macht	4,37	4,43	4,32	3,21	3,16	3,46	3,20	2,95	2,95	3,62	3,18	3,24
Waterschappen	4,21	4,48	4,22	3,70	3,29	3,40	3,23	3,14	3,18	3,35	3,32	3,57
Primair onderwijs	4,12	4,40	4,37	2,93	2,88	3,50	3,50	3,27	3,09	3,60	3,45	3,41
Voortgezet onderwijs	4,16	4,35	4,22	3,19	3,02	3,31	3,21	2,78	2,91	3,39	3,23	3,31
Middelbaar beroepsonderwijs	4,06	4,32	4,17	3,18	3,03	3,33	3,15	2,85	2,99	3,39	3,09	3,17
Hoger beroepsonderwijs	4,21	4,41	4,22	3,25	3,35	3,33	3,13	2,97	3,24	3,47	3,19	3,30
Wetenschappelijk onderwijs	4,17	4,43	4,14	3,43	3,27	3,30	3,25	3,10	2,96	3,42	3,11	3,14
Onderzoeksinstituten	4,21	4,41	4,15	3,68	3,38	3,49	3,49	3,29	3,07	3,52	3,33	3,50
Universitair Medische Centra	4,20	4,33	4,24	3,57	3,16	3,37	3,38	3,13	3,17	3,51	3,10	3,15
Defensie	3,91	4,28	4,25	3,53	2,71	3,38	3,02	2,77	2,78	3,32	3,03	2,90
Politie	4,04	4,36	4,29	3,64	2,71	3,26	2,98	2,72	2,66	3,28	2,85	2,95
Totaal	4,11	4,37	4,25	3,36	3,06	3,37	3,22	2,99	3,00	3,46	3,19	3,22

Tabel B.4 Werknemers die formeel gesprek hebben gevoerd, naar sector (%)

	2006	2008	2010	2012	2014
Rijk	83,6	87,3	87,6	88,7	89,4
Gemeenten	80,5	83,9	85,2	87,8	87,4
Provincies	95,6	96,8	96,6	98	97,5
Rechterlijke macht	77,0	79,2	77,7	76,6	77,2
Waterschappen	89,7	93,3	97,3	98,2	97,7
Primair onderwijs	76,3	80,1	80,3	82,5	80,9
Voortgezet onderwijs	63	66	69,8	73	73,2
Middelbaar beroepsonderwijs	63,1	69	72	79,7	82,1
Hoger beroepsonderwijs	72,7	85,8	90,9	92,6	93,1
Wetenschappelijk onderwijs	75,9	78,6	82,6	80,8	83,4
Onderzoeksinstituten	69,7	76,2	73,2	70,3	76,5
Universitair Medische Centra	74,9	77,3	78,9	80,2	85
Defensie	65,3	70,3	74,2	79,1	73,8
Politie	83,7	83,2	81,6	83,2	75,6
Totaal	75,7	79,5	81	83,4	82,8

Tabel B.5 Onderwerpen die aan bod komen tijdens formeel gesprek, 2006-2014 (%)

	2006	2008	2010	2012	2014
Uw werkresultaten	83,9	75,8	94	94,9	94,9
Werkafspraken voor de komende periode	79,7	81,0	90,1	90	91,7
Uw persoonlijke ontwikkeling	74,5	67,4	85,8	84	87,3
De taakverdeling/ samenwerking binnen uw afdeling/team	74,9	72,0	88,9	86,7	85,7
Uw loopbaan	50,4	43,5	73,4	71,3	67
Uw persoonlijke omstandigheden	62,5	51,4	67,6	66,2	64,1
Uw beloning	20,2	13,5	35,2	31,7	31,2
Totaal (n)	22.732	27.973	22.019	18.789	20.281

Tabel B.6 Tevredenheid over formele gesprekken met direct leidinggevende (%)

