

# ‘Ambtenaren tevreden én prestatiegericht’

Ze scoren gemiddeld het hoogst op arbeidsvoorwaarden en werktevredenheid, zo blijkt uit het Beste Werkgevers Onderzoek Non-Profit 2008. Hoe doen ze dat toch? Een kijkje in de keuken van 's lands beste en meest vooruitstrevende werkgevers in de publieke sector. ‘We zijn klaar voor een benchmark met de profitsector.’

*Krista Bakker*

Zwolle lijkt het paradijs voor ambtenaren te zijn; Zwolse ambtenaren hebben niet alleen de beste arbeidsvoorwaarden, ze zijn ook buitengewoon tevreden met hun werkgever. Dit blijkt uit het Intermediair Beste Werkgevers Onderzoek Non-Profit 2008, waarin zowel de arbeidsvoorwaarden als de werknemerstevredenheid tegen het licht zijn gehouden. Met de beste arbeidsvoorwaarden en tweede plaats op de tevredenmedewerkerranglijst mag Gemeente Zwolle zich met recht de beste werkgever in de publieke sector noemen. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) veroverde de tweede plaats en het beleid van waterschap Brabantse Delta is goed voor de derde plek op het crepodium. De meest tevreden ambtenaren werken echter bij de nummer vier op de lijst, de Gemeente Amersfoort. Deze aanvoerder van de tevredenheidsranglijst komt uit op een 7,7 gemiddeld. Amersfoortse ambtenaren zijn vooral positief over de sfeer op de werkvloer en de inhoud van hun werk; beide aspecten krijgen maar liefst een 8,4. Echt ontevreden ambtenaren zijn er overigens volgens het onderzoek niet.

## **Topoverleg**

Hoe komen deze werkgevers toch tot zo'n hoge score? Philippe Raets, plaatsvervangend secretaris-generaal van het ministerie van BZK, schrijft de tevredenheid van de medewerkers voor een groot deel toe aan de transparantie die overal op het ministerie de boventoon voert. ‘Iedereen kan bijvoorbeeld de resultaten van ons

jaarlijkse medewerkertevredenheidonderzoek inzien. We houden onze medewerkers van alles op de hoogte. Ongeacht of het goed of slecht gaat. We hebben namelijk maar één belangrijk kapitaal: onze mensen.’ Die transparante positie neemt het ministerie van BZK ook naar buiten toe in. Raets kwam dan ook op het idee om de bestuurders en de directeurs P&O van de top vier van het onderzoek uit te nodigen voor een dinertje. ‘We hebben ingezoomd op goed werkgeverschap en hoe we dat aanpakken. Wat bleek? Er zijn veel overeenkomsten in ons beleid, zoals een terugkerend medewerkertevredenheidonderzoek, het belang van goed management en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een geslaagd initiatief. Over drie maanden komen we dan ook opnieuw bijeen, dan op uitnodiging van de Gemeente Zwolle.’

## **Beloning en prestatie**

Het blijkt dat de werkgevers die hoog scoren op tevredenheid en arbeidsvoorwaarden, meer overeenkomsten vertonen. Zo stemmen ze beloningen deels af op de geleverde prestatie. In Zwolle en Amersfoort kunnen ambtenaren bonussen halen op basis van persoonlijke of groepsprestaties. Het ministerie van BZK hanteert een roulatiesysteem. Dit departement wil sleur en vastroesten in het werk voorkomen door ambtenaren om de vijf jaar een andere functie te geven. Die persoonlijke aandacht en ontwikkeling krijgen ook bij het waterschap Brabantse Delta ruimschoots aandacht. Volgens hoofd P&O Leon Schellekens zijn de vier speerpunten in het



**Leon Schellekens,**  
waterschap Brabantse Delta



**Bianca Meekers,**  
Gemeente Zwolle



**Philippe Raets,**  
ministerie BZK

hrm-beleid verantwoordelijk voor een plaats in de top drie van beste non-profitwerkgevers. Die speerpunten zijn het opleidingsbeleid, competentie management, levensfasebewust personeelsbeleid en het managementopleidingstraject. 'Alle medewerkers kunnen veertig uur op jaarbasis aan persoonlijke ontwikkeling besteden', licht Schellekens toe. 'Daarnaast is met alle medewerkers het competentiespel gespeeld om zo de functiecompetenties breed gedragen en *bottom-up* vast te stellen. Ook is ons management persoonsgericht. Zo krijgen alle medewerkers dit jaar een workshop feedback geven en nemen. Dit gebeurt door alle lagen heen, zodat iedereen elkaar op zijn gedrag kan aanspreken.'

