

Arbeidsmarktmonitor Rijk

De positie van het Rijk op de arbeidsmarkt

Voorwoord

Voor u ligt de Arbeidsmarktmonitor Rijk, de publicatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over de concurrentiepositie van de sector Rijk op de arbeidsmarkt.

De Monitor schetst een beeld van de Nederlandse arbeidsmarkt, en van de concurrentiepositie van het Rijk op die markt. Die concurrentiepositie vraagt om een goede, aansprekende arbeidsmarktcommunicatie. In de afgelopen jaren heeft het Rijk daar veel in geïnvesteerd. In toenemende mate wordt door de afzonderlijke ministeries daarbij samengewerkt.

Maar met een aansprekend beeld naar buiten kan niet worden volstaan voor een sterke arbeidsmarkt-positie. Daarvoor gaat het namelijk niet alleen om wervingskracht, maar evenzeer om behoudkracht. Waardevolle medewerkers moeten niet alleen kunnen worden aangetrokken, maar ook worden behouden. Dat stelt eisen aan het HRM-beleid. Daarom gaat de Monitor niet alleen in op de ‘externe’ arbeidsmarkt-positie van het Rijk, maar ook op een aantal belangrijke aspecten van het interne HRM-beleid.

Voor zowel organisatie als medewerker is het van belang dat steeds de juiste persoon op het goede moment op de juiste plaats wordt ingezet. Aangezien zowel de medewerker als het takenpakket voortdurend in ontwikkeling zijn, verdienen daarbij vooral die onderdelen van het HRM-beleid aandacht die zich richten op het bereiken en behouden van flexibiliteit en mobiliteit. Het dagelijkse contact tussen medewerker en direct leidinggevende is daarbij van cruciaal belang.

Het Rijk staat voor de opgave zich voortdurend te vernieuwen, om zo in staat te zijn in te spelen op de eisen van de al even sterk veranderende samenleving. Dat vergt een organisatie en personeelsbestand, die evenzeer flexibel en toekomstbestendig zijn. Door sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen te signaleren beoogt deze Arbeidsmarktmonitor een basis te bieden voor adequate beleidsmaatregelen.

Saskia Görtz,
Directeur Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk

Inhoud

Voorwoord	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	11
1.1 Ontwikkelingen binnen het Rijk en zijn omgeving	11
1.2 De Arbeidsmarktmonitor Rijk	12
Hoofdstuk 2 Het personeelsbestand van het rijk	15
2.1 De functies bij het Rijk	15
2.1.1 De ontwikkeling van het aantal functies	15
2.1.2 De aard van de functies	15
2.1.3 De geografische spreiding van de werkgelegenheid van het Rijk	16
2.1.4 De taakstellingen voor de periode 2008-2011	17
2.2 De mensen bij het Rijk	18
2.2.1 Het rijkspersoneel per ultimo 2000-2007	18
2.2.2 De instroom bij het Rijk	20
2.2.3 De uitstroom uit het Rijk	20
Hoofdstuk 3 De arbeidsmarkt	23
3.1 Geraamde ontwikkeling van vraag en aanbod, naar opleiding	23
3.1.1 Algemeen beeld	23
3.1.2 Wetenschappelijk onderwijs	25
3.1.3 Hoger beroepsonderwijs	27
3.1.4 Middelbaar onderwijs	29
3.1.5 Basis- en voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs	31
3.2 De vraag van het Rijk	32
3.2.1 Vacatures van het Rijk per opleidingsniveau	32
3.2.2 Vacatures van het Rijk per beroepsgroep	32
3.3 Marktaandeel en concurrenten van de overheid	36
3.3.1 Wetenschappelijk onderwijs	36
3.3.2 Hoger beroepsonderwijs	37
3.3.3 Middelbaar en Voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs	38
3.4 Reservecapaciteit binnen de potentiële beroepsbevolking	38
Hoofdstuk 4 Diversiteit op de arbeidsmarkt	41
4.1 Herkomst	41
4.2 Geslacht	47
4.3 Leeftijd	49
Hoofdstuk 5 Het 'Personeels- en Mobiliteitsonderzoek'	51
5.1 Het onderzoek	51
5.2 Herkomst van de respondenten	51
5.3 Persoonskenmerken van de respondenten	52
5.4 Baankenmerken van de respondenten	54
Hoofdstuk 6 De positie van het rijk op de arbeidsmarkt	57
6.1 Inleiding	57
6.2 Door de werknemers gewenste en ervaren werksituatie	58
6.3 Houding tegenover werken bij het Rijk	62
6.4 (On)tevredenheid	63

Hoofdstuk 7	Instromers bij het rijk in 2007	65
7.1	Het onderzoek en de respondenten	65
7.2	De situatie vóór de instroom	66
7.3	Het zoeken	68
7.4	Het vinden	70
7.5	Het resultaat	72
Hoofdstuk 8	Uitstromers uit het Rijk in 2007	79
8.1	Het onderzoek en de respondenten	79
8.2	De situatie vóór de uitstroom	81
8.3	Het zoeken	84
8.4	Het vinden	85
8.5	Het resultaat	87
Hoofdstuk 9	Duurzaamheid van de arbeidsrelatie	93
9.1	Inleiding	93
9.2	Investing	93
9.3	Mobiliteit	95
9.4	Zoekgedrag	99
9.5	Loopbaaneinde	102
Hoofdstuk 10	Het HRM-beleid in de praktijk	105
10.1	Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker	105
10.2	Stijl van leidinggeven van de directe chef	108
10.3	Professionele ondersteuning van de leidinggevende	108
10.4	Integriteit	110
10.5	Intimiteiten en intimidatie	112
10.6	Arbeidsvoorwaarden	114
10.7	Introductie en afscheid	116

Tabellen en grafieken

Hoofdstuk 1	Inleiding	11
Grafiek 1	Werkgelegenheidsontwikkeling, 2001-2007	11
2	Het personeelsbestand van het rijk	15
Grafiek 2	Ontwikkeling van het bezette volume van de Rijksdienst	15
Tabel 1	De vier 'kolommen' per werkgever, per ultimo 2007 (in fte)	15
Tabel 2	BBRA-schalen per kolom, per ultimo 2007 (in fte)	16
Tabel 3	Rijkspersoneel per regio, 2007 (in fte)	16
Tabel 4	Het rijkspersoneel in vogelvlucht, 2000-2007	18
Grafiek 3	Externe mobiliteit rijkspersoneel, 2000-2007	19
Tabel 5	Instroom bij de ministeries, 2000-2007	20
Tabel 6	Uitstroom bij de ministeries, 2002-2006	21
Grafiek 4	Uitstroomsnelheid rijkspersoneel, 2007	22
Hoofdstuk 3	De arbeidsmarkt	23
Grafiek 5	ROA-raming voor 2007-2012 van vraag en aanbod per opleidingsniveau	24
Tabel 7a	Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, academici, richtingen met aanbod <u>tekort</u>	25
Tabel 7b	Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, academici, richtingen met aanbod <u>overschot</u>	25
Tabel 8a	Raming van van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, HBO'ers, richtingen met aanbod <u>tekort</u>	27
Tabel 8b	Raming van het schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, HBO'ers, richtingen met aanbod <u>overschot</u>	28
Tabel 9a	Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, Middelbaar onderwijs, richtingen met aanbod <u>tekort</u>	29
Tabel 9b	Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, Middelbaar onderwijs, richtingen met aanbod <u>overschot</u>	30
Tabel 10a	Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, Basis- en voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs, richtingen met aanbod <u>tekort</u>	31
Tabel 10b	Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, Basis- en voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs, richtingen met aanbod <u>overschot</u>	31
Tabel 11	Vacatures van het Rijk op Internet in 2004 t/m 2007, naar opleidingsniveau	32
Tabel 12	De vraag van het Rijk per beroepsgroep, 2005-2007, in relatie tot knelpunten op de totale arbeidsmarkt	33
Tabel 13	De vraag van de afzonderlijke ministeries in 2007 per beroepsgroep	34
Tabel 14	Ontwikkeling van de vraag van het Rijk per provincie, 2004-2007	35
Tabel 15	De regionale verdeling van de vraag van het Rijk in 2007 per beroepsgroep	35
Tabel 16	Marktaandeel en concurrenten van de Overheid (>5%), WO	36
Tabel 17	Marktaandeel en concurrenten van de Overheid (>5%), HBO	37
Tabel 18	Marktaandeel en concurrenten van de Overheid (>5%), M(B)O en VMBO	38
Tabel 19	Reservecapaciteit binnen de potentiële beroepsbevolking in 2006	39
Tabel 20	Reservecapaciteit bij niet- of <12 uur per week werkenden in 2006, per categorie	40

Hoofdstuk 4	Diversiteit op de arbeidsmarkt	41
Grafiek 6	Autochtonen, westerse en niet-westerse allochtonen per leeftijdsjaar van 16 t/m 65 jaar, stand januari 2008	42
Tabel 6a/d	Autochtonen, westerse en niet-westerse allochtonen in 2007, naar leeftijdsjaar in de grote steden	43
Grafiek 7	Allochtonen naar herkomst, januari 2008	44
Tabel 21	Werkzame en werkloze beroepsbevolking naar herkomst, 2006	45
Tabel 22	Wel/geen startkwalificatie autochtonen en allochtonen, 2006	45
Tabel 23	Autochtone en allochtone beroepsbevolking naar opleiding, 2006	46
Tabel 24	Werkzame en werkloze beroepsbevolking naar geslacht, 2006	47
Tabel 25	Wel/geen startkwalificatie mannen en vrouwen, 2006	47
Tabel 26	Beroepsbevolking naar geslacht en opleiding, 2006	48
Tabel 27	Werkzame en werkloze beroepsbevolking naar leeftijd, 2006	49
Tabel 28	Wel/geen startkwalificatie <25 jaar en totaal, 2006	49
Tabel 29	Beroepsbevolking naar leeftijd en opleiding, 2006 (excl. Opleiding onbekend)	50
Hoofdstuk 5	Het 'Personeels- en Mobiliteitsonderzoek'	51
Tabel 30	Respondenten naar werkgever/branche	51
Tabel 31	Respondenten per regio	52
Tabel 32	Persoonskenmerken van de respondenten	52
Tabel 33	Opleidingsniveau en -richting (excl. niveau en/of richting 'anders' of onvermeld)	53
Tabel 34	Overeenkomst tussen opleidings- en functieniveau	53
Tabel 35	Werkterrein zittend personeel	54
Tabel 36	Aard van het werk	54
Tabel 37	Leidinggeven	55
Tabel 38	Aard van het dienstverband	55
Tabel 39	Omvang van de werkweek	55
Tabel 40	Bruto-maandinkomen	56
Tabel 41	BBRA-schaal rijksambtenaren	56
Hoofdstuk 6	De positie van het rijk op de arbeidsmarkt	57
Tabel 42	Motivatiefactoren en baankenmerken	58
Grafiek 8	Belang en beleving van werkaspecten: intressant werk	59
Grafiek 9	Belang en beleving van werkaspecten: gezonde werkdruk	60
Grafiek 10	Belang en beleving van werkaspecten: collega's waar je wat aan hebt	60
Grafiek 11	Belang en beleving van werkaspecten: goede chef	61
Grafiek 12	Belang en beleving van werkaspecten: voldoende zelfstandigheid	61
Grafiek 13	Belang en beleving van werkaspecten: goede arbeidsvoorwaarden	62
Tabel 43	Houding t.o.v. werken bij het Rijk	62
Tabel 44	Belang en realisatie van de motieven om bij het Rijk te werken	63
Tabel 45	(On)tevredenheid over aspecten van het werk	64
Hoofdstuk 7	Instromers bij het rijk in 2007	65
Tabel 46	Persoonskenmerken van de instromers bij het Rijk	65
Tabel 47	Opleidingsgegevens van de instromers bij het Rijk	66
Tabel 48	Vorige status van de instromers	66
Tabel 49	Evt. vorige werkgever/branche	67
Tabel 50	Verblijfsduur bij de vorige werkgever	67
Tabel 51	Redenen om ander werk te zoeken voor instromers bij het Rijk	68
Tabel 52	Werkgeversvoorkeur	68
Tabel 53	Zoekkanalen van instromers bij het Rijk	69
Tabel 54	Werkenbijhetrijk/Mobiliteitsbank	69
Tabel 55	Onderdelen selectieprocedure (meerdere antwoorden mogelijk)	70
Tabel 56	Tijdverloop tussen inzenden sollicitatie en bekendmaken keuze	70
Tabel 57	IJzers in het vuur bij aanvaarding nieuwe baan	70
Tabel 58	Redenen om de huidige baan te aanvaarden voor instromers bij het Rijk	71

