

Hollen of stilstaan?

Masteronderzoek naar de beïnvloeding van de intentie om te blijven (dan wel te vertrekken) van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger bij de gemeente Leidschendam-Voorburg

Strategisch Human Resource management,
Bestuur en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht
Begeleidend docent: Rik van Berkel
Begeleider gemeente Leidschendam-Voorburg:
Agnes Spanjer en Chantal Wibier-Albers

Student: Veronique Schijvenaars
Studentnummer 3013014
v.w.l.schijvenaars@students.uu.nl

Inhoudsopgave	
Voorwoord	p. 3
Hoofdstuk 1 inleiding van het onderzoek	p.4
§ 1.1 Inleiding	p. 5
§ 1.1.1 Probleemstelling van het onderzoek	p. 8
§ 1.1.2 Doelstelling van het onderzoek	p. 8
§ 1.1.3 Onderzoeksvraag	p. 9
§ 1.1.4 Deelvragen	p. 9
§ 1.1.5 Leeswijzer	p. 9
§ 1.2 Gemeente Leidschendam-Voorburg in context	p.10
§ 1.2.1 Gemeente Leidschendam-Voorburg	p.10
§ 1.2.2 Human resource beleid van gemeente Leidschendam-Voorburg	p.11
Hoofdstuk 2 theoretisch kader	p.14
§ 2.1 Inleiding	p.15
§ 2.2 De relatie human resource management en intentie tot blijven	p.17
§ 2.3 organisatiecommitment	p.19
§ 2.4 Arbeidssatisfactie	p.21
§ 2.5 Werkinsluiting	p.23
§ 2.6 Slot	p.26
Hoofdstuk 3 methodologische verantwoording	p.28
§ 3.1 Methodologische verantwoording	p.29
§ 3.2 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	p.34
Hoofdstuk 4 resultaten	p.35
§ 4.1 Vertrekmotieven oud-medewerkers (exitgesprekken)	p.36
§4.1.1 Vertrekmotieven	p.36
§4.1.2 Positieve elementen	p.37
§ 4.2 Vertrekmotieven oud-medewerkers	p.38
§4.2.1 Vertrekmotieven	p.38
§4.2.2 Betrokkenheid	p.41
§4.2.3 Positieve elementen	p.42
§ 4.3 Resultaten interviews met medewerkers	p.43
§4.3.1 Vertrekmotieven	p.43
§4.3.2 Betrokkenheid en samenwerking	p.44
§4.3.2 Blijfredenen voor medewerkers	p.45
§ 4.4 Arbeidsvoorwaarden bij de gemeente Leidschendam-Voorburg	p.48
Hoofdstuk 5 conclusies, aanbevelingen en discussie	p.50
§ 5.1 Conclusie	p.51
§ 5.2 Aanbevelingen	p.54
§ 5.3 Discussie	p.56
§ 5.4 Samenvatting	p.59
Literatuurlijst	p.60
Bijlagen	
Bijlage 1 topiclijst oud-medewerkers	
Bijlage 2 topiclijst medewerkers in dienst	
Bijlage 3 exitgesprekformulier	
Bijlage 4 paper leerkring strategisch human resource management	

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek van de masteropleiding Strategisch Human Resource management. Dit onderzoek naar de blijf- en vertrekredenen van medewerkers is gehouden binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg, voor de afdeling P&O. Deze afdeling heeft mij de ruimte gegeven voor mijn onderzoek en heeft alle hulp geboden als ik daar behoefte aan had. Ik wil hen allen daarvoor bedanken. Specifieke dank gaat uit naar mijn stagebegeleidster Agnes Spanjer, en toen zij met zwangerschapsverlof is gegaan, Chantal Wibier.

Na de overstap van de bachelor Algemene Sociale Wetenschappen naar de masteropleiding Strategisch Human Resource Management van de opleiding Bestuur en Organisationswetenschap kwam ik terecht in de 'knusse' sfeer van de USBO. Kleinschaligheid en praktijkgericht zijn voor mij de beste kernwaarden van de opleiding. De docenten, en dan ook mijn afstudeerbegeleider Rik van Berkel, hebben mij in dit studiejaar geholpen met het ontwikkelen van mijn denkniveau. Ik wil Rik van Berkel dan ook bedanken voor het begeleiden van mijn afstudeeronderzoek.

Het afstudeeronderzoek heeft mij verder gebracht. Het heeft mij vertrouwen gegeven dat ik mijn opgedane kennis en vaardigheden ook praktisch kan toepassen en waarde kan toevoegen aan de organisatie. Voor mijn werkzame toekomst vind ik dit een goed vooruitzicht!

Daarnaast wil ik mijn familie, vriend en vrienden heel erg bedanken voor alle ontvangen mentale (en financiële) steun tijdens mijn hele studie. Hoe clichématig het ook mag klinken; zonder hen zou het niet gelukt zijn om zover te komen!

Bedankt,

Veronique Schijvenaars

Hoofdstuk 1

Inleiding van het onderzoek

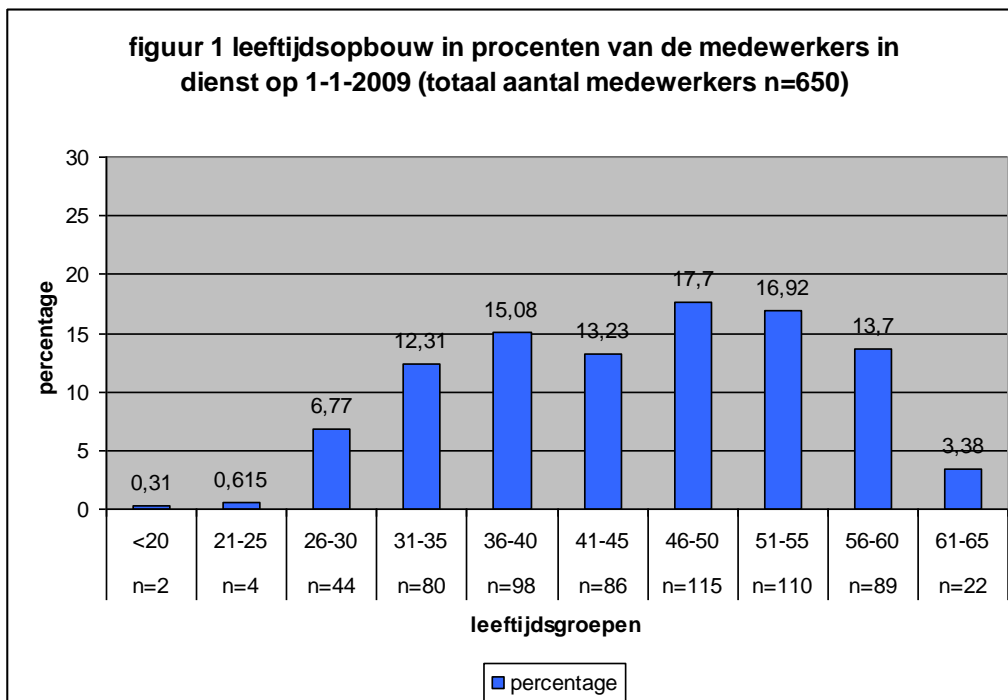
Hoofdstuk 1 vormt de Inleiding van het onderzoek. Wat is de aanleiding voor het onderzoek, en de probleemstelling van het onderzoek? Verder worden de vraagstelling en de deelvragen geformuleerd die in het onderzoek worden beantwoord, naar aanleiding van de probleemstelling. In paragraaf 2 wordt de context waarbinnen de organisatie handelt nader bekeken.

§1.1 Inleiding

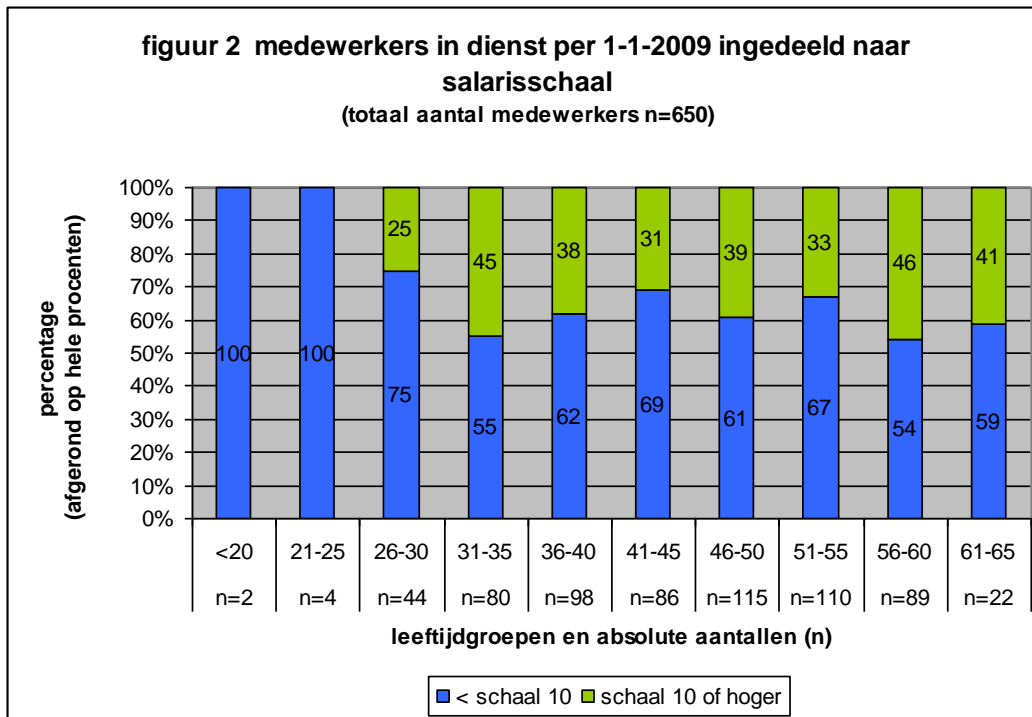
‘Google gebruikt hogere wiskunde om talent binnen te houden’. Zo kwam Google in mei 2009 in het nieuws. Deze organisatie zet hogere wiskunde in om te voorspellen welke medewerkers ontevreden zijn over het kunnen benutten van hun talenten. Deze onvrede zou kunnen leiden tot het verlaten van de organisatie en dat wil Google zien te voorkomen. Aan de hand van een wiskundige formule wordt er gekeken naar beoordelingsgesprekken, salarissen en promoties. Op deze manier kunnen de talenten van de organisatie behouden blijven (Volkskrant Banen).

Niet alleen Google kent problemen met het behoud van talentvolle medewerkers. Ook Gemeente Leidschendam-Voorburg wil graag haar kwalitatief goede medewerkers behouden. Naar aanleiding van deze wens ben ik begonnen met het onderzoek.

Om inzicht te krijgen in het werknemersbestand heb ik gekeken naar de leeftijdsopbouw en de salarisschaalopbouw. Figuur 1 laat de opbouw van het medewerkersbestand zien. In totaal zijn 650 medewerkers in dienst, exclusief brandweer, leden van de raad, leden van het college, stagiaires en externen.



Het percentage werkzame jongeren tot en met 30 jaar ligt voor de gemeente Leidschendam-Voorburg op 7,7 procent. Dit ligt veel lager dan het gemiddelde percentage jongeren tot 30 jaar werkzaam in de gehele overheidssector, dit is namelijk 15 procent (Rapport jong en gewild, 2008). In relatie met het lage percentage jongeren, zijn er meer oudere werknemers werkzaam in de organisatie.



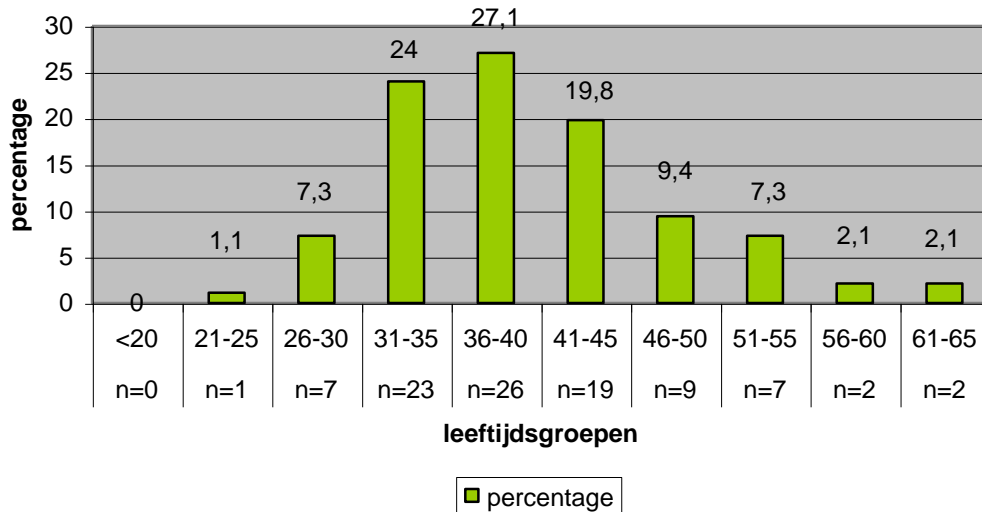
Een overzicht van de medewerkers naar leeftijd met een verdeling naar salarisschaal is afgebeeld in figuur 2. Het geeft een algemeen beeld van het personeelsbestand van de organisatie. Bij het bestuderen van figuur 2 moet wel gelet worden op het klein aantal medewerkers die jonger dan 26 jaar zijn, waardoor de percentages wat vertekend over kunnen komen.

Officieel worden salarisschaal 10 en hoger gezien als de schalen voor hoogopgeleiden. Hoogopgeleide starters op de arbeidsmarkt worden bij de aanstelling vaak (eerst) in schaal 9 ingedeeld, bleek uit een gesprek met het afdelingshoofd P&O. Dit kan dus betekenen dat één of meerdere medewerkers onder de 30 jaar ook tot de hoogopgeleiden behoren, waarbij de functie op schaal 10 of hoger gewaardeerd wordt, maar nog in schaal 9 uitbetaald wordt. Dit kan een reden zijn voor het ontbreken van medewerkers onder de 26 jaar met salarisschaal 10 of hoger en het lagere percentage van medewerkers met salarisschaal 10 of hoger in de leeftijdsgroep 26 tot 30 jaar. Boven de leeftijd van 30 jaar zal dit niet of minder spelen, aangezien starters (meestal) jonger dan 30 jaar zijn.

Uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), gehouden in oktober en november 2008, blijkt dat medewerkers met salarisschaal 10 of hoger minder van plan zijn om over 2 jaar nog bij de gemeente Leidschendam-Voorburg te werken dan medewerkers met een lagere salarisschaal. Het percentage medewerkers met salarisschaal 10 of hoger dat in het afgelopen jaar gesolliciteerd heeft buiten de organisatie, staat gelijk aan dat in de lagere salarisschalen.

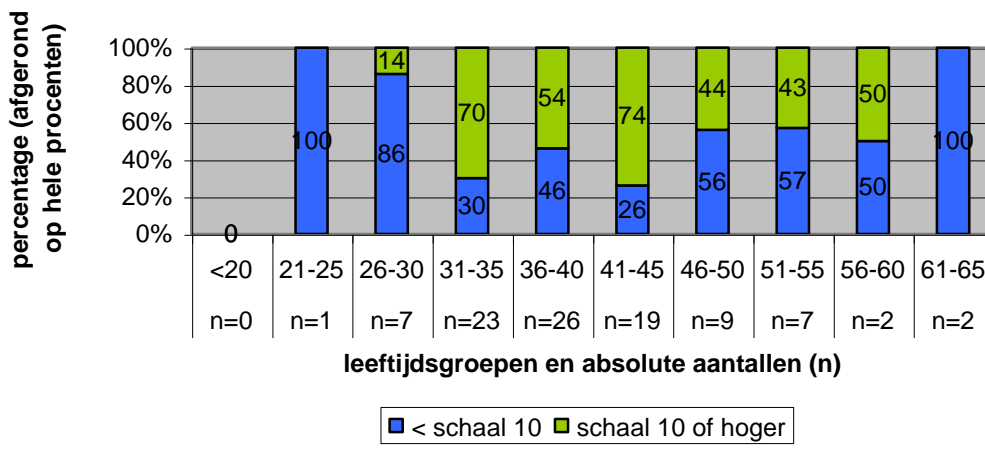
In figuur 3 zijn de medewerkers weergegeven die in de periode 1-1-2007 tot 13-3-2009 de organisatie vrijwillig hebben verlaten, ingedeeld naar leeftijd. Opvallend is dat zo'n 70 procent van de uitstromers in de leeftijdsgroep 31 tot en met 45 jaar valt. In het werknemersbestand neemt deze leeftijdsgroep 40 procent in. Het werknemersbestand kent meer medewerkers in de leeftijdsgroepen 46-60 jaar.

figuur 3 leeftijdsopbouw in procenten van de vrijwillig vertrokken medewerkers in de periode 1-1-2007 tot 13-3-2009 (totaal aantal uitstromers n=96)



In figuur 4 zijn de 96 medewerkers die de organisatie vrijwillig hebben verlaten per leeftijdsgroep ingedeeld naar salarisschaal. Ook hier geven enkele leeftijdsgroepen een vertekenend beeld, door het lage aantal medewerkers (n). Opvallend aan deze figuur is het hoge aandeel van salarisschaal 10 en hoger bij de leeftijdsgroepen 31-tot 45 jaar, zeker in vergelijking met het medewerkersbestand zoals weergegeven in figuur 2.

figuur 4 medewerkers die de organisatie vrijwillig hebben verlaten tussen 1-1-2007 en 13-3-2009 ingedeeld naar salarisschaal (totaal aantal uitstromers n=96)



Naast het opvallend lage aantal jongeren die werkzaam zijn binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg zoals te zien is in figuur 1, valt het hoge verloop op in de leeftijdscategorieën van 31 tot 45 jaar (figuur 3) en het hoge verloop in de functies met salarisschaal 10 of hoger (figuur 4).

Met behulp van de Monitor Gemeenten 2007 van het A&O fonds (2008) kan de gemeente Leidschendam-Voorburg vergeleken worden met andere gemeenten. Uit de Monitor bleek bij het werknemersbestand van gemeenten met 50.000 tot 100.000 inwoners, dat 31 procent salarisschaal

10 of hoger verdient. Van de gemeenteambtenaren die uitstromen uit een gemeente, kende 33,9 procent salarisschaal 10 of hoger. Binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg zijn meer dan de helft (55,2 procent) van de uitstromers medewerkers met salarisschaal 10 of hoger. Ter vergelijking, 37 procent van het werknemersbestand valt in salarisschaal 10 of hoger. Het aandeel in het verloop van salarisschaal 10 of hoger is dus opvallend groot, dit blijkt ook uit figuur 4.

In de monitor is weergegeven dat met name de 25 tot 35 jarigen en de 35 tot 45 jarigen uitstromen. In figuur 3 is dit grote aandeel van de leeftijdsgroepen 31 tot 45 jaar binnen het verloop ook bij de gemeente Leidschendam-Voorburg te zien.

§1.1.1 probleemstelling van het onderzoek

De gemeente Leidschendam-Voorburg vindt het hoge verloop van medewerkers met salarisschaal 10 of hoger in de leeftijdsgroepen van 31- 45 jaar problematisch. Dat heeft een aantal redenen.

Het verloop van medewerkers kost de organisatie veel tijd, geld en energie. De investering die gemaakt is in de nieuwe medewerker op het gebied van werving, introductie en eventueel opleiding worden er niet uitgehaald, als de medewerkers niet lang werkzaam blijven bij de organisatie. Bij het verloop van medewerkers verdwijnt ook kennis en ervaring uit de organisatie.

De gemeente Leidschendam-Voorburg heeft sinds juni 2008 de campagne 'Ruim baan voor jou!' lopen, om de grote hoeveelheid vacatures op te kunnen vullen. 'Ruim baan voor jou!' is een wervingscampagne waarmee de gemeente Leidschendam-Voorburg zich wil onderscheiden van andere gemeenten. Er zijn vanaf juni 2008 zo'n 80 medewerkers aangenomen. Van de medewerkers die enkele jaren geleden in dienst zijn getreden, zijn er ook weer medewerkers (vrijwillig) vertrokken. Maar de gemeente Leidschendam-Voorburg wil niet alleen nieuwe medewerkers werven, maar de kwalitatief goede medewerkers ook behouden (implementatieplan HR versie 6_definitief).

Naast de hoge kosten die verbonden zijn aan het verloop van medewerkers, is de vergrijzing van de organisatie een andere reden om medewerkers te behouden. De uitstroom vanwege de pensioensgerechtigde leeftijd zal naar verwachting de aankomende 10 jaar meer dan 100 medewerkers betreffen. Daarmee zal de organisatie een grote uitstroom van kennis gaan krijgen. De medewerkers vanaf 30 jaar bezitten ook een groot gedeelte van de kennis en ervaring van en over de organisatie. Deze medewerkers met hun kennis en ervaring wil de organisatie, naast de kennisuitstroom die al door de vergrijzing zal plaatsvinden, niet ook verliezen, want dit vergroot het risico voor de continuïteit van de bedrijfsprocessen.

De gemeente Leidschendam-Voorburg kent dus een aantal redenen om het hoge verloop van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 en hoger tegen te gaan. Voor de gemeente Leidschendam-Voorburg is het dus interessant om te weten te komen waarom deze medewerkers vertrekken, maar ook waarom de anderen blijven.

§1.1.2 Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek is gericht op de praktijksituatie binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg. Met dit onderzoek wordt inzicht verkregen in de intentie om te blijven dan wel te vertrekken van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger. Niet alleen de intentie maar ook de redenen van deze intenties zullen blootgelegd worden. Met dit inzicht wordt helder waarom mensen blijven of vertrekken. Op deze redenen kan de gemeente Leidschendam-Voorburg inspelen en daarmee het behoud van medewerkers vergroten.

§1.1.3 Onderzoeksvraag

Nu de probleemstelling en doelstelling van het onderzoek helder zijn, kan de vraagstelling van dit onderzoek geformuleerd worden.

“Wat beïnvloedt de intentie om te blijven (dan wel te vertrekken) van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger van de gemeente Leidschendam-Voorburg”

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen het kader van human resource management. De elementen waar de organisatie invloed op kan uitoefenen die binnen dit onderzoek meegenomen worden, hebben betrekking op het bestaand human resource beleid, dan wel op het human resource beleid dat wenselijk blijkt te zijn om medewerkers te behouden.

§1.1.4 Deelvragen

De deelvragen die de vraagstelling onderzoekbaar maken, zijn:

- Wat biedt de Gemeente Leidschendam-Voorburg met haar human resourcebeleid aan om haar medewerkers te behouden?
- Wat zijn voor medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger belangrijke redenen om te blijven werken bij de gemeente?
- Wat ontbreekt er voor de medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger op het gebied van human resource management?
- Wat zijn de redenen geweest om de organisatie te verlaten voor medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger?

§1.1.5 leeswijzer

In paragraaf 1 van hoofdstuk 1 is een inleiding gegeven in het onderzoek. Er is duidelijk gemaakt waarom er is gekozen voor een onderzoek naar het binden en behoud van medewerkers en hoe de onderzoeksvraag en deelvragen luiden. Hieronder zal in paragraaf 2 het kader waarbinnen de gemeente Leidschendam-Voorburg handelt kort besproken worden. Daarbij is ook ruimte genomen om het human resource beleid van de organisatie door te nemen. Dit wordt gedaan om het onderzoek in de context van de organisatie te kunnen plaatsen.

In hoofdstuk 2 komt het theoretisch kader aan bod. Dit kan gezien worden als een theoretische ondersteuning bij het onderzoek. Dit theoretisch kader vormt een basis voor het verdere onderzoek naar de beïnvloeding van de intentie van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger om bij de organisatie te blijven.

In hoofdstuk 3 wordt de methodologische verantwoording en wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie besproken. Hoe is het onderzoek uitgevoerd en waarom is dat op deze wijze gedaan?

De resultaten van het onderzoek worden in hoofdstuk 4 besproken. Dit hoofdstuk geeft de antwoorden op de deelvragen. In hoofdstuk 5 staan de conclusies en worden aanbevelingen voor de gemeente Leidschendam-Voorburg gegeven.

§1.2. Gemeente Leidschendam-Voorburg in context

Een organisatie handelt binnen een bepaalde context: de organisatiecontext, het openbaar bestuur en de maatschappelijke problematiek. Deze blik plaatst de organisatie in een kader en maakt duidelijk in welke context de resultaten van dit onderzoek geplaatst moeten worden. Hieronder zal de gemeente Leidschendam-Voorburg kort beschreven worden, waarna er ingezoomd wordt op de context van de organisatie.

§1.2.1 Gemeente Leidschendam-Voorburg

De gemeente Leidschendam-Voorburg is gelegen in het westen van het land, grenzend aan de gemeenten Den Haag, Rijswijk en Voorschoten. De gemeente Voorburg en de gemeente Leidschendam zijn op 1 januari 2002 gefuseerd en de gemeente is met zo'n 72.000 inwoners een middelgrote gemeente. Er zijn 650 medewerkers werkzaam voor de organisatie (exclusief Brandweer en leden van de raad en leden van het college, stagiaires en externen).

Bij de fusie was gekozen voor een startmodel van de organisatiestructuur en deze was nog niet geheel passend bij de drie prestatievelden burger, wijk en stad. Vanaf het begin was duidelijk dat een verbeterde organisatiestructuur een langere ontwikkeltijd en een uitgebreid ontwikkeltraject zou vragen. Vooral het besturingsinstrumentarium en de cultuur zouden zich moeten aanpassen.

In de periode van 2002 tot 2009 is er dan ook veel veranderd. Sinds januari 2008 wordt de gemeentelijke organisatie in plaats van drie lijndirecties aangestuurd door de concerndirectie. De concerndirectie bestaat uit 3 leden, een gemeentesecretaris (algemeen directeur) en twee concerndirecteuren. Zij zijn de eindverantwoordelijken voor het waarmaken van de ambities van de gemeenteraad. De gemeentelijke organisatie kent 21 afdelingen, aangestuurd door de concerndirectie, die de strategische keuzes uitvoeren.