### Trends

Het onderzoek maakt ook een aantal trends in de non-profitsector duidelijk. Zo zijn de ambtenaren en medewerkers in de non-profitsector nog steeds heel tevreden met de werkinhoud, maar wel klagen ze vergeleken met vorig jaar meer over een hoge werkdruk. De werksfeer lijkt daaronder echter niet te lijden, want het gemiddelde werksfeercijfer steeg van een 7,6 naar een 7,9. Dat bedrijven in deze tijden van krapte meer aandacht moeten schenken aan carrièremogelijkheden, lijkt in elk geval meer door te dringen tot de non-profitsector. 52 procent zegt dat zijn organisatie voldoende

*'Persoonlijke ontwikkeling staat in het teken van organisatie-ontwikkeling'*

mogelijkheid biedt om loopbaanwensen te verwezenlijken. Dat was vorig jaar nog 45 procent. De mogelijkheden om hogerop te komen, leveren echter wel gemiddeld maar een schamele 6,4 op. Een gunstige uitzondering hierop vormen de Gemeente Amersfoort en Zwolle. Hier voelt een ruime meerderheid zich niet beknot in de mogelijkheden. Volgens Bianca Meekers, beleidsadviseur HRM van de Gemeente Zwolle, is dit een van de redenen dat de gemeente het *Investors in People* (IiP)-certificaat – een erkenning voor effectief hrm-beleid – heeft weten te bemachtigen. 'Vanuit de gedachte dat creativiteit en kwaliteit van mensen het verschil maken voor de gemeentelijke dienstverlening, stelde Zwolle zich een doel. Medewerkers moesten minder afhanke-

lijk worden van de organisatie en meer zelfredzaam in hun werk. IiP is een praktisch en continu verbeterproces waarmee een organisatie werkt aan een effectief hrm-beleid. De inzet en betrokkenheid van onze mensen zijn de motor. We stemmen ambitie en doelen van organisatie, team en individu op elkaar af en vertellen deze doelgericht naar ontwik-

kelingsinspanningen. Durf en openheid van alle medewerkers zijn belangrijke kritische succesfactoren.'

### Voldaan en productief

Ambtenaren zijn dus tevreden met de werkinhoud en

werksfeer, maar hoe staat het met de productiviteit? Bij betrokken werknemers zijn de persoonlijke wensen in overeenstemming met wat het bedrijf wil, met 'de strategische doelen'. 'De non-profitorganisaties die deelnemen aan dit onderzoek, kennen stuk voor stuk een productieve en effectieve bedrijfsvoering', stelt Raets. 'Toch wordt van ons nog vaak beweerd dat we, in vergelijking met de profitsector, minder prestatiegericht zijn. Maar we zijn zelfbewust en klaar om het tegendeel te bewijzen.

Laat die benchmark met de profitsector maar komen.' Op het ministerie van BZK brengt het medewerkeronderzoek de resultaatgerichtheid van de ambtenaren aan het licht. 'Omdat iedereen deze gegevens in kan zien, worden degenen die niet naar verwachting presteren, gestimuleerd om aan zichzelf te werken. Daar ondersteunen we ze vervolgens in. Dat geldt zowel voor medewerkers als voor leidinggevenden.'

Betrokken medewerkers krijg je door te investeren

in een 'high performance-klimaat'; bijvoorbeeld in meer klantgerichtheid, meer efficiency, het aanpassen van beloning- en promotiesystemen en meer sturen op training en ontwikkeling. Dit is meegewogen in het werk-

geversonderzoek en tevredenheid is ook getoetst aan de hand van stellingen over doorgroeimogelijkheden en de werkinhoud. Organisaties die op dat terrein hoog scoren, zoals de Gemeente Amersfoort en Zwolle en het ministerie van BZK, zijn behoorlijk vooruitstrevend door beloning

te koppelen aan prestaties. Alle werknemers kunnen gratificaties behalen op basis van individuele en groepsprestaties. Welke criteria daarvoor gelden, beslissen werknemers en leidinggevenden gezamenlijk. 'Er is nou eenmaal een war for talent gaande', verklaart Raets. 'Je kunt als werkgever niet meer lui zijn. Voorkom dat mensen vastroesten en hun werk een sleur wordt. Houd ze mobiel. Ze moeten blijven leren en gedwongen worden om zich bezig te houden met hun loopbaan op de lange

**'Voorkom dat mensen vastroesten en hun werk een sleur wordt'**

### Het onderzoek

Het Intermediair Beste Werkgevers Onderzoek Non-Profit 2008 is gebaseerd op twee onderzoeken: een arbeidsvoorwaardenonderzoek en een werknemertevredenheidsonderzoek. Alle organisaties met meer dan honderd personeelsleden konden zich aanmelden. In totaal namen 24 organisaties aan beide onderzoeken deel.