<i>Grafiek 14</i> Belangrijkste aanvaardingsredenen	72
Tabel 59 Instromers per ministerie	72
Tabel 60 Instromers per regio	73
Tabel 61 Oud en nieuw dienstverband	73
Tabel 62 Oud en nieuw werkterrein	74
Tabel 63 Aard van de oude en nieuwe functie	74
Tabel 64 Vergelijking van oude en nieuwe functie, qua niveau	75
Tabel 65 Vergelijking oude en nieuwe functie, financieel	75
Tabel 66 Houding t.o.v. werken bij het Rijk	76
Tabel 67 Realisatie van de motivatie voor het werken bij het Rijk	76
Tabel 68 Waardering van de baanwisseling	76
Tabel 69 Spijt van de overstap	77
Tabel 70 Instromers bij het Rijk, alweer op zoek naar een volgende baan	77
Tabel 71 Percentage al weer weg bij de werkgever, waar men in 2007 instroomde	77
Hoofdstuk 8 Uitstromers uit het Rijk in 2007	79
Tabel 72 Persoonskenmerken van de uitstromers uit het Rijk	79
Tabel 73 Opleidingsgegevens van de uitstromers uit het Rijk	80
Tabel 74 Uitstromers per ministerie	80
Tabel 75 Uitstromers per regio	81
Tabel 76 Ontslaggrond uitstromers uit het Rijk	81
<i>Grafiek 15</i> Belangrijkste ontslaggronden	81
Tabel 77 Verblijfsduur van de uitstromers bij de verlaten werkgever	82
Tabel 78 Redenen om te stoppen met werk of om ander werk te zoeken voor uitstromers bij het Rijk	83
<i>Grafiek 16</i> Belangrijkste vertrekredenen	84
Tabel 79 Werkgeversvoorkeur	84
Tabel 80 Zoekkanalen van uitstromers uit het Rijk	85
Tabel 81 Gebruik Mobiliteitsbank	85
Tabel 82 Onderdelen selectieprocedure (meerdere antwoorden mogelijk)	85
Tabel 83 Tijdverloop selectieprocedure	86
Tabel 84 IJzers in het vuur bij aanvaarding nieuwe baan	86
Tabel 85 Redenen om de huidige baan te aanvaarden voor uitstromers uit het Rijk	87
Tabel 86 Evt. nieuwe werkgever (branche) van de uitstromers uit het Rijk	87
Tabel 87 Oud en nieuw dienstverband	88
Tabel 88 Oud en nieuw werkterrein	88
Tabel 89 Aard van de oude en nieuwe functie	89
Tabel 90 Vergelijking van oude en nieuwe functie, qua niveau	89
Tabel 91 Vergelijking oude en nieuwe functie, financieel	90
Tabel 92 Houding t.o.v. werken bij het Rijk	90
Tabel 93 Realisatie van de motivatie voor het werken bij het Rijk	91
Tabel 94 Waardering van de baanwisseling	91
Tabel 95 Spijt van de overstap	91
Tabel 96 Uitstromers uit het Rijk, alweer op zoek naar een volgende baan	92
Tabel 97 Percentage uitstromers, al weer weg bij de werkgever waar ze in 2007 instroomden	92
Hoofdstuk 9 Duurzaamheid van de arbeidsrelatie	93
Tabel 98 in 2007 gevolgde stages	94
Tabel 99 Opleiding en training	94
Tabel 100 Inzetbaarheid	95
Tabel 101 Arbeidservaring	96
(vervolg Tabel 101)	96
Tabel 102 Vóór huidige baan ook gewerkt bij	96
Tabel 103 Gerealiseerd interne mobiliteit in 2007	97
Tabel 104 Beoogde blijfduur	97
Tabel 105 Personeelscategorieën naar voorziene blijfduur in de functie	98

Tabel 106	Zittend personeel naar voorziene blijfduur en tevredenheid	98
Tabel 107	Op zoek geweest naar een andere functie	99
Tabel 108	Zoekrichting van zoekenden bij het Rijk	100
Tabel 109	Relatie tevredenheid en zoekgedrag	101
Tabel 110	Voor volgende baan geïnteresseerd in werk bij ...	101
Tabel 111	Gebruik Mobiliteitsbank/WerkenbijhetRijk	101
Tabel 112	Leeftijd, waarop men denkt te stoppen met werk	102
Tabel 113	Aantal jaren, dat men evt. zou willen doorwerken	103
Tabel 114	Conditie, waaronder men langer zou willen doorwerken	103
Hoofdstuk 10 Het HRM-beleid in de praktijk		105
Tabel 115	Belang van het gesprek met de leidinggevende	105
Tabel 116	Ten minste één formeel gesprek in het afgelopen jaar	105
Tabel 117	Algemene tevredenheid over het gesprek met de leidinggevende	106
Tabel 118	Onderwerpen van gesprek met de leidinggevende	106
Tabel 119	Extra motivatie door ...	107
Tabel 120	Relatie formeel gesprek en beloning	107
Tabel 121	Personeelsschouw	108
Tabel 122	Ondersteuning door de chef	108
Tabel 123	Vragen over personeelszaken	109
Tabel 124	Belang van en gebruik door leidinggevend van professionele ondersteuning (tabel 124 vervolg)	109 110
Grafiek 17	<i>Ervaringen met integriteit, vergelijk antwoorden in 2006 en 2008</i>	111
Grafiek 18	<i>Ervaringen met integriteit, vergelijk Rijk vs. elders, 2008</i>	112
Grafiek 19	<i>Ervaringen met ongewenst gedrag van chefs/collega's, Rijk 2006 en 2008, externen 2008</i>	113
Grafiek 20	<i>Ervaringen met ongewenst gedrag van 'klanten': Rijk 2006 en 2008, externen 2008</i>	114
Tabel 125	Effecten van ervaren ongewenst gedrag	114
Tabel 126	Verbeterwensen arbeidsvoorwaarden	115
Tabel 127	De Levensloopregeling: motieven voor deelname	115
Tabel 128	De Levensloopregeling: motieven voor niet-deelname	116
Tabel 129	Interesse in prestatiegebonden variabele beloning	116
Tabel 130	Introductie nieuwe medewerkers	117
Tabel 131	Exitgesprekken met vertrekkers	117

1 Inleiding

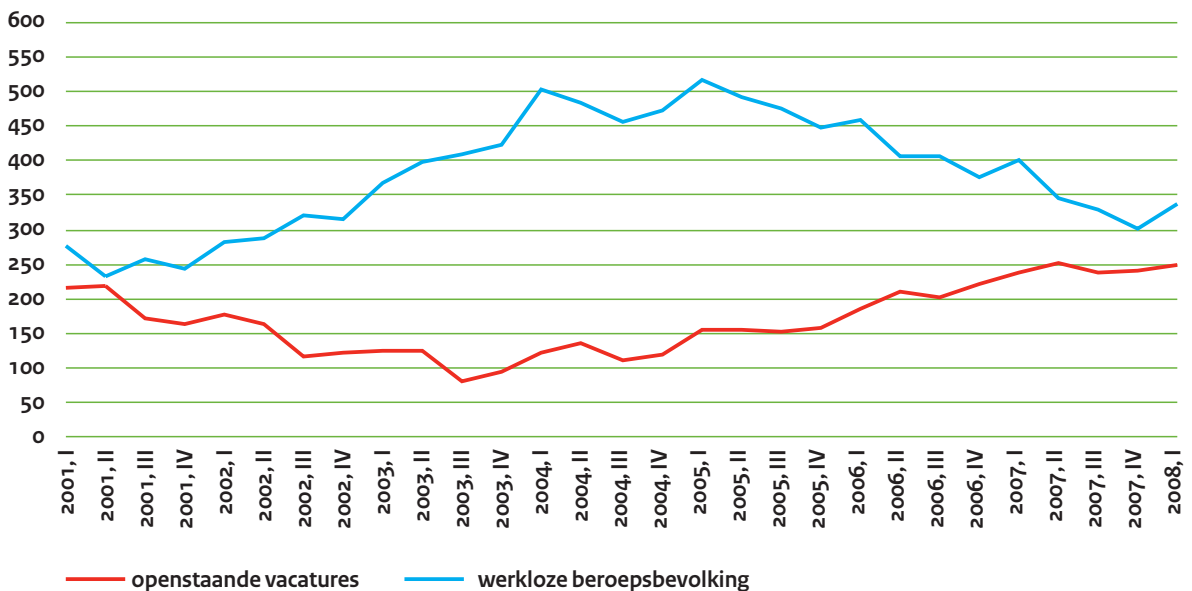
1.1 Ontwikkelingen binnen het Rijk en zijn omgeving

Ook het in 2007 aangetreden kabinet heeft besloten tot efficiency- en volumetaakstellingen. Die dienen ertoe te leiden dat het volume van het Rijk (excl. ZBO's) gedurende de kabinetsperiode wordt gereduceerd met gemiddeld 9,5%, afgerond bijna 11.000 volledige arbeidsplaatsen.

De vorige afslanking leidde tot een duidelijke ontgroening van het rijkspersoneel: het aantal rijksambtenaren in de leeftijdscategorie tot 25 jaar daalde in deze periode met 40% ten opzichte van de eindstand van 2002, de leeftijdscategorie van 25-30 jaar kromp met 22%. Daar stond in dezelfde periode ook een daling van het aantal 60+'ers tegenover met 21%, mede als effect van de 'FPU+-regeling', waardoor oudere rijksambtenaren tegen gunstige voorwaarden de dienst vervroegd konden verlaten. Zo'n regeling maakt geen deel uit van het sociaal flankerend beleid bij de nieuwe taakstellingen. De reductie van het volume zal in de komende jaren dan ook tot andere effecten op de leeftijdsopbouw gaan leiden.

Inmiddels was na een aantal slechte jaren al weer enige tijd sprake van economische groei. In de eerste helft van 2007 groeide de Nederlandse economie met bijna 2,6%. In november van dat jaar daalde de werkloosheid tot 4%, het laagste percentage sinds het voorjaar van 2002.

Grafiek 1 Werkgelegenheidsontwikkeling, 2001-2007



(bron CBS)

Die economische groei leidt tot gespannen verhoudingen op de arbeidsmarkt. Overheid en bedrijven moeten alom rekening houden met tekorten aan vooral hoger opgeleiden. Immers, het aantal jongeren dat de arbeidsmarkt betreedt, blijft in toenemende mate achter bij het aantal ouderen dat de arbeidsmarkt verlaat. Vanaf MBO-niveau moet met toenemende tekorten gerekend worden. Onder dat niveau, en bij jongeren zonder startkwalificatie, blijft de vraag achter bij het aanbod en is er sprake van een groeiend overschot.

De arbeidsmarkt krijgt nog op een tweede manier te maken met de effecten van vergrijzing. Het toenemende aantal ouderen zal moeten leiden tot toenemende investering in de Zorg. Voor zowel Overheid als Bedrijfsleven komt er zo een sterk groeiende concurrent op de arbeidsmarkt bij.

Op een aantal manieren speelt ook de regionale arbeidsmarkt een rol. Demografische en economische factoren lopen niet altijd in de pas. De mate van vergrijzing van de beroepsbevolking verschilt per streek. Ook de concentraties van etnische groeperingen, die qua leeftijdsopbouw en opleiding nog afwijken van de autochtone beroepsbevolking, verschillen sterk per regio. De gebieden waar economische groei is gepland vallen daar niet altijd even gunstig mee samen en hetzelfde geldt voor de positie van het Rijk op de regionale arbeidsmarkt; waardoor het voor die groei benodigde personeel er niet altijd voorhanden zal zijn. Ook voor het Rijk zijn die economische groei-concentraties van belang, aangezien groei vooral voorzien wordt in die regio's die voor de arbeidsmarkt van het Rijk van belang zijn. In die gebieden moet het Rijk dus een meer dan gemiddelde concurrentie het hoofd bieden.