	2006	2008	2010	2012	2014
Zeer ontevreden	3,7	4,6	6,1	5,7	4,3
Tamelijk ontevreden	12	11,4	13,6	13,7	9,6
Niet tevreden, niet ontevreden	22,1	21,7	19,3	19,9	23,7
Tamelijk tevreden	47,1	45,2	42,6	42,8	52,5
Zeer tevreden	15	17,1	18,5	17,9	10

Tabel B.7 Scholingsdeelname in de publieke sector, naar sector (2008-2014; %)

	2008	2010	2012	2014
Rijk	55,2	61,1	59,6	60,4
Gemeenten	56,3	63,4	60,7	64,8
Provincies	58,3	64,5	64,6	68,5
Rechterlijke macht	79,5	88,7	81,5	75,2
Waterschappen	65,2	71,6	69,5	72,0
Primair onderwijs	62,9	65,9	60,5	67,7
Voortgezet onderwijs	50,5	59,7	61,7	64,3
Middelbaar beroepsonderwijs	55,1	63,2	64,8	67,4
Hoger beroepsonderwijs	50,9	56,1	59,5	66,3
Wetenschappelijk onderwijs	41,4	49,6	45,2	51,4
Onderzoeksinstituten	44	46,8	52,1	55,7
Universitair Medische Centra	52,6	61,4	60,8	66,1
Defensie	57	66,6	65,9	67,1
Politie	58,6	65,8	64,4	63,8
Totaal	56	62,6	60,9	64,6

Tabel B.8 Scholingsdeelname in de publieke sector, 2008-2014 (%)

	2008	2010	2012	2014
Vakinhoudelijke opleiding	36,4	40,1	39,5	49,4
Training/opleiding van vaardigheden	21,7	27,5	26,9	27,5
Bedrijfsspecifieke opleiding	5,9	7,9	8,3	5,5
Generieke opleiding	3,1	3,8	4,4	5,2
Geen opleiding gevolgd, maar wel behoefte daaraan	19,6	12,9	13,2	12,6
Geen opleiding gevolgd, en geen behoefte daaraan	24,4	24,5	25,9	22,8
Totaal (n)	34.962	26.876	22.446	24.334

C Bijlage Meetschalen

Op basis van het personeelsonderzoek zijn 8 meetschalen geconstrueerd die betrekking hebben op verschillende aspecten van het werk in de publieke sector. Deze meetschalen zijn gebaseerd op theoretische concepten en gecontroleerd op statistische vereisten van unidimensionaliteit en consistentie, door middel van factoranalyse en reliability analyse. Uit deze analyses blijkt dat onderstaande stellingen over de arbeidsbeleving van medewerkers kunnen worden samengevoegd tot 8 samenhangende clusters van onderwerpen.

1. Tevredenheid met de arbeidsinhoud
 - tevredenheid met inhoud van het werk
 - tevredenheid met de mate van zelfstandigheid
 - tevredenheid met de samenwerking met collega's
2. Tevredenheid met de arbeidsorganisatie
 - tevredenheid met de wijze van leidinggeven
 - tevredenheid met de resultaatgerichtheid van de organisatie
 - tevredenheid met de informatievoorziening binnen de organisatie
 - tevredenheid met de loopbaanmogelijkheden
 - tevredenheid met de wijze waarop ik beoordeeld word
 - tevredenheid met de mate van invloed binnen de organisatie
 - tevredenheid met de aandacht voor het persoonlijk welzijn.
3. Bevlogenheid over het werk
 - Ik ben trots op het werk dat ik doe
 - Mijn vak inspireert me
 - Ik ben trots op mijn vak
 - Ik ben enthousiast over mijn beroep
 - Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben
 - Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan
 - Als ik aan het werk ben, voel ik mij vol energie
4. Betrokkenheid bij de organisatie
 - Ik voel me als een deel van de familie in deze organisatie
 - Ik voel me thuis in deze organisatie
 - Deze organisatie betekent veel voor mij
 - Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
5. Betrokkenheid bij de publieke zaak
 - Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren
 - Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijks leven
 - Ik zet me belangeloos in voor de samenleving
 - Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben
6. Vakmanschap
 - Ik vind het leuk om mijn vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat
 - Ik heb een helder beeld van hoe het werk het beste gedaan kan worden
 - Ik probeer mijzelf continu te verbeteren in mijn beroep
 - Ik ben altijd op zoek naar nieuwe manieren om mijn werk nog beter te doen
 - Ik volg de ontwikkelingen in mijn vakgebied actief

