

Hoe kijkt de lokale ambtenaar naar zijn functie en organisatie?

De burger centraal is een veelgehoorde kreet in gemeenteland. Maar vraaggerichte dienstverlening is meer: het vraagt ook om betrokken medewerkers. Hoe betrokken zijn gemeenteambtenaren eigenlijk en hoe kijken ze aan tegen hun functie en organisatie? En hoe denken burgers over het gemeentepersoneel?

Uit klanttevredenheidsonderzoek komt naar voren dat bezoekers aan het gemeentehuis over het algemeen veel waardering hebben voor het gemeentepersoneel. Op alle aspecten worden hoge cijfers genoteerd. Het best beoordelen zij de vriendelijkheid van de ambtenaar (8,2), gevolgd door de deskundigheid (8), de uiterlijke verzorging (8) en het inlevingsvermogen van de medewerker (7,9). Dit zijn hoge cijfers zeker ook wanneer we het vergelijken met de scores op de overige dienstverleningsaspecten, zoals de prijs van de dienstverlening (6), de parkeergelegenheid (6,9), de openingstijden (7,3) en de privacy bij de balies (7,3). Het zijn bovendien aspecten

die door de burger belangrijk worden gevonden. Zij hechten vooral aan de deskundigheid en vriendelijkheid van de medewerker en de duidelijkheid van de verkregen informatie. Veel meer dan aan inrichtings- en organisatieaspecten zoals de overzichtelijkheid van de entree, de bewegwijzering en wachtruimte, de bereikbaarheid en de doorlooptijd van producten en diensten.

Medewerkerstevredenheid


Klanten zijn over het algemeen dus tevreden. Hoe denken gemeenteambtenaren daar zelf over? Hoe tevreden zijn zij met hun baan en de organisatie waarin ze werken?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden kijken wij naar een medewerkertevredenheidsonderzoek dat recent, met behulp van de InternetSpiegel, is uitgevoerd onder vijftig gemeenten. In totaal gaat het om ruim 13.000 gemeenteambtenaren. Om een vergelijking tussen de overheidssectoren te kunnen maken zijn daarnaast de gegevens van 15.000 ambtenaren uit andere sectoren geanalyseerd.

Gemeenteambtenaren zijn over het algemeen tevreden met hun baan. Slechts een op de twintig gemeenteambtenaren zegt tamelijk tot zeer ontevreden te zijn. De overigen zijn

	Gemeenten	Provincies	Rijk	Waterschappen
Tevredenheid met de baan				
(zeer) ontevreden	4,6%	5,9%	6,3%	3,1%
neutraal	11,3%	11,4%	12,3%	11,0%
(zeer) tevreden	84,2%	82,7%	81,5%	85,8%
Tevredenheid met de organisatie				
(zeer) ontevreden	11,3%	14,7%	12,1%	8,7%
neutraal	23,1%	21,2%	20,3%	21,8%
(zeer) tevreden	65,6%	64,1%	67,6%	69,5%

Bron: InternetSpiegel 2007



neutraal (11,3%) of tamelijk tot zeer tevreden over hun baan (84,4%). Minder positief is men over de organisatie waar men werkt. Naast de algemene tevredenheid met de baan en de organisatie geeft de InternetSpiegel inzicht in de onderliggende aspecten van medewerkertevredenheid. Het blijkt dat het gemeentepersoneel het meest tevreden is over de relatie met hun collega's, gevolgd door de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Op nummer drie staat de inhoud van het werk. De drie aspecten die een relatief lage tevredenheid laten zien, zijn de informatievoorziening en communicatie, de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en de resultaatgerichtheid van de organisatie. Slechts respectievelijk 35%, 36% en 43% is hier tamelijk tot zeer tevreden over. Van alle de medewerkertevredenheid bepalende factoren, is de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd het belangrijkste, gevolgd door de inhoud van het werk en de resultaatgerichtheid van de gemeente. Aspecten die een relatief kleine invloed hebben op de algemene tevredenheid zijn de werkplek en fysieke omstandigheden, en de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