Om de beoogde 'andere overheid' te realiseren zal het Rijk nog vele jaren een ingrijpend veranderingsproces moeten doormaken. Dat zal in grote mate moeten gebeuren met het zittend personeel, nu zowel de in gang gezette afslanking als de krappe arbeidsmarkt ongunstige condities bieden voor het in voldoende mate van de externe arbeidsmarkt betrekken van nieuw talent. Dat vraagt van het Rijk – naast het realiseren van een kwalitatief goed werkgeverschap in het algemeen – veel inspanningen om de kwaliteit en de brede inzetbaarheid van zijn personeel te borgen. Onder de druk van de externe omstandigheden wordt het optimaliseren van de interne arbeidsmarkt binnen het Rijk en van de HRM-instrumenten die dat ondersteunen, steeds belangrijker.

Het Rijk zal daarom steeds meer aandacht moeten besteden aan het bereiken van een optimale inzetbaarheid van zijn personeel. Zowel op het gebied van instroom (selectie-eisen), doorstroom (limitering functieverblijfsduur, (ook interdepartementale) mobiliteit, loopbaanpaden en faciliterende ontwikkeling en training) en uitstroom (gunstige condities om de loopbaan elders voort te zetten).

Een specifiek aandachtgebied daarbij is de intensivering van kennismanagement om te voorkomen dat de te verwachten toenemende uitstroom van ouderen ook gepaard gaat met verlies aan voor de organisatie belangrijke kennis en ervaring,

Een tweede aandachtgebied is het voorkomen en waar mogelijk herstellen van verstarring van personeel waar te lang een te eenzijdig beroep op wordt gedaan. Zeker bij een beleid dat is gericht op het langer doorwerken van ouderen, is dat een extra reden om ervoor te zorgen dat dat voor zowel de medewerker als voor de organisatie aantrekkelijk en productief is.

Ten derde is het zaak aandacht te besteden aan het voorkomen van onnodig verloop. Erg veel personeel stroomt al na enkele jaren na indiensttreding weer uit, al dan niet door het aflopen van een tijdelijke aanstelling. Dat roept de vraag op of de selectieprocedures toereikend zijn dan wel of de aanstellingspraktijk niet een onnodig groot beroep op de externe arbeidsmarkt veroorzaakt.

1.2 De Arbeidsmarktmonitor Rijk

De positie van het Rijk op de arbeidsmarkt is kwetsbaar. Enerzijds vanwege de toenemende krapte, anderzijds als consequentie van de eigen ontwikkelingen binnen het Rijk, waardoor zijn beroep op de arbeidsmarkt zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin zal gaan veranderen. Dat maakt het voor het Rijk belangrijk om een aantal terreinen scherp in de gaten te houden. In de eerste plaats de ontwikkelingen van de vraag- en aanbodverhoudingen op de arbeidsmarkt, in de tweede plaats de beeldvorming en de krachtsverhoudingen met concurrerende werkgevers, en in de derde plaats zijn eigen prestaties als werkgever. Voor de eerste twee doelen fungeert sinds 1998 de Arbeidsmarktmonitor Rijk, waarvoor het tweejaarlijkse 'Personeels en Mobiliteitsonderzoek' ('PoMo') een belangrijke bron is. Voor een interne benchmark op een groot aantal aspecten van HRM-beleid is in 2004 een eerste 'HRM-monitor' ontwikkeld. Met ingang van 2006 vormt het daarvoor ontwikkelde onderzoek een integraal onderdeel van PoMo.

In **Hoofdstuk 2** wordt in vogelvlucht een beeld gegeven van de samenstelling van het rijkspersoneel in de periode 2000-2007. Geschetst wordt het zittend personeel en de in- en uitstroom bij het Rijk. Ook wordt kort ingegaan op de taakstellingen voor de periode 2008-2011.

Van de door het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) geraamde ontwikkelingen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt wordt een beeld gegeven in **Hoofdstuk 3**. Dit hoofdstuk bevat ook gegevens over de vraag van het Rijk op de (elektronische) arbeidsmarkt, en er wordt een vergelijking gemaakt tussen de vraag van het Rijk en te verwachten knelpunten op de arbeidsmarkt. **Hoofdstuk 4** schetst op basis van CBS-gegevens de werkzame en werkloze beroepsbevolking van 2006 naar herkomst, leeftijd en geslacht, en specificeert die naar opleiding en het wel of niet hebben van een startkwalificatie.

Hoofdstuk 5 beschrijft de respondenten van het PoMo-onderzoek onder rijksambtenaren die geheel 2007 bij hun werkgever in dienst zijn geweest en de deelnemers aan de vergelijkbare enquête onder niet-overheidspersoneel. In **Hoofdstuk 6** wordt op basis van deze enquêtes een beeld gegeven van de sterke en zwakke punten van het Rijk als arbeidsorganisatie, gezien door de ogen van de werknemer. De kernvraag is er in hoeverre de werkbeleving van de medewerkers overeenkomt met hun wensen en behoeften.

Vervolgens wordt ingegaan op personeel dat in 2007 in het Rijk is ingestroomd (**Hoofdstuk 7**) of het Rijk heeft verlaten (**Hoofdstuk 8**). Er wordt een beeld gegeven van hun herkomst en bestemming, van hun ervaringen bij het zoeken en vinden van hun nieuwe baan, van hun redenen om hun baan bij het Rijk te aanvaarden of te verlaten, van hun diensttijd bij de verlaten werkgever en van hoe zij achteraf tegen de verandering van werkgever aankijken.

In **Hoofdstuk 9** wordt ingegaan op het arbeidsmarktgedrag van zittende rijksambtenaren: op hun investeringen in eigen functioneren en ontwikkeling, hun (behoefte aan) interne en/of externe mobiliteit en daarmee samenhangende factoren in werkbeleving, en op hun ideeën over hun loopbaaneinde. Ten slotte wordt in **Hoofdstuk 10** ingegaan op de kwaliteit van het HRM-beleid, gezien door zowel de bril van de medewerker als van de direct leidinggevende. In dit hoofdstuk komt het gesprek tussen chef en medewerker aan de orde, de beleving van diens stijl van leidinggeven, de professionele ondersteuning van de leidinggevende, introductie van nieuw personeel en exitgesprekken met vertrekkers, de wensen van het personeel op het gebied van de arbeidsvoorwaarden en hun ervaringen met integriteit en ongewenst gedrag.

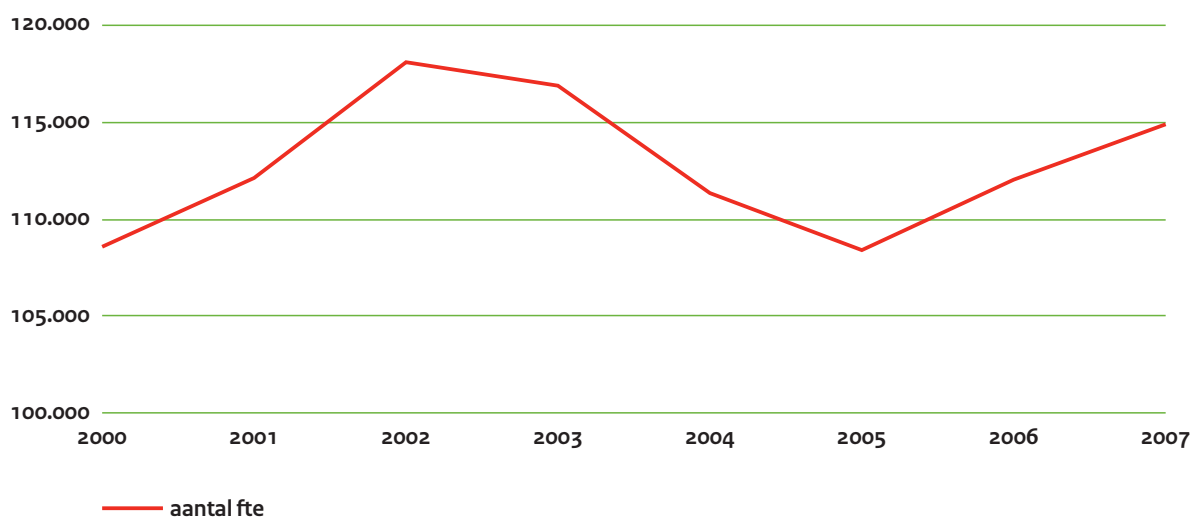
2 Het personeelsbestand van het rijk

2.1 De functies bij het Rijk

2.1.1 De ontwikkeling van het aantal functies

De groei van het Rijk bereikte zijn hoogtepunt met (het equivalent van) 118.057 volledige arbeidsplaatsen in 2002, waarna er een aanzienlijke daling intrad tot 108.363 fte aan het eind van 2005, gevolgd door een toename in 2006 en 2007 tot 114.848. Grafiek 2 laat de ontwikkeling van het personeelsvolume zien na 2000.

Grafiek 2 Ontwikkeling van het bezette volume van de Rijksdienst



2.1.2 De aard van de functies

Tabel 1 De vier 'kolommen' per werkgever, per ultimo 2007 (in fte)

	Beleid	Uitvoering	Toezicht	Staf	Totaal
AZ	104	156	8	175	442
BuiZa	872	1.428	0	837	3.137
BZK	1.007	1.600	63	714	3.383
EZ	1.116	1.649	402	434	3.600
FIN, dep.	954	269	0	545	1.767
FIN, BelD.	0	30.800	0	0	30.800
HCS	1.399	160	0	0	1.559
JUS	910	36.303	49	793	38.055
LNV	1.199	2.967	2.370	384	6.920
OCW	838	947	515	459	2.759
SZW	570	234	1.386	560	2.750
V&W	977	9.482	991	623	12.073
VROM	1.281	144	507	1.785	3.717
VWS	931	2.134	416	407	3.888
Totaal	12.157	88.272	6.707	7.713	114.849

Zoals Tabel 1 laat zien, is het overgrote deel van het werk bij het Rijk van uitvoerende aard. Uitvoerende onderdelen maken meer dan driekwart uit van het functiebestand. Alleen al de drie grootste uitvoerende onderdelen, de Belastingdienst, de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en Rijkswaterstaat maken samen de helft van de rijksdienst uit.

De tabel laat ook duidelijk zien hoezeer de ministeries onderling verschillen in de aard van hun taken. Slechts een aantal ministeries heeft toezicht-/inspectietaken van enige omvang. De kolom Staf (de bedrijfsvoeringseenheden) kent opvallende uitschieters bij AZ (voorlichting) en VROM (huisvesting), waar taken voor het gehele rijksdienst vervuld worden.

Tabel 2 BBRA-schalen per kolom, per ultimo 2007 (in fte)

BBRA-schaal	Beleid	Uitvoering	Toezicht	Staf	Totaal
1	7	6	3	4	20
2	4	27	0	2	34
3	43	2.890	12	34	2.981
4	134	3.329	59	299	3.825
5	446	7.445	206	276	8.378
6	579	9.149	388	482	10.604
7	484	16.397	452	631	17.971
8	553	7.603	1.036	806	10.007
9	442	11.479	786	726	13.442
10	981	7.933	889	1.085	10.897
11	1.858	10.397	947	1.089	14.301
12	2.510	4.776	871	1.004	9.173
13	1.873	3.411	465	641	6.403
14	1.090	2.235	346	336	4.021
15	643	664	164	171	1.657
16	215	327	41	66	666
17	171	138	35	43	404
18	54	47	4	15	139
19	70	12	4	5	109
20		8			28
Totaal	12.157	88.272	6.707	7.713	114.849

Qua niveau is het werk bij het Rijk geconcentreerd in de BBRA-schalen 6 t/m 12 (Tabel 2). Met andere woorden, het gaat vooral om werk, waarvoor tenminste een middelbare opleiding geboden is. Uitvoerings- en Toezicht-onderdelen bieden vooral werk op middelbaar niveau, Beleidseenheden op HBO- of academisch niveau; Stafonderdelen nemen daartussen een middenpositie in.