7. Regeldruk

- Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd
- Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie
- Sommige regels of richtlijnen waarmee ik te maken heb zijn strijdig met elkaar
- Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaring of intuïtie.
- Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen
- Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen

8. Regelruimte

- Ik kan zelf beslissen wanneer ik mijn werk doe
- Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe
- Ik kan zelf beslissen waar ik mijn werk doe
- Ik kan zelf beslissen met wie ik mijn werk doe

Tabel C.1 Cronbach's alpha's meetschalen

Schaal	Alpha
Tevredenheid met de arbeidsinhoud	0.704
Tevredenheid met de arbeidsorganisatie	0.870
Bevlogenheid	0.917
Betrokkenheid bij de organisatie	0.868
Betrokkenheid bij de publieke zaak	0.763
Vakmanschap	0.849
Regeldruk	0.841
Regelruimte	0.860

In onderstaande tabellen presenteren we de gemiddelde schaalscores uitgesplitst naar sector. Deze scores liggen ten grondslag aan figuur 10.1 in hoofdstuk 10.

Tabel C.2 Gemiddelde schaalscores, naar sector (2014)

	Tevredenheid met arbeidsinhoud	Tevredenheid met arbeidsorganisatie	Bevlogenheid	Betrokkenheid	Betrokkenheid bij publieke zaak	Vakmanschap	Regeldruk	Regelruimte
Rijk	4,23	3,14	3,86	3,22	3,46	4,03	3,09	3,13
Gemeenten	4,23	3,20	3,90	3,21	3,53	4,07	3,02	3,23
Provincies	4,29	3,29	3,93	3,18	3,59	4,07	3,11	3,45
Rechterlijke macht	4,37	3,23	4,09	3,33	3,62	4,12	2,87	2,98
Waterschappen	4,30	3,31	3,99	3,32	3,48	4,04	3,03	3,51
Primair onderwijs	4,30	3,40	4,25	3,47	3,45	4,17	3,56	2,28
Voortgezet onderwijs	4,24	3,16	4,11	3,49	3,45	4,13	3,19	2,56
Middelbaar beroepsonderwijs	4,18	3,14	4,00	3,28	3,43	4,13	3,40	2,72
Hoger beroepsonderwijs	4,28	3,23	4,06	3,31	3,47	4,17	3,30	3,14
Wetenschappelijk onderwijs	4,25	3,18	3,99	3,25	3,41	4,16	2,94	3,40
Onderzoeksinstellingen	4,26	3,39	3,99	3,39	3,35	4,16	2,56	3,42
Universitair Medische Centra	4,26	3,26	4,07	3,16	3,36	4,10	3,19	2,60
Defensie	4,14	3,03	3,96	3,46	3,42	4,09	3,28	2,87
Politie	4,23	2,96	4,03	3,25	3,56	4,11	3,43	2,74
Totaal	4,24	3,21	4,03	3,32	3,46	4,11	3,24	2,83

Kennisbank

Deze publicatie is gebaseerd op resultaten van de tweejaarlijkse monitor Personeels- en Mobiliteitsonderzoek. Voor meer cijfers, tabellen en grafieken over de gepubliceerde onderwerpen verwijzen wij u graag naar de Kennisbank van het Directoraat Generaal Bestuur en Koninkrijkrelaties via www.kennisopenbaarbestuur.nl/thema/werkbeleving/. Met behulp van de tool “tabellen en grafieken” kunt u gemakkelijk data vinden en ook zelf tabellen en grafieken uitdraaien en gebruiken.