Iedere afdeling kent een leidinggevende, die zijn afdeling integraal managet. In 2007 is een start gemaakt met een management development traject. Dit traject wordt uitgevoerd in managementsparringsessies, waarbinnen een groep leidinggevendenden zich in elkaars situatie verdiept. Op deze manier kunnen zij 'scherpe feedback en reëel advies' geven aan elkaar. Het accent van het management development traject is in de loop van het traject verschoven naar het centraal stellen van de organisatieontwikkeling en de rol van de manager. De thema's die de verschillende managementsparringsessies kennen, zijn leiderschap, visie, samenwerken, politiek bestuurlijke sensitiviteit, delegeren en verandermanagement (Voorstel AWW).

De 650 medewerkers die werkzaam zijn voor de gemeente Leidschendam-Voorburg werken samen om de visie van de organisatie te verwezenlijken. De organisatievisie luidt als volgt:

"Wij kiezen voor een aantrekkelijke, groene woonstad met een evenwichtige bevolkingsopbouw. En wij werken aan een ambitieuze, moderne gemeentelijke overheid die ten dienste staat van de eigen bevolking en die gericht is op regionale samenwerking." (20081210 koers houden – doelen).

Context van de organisatie

De gemeente Leidschendam-Voorburg functioneert binnen de Randstad. Er zijn in de Randstad vele mensen woonachtig die er voor zorgen dat de organisaties op zoek naar nieuwe medewerkers uit één grote vijver vissen, vol met potentiële werknemers. De Randstad is ook een regio waar veel organisaties actief zijn en waar veel arbeidsplaatsen zijn. Deze grote hoeveelheid organisaties in de Randstad kan voordelen opleveren, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking. Het Mobiliteitsplatform Zuid-Holland waaraan de gemeente Leidschendam-Voorburg deelneemt, is daar een voorbeeld van.

Tegelijkertijd betekent dat ook dat er naast gemeente Leidschendam-Voorburg nog vele andere werkgevers in de vijver met werkzoekenden vissen. Niet alleen van private organisaties is er 'concurrentie', maar ook van de publieke organisaties. De landelijke overheid heeft zijn ministeries gevestigd in regio Haaglanden, eveneens heeft de provincie Zuid-Holland haar huis in Den Haag staan.

Om als werkgever niet over het hoofd gezien te worden, kent de gemeente Leidschendam-Voorburg sinds juni 2008 de campagne 'Ruim baan voor jou!'. Hiermee wil de organisatie zich onderscheiden van andere gemeenten in hun wervingsmethoden, waardoor de openstaande vacatures meer aandacht krijgen. Een andere reden om de campagne op deze ludieke wijze te voeren, was het grote aantal vacatures. De campagne gaat uit van het principe ruimte: 'Bij deze gemeente heb je meer flexibiliteit dan bij andere gemeenten, dus meer ruimte om je te ontwikkelen. We zoeken mensen die jong (van geest!) zijn, dus flexibel: we zijn een organisatie in ontwikkeling en niet alles gaat van een leien dakje. Wie flexibel is, krijgt hier zoveel mogelijk ruimte' (Ruim baan voor..... de campagne).

De omliggende organisaties hebben niet alleen invloed op de werving van medewerkers, maar ook op het behoud. De organisaties in de regio kunnen ook aantrekkingskracht hebben op de zittende medewerkers, waardoor zij vertrekken.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Ten tijde van het voorbespreken van het thema van het onderzoek (november 2008) waren al enkele signalen merkbaar van de kredietcrisis. Tijdens de uitvoering van het onderzoek is de crisis vergroot. Uitingen van de kredietcrisis zijn bijvoorbeeld een grotere werkloosheid door een krimp van het aantal banen (Centraal Bureau voor de Statistiek). Ook kiezen minder medewerkers voor een nieuwe baan, omdat ze nu meer (financiële) zekerheid kennen. Wel is in onzekere tijden de overheid als werkgever in trek. De overheid kent een bepaalde zekerheid en besteedt in slechtere tijden meer, daar waar private organisaties bezuinigen. Voor de organisatie zal dit betekenen dat er minder verloop is en op bestaande vacatures meer reacties te verwachten zijn. Ik ben me ervan bewust dat de kredietcrisis ook van invloed kan zijn op dit onderzoek naar het binden en behoud van medewerkers.

Openbaar bestuur

De werkzaamheden van medewerkers van de gemeente Leidschendam-Voorburg kennen een invloed van de Rijksoverheid. Veranderingen in de uitvoering van wetten die opgelegd zijn door het Rijk, een wijziging in de wet Maatschappelijke Ondersteuning bijvoorbeeld, betekent wijzigingen in de procedures en werkzaamheden van de medewerkers die ermee te maken hebben. In zekere zin wordt de gemeente Leidschendam-Voorburg geredigeerd door de (wisselende) regels van ministeries. Deze zijn niet altijd goed afgestemd, wat betekent dat er binnen de gemeente soms dubbel werk gedaan moet worden, dat uiteindelijk neerkomt bij de medewerkers van de gemeente.

Toekomstplannen centrale huisvesting

De gemeente Leidschendam-Voorburg kent meer dan 6 verschillende locaties, die voortkomen uit de periode van vóór de fusie. Er zijn al enkele jaren plannen voor centrale huisvesting van de ambtenaren. Naar de stand van zaken tot op heden wordt er gezocht naar een bestaand pand dat gehuurd of gekocht kan worden. Het college van burgemeester en wethouders heeft hier een doorslaggevende rol in. De centrale huisvesting wordt nagestreefd om een betere samenwerking en een grotere vindbaarheid van de ambtenaren te bewerkstelligen.

§ 1.2.2 Human resource beleid van de gemeente Leidschendam-Voorburg

Binnen de hierboven besproken context moet de gemeente Leidschendam-Voorburg handelen. In deze subparagraaf wordt het human resource beleid van organisatie besproken. De gemeente Leidschendam-Voorburg kent verschillende werkcondities voor de medewerkers. Een aantal voorwaarden zijn algemene arbeidsvoorwaarden voor gemeenten, zij zullen zich daar als werkgever aan moeten houden. Deze voorwaarden staan opgesteld in de Collectieve Arbeidsvoorwaarden Regeling en Uitwerkingsovereenkomst (CAR-UWO). Daarnaast zijn er andere voorwaarden die lokaal, per gemeente, afgesproken zijn. Dit kan overigens wel betekenen dat andere gemeenten deze

voorwaarden ook kennen. Hieronder zullen de belangrijkste arbeidsvoorwaarden genoemd worden die voor de medewerkers van de gemeente Leidschendam-Voorburg gelden.

Eindejaarsuitkering

Naast het salaris ontvangt een ambtenaar van de gemeente Leidschendam-Voorburg een eindejaarsuitkering van 5 procent. Bij parttime werken is dit naar verhouding van het aantal gewerkte uren. Dit is een zogenaamde CAR regeling, de eindejaarsuitkering geldt dus voor iedere medewerker van elke gemeente. Vergeleken met andere sectoren, is de hoogte van de eindejaarsuitkering redelijk hoog; de cao horeca kent een eindejaarsuitkering van 1,25 procent (P&O actueel, Misset Horeca), de sector schoonmaak 3,1 procent (FNV Bondgenoten). Vergeleken met medewerkers van de rijksoverheid is de eindejaarsuitkering bij de gemeente een stuk lager; rijksambtenaren kennen een eindejaarsuitkering van 8,3 procent.

Cafetariamodel

De medewerkers wordt door middel van een cafetariamodel de mogelijkheid geboden om de eindejaarsuitkering of vakantie-uitkering en verlofuren onderling uit te wisselen. Van deze mogelijkheid kan één maal per jaar gebruik gemaakt worden. Daarnaast kunnen de vakantie-uitkering, de eindejaarsuitkering of verkochte verlofuren uitgewisseld worden tegen een vergoeding die gebruikt kan worden voor de aankoop van een fiets. Vanzelfsprekend zitten aan deze mogelijkheden enkele praktische beperkingen.

Reiskostenvergoeding

Naast de mogelijkheden die het cafetariamodel biedt met betrekking tot de eindejaarsuitkering, de vakantie-uitkering en verlofuren, biedt de gemeente Leidschendam-Voorburg ook reiskostenvergoeding van het woon-werk verkeer. Om het gebruik van het openbaar vervoer te stimuleren, wordt honderd procent vergoed van de reiskosten die gemaakt worden. De kosten van het woon-werk verkeer met de auto worden, gemiddeld genomen niet dekkend vergoed. Een medewerker zal al snel zelf geld moeten neerleggen voor het woon-werkverkeer per auto. Medewerkers die per fiets naar hun werkplek komen, kunnen van de regeling gebruikmaken om een deel van de eindejaarsuitkering, vakantie-uitkering of verkochte verlofuren uit te wisselen voor een vergoeding van de aanschaf van een fiets.

Flexibele werktijden

De gemeente Leidschendam-Voorburg biedt haar medewerkers de mogelijkheid om de werktijden flexibel in te delen, binnen de kaders, om de bedrijfsvoering efficiënt te houden. Deze flexibele werktijden houden in dat er iedere werkdag wisselende begin en eindtijden mogen zijn en het aantal arbeidsuren per dag bepaald kunnen worden. Ook kunnen er in een bepaalde periode meer of minder uren gewerkt worden dan voor die periode vastgesteld is, mits dat later rechtgetrokken wordt. Verder kan een opgebouwd overschot gecompenseerd worden in vrije tijd. Ook aan deze regeling zitten enkele beperkingen om de bedrijfsvoering niet in gevaar te brengen.

Thuiswerkbeleid

Naast de flexibele werktijden geeft de organisatie haar medewerkers ook de mogelijkheid om de werkzaamheden thuis uit te voeren. De werkgever vindt de mogelijkheid tot thuiswerken onderdeel van goed werkgeverschap: de juiste medewerker op de juiste plek en balans tussen de belangen van organisatie en medewerker. Ook aan het thuiswerken zitten beperkingen; tot nu toe is thuiswerken voor een klein deel van de medewerkers toegestaan. Ook is er een maximum in het aantal uren dat een medewerker thuis mag werken.

Opleiding en ontwikkeling

Minimaal één keer per drie jaar wordt door de leidinggevende en de werknemer het persoonlijk ontwikkelplan opgesteld. Daarin staan de afspraken over loopbaanontwikkeling, de vereiste kennis en vaardigheden en de daarvoor te volgen opleidingen en activiteiten die ondernomen gaan worden. De te volgen opleiding en andere ontwikkelactiviteiten worden volledig door de organisatie betaald als ze direct te maken hebben met de functie, dan wel van toepassing zijn voor andere functies binnen de gemeente. Als de opgedane kennis van indirect belang is voor de organisatie kan de werkgever een vergoeding geven, maar de werkgever is hiertoe niet verplicht.

Voor advies, begeleiding en coaching bij de ontwikkeling van medewerkers kunnen zij terecht bij loopbaancentrum Vizier. Hierbij kan gedacht worden aan het verkrijgen van meer inzicht in de eigen persoon, het verkrijgen van meer plezier in het werk, het vinden van de juiste opleiding of cursus, het ontwikkelen in de huidige functie, dan wel intern een andere functie, maar ook het ontwikkelen naar een externe functie.

Daarnaast zijn er nog enkele kleinere arbeidsvoorwaarden voor de werknemers van de gemeente Leidschendam-Voorburg, zoals een bijdrage aan het vakbondslidmaatschap, indien werknemers daar lid van zijn. Ook geeft de organisatie premiekorting op een aanvullende verzekering bij de collectieve zorgverzekering. Deze bijdrage geldt alleen voor medewerkers met een bepaald maximum jaarsalaris.

De gemeente Leidschendam-Voorburg kent, zoals hierboven besproken, verschillende arbeidsvoorwaarden voor haar medewerkers. Over het algemeen zijn de arbeidsvoorwaarden die de gemeente kent, gebaseerd op de CAR-UWO, zonder uitbreiding. Het thuiswerkbeleid, het 'flexibele werkuren' beleid en de vakbondstoelage zijn uitbreidingen op de CAR-UWO waar de werkgever niet toe verplicht is, maar waar de gemeente Leidschendam-Voorburg wel voor gekozen heeft.

Hoofdstuk 2

Theoretisch kader

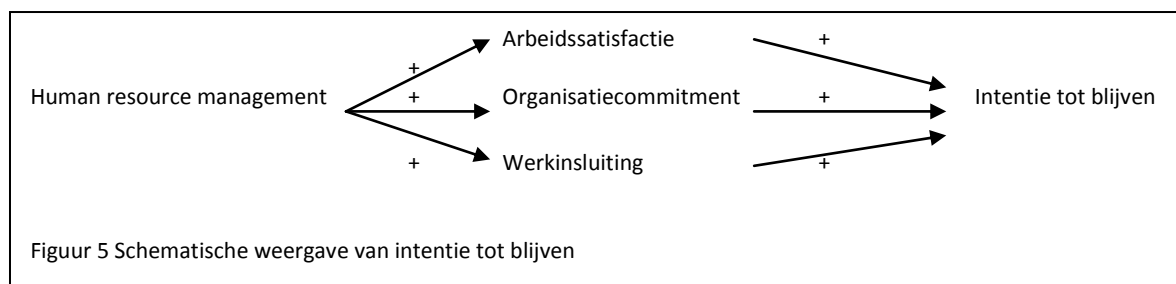
In hoofdstuk 2 komt het theoretisch kader aan bod. Het is een literatuurstudie voor de theoretische ondersteuning bij het onderzoek naar de beïnvloeding van de intentie om te blijven (dan wel te vertrekken) van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger bij de gemeente Leidschendam-Voorburg.

§2.1 Inleiding

Met dit theoretisch kader wordt inzicht verkregen in de literatuur omtrent de intentie om te blijven (dan wel te vertrekken) bij de werkgever. Het theoretisch kader wordt gebruikt als basis van het verdere onderzoek. De af te nemen interviews worden gebaseerd op het theoretisch kader en aan de hand van deze theoretische ondersteuning interpreteer ik de resultaten van het onderzoek naar de beïnvloeding van de intentie om te blijven (dan wel te vertrekken) van de medewerkers bij de gemeente Leidschendam-Voorburg.

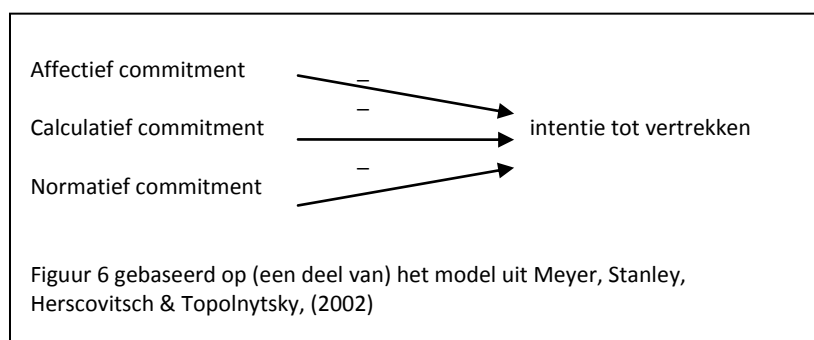
In de inleiding presenteer ik mijn model over intentie tot blijven. Dit model wordt ondersteund door enkele onderzochte modellen. Deze modellen worden in latere paragrafen van het theoretisch kader nader uitgewerkt.

Voor organisaties is het van belang om de intenties om te vertrekken te verkleinen, en daarmee dus de intentie om te blijven te vergroten. Het behoud van medewerkers levert een positieve bijdrage aan de performance van de organisatie. Om deze reden is het voor een organisatie nastrevenswaardig om (kwalitatief goede) medewerkers te behouden. In dit theoretisch kader zal dan ook bestudeerd worden wat de intentie van medewerkers beïnvloedt om bij de organisatie werkzaam te blijven.



Figuur 5 Schematische weergave van intentie tot blijven

Hierboven (figuur 5) wordt het model gepresenteerd zoals ik de totstandkoming van de intentie om te blijven visualiseer. Human resource management beïnvloedt, door middel van de tevredenheid over werk, de organisatiecommitment en de werkinsluiting de mate van de intentie van een medewerker om te blijven. Het hierboven gepresenteerde model is gebaseerd op het model van Clugston (2000) en Meyer, Stanley, Herscovitsch & Topolnytsky (2002) die hieronder (figuur 6) zichtbaar zijn en de job embeddedness theorie van Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski en Erez (2001).

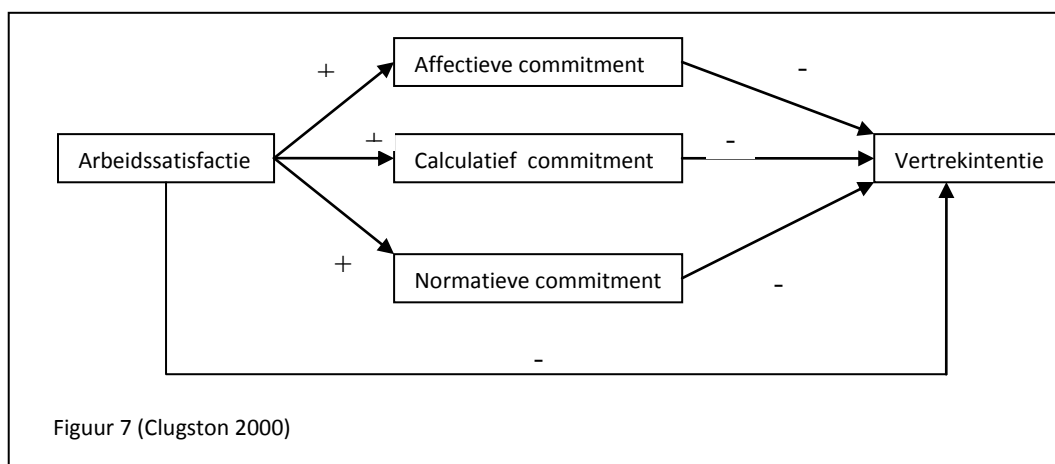


Figuur 6 gebaseerd op (een deel van) het model uit Meyer, Stanley, Herscovitsch & Topolnytsky, (2002)

Uit de meta-analyse van Meyer en zijn collega's kwamen onder andere de negatieve relaties tussen de drie typen commitment (affectief, normatief en calculatief) met de intentie tot vertrekken naar voren. Medewerkers die sterk affectief en/of calculatief en/of normatief gecommitteerd zijn, hebben minder de intentie om de organisatie te verlaten. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de verschillende typen commitment.

Ook arbeidssatisfactie heeft invloed op de vertrekintentie van medewerkers. Met gebruik van het model van Clugston (2000) in figuur 7 is te zien dat arbeidssatisfactie zowel via de drie typen commitment, als wel via een rechtstreeks pad gerelateerd is aan de intentie om te vertrekken. Volgens Clugston kent arbeidssatisfactie een positief verband met de verschillende typen organisatiecommitment. Vanaf daar gelden dezelfde verbanden als in het hierboven gepresenteerde model van Meyer et al.

Het rechtstreekse pad van arbeidssatisfactie naar de vertrekintentie kent een negatief verband. Dat betekent dat een tevreden medewerker minder de intentie kent om de organisatie te verlaten.

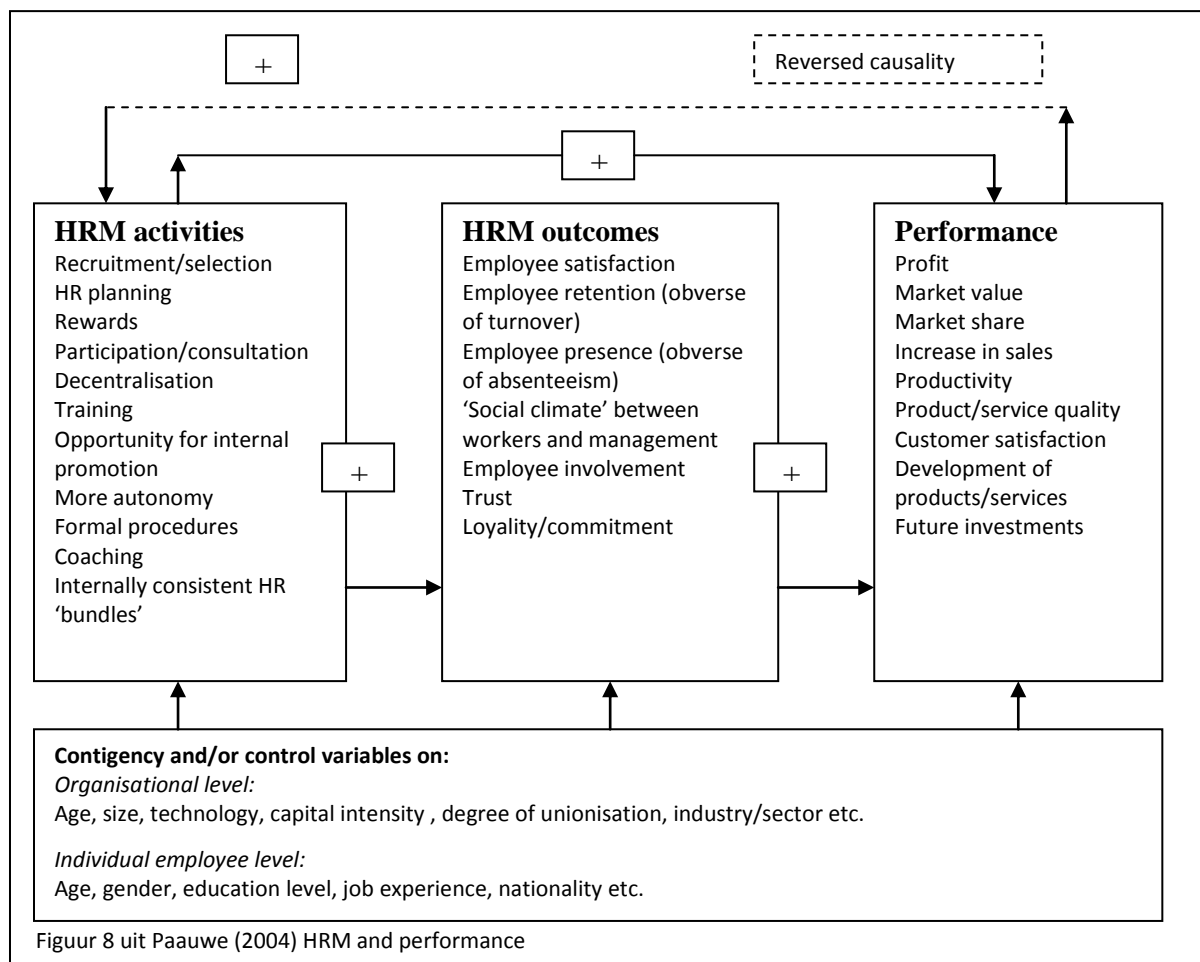


Het concept werkinsluiting (job embeddedness) van Mitchell et al. (2001) gaat bondig gezegd over de insluiting die een medewerker voelt. Dit web, de insluiting, zorgt ervoor dat de medewerker bij de organisatie blijft. Drie aspecten zijn daarbij van belang: de mate waarin een medewerker verbonden is met andere medewerkers, de mate waarin de baan en gemeenschap past met andere aspecten in de leefwereld van de medewerkers, en als derde het gemak van het opofferen van de verbondenheid met de gemeenschap. Daarbij kijken Mitchell et al. (2001) niet alleen naar werkgerelateerde maar ook naar de niet werkgerelateerde factoren die medewerkers binden aan de organisatie. Ook dit concept zal in dit hoofdstuk uitgewerkt worden (paragraaf 5).

Met bovenstaande modellen en theorie ben ik tot mijn schematische weergave gekomen en denk ik dat intentie tot blijven gecreëerd wordt door arbeidssatisfactie, organisatiecommitment en werkinsluiting. In de volgende paragraaf wordt eerst de relatie tussen human resource management en intentie tot blijven weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden arbeidssatisfactie, organisatiecommitment en werkinsluiting verder bestudeerd.

§2.2 De relatie van human resource management en de intentie tot blijven

Organisaties bestaan om bepaalde resultaten te bereiken, de organisatiedoelen. Wat belangrijk is voor organisaties, is dat human resource management (hrm) bijdraagt aan de prestaties van de organisatie, dat het meer oplevert dan dat het kost. In onderstaand figuur is Paauwe's model (2004) geïllustreerd.



Hrm-activiteiten (zoals werving en selectie, beloning, participatie, coaching, en interne promotie) hebben een positieve uitwerking op de hrm-resultaten (zoals de medewerkermotivatie, werknemerstevredenheid en het sociale klimaat waarin werknemers en het management handelen). De relatie van human resource management en de intentie tot vertrekken komt hierbij naar voren. Verschillende hrm-activiteiten kunnen de intentie tot blijven van medewerkers positief beïnvloeden. Deze hrm-resultaten hebben een positieve invloed op de performance van de organisatie, zoals de winst, klanttevredenheid, marktaandeel, product/servicekwaliteit en toekomstige investeringen (Paauwe, 2004; 59-60).

Zoals in de inleiding te lezen was, is het behoud van medewerkers van belang voor de performance van de organisatie. De bedrijfsvoering wordt (deels) gestaakt door het gebrek aan medewerkers of door een zoektocht naar nieuwe medewerkers.

Paauwe's figuur ondersteunt het zelf opgestelde model (figuur 5). De human resource activiteiten hebben invloed op de hrm-resultaten. Paauwe geeft hierbij letterlijk drie elementen van figuur 5 aan; arbeidssatisfactie, werknemersbehoud en commitment. (Paauwe, 2004)

Kort samengevat kan human resource management bijdragen aan het behoud van medewerkers. Dit draagt bij aan de performance van de organisatie, waardoor de doelen effectiever kunnen worden nagestreefd. In de laatste paragraaf zal ingegaan worden op hoe human resource management in het onderzoek gebruikt wordt.