2.1.3 De geografische spreiding van de werkgelegenheid van het Rijk

Tabel 3 Rijkspersoneel per regio, 2007 (in fte)

Provincie	fte	%	Provincie	fte	%
Friesland	2.310	2,0%	Noord Holland	13.198	11,5%
Groningen	4.169	3,6%	Zuid Holland	43.627	38,0%
Drenthe	2.532	2,2%	Zeeland	1.744	1,5%
Overijssel	4.833	4,2%	Noord Brabant	10.087	8,8%
Flevoland	1.902	1,7%	Limburg	4.762	4,1%
Gelderland	10.719	9,3%	buitenland	1.495	1,3%
Utrecht	12.296	10,7%	onvermeld	1.175	1,0%
Totaal	114.849	100,0%			

Hoewel in de media het Rijk doorgaans wordt aangeduid als 'Den Haag', is werken bij het Rijk beslist geen exclusief Haagse aangelegenheid. Verre van dat; driekwart van het werk bij het Rijk vindt elders in het land plaats. Ook hier zijn het vooral de Belastingdienst, DJI en Rijkswaterstaat die het leeuwendeel van de geografische spreiding voor hun rekening nemen.

2.1.4 De taakstellingen voor de periode 2008-2011

In het Coalitieakkoord heeft het Kabinet besloten tot een programma Vernieuwing van de Rijksdienst. Het doel van het programma is de kwaliteit van de Rijksdienst op een hoger niveau te tillen. De organisaties binnen het Rijk moeten flexibeler worden, met de juiste medewerkers op het juiste moment op de juiste plaats binnen die organisaties.

In het programma is ook een taakstelling afgesproken. De rijksdienst wordt dus zowel beter als kleiner. Tussen 2008 en 2011 verdwijnen banen en zullen mensen van baan moeten veranderen. De door het Kabinet voorgenomen reductie in deze periode bedraagt grofweg 12.500 arbeidsplaatsen, inclusief het ministerie van Defensie en een aantal ZBO's. Defensie en de ZBO's maken geen deel uit van de arbeidsvoorwaardelijke sector Rijk, en blijven in deze Monitor buiten beschouwing.

Voor de berekening van de taakstellingsomvang worden per 'kolom' verschillende percentages gehanteerd, met als uitgangspunt het volume van 2006. Binnen de kolom Uitvoering worden enkele organisaties bovendien ontzien door een lager percentage dan voor de overige onderdelen in die kolom. Hierbij moet worden opgemerkt dat de percentages voor de 'kolom' zelf niet bindend zijn, maar alleen dienen voor de berekening van het af te slanken volume. Het Kabinet gaat uit van een realisatietempo van het bereiken van 12,5% van de taakstelling in 2008 en 2009, 25% in 2010 en 50% in 2011. Uiteraard kan de realisatie in een ander tempo plaatsvinden, afhankelijk van de effecten van het natuurlijk verloop en van de tijd die het afwikkelen van te beëindigen taken vergt.

In het nieuwe Sociaal Flankerend Beleid staat bij de realisatie van de afslanking het proces van werk naar werk centraal. Dit proces beoogt de flexibiliteit van de personeelsinzet te verhogen en tegelijkertijd voor de werknemer ook veiligheid te bieden.

2.2 De mensen bij het Rijk

2.2.1 Het rijkspersoneel per ultimo 2000-2007

Tabel 4 laat de ontwikkeling van het rijkspersoneel zien vanaf 2000, uitgesplitst naar een aantal personeelskenmerken.

Tabel 4 Het rijkspersoneel in vogelvlucht, 2000-2007

stand per 31/12:	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
totaal personeel in fte	108.563	112.125	118.057	116.907	111.347	108.363	111.993	114.849
totaal personeel in personen	116.450	120.497	126.830	125.726	119.630	116.549	120.287	123.171
in tijdelijke dienst	13.785	16.000	17.842	12.472	8.371	8.672	18.523	11.069
in vaste dienst	102.665	104.497	108.988	113.254	111.259	107.877	101.764	112.102
deeltijdarbeid	25.157	27.218	29.832	30.491	29.620	29.777	31.058	32.273
volletijdarbeid	91.293	93.279	96.998	95.235	90.010	86.772	89.229	90.898
vrouwen	41.793	44.898	48.648	48.380	47.188	47.298	49.475	51.329
mannen	74.657	75.599	78.182	77.346	72.442	69.251	70.812	71.842
% vrouwen	35,9%	37,3%	38,4%	38,5%	39,4%	40,6%	41,1%	41,7%
% vrouwen vanaf Schaal 15	10,2%	11,2%	12,5%	14,1%	15,6%	17,6%	18,3%	19,7%
% allochtonen	–	7,9%	8,1%	8,4%	8,4%	9,3%	9,5%	10,0%
< 30 jaar	14.022	15.077	16.248	14.413	12.544	11.973	12.434	12.929
30-40 jaar	35.489	35.368	36.281	34.933	33.100	32.166	31.949	31.568
40-55 jaar	56.039	57.202	59.451	60.024	59.001	59.660	60.627	60.665
55 jaar en ouder	10.900	12.850	14.850	16.356	14.985	12.822	15.277	18.009
gemiddelde leeftijd	41,0	41,7	41,8	42,4	42,7	42,6	42,9	43,3
schaal 1-4	9.898	9.506	9.661	8.335	6.424	6.483	6.497	7.307
schaal 5-9	66.784	68.681	71.171	69.962	66.929	64.554	65.891	66.064
schaal 10-13	33.779	35.957	39.114	40.368	39.353	38.878	41.005	42.741
schaal 14-16	5.481	5.791	6.276	6.428	6.291	6.081	6.291	6.451
schaal 17+	508	562	608	633	633	625	603	608

De tussen 2002 en 2005 gerealiseerde krimp van het Rijk is in belangrijke mate toe te schrijven aan de in die periode opgelegde taakstellingen. Daarnaast droeg ook de verzelfstandiging van het Centraal Bureau voor de Statistiek met ca. 2.700 arbeidsplaatsen eraan bij.

De krimp met 10.000 ambtenaren in deze periode is vooral terug te zien in de halvering van het aantal medewerkers met een tijdelijke aanstelling; het aantal vaste aanstellingen stijgt nog even door, om vervolgens ook te gaan dalen. In 2007 zijn er weer meer vaste aanstellingen; het aantal tijdelijke aanstellingen daalde weer na een opleving in 2006.

De afslanking vond vrijwel geheel plaats onder volletijdwerkers; het aantal deeltijdwerkers veranderde in die periode vrijwel niet. Het overgrote deel van de afslanking vond plaats onder mannen. Het aantal allochtonen loopt langzaam op tot 10% in 2007.

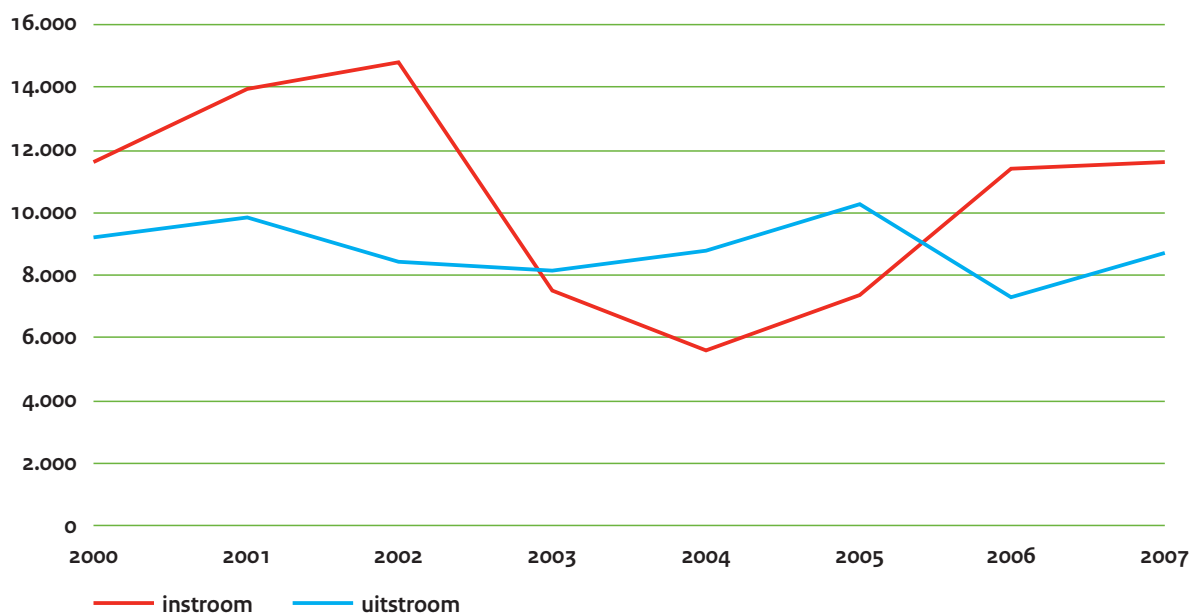
Qua leeftijd zien we het aantal jongeren (<30 jaar) tussen 2002 en 2005 dalen tot ca. 12.000, waarna er weer een geringe stijging optreedt. De daling van het aantal 55+'ers in 2004 en 2005 is een tijdelijk verschijnsel, toe te schrijven aan de forse uitstroom van ouderen die gebruik maakten van de tijdelijke FPU+-regeling die voor 2004 en 2005 gold. In 2006, na afloop van dat effect, nam hun aantal weer toe met 19%; in 2007 is het aantal groter dan ooit.

In het functiegebouw zijn het vooral functies in de lagere schalen die in aantal zijn gedaald.

Vanuit een oogpunt van diversiteit zien we dus een gevarieerd beeld: een stijgend aandeel van vrouwen en allochtonen, tegenover een na daling zich stabiliserend aandeel van jongeren en een door tijdelijke extra uitstroom onderbroken sterke groei van het aantal ouderen.

Hierboven werd aangegeven dat het Rijk in de afgelopen jaren groeide tot 2002, daarna kromp en vanaf 2006 opnieuw in omvang toenam. Dat is ook duidelijk terug te zien in Grafiek 3: een aanzienlijk instroomoverschot tot en met 2002, gevolgd door een uitstroomoverschot vanaf 2003, waarna er weer sprake is van een instroomoverschot.

Grafiek 3 Externe mobiliteit rijkspersoneel, 2000-2007



2.2.2 De instroom bij het Rijk

Tabel 5 Instroom bij de ministeries, 2000-2007

instroom in	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
totaal personeel in fte	10.724	12.772	13.583	6.901	5.112	6.800	10.660	10.892
totaal personeel in personen	11.615	13.939	14.822	7.518	5.605	7.355	11.394	11.625
in tijdelijke dienst	9.540	11.308	11.490	5.722	4.402	5.824	8.243	7.426
in vaste dienst	2.075	2.631	3.332	1.796	1.203	1.531	3.151	4.199
deeltijdarbeid	3.289	4.191	4.270	2.048	1.615	1.984	2.948	3.049
volletijdarbeid	8.326	9.748	10.552	5.470	3.990	5.371	8.446	8.576
vrouwen	6.389	7.683	7.841	3.817	3.146	4.033	5.966	6.236
mannen	5.226	6.256	6.981	3.701	2.459	3.322	5.428	5.389
% vrouwen	55,0%	55,1%	52,9%	50,8%	56,1%	54,8%	52,4%	53,6%
% allochtonen	–	–	12,6%	11,5%	12,7%	16,9%	12,8%	16,4%
< 30 jaar	5.245	6.143	6.003	3.040	2.567	3.394	4.515	4.857
30-40 jaar	3.796	4.608	5.005	2.428	1.748	2.249	3.535	3.675
40-55 jaar	2.417	2.978	3.382	1.811	1.142	1.516	2.933	2.751
55 jaar en ouder	157	210	432	239	148	196	411	342
gemiddelde leeftijd	32,6	32,7	33,6	33,8	32,8	32,8	34,4	33,6
schaal 1-4	2.985	3.040	3.284	1.483	1.009	1.518	1.647	2.650
schaal 5-9	5.574	6.948	6.904	3.505	2.836	3.424	5.792	5.225
schaal 10-13	2.839	3.685	4.255	2.275	1.562	2.172	3.658	3.458
schaal 14-16	173	224	314	199	154	198	207	248
schaal 17+	44	42	65	56	44	43	90	44

Na 2002 is de instroom bij de ministeries drastisch teruggelopen tot de helft van het instroomvolume van dat jaar, om vanaf 2006 weer sterk toe te nemen.