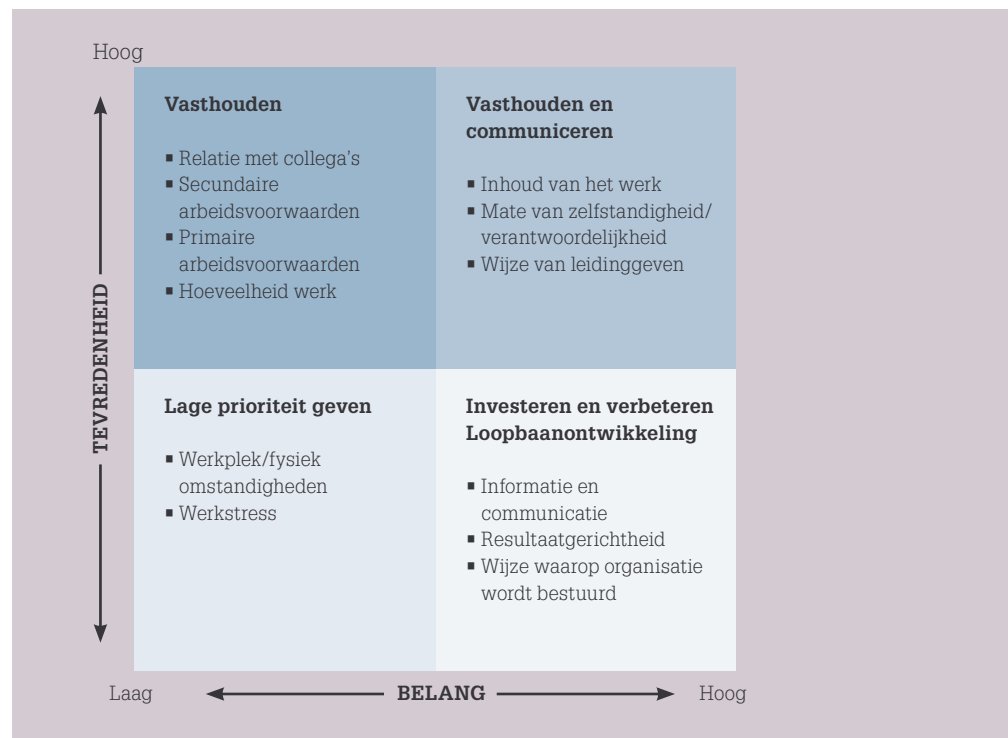
Sturen op tevredenheid

Nu inzicht bestaat in het belang van de onderliggende aspecten voor medewerkertevredenheid én de waardering van die onderliggende aspecten, kunnen een aantal prioriteiten gesteld worden voor het gemeentelijke hrm-beleid. In het schema op pagina 29 is de tevredenheid over de onderliggende aspecten afgezet tegen het belang dat deze aspecten hebben voor de medewerkertevredenheid. Zo ontstaan vier kwadranten. Bij elk kwadrant hoort een aparte hrm-strategie. In het kwadrant rechtsonder staan de aspecten die topprioriteit zouden moeten krijgen in het gemeentelijk hrm-beleid. Op de eerste plaats is dat de *wijze waarop de organisatie wordt bestuurd*. Bijna een op de drie gemeenteambtenaren is namelijk van mening dat het bestuur niet weet wat er leeft in de organisatie. Ruim een kwart geeft aan dat de bestuurlijke besluitvorming niet transparant is, eenzelfde aandeel is het niet eens met de stelling dat bestuurders snel en slagvaardig opereren. De tweede verbeterprioriteit betreft de *resultaatgerichtheid van de gemeentelijke organisatie*. Een kwart van

de medewerkers vindt dat het management niet besluitvaardig is, eveneens een kwart vindt dat er te weinig oog is voor implementatie van plannen, en 20% is het niet eens met de stelling dat er binnen hun gemeente planmatig wordt gewerkt. De derde verbeterprioriteit is de *informatievoorziening en communicatie* binnen gemeentelijke organisaties. Bijna de helft van de medewerkers vindt dat de communicatie tussen afdelingen niet goed verloopt. Een kwart is het niet eens met de stelling dat men over belangrijke zaken die

verminderde aandacht leidt tot een lager oordeel en het vertrek van medewerkers.

Er zijn vier aspecten die nauwelijks van belang zijn omdat het oordeel erover beperkte samenhang vertoont met de algemene tevredenheid, maar waarover de tevredenheid groot is (zie kwadrant linksboven). Deze aspecten (relatie met collega's, secundaire en primaire arbeidsvoorwaarden en de hoeveelheid werk) genieten geen prioriteit, maar mogen vanzelfsprekend ook niet veronacht-



het werk aangaan tijdig geïnformeerd wordt. Tot slot kan worden geconcludeerd dat de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling verbetering behoeven.

Aan drie aspecten kennen gemeenteambtenaren een hoge tevredenheidsscore toe: werkinhoud, mate van zelfstandigheid en wijze van leidinggeven. Bovendien worden deze aspecten ook belangrijk gevonden (zie kwadrant rechtsboven). Het is voor gemeenten zaak deze positieve punten vast te houden. De kans is immers groot dat

zaamd worden: de gemeente loopt immers het risico dat medewerkers het aspect belangrijker gaan vinden als de kwaliteit ervan achteruit gaat.