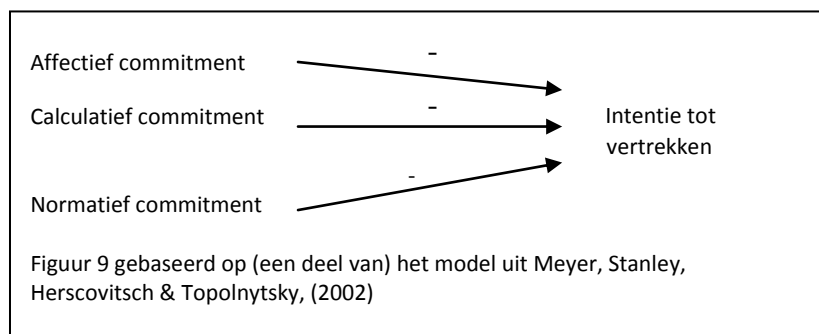
§2.3 Organisatiecommitment

Organisatiecommitment duidt op de toewijding van de medewerker aan de organisatie. In welke mate is de medewerker betrokken en gebonden aan de organisatie? Van Wijk (2006) omschrijft organisatiecommitment als 'de psychologische band die het individu ervaart met de organisatie'. Commitment gaat over het accepteren van de doelen en waarden van de organisatie, bereid te zijn om hard te werken voor de organisatie en het verlangen te hebben om opgenomen te zijn in de organisatie en loyaal te blijven aan de organisatie (Furnham, 2005; Muthuveloo & Che Rose, 2005).

Driecomponenten model

Er zijn verschillende theorieën over organisatiecommitment. Allen & Meyer hebben één van de meest dominante theorieën over organisatiecommitment bedacht, het driecomponenten model. Zoals de naam al suggereert, onderscheidt dit model drie soorten commitment.

- Affectief commitment duidt op de doelen en waarden die werknemers delen met de organisatie. De werknemers staan hierbij op één lijn met de doelen en waarden van de organisatie, en streven samen de doelen na (Clugston, 2000; Siders, George & Dharwadkar, 2001; Van Wijk, 2006). Dit type commitment kan gezien worden als een verlangen om bij de organisatie te horen. Deze medewerkers blijven bij de organisatie, omdat ze dat *willen*.
- Calculatief commitment is gebaseerd op het bewust zijn van de kosten die gepaard gaan met het vertrek uit de organisatie. Calculatief commitment bestaat enerzijds met bijvoorbeeld het verlies van de pensioenopbouw, en de senioriteit die is opgebouwd bij de werkgever. Daarnaast speelt de gedachte 'nergens anders een baan te kunnen vinden' mee bij calculatief commitment en is het een *noodzaak* om bij de organisatie werkzaam te blijven. (Clugston, 2000; Siders; Meyer & Herscovitch, 2001; George & Dharwadkar, 2001). Furnham omschrijft calculatief commitment als 'a person's perception of the costs and risks associated with leaving their current organization' (Furnham, 2005; 150).
- Bij normatieve commitment blijven de werknemers betrokken bij de organisatie omdat ze zich moreel verplicht voelen, ze zijn loyaal aan de organisatie. Deze vorm van commitment is gebaseerd op de werkeethiek en cultuur die een medewerker bezit, die de werknemer het gevoel geeft dat hij zou *moeten* blijven (Clugston, 2000; Meyer & Allen, 1991; Van Wijk, 2006).

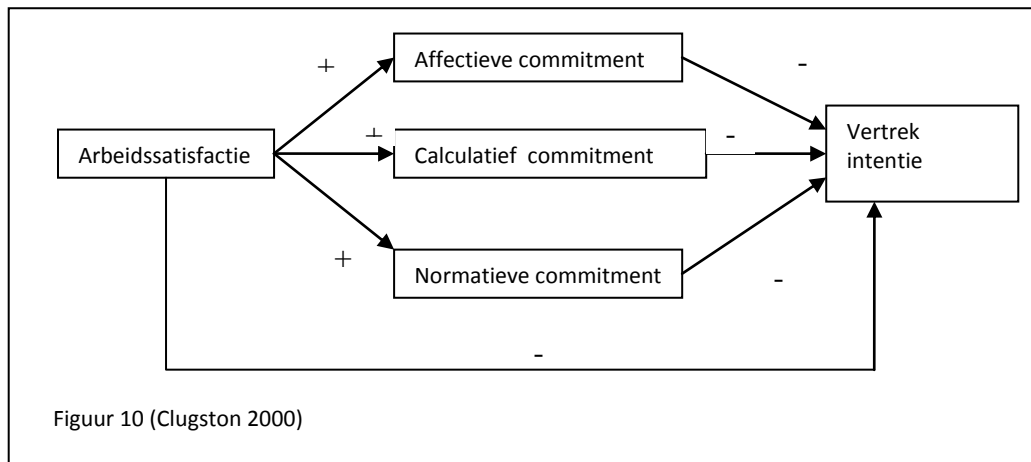


In figuur 9 wordt het model van Allen en Meyer gevisualiseerd.

Volgens de meta-analyse van Meyer, Stanley, Herscovitsch en Topolnytsky (2002) zijn zowel affectief, normatief en calculatief commitment negatief gecorreleerd met verloop. Ook Clugston (2000) heeft deze bevindingen gevonden.

In zijn artikel onderzoekt Clugston (2000) de mediërende relatie van affectieve, normatieve en calculatief commitment op de relatie van arbeidssatisfactie en de intentie om te vertrekken. Daarbij onderzocht hij drie typen modellen. Het eerste model is een vol bemiddelend model waarbij arbeidssatisfactie via de drie typen commitment van Allen en Meyer (1991) verbonden is met de intentie om te vertrekken. Bij het tweede model is arbeidssatisfactie verbonden met de intentie tot

vertrekken via de drie typen commitment, maar ook via een rechtstreeks pad van arbeidssatisfactie naar intentie tot vertrekken. Dit tweede model wordt het gedeeltelijk bemiddeld model genoemd door Clugston. Het derde model gaat uit van een relatie tussen arbeidssatisfactie en de drie verschillende typen commitment, maar deze typen commitment zijn niet gerelateerd aan intentie tot vertrekken. Het rechtstreeks pad dat het tweede model kent, is ook in dit model aanwezig. Clugston kwam tot de conclusie dat het tweede model het meest passend is. Dit model is nogmaals in onderstaand figuur te zien.



Uit dit model valt te lezen dat arbeidssatisfactie direct positieve invloed heeft op de betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie. De tevredenheid draagt bijvoorbeeld bij aan de calculatief commitment. Dit zou voort kunnen komen uit het feit dat de werknemer door zijn tevredenheid (langer) werkzaam blijft bij de organisatie en daardoor meer pensioen en senioriteit opgebouwd heeft, waardoor vertrek nadeliger wordt. Voor een organisatie is dit effect gunstig; de medewerker is betrokken bij de organisatie (op welke wijze dan ook) en heeft daardoor minder intenties om de organisatie te verlaten.

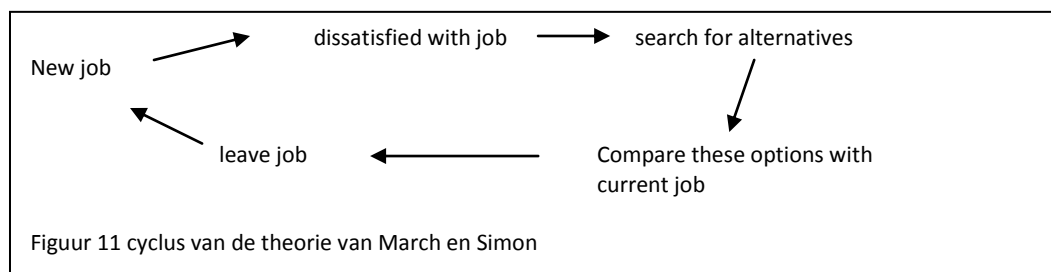
Een hoog commitment van één van de drie typen (bijvoorbeeld calculatief commitment) kent een negatief verband met vertrekintentie en zal de kans op vertrekken verkleinen. Een laag calculatief commitment betekent niet dat een medewerker de organisatie gaat verlaten. De intentie om te vertrekken zal wel vergroot worden als ook de normatieve en affectieve commitment laag zijn. (Meyer et al, 2002; 39).

§2.4 Arbeidssatisfactie

Voor arbeidssatisfactie hanteer ik de definitie van Ploeg & Scholte. Zij stellen dat *'arbeidssatisfactie een attitude is, gebaseerd op een evaluatie van relevante aspecten van het werk en van de werksituatie'*. Ploeg & Scholte (2003), evenals Fischer (2000), combineren hierbij de verschillende definities die zich richten op de waardering van de baan, zoals Locke (geciteerd in Ploeg & Scholte, 2003) als wel op verschillende definities die zich richten op de houding tegenover het werk (Bullock, geciteerd in Ploeg & Scholte, 2003).

Zoals in de inleiding het figuur van Clugston laat zien, is arbeidssatisfactie negatief gerelateerd met de intentie tot vertrekken en daarmee positief gerelateerd met de intentie tot blijven. De aspecten waarop de medewerker zijn houding ten opzichte van de baan evalueert, hebben invloed op de beleving van het werk. Zijn de aspecten die de werknemer voor zijn werk van belang vindt aanwezig in de baan, dan zal de medewerker meer tevreden zijn en is de intentie om te vertrekken lager.

Volgens Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski en Erez (2001) hebben March en Simon in 1958 een grote basis gelegd van de theorieën en het onderzoek op het gebied van het *proces* van vrijwillig verloop. De theorie van March & Simon kent een cyclus, zoals te zien is in figuur 11.



Volgens Mitchell et al. (2001) kennen de meeste traditionele modellen van verloop twee belangrijke directe voorspellers, namelijk de houding ten opzichte van de baan (job attitude) en het gemak waarmee een medewerker zich kan verplaatsen op de arbeidsmarkt (ease of movement). Of een medewerker tevreden dan wel ontevreden is, bepaalt volgens March en Simon of een medewerker de organisatie wil verlaten dan wel wil blijven. In het figuur hierboven is dit te zien onder *'dissatisfied with job'*. Is een medewerker niet tevreden met de baan, dan kent deze medewerker een hogere intentie tot vertrekken. De *'ease of movement'*, het gemak waarmee een medewerker zich kan verplaatsen op de arbeidsmarkt, wordt bepaald door het aantal opgemerkte mogelijkheden en het zoekgedrag van de medewerker. In het figuur hierboven zijn dat *'search for alternatives'* en *'compare these options with current job'*. Daarbij ligt het succes van het zoeken ook aan de arbeidsmarkt. Kent de arbeidsmarkt een hoge werkeloosheid dan zullen er minder banen zijn. Een lage werkeloosheid gaat gepaard met een grote vraag naar werknemers en dan wordt het zoekgedrag waarschijnlijk eerder beloond. Of de intentie om te vertrekken ook omgezet wordt in een daadwerkelijk vertrek, ligt dus onder andere aan de alternatieven.

Werkaspecten

Van Hoof (2002) heeft in zijn boek *'Werk(en) moet wel leuk zijn'* onderzocht welke werkaspecten voor Nederlanders van belang zijn. Een inhoudelijk interessante functie wordt door hoogopgeleiden als belangrijkste gezien, gevolgd door nieuwe uitdagingen, goede salarispectieven, carrière/door-groei mogelijkheden en een gunstige vestigingsplaats met weinig reistijd. Vergeleken met lager en middelbaar opgeleiden stellen hoger opgeleiden meer prioriteit aan de intrinsieke component van werk, dan aan de extrinsieke component. De werkaspecten die als belangrijkste werden gezien volgens Van Hoof, zijn terug te voeren naar de vijf subschalen van de Job Descriptive Index. Deze subschalen meten de verschillende facetten van arbeidssatisfactie, namelijk de tevredenheid over het (type) werk inhoudelijk gezien, tevredenheid over salaris en salarispectieven, tevredenheid

over doorgroeimogelijkheden en de werkrelatie met collega's en de tevredenheid over de leidinggevende (Nasser, 2005; Stanton, Sinar, Balzer, et al, 2001).

Hoogopgeleiden in de publieke sector hechten minder belang aan het werkaspect salaris dan hoogopgeleiden in de private sector. Verder wensen meer medewerkers van de publieke sector (tegenover de private sector) om een maatschappelijk relevante bijdrage te leveren door middel van hun werk. Zij hopen niet alleen iets te bereiken voor zichzelf, maar ook voor de maatschappij (Van Hoof, 2002). Hij lijkt hiermee te doelen op public service motivation.

Als de aspecten die voor een medewerker belangrijk zijn in het werk niet terug te vinden zijn in de werkzaamheden, dan zal de arbeidssatisfactie van deze medewerker dalen. Zoals in Clugston's model te zien is, kent een lage arbeidssatisfactie een grotere intentie tot vertrek. Hoogopgeleiden noemen als vertrekredenen het aspect gebrek aan uitdaging als de grootste reden. Andere redenen zijn een te laag salaris of weinig tot geen salarisprospectief, inhoudelijke oninteressante functies, weinig carrière/doorgroeimogelijkheden en het ontbreken van een stimulerende baas (Van Hoof, 2002).

De hoogopgeleide medewerkers in de publieke sector geven een iets andere volgorde aan van de redenen om te vertrekken. De twee belangrijkste redenen zijn het gebrek aan uitdaging, en het ontbreken van een stimulerende baas. Daarop volgen een te laag salaris of weinig tot geen salarisprospectief, inhoudelijke oninteressante functie en weinig carrière/doorgroeimogelijkheden.

Public service motivation

Zoals hierboven genoemd, kennen medewerkers soms ook de wens om bij te dragen aan de maatschappij. Dit verlangen wordt public service motivation genoemd. Perry & Wise definieerden public service motivation als 'an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations'. Public service motivation kent vier dimensies, bestaande uit interesse voor beleid, zelfopoffering, medeleven en het streven om het algemeen belang te dienen (Steijn, 2006; Leisink & Steijn, 2009; Ritz, 2009).

Uit artikelen van Steijn (2006) en Leisink & Steijn (2009) bleek dat medewerkers van de publieke sector een hogere mate van public service motivation bezitten dan medewerkers uit de private sector. De medewerkers uit de private sector met een hogere mate van public service motivation zijn wel sterker geïnteresseerd in een publieke baan. Ook de opleiding speelt mee, hoogopgeleiden kennen een hogere mate van public service motivation (Steijn, 2006; Leisink & Steijn, 2009).

Het ontbreken van een public service motivation fit leidt tot een lagere arbeidssatisfactie en een grotere verloopgeneigdheid (naar een andere werkgever). Er is sprake van een misfit als medewerkers belang hechten aan public service motivation in hun werk, maar dit niet kunnen uiten in hun werk, zoals Steijn (2006; 6-7) dit verwoordt: '... ze het gevoel hebben dat in tegenstelling tot hun wens, hun werk geen bijdrage levert aan de samenleving, of omdat ze niet het idee hebben dat de organisatie waarin ze werken het algemeen belang dient (terwijl ze dat wel belangrijk vinden)'. In het eerste geval is er sprake van een misfit van de persoon met de baan, in het tweede geval van een misfit tussen de persoon en de organisatie. Het voorkomen van een public service motivation misfit kan voor de organisatie leiden tot een hogere arbeidssatisfactie onder de medewerkers, betere prestaties en een lager personeelsverloop. (Steijn 2006; Leisink & Steijn, 2009). Door medewerkers de ruimte te geven om hun aanwezige public service motivation te uiten in hun werk, zullen deze medewerkers bij de organisatie werkzaam blijven.

§2.5 Werkinsluiting

Volgens bovenstaande modellen over commitment en arbeidssatisfactie wordt de intentie om te vertrekken verklaard door een laag arbeidssatisfactie en organisatiecommitment (Steel, 2002). Toch blijkt dat veel medewerkers de organisatie verlaten, terwijl ze relatief tevreden zijn met hun baan, niet zoeken naar andere banen voordat ze de organisatie verlaten en de organisatie verlaten uit een plotselinge gebeurtenis, als overhaaste beslissing. Mitchell et al (2001) denken daarom dat ook niet-werkgerelateerde factoren meespelen in het behoud van medewerkers. Verder zijn ook organisationele factoren van invloed op het behoud van medewerkers. Om te kunnen verklaren waarom sommige medewerkers wel bij de organisatie blijven terwijl anderen vertrekken, construeerden Mitchell et al (2001) een nieuwe theorie betreffende werknemersbehoud. De naam die zij daar aan gegeven hebben is *job embeddedness*, wat neer komt op 'het vastzitten aan de baan', werkinsluiting. De auteurs omschrijven *job embeddedness* als een web waarin een individu vast kan raken. Iemand die meer omsloten is, heeft meer 'links' die nauwer verbonden zijn (Lee et al, 2004).

Onderdelen van werkinsluiting

Het unieke van werkinsluiting is dat werkinsluiting zowel werkgerelateerd (on-the-job/organization), als niet werkgerelateerd (off-the-job/community) is. Zoals in de inleiding genoemd, kent werkinsluiting drie hoofdaspecten: de mate waarin een medewerker verbonden is met andere medewerkers (links), de mate waarin het werk en gemeenschap overeenkomen met de andere aspecten in hun leven (fit), en als derde het gemak van het opofferen van de verbondenheid met de gemeenschap (sacrifice) (zie ook figuur 12).

Werkgerelateerd

De werkgerelateerde links gaan over de connecties die de medewerker heeft met andere mensen of groepen en instituties binnen de organisatie, zowel formeel als informeel.

De werkgerelateerde fit duidt op de geschiktheid van de medewerker met de organisatie qua waarden, carrièredoelen en toekomstplannen. Deze moeten passen bij de cultuur van de organisatie en bij de vereiste van de baan, zoals de vaardigheden en kennis.

Met organisatiegerelateerde 'sacrifice' wordt het opofferen van de materiële en/of psychologische voordelen bedoeld, zoals het moeten opgeven van de band met collega's, het moeten stoppen met projecten en de 'extraatjes' die de organisatie haar medewerkers aanbiedt. Bij dit laatste kan gedacht worden aan medische zorg, wasservice, kinderopvang en fitness, als wel een eigen werkkamer en tochtjes op het jacht van de organisatie.

Niet-werkgerelateerd

De niet-werkgerelateerde links gaan over de connecties die een medewerker heeft met andere mensen of groepen binnen de gemeenschap, zoals de familie. Familie en andere sociale instituties oefenen veel invloed uit op het individu en diens besluitvorming en daarmee op het besluit van een medewerker om te blijven of te vertrekken.

Volgens Holtom, Mitchell & Lee (2006) is een medewerker meer ingesloten in het werk als de medewerker in de gemeenschap en de omgeving past (niet-werkgerelateerde fit). Hierbij moet onder andere gedacht worden aan elementen als het weer, ontspanningsfaciliteiten, algemene cultuur en het politieke en religieuze klimaat. Een voorbeeld dat de auteurs geven bij deze niet-werkgerelateerde fit is het werven van nieuwe medewerkers in de buurt van de vestigingsplaats van de organisatie. De kans is groter dat zij (al) in de omgeving en de gemeenschap passen, dan nieuwe medewerkers uit een andere omgeving.

Externe opoffering gaat over het moeten opgeven van een veilige, bekende omgeving, waarin de medewerker gerespecteerd wordt, indien een verhuizing noodzakelijk is voor een nieuwe baan. Maar als verhuizen niet noodzakelijk is, zal de werknemer nog bepaalde gemakken moeten opgeven, zoals flexibele werkuren en een goede reisverbinding tussen werk en huis. (Holtom et al, 2006)

	Werkgerelateerd <i>(organisatie)</i>	Niet werkgerelateerd <i>(omgeving)</i>
Links	Connecties met collega's en instituties	Externe connecties, sociale instituties
Fit	Gelijke waarden en doelen, toekomstplannen als de organisatie	In de omgeving 'passen'
Sacrifice	vertrekkosten materieel /psychologisch	Moeten verlaten van omgeving,

Figuur 12 hoofdaspecten van werkinsluiting

Verskil met de andere twee constructen

Een aantal van de hierboven genoemde factoren overlappen organisatie-commitment en arbeidssatisfactie. Toch zitten er verschillen in. Het grootste verschil tussen organisatiecommitment en werkinsluiting zit in de niet werkgerelateerde factoren. Organisationscommitment dekt de niet-werkgerelateerde factoren niet.

Affectieve commitment gaat over de emotionele binding en in welke mate een medewerker zijn werk leuk vindt. Enkele werkgerelateerde factoren van werkinsluiting, zoals de 'fit' geven enige positieve gevoelens weer ten opzichte van de baan. Deze factoren gaan in kleine mate in op de affectieve kant, maar de factoren geven ook een niet-affectief (cognitief) oordeel.

Normatieve commitment gaat in op de verplichting die een medewerker voelt om bij de organisatie te blijven, voor bijvoorbeeld collega's. Mitchell et al. (2001) nemen in hun werkinsluitingconstruct naast collega's ook het aantal teams of commissies op. Volgens Mitchell et al. voelen medewerkers zich meer verplicht om bij de organisatie te blijven als ze bij meer projecten betrokken zijn en daar verantwoordelijkheden voor kennen.

Calculatief commitment komt voor een deel overeen met de organisatiegebonden opoffering die medewerkers kennen bij het verlaten van de organisatie. Maar calculatief commitment gaat ook in op (het gebrek aan) alternatieven die een medewerker denkt te hebben op de arbeidsmarkt, ook buiten de organisatie dus. Het werkinsluiting construct neemt de alternatieven niet mee, men kijkt daar specifiek naar welke offers medewerkers moeten maken als ze de organisatie verlaten (Mitchell et al., 2001).

Met het vergelijken van arbeidssatisfactie en werkinsluiting komt ook het off-the-job element naar voren, dat wel aanwezig is bij werkinsluiting, en niet aanwezig is bij arbeidssatisfactie. Daarentegen worden bij arbeidssatisfactie ook de affectieve relaties met het werk, met de collega's en leidinggevenden opgenomen.

Naarmate een medewerker meer ingesloten is in een web van connecties met collega's, verantwoordelijk is voor een belangrijk project, goede vrienden heeft op het werk en bijvoorbeeld de kinderopvang geregeld en betaald wordt door de werkgever wordt het moeilijker om de organisatie te verlaten (Holtom, Mitchell & Lee, 2006). Ook de leefomgeving van de medewerker kan invloed hebben op de keuze om te blijven of te vertrekken, zoals (de situatie van) de partner en familie. Medewerkers die minder ingesloten zijn door hun werk, zijn eerder geneigd om de organisatie te verlaten. Deze medewerkers zullen eerder door een gebeurtenis plotseling hun baan opzeggen, terwijl meer ingesloten medewerkers dat niet kunnen.

Omdat het construct vernieuwend is in de theorieën over behoud, met name de off-the-job component, kent het construct nog enkele punten die verder onderzocht moeten worden. Wat wel duidelijk lijkt te worden, is dat de niet-werkgerelateerde factoren, naast de werkgerelateerde factoren, meer inzicht kunnen geven in het behoud van medewerkers.

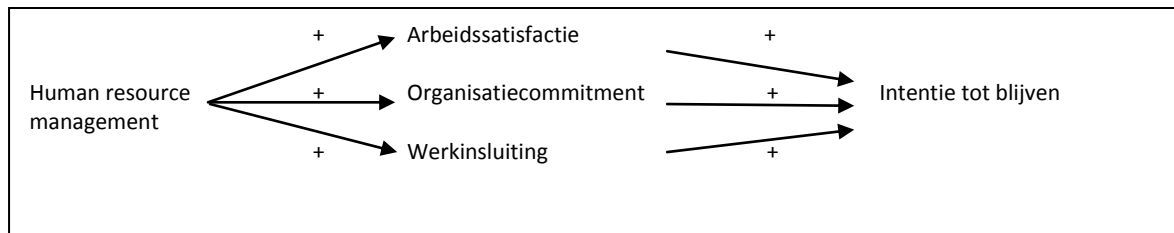
Een aandachtspunt bij de theorie van Mitchell et al. (2001), is de Amerikaanse achtergrond van de theorie. De niet-werkgerelateerde opoffering, zoals hierboven een verhuizing als voorbeeld werd gebruikt, zal in Nederland in mindere mate van toepassing zijn. Waar de afstanden tussen verschillende steden in Amerika veel groter zijn, en daarbij de kans op verhuizen bij een nieuwe baan groter is, is deze kans om te moeten verhuizen minder van toepassing in Nederland.

§2.6 slot

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

“Wat beïnvloedt de intentie om te blijven (dan wel te vertrekken) van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger van de gemeente Leidschendam-Voorburg?”

Om deze vraag te beantwoorden, heb ik aan de hand van literatuur een kader gemaakt om de hoofdvraag een theoretische ondersteuning te geven. Zoals in de inleiding ook is gepresenteerd, monden de drie hoofdelementen ten opzichte van de intentie om te blijven uit in onderstaand schema.



Figuur 13 Schematische weergave van intentie tot blijven

Theoretisch gezien is de intentie tot blijven te verhogen door tevreden medewerkers die gebonden zijn aan de organisatie. De organisatie kan inspelen op de werkaspecten die voor (een specifieke groep) werknemers van belang zijn. Medewerkers binnen de publieke sector, zoals de medewerkers van de gemeente Leidschendam-Voorburg, hebben vaak de behoefte om met hun werkzaamheden een maatschappelijk relevante bijdrage te leveren. Zoals Steijn (2006) beschreef, moeten medewerkers deze behoefte kunnen uiten. Dit heeft een positieve invloed op het behoud van medewerkers.

Daarnaast hebben medewerkers die ingesloten zijn door hun werk ook meer de intentie om werkzaam te blijven binnen de organisatie. Een werkgever kan niet alleen op werkgerelateerde zaken invloed uitoefenen, maar kan ook inspelen op de niet werkgerelateerde factoren, die zeker zo belangrijk (kunnen) zijn voor medewerkers om te blijven. Een medewerker die zich binnen de gemeenschap gerespecteerd voelt, kent minder de intentie om uit de regio te vertrekken en een andere baan te zoeken.