Tussen de jaren 2002 en 2007 is er geen verschil van betekenis opgetreden in de percentuele samenstelling van de instroom. Alleen het aandeel van allochtonen nam merkbaar toe tussen 2004 en 2007, en het aantal tijdelijke aanstellingen nam af, zij het dat het na een laagste punt in 2004 weer stijgt, maar nog niet tot het niveau van vóór 2003. Ontwikkelingen binnen het personeelsbestand kwamen dan ook eerder voort uit veranderingen in de samenstelling van de uitstroom en uit ontgroening en vergrijzing van het personeelsbestand tussen in- en uitstroom.

Na 2005 is er – ondanks een aanzienlijke absolute groei – een merkbare daling van het aandeel van jongeren (<30 jaar) in de instroom te zien, naast een toename van de instroom boven de 40 jaar. Qua schaalniveau bezien is er in 2007 herstel van het aandeel van de schalen 1 t/m 4 na een tijdelijke dip in 2006; in dat jaar was het aandeel van de schalen 5 t/m 9 wat hoger dan gebruikelijk.

2.2.3 De uitstroom uit het Rijk

In tabel 6 wordt de uitstroom van de jaren 2000-2007 gespecificeerd. Deze percentages zijn – evenals bij de instroomcijfers van Tabel 5 – niet zonder meer te relateren aan wat Tabel 4 aan groei en krimp laat zien. Immers, behalve door instroom en uitstroom verandert de omvang van een personeelscategorie ook door verschuivingen tussen categorieën. Immers, wie als 27-jarige deeltijdwerker instroomt in schaal 8 met een tijdelijk aanstelling, kan de dienst verlaten als 43-jarige voltijdwerker in schaal 11 met een vaste aanstelling, etc.

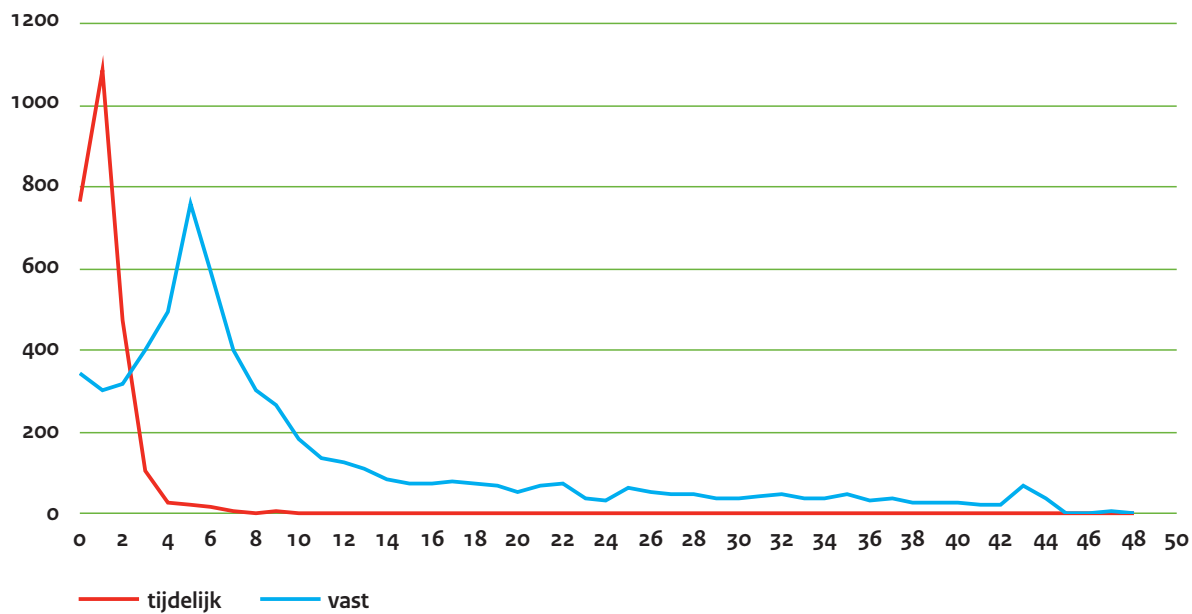
Tabel 6 Uitstroom bij de ministeries, 2002-2006

uitstroom in	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
totaal personeel in fte	8.301	8.835	7.479	7.283	7.948	8.730	5.753	7.378
totaal personeel in personen	9.237	9.828	8.439	8.175	8.804	10.267	7.274	8.739
in tijdelijke dienst	3.252	3.269	3.187	3.340	2.367	2.036	2.470	2.505
in vaste dienst	5.985	6.559	5.252	4.835	6.437	8.231	4.804	6.234
deeltijdarbeid	3.374	3.749	3.554	3.595	2.814	3.210	3.011	3.284
volletijdarbeid	5.863	6.079	4.885	4.580	5.990	7.057	4.263	5.455
vrouwen	4.219	4.588	4.059	3.919	3.223	3.913	3.635	4.353
mannen	5.018	5.240	4.380	4.256	5.581	6.354	3.639	4.386
% vrouwen	45,7%	46,7%	48,1%	47,9%	36,6%	38,1%	50,0%	49,8%
% alloctonen	-	-	10,4%	12,3%	8,4%	7,7%	11,2%	11,5%
< 30 jaar	2.357	2.302	2.101	1.976	1.524	1.479	1.648	1.970
30-40 jaar	3.032	3.159	2.461	2.158	1.707	1.838	2.350	2.969
40-55 jaar	2.429	2.812	2.196	2.054	1.500	1.579	2.176	2.593
55 jaar en ouder	1.419	1.555	1.681	1.987	4.073	5.365	1.100	1.207
gemiddelde leeftijd	39,0	39,6	40,1	41,4	46,4	47,5	39,7	39,4
schaal 1-4	1.500	1.416	1.272	1.179	822	866	747	820
schaal 5-9	4.927	5.127	4.428	4.274	4.607	5.158	3.536	4.239
schaal 10-13	2.362	2.859	2.349	2.281	2.806	3.396	2.567	3.206
schaal 14-16	367	376	331	356	497	746	311	404
schaal 17+	81	50	59	85	72	95	113	70

Tabel 6 toont vooral in 2005 een sterk toegenomen uitstroom, en daarnaast een zeer aanzienlijk aandeel van ouderen in de uitstroom van 2004 en 2005. Beide ontwikkelingen zijn vooral toe te schrijven aan de extra uitstroom in het kader van de FPU+-regeling, die de uitstroom van ouderen heeft gestimuleerd en daarmee potentiële uitstroom naar voren heeft gehaald die anders in 2006 (of later) zou zijn opgetreden. Vandaar de opvallend lage uitstroom in 2006 en 2007 en het sterk gedaalde aandeel daarin van de 55+'ers. Tezelfdertijd nam de uitstroom beneden de 55 jaar af ten opzichte van eerdere jaren. Eerdere jaren, en ook 2006 en 2007, laten dan ook heel andere leeftijdverhoudingen in de uitstroom zien.

Zoals Grafiek 4 over 2007 in beeld brengt, treedt uitstroom vooral op in de eerste jaren na instroom. In- en uitstroom dragen op deze manier maar weinig bij aan verversing van het personeelsbestand. Het Rijk vervangt vooral 'vers' door 'vers'. De grafiek laat zien dat dit veel te maken heeft met het aantal tijdelijke aanstellingen. Voor een deel gaat het daarbij om tijdelijke aanstelling met uitzicht op vast, deels ook om aanstelling op een als tijdelijk bedoelde functie. De aanstellingspraktijk draagt op deze wijze bij aan de vergrijzing van het rijksperoneel.

Grafiek 4 Uitstroamsnelheid rijksperoneel, 2007



3 De arbeidsmarkt

3.1 Geraamde ontwikkeling van vraag en aanbod, naar opleiding

3.1.1 Algemeen beeld

In deze paragraaf wordt een beeld gegeven van de voor de periode 2007-2012 geraamde ontwikkeling van de arbeidsvraag en van het aantal te verwachten schoolverlaters. Beide gegevens gespecificeerd naar opleidingsniveau en -richting. De ramingen zijn verricht door het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA). De volgende drie alinea's zijn citaten uit de ROA-rapportage 'De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2012'

'De macro-economische werkgelegenheidsprognoses in dit rapport zijn gebaseerd op CPB (2006), *Economische Verkenning 2008-2011*, CPB Document No. 129, november, Den Haag. In afwijking van deze middellange-termijnramingen voor de jaren tot 2012 is voor 2007 en 2008 gebruik gemaakt van CPB (2007), *Centraal Economisch Plan 2007*, april, Den Haag. Door het gebruik van deze korte-termijnprognoses worden de gehanteerde middellange-termijnramingen gecorrigeerd met de meer recente inzichten in de groei- en verwachtingen van het CEP. Beide ramingen zijn iets voorzichtiger dan in de meer recente *Macro Economische Verkenning 2008* voor de korte-termijnprognoses en de *Actualisatie Economische Verkenning 2008-2011* voor de middellange-termijnprognoses. De gegevens in de laatste twee publicaties werden voor de doorberekening van de werkgelegenheidsprognoses naar beroep en opleiding in dit rapport te laat door het CPB gepubliceerd (september 2007).

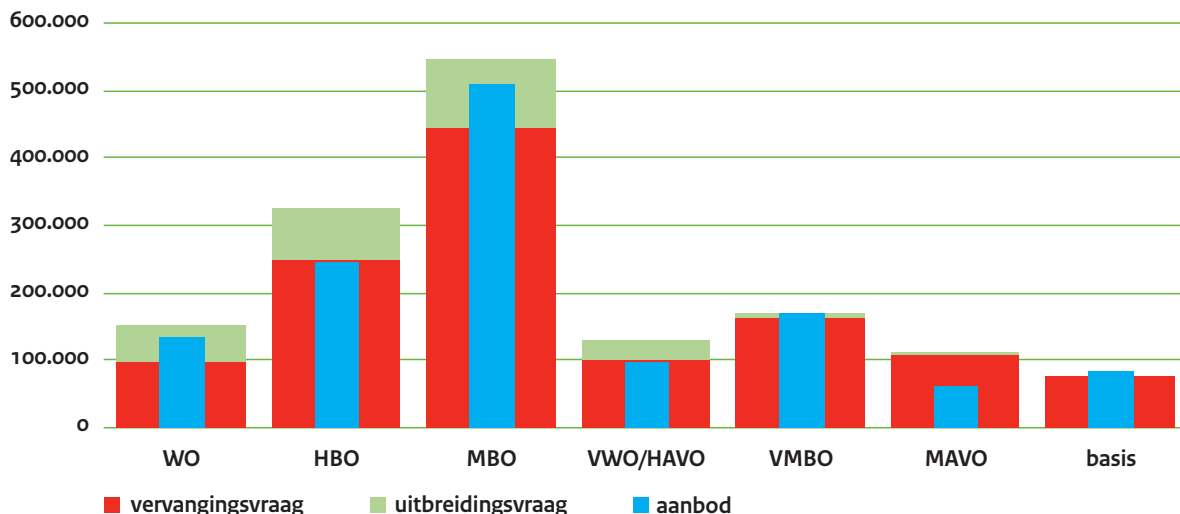
De prognoses van de instroom van schoolverlaters op de arbeidsmarkt hebben als uitgangspunt de *Referentieraming 2007* van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap met betrekking tot de verwachte uitstroom uit het initiële onderwijs. Door het ROA zijn deze prognoses nader verbijzonderd en aangevuld met prognoses van de doorstroom naar het postinitiële onderwijs, waarbij o.a. gegevens uit de *Onderwijsmatrix* en de *Enquête Beroepsbevolking* van het CBS en gegevens uit het *Schoolverlaters-informatiesysteem (SIS)* van het ROA zijn gebruikt.