#### → *Werktevredenheid*

Het werknemertevredenheidsonderzoek is uitgevoerd door Mirjam Baars van onderzoeksbureau SatisAction. Hiervoor heeft een representatief aantal medewerkers een online vragenlijst ingevuld. De uiteindelijke rangorde is gebaseerd op de gemiddelde score op werkinhoud, werksfeer, werkdruk, doorgroeimogelijkheden, vrijheid in het werk en 'rapportcijfer tevredenheid werk'. Volgens Baars is het onderzoek toonaangevend. 'Het onderzoek is uitbesteed aan onafhankelijke onderzoeksbureaus, wat een objectief resultaat oplevert. Daarnaast is er voor de organisaties geen kostenplaatje aan verbonden. Wat de deelname eveneens aantrekkelijk maakt, is de benchmark die ze na afloop van het onderzoek ontvangen. Zo zien ze hoe ze scoren ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Ook kan een plaats in de top 25 goed zijn

voor het imago van een organisatie.' Angst voor een lage score kan bedrijven er echter van weerhouden om mee te doen aan het onderzoek. Maar dat hoeft volgens Baars niet: 'Organisaties die willen weten hoe ze zouden scoren in het Beste Werkgevers Onderzoek, kunnen bij SatisAction een proefmeting laten doen. SatisAction nodigt dan een aantal medewerkers uit om een korte vragenlijst in te vullen. Op basis hiervan wordt een ranking opgesteld, zodat het bedrijf kan zien hoe het in het onderzoek zou scoren.'

#### → *Arbeidsvoorwaarden*

Het arbeidsvoorwaardenonderzoek is uitgevoerd door Peter Faber van UZ3 Onderzoek. In dit onderzoek is gekeken naar de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarnaast onder andere naar de samenstelling van het personeel, het ziekteverzuim en de inspraakmogelijkheden van werknemers. De vragenlijst is opgesteld door Intermediair in samenwerking met hoogleraar Kea Tijdens van het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies van de Universiteit van Amsterdam. De vragen zijn beantwoord door 42 organisaties en steekproefsgewijs gecontroleerd aan de hand van openbare bronnen.

termijn.' Ook de Gemeente Zwolle is zich bewust dat het niet alleen draait om de tevredenheid van medewerkers. 'Persoonlijke ontwikkeling staat bij ons in het teken van organisatieontwikkeling', zegt Meekers. 'Dat wil zeggen dat we de plannen die we hebben, doorvertalen naar individuele jaarplannen waarin medewerker en leidinggevende afspraken maken over werk, ontwikkeling en opleiding.'

### Reorganisatie

Een plek in de top drie van beste non-profitwerkgevers veroveren is één ding, maar deze plaats behouden is een tweede. Schellekens gaat de uitdaging aan om ook volgend jaar de derde plaats vast te houden of zelfs hoger te eindigen. Brabantse Delta gaat namelijk ingrijpend reorganiseren en de ervaring leert dat reorganisaties gevoelens van onzekerheid en onrust met zich meebrengen. 'Ik hoop dat we in ieder geval onze derde plaats als beste werkgever kunnen behouden', aldus Schellekens. Om de reorganisatie goed te kunnen monitoren, doen we begin volgend jaar een medewerkertevredenheidonderzoek. We houden de kwaliteit van arbeid voortdurend in de gaten, want onze medewerkers leveren uiteindelijk de prestaties.' Het waterschap kan echter een voorbeeld nemen aan het ministerie van BZK, want dat heeft dit jaar met verve bewezen dat een reorganisatie geen negatieve invloed hoeft te hebben. Tijdens het onderzoek naar de beste non-profitwerkgever zat het ministerie namelijk middenin een reorganisatie. Voor Raets was dat echter geen reden om niet mee te doen aan het onderzoek. 'Een aantal mensen raadde het af, maar ik wilde graag weten

hoe we zouden scoren op arbeidsvoorwaarden en medewerkertevredenheid. Ook als dit slecht voor ons uit zou pakken. Het is goed om te weten waar we staan. En het loont: we zijn dit jaar zelfs een plaats gestegen.'

*Krista Bakker is journalist.*

Advertentie

# Eigenwijze leiders...

volgen eigentijdse opleidingen van ROI.



De nieuwe opleidingsgids  
Nu op [www.roi-opleidingen.nl](http://www.roi-opleidingen.nl)