Ook een medewerker die betrokken is bij de organisatie, speelt minder met de gedachte om een andere baan te zoeken. Deze betrokkenheid kan betrekking hebben op de normen en waarden van de organisatie en de medewerker, wat de intentie van de medewerker om te blijven vergroot. De loyaliteit van de medewerker naar de organisatie kan medewerkers ook betrokken houden bij de organisatie, omdat de medewerker zich verplicht voelt te blijven. Daarnaast kunnen voor een medewerker de kosten die gemoeid zijn bij het vertrek een reden zijn om te blijven.

Deze theoretische ondersteuning heeft inzicht gegeven in de verklaring van de intentie van medewerkers om te blijven, dan wel te vertrekken bij een organisatie. Dit theoretisch inzicht is verder in het onderzoek gebruikt. Aan de hand van het theoretisch kader werd een topiclijst opgesteld, als handvat voor de interviews. Dit zorgt ervoor dat bij ieder interview dezelfde vragen zijn gesteld, en daarmee zijn de interviews te vergelijken. De topiclijsten van zowel de oud-medewerkers als van de medewerkers zijn als bijlage toegevoegd.

Om de tevredenheid van de medewerkers te onderzoeken is tijdens de interviews gevraagd naar de tevredenheid van medewerkers op het gebied van inhoudelijk werk, salarissen, doorgroeimogelijkheden en de werkrelatie met collega's en de leidinggevende. Dit zijn de vijf subschalen van de Job Descriptive Index om de tevredenheid te meten (Nasser, 2005). Daarnaast is met het oog op public service motivation, ook gevraagd naar het al dan niet bij willen dragen aan het algemeen belang, aan de maatschappij. Ook is gevraagd of deze behoefte vervuld kan worden binnen de huidige werkzaamheden in de organisatie.

Om de commitment van medewerkers te onderzoeken is gevraagd naar de betrokkenheid bij de organisatie in het algemeen. Daarnaast is aan de geïnterviewden gevraagd of zij de doelen van de organisatie ook als hun eigen werkdoelen zagen, wat zij dachten te verliezen/in te moeten leveren als zij ontslag zouden nemen. Verder is gevraagd aan de geïnterviewden hoe loyaal zij zich voelden naar de organisatie toe, of zij zich verplicht voelden om bij de organisatie te blijven.

Werkinsluiting overlapt commitment en arbeidssatisfactie voor een deel, zoals we hierboven hebben gezien. Met het vragen naar de tevredenheid en de commitment van medewerkers is daarmee voor een deel al inzicht verkregen over de mate van werkinsluiting. Om de niet-werkgerelateerde redenen om te blijven (of te vertrekken) inzichtelijk te maken, is gevraagd naar de privé-situatie. Hierbij moet gedacht worden aan de invloed die de huidige baan heeft op het thuisleven, bijvoorbeeld op het gebied van reistijden, maar ook wat de nieuwe baan betekent voor het thuisleven van oud-medewerkers, of een nieuwe baan zal gaan betekenen voor medewerkers.

Verder is ook is gevraagd naar de reden waarmee ze bij de gemeente Leidschendam-Voorburg zijn gaan werken, en waarvan de medewerker denkt dat het hem/haar bindt aan de organisatie.

Zoals in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk is gepresenteerd, hebben de verschillende hrm activiteiten invloed op de hrm-resultaten (in dit onderzoek: arbeidstevredenheid, organisatiecommitment en werknemersbehoud). Voor de arbeidstevredenheid is bijvoorbeeld gevraagd naar verschillende hrm activiteiten, zoals de doorgroeimogelijkheden en beloning in de vorm van salaris.

Deze elementen vallen zowel onder de hrm activiteiten in Paauwe's figuur (figuur 8) als onder de subschalen van de Job Descriptive Index voor het meten van arbeidstevredenheid. Doordat organisatiecommitment en arbeidstevredenheid hrm-resultaten zijn van de verschillende hrm-activiteiten, komt het human resource management component terug in het kwalitatief onderzoek.

Hoofdstuk 3

Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk worden de methodologische verantwoording en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie doorgenomen.

§3.1 Methodologische verantwoording

In deze paragraaf zal geëxpliciteerd worden hoe de onderzoeksresultaten zijn verkregen. Er wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie, de opdrachtgever en de respondenten.

Met het onderzoek wordt gestreefd inzicht te krijgen in de intentie om te blijven dan wel te vertrekken van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger. Naast de intenties wordt ook geprobeerd de redenen achter deze intenties te achterhalen, waardoor duidelijk wordt waarom mensen blijven of vrijwillig zijn vertrokken.

De onderzoeksvraag is niet zozeer gericht op de omvang van het probleem. De onderzoeksvraag richt zich op de aard van het probleem: hoe kunnen medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger behouden worden (Boeije, 2008; 41). Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag zal de juiste methode moeten worden gebruikt. Omdat dit onderzoek een situatie is waarin de gemeente Leidschendam-Voorburg als organisatie met zijn kenmerken onderzocht wordt, en ik de betekenis van gedachten, gevoelens en ervaringen wil achterhalen om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek (Boeije, 2008; 36).

Om inzicht te verkrijgen in de intentie om te blijven dan wel te vertrekken, is ervoor gekozen om binnen het onderzoek zowel naar de intentie van de huidige medewerkers met salarisschaal 10 of hoger binnen de leeftijdsgroep 31-45 jaar te kijken, als wel naar de oud-medewerkers binnen deze leeftijds- en salarisgroep. De oud-medewerkers hebben ooit de intentie om vrijwillig te vertrekken omgezet in daden, namelijk in het daadwerkelijke verlaten van de organisatie.

Gezien de focus binnen het onderzoek op de redenen en de betekenis achter de intentie om de organisatie te verlaten, is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews, bij zowel de medewerkers als de oud-medewerkers. Iedere werknemer construeert zijn eigen werkelijkheid waarin hij handelt. Met behulp van semi-gestructureerde interviews wordt de beleving van de werkelijkheid van de medewerkers achterhaald.

Naast de interviews met oud-medewerkers zijn ook de afgenomen exitgesprekken gebruikt. Op deze manier wordt de kennis die voorhanden is, gekoppeld aan de kennis die verkregen wordt. Daardoor wordt er meer inzicht verkregen over de vertrekredenen van oud-medewerkers binnen de leeftijdsgroep en salarisschaal.

Opdrachtgever

In november 2008 ben ik in contact gekomen met gemeente Leidschendam-Voorburg, de opdrachtgever van het onderzoek en zijn we overeengekomen dat het te onderzoeken thema binden en boeien werd. Vanaf februari 2009 ben ik actief aan de slag gegaan met dit onderwerp en heeft er regelmatig overleg plaatsgevonden om de plannen en eventuele wijzigingen daarvan te bespreken. Dit is allereerst gedaan om samen te kijken naar de wederzijdse verwachtingen van het onderzoek. In de tweede plaats overlegden we over de manier waarop we aan de gewenste informatie zouden kunnen komen.

Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep binnen dit onderzoek beslaat zoals hierboven genoemd twee subgroepen, de medewerkers en de oud-medewerkers. Voor beide groepen geldt, dat alleen de (oud-)medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger meegenomen zijn. Daarnaast zijn medewerkers van de brandweer, externen, leden van de raad en college en stagiaires niet opgenomen binnen dit

onderzoek, ook al zijn zij tussen 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger. De brandweer gaat regionaliseren met de brandweer van Wassenaar, waardoor het belang van de bijdrage van de medewerkers van de brandweer verlaagd is. Externen (inhuur) en stagiaires zitten tijdelijk in deze organisatie. Voor de oud-medewerkers geldt, dat zij op het moment van het verlaten van de organisatie tussen de 31 en 45 jaar moesten zijn.

Hieronder zullen de drie methoden besproken worden: de exitgesprekken, de interviews met oud-medewerkers en de interviews met medewerkers die binnen de onderzoeksgroep vallen.

❖ *Exitgesprekken*

Met medewerkers die de organisatie vrijwillig verlaten, wordt een exitgesprek gehouden. Met deze gesprekken hoopt de organisatie inzichtelijk te krijgen wat de redenen voor medewerkers zijn om de organisatie te verlaten, maar ook om de mogelijke knelpunten in de organisatie te achterhalen. Niet iedere medewerker die de organisatie vrijwillig heeft verlaten, heeft een exitgesprek gehad. Dat kan komen doordat de p&o-adviseurs niet gevraagd hebben aan de medewerkers die hun ontslag hadden ingediend, om een exitgesprek te houden. Daarnaast kan de medewerker ook geweigerd hebben om een exitgesprek in te gaan.

De exitgesprekken die wel zijn afgenomen en verwerkt zijn op papier, zijn opgedeeld in te gebruiken en niet te gebruiken exitgesprekken. Wel te gebruiken zijn de gesprekken met ex-medewerkers waarvan duidelijk is geworden dat zij in salarisschaal 10 of hoger vielen en op het moment van het verlaten van de organisatie tussen de 31 en 45 jaar waren. Bij de gesprekken die niet bruikbaar waren, bezaten de medewerkers niet de juiste leeftijd of salarisschaal binnen dit onderzoek, of ontbrak de informatie om de leeftijd en salarisschaal van de medewerker te weten te komen. Dit laatste was met één exitgesprek het geval.

De exitgesprekken die meegenomen zijn in de analyse, zijn afgenomen in de periode 1-1-2007 tot juni 2009. In totaal gaat het om 18 exitgesprekken die meegenomen zijn in de analyse.

In mei 2008 zijn de standaardformulieren voor exitgesprekken gewijzigd. De verschillende onderdelen zijn uitgebreid met de onderwerpen indiensttreding en omgangsvormen en zijn gewijzigd in volgorde. Daarnaast zijn de onderwerpen opgesplitst in meer (specifieke) vragen dan in het oude formulier. Dit zorgt ervoor dat de p&o adviseurs meer dezelfde vragen stellen tijdens een exitgesprek. De antwoorden zijn hierdoor meer te vergelijken met elkaar, waardoor er meer informatie uit te halen is.

Dit betekent voor de analyse van de exitgesprekken wel dat de exitgesprekken van voor die tijd minder toevoegen aan de analyse. Daarnaast moet onthouden worden dat de analyse beperkt werd door het feit dat de exitgesprekken door de personeelsadviseurs gevoerd zijn en dat zij de exitgesprekformulieren ingevuld hebben. Op basis van deze informatie is de analyse uitgevoerd.

❖ *Interviews oud-medewerkers*

Oud-medewerkers die op het moment van het vrijwillig verlaten (tussen 1-1-2007 en 'heden') van de organisatie tussen de 31 en 45 jaar oud waren en in salarisschaal 10 of hoger vielen, zijn benaderd voor een interview. De benadering vond plaats via een brief, ondertekend door het hoofd P&O. De keuze om de organisatie er direct bij te betrekken, en daarmee enkele oud-medewerkers 'af te schrikken' (tegenover het persoonlijk benaderen zonder dit via de organisatie te doen) is gemaakt om de oud-medewerker eerlijk op de hoogte te stellen van waar hij/zij aan toe is.

De adressen van de oud-medewerkers zijn aan de hand van sofinummers in de landelijke basisadministratie gecontroleerd op wijzigingen, om de respons zo hoog mogelijk te kunnen maken.

De oud-medewerkers zijn gevraagd om telefonisch of via e-mail te reageren.

In figuur 2 uit het inleidende hoofdstuk werd duidelijk dat er 44 oud-medewerkers in de leeftijdsgroep tussen de 31 en 45 jaar de organisatie vrijwillig hebben verlaten, in de periode 1-1-2007 tot 13-3-2009. Op het moment dat de brieven werden verstuurd, zijn er nog 4 medewerkers

bijgekomen die de organisatie verlaten hebben. Zij zijn ook meegenomen in de groep oud-medewerkers, om deze te vergroten en een grotere kans op meer reacties te hebben.

Van de 48 oud-medewerkers zijn twee medewerkers geëmigreerd en bij navraag zijn zeven oud-medewerkers niet geheel vrijwillig vertrokken, maar is dit administratief verwerkt als vrijwillig. Deze oud-medewerkers zijn niet benaderd voor een interview. De 39 overgebleven oud-medewerkers, ongeacht of zij al een exitgesprek gehad hebben, zijn aangeschreven. De 39 oud-medewerkers waren 28 vrouwen en 11 mannen.

Naar aanleiding van de brief zijn er 12 reacties gekomen. Het idee zoals beschreven in het onderzoeksplan, was om 8 oud-medewerkers te interviewen. De keuze is gemaakt om nog 2 oud-medewerkers extra te interviewen, 10 in totaal dus, omdat er meer reacties dan verwacht binnen zijn gekomen. De laatste twee reacties kwamen relatief laat binnen. Bij tien interviews is de streep getrokken en heb ik de laatste twee reacties van oud-medewerkers afgebeld.

Van de 10 geïnterviewden, waren 6 vrouwen en 4 mannen. Zij kwamen van 9 verschillende afdelingen. Bij het resultatenhoofdstuk (hoofdstuk 4, paragraaf 2) staan enkele gegevens over de geïnterviewden. De verdeling van de leeftijdsgroepen is weggelaten, om meer anonimiteit te kunnen bieden.

De interviews vonden plaats op een locatie die voor de oud-medewerker gunstig was. Sommige gaven aan graag hun oud-collega's nog eens te willen zien en besloten om zelf naar het servicecentrum van Leidschendam (locatie van mijn werkplek) te komen. Anderen gaven aan dat het hen goed uit zou komen om tijdens werktijd op hun werklocatie een interview te plannen. Twee oud-medewerkers vroegen mij om bij hen thuis langs te komen.

❖ *Interviews medewerkers*

Naast de oud-medewerkers zijn er ook medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger gevraagd om mee te werken. 106 medewerkers vallen binnen deze categorie, waarvan 41 procent man is. Een selectie van medewerkers die nu in dienst zijn en in de leeftijdsgroep vallen, is benaderd voor een interview. Deze benadering heeft per e-mail plaatsgevonden. Deze vorm van benaderen kent een lage drempel om te reageren (positief dan wel afwijzend).

De selectie vond plaats door iedere 5^{de} vrouw van de lijst te benaderen en iedere 5^{de} man. Dit betekent dat er 20 medewerkers benaderd zijn (8 mannen en 12 vrouwen), met de verwachting dat niet iedere benaderde medewerker medewerking zal verlenen. Buiten de verwachtingen om gaven 15 benaderde medewerkers aan bereid te zijn om mee te werken, waarvan 11 vrouwen en 4 mannen. Daarnaast was er één man die twijfelde en heeft na het ontvangen van extra informatie niets meer van zich laten horen. Twee medewerkers hebben in het geheel niet gereageerd op de vraag om mee te werken.

Omdat er bij de vrouwen een te groot aantal medewerking wilde verlenen, heb ik daar een selectie moeten maken. Gekozen is om in te gaan op de eerste 8 reacties van vrouwelijke medewerkers. De anderen zijn afgebeld. Later heeft één vrouw het interview afgebeld, wegens ziekte. Dat komt neer op 7 vrouwelijke geïnterviewden. De vijfde mannelijke medewerker, die twijfelde om mee te werken, heeft zoals gezegd niets meer laten horen. Ik heb besloten om daar niet nog verder achteraan te bellen. Omdat het tijds technisch niet meer mogelijk was om een nieuwe mannelijke medewerker te interviewen, blijft het aantal mannelijke geïnterviewde medewerkers op 4 staan.

Alle afdelingshoofden zijn middels een e-mail van het afdelingshoofd P&O op de hoogte gesteld van dit onderzoek en de mogelijkheid dat enkele medewerkers van hun afdeling geïnterviewd zouden worden. In de e-mail werd hun medewerking hierbij gevraagd.

Topiclijst

Alle interviews, zowel met oud medewerkers als medewerkers zijn aan de hand van een topiclijst (semi-)gestructureerd. De topiclijst gaf een leidraad voor de interviews, welke onderwerpen zeker besproken moesten worden in het belang van het onderzoek. Daarnaast gaf de topiclijst wel ruimte om door te vragen als dat op het moment interessant leek.

De topiclijst van de medewerkers en van de oud-medewerkers verschillen in kleine details. Allereerst gaat het bij medewerkers om de beleving zoals ze deze nu ervaren en zoals ze daar nu betekenis aan geven. Bij oud-medewerkers is het interview en daarmee de topics gericht op hoe zij de tijd beleefd hebben dat zij voor de gemeente werkzaam waren. Ook hebben zij de keuze om de organisatie vrijwillig te verlaten al gemaakt. Daar is op teruggeblikt, terwijl bij medewerkers gevraagd werd hoe zij hun toekomst zien bij deze gemeente en wat redenen zijn om te vertrekken. De topiclijsten zijn in de bijlage te vinden.

Na het eerste interview is de manier waarop naar de drie verschillende typen commitment gevraagd werd, aangepast, omdat deze onduidelijk leken te zijn. De vraag is minder afgebakend, en dus meer open gesteld.

Het plan was om alle interviews op te nemen met een voice-recorder. Dit zou mij de mogelijkheid geven om me meer te focussen op het gesprek, dan dat ik mij moest inspannen om alles bij te schrijven. Op één interview na is het gelukt om de interviews op te nemen. Bij dit ene interview werd mij ook duidelijk dat ik inderdaad minder kan focussen op de inhoud tijdens het interviewen als er tegelijkertijd ook genoteerd moet worden.

In hoofdstuk 4, het resultatenhoofdstuk, is per categorie respondenten een klein overzichtje gemaakt van de geïnterviewden. Iedere geïnterviewde heeft een codenummer gekregen, naar gelang het een oud-medewerker (O), een medewerker (M) of een medewerker was die een exitgesprek heeft afgelegd (E). Daarnaast staan het geslacht en de salarisschaal van de (oud-)medewerker vermeld. Hoewel het voor het aantonen van de diversiteit van de geïnterviewden interessant is om leeftijd en het aantal dienstjaren te vermelden, zou dit de anonimiteit van de geïnterviewden doen verminderen. Bovendien geldt ook dat het voor het beantwoorden van de hoofdvraag niet relevant is om leeftijd en dienstjaren te vermelden.

Analyse van onderzoeksgegevens

Nadat de deelnemende (oud-)medewerkers zijn geïnterviewd, zijn de verkregen data verwerkt om uiteindelijk conclusies te kunnen trekken. Aan de data die door de interviews verkregen zijn, zijn codes gekoppeld en aan de hand hiervan is een coderingslijst gemaakt. Door het invoeren van meer data, kon de coderingslijst uitgebreid en verbeterd worden. Er ontstond een overzicht in een matrix van codes en de daarbij behorende data van de geïnterviewden, die mij geholpen hebben om verbanden te leggen en conclusies te trekken.

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, moet de betrouwbaarheid en validiteit in de gaten gehouden worden. Hieronder is beschreven hoe getracht is aan deze criteria te voldoen.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid geeft de geloofwaardigheid van een onderzoek aan. Zijn de resultaten hetzelfde als het onderzoek herhaald wordt? De betrouwbaarheid heeft te maken met de beïnvloeding van waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten (De Goede, Boeije, 't Hart, 2005; 281). De af te nemen interviews zijn, op één na opgenomen met een voice-recorder en uitgeschreven. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is vergroot door de standaardisatie van de methode van dataverzameling. Het gebruik van de topiclijst heeft mij daarbij geholpen, het zorgt ervoor dat de verschillende onderwerpen in ieder interview besproken zijn.

Daarnaast is met de selectie van de medewerkers gekozen om het aantal geïnterviewde mannen en vrouwen verhoudingsgewijs met het werknemersbestand van de onderzoeksgroep overeen te laten komen. Daarbij is een lijst naar geslacht opgesteld en iedere vijfde medewerker gevraagd voor een interview.

De geïnterviewde oud-medewerkers hebben zelf gekozen om medewerking te verlenen, door te reageren op de ontvangen brief. Degenen die daarop gereageerd hebben, waren positief gestemd om te vertellen over hun periode bij de gemeente Leidschendam-Voorburg en hun vertrekredenen.

De oud-medewerkers die niet gereageerd hebben, kunnen daar een reden voor hebben die voor mij onduidelijk zal blijven. Ook enkele medewerkers die gevraagd zijn deel te nemen aan dit onderzoek, hebben niet gereageerd, maar dit aantal is verhoudingsgewijs een veel lagere non-respons vergeleken met de groep oud-medewerkers.

Validiteit

Naast betrouwbaar moet een onderzoek ook geldig zijn. 'De interne validiteit betreft de logica van het onderzoek zelf, of de gegevens zo verzameld en geanalyseerd worden dat een causale interpretatie gerechtvaardigd is' (de Goede, Boeije, 't Hart, 2005; 175). De interne validiteit gaat over de geldigheid van de methode: meet de methode wat verwacht wordt te meten? De interne validiteit wordt door het interviewen van zowel medewerkers als ex-medewerkers verhoogd. De ex-medewerkers hebben de stap om de organisatie te verlaten daadwerkelijk gemaakt, waardoor niet alleen de redenen van de intentie om te vertrekken, maar ook het daadwerkelijke vertrekredenen meegenomen zijn.

De externe validiteit is de generaliseerbaarheid van de resultaten. In dit onderzoek is de externe validiteit relatief laag. Andere organisaties kunnen wel gebruikmaken van de resultaten, conclusies en aanbevelingen, maar het onderzoek is verricht binnen één organisatie met specifieke omstandigheden en omgevingskenmerken. Dat verkleint de generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek voor andere organisaties.

§3.2 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Een onderzoek is wetenschappelijk relevant als het een bijdrage levert aan wetenschappelijke kennis. Dat is van belang als bestaand onderzoek tekort schiet, er bepaalde aspecten te beperkt onderzocht zijn, of als er twijfel bestaat over de conclusies van een onderzoek. Het te verrichten onderzoek kan nieuwe kennis aan de al bestaande kennis toevoegen (de Goede, Boeije, 't Hart, 2005). Over het binden en boeien van medewerkers is al veel geschreven. Ik pretendeer met dit onderzoek dan ook geen nieuwe kennis toe te voegen, maar de al bestaande kennis toe te passen in de praktijk. Met dit onderzoek binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg wordt gezocht naar een praktische oplossing voor de probleemstelling, met gebruik van de bestaande kennis.

Hoewel het onderzoek een beperkte bijdrage levert aan de wetenschap, kent het wel een grotere maatschappelijke relevantie. Na de conclusie zal een aanbevelingenhoofdstuk aangeleverd worden, waardoor de gemeente Leidschendam-Voorburg inzicht heeft of, en zo ja, hoe de organisatie de kwalitatieve goede medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger kan behouden. De organisatie zal naar verwachting praktische handgrepen aangereikt krijgen. Met deze adviezen kan de gemeente zich focussen op de verbeterpunten. Daarmee kan de organisatie verandering boeken op het gebied van het binden van medewerkers, en daarmee het behoud van medewerkers vergroten.

Hoofdstuk 4

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken van de analyse van de exitgesprekken, de interviews met oud-medewerkers en medewerkers. Verder wordt het hr-beleid van de gemeente Leidschendam-Voorburg bekeken. Deze resultaten zullen een antwoord vormen op de deelvragen.

§ 4.1 vertrekmotieven van oud-medewerkers (exitgesprekken)

18 exitgesprekken zijn geanalyseerd, die in de periode van 2007 tot juni 2009 zijn gehouden met medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger.

De formulieren voor de exitgesprekken zijn in mei 2008 veranderd en gaan in op de indiensttreding, de arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden, omgangsvormen, vertrekmotieven en 'overig'. Het thema overig betreft de verbeterpunten voor de organisatie en op het gebied van personeelsbeleid, het al dan niet aanraden van de gemeente Leidschendam-Voorburg als werkgever waaraan met plezier teruggedacht wordt. Niet ieder aspect zal meegenomen worden in resultaten, alleen deze die als belangrijk gezien worden voor het inzicht in de blijfredenen maar met name de vertrekredenen. Onthouden moet worden dat de analyse beperkt werd door het feit dat de exitgesprekken door de personeelsadviseurs gevoerd zijn en dat zij de exitgesprekformulieren ingevuld hebben. Op basis van deze informatie is de analyse uitgevoerd.

exitgesprek	geslacht
E1	V
E2	V
E3	V
E4	V
E5	V
E6	V
E7	V
E8	V
E9	V
E10	M
E11	V
E12	M
E13	V
E14	M
E15	M
E16	V
E17	M
E18	V

§4.1.1 Vertrekmotieven

Belangrijk is om de motieven van daadwerkelijk vertrokken medewerkers te kennen. Voor een medewerker kunnen meerdere motieven de reden zijn om de organisatie te verlaten. Dat is ook zichtbaar bij de vertrekredenen van de oud-medewerkers die meegenomen zijn bij het analyseren van de exitgesprekken.

Uitdaging en doorgroei

De helft van de vertrekkers kende het gebrek aan uitdaging als reden om de organisatie vrijwillig te verlaten. Dat kwam bij enkelen voort uit de routine die in hun werkzaamheden geslopen was, terwijl anderen meer nadruk legden op de persoonlijke ontwikkeling die stilstond.

Organisatieontwikkeling

Wat een ander opvallend vertrekmotief bleek, is de onrust die in de organisatie heerst. Met name medewerkers die in 2007 de organisatie verlieten, laten dit argument horen. De medewerkers zijn veranderd, de organisatie heeft veel reorganisaties in korte tijd gekend. Van de acht medewerkers aan wie is gevraagd hoe zij de werkdruk hebben ervaren, gaven vier medewerkers aan werkdruk te voelen. Twee medewerkers, die beide minder dan drie jaar in dienst zijn geweest, gaven aan dat zij een hoge werkdruk voelden door 'de erfenis van het verleden': de fusie en de vele organisatiewijzingen die daarop volgden.

Visie

Waar volgens de oud-medewerkers met name het probleem lijkt te zitten, is de duidelijke visie die binnen de organisatie ontbreekt. Opmerkelijk is dat oud-medewerkers van afdelingen die dichtbij de organisatiedoelen lijken te zitten, dit ook aangeven. Niet alleen het organisatiedoel schijnt niet helder te zijn, medewerkers hebben in het algemeen behoefte aan meer duidelijkheid. Wat is de verwachting omtrent mijn functie, wat zijn de afdelingsdoelen en wat is het organisatiedoel of wat zijn de organisatiedoelen? Het is mogelijk dat de visie voor medewerkers niet duidelijk is als er veel veranderingen binnen de organisatie plaats vinden.