Tussen 2004 en 2006 heeft de economie zich hersteld. Het conjunctuurherstel heeft geleid tot een daling van de werkloosheid en een stijging van het aantal vacatures. De vacaturegraad bereikte in 2006 hetzelfde niveau als in 2000. De werkloosheid was in 2006 echter wel hoger dan op de top van de vorige hoogconjunctuur in 2000. Voor de jaren 2007 tot en met 2011 wordt verwacht dat de krapte op de arbeidsmarkt verder zal toenemen. Dit is onder andere gebaseerd op de aanname dat de werkgelegenheid gemiddeld jaarlijks zal groeien met 0,8% ten opzichte van het basisjaar in 2006. Terwijl het totale percentage baanopeningen gemiddeld jaarlijks 4,3% bedraagt van de werkgelegenheid in 2006, zal de arbeidsmarktinstroom van schoolverlaters blijven steken op 3,5%. De arbeidsmarktinstroom van schoolverlaters is gedurende deze periode dus ongeveer even groot als de uitstroom van de arbeidsmarkt door pensionering, arbeidsmarktongeschiktheid, zorg voor de kinderen, etc. Dit impliceert dat voor de periode 2007-2011 de krapte op de arbeidsmarkt verder zal toenemen, waardoor de werkloosheid nog verder gaat dalen, mogelijk zelfs tot onder het niveau in 2000'.

Bij het interpreteren van onderstaande gegevens dient in het oog gehouden te worden dat het niet gaat om mobiliteit op de arbeidsmarkt (dus niet om baanwisselaars), maar om toetreding tot of verdwijning van de arbeidsmarkt in zijn totaliteit. Voor de arbeidsmarkt als totaal zijn bewegingen van baan naar baan neutraal. Uiteraard is er – zeker in tijden van arbeidskrapte – ook sprake van concurrentie op de arbeidsmarkt. Uit tabellen naar voren komende aanbodtekorten zullen werkgevers met een zwakke concurrentiepositie dan ook harder treffen dan 'sterke merken'.

Grafiek 5 laat het beeld zien van de ROA-raming, voor de periode 2007-2012. In deze raming zijn er vanaf MBO-niveau tekorten voorzien, op HBO-niveau zelfs aanzienlijke tekorten.

Grafiek 5 ROA-raming voor 2007-2012 van vraag en aanbod per opleidingsniveau



Belangrijk in de ramingen is ook is het signaal dat zelfs zonder economische groei het aanbod van schoolverlaters in diverse opleidingsrichtingen van het Wetenschappelijk Onderwijs en het Hoger en Middelbaar Beroepsonderwijs niet voldoende zal zijn om alleen al in de vervangingsvraag te voorzien. Economische groei zal deze problemen dan ook alleen maar kunnen vergroten.

Bovendien moet bedacht worden dat schaarste niet alleen een kwantitatief maar daarnaast ook een kwalitatief aspect heeft: op de markt voor toptalent heerst altijd schaarste. Er is dan ook alle reden om aandacht te besteden aan de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt van de werkgevers in het Rijk. De tabellen brengen apart de geraamde vervangingsvraag en de geraamde uitbreidingsvraag in beeld. De laatste kan ook negatief uitvallen, als er sprake is van personeelsinkrimping. Die 'negatieve uitbreidingsvraag' speelt geen rol bij het berekenen van de totale vraag, de 'baanopeningen', aangezien er dan geen sprake is van vacatures.

De gegevens per opleidingsniveau zullen steeds apart gepresenteerd worden in tabellen voor de richtingen, waarin aanbodtekort wordt geraamd en voor de richtingen met een verwacht aanbodoverschot ten opzichte van de totale vraag (waarbij de tabellen over tekorten ook overschotten kunnen laten zien ten opzichte van alleen de vervangingsvraag).

3.1.2 Wetenschappelijk onderwijs

Tabel 7a Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, academici, richtingen met aanbodtekort

	uitbetalingsvraag	vervangingsvraag	totaal aanopeningen	aanbod schoolverlaters	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v de baanopeningen	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v 0-groei (alleen vervangingsvraag)
Rechten en bestuurskunde	6.200	15.100	21.300	16.200	-5.100	+1.100
Sociale wetenschappen	11.300	27.900	39.100	34.000	-5.100	+6.100
Theologie	2.200	2.000	4.200	500	-3.700	-1.500
Wiskunde en natuurwetenschappen	6.700	6.900	13.600	10.700	-2.900	+3.800
Accountancy en belastingen	1.300	4.900	6.200	3.300	-2.900	-1.600
Elektrotechniek	1.400	1.900	3.300	1.100	-2.200	-800
Informatica en bestuurlijke informatiekunde	2.600	1.300	3.900	1.900	-2.000	+600
Werktuigbouwkunde	1.700	2.000	3.700	2.000	-1.700	+0
Bouwkunde	2.400	2.700	5.100	3.500	-1.600	+800
Tandheelkunde	500	2.300	2.800	1.400	-1.400	-900
Civiele techniek	1.000	1.600	2.500	1.300	-1.200	-300
Landbouw en milieukunde	2.500	1.300	3.900	2.900	-1.000	+1.600
Kunstwetenschappen	700	1.000	1.700	1.400	-300	+400
Farmacie en medische biologie	1.100	1.200	2.300	2.100	-200	+900
Totaal richtingen met aanbodtekort	41.600	72.100	113.600	82.300	-31.300	+10.200

Tabel 7b Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, academici, richtingen met aanbodoverschot

	uitbreidingsvraag	vervangingsvraag	totaal baanopeningen	aanbod schoolverlaters	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v de baanopeningen	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v 0-groei (alleen vervangingsvraag)
Bedrijfskunde	5.300	2.700	8.000	14.600	+6.600	+11.900
Econom(etr)ie	3.600	6.200	9.800	13.500	+3.700	+7.300
Letteren	2.500	7.100	9.600	11.400	+1.800	+4.300
(Dier)geneeskunde	2.900	9.100	12.100	13.700	+1.600	+4.600
Totaal richtingen met aanbodoverschot	14.300	25.100	39.500	53.200	+13.700	+28.100

Toelichting op de ROA-tabellen: **Vervangingsvraag** is de vraag naar nieuwe arbeidskrachten die ontstaat doordat de arbeidsplaatsen van werkenden die met pensioen gaan, arbeidsongeschikt worden of zich (tijdelijk) terugtrekken van de arbeidsmarkt opnieuw moeten worden opgevuld. **Uitbreidingsvraag** is de vraag naar nieuwe arbeidskrachten die ontstaat door groei van de werkgelegenheid. Als er sprake is van een werkgelegenheidsdaling, is de uitbreidingsvraag negatief. **Baanopeningen** zijn de totale vraag naar nieuwkomers op de arbeidsmarkt, zoals deze is bepaald door de werkgelegenheidsgroei (positieve uitbreidingsvraag) en de vervangingsvraag.

NB: Bij de interpretaties van deze gegevens moet wel bedacht worden dat de vergelijking tussen vraag en aanbod in deze Monitor steeds wordt gemaakt per afzonderlijke studierichting. Een deel van de afstuderenden zal evenwel in een ander beroep aan de slag komen dan op grond van de studierichting te verwachten zou zijn, en evenzeer zal – zeker bij onvoldoende aanbod – een deel van de vacatures vervuld worden door personen met een andere studierichting. De vraag/aanbod-verhoudingen zijn dan ook alleen te zien als indicatie van de globale omvang van tekorten en overschotten.

In totaal verwacht het ROA tot 2012 een vervangingsvraag ter grootte van 97.200 academici. Daar staat in deze periode een aanbod tegenover van 135.500 afstuderenden. In totaal is dat ruim voldoende, maar per afstudeerrichting kan de situatie sterk uiteenlopen. In een aantal richtingen zal het aantal abituriënten onvoldoende tot ruim onvoldoende zijn om in de vervanging te kunnen voorzien. Het Rijk zou ook zonder economische groei voorbereid moeten zijn op aanbodtekorten op de deelarbeidsmarkten van theologen, elektrotechnici en tandartsen.

Bovendien raamt het ROA nog een uitbreidingsvraag met 55.900 academici. In totaal is dan ook op 14 van de 18 onderscheiden deelarbeidsmarkten voor academici een flink aanbodtekort te voorzien.

Dat geldt vooral voor de richtingen Recht en bestuur, Sociale wetenschappen, Theologie, Wiskunde en Natuurwetenschappen, Accountancy en belastingen, Elektrotechniek en Informatica. Voor Sociale wetenschappen, Wiskunde en Natuurwetenschappen en in mindere mate Landbouw en Milieukunde en Rechten en bestuurskunde komen de tekorten op de arbeidsmarkt vooral voor rekening van de uitbreidingsvraag; bij alleen vervangingsvraag zou er daar sprake zijn van aanzienlijke overschotten.

Een aanzienlijk overaanbod daarentegen wordt vooral voorzien bij Bedrijfskunde en Econom(etr)ie; in mindere mate geldt dit voor (Dier)geneeskunde en Letteren. Dit geldt óók inclusief de geraamde uitbreidingsvraag.

In totaal wordt een tekort aan aanbod van academici geraamd, dat driemaal zo hoog is als voor de vorige ramingperiode (2005-2010) was geraamd.

3.1.3 Hoger beroepsonderwijs

Tabel 8a Raming van van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, HBO'ers, richtingen met aanbodtekort

	uitbreidingsvraag	vervangingsvraag	totaal baanopeningen	aanbod schoolverlaters	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v de baanopeningen	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v 0-groei (alleen vervangingsvraag)
HBO lerarenopleiding basisonderwijs	2.300	43.600	45.900	25.600	-20.300	-18.000
HBO elektrotechniek	5.700	9.800	15.500	5.500	-10.000	-4.300
HBO lerarenopleiding expressie	1.800	8.700	10.500	2.900	-7.600	-5.800
HBO verpleegkunde	3.700	11.500	15.300	8.000	-7.300	-3.500
HBO lerarenopleiding economie en maatschappij	2.200	8.000	10.100	2.900	-7.200	-5.100
HBO laboratorium	1.500	7.800	9.300	3.800	-5.500	-4.000
HBO lerarenopleiding natuur en techniek	-500	8.300	8.300	3.100	-5.200	-5.200
HBO lerarenopleiding medisch en verzorging	800	4.800	5.500	300	-5.200	-4.500
HBO vervoer en logistiek	1.900	4.900	6.800	1.600	-5.200	-3.300
HBO recht en bestuur	1.100	5.800	6.800	2.000	-4.800	-3.800
HBO accountancy en bedrijfseconomie	2.600	16.900	19.500	14.800	-4.700	-2.100
HBO documentatie en informatie	3.000	3.100	6.000	1.500	-4.500	-1.600
HBO bouwkunde	3.300	6.100	9.400	5.100	-4.300	-1.000
HBO civiele techniek	2.500	4.100	6.600	3.000	-3.600	-1.100
HBO openbare orde en veiligheid	1.500	2.200	3.600	700	-2.900	-1.500
HBO lerarenopleiding talen	700	4.500	5.300	3.300	-2.000	-1.200
HBO informatica	8.600	5.400	14.000	12.100	-1.900	+6.700
HBO bedrijfskunde	9.400	22.700	32.100	30.200	-1.900	+7.500
HBO tolk en vertaler	700	1.200	1.900	600	-1.300	-600
HBO personeel en arbeid	2.100	5.500	7.700	6.500	-1.200	+1.000
HBO chemische technologie	800	1.000	1.800	700	-1.100	-300
HBO radiologie	100	1.400	1.500	1.200	-300	-200
HBO milieukunde	1.300	2.300	3.600	3.500	-100	+1.200
HBO voeding	400	1.000	1.300	1.300	+0	+300
Totaal richtingen met aanbodtekort	57.500	190.600	248.300	140.200	-108.100	-50.400

Tabel 8b Raming van het schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, HBO'ers, richtingen met aanbodoverschot

	uitbreidingsvraag	vervangingsvraag	totaal baanopeningen	aanbod schoolverlaters	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v de baanopeningen	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v 0-groei (alleen vervangingsvraag)
HBO secretariaat	600	1.500	2.100	2.200	+100	+700
HBO werktuigbouwkunde	-2.800	6.400	6.400	6.600	+200	+200
HBO (fysio)therapie	2.900	8.500	11.400	11.700	+300	+3.200
HBO pedagogie	2.400	1.700	4.100	4.400	+300	+2.700
HBO uitvoerende en beeldende kunsten	4.300	7.100	11.400	11.700	+300	+4.600
HBO lerarenopleiding lichamelijke opvoeding	-200	2.400	2.400	2.900	+500	+500
HBO landbouw en veeteelt	200	1.400	1.600	2.300	+700	+900
HBO toerisme en recreatie	800	1.400	2.300	3.400	+1.100	+2.000
HBO horeca	900	900	1.800	4.300	+2.500	+3.400
HBO commerciële economie	4.900	13.500	18.400	22.100	+3.700	+8.600
HBO maatschappelijk werk en hulpverlening	5.600	12.700	18.300	23.200	+4.900	+10.500
HBO communicatie en journalistiek	-200	1.600	1.600	11.600	+10.000	+10.000
Totaal richtingen met aanbodoverschot	19.400	59.100	81.800	106.400	+24.600	+47.300

Het ROA verwacht tot 2012 een vervangingsvraag ter grootte van 249.700 HBO'ers. Daar staat in deze periode een aanbod tegenover van 246.600 afstuderenden. Qua totaal aantal niet voldoende. In ongeveer tweederde van de opleidingsrichtingen zal het aantal abiturienten onvoldoende tot ruim onvoldoende zijn om in de vervanging te kunnen voorzien. Er zal dus ook zonder economische groei rekening moeten worden gehouden met tekorten op de arbeidsmarkt in vele richtingen.