De laagste prioriteit hebben de aspecten werkplek/fysieke omstandigheden en werkstress (zie kwadrant linksonder). Hoewel medewerkers niet erg tevreden zijn over deze aspecten, zijn belangrijker zaken aan te pakken. Toch mag de gemeente deze aspecten niet uit het oog verliezen, omdat hier kansen liggen om medewerkers positief te verrassen.

Medewerkerbetrokkenheid

Er is een wezenlijk verschil tussen tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Tevredenheid is een weergave van een stemming en is vooral gekoppeld aan tevredenheid over het werk en de organisatie. Het drukt niet uit wat een medewerker wil bijdragen aan de organisatie. Betrokken medewerkers staan achter de doelen van de organisatie en geven aan hoe die verbeterd kunnen worden. Zij voelen zich emotioneel verbonden met de organisatie en zijn daardoor bereid zich extra in te zetten.

Uit de gegevens van de InternetSpiegel blijkt dat de samenhang tussen loyaliteit en tevredenheid erg sterk is. Met andere woorden, tevreden medewerkers zijn doorgaans ook loyaal tegenover de organisatie.

De loyaliteit van ambtenaren kan onder andere worden afgelezen uit de antwoorden op de stelling 'ik denk dat ik de eerstkomende drie jaar bij deze organisatie blijf werken': 62% van de gemeenteambtenaren is het eens met deze stelling. 26% is neutraal in het oordeel, terwijl 13% aangeeft binnen drie jaar van werkgever te willen veranderen. De vertrekgenigheid

is het laagst onder 50-plussers en het grootst onder gemeenteambtenaren in de leeftijd van 15 tot 34 jaar. Van hen geeft 21% aan van plan te zijn om binnen drie jaar van werkgever te veranderen. Bij het Rijk ligt dit percentage zelfs op 25%. Provincies en waterschappen daarentegen lijken beter in staat om jongeren aan zich te binden. Daar liggen de percentages op respectievelijk 17,5% en 14%.

Een ander kenmerk dat samenhangt met medewerkerloyaliteit is de opleidingsachtergrond. Naarmate een gemeenteambtenaar hoger is opgeleid, neemt de loyaliteit aan de organisatie af. Ook de lengte van het dienstverband is van invloed. Ambtenaren die langer in dienst zijn, hebben minder behoefte om voor een andere organisatie te gaan werken.

Medewerkerbeleving van integriteit

Behalve in medewerkertevredenheid en loyaliteit, kunnen publieke organisaties sinds het voorjaar van 2007 met de InternetSpiegel ook inzicht krijgen in de beleving van integriteit. De eerste gemeenten hebben het integriteitonderzoek inmiddels uitgevoerd. Tijdens de ontwikkeling van dit instrument

bleek dat ook integriteitaspecten sterk samenhangen met tevredenheid en loyaliteit van medewerkers. Vooral de beleving van eerlijkheid, rechtvaardigheid en de morele voorbeeldfunctie van het management blijken belangrijke indicatoren te zijn voor medewerkertevredenheid. Dus niet alleen traditionele hrm-aspecten als de inhoud van het werk, de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en de resultaatgerichtheid van de organisatie, maar ook de relatief 'zachte' culturele aspecten zijn van invloed op de arbeidssatisfactie en de betrokkenheid van gemeentepersoneel. Het is aan de gemeenten al deze gegevens te integreren in hun hrm-beleid.

Ruud Hogendoorn en Benno Wiendels

Ruud Hogendoorn is werkzaam bij het programmateam InternetSpiegel van ICTU en dankt Zinzi Shamburg (TNS NIPO) en Catharina Kolar (ICTU) voor hun bijdragen. Voor meer informatie over InternetSpiegel: www.internetspiegel.nl

Benno Wiendels is senior adviseur bij SGBO, Onderzoeks- en Adviesbureau van de VNG. Binnen SGBO is hij onder andere verantwoordelijk voor Benchmarking Publiekszaken, de Innovatiemonitor Openbaar Bestuur, en het project www.watdoetjegemeente.nl een openbare website met gemeentelijke prestatiegegevens.

	Gemeenten	Provincies	Rijk	Waterschappen
Ik denk dat ik de eerstkomende drie jaar bij deze organisatie blijf werken				
(helemaal) eens	61,6%	59,5%	53,8%	64,4%
neutraal	25,8%	28,5%	29,2%	26,7%
(helemaal) oneens	12,6%	12,6%	12,6%	8,9%

Bron: InternetSpiegel 2007