Samenwerking

Meerdere oud-medewerkers gaven aan de samenwerking met verschillende afdelingen als moeizaam ervaren te hebben. Deels kan dit verklaard worden door de verschillende (fysieke) locaties verspreid door de gemeente waarbinnen de ambtenaren werkzaam zijn. Werknemers zijn, letterlijk, niet zichtbaar voor hun collega's. Veel e-mailverkeer is hiervan het resultaat. De vele veranderingen die zich vanaf de fusie hebben afgespeeld en het gebrek aan een heldere visie zouden kunnen verklaren waarom er geen 'wij-gevoel' in de organisatie heerste; er was geen tijd om hieraan te werken. De organisatie is volgens een aantal oud-medewerkers ondoorzichtig en er is een gebrek aan vertrouwen in elkaar. Dit gebrek aan samenwerking kan een gevolg zijn van een onduidelijke visie, omdat medewerkers niet weten waar verschillende afdelingen samen aan moeten werken.

Reistijd

Verder waren de vele files en met name de te lange reistijd die daarmee gepaard ging voor enkele vrouwelijke medewerkers een reden om een baan dichtbij huis te zoeken.

§4.1.2 Positieve elementen

Wat ook belangrijk is, is om te weten wat sterke elementen zijn van de organisatie voor haar werknemers. Over het algemeen waren de oud-medewerkers tevreden over de inhoudelijke kant van hun functie. Het takenpakket was gevarieerd, en voor de meesten uitdagend. De zelfstandigheid en verantwoordelijkheid werden door de meesten als groot ervaren, door sommigen in het begin van hun diensttijd als te groot. De medewerkers die de zelfstandigheid in het begin als te groot hebben ervaren, waren de medewerkers in de leeftijdscategorie 31-35 jaar. Nadat medewerkers een beter beeld hebben van wat er van hen verwacht wordt qua taken en hoe deze uitgevoerd moeten worden, wordt de zelfstandigheid niet meer of minder als te groot ervaren. Het gevarieerde takenpakket en een vrijheidsgevoel om deze taken uit te voeren zijn dan belangrijker dan de te grote zelfstandigheid. Het gevarieerde takenpakket verandert in de loop van de jaren wel in routinewerk, wat dan ook een vertrekreden wordt.

Uit de exitgesprekken komen als vertrekredenen enkele thema's naar voren. Het gebrek aan uitdaging en doorgroei is er daar een van. Daarnaast zijn de veranderingen in de organisatie voor een aantal oud-medewerkers te veel geweest, wat lijkt aan te sluiten op het ontbreken van een duidelijke visie voor de oud-medewerkers. De grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijk zoals deze ervaren werd, werd positief benoemd.

§4.2 vertrekmotieven oud-medewerkers

Binnen het onderzoek is voor het achterhalen van vertrekredenen niet alleen gekeken naar de exitgesprekken met oud-medewerkers, maar zijn er ook interviews gehouden met oud-medewerkers. Zoals in de methodologische verantwoording te lezen viel, zijn alle medewerkers aangeschreven die op het moment van het vrijwillig verlaten van de organisatie tussen de 31 en 45 jaar waren en salarisschaal 10 of hoger bezaten. Uiteindelijk is met 10 medewerkers een interview gehouden, waarvan 1 interview een beperking kent door het gebrek aan opname met een voice-recorder. Van dit interview is dan ook alleen de hoofdstrekking meegenomen. In de tabel hieronder staan de respondenten.

Oud mw	M/V
O1	V
O2	M
O3	V
O4	V
O5	V
O6	V
O7	M
O8	M
O9	M
O10	V

In de eerste subparagraaf worden de vertrekmotieven van de oud-medewerkers besproken. Daaruit blijkt dat de oud-medewerkers verschillende redenen hadden om de organisatie te verlaten. In de tweede subparagraaf wordt de betrokkenheid doorgenomen zoals de oud-medewerkers die ervaren hebben toen zij nog werkzaam waren voor de gemeente Leidschendam-Voorburg. Later wordt er een blik geworpen op de positieve elementen van de organisatie, wat de oud-medewerkers als fijn hebben ervaren binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg.

§4.2.1 Vertrekmotieven

Tijdens de interviews zijn een diversiteit aan vertrekredenen aan bod gekomen. Hieronder worden eerst de vertrekmotieven van oud-medewerkers benoemd, later worden de positieve aspecten besproken.

Inhoud van werk

Hoewel alle medewerkers aangaven een breed takenpakket gekend te hebben en dit over het algemeen als positief bestempelden, gaven enkele geïnterviewden aan dat zij in eerste instantie dit brede takenpakket hadden, maar dat dit in de loop van de jaren geslonken was. Voor de één was dat de verschuiving van het hele proces naar alleen de administratieve taken, omdat de andere onderdelen uitbesteed werden. Voor twee anderen werkzaam in de ruimtelijke sector binnen de gemeente werd door het capaciteitstekort op personeelgebied werk uitbesteed, of kwamen er interim-medewerkers op de werkplek. De oud-medewerkers gaven aan dat hun werkzaamheden daardoor meer nakijkwerk dan inhoudelijk/vormend werk bevatten. Twee oud-medewerkers in de leeftijdscategorie 41-45 jaar gaven aan de werkzaamheden hierdoor niet meer leuk te vinden. De leuke daginvulling is voor beiden een reden om te werken, dus lijkt de stap ook logisch om de organisatie te verlaten nadat deze behoefte niet meer te vervullen was.

Uitdaging en doorgroei

Over de doorgroeimogelijkheden zijn de meningen verdeeld. Enerzijds heerst de mening dat de doorgroei beperkt is. De organisatie is relatief plat, waardoor er ook minder hogere functies zijn. Dat zou voor deze medewerkers de verticale groei belemmeren. Vijf medewerkers gaven aan behoefte te hebben gehad 'aan iets anders', waarvan drie medewerkers met de hogere salarisschalen aangaven dat dat ook was ten gunste van hun curriculum vitae. De nieuwe baan zou zorgen voor diversiteit in de gedane werkzaamheden.

Anderzijds waren er ook oud-medewerkers die wel doorgroeimogelijkheden gezien hebben. Zij zijn alle drie in dienst getreden vóór de fusie en zijn bewust bij de organisatie gebleven tijdens en na de fusie, ook al hadden medewerkers het niet geheel naar hun zin. Ze voorzagen kansen in functies die door de fusie (en latere reorganisaties) open zouden komen te staan. Op deze manier zijn horizontale en verticale stappen gemaakt.

De medewerkers die tijdens hun diensttijd binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg meerdere functies vervuld hebben, zagen kansen en hebben hun wensen besproken met hun leidinggevenden. Op deze manier kon de leidinggevende eventueel ook meedenken. Eigen initiatief, zelf de eerste stappen zetten, lijkt voor deze medewerkers het middel geweest te zijn voor de gemaakte groei.

Organisatieontwikkeling

Een oud-medewerker gaf aan dat de afdeling naast onduidelijkheid vooral een gebrek kende aan het stellen van prioriteiten en dat dit met name kwam door de vele veranderingen die binnen de organisatie plaats gevonden hebben.

'Dat ik overging naar *afdeling X*, op zich heel uitdagend, maar ook een hele rommelige afdeling omdat de organisatie was gekanteld, doorgekanteld, teruggekanteld, het was bijna niet meer te volgen. En dat was best lastig om de functie vorm te kunnen geven.'

Ook bij de resultaten van de exitgesprekken waren er afdelingen waarvan medewerkers aangaven geen duidelijke visie te kennen. De vele ontwikkelingen in de organisatie gaven de oud-medewerkers geen duidelijkheid omtrent de visie van de organisatie. De onduidelijkheid zorgde ervoor dat medewerkers op zoek zijn gegaan naar een andere baan. Hierdoor is er sprake geweest van een groot aantal wisselingen in de bezetting van functies. Zowel bij medewerkers als ook bij leidinggevenden was dit het geval. Veel nieuwe medewerkers vereist ook meer inwerktijd, en wentijd voor de directe collega's. Een oud-medewerker gaf aan veel verschillende leidinggevenden gehad te hebben.

'Welke leidinggevende bedoel je? Ik heb er, even tellen, 1,2,3,4.. euhm, 5 of 6 gehad (waaronder interim-afdelingshoofden). Het wisselde op een gegeven moment wel heel snel'.

'Er zit een verloop in die 5 jaar. Dat heeft te maken met dat er in die 5 jaar héél veel geëxperimenteerd is rondom de organisatieontwikkelingen. Er zijn heel veel nieuwe dingen uitgetprobeerd en begonnen en eigenlijk de laatste anderhalf, twee jaar is dat pas een beetje gaan settelen, zich gaan stabiliseren op de koers waarbij ik denk dat dat heel veel de onderlinge contacten tussen afdelingen en mensen hebben doen groeien, waarbij dat nog beter kan.'

De genoemde veranderingen lijken volgens bovenstaande oud-medewerker hun plek te krijgen en te zorgen voor toekomstige verbeteringen in de samenwerking.

Eén van deze oud-medewerkers zag een combinatie van de veranderingen en het gebrek aan mogelijkheden om binnen de organisatie de ambities na te jagen als reden om de organisatie te verlaten.

'Het is toch een combinatie van eigen ambities en een beetje een onrustige organisatie die niet kan bieden wat je nodig hebt om je ambities te vervullen.'

Frisse blik

Een andere reden om vrijwillig te vertrekken is dat men het idee had 'één geworden te zijn met de organisatie', waarbij het schrikbeeld van de oudere medewerker die al jaren bij de gemeente werkt, op komt duiken.

'Het is wel iets algemeen van de organisatie, dat mensen die hier al lang zitten wat stugger zijn om flexibel mee te denken dan die jonge honden'

'Toen ik tegen een nieuwe medewerker zei dat het nou eenmaal altijd zo gaat en het dus niet te veranderen is, besepte ik dat het tijd werd om een andere baan te zoeken.'

'Ik wilde niet zo verbitterd worden als sommige mensen, dus ben ik weggegaan.'

Dat was voor een aantal oud-medewerkers de reden om de organisatie te verlaten. Zij hebben zichzelf voorgenomen om de organisatie te verlaten als zij niet meer de 'frisse blik' bezitten die een nieuwe medewerker meebrengt. Eén van deze medewerkers is bij de organisatie gekomen om de organisatie te kunnen helpen in de ontwikkeling, maar ook om medewerkers te helpen in hun ontwikkeling. De mening van deze oud-medewerker was dat dat eigenlijk vooral te verwezenlijken was met een frisse kijk op de organisatie. Na een aantal jaren werkzaam geweest te zijn voor de gemeente Leidschendam-Voorburg, was deze frisse blik verloren en was het tijd voor iets nieuws.

Politiek spel

Voor een aantal medewerkers was het politieke spel reden om ontevreden te zijn over hun werk. Vijf medewerkers waren minder te spreken over de spanning die aanwezig was tussen het college (en diens programma) en de bedrijfsvoering. Zoals één van de medewerkers vertelde werkte zij bij een overheidsinstantie met het idee dat zij haar werk 'eerlijker en beter' kan doen. Maar de politiek kent grote belangen en slaat soms het advies dat aan de ambtenaren gevraagd is in de wind. Voor oud-medewerkers voelde het aan als een machtsspel. De politiek wordt na 4 jaar afgerekend op de genomen acties en daarom moeten de politici bij tijd en wijle in positief daglicht staan. De meest passende oplossing vanuit de ambtenaar gezien, is niet altijd voor de wethouder en zijn politieke carrière de juiste keuze.

Zoals een van de oud-medewerkers zei, zijn de raadsleden gekozen en worden zij door de burgers afgerekend op hun fouten, en niet de ambtenaren. Met deze opstelling lijkt de oud-medewerker meer afstand te creëren ten opzichte van het werk. Het spel om de macht en de kiezers leek zich met name af te spelen om het onderwerp 'ruimte', hoe de gemeente Leidschendam-Voorburg vorm krijgt en veranderd wordt, waarschijnlijk omdat dit onderwerp het meest zichtbaar is voor de burger en hier dan ook 'het meest te halen is' voor politici.

Twee van hen gaven aan dat dit machtsspel het werk teveel belemmerde. De werkprocessen stakten te veel, het werd te statisch. Ook de 'beste adviezen in de wind slaan' zorgde voor frustratie en bracht het vermoeden van vriendjespolitiek naar boven. Voor één van de oud-medewerkers was dit politieke spel dan ook een hoofdreden om een andere baan te zoeken. Anderen hebben er minder last van maar zien het wel als een nadeel van werken bij deze dan wel een andere gemeente.

Thuisleven

Voor zes oud-medewerkers is de nieuwe baan beter te combineren met het thuisleven dat zij naast het werk hebben. Dat komt met name door een vermindering van reistijd, wat ook reden was voor het vertrekken bij de organisatie. Een goede balans tussen werk en privé lijkt voor veel oud-medewerkers belangrijk te zijn.

Samenwerking met andere afdelingen

Hoewel de samenwerking met andere afdelingen voor oud-medewerkers niet een directe vertrekreden is geweest, heeft dit onderwerp wel veel stof doen opwaaien. De samenwerking met andere afdelingen is door de oud-medewerkers verschillend ervaren. Enkele gaven aan dat de taak van de afdeling een belemmering was voor de samenwerking. Enkele afdelingen hebben een bepaalde 'controlerende' rol in de werkprocessen. Andere afdelingen moeten af en toe hun stukken langs deze afdelingen laten gaan voor de controle, zij bekijken bijvoorbeeld of de stukken aan de regels voldoen. Zijn de stukken niet voldoende, dan moeten deze verbeterd worden. Voor de afdelingen wiens stukken afgewezen worden, kan dit als vervelend ervaren worden. Zoals medewerkers van controlerende afdelingen zeggen, worden zij liever overgeslagen in het hele proces. Uiteindelijk blijkt dat dit toch nodig is en moet alles 'last-minute' afgehandeld worden. Dit bezorgt beide afdelingen frustraties.

Ook meende één van de oud-medewerkers een ander houding ten aanzien van het werk gezien te hebben bij andere afdelingen. Dit resulteerde in een andere manier van werken en zorgde voor een minder goede samenwerking.

Enkele oud-medewerkers gaven juist aan een goede samenwerking met andere afdelingen gekend te hebben. Zij gaven aan dat door de verschillende functies (binnen verschillende afdelingen) die zij uitgevoerd hebben veel medewerkers van de gemeente Leidschendam-Voorburg kennen. Dit vergemakkelijkt voor hen het contact met andere afdelingen.

De verschillende locaties van de huisvesting leek voor zes medewerkers problemen te veroorzaken in de samenwerking. Zij spraken uit dat ze hun collega's niet (meer) kenden. Het contact verliep voornamelijk per e-mail of telefoon. Doordat de medewerkers elkaar niet persoonlijk kenden, was er bijvoorbeeld minder acceptatie van vertraagde werkzaamheden. De medewerkers waren niet betrokken bij elkaars werk en konden elkaar niet helpen bij problemen.

Leidinggevenden

Over de leidinggevenden is een variëteit aan reacties te bekennen. De uitspraak dat de (eerste) leidinggevende dramatisch was, tot de mening een prima relatie met de leidinggevende te hebben gehad, alles daar tussen in is aan bod gekomen. De ene oud-medewerker meent persoonlijk een goede relatie te hebben, maar op zakelijk gebied geen steun te ondervinden van de leidinggevende, omdat de leidinggevende inhoudelijk niets wist van de afdeling. Een andere oud-medewerker gaf juist aan dat de leidinggevende zich inhoudelijk teveel met de details bemoeide. De leidinggevende had zich meer moeten richten op het managen van zijn medewerkers. Het blijkt wel dat niet iedere medewerker hetzelfde verwacht van zijn (direct) leidinggevende. De medewerkers die vol lof praatten over hun leidinggevende bij de gemeente Leidschendam-Voorburg, omschreven hun leidinggevende als iemand die de oud-medewerker vertrouwde, hen stimuleerde tot verdere persoonlijke ontwikkeling, steunde in de keuzes die de medewerker maakte en open stond voor kritiek en ideeën. Met name dit laatste punt misten enkele oud-medewerkers die minder te spreken waren over hun leidinggevende. De hoofdboodschap lijkt te zijn, zoals één van de oud afdelingshoofden omschreef:

'Aandacht, aandacht, aandacht. Dat hebben werknemers nodig van hun leidinggevende'.

Zoals de (stroeve) samenwerking met andere afdelingen geen directe reden is geweest om de organisatie te verlaten, is dit ook het geval voor de tevredenheid over de leidinggevenden. De leidinggevende kon de tevredenheid van de oud-medewerkers wel doen afnemen.

§4.2.2 Betrokkenheid

De geïnterviewde oud-medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie, alhoewel de meesten op de betrokkenheid bij de afdeling doelen. Ze voelden zich minder betrokken bij de organisatie als geheel. Dit leek zich voornamelijk te beperken doordat medewerkers elkaar en elkaars werk niet

kennen. Voor een andere reden waarom men niet betrokken was bij de organisatie als geheel, werd verwezen naar 'de doelen aan de horizon die teveel bewegen'. Een dubbelzinnige visie geeft geen duidelijk doel dat alle medewerkers na zouden moeten streven. Een oud-medewerker gaf aan zich wel meer betrokken gevoeld te hebben bij de organisatie door de columns van de concerndirectie, intranet en het personeelsblad Postbus 905. Betrokkenheid bij de afdeling uitte zich bij veel medewerkers in overwerken, het gezamenlijk toewerken naar deadlines. Eén van de oud-medewerkers gaf aan zich heel betrokken te voelen bij de afdeling door de gelijkenis die zij bij haar directe collega's zag. Allen waren, zoals benoemd werd 'jonge honden die voor kwaliteit gingen. Samen werd er tegen heilige huisjes geschopt om verder te komen'.

Eén van de oud afdelingshoofden die meerdere functies binnen de organisatie heeft uitgeoefend en daardoor veel medewerkers kende, had het gevoel bij de organisatie te horen en betrokken te zijn doordat anderen de kwaliteiten van deze medewerker konden inschatten en andersom. Hierdoor kon men elkaar helpen en wisten ze beter van elkaar waarmee men bezig was.

Volgens de geïnterviewde oud-medewerkers zou meer personeel zich betrokken voelen bij de organisatie als er een heldere visie opgesteld wordt. Daarbij zouden ook de prioriteiten duidelijk aangegeven dienen te worden, maar ook de zaken waarvoor niet gekozen wordt. Dat de medewerker betrokken wordt bij het opstellen van een visie, lijkt belangrijk te zijn. Daarnaast moet niet alleen de medewerker zich binden aan of interesseren in de organisatie, maar de organisatie zou zich ook meer moeten verdiepen in de medewerkers en echte belangstelling hebben in de medewerkers.

Een paar medewerkers gaf aan dat het soms beter is om medewerkers te laten gaan, zodat er ook weer plaats is voor nieuwe medewerkers die met een frisse blik de organisatie bekijken en wellicht kunnen verbeteren. Eén van hen suggereert dat de horizontale mobiliteit ook verhoogd kan worden, voor een enigszins zelfde resultaat. Doordat medewerkers de organisatie goed kennen en soms andere functies uitoefenen komt er toch de frisse wind op de afdeling, ontstaat er meer begrip voor elkaar en verdwijnt de verkokering (afdelingseilandjes) van de organisatie. Daarnaast kennen de medewerkers meer uitdaging en doorgroeimogelijkheden. De kennis die de medewerkers over de organisatie hebben, zal hierbij niet verloren gaan.

§4.2.3 Positieve elementen

Oud-medewerkers hebben vaak bewust gekozen voor de gemeente Leidschendam-Voorburg als werkgever. Zij gaven aan dat de gemeente hen kansen bood. Kansen om zich verder te ontwikkelen en soms ook om direct een stap hoger op te maken.

Verder gaf iedere geïnterviewde oud-medewerker aan het belangrijk te vinden werk te doen met maatschappelijk belang. Enkele medewerkers gaven aan dat een gemeente een werkgever is waarbij men het dichtst bij de burger staat, wil men de behoefte aan maatschappelijk bijdrage uiten binnen een overheidsinstantie. Het gevoel om bij te dragen aan de maatschappij werd voor de oud-medewerkers wel vervuld, maar dat was met name op een indirecte manier; om de gemeentelijke organisatie zo soepel mogelijk te laten lopen, zodat het geld van de burger het best besteed wordt. Over deze indirecte bijdrage aan de maatschappij die de oud-medewerkers konden leveren, waren zij positief gestemd.

De geïnterviewde oud-medewerkers kennen een diversiteit aan redenen waarom zij de organisatie hebben verlaten, zoals de krimp in het takenpakket en het niet (goed) om kunnen gaan met het politiek spel. Ook het beter willen combineren van werk en de privé-situatie is een reden geweest om de organisatie te verlaten. Een andere reden om de organisatie te verlaten is het niet willen worden van een bittere oudgediende. Verder zag een aantal oud-medewerkers een tekort aan doorgroeimogelijkheden en besloten de organisatie te verlaten. Onrust door ontwikkelingen in de organisatie was een andere genoemde reden. Daarentegen waren er enkele anderen die aangaven dat er voor hen doorgroeimogelijkheden door de organisatieontwikkelingen tot stand zijn gekomen.

§4.3 vertrek en blijfmotieven van medewerkers

Binnen het onderzoek zijn ook medewerkers in dienst betrokken om inzicht te verkrijgen in de blijf- en vertrekredenen. Ook deze medewerkers zijn tussen de 31 en 45 jaar en kennen een salarisschaal van 10 of hoger. Met 11 medewerkers in deze leeftijds- en salaris is een interview gehouden. In de tabel hieronder staan de respondenten.

Mw	M/V
M1	V
M2	V
M3	M
M4	M
M5	M
M6	V
M7	V
M8	M
M9	V
M10	V
M 11	V

Ook in deze paragraaf worden in de eerste subparagraaf de vertrekmotieven van de geïnterviewde medewerkers besproken. In de tweede subparagraaf komt de betrokkenheid van de medewerkers aan bod. Verder worden ook de blijfredenen van de medewerkers bestudeerd.

§4.3.1 Vertrekmotieven

Hoewel de meeste medewerkers tijdens het interview aangaven tevreden te zijn met hun werk, hadden zij geen van allen het idee tot hun pensioen werkzaam te blijven bij de gemeente Leidschendam-Voorburg.

‘Ik ben nu 39, ik zie mezelf hier echt niet tot m’n 65^{ste} werken.’

Een zeer algemene stelling is dat medewerkers de organisatie zullen verlaten als zij ‘geen plezier meer in het werk’ hebben. Hieronder worden de redenen om te vertrekken die de geïnterviewde medewerkers kennen besproken.

Doorgroei en uitdaging

Voor het merendeel van de geïnterviewde medewerkers was naast de financiële reden het werken aan persoonlijke groei een reden om te werken. Verschillende medewerkers gaven dan ook aan de organisatie te willen verlaten als zij geen uitdaging meer in hun werk ervaren, geen ontwikkelingsmogelijkheden of persoonlijke groei meer kennen. Veel van hen spraken erover dat zij dachten over 4 jaar voor een andere werkgever te zullen werken. Hoewel de meeste medewerkers aangaven de organisatie als fijn te ervaren en zich ‘op hun plek te voelen’ en dus graag bij de organisatie werkzaam willen blijven, hadden zij niet het vertrouwen om binnen de organisatie door te kunnen groeien. De organisatie was naar hun mening te plat, waardoor er weinig functies zijn die verticale groei mogelijk maken. Af en toe komt er een interne vacature open te staan, wat enige mogelijkheden biedt. Daarnaast speelt ook mee dat deze hogere functies vaak leidinggevende functies zijn en minder ingaan op het vakgebied en meer op sturing. Veel van de geïnterviewde medewerkers willen op de inhoud werkzaam blijven. Om de wens naar verticale doorgroei mogelijk te maken, zijn de medewerkers genoodzaakt om een andere organisatie op te zoeken, die inhoudelijke functies op meer niveaus en salarisschalen kent. Want de medewerkers vinden bij doorgroei ook een financiële groei horen.

'Frisse blik'

Twee medewerkers gaven specifiek aan het belangrijk te vinden om niet te lang werkzaam te zijn op één functie.

'Ik werk hier nu 2,5 jaar en dat ik over 2 jaar denk, het is gewoon goed om naar een andere organisatie te gaan. Misschien een andere gemeente, dat kan. Dat wisselen van baan, ook al was het beiden in een publieke organisatie, het vraagt zoveel andere dingen van je, en je moet jezelf weer opnieuw neerzetten, en je kunt oude dingen laten waar ze lagen. Je hoeft er niets meer mee te doen, en je kunt nieuwe dingen oppakken en jezelf opnieuw bewijzen. En dat is goed, dat is goed om te doen. Dat kan binnen een andere functie zijn en een hele andere afdeling, of buiten de deur, dat is net wat er zich aandient'.

Door nieuw binnen een organisatie te stappen, vallen er zaken op die voor de overige medewerkers als vanzelfsprekend zijn geworden, maar wellicht niet efficiënt. Nieuwe medewerkers hebben een frissere blik en kunnen een bijdrage leveren aan de nieuwe organisatie door onlogische zaken aan te geven. Hoewel de hierboven geciteerde werknemer tevreden is over de organisatie, blijkt de persoonlijke groei en de frisse blik van waaruit gekeken wordt belangrijker.

Salaris

Hoewel iedere medewerker tevreden is met het salaris dat verdiend wordt, gaven vijf medewerkers aan dat zij 'nu al' in de maximum salarisschaal zitten. Eén medewerker kende nog een paar periodieken, maar voor de anderen was er geen perspectief in salaris meer. Ofschoon geld wel een reden voor de medewerkers is om te werken, wordt dit niet als zeer belangrijk geacht. Toch dachten enkele van deze medewerkers dat deze stop in financiële groei hen over enkele jaren zou storen. De beperkte doorgroeimogelijkheden in acht nemend, zou dit de wens om een andere baan te zoeken vergroten.