Daarnaast raamt het ROA een uitbreidingsvraag met 76.900 HBO'ers. Dat brengt het aantal baanopeningen (d.w.z. de vervangingsvraag plus de positieve uitbreidingsvraag) in de ramingperiode op 330.100. In bijna tweederde van alle studierichtingen betekent dat een (soms zeer groot) aanbodtekort, vooral in de pedagogische richtingen, maar ook in de richtingen elektrotechniek (waar het aanbod slechts eenderde van de vraag dekt) en verpleegkunde (met bijna evenveel tekort als aanbod). Maatschappelijk werk en hulpverlening, Commerciële economie en Horeca, maar vooral Communicatie en journalistiek (1.600 vraag tegenover 11.600 aanbod) kennen het grootste aanbodoverschot.

In totaal wordt een tekort aan aanbod van HBO'ers geraamd, dat negenmaal zo hoog is als het overschot, dat voor de vorige ramingperiode (2005-2010) was geraamd.

3.1.4 Middelbaar onderwijs

Tabel 9a Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, Middelbaar onderwijs, richtingen met aanbodtekort

	uitbreidingsvraag	vervangingsvraag	totaal baanopeningen	aanbod schoolverlaters	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v de baanopeningen	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v 0-groei (alleen vervangingsvraag)
HAVO/VWO	30.600	99.700	130.200	95.900	-34.300	-3.800
MBO elektrotechniek	5000	39700	44800	19300	-25.500	-20.400
MBO werktuigbouw en mechanische techniek	-600	35900	35900	15100	-20.800	-20.800
MBO bouw	6.700	35.600	42.200	26.200	-16.000	-9.400
MBO administratie en logistiek	13700	46500	60300	50300	-10.000	+3.800
MBO voeding, natuur en milieu	-2.500	25.100	25.100	15.900	-9.200	-9.200
MBO verpleging	4700	22600	27300	18300	-9.000	-4.300
MBO procestechniek	2500	7300	9700	4000	-5.700	-3.300
MBO verzorging	19400	33600	53000	47500	-5.500	+13.900
MBO levensmiddelentechniek/vleesverwerking	1100	5500	6700	3500	-3.200	-2.000
MBO brood en banket	1800	3300	5100	2900	-2.200	-400
MBO secretariaat	6100	0	21000	19100	-1.900	+19.100
MBO grond-, weg- en waterbouw	400	6.400	6.800	5.000	-1.800	-1.400
MBO laboratorium	900	3.300	4.200	2.600	-1.600	-700
MBO beweging en therapie	1200	3500	4700	3700	-1.000	+200
MBO grafische techniek	-2400	7600	7600	6700	-900	-900
MBO vliegtuigtechniek	100	1500	1600	800	-800	-700
MBO apothekersassistent	1300	3700	5000	4500	-500	+800
MBO fijnmechanische techniek	-300	3000	3000	2800	-200	-200
MBO dokters-, tandarts- en dierenartsassistent	1200	5900	7000	7000	+0	+1.100
Totaal richtingen met aanbodtekort	90.900	389.700	501.200	351.100	-150.100	-38.600

Tabel 9b Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, Middelbaar onderwijs, richtingen met aanbodoverschot

	uitbreidingsvraag	vervangingsvraag	totaal baanopeningen	aanbod schoolverlaters	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v de baanopeningen	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v 0-groei (alleen vervangingsvraag)
MBO gezondheidstechniek	400	1700	2100	2200	+100	+500
MBO uiterlijke verzorging	4600	13700	18300	18500	+200	+4.800
MBO motorvoertuigetechniek en tweewielers	-100	15600	15600	16100	+500	+500
MBO groene ruimte	-400	6.700	6.700	7.800	+1.100	+1.100
MBO vervoer	2200	10700	12900	14000	+1.100	+3.300
MBO operationele techniek	0	1200	1200	2500	+1.300	+1.300
MBO facilitaire dienstverlening	2500	7400	9900	11700	+1.800	+4.300
MBO installatietechniek	1100	5700	6900	9500	+2.600	+3.800
MBO openbare orde en veiligheid	3700	10400	14100	16700	+2.600	+6.300
MBO horeca	4700	16700	21500	27000	+5.500	+10.300
MBO toerisme en recreatie	900	2000	3000	10200	+7.200	+8.200
MBO ICT	2200	4400	6600	13800	+7.200	+9.400
MBO sociaal-pedagogisch en welzijn	10700	18600	29300	44800	+15.500	+26.200
MBO handel	7500	25600	33100	60800	+27.700	+35.200
Totaal richtingen met aanbodoverschot	40.000	140.400	181.200	255.600	+74.400	+115.200

Het ROA verwacht tot 2012 een vervangingsvraag ter grootte van 545.000 personen met een middelbare opleiding, hetzij HAVO of VWO, hetzij een beroepsopleiding. Daar staat in deze periode een aanbod tegenover van 606.700 schoolverlaters. In totaal voldoende, maar ook op dit opleidingsniveau is er in meer dan de helft van de richtingen toch onvoldoende tot ruim onvoldoende aanbod om in de vervanging te kunnen voorzien, vooral in de richtingen elektrotechniek en werktuigbouw en mechanische techniek

Samen met de geraamde uitbreidingsvraag naar nog eens 130.900 middelbaar opgeleiden wordt gerekend op een totale vraag ter grootte van 682.400. In de richtingen Administratie en logistiek en Verzorging, maar vooral bij HAVO/VWO is er een aanzienlijke uitbreidingsvraag voorzien,

Bezien naar opleidingsrichting leidt meetellen van de uitbreidingsvraag tot soms zeer grote verschillen, zowel tussen de richtingen onderling als met de ramingen bij 0-groei. Vergelijk bijvoorbeeld HAVO/VWO: zonder uitbreidingsvraag een aanbodtekort van 3.800 (4% van het aanbod), mét uitbreidingsvraag een tekort van 34.300 (36% van het aanbod), Administratie en Logistiek met resp. +8% zonder en -20% mét uitbreidingsvraag of Verzorging met +29% zonder en -12% mét.

In totaal wordt een tekort aan aanbod van middelbaar opgeleiden geraamd dat 5 maal zo hoog is als het overschot, dat voor de vorige ramingperiode (2005-2010) was geraamd.

3.1.5 Basis- en voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs

Tabel 10a Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, Basis- en voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs, richtingen met aanbodtekort

	uitbreidingsvraag	vervangingsvraag	totaal baanopeningen	aanbod schoolverlaters	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v de baanopeningen	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v 0-groei (alleen vervangingsvraag)
MAVO (VMBO Theorie)	4.300	109.300	113.600	62.000	-51.600	-47.300
VMBO bouw	2400	34800	37200	20800	-16.400	-14.000
VMBO metaal	-2700	25300	25300	10900	-14.400	-14.400
VMBO elektrotechniek	500	9200	9700	6300	-3.400	-2.900
VMBO voertuigtechniek	-200	10700	10700	8800	-1.900	-1.900
VMBO transport en logistiek	-300	5000	5000	3800	-1.200	-1.200
VMBO installatietechniek	200	2000	2100	1400	-700	-600
VMBO grafische techniek	400	1700	2100	1500	-600	-200
Totaal richtingen met aanbodtekort	4.600	198.000	205.700	115.500	-90.200	-82.500

Tabel 10b Raming van het aanbod van schoolverlaters en van de uitbreidings- en vervangingsvraag, 2007-2012, Basis- en voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs, richtingen met aanbodoverschot

	uitbreidingsvraag	vervangingsvraag	totaal baanopeningen	aanbod schoolverlaters	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v de baanopeningen	aanbodtekort (-) of -overschot (+) t.o.v 0-groei (alleen vervangingsvraag)
VMBO landbouw en natuurlijke omgeving	-2000	10700	10700	13000	+2.300	+2.300
VMBO beveiliging	600	1500	2100	5600	+3.500	+4.100
VMBO consumptief en levensmiddelentechniek	700	6800	7500	11900	+4.400	+5.100
basis	1400	75700	77100	84000	+6.900	+8.300
VMBO (uiterlijke) verzorging	5000	30400	35300	46600	+11.300	+16.200
VMBO administratie, handel en mode	2100	26300	28400	40100	+11.700	+13.800
Totaal aantal richtingen met aanbodoverschot	4.300	109.300	113.600	62.000	-51.600	-47.300

Door het ROA wordt tot 2010 een vervangingsvraag op VMBO-niveau of lager voorzien van 349.400, waaronder 75.700 waarvoor basisschoolniveau volstaat en 109.300 MAVO ('theorie'). Daar staat een aanbod aan schoolverlaters tegenover van 316.700. In kwantitatieve zin is dit voor meer dan de helft van de richtingen te weinig om de vervangingsvraag te dekken. In een zestal richtingen, vooral Administratie, handel en mode en (Uiterlijke) verzorging, wordt een aanzienlijk aanbodoverschot voorzien.

Op dit opleidingsniveau dient naast uitbreiding soms ook rekening te worden gehouden met inkrimping, geraamd op per saldo 5.200 arbeidsplaatsen, m.n. in de metaal- en landbouwrichtingen. Uitbreidingsvraag wordt vooral voorzien naar personeel met een diploma Uiterlijke verzorging (+5.000), MAVO (+4.300), Bouw (+2.400) en Administratie, handel en mode (+2.100). Per saldo is er een totaal tekort ten opzichte van het totaal aantal baanopeningen van 76.000.

In totaal wordt een tekort aan aanbod van lager opgeleiden geraamd dat 27% lager is dan voor vorige ramingperiode (2005-2010) was geraamd.

3.2 De vraag van het Rijk

De gegevens over de vraag van het Rijk op de digitale arbeidsmarkt, laten over 2004-2007 het volgende beeld zien.

3.2.1 Vacatures van het Rijk per opleidingsniveau

Tabel 11 Vacatures van het Rijk op Internet in 2004 t/m 2007, naar opleidingsniveau

Opleidingsniveau	2004	2005	2006	2007	totaal	aandeel
WO	1.731	2.979	4.387	3.216	12.313	39,1%
HBO	1.160	2.930	3.515	3.618	11.223	35,7%
HAVO/VWO	125	191	185	138	501	1,6%
MBO	998	1.923	1.980	2.521	4.901	15,6%
VMBO	322	635	693	872	2.522	8,0%
Totaal (excl. Onvermeld)	4336	8.679	10.760	10.365	31.460	100,0%

Duidelijk is in 2004 het effect van de afslankingstaakstellingen te zien op het beroep van het Rijk op de arbeidsmarkt (Tabel 11). In 2005 is het aantal opengestelde vacatures weer in belangrijke mate genormaliseerd en in 2006 verder gestegen, tot een niveau, dat ook in 2007 wordt bereikt. De verdeling van de vraag over de opleidingsniveaus laat gemiddeld een beeld zien van grofweg $\frac{1}{3}$ academici, $\frac{1}{3}$ HBO'ers en $\frac{1}{3}$ op middelbaar of lager opleidingsniveau.