Overige redenen

Verder kwamen er nog verschillende redenen naar voren. Eén van de medewerkers gaf aan actief bezig te zijn om een andere functie buiten de organisatie uit te kunnen gaan oefenen. De medewerker vertelde de sociale drijfveren niet kwijt te kunnen en een andere baan te zoeken waarin het sociale aspect meer aanwezig is. Voor een andere werknemer was de lange reistijd een groot minpunt van de baan. In tegenstelling tot de overige medewerkers, denken deze twee medewerkers er serieus over na de organisatie te gaan verlaten.

§4.3.2 Betrokkenheid en samenwerking

De samenwerking met andere afdelingen wordt wisselend ervaren. De mening over de samenwerking met andere afdelingen lijkt zich te richten op de periode dat de werknemer werkzaam is voor de organisatie. Met name de medewerkers die langer werkzaam zijn binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg kennen geen tot weinig problemen in de samenwerking met andere afdelingen. Daarentegen wordt de samenwerking lastiger ervaren door de geïnterviewde medewerkers die minder dan twee jaar werkzaam zijn binnen de organisatie. Eén van de medewerkers die er ongeveer twee jaar werkt, zei:

Ik voel me niet echt thuis bij de organisatie, in die zin dat de organisatie hier bij deze gemeente uit allemaal eilandjes bestaat. Iedereen werkt gewoon op z'n eigen eilandje en die kijkt niet verder dan z'n eigen neus lang is. Dat is wel jammer. Ik ben altijd wel benieuwd wie waar mee bezig is, maar het is toch best wel gesloten, de verschillende afdelingen.

De werknemers die hier langere tijd werkzaam zijn, geven aan dat zij veel mensen kennen en bij vragen of problemen altijd op deze contacten kunnen terugvallen. Nieuwe(re) medewerkers hebben dit netwerk nog niet opgebouwd.

De medewerkers voelen zich over het algemeen betrokken. Maar deze betrokkenheid beperkt zich tot de afdeling, maar weinig geïnterviewde medewerkers voelen zich betrokken bij de hele organisatie. De medewerkers die dat wel doen, zijn medewerkers die al meerdere jaren bij de organisatie werken. Over het algemeen hebben deze medewerkers ook meerdere functies uitgeoefend en kennen verschillende onderdelen van de organisatie.

Medewerkers proberen wel betrokken te zijn bij de organisatie als geheel, door bijvoorbeeld deel te nemen aan een organisatiebrede werkgroep, en actief deel te nemen aan hetgeen georganiseerd is. Ook de doelen nastreven die de organisatie nastreeft, ook al is de weg die daarvoor bewandeld wordt niet de weg die de medewerker zou kiezen.

Medewerkers gaven aan dat het belangrijk is om betrokken te zijn bij de organisatie, maar ook dat de organisatie betrokken is bij haar medewerkers.

Hoewel (het gebrek aan) de betrokkenheid en samenwerking de tevredenheid van de geïnterviewde werknemers doet afnemen, is dit voor de medewerkers (nog) geen reden om de organisatie te willen verlaten.

§4.3.3 Blijfredenen voor medewerkers

Hoewel het interessant is te weten wat voor medewerkers redenen zijn om de organisatie wellicht te verlaten, zeker zo interessant is waarom zij bij de organisatie blijven.

Dichtbij huis

De meest opvallende reden die de meeste werknemers kennen om hun baan te behouden is de goede combinatie met hun thuisleven. Veel geïnterviewde werknemers wonen in de buurt van de organisatie en zijn dan ook weer relatief snel thuis. Velen van hen hebben kinderen en gaven aan het belangrijk te vinden dichtbij hun huis te wonen om veel tijd door te brengen bij hun gezin en de kinderen van school te halen. Voor meer dan de helft van de geïnterviewde medewerkers was de korte afstand van huis naar werk een reden om bij de gemeente Leidschendam-Voorburg te willen werken.

'Ik heb een tijd geleden wel even gezocht naar andere werk, maar nu niet meer. Ik heb nu een kind, en deze situatie maakt dat ik hier nog wel een paar jaar zit.'

De flexibele werktijden worden door een aantal van deze medewerkers genoemd wat het gemakkelijker maakt om klaar te staan voor de familie, maar daarnaast ook te werken. De prikklok, waarvan gebruik gemaakt wordt door het merendeel van de werknemers, wordt door een aantal geïnterviewde werknemers hierbij als prettig ervaren. De vrijgenomen uren, maar ook de extra gewerkte uren worden geregistreerd. Als het beter uitkomt om de ene dag langer te werken en een andere dag eerder naar huis te gaan, dan is dat mogelijk. De medewerker hoeft geen verantwoording af te leggen aan collega's of leidinggevende, zolang de uren maar gemaakt worden en het werk af komt.

Naast de flexibele tijden is het voor veel medewerkers ook mogelijk om thuis te werken. Deze mogelijkheid wordt dan ook door een aantal geïnterviewde medewerkers aangegrepen. Voor de een is het een mogelijkheid om meer uren te maken, de ander beperkt er de reistijd mee en weer een ander kan thuis productiever werken. Het thuiswerken wordt dan ook positief ervaren door de medewerkers die er gebruik van maken.

Werkinhoud

De geïnterviewde medewerkers zijn over het algemeen tevreden over hun taken binnen hun functie. Er wordt veel zelfstandigheid en verantwoordelijkheid ervaren, wat zij als positief beschouwen. Enkele gaven aan dat de taken inhoudelijk minder interessant werden, er is meer routine in hun werk gekomen. Opvallend, maar wellicht ook logisch, is dat deze medewerkers bij de gemeente

Leidschendam-Voorburg zijn gaan werken omdat zij bij deze organisatie ontwikkelingsmogelijkheden kregen, kansen kregen om meer te leren. De werkzaamheden beginnen nu routine te worden. Enkele medewerkers zijn ook bewust bij een gemeente gaan werken, omdat ze geïnteresseerd zijn in het gemeentelijk bedrijf met de politieke processen. Het politieke spel geeft soms ook moeilijkheden, zoals adviezen die niet opgevolgd worden. Opvallend veel medewerkers geven aan dit als een uitdaging te zien, om de wethouders zo te overtuigen van het beste advies, dat dit ook uitgevoerd gaat worden. Tegelijkertijd zijn er ook minder positieve geluiden te horen over het politieke spel, politici zouden te veel eigenbelang kennen en elkaars vliegen proberen af te vangen. Een deel van de medewerkers zegt hiermee prima om te kunnen gaan, dit hoort bij het werken bij een gemeente.

Projecten

Drie medewerkers gaven aan dat zij een aantal projecten toegewezen hebben gekregen, soms ook naast hun takenpakket. Zij willen er zorg voor dragen dat deze goed afgerond worden, een goed einde kennen. Twee van de medewerkers zijn hier zeker nog anderhalf jaar mee bezig en zijn dus ook van plan om zeker tot deze tijd werkzaam te blijven. De andere geïnterviewde medewerker gaf aan dat haar projecten een hele lange tijd door zouden lopen. Of het project af is of niet, zij denkt binnen vier jaar te kiezen voor haar persoonlijke ontwikkeling; de projecten de rug toe te keren en wellicht de organisatie ook.

Bijdrage aan de maatschappij

Medewerkers die aangaven het belangrijk te vinden om het algemeen belang te dienen en een bijdrage te leveren aan de maatschappij, kunnen deze behoefte ook kwijt bij de gemeente Leidschendam-Voorburg. Het komt wel neer op een meer indirecte bijdrage, maar daar lijken de meeste geïnterviewde medewerkers tevreden over te zijn, op twee na. Zij willen meer 'met de voeten in de klei staan'. Eén van hen is dan ook actief op zoek naar een andere baan. Het bij kunnen dragen aan de maatschappij is een positief element aan het werk binnen de organisatie, maar is niet direct een blijfreden. Medewerkers verwachten ook bij andere (publieke) organisaties een bijdrage aan de maatschappij te kunnen leveren.

Wat ook als pluspunt, maar niet als blijfreden werd beschouwd, is de informatie die een medewerker makkelijk ter beschikking krijgt. Veel van wat er gebeurt binnen de gemeente als woonplaats krijgt een medewerker ter oren, dus ook wat er binnenkort in zijn eigen wijk staat te gebeuren, aangezien een groot deel ook binnen de gemeentegrenzen woont.

Zoals in hoofdstuk 1 is gemeld, wordt in dit onderzoek rekening gehouden met de mogelijke gevolgen van de kredietcrisis. Aan de medewerkers is nagevraagd of zij rekening houden met de kredietcrisis in hun motivatie om werkzaam te blijven voor de organisatie. Geen enkele geïnterviewde medewerker zag de kredietcrisis als probleem. Er zal werk genoeg blijven, of er komt zelfs meer werk voor de publieke sector. Veel medewerkers gaven aan dat zij het idee hadden genoeg alternatieven te kennen en daardoor ook wel overtuigd zijn om snel een andere baan te vinden, dit zowel in de context van eventuele economische slechte tijden, als wel bij het ontevreden zijn over de huidige baan.

De belangrijkste motieven voor medewerkers om de organisatie te willen verlaten, zitten op de thema's van een tekort aan uitdaging en doorgroeimogelijkheden, een verdwenen 'frisse blik' en salarispectieven. De samenwerking van medewerkers van verschillende afdelingen lijkt niet optimaal plaats te vinden, en daar zijn een groot deel van de geïnterviewde medewerkers ook ontevreden over. Het gebrek aan samenwerking lijkt zich ook te uiten in de beperkte betrokkenheid bij de organisatie.

De redenen van de medewerkers om bij de organisatie te blijven werken, gaan om de interessante werkinhoud en de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid daarbij en de verantwoordelijkheid die

medewerkers voelen bij hun projecten en deze goed afgerond willen hebben. Maar de belangrijkste reden voor medewerkers om werkzaam te blijven bij de organisatie is het goed kunnen combineren van het leven thuis en de baan bij de gemeente Leidschendam-Voorburg.

§4.4 Human resource beleid binnen de organisatie

In het inleidende hoofdstuk is het human resource beleid, en de arbeidsvoorwaarden doorgenomen. In deze paragraaf wordt gekeken hoe de medewerkers hier tegenover staan en oud-medewerkers hier tegenover stonden. Oftewel, wordt het human resource beleid gezien als reden om te blijven of te vertrekken?

De primaire arbeidsvoorwaarden worden door de medewerkers en oud-medewerkers goed gevonden. Ook vergeleken met de private sector zijn er tevreden geluiden te horen. Maar enkele geïnterviewde (oud-)medewerkers denken in de publieke sector minder te verdienen dan in de private sector.

Wel geven verscheidene (oud-)medewerkers aan bovenin hun salarisschaal te zitten, of nog maar een enkele periodiek omhoog te komen. Voor een aantal medewerkers gold dit al bij het indiensttreden. Omdat de medewerkers al vanaf het begin (bijna) bovenin de salarisschaal zitten, is het salarisperspectief binnen dezelfde functie dan al (zeer) beperkt. Verscheidene medewerkers gaven aan dat nu geen probleem te vinden, maar binnen enkele jaren dat wellicht wel vervelend te vinden. Zij zullen dan op zoek gaan naar mogelijkheden om toch financieel vooruit te gaan. Zoals de meeste aangeven, zullen deze mogelijkheden met name buiten de organisatie zijn, vanwege de plattere organisatie, met beperkte (verticale) doorgroeimogelijkheden.

Binnen het cafetariamodel kan de eindejaarsuitkering of de vakantie-uitkering en verlofuren onderling uitgewisseld worden. Het cafetariamodel werd door enkele medewerkers benoemd in positieve zin, het geeft hen extra ruimte om meer vrije dagen te creëren als dat nodig of gewenst is. Met name blijkt de mogelijkheid voor meer vrije uren aantrekkelijk te zijn voor medewerkers met een (jong) gezin. Daarnaast geven enkele medewerkers zonder (jong) gezin aan niet altijd zoveel vrije dagen nodig te hebben. Met behulp van het cafetariamodel kunnen de verlofuren omgeruild worden.

Met name het beleid omtrent flexibele werktijden wordt positief gewaardeerd door de medewerkers. Het geeft hen de gelegenheid om niet alleen hun thuisleven aan het werk aan te passen, maar ook het werk aan te passen aan de privé-situatie.

Ook de mogelijkheid om thuis te werken wordt om dezelfde reden gewaardeerd door de (oud-)medewerkers. Hoewel volgens het officiële beleidsstuk omtrent thuiswerken maar enkele geïnterviewde (oud-)medewerkers thuis zouden mogen werken, was dit voor meer medewerkers mogelijk. Zij die thuis kunnen of konden werken, beoordeelden dit als positief, om verschillende redenen (onder andere meer uren kunnen maken, minder reistijd), maar alle redenen brachten bij aan het beter kunnen combineren van het werk met het leven buiten het werk om.

De opleidingsmogelijkheden worden door de geïnterviewde oud-medewerkers gezien als afhankelijk van de leidinggevende. Op zich volgde iedere medewerker ieder jaar een cursus, soms met de hele afdeling. Voor het volgen van een (langdurige) opleiding geeft de leidinggevende de doorslag, zeker als deze opleiding minder relevantie kent met betrekking tot de functie van de medewerker. Er heerste niet direct een positieve of negatieve mening over de opleidingsmogelijkheden, alhoewel sommige medewerkers aangaven dat er naar hun idee enige ongelijkheid gehanteerd werd wat betreft de benodigde relevantie voor een te volgen opleiding; waar de ene werknemer wel een opleiding mag volgen die niet gerelateerd is aan de functie, krijgt een andere medewerker daar niet de mogelijkheid toe. Hoewel verschillende medewerkers dit als ongelijk beschouwen, maken zij zich hier niet druk om.

Het thuiswerkbeleid en de flexibele werkuren zijn voor medewerkers en waren voor oud-medewerkers positieve arbeidsvoorwaarden. Doordat het werk meer passend gemaakt kan worden met het leven buiten het werk om, is het in mindere mate een reden voor medewerkers om een

andere 'flexibelere' baan te zoeken en daarmee de organisatie te verlaten. Het thuiswerkbeleid en de flexibele uren kunnen ervoor zorgen dat medewerkers behouden blijven. Daarentegen is het salaris, en met name de hoge plaatsing binnen de salarisschaal bij het indiensttreden, minder positief voor het behoud van medewerkers, het bewerkstelligt eerder het vertrek van medewerkers na enkele jaren maximaal in de schaal geplaatst te zijn. De hoge inschaling trekt wel nieuwe medewerkers aan.

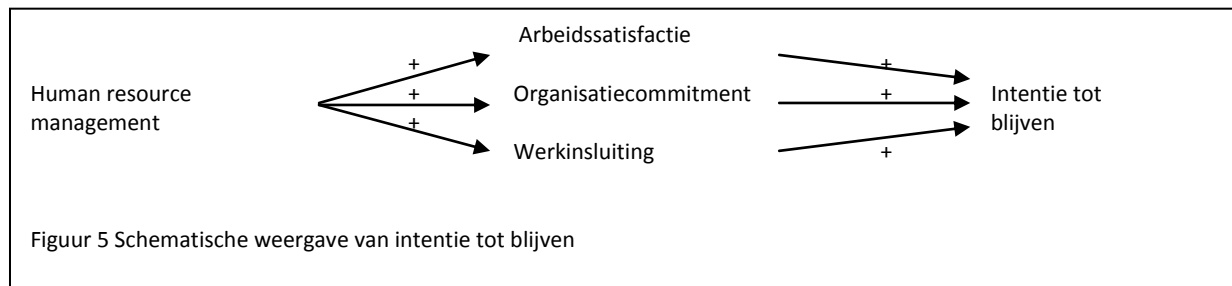
Hoofdstuk 5

Conclusies, aanbevelingen,
discussie & samenvatting

§5.1 Conclusie

Binnen dit onderzoek is gekeken naar de blijf en vertrekintenties van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger bij de gemeente Leidschendam-Voorburg. In het resultatenhoofdstuk zijn verschillende blijf- en vertrekredenen aan het licht gekomen. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

“Wat beïnvloedt de intentie om te blijven (dan wel te vertrekken) van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger van de gemeente Leidschendam-Voorburg?”



Op basis van de gehouden interviews is inzicht gekregen in de blijf- en vertrekredenen van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger bij de gemeente Leidschendam-Voorburg. Aan de hand van het onderzoeksmodel dat in het theoretisch kader is gepresenteerd en hierboven nogmaals is geplaatst (figuur 5), wordt hierna een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag.

Volgens het onderzoeksmodel heeft human resource management invloed op arbeidssatisfactie, organisatiecommitment en werkinsluiting. Organizatiecommitment omvat de binding die medewerkers kennen met de organisatie, zij kunnen op verschillende manieren betrokken zijn; affectief, calculatief en normatief, of een combinatie hiervan. Bij werkinsluiting is de medewerker ingesloten door hun baan door verschillende factoren, zowel factoren die binnen de organisatie als factoren die buiten de organisatie liggen. Arbeidssatisfactie betreft de tevredenheid van medewerkers wat betreft functie-inhoud, salaris en salarispectieven, doorgroeimogelijkheden en de werkrelatie met collega's en leidinggevenden.

De arbeidssatisfactie van medewerkers werd positief beïnvloed door het salaris, alhoewel hier enige contradictie valt te bekennen. Enerzijds zijn de medewerkers tevreden over de salarisrichtlijnen en daarmee de hoogte van het salaris, maar anderzijds kennen ze weinig salarispectief doordat ze in een hoge periodiek van de salarisschaal zijn ingestapt bij indiensttreding. Binnen het onderzoek is minder diep ingegaan op de tevredenheid over de werkrelatie met collega's en de tevredenheid met de leidinggevende. Op deze onderwerpen is geen human resource beleid opgesteld. Wel zijn bijna alle medewerkers tevreden over de relatie met collega's. Over de relatie met de leidinggevende zijn wisselende ervaringen, afhankelijk van hoeveel ruimte en inspraak een medewerker van diens leidinggevende krijgt. De relatie met de politici verloopt niet altijd voorspoedig. Enkele oud-medewerkers waren hier zeer ontevreden over. De frustraties zorgden ervoor dat zij besloten om de organisatie te verlaten. Ook valt er enige tegenstrijdigheid te bemerken wat betreft de functie-inhoud. Medewerkers geven aan dat zij hun breed takenpakket zelfstandig uit kunnen voeren en zij krijgen daarbij verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd is de inhoud van de functie voor de meeste medewerkers reden om na enkele jaren weg te willen, de uitdaging is verdwenen. Zij hebben behoefte om een frisse blik te behouden, en de werkzaamheden die binnen hun functie uitgevoerd worden, zijn routineklussen geworden. De frisse blik kunnen zij niet binnen hun functie behouden. Daarmee wordt aangesloten op de tevredenheid over doorgroeimogelijkheden, weinig medewerkers

zijn daarover tevreden. Met doorgroei wordt vooral geduid op de verticale groei, wat een financiële vooruitgang betekent.

Het verschil tussen medewerkers en oud-medewerkers ligt met name bij de werkrelatie met politici. Waar enkele oud-medewerkers aangaven het politieke spel als te frustrerend te ervaren en hierdoor te weinig arbeidssatisfactie te beleven, geeft het merendeel van de medewerkers aan dit politieke spel meer als uitdaging te zien.

Deze bovengenoemde elementen van de arbeidssatisfactie van de medewerkers zijn beïnvloed door de human resource activiteiten van de organisatie. Daaropvolgend heeft de tevredenheid van de medewerker invloed op de intentie om te blijven dan wel te vertrekken, een ontevreden medewerker zal de organisatie eerder verlaten. Met name het gebrek aan doorgroeimogelijkheden vermindert en verminderde de tevredenheid van de medewerkers en was de reden of wordt waarschijnlijk de reden om de organisatie te verlaten.

Werkinsluiting zorgt ervoor dat medewerkers ingesloten zijn binnen het werk, binnen de organisatie en daarom bij de organisatie blijven. Zoals we ook bij arbeidssatisfactie hebben gezien, zijn medewerkers tevreden over de directe collega's, de werkrelaties verlopen goed. Minder positief zijn de (oud-)medewerkers over werkrelatie met de politici, het college van de gemeente. Verder konden veel oud-medewerkers zich niet vinden in de organisatiedoelen en waarden, en de toekomstplannen van de organisatie. Voor een groot deel kwam dit door onduidelijkheid over de koers die gevaren ging worden. Veel medewerkers zien het flexibele werkurenbeleid en het thuiswerkbeleid dat aansluit bij het leven buiten het werk als blijfren. Als een medewerker die in de buurt van zijn werkplek woont (wat voor een groot deel van de medewerkers geldt), een andere baan zoekt, zal er meer reistijd zijn dan nu het geval is en kan de werknemer niet tussen de middag nog snel even naar huis. Ook de kinderen ophalen van school net na werktijd zal snel lastiger worden voor de medewerker. De verantwoordelijkheid die medewerkers over projecten hebben, maakt hen meer gebonden bij de organisatie. Ze willen de projecten tot een goed eind brengen, alvorens ze de organisatie verlaten.

Het verschil tussen medewerkers en oud-medewerkers met betrekking tot arbeidssatisfactie en werkinsluiting ligt, naast de al eerder genoemde ervaringen met het politieke spel dat gespeeld wordt, bij het thuisleven. Een aantal oud-medewerkers heeft de organisatie verlaten, omdat er te veel vrije tijd verloren ging door lange reistijden. Zij gaven er de voorkeur aan een baan te hebben met minder reistijd. Ook bij de huidige medewerkers is dit merkbaar. Veel medewerkers wonen in de buurt van hun werklocatie en zij ervaren dit als prettig. Enkele geïnterviewde medewerkers die verder weg woonden, gaven aan dat dit voor de toekomst niet als ideaal werd beschouwd en zij de voorkeur hebben om dichtbij huis te werken, of meer thuis te kunnen zijn.

Met name het moeten opofferen bij vertrek van de thuiswerkmogelijkheden, de mogelijkheid om de werkuren flexibel in te delen en de werklocatie dichtbij huis, zorgt ervoor dat de medewerker ingesloten wordt door de organisatie. Ook de projecten waar medewerkers deel van uitmaken, zorgen dat medewerkers vast zitten aan hun baan. De onduidelijke organisatiedoelen zorgde ervoor dat (oud-)medewerkers minder ingesloten waren door werk, wat er voor zorgde dat zij de organisatie verlieten.

Ook organisatiecommitment heeft invloed op de vertrekintentie. Medewerkers, maar met name oud-medewerkers zijn affectief minder betrokken. De doelen van de organisatie zijn veranderd. Om van de twee organisaties van vóór de fusie een organisatie te maken, waren er veel veranderingen nodig, die nog jaren na de fusie zichtbaar waren. Medewerkers en oud-medewerkers konden niet alle veranderingen en organisatieontwikkelingen volgen, waardoor de doelen en waarden van de organisatie niet gesteund konden worden. Tevens was er weinig inspraak en participatie bij het opstellen van de organisatiedoelen. Voor een aantal oud-medewerkers was de onrust een reden om

de organisatie te verlaten. Anderen zochten bevestiging en herkenning in de afdelingsdoelen en voelden zich dan ook meer verbonden met de afdeling dan met de hele organisatie.

Medewerkers en oud-medewerkers lijken zich niet druk te maken om de materiële en psychologische kosten die gepaard gaan (of zijn gegaan) met het vertrek uit de organisatie. Een leuke, interessante baan lijkt belangrijker te zijn dan de band met collega's. De loyaliteit van medewerkers is wel een reden om te blijven. De werkeethiek en cultuur van de medewerkers geven hen het gevoel dat ze zouden moeten blijven. De verworven zelfstandigheid en verantwoordelijkheid over taken en projecten kunnen ze niet zomaar loslaten.

Het verschil tussen medewerkers en oud-medewerkers wat organisatiecommitment betreft, ligt bij de vertrekreden 'onrust in de organisatie'. Veel oud-medewerkers zijn in een roerige, onrustige tijd vertrokken. De huidige medewerkers werken nu in een organisatie die minder in beweging is.

Voornamelijk de onduidelijke organisatiedoelen zorgden ervoor dat oud-medewerkers zich niet gebonden voelden aan de organisatie. De loyaliteit van medewerkers, het moreel verplicht voelen om bij de organisatie te blijven zorgt dat medewerkers betrokken zijn bij en gebonden zijn aan de organisatie.

De hoofdvraag kan beantwoord worden. Zowel arbeidssatisfactie, organisatiecommitment en werkinsluiting hebben invloed op de blijf- dan wel vertrekintentie van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger bij de gemeente Leidschendam-Voorburg.

§5.2 Aanbevelingen

Door het verkregen inzicht in de blijf- en vertrekredenen van medewerkers en oud-medewerkers, kan de gemeente Leidschendam-Voorburg op enkele punten haar beleid verbeteren, hoewel in acht moet worden genomen dat sommige medewerkers niet te behouden zijn. Zij hebben de behoefte om sowieso te vertrekken na een periode een bepaalde functie uitgeoefend te hebben bij een werkgever. Maar zoals al gezegd, de gemeente Leidschendam-Voorburg kan ook kwalitatief goede medewerkers behouden door op enkele gebieden verbeteringen aan te brengen. Deze aanbevelingen zijn hieronder opgesomd.

❖ *Meer toekomstperspectief*

Een groot deel van de oud-medewerkers zijn vertrokken, omdat zij weinig doorgroeimogelijkheden hadden. Na enkele jaren dezelfde functie uitgevoerd te hebben, wilden zij hun kwaliteiten verder ontwikkelen. Een groot deel van de medewerkers kent de intentie om de organisatie te verlaten, als zij 'het trucje' van hun functie blindelings kunnen herhalen.

Een oplossing is om te kijken of de interne mobiliteit vergroot kan worden. Doordat medewerkers in een andere functie met andere taken belanden, hebben zij een uitdaging om de nieuwe taken onder de knie te krijgen.

Een bijkomstigheid van het vergroten van het doorstromen en interne mobiliteit is het vergroten van de samenwerking tussen de afdelingen. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het interne netwerk op deze wijze groter wordt en men daardoor sneller geneigd is elkaar op te zoeken voor ondersteuning.

❖ *Verbreding takenpakket*

Wil de organisatie haar medewerkers voor lange tijd behouden, dan is het de gemeente Leidschendam-Voorburg aan te bevelen om meer uitdaging te bieden aan de medewerkers. De routine die komt na enkele jaren in dezelfde functie werkzaam te zijn geweest, zal op tijdesignaleerd of beter nog, voorkomen moeten worden. Om de routine te doorbreken, kan gedacht worden aan andere taken of een andere werkwijze om taken uit te voeren. Hierdoor ontstaan meer of andere verantwoordelijkheden voor de medewerker. Op deze wijze blijven medewerkers tevreden, waardoor de intentie om te vertrekken laag blijft.

Deelname aan een project is een goed voorbeeld; indien de projectgroep uit medewerkers van verschillende afdelingen bestaat, vergroot dit de samenwerking van verschillende afdelingen én kennen de medewerkers een breder takenpakket en meer verantwoordelijkheden.

Door meer samen te werken met verschillende afdelingen zal de medewerker meer betrokken zijn bij andere afdelingen en de werkzaamheden daarvan en daarmee is de medewerker meer betrokken bij de organisatie als geheel en de organisatiedoelen.

❖ *Snelheid van organisatieveranderingen*

De fusie tussen de gemeente Voorburg en de gemeente Leidschendam heeft plaatsgevonden in 2002. Om van twee organisaties één goedlopende organisatie te maken, zijn er verschillende veranderingen en ontwikkelingen binnen korte tijd nodig geweest. Hoewel het lijkt dat de gemeente Leidschendam-Voorburg in rustiger vaarwater is beland, doet de organisatie er slim aan om in de toekomst organisatieveranderingen niet te snel opeenvolgend door te voeren. Veel veranderingen in korte tijd zijn niet bij te houden voor medewerkers. Een weerstand tegen volgende reorganisaties of organisatieontwikkelingen is het gevolg hiervan, want medewerkers willen zicht hebben op de veranderingen en willen zich identificeren met de nieuwe visie van organisatie om de doelen van de organisatie gelijk te zetten met de werkdoelen van de medewerkers. Bij een snelle opvolging van veranderingen hebben de medewerkers weinig tijd om de veranderingen te vertalen, wat het voor hen betekent en hoe zij hun taken anders moeten uitvoeren. Door veranderingen niet te snel opeenvolgend door te voeren, zal de organisatie meer medewerkers meekrijgen met de ontwikkelingen in de organisatie.

❖ *Visie gezamenlijk opstellen*

Onduidelijke organisatiedoelen zorgen ervoor dat medewerkers zich niet gebonden voelen aan de organisatie, bleek uit de resultaten van het onderzoek. Door organisatiedoelen samen op te stellen, directieleden en medewerkers, ontstaat er meer bekendheid over de nieuwe organisatiedoelen. Medewerkers kunnen zich dan herkennen in de doelen voor de toekomst. Hierdoor steunen zij de toekomstdoelen en worden de medewerkers meer gebonden aan de organisatie. Daarmee kunnen de veranderde organisatiedoelen succesvoller worden nagestreefd.

❖ *Thuisleven belangrijk*

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat voor veel medewerkers geldt dat het leven buiten het werk om, het gezinsleven, als zeer belangrijk wordt gezien. Een belangrijke blijfreden is dan ook dat het werk en het thuisleven goed gecombineerd kunnen worden, vaak is de werklocatie dichtbij huis. De flexibele werkuren geven de medewerkers de ruimte om te schuiven met hun werk en dit zo aan het thuisleven aan te passen. De organisatie doet er slim aan om te bekijken in hoeverre ze dit 'thuisvriendelijk' beleid door kunnen zetten. Door bijvoorbeeld meer medewerkers die daar behoefte aan hebben, te laten thuiswerken.

❖ *Flexibele arbeidsvoorwaarden als lokkertje*

Hoewel de gemeente Leidschendam-Voorburg niet de enige organisatie is met flexibele arbeidsvoorwaarden, kan de gemeente deze arbeidsvoorwaarden wel meer benadrukken. Zoals hierboven bleek, zijn deze voorwaarden voor veel medewerkers belangrijk.

Naar verwachting zullen de flexibele arbeidsvoorwaarden, de flexibele werkuren en de mogelijkheden om thuis te werken, ook voor potentiële nieuwe medewerkers van belang zijn. Voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers betekent dit dat de arbeidsvoorwaarden allereerst vermeld moeten worden op de Ruim Baan site (vacaturesite) en daar ook benadrukt mogen worden, als lokkertje voor nieuwe medewerkers.

§5.3 Discussie

In deze paragraaf wordt teruggeblikt op het onderzoek. In hoeverre sluit de theorie zoals besproken in het theoretisch kader (hoofdstuk 2) aan bij de bevindingen van het onderzoek? Ook komen tekortkomingen van het onderzoek aan bod eveneens suggesties voor verder onderzoek.

Zoals we in het theoretisch kader hebben gezien, gaven Meyer & Allen in hun driecomponentenmodel aan dat er drie typen organisatiecommitment zijn; affectief, normatief en calculatief. Organisationscommitment kent een negatief verband met vertrekintentie. Indien één van de typen commitment hoog is, zal de kans op vertrekken verkleind worden. Een laag type commitment betekent niet dat een medewerker de organisatie gaat verlaten. De intentie om te vertrekken zal wel vergroot worden als meerdere typen commitment laag zijn.

De resultaten van het onderzoek op het gebied van organisatiecommitment komen grotendeels overeen met de besproken theorie. Op het gebied van affectief commitment gaven (oud-) medewerkers aan dat de organisatiedoelen niet helder waren en daardoor de doelen van (oud-) medewerkers niet overeenkomen met de doelen en waarden van de organisatie. De mismatch van doelen was voor medewerkers reden om op zoek te gaan naar een andere werkgever.

Op het gebied van calculatief commitment lijkt de theorie niet samen te gaan met de resultaten van het onderzoek. (Oud-)medewerkers gaven aan geen noodzaak gekend te hebben dan wel te kennen om bij de organisatie werkzaam te blijven.

De resultaten van normatief commitment daarentegen sluiten aan bij de theorie zoals besproken in hoofdstuk 2. Medewerkers gaven te kennen dat zij het gevoel hadden werkzaam te moeten blijven bij de organisatie, uit loyaliteitsgevoel, onder andere doordat zij nog maar een korte periode bij de organisatie werkten.

De besproken theorie over arbeidssatisfactie sluit aan bij de resultaten over de arbeidssatisfactie binnen dit onderzoek. Arbeidssatisfactie kent vijf subsschalen, volgens de Job Descriptive Index. Deze subsschalen zijn de tevredenheid over inhoudelijk werk, salaris en salarispectieven, doorgroeimogelijkheden, werkrelatie met collega's en de werkrelatie met de leidinggevende. Clugston gaf aan dat de medewerkers die tevreden zijn over hun werk, minder de intentie kennen om bij de organisatie te vertrekken.

Worden de resultaten van het onderzoek naast de theorie gelegd, dan is te concluderen dat de theorie en bevindingen overeenkomen. Medewerkers die tevreden waren over deze vijf subsschalen, kenden geen intentie om te vertrekken. Maar met name de medewerkers die ontevreden zijn op het gebied van doorgroeimogelijkheden kennen de intentie om te vertrekken. Een aantal oud-medewerkers die ontevreden waren over de doorgroeimogelijkheden, hebben deze vertrekintentie ook omgezet in een daadwerkelijk vertrek.

Ook werkinsluiting is in het theoretisch kader besproken. Dit omvat het vastzitten aan een baan, de medewerker is als het ware vastgeraakt in een web. Het concept kent verschillende onderdelen, namelijk de mate waarin een medewerker verbonden is met andere medewerkers (links), de mate waarin het werk en gemeenschap overeenkomen met de andere aspecten in hun leven (fit), en als derde het gemak van het opofferen van de verbondenheid met de gemeenschap (sacrifice). Deze onderdelen zijn zowel werkgerelateerd als niet-werkgerelateerd.

De resultaten van het onderzoek komen deels overeen met de theorie omtrent werkinsluiting. De connecties die een (oud-)medewerker heeft met andere medewerkers zorgden ervoor dat medewerker tevreden waren en onder andere daardoor met plezier naar het werk gingen, maar het moeten opofferen van deze collega's was geen reden om bij de organisatie te blijven, in tegenstelling tot wat de besproken literatuur hierover aangeeft. Het moeten opofferen van de flexibele werktijden en de mogelijkheid om thuis te werken (werkgerelateerde sacrifice) bij vrijwillig ontslag, was wel reden om bij de organisatie te blijven. Wordt er gekeken naar de werkgerelateerde "fit", dan lijken de resultaten overeen te komen met de literatuur. De medewerkers die geen gelijke waarden, doelen

en toekomstplannen zagen als de organisatie, zijn vertrokken bij de organisatie. Zij werden niet omsloten door een overeenkomst in doelen en toekomstplannen.

Naast de werkgerelateerde onderdelen, kent de theorie over werkinsluiting ook niet-werkgerelateerde onderdelen. Bij de niet-werkgerelateerde links heeft onder andere de familie invloed op het vertrek van een werknemer. In de resultaten van het onderzoek is dit onderdeel van de theorie aanwezig. De juiste combinatie van het werklevens met het leven in de privésituatie werd door (oud-)medewerkers als belangrijk gezien. Een aantal oud-medewerkers gaf aan vertrokken te zijn vanwege de lange reistijd, waardoor er weinig tijd overbleef voor het thuisleven. Veel medewerkers gaven aan bij de organisatie werkzaam te willen blijven, omdat zij nu dichtbij huis werken, en daardoor bijvoorbeeld de zorg voor de kinderen kunnen combineren met werk. De verdeling van de zorgtaken is afgestemd op het werkgedrag van de partner en eventuele kinderopvang. De gemeenschappelijke fit, zoals die in de theorie over werkinsluiting besproken wordt, komt niet overeen met de resultaten van het onderzoek, eveneens het moeten opgeven van de omgeving. Het moeten verlaten van de omgeving omwille van een nieuwe baan is minder aanwezig in Nederland. Vaak genoeg is een nieuwe baan te vinden in de eigen leefomgeving, zeker in de Randstad waarin de gemeente Leidschendam-Voorburg zich bevindt. Daardoor speelt de gemeenschappelijke fit, het passen in de woonomgeving op het gebied van onder andere het politieke en religieuze klimaat en de algemene cultuur, geen tot minder een rol in het behoud of vertrek van een medewerker.

Hierbij komen we tot de tekortkomingen van het onderzoek. De werkinsluitingstheorie van Mitchell et al (2001) is gebaseerd op de Amerikaanse werkwereld qua geografie en klimaten, die duidelijk afwijken van de geografie en het klimaat van Nederland. Hierdoor lijkt deze theorie, met name de niet-werkgerelateerde onderdelen, minder van belang te zijn voor medewerkers bij de gemeente Leidschendam-Voorburg.

Verder is binnen dit onderzoek naar wat de vertrek- dan wel blijfintentie beïnvloedt, de onderzoeksgroep beperkt. De onderzoeksgroep is beperkt tot (oud-)medewerkers met salarisschaal 10 en hoger, met een leeftijd tussen de 31 en 45 jaar. Deze keuze is gemaakt, omdat deze leeftijds- en salarisgroep voor de organisatie het meest interessant is. Deze onderzoeksgroep liet namelijk het meeste verloop zien, zoals in de inleiding (hoofdstuk 1) te zien is. Door het uitsluiten van medewerkers van de andere leeftijdsgroepen en de medewerkers met lagere salarisschalen, kunnen de resultaten en conclusies van het onderzoek niet op deze medewerkers betrokken worden.

Daarnaast moet binnen de doelgroep van het onderzoek (de medewerkers en oud-medewerkers met salarisschaal 10 of hoger met een leeftijd tussen de 31 en 45 jaar) ook voorzichtig omgegaan worden met de conclusies van het onderzoek; niet iedere medewerker of oud-medewerker die binnen de doelgroep van het onderzoek valt, is geïnterviewd. Uiteraard is met de selectie van de geïnterviewde (oud-)medewerkers wel gepoogd om zo'n goed mogelijk beeld te vormen.

Op het gebied van de resultaten, kent het onderzoek ook beperkingen. Binnen de groep medewerkers en oud-medewerkers zijn een aantal medewerkers die de fusie mee hebben gemaakt of de jaren na de fusie (al) werkzaam waren bij de organisatie. Omdat gekozen is om oud-medewerkers te benaderen die vanaf januari 2007 zijn vertrokken en veel organisatieveranderingen voor en rond die tijd speelden, lijkt er een flink gewicht te hangen aan de 'onrust binnen de organisatie' als vertrekreden. Omdat er in deze tijd minder grote veranderingen binnen de organisatie zijn en daarmee de doelen duidelijker zijn voor de medewerkers, zal het vertrek in de aankomende periode van medewerkers minder groot moeten zijn. Interessant is om over een periode hier naar te kijken, hoewel er dan geen andere elementen binnen de organisatie veranderd moeten zijn die het verloop/behoud van medewerkers kunnen veranderen.

De politiek-bestuurlijke sensitiviteit is één van de onderwerpen geweest van het management development traject en ook veel medewerkers hebben een cursus politiek-sensitiviteit gevolgd. Aan nieuwe medewerkers binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg wordt een cursus 'hoe werkt de gemeente' aangeboden. Deze cursussen lijken zijn vruchten af te werpen. Daar waar het voor oud-

medewerkers het motief was om de organisatie te verlaten, lijken de huidige medewerkers 'het machtsspel' minder problematisch te ervaren en er beter mee om te gaan. De sessie en cursussen geven inzicht in de werkzaamheden van elkaar, waardoor de ambtenaren begrip krijgen voor de praktijksituatie van de wethouders en andere politici én voor elkaar. Hoewel in eerste instantie het thema 'het politieke spel' als een groot probleem overkwam, lijkt de organisatie hier al grote stappen in gemaakt te hebben, afgaand op de resultaten van de interviews met medewerkers (ten opzichte met de resultaten van oud-medewerkers). Hierbij is het interessant om over een periode hierop terug te kijken, om te zien of ook de medewerkers gefrustreerd geraakt zijn door het machtsspel, of dat de cursus (of een andere factor) geholpen heeft.

Het onderzoek is gestart naar aanleiding van de vraag van de organisatie hoe de medewerkers langer behouden kunnen worden. Dit is dan ook onderzocht en daar is een antwoord op gegeven, zoals in dit hoofdstuk is te lezen. De organisatie kent verschillende mogelijkheden om medewerkers langer te behouden. Desondanks zal de organisatie ook stil moeten staan bij de mogelijkheid dat een medewerker weg wil. Zoals uit het onderzoek blijkt, zijn er oud-medewerkers vertrokken en denken medewerkers te vertrekken om een frisse blik te houden. Na ongeveer 3, 4 jaar werkzaam geweest te zijn voor de organisatie, vinden zij het tijd om bij een nieuwe organisatie te gaan werken. Ze hebben dan een andere kijk op de organisatie dan de medewerkers die er al langere tijd werken. Voor hen is de andere kijk die zij op de organisatie hebben (onder andere) de meerwaarde die zij aan de organisatie bieden. De vraag blijft of deze medewerkers wel gebonden willen worden aan de organisatie en of de organisatie deze medewerkers wel kán binden. Interessant is om te onderzoeken of meer doorgroeimogelijkheden, dan wel mobiliteit naar een geheel ander onderdeel van de organisatie reden kan zijn voor deze medewerkers om wél te blijven.

Naast de beperkingen van het onderzoek en suggesties voor verder onderzoek, komt er ook een vraag boven. Uit de resultaten blijkt dat veel medewerkers blijven omdat het werk en het thuisleven goed gecombineerd kunnen worden, onder andere omdat de werklocatie dichtbij huis is. Daarbij komt de vraag op of medewerkers 'het dichtbij huis werken' als hoofdreden zien om bij de gemeente te werken en zo ja, of dit gunstig is voor de organisatie. De discussie die hierbij dan ontstaat, is of intrinsieke motivatie superieur is aan extrinsieke motivatie.

Ook vanwege de resultaten van het onderzoek, waaruit blijkt dat medewerkers veel waarde hechten aan een goede combinatie van het thuisleven en werklevens, zou er bij een volgend onderzoek in het theoretisch kader gebruikt gemaakt moeten worden van theorieën over de werk-privé balans.

§5.4 Samenvatting

Dit is een afstudeeronderzoek als onderdeel van de masteropleiding strategisch human resource management. In dit onderzoek wordt bekeken wat de intentie beïnvloedt om te blijven, dan wel te vertrekken voor medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger, binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg. De uitstroom van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger is hoog, vergeleken met het werknemersbestand én met andere gemeente van gelijke grootte.

Voor het onderzoek zijn drie kwalitatieve methoden gebruikt. Zowel de beschikbare exitgesprekken zijn geanalyseerd, als wel de gehouden interviews met medewerkers en oud-medewerkers.

Oud-medewerkers hebben verschillende redenen gehad om de organisatie te verlaten. De belangrijkste reden is het gebrek aan toekomstperspectief, zowel qua doorgroeimogelijkheden en uitdaging als wel een perspectief qua salaris. Dit verminderde de tevredenheid van de oud-medewerkers.

De onrust, een onduidelijke visie en het politieke spel hadden als gevolg dat medewerkers zich minder betrokken voelde bij de organisatie. De slechte combinatie van het werk met het thuisleven was voor oud-medewerkers ook een reden om te vertrekken. Een andere belangrijke vertrekreden was 'een frisse blik' willen houden.

Het belangrijkste motief waarom medewerkers bij de gemeente Leidschendam-Voorburg blijven werken, is de mogelijkheid om het werk te combineren met het thuisleven. Ook de verantwoordelijkheid die de medewerkers kennen bij hun projecten, zijn factoren die hen insluiten in hun baan. Daarnaast dragen een inhoudelijke interessante functie, een goed salaris en een goede fit van public service motivation met de functie dan wel de organisatie bij aan de tevredenheid van medewerkers.

Net zoals de oud-medewerkers dit ervoeren, ontbreekt er voor de medewerkers het toekomstperspectief op het gebied van salaris en doorgroeimogelijkheden, wat voor hen reden lijkt om in de toekomst de organisatie te verlaten.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat zowel arbeidssatisfactie als organisatiecommitment invloed hebben op de intentie om te blijven dan wel te vertrekken. De organisatie kan de intentie van medewerkers om te vertrekken verkleinen door de medewerkers meer toekomstperspectief te bieden. Dit verhoogt de tevredenheid van medewerkers. Daarnaast is het van belang dat medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. De doelen, en de waarden waarop deze doelen bereikt gaan worden, moeten niet alleen van de organisatie zijn, maar ook van de medewerkers

Literatuurlijst

Literatuur

- Boeije, H. (2008) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boomonderwijs

- Clugston, M. (2000) The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational behavior* 21 (4) pp. 477-486

- Fischer, C.D. (2000) Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction *Journal of organizational behaviour* 21 (2) 185-202

- Furnham, A. (2005) *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Hove: Psychology Press

- Goede, de M., Boeije, H., Hart, 't H. (2005) Het onderzoeksplan In: Hart, 't H., Boeije H., Hox, J. (red) *Onderzoeksmethoden* Amsterdam: Boom Onderwijs, 106

- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. (2006) Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory *Organizational dynamics* 35 (4) 316-331

- Hoof, J., van (2002) *Werk(en) moet wel leuk zijn: arbeidswensen van Nederlanders* Den Haag: Koninklijke van Gorcum. (eds.)

- Lee, T.H., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., Burton, J.P., Holtom B.C., (2004) The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *The academy of management journal* 47(5) 711-722

- Leisink, P., Steijn, B. (2009) Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International review of administrative sciences* 75 (1) 35-52

- Meyer J.P., Allen N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment *Human resource management review* 1 (1) 61-89

- Meyer, J.P., Herscovitch L. (2002) Commitment in the workplace: toward a general model *Human resource management review* 11 299-326

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitsch. L., Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of vocational behaviour* 61, 20-52

- Mitchell T.R., Holtom, B.C., Lee T.W., Sablinski C.J. & Erez, M. (2001) Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover *The Academy of management Journal* 44 (6) 1102-1121

- Muthueloo, R., Che Rose, R. (2005) Typology of organisational commitment *American Journal of applied science* 2 (6) 1078-1081

- Nasser, R. (2005) A method for social scientists to adapt instruments from one culture to another: the case of the job descriptive index *Journal of social sciences* (4) 232-237

- Paauwe, J. (2004) *HRM and performance* New York: Oxford University Press

- Ploeg der, J. & Scholte, E. (2003) Arbeidsatisfactie onder leerkrachten *Pedagogiek* 23, (4) 276-290

- Ritz, A. (2009) Public service motivation and organizational performance in Swis federal government. *International review of administrative sciences* 75 (1) 53-78

- Siders, M.A., George, G., Dharwadkar, R. (2001) The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal* 44 (3) pp. 570-597
- Stanton, J.F., Sinar, E.F., Balzer, W.K, e.o. (2001) Development of a compact measure of job satisfaction: the abridged job descriptive index. *Educational and psychological measurement* 61 (6) 1104-1122
- Steel, R.P. (2002) Turnover theory at the empirical interface: problems of fit and function *Academy of management review* 27 (3) 346-360
- Steijn, B. (2006), Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. *Bestuurswetenschappen* (6). 444-466.
- Wijk E.B. van, (2006) Ruim baan voor creatief talent: bindingen van creatieve professionals in communicatie-adviesbureaus Proefschrift Universiteit Utrecht Hoofdstuk 3

Rapporten

- Rapport jong en gewild, 2008
In opdracht van ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Monitor gemeenten 2007 personeel in perspectief, 2008
A&O fonds Gemeenten

Interne documenten

- 20081210 koers houden – doelen
- Implementatieplan versie 6_definitief
- Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek, 2008
Gemeente Leidschendam-Voorburg, uitgevoerd door Integron
- Ruim baan voor..... de campagne
Intranet gemeente Leidschendam-Voorburg, 9-6-2008
- Voorstel AWW, oktober 2007

Websites

- Centraal Bureau voor Statistiek
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/kortetermijn-ontw/2006-arbeidsmarkt-vv-banen-art.htm>
- Fnv bongenoten
http://www.fnvbondgenoten.nl/site/branches_bedrijven/branches/dienstverlening/schoonmaak/1110239
- misset horeca
<http://www.missethoreca.nl/1063345/home/nieuwsoverzicht/nieuws/AkkoordOverNieuweHorecaCao.htm>
- P&o actueel
<http://www.penoactueel.nl/arbeidsrecht/cao-akkoord-horeca-1129.html>
- Volkskrant banen
<http://www.vkbanen.nl/actueel/743965/Google-gebruikt-hogere-wiskunde-om-talent-binnen-te-houden.html>

Bijlagen

Bijlage 1 topiclijst oud-medewerkers

Bijlage 2 topiclijst medewerkers in dienst

Bijlage 3 exitgesprekformulier

Bijlage 4 paper leerkring strategisch human resource management

Bijlage 1

Topiclijst oud medewerker

- Introductie
 - Mijzelf voorstellen, waarom onderzoek, waarom interview
 - Respondent voorstellen, persoonlijke gegevens, hoe bij gemeente Leidschendam-Voorburg terecht gekomen, opleiding

- Arbeidssatisfactie
 - redenen om te werken
 - Werkaspecten waarom bij GLV gewerkt

 - Tevreden met
 - het (type) werk inhoudelijk (ook zelfstandigheid en verantwoordelijkheid)
 - salaris en salarispectieven
 - doorgroeimogelijkheden
 - de werkrelatie met collega's
 - tevredenheid over de leidinggevende

 - Public service motivation
 - interesse voor beleid
 - streven om alg. belang te dienen

- commitment

Voelde je gebonden/betrokken aan de organisatie? Wat versta je onder betrokken? Hoe uitte dat zich dat?

Familiegevoel bij organisatie/afdeling horen?

- Werkinsluiting
 - In welke mate werd je leven (ook thuis) in de war geschopt?
 - Wat moest je opofferen
 - Grote verandering in thuisleven door overstap
 - Hoe ver was je leven ingesloten door je werk
 - Wat vond je het leukst/prettigst bij GLV

- Verloop
 - Redenen om organisatie te verlaten
 - Zoekgedrag
 - Alternatieven
 - Invloed van kredietcrisis

Wat heeft jou het meest gebonden aan de organisatie

Wat zou jij veranderen om personeel meer te binden aan organisatie?

Bijlage 2

Topiclijst medewerkers in dienst

- Introductie
 - Mijzelf voorstellen, waarom onderzoek, waarom interview
 - Respondent voorstellen, persoonlijke gegevens, hoe bij gemeente Leidschendam-Voorburg terecht gekomen, opleiding

- Arbeidssatisfactie
 - redenen om te werken
 - Werkaspecten waarom hier werken

 - Tevreden met
 - het (type) werk inhoudelijk (ook zelfstandigheid en verantwoordelijkheid)
 - salaris en salarispectieven
 - doorgroeimogelijkheden
 - de werkrelatie met collega's
 - tevredenheid over de leidinggevende

 - Public service motivation
 - interesse voor beleid
 - streven om alg. belang te dienen

- Commitment >>> Voelde je gebonden/betrokken aan de organisatie? Wat versta je onder betrokken? Hoe uitte dat zich dat?
/
 - Affectief *willen*
 - Normen en waarden bij de organisatie horen
 - Doelen gelijk aan org./afdeling familiegevoel
 - Calculatief *noodzaak*
 - 'kost' het je veel als je GLV verlaat
 - Noodzaak/wens om te blijven
 - Normatief *zouden moeten*

- Werkinsluiting
 - in welke mate wordt je leven (ook thuis) in de war geschopt?
 - Wat moet je opofferen
 - Hoe ver is je leven ingesloten door je werk

- Verloop
 - hoe lang nog hier werkzaam
 - redenen om te vertrekken
 - zoekgedrag om je heen kijken?
 - Hoe gemakkelijk om een andere baan te vinden? - alternatieven
 - in hoeverre speelt kredietcrisis mee

Wat heeft jou het meest gebonden aan de organisatie

Wat zou jij veranderen om personeel meer te binden aan organisatie?