3.2.2 Vacatures van het Rijk per beroepsgroep

Door het ROA zijn voor 2008-2012 niet alleen de in paragraaf 3.2 weergegeven ramingen gemaakt naar opleidingsniveau, maar ook van de vraag per beroepsgroep. (Aangezien voor een werkzoekende in beginsel meerdere beroepsopties bestaan, kan hier uiteraard geen zinnige aanbodraming tegenover gesteld worden). Door de vraag van het Rijk op overeenkomstige wijze te categoriseren kan een vergelijking worden gemaakt met de vraagverhoudingen op de arbeidsmarkt, en geraamd worden hoe de arbeidsmarktsituatie zich zal ontwikkelen voor die beroepsgroepen, waar het Rijk – afgaand op zijn vraag in de afgelopen jaren – vooral een beroep op doet.

Bij de specificatie van de beroepsgroepen moet worden bedacht dat het steeds gaat om clusters van meerdere beroepen; De categorieën moeten dus ruim geïnterpreteerd worden.

In tabel 12 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste beroepsgroepen in de vraag van het Rijk. Ervan uitgaand dat die ook in de vraag van de komende jaren een prominente plaats zullen innemen, wordt in de tabel ook aangegeven wat de door ROA geraamde omvang is van de totale vraag naar deze beroepen op de arbeidsmarkt, en in welke mate er door ROA knelpunten voor de vacaturevulling worden voorzien.

Tabel 12 De vraag van het Rijk per beroepsgroep, 2005-2007, in relatie tot knelpunten op de totale arbeidsmarkt
(in enig jaar tenminste 50)

Beroepsgroep	VACATURES RIJK (vanaf gemiddeld >50 per jaar)				Knelpunt- status volgens ROA	ROA-raming van de totale vraag op de arbeidsmarkt (gem. per jaar) voor 2007-2012
	2005	2006	2007	Gemid- deld		
Middelbaar administratief personeel (MBO)	1.127	1.190	1.246	1.188	vrijwel geen	21.520
Accountants/fin-economisch medewerkers (WO)	690	1.586	582	953	groot	1.960
Juristen (WO)	615	708	662	662	groot	4.380
Managers (WO)	605	663	532	600	groot	2.620
Hogere administratieve medewerkers (HBO)	524	672	540	579	enige	2.760
Systeemanalisten (HBO)	724	409	508	547	groot	9.080
Leidinggevenden (HBO)	370	491	440	434	groot	1.620
Commercieel medewerkers (HBO)	358	331	359	349	vrijwel geen	9.000
Technisch systeemanalisten (HBO)	18	428	499	315	groot	140
Medewerkers sociaal-cultureel werk en personeel en arbeid (HBO)	305	345	293	314	geen	4.920
Politieagenten, onderofficieren, beveiligingsemployés (MBO)	238	202	380	273	enige	2.180
Aspirant politieagenten en beveiligingshulpkrachten (VMBO)	150	288	319	252	groot	3.660
Natuurwetenschappers (WO)	196	236	244	225	groot	240
Juridisch, bestuurlijk medewerkers (HBO)	148	251	252	217	groot	120
Hoofden sociaal-cultureel werk en personeel & arbeid (WO)	209	202	167	193	enige	1.580
Receptionisten en administratieve employés (VMBO)	141	108	291	180	enige	10.720
Activiteitenbegeleiders en medewerkers arbeidsbemiddeling (MBO)	158	132	209	166	geen	8.320
Programmeurs (MBO)	116	148	194	153	groot	2.820
Commercieel employés (MBO)	233	106	116	152	vrijwel geen	10.600
Technisch analisten (HBO)	107	158	184	150	zeer groot	260
Economen (WO)	107	184	154	148	vrijwel geen	860
Informatici (WO)	126	148	167	147	enige	1.360
Politie-inspecteurs en officieren (HBO)	167	133	106	135	zeer groot	560
Weg- en waterbouwkundigen (WO)	120	149	85	118	zeer groot	1.980
Artsen (WO)	60	66	189	105	enige	2.960
Schippers en conducteurs (MBO)	93	85	136	105	groot	96
Hogere technische medewerkers (HBO)	43	142	114	100	–	–
Vliegers, scheepskapiteins en leidinggevenden transport (HBO)	35	87	130	84	zeer groot	880
Hoofden technische dienst (MBO)	66	80	102	83	groot	440
Juridisch en fiscaal medewerkers (MBO)	47	86	107	80	enige	1.740
Vervoerskundigen (WO)	31	27	177	78	–	–
Calculateurs (VMBO)	35	83	98	72	enige	300
Elektrotechnici (WO)	23	116	73	71	zeer groot	120
Chauffeurs (VMBO)	52	84	68	68	groot	7.800
Werktuigbouwkundigen (WO)	29	73	85	62	groot	240
Inspecteurs en consultants 'groen' (HBO)	86	20	42	49	groot	520
Architecten en bouwkundig projectleiders (HBO)	51	48	48	49	groot	3.440
Taalkundigen (WO)	84	42	13	46	groot	420
Organisatiekundigen (WO)	61	42	23	42	vrijwel geen	2.540

De positie van het Rijk is kwetsbaar op vele deelarbeidsmarkten. Van 60% van de beroepsgroepen, waarvoor het Rijk in de afgelopen jaren gemiddeld meer dan 50 vacatures per jaar had, voorziet het ROA voor de komende 5 jaar grote tot zeer grote arbeidsmarktknelpunten. Dit staat dan nog los van het aandeel van het Rijk in de vraag op deze deelmarkten, dat zeer uiteenlopend van grootte kan zijn. Als grote, zowel als kleine speler op een deelarbeidsmarkt, zal het Rijk zich flink in moeten spannen. Enerzijds geeft veel vraag op een krappe arbeidsmarkt veel kans op onvervulde vacatures, anderzijds is het niet eenvoudig om bij weinig vraag een goed zichtbare marktpartij te zijn.

Knelpuntgroepen op academisch beroepsniveau zijn voor het Rijk vooral hogere financieel-economische functies, juristen, elektrotechnici en weg- en waterbouwkundigen. Op HBO-niveau vooral technisch analisten, systeemanalisten en technisch systeemanalisten en hogere functionarissen op het gebied van openbare orde en veiligheid. Ook managers/ leidinggevendenden op HBO- en WO-niveau vormen een knelpuntgroep.

De ontwikkeling van de vraag en de grote verschillen daarin tussen beroepen, maken het voor werkgevers erg belangrijk om te kunnen beschikken over een goede personeelsplanning en een tijdige raming van de eigen toekomstige arbeidsvraag. Zeker geldt dit voor het Rijk, dat door zijn grote heterogeniteit aan functies op vele deelarbeidsmarkten actief moet zijn. Tabel 12 laat ook zien wat een kleine speler op de arbeidsmarkt het Rijk ondanks zijn omvang doorgaans is.

Naast een goede, actieve arbeidsmarktcommunicatie verdient het dan ook aanbeveling om steeds uit te zien naar substitutiemogelijkheden en naar wegen om door om- en bijscholing de knelpunten zoveel mogelijk te ontlopen.

In Tabel 13 wordt aangegeven hoe de vraag naar de belangrijkste beroepsgroepen verdeeld was per rijks-werkgever (vermeld >50 vacatures per jaar). Opvallend zijn de verschillen tussen de ministeries in de deelmarkten, waarop zij vooral actief zijn, zowel qua aard als qua aantal van de deelarbeidsmarkten.

Tabel 13 De vraag van de afzonderlijke ministeries in 2007 per beroepsgroep (minimaal 50)

Beroepsgroep	BZK	EZ	FIN	BEL	JUS	DJI	LNV	OCW	V&W	RWS	VROM	VWS
Middelbaar administratief personeel (MBO)				108	488	214	59			77		65
Juristen (WO)					385							
Hogere administratieve medewerkers (HBO)					108					73		
Managers (WO)				106	94					100		
Accountants/fin-economisch medewerkers (WO)		96	53	104	61					66		
Systeemanalisten (HBO)				164	87	47						
Technisch systeemanalisten (HBO)				344								
Leidinggevendenden (HBO)				56	83	145				71		
Commercieel medewerkers				111						57		
Politieagenten, onderofficieren, beveiligingsemployés (MBO)						344						
Aspirant politieagenten en beveiligingshulpkrachten (VMBO)						307						
Juridisch, bestuurlijk medewerkers (HBO)					197							
Medewerkers sociaal-cultureel werk en personeel en arbeid (HBO)					86	117						
Receptionisten en administratieve employés (VMBO)				219								
Artsen (WO)												101
Vervoerskundigen (WO)									61	112		
Activiteitenbegeleiders en medewerkers arbeidsbemiddeling (MBO)						153						
Technisch analisten (HBO)							53					
Schippers en conducteurs (MBO)										103		
Vliegers, scheepskapiteins en leidinggevendenden transport (HBO)										84		
Programmeurs (MBO)				78								
Calculateurs (VMBO)				97								
Commercieel employés (MBO)				95								
Politie-inspecteurs en officieren (HBO)						50						
Informatici (WO)				58								
Juridisch en fiscaal medewerkers (MBO)					77							
Hogere technische medewerkers (HBO)										67		
Weg- en waterbouwkundigen (WO)											53	

Tabel 14 laat zien hoe de vraag van het Rijk in de jaren 2004-2007 regionaal verdeeld was. Tabel 15 specificeert de regionale vraag van 2007 naar beroepsgroep (voor zover >50 vacatures per jaar). De vraag van het

Rijk wordt uiteraard gedomineerd door de vacatures in Den Haag (44% in 2007), daarnaast zijn Utrecht, Noord-Holland en Gelderland voor het Rijk belangrijke regionale deelmarkten. Samen namen deze drie provincies in 2007 nog eens 38% van de vraag van het Rijk voor hun rekening. Zeeland kende in 2007 het kleinste aandeel in de vraag van het Rijk (1,0%).

Tabel 14 Ontwikkeling van de vraag van het Rijk per provincie, 2004-2007

Standplaats (provincie)	2004	2005	2006	2007
Friesland	70	56	141	161
Groningen	66	170	264	211
Drenthe	21	90	173	115
Overijssel	75	136	265	275
Flevoland	39	165	265	245
Gelderland	197	983	1.127	1167
Utrecht	299	1.099	1.393	1.666
Noord Holland	253	511	917	1184
Zuid Holland	2.799	4.307	4.776	4.542
Zeeland	24	30	143	101
Noord Brabant	220	410	445	440
Limburg	47	133	226	166
Buitenland	17	105	69	86
Totaal (incl. ongespecificeerd/onvermeld)	4.342	8.679	10.776	10.365

Tabel 15 De regionale verdeling van de vraag van het Rijk in 2007 per beroepsgroep (minimaal 50)

	NOORD				OOST			WEST		ZUID	
	FR	GR	DR	OV	GL	FL	UT	NH	ZH	NB	LB
Receptionisten en administratieve employés (VMBO)	55	65									
Calculateurs (VMBO)								66			
Aspirant politieagenten en beveiligingshulpkrachten (VMBO)							83	90	79		
Programmeurs (MBO)					73				91		
Middelbaar administratief personeel (MBO)					74		183	145	572	112	
Commercieel employés (MBO)								52			
Politieagenten en beveiligingsemployés (MBO)								98	202		
Activiteitenbegeleiders en medewerkers arbeidsbemiddeling (MBO)							53	73			
Technisch analisten (HBO)									73		
Technisch systeemanalisten (HBO)					338				85		
Vliegers, scheepskapiteins en leidinggevend transport (HBO)									62		
Systeemanalisten (HBO)					149		81		236		
Hogere administratieve medewerkers (HBO)					52		89		296		
Commercieel medewerkers (HBO)							81		180		
Juridisch-bestuurlijke medewerkers (HBO)									122		
Politie-inspecteurs en officieren (HBO)									71		
Medewerkers soc-cult. werk en personeel en arbeid (HBO)							55	63	93		
Leidinggevend (HBO)							61	77	153		
Natuurwetenschappers (WO)							103		84		
Weg- en waterbouwkundigen (WO)									60		
Artsen (WO)							51		93		
Economen (WO)									122		
Informatici (WO)									77		
Accountants/fin-economisch medewerkers (WO)							59		370		
Juristen (WO)								71	391		
Hoofden sociaal-cultureel werk en personeel en arbeid (WO)									103		
Managers (WO)					52		78		265		
Verkeerskundigen (