Bijlage 3

Vragenlijst exitgesprek Gemeente Leidschendam-Voorburg

Bijgaand tref je een vragenlijst aan voor het exitgesprek. Het is belangrijk om alle vragen zoveel als mogelijk beantwoord te krijgen/te beantwoorden om zodoende uniform te kunnen rapporteren over de resultaten. Er kan een cijfer gegeven worden van 1 tot 10, waarbij 10 het meest positief is.

Waar mogelijk is het gewenst als de antwoorden gemotiveerd worden, zeker indien het gegeven cijfer 6 of lager is.

1. Naam, geb datum, m/v :	6. P&O Adviseur :
2. Afdeling :	7. Datum gesprek :
3. Functie :	8. Datum in dienst :
4. Hoogst genoten opleiding :	9. Datum uit dienst :
5. Leidinggevende :	

Medewerker wenst geen exitgesprek, omdat:

INLEIDEND		
1. Heet de medewerker welkom en bedank hem voor zijn komst.		
2. Licht de bedoeling van het gesprek kort toe.		
3. Informeer de medewerker over de geschatte duur van het gesprek.		
4. Informeer de medewerker over wat er met de informatie gebeurd die hij verstrekt (zie bijlage).		
INDIENSTTREDING		
VRAAG	CIJFER	TOELICHTING
1. Wat vond u van de vacaturetekst? (indien van toepassing)		
2. Is uw sollicitatieprocedure professioneel verlopen?		
3. Kwam het beeld dat u tijdens de sollicitatiefase had, overeen met de werkelijkheid?		
4. Welke verbetering zou u met betrekking tot de indiensttreding aanbevelen?		
ARBEIDSINHOUD		

VRAAG	CIJFER	TOELICHTING
1. Wat vond u van de inhoud van het takenpakket in het algemeen?		
2. Waren uw taken te makkelijk of te moeilijk?		
3. Vond u uw takenpakket gevarieerd?		
4. Heeft u voldoende zelfstandigheid ervaren?		
5. Had u het gevoel dat het werk dat u deed van belang was?		
6. Kreeg u voldoende verantwoordelijkheid?		
7. Welke verbetering zou u met betrekking tot de arbeidsinhoud aanbevelen?		

ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

VRAAG	CIJFER	TOELICHTING
1. Wat vond u van uw fysieke werkomgeving (veiligheid, hulpmiddelen, etc.)		
2. Heeft u stress ondervonden van uw werk of de werkomstandigheden? (werkdruk)		
3. Was er voldoende mogelijkheid om uw werk met uw privé-omstandigheden te combineren?		
4. Welke verbetering zou u met betrekking tot de arbeidsomstandigheden aanbevelen?		

ARBEIDSVERHOUDINGEN

VRAAG	CIJFER	TOELICHTING
1. Hoe typeert u de relatie met uw direct leidinggevende?		
2. Wat vond u van de stijl van leidinggeven van uw direct leidinggevende?		

3. Heeft u voldoende ondersteuning ondervonden van uw direct leidinggevende?		
4. Kreeg u voldoende waardering voor uw werkzaamheden?		
5. Kreeg u jaarlijks een functioneringsgesprek en wat vond u van de kwaliteit van dit gesprek?		
6. Hoe was de relatie met uw collega's?		
7. Hoe vond u de werksfeer?		
8. Hoe was de communicatie/samenwerking met andere afdelingen?		
9. Bestond er duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?		
10. Welke verbetering zou u met betrekking tot de arbeidsverhoudingen aanbevelen?		

ARBEIDSVOORWAARDEN

VRAAG	CIJFER	TOELICHTING
1. Wat vond u van uw primaire arbeidsvoorwaarden?		
2. Wat vond u van uw secundaire arbeidsvoorwaarden?		
3. In hoeverre bent u bekend met de regelingen die de Gemeente Leidschendam-Voorburg biedt?		
4. Wat vond u van de flexibiliteit van uw werktijden?		
5. Wat vond u van uw ontwikkelingsperspectieven?		

6. Wat vindt u van de opleidingsmogelijkheden?		
7. Wat zou u willen veranderen aan de arbeidsvoorwaarden?		
OMGANGSVORMEN		
VRAAG	TOELICHTING	
1. Hebt u in uw werksituatie te maken gehad met discriminatie ten aanzien van sekse, etnische afkomst, geloofsovertuiging of leeftijd?		
3. Hebt u in uw werksituatie ervaring gehad met ongewenste seksuele aandacht? Zo ja, welke vorm(en)? (seksueel taalgebruik, seksuele gebaren, etc.)		
5. Wat zou u willen veranderen voor wat betreft de omgangsvormen bij de Gemeente Leidschendam-Voorburg?		
MOTIEVEN VOOR VERTREK		
VRAAG	TOELICHTING	
1. Wat is de belangrijkste reden waarom u de Gemeente Leidschendam-Voorburg verlaat?		
2. Had u zelf of anderen, uw vertrek kunnen voorkomen?		
OVERIG		
VRAAG	TOELICHTING	
1. Zou u anderen aanraden voor de Gemeente Leidschendam-Voorburg te gaan werken?		
2. Wat moet volgens u het voornaamste aandachtspunt zijn in het personeelsbeleid van de Gemeente Leidschendam-Voorburg?		
3. Wat is het belangrijkste wat u bij de Gemeente Leidschendam-Voorburg zou willen verbeteren?		
AFSLUITING		
Terugkijkend naar uw tijd bij de Gemeente Leidschendam-Voorburg, waaraan denkt u dan met plezier terug?		

Bijlage 4

Paper leerkring strategisch human resource management 2008-2009

Inleverdatum 16 maart 2009

In dit paper zal ik allereerst een korte introductie geven van de opdrachtgever van mijn afstudeeronderzoek. Daarna bespreek ik het publieke karakter van de organisatie, dat verder reikt dan de indeling in overheidssector en niet-overheidssector. Vervolgens verdiep ik me in het HR-beleid, in het bijzonder ten aanzien van mijn afstudeerthema. Is er sociale legitimiteit aanwezig in het HR beleid, en in hoeverre is dit een doelstelling? Verder zal ik mijn visie geven over de publieke dimensie van mijn opdrachtgever.

De opdrachtgever

De organisatie waarbinnen ik mijn afstudeeropdracht uitvoer, is de gemeente Leidschendam-Voorburg. De gemeenten Voorburg en Leidschendam zijn op 1 januari 2002 gefuseerd en de gemeente is met zo'n 72.000 inwoners een middelgrote gemeente. De gemeente is gelegen in het westen van het land, grenzend aan de gemeente Den Haag, Rijswijk en Voorschoten. Er zijn zo'n 700 medewerkers werkzaam voor de organisatie (exclusief de Brandweer en de Raad).

Sinds januari 2008 wordt de gemeentelijke organisatie aangestuurd door de concerndirectie, die uit 3 leden bestaat. Zij zijn de eindverantwoordelijken voor het waarmaken van de ambities van de gemeenteraad. De gemeentelijke organisatie kent 21 afdelingen, die aangestuurd worden door de concerndirectie, waardoor de strategische keuzes uitgevoerd kunnen gaan worden (Module 1 moduleopdracht definitief).

Publiek karakter van de gemeente Leidschendam-Voorburg

Waar zit het verschil tussen publiek en privaat? Is het het verschil in het bedrijfsmatige managen dat wel aanwezig is bij private organisaties en afwezig is bij publieke organisaties?

De groeiende bureaucratie, niet alleen op het gebied van human resources, maar ook op gebieden als regelgeving en vergunningen wentelde in de jaren tachtig en negentig om in een wens om efficiënter en met betere kwaliteit te presteren (Boyne, Jenkins & Poole, 1999). New Public Management en New Public Services zijn twee stromingen die uit de wens om efficiënter te worden, zijn voort gevloeid. New Public Management heeft een economische benadering, de publieke sector zou het marktmechanisme overnemen. Op basis van eigenbelang, de wijze waarop private organisaties kunnen voortbestaan, zullen de relaties tussen publieke instellingen en de klanten gebaseerd moeten zijn. Kijkend naar de New Public Services benadering moet het publieke belang vooropgesteld worden en moeten gedeelde belangen en gedeelde verantwoordelijkheid worden opgezocht. Burgers moeten gediend worden, niet zozeer gestuurd worden.

Bij de gemeente Leidschendam-Voorburg wordt ook getracht bedrijfsmatig te werken. De visie van de gemeente Leidschendam-Voorburg luidt: *"Wij kiezen voor een aantrekkelijke, groene woonstad met een evenwichtige bevolkingsopbouw. En wij werken aan een ambitieuze, moderne gemeentelijke overheid die ten dienste staat van de eigen bevolking en die gericht is op regionale samenwerking."* (20081210 koers houden – doelen).

Deze visie wordt nagestreefd met behulp van aandachtsgebieden van de organisatie: de organisatiecompetenties 'RISK' (HRM kadernota 06122008). De letters staan voor resultaat gericht, integriteit, samenwerking en kwaliteit. Resultaatgericht wordt verwezenlijkt door het maken van goede afspraken waarmee de organisatie de betrouwbaarheid, integriteit en kwaliteit kan bieden die de burgers verwachten. Initiatief staat voor de proactieve medewerkers die voorstellen durven te doen om de diensten te verbeteren. De 'S' wordt uitgewerkt als de samenwerking van de afdelingen voor het efficiënt realiseren van de afgesproken. Klantgericht is het centrale thema. Alle werkzaamheden van de gehele organisatie zijn hierop gericht (website gemeente Leidschendam-Voorburg).

Zoals hierboven te zien is, zit het onderscheid tussen publiek en privaat niet in de bedrijfsmatigheid van het management.

Wellicht zijn er op het gebied van organisatiedoelstellingen verschillen tussen private en publieke organisaties. Private organisaties hebben een winst oogmerk. De organisatie-doelstellingen zullen neerkomen op het verkrijgen van een zo groot mogelijk marktaandeel, op het behalen van winst en eventueel bij te dragen aan de innovatie als investering in de toekomst. De gemeente Leidschendam-Voorburg, als publieke organisatie, kent een meer diverse inhoud van de organisatiedoelstelling. Er wordt een groene woonstad nagestreefd, eveneens een evenwichtige bevolkingsopbouw. Dit zijn al twee behoorlijk afwijkende elementen, maar daarnaast wordt getracht om 'een ambitieuze, moderne gemeentelijke overheid te zijn die ten dienste staat van de eigen bevolking en die gericht is op regionale samenwerking'. De klantgerichtheid als centrale thema van de kerncompetenties van RISK komen hierbij weer terug. De regionale samenwerking duidt op een heel andere doelstelling dan het willen verwezenlijken van 'de gemeente Leidschendam-Voorburg als groene woonstad' doet. Een publieke organisatie als een gemeente moet de burgers van allerlei diensten voorzien, te denken valt aan paspoorten. Daarnaast zal een gemeente onder andere ook moeten zorgen voor voldoende huisvesting, recreatiemogelijkheden, een goede bereikbaarheid van de gemeente, veiligheid en sociale voorzieningen.

Er zou dus een verschil opgemerkt kunnen worden tussen publieke en private organisaties op het gebied van de al dan niet ambigue organisatiedoelstellingen. Maar ook private organisaties creëren naast de winst ook maatschappelijke organisatiedoelstellingen. Zoals duurzaamheid dat een centraal thema kan zijn bij de ontwikkeling en productie. Het onderscheid tussen organisaties in publiek en privaat ligt niet (meer) bij de ambigue organisatiedoelstellingen. Het onderscheid van de publieke en private sector vervaagt, en de sectoren gaan elkaar meer en meer overlappen (Rainey, 2003; Boyne, Jenkins & Poole, 1999).

Ook de indeling naar formele kenmerken is niet toereikend. Formele kenmerken zijn eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap. Figuur 3.3 van het artikel van Rainey (2003) bijvoorbeeld laat zien dat er, gebruikmakend van de indeling naar economische autoriteit en politieke autoriteit vele vormen van organisaties zijn. Voor de betiteling van de opdrachtgever is dit figuur wel te gebruiken. Hierbij blijkt dat de gemeente Leidschendam-Voorburg een publieke organisatie is. De gemeente Leidschendam-Voorburg is onderdeel van de overheid en ook een publiek ownership. De inkomsten waarmee de gemeente Leidschendam-Voorburg de diensten voor de burgers kunnen leveren, komen uit de publieke inkomsten zoals de belastingen.

Noordegraaf en Teeuw (2003) hebben een ander inzicht op het onderscheid tussen organisaties. Zij gebruiken bij het onderscheiden van organisaties ook de identiteit van de organisatie. Gebruikmakend van het begrip identiteit, wordt de discussie over/tussen empirie en normatiek samengebracht. De formele kenmerken (Rainey, 2003) kunnen een organisatie als privaat bestempelen, terwijl de identiteit van de organisatie bestempeld wordt als publiek. Verder geeft het concept identiteit ook de verbinding aan tussen de organisatie van binnen (intern) als wel de omgeving van de organisatie (extern). Bovendien kan identiteit ook vorm en inhoud koppelen. Denkend vanuit een publiek identiteitsbesef kunnen termen een andere inhoud hebben dan denkend vanuit een privaat identiteitsbesef.

Aan een publieke identiteit hangen begrippen als teleologisch (doelgerichtheid), holistisch (oorzakelijkheid), dynamisch (tijd) en horizontaal (orde op het gebied van relaties). Een organisatie met een volledige private identiteit onderscheidt zich door het kenmerken van deze vier kenmerken: ateleologisch, atomistisch, statisch en verticaal. (zie ook Noordegraaf en Teeuwen, 2003. Schema 3: identiteit en organisatorische parameters)

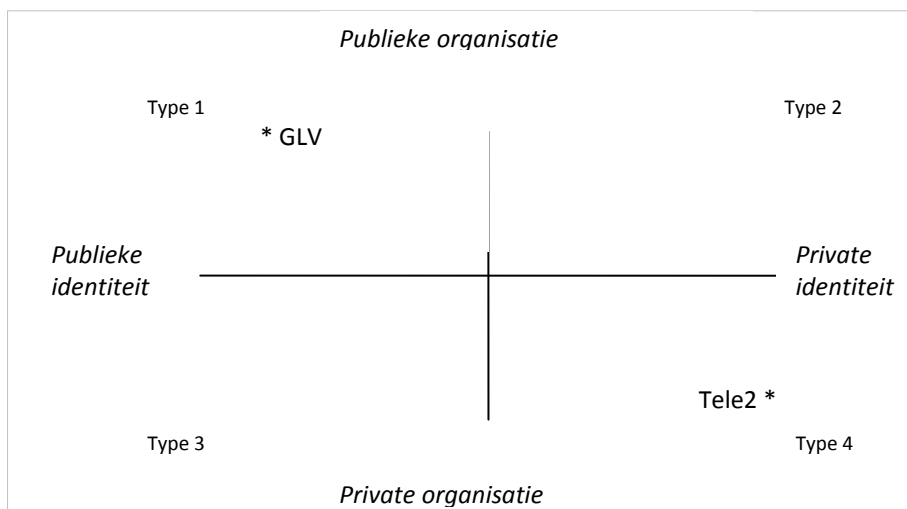
Noordegraaf en Teeuwen (2003) onderscheiden vier typen organisatorische posities naar organisaties en identiteit.

Type 1 is de bestuurlijke positie: een publieke organisatie met een publieke identiteit. De bestuurlijke afwegingen en politiek-bestuurlijk management zijn de centrale thema's voor dit type organisatie. Type 2 geeft de organisatie een bedrijfsmatige positie: publiek organisatie met een private identiteit, waarbij prestaties belangrijk gevonden worden. Daarnaast staat type 3 maatschappelijke positie: een private organisatie met een publieke identiteit. Deze combinatie schept een maatschappelijke positie, waarin duurzaamheid een belangrijke rol speelt. Het vierde type is de bedrijfspositie: private organisatie met een private identiteit. Dit legt binnen een organisatie de nadruk op productie en privaat management.

Met de typering van Noordegraaf en Teeuwen (2003) behoort de gemeente Leidschendam-Voorburg tot type 1: een publieke organisatie met een publieke identiteit.

Uiteraard worden prestaties ook belangrijk gevonden. Er wordt immers wel verwacht dat de ambtenaren werk verzetten. Daarbij heeft de gemeente Leidschendam-Voorburg ook de kerncompetenties 'RISK', waarbij de R voor resultaatgericht. Geheel vrij van private gedachten is de organisatie zeker niet. Mijn inziens ligt de nadruk meer bij type 1, op de bestuurlijke afwegingen en politiek-bestuurlijk management.

Noordegraaf en Teeuw (2003) hebben een figuur weergegeven, met de vier organisatorische posities. Binnen dit figuur zou iedere organisatie ingedeeld kunnen worden. Om meer nuance aan te brengen, en een organisatie minder in hokjes in te delen, zou ik meer gebruikmaken van een indeling zoals hieronder weergegeven.



Figuur 1. Nieuwe weergave van organisatorische posities.

Op deze wijze wordt een organisatie wel binnen de kaders van een publiek en/of privaat onderscheid gezien, maar daarbinnen is er nog ruimte om duidelijker te maken hoe de organisatie binnen dit kader past. Zo kan duidelijk gemaakt worden dat bijvoorbeeld Tele2 zowel een geheel private organisatie is als wel een geheel private identiteit heeft (Tele2 houdt zich tot op heden in het geheel niet bezig met enige vorm van duurzaamheid). De gemeente Leidschendam-Voorburg (in figuur 1 afgekort met GLV) positioneert zich in mijn ogen een stap richting de private organisaties, zoals hierboven aangeduid met de resultaatgerichtheid. Hierdoor plaatst de gemeente Leidschendam-Voorburg zich richting type 2, waarbij prestaties en prestatie- management belangrijk gevonden wordt.

Sociale legitimiteit van de gemeente Leidschendam-Voorburg

Heeft de gemeente Leidschendam-Voorburg 'social legitimacy' als doelstelling voor het HR-beleid? Allereerst wil ik melden dat de gemeente Leidschendam-Voorburg een publiek belang dient, aan alle inwoners van de gemeente. Het schoon maken en houden van de openbare ruimte kan hier als voorbeeld dienen. Er zijn vele beleidsstukken die in meer of mindere mate sociaal gelegitimeerd kunnen worden. Bijna ieder beleidsstuk dat bijdraagt aan meer efficiëntie kan als sociaal

gelegitimeerd benoemt worden, omdat door de efficiëntie beter omgegaan wordt met het publiekelijk geld als inkomsten van de gemeenten. Bij het vitaliteitbeleid is hiervan sprake. Dit beleid richt zich onder andere op het verlagen van het ziekteverzuim. Door het verlagen van het ziekteverzuim kan de motivatie verhoogd worden, eveneens een betere inzetbaarheid. (VGM plan). Als medewerkers niet vitaal zijn of worden, gaat dit ten koste van de productiviteit. De burger zou dan zieke werknemers betalen, maar dat kan de bedoeling niet zijn. Het VGM plan is daarom sociaal legitiem te noemen. Het diversiteitsbeleid, voorzover dat ingevoerd is, kent enkele motieven. Bij navraag zijn zowel het 'sociaal zijn', als (het aansluiten bij) het behalen van de doelstellingen van het kabinet voor 2011, als wel het vergroten van de arbeidsmarkt redenen om diversiteitsbeleid te voeren. Op dit moment wordt voornamelijk aandacht besteedt aan arbeidsgehandicapten. In 2010 wordt dit uitgebreid met meer aandacht op het gebied van diversiteit voor vrouwen, allochtonen en ouderen.

Afstudeerthema binden en boeien

Het belang van het thema binden en boeien is erop gericht om medewerkers te boeien waardoor ze behouden kunnen worden. Op dit moment is het moeilijk om bepaalde vacatures in te vullen, en dit probleem zal zich in de toekomst waarschijnlijk nog veel voordoen met de toenemende vergrijzing en ontgroening. Naast het werven van geschikt personeel is het ook van belang om deze kwalitatief goede medewerkers te behouden. Naast de hoge kosten van het wervings- en selectieproces dient ook de benodigde kennis door de nieuwe medewerker opgedaan te worden. Doordat een medewerker wel bij de organisatie blijft, kan het werkproces doorgaan en de publieke functie die de gemeente Leidschendam-Voorburg uitgeoefend worden. Dus, hoe kan de organisatie deze kwalitatieve medewerkers binden en boeien, waardoor de medewerkers bij de organisatie blijven?

Er bestaat nog geen beleid binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg op het gebied van binden en boeien. Onder het thema binden en boeien vallen verschillende onderdelen. De arbeidsvoorwaarden zijn hier een voorbeeld van. Het totale beleid betreffende de arbeidsvoorwaarden overkapt onder andere de begrippen beloning, vergoeding, werktijden, (diverse vormen van) verlof, aanstelling, opleiding en ontwikkelmogelijkheden. (Implementatieplan HR versie 6_definitief) Iedere werknemer heeft zo zijn eigen reden waarom het voor hem/haar aantrekkelijk is om voor de gemeente Leidschendam-Voorburg te blijven werken. De organisatie moet daarop inspelen, en flexibel zijn in het kunnen uitvoeren van de wensen van de medewerkers. Om deze flexibiliteit vorm te geven werkt de gemeente Leidschendam-Voorburg met het cafetariamodel. Deze vorm van flexibiliteit is er om medewerkers meer mogelijkheden te geven, om hun wensen waar te maken op het gebied van de arbeidsvoorwaarden. Deze mogelijkheden kan voor een medewerker een reden zijn om voor de gemeente Leidschendam-Voorburg te gaan of blijven werken. Het kan een competitief voordeel op HR gebied zijn, ten opzichte van andere potentiële werkgevers.

Gebruikmakend van het schema dat Paauwe (2004) in zijn boek heeft opgenomen, is te zien dat dit voordeel geen duurzaam competitief voordeel is. De flexibiliteit van de arbeidsvoorwaarden is wel waardevol, maar al niet meer zeldzaam, laat staan moeilijk te imiteren.

Naast de arbeidsvoorwaarden sluiten bijvoorbeeld ook de doorstroom en bewust belonen aan bij het thema binden en boeien. Over het onderwerp 'doorstroom' aan de hand van het loopbaancentrum Vizier heb ik te weinig inzicht. Het 'bewust belonen' gaat in 2009 vorm krijgen (implementatieplan HR versie 6_definitief).

Het stagebeleid (stages en leerwerkplekken) is wel nader uitgewerkt. Er zijn enkele motieven voor het stagebeleid. Met de aangeboden stageplaatsen wordt getracht de interne doorstroom te bevorderen en in een positief beeld te komen bij de aankomende. Werkzoekenden. Wellicht kan de schaarste op de arbeidsmarkt als gevolg van de vergrijzing voor gebleven worden. Ook kan door de inzet van stagiaires de flexibiliteit vergroot worden. Naast de schommelingen op de arbeidsmarkt is er een tweede reden voor het stagebeleid. Door het aanbieden van stage en leerwerkplekken wordt een kans gegeven aan werklozen uit de eigen gemeente om ervaring op te doen en hen aan het werk te helpen. Daarnaast heeft de gemeente een voorbeeldfunctie op zich genomen; er is en tekort aan

stageplekken in de regio, met name op mbo niveau. Door het aanbieden van deze stages hoopt de gemeente dat andere organisaties deze taak ook op zich nemen.

Oordeel over de publieke dimensie

Hoe zie ik zelf de publieke dimensie van de gemeente Leidschendam-Voorburg? In eerste instantie zag ik de gemeente als een publieke organisatie met geen enkele private glimp op zich. Hoewel de meeste mogelijkheden om onderscheid te maken tussen publiek en privaat een beperking hadden, was het voor mij wel met deze mogelijkheden denkbaar om de gemeente in te delen. Door het gebruik van Noordegraaf en Teeuwen's (2003) indeling met gebruik van identiteit en organisatie en mijn aanvulling daarop, zag ik dat de gemeente toch een kleine gedachte van private organisaties in zich heeft.

Het beleid dat de gemeente voert, kent enige motieven die wijzen op sociale legitimiteit. Maar grotendeels zit er ook een ander motief achter, zoals de mogelijkheid tot het verbreden van de arbeidsmarkt. Hoewel ik de gedachte van 'sociaal zijn' een mooie gedachte vind, vind ik het ook terecht om verder te kijken dan dat. Gemeente Leidschendam-Voorburg moet opboksen tegen de private organisaties in de regio. En de organisatie moet zich voorbereiden op de toekomst en in kunnen spelen op veranderingen.

Ik denk dat de gemeente Leidschendam-Voorburg op een goede weg zit en af en toe een blik op private organisaties moet werpen om de -al dan niet- concurrentie in de gaten te houden en de vernieuwende inzichten die zich daar presenteren gadeslaan.

Literatuur

- Boyne, G., Jenkins G., en Poole M. (1999) Human Resource management in the public and private sectors: an empirical comparison *Public Administration* 77 (2) 407-420

- Rainey, H. (2003) What makes public organizations distinctive. *Understanding and managing public organizations*, San Fransisco: Jossey-Bass

- Noordegraaf, M., Teeuw, T. (2003) Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde* 12 (1) 2-13

- Paauwe, J. (2004) *HRM and performance* New York: Oxford University Press

En verder:

- 20081210 koers houden – doelen

- Implementatieplan HR versie 6_definitief (16 maart 2009)

- Module1 module-opdracht DEFINITIEF

Auteur: J.M. de Zoete-Pezarro (Allround medewerkster personeelsadministratie, Gemeente Leidschendam-Voorburg)

- VGM plan (7 augustus 2008)

- Website Gemeente Leidschendam-Voorburg, RISK

<http://www.leidschendam-voorborg.nl/smartsite.htm?ch=INT&id=66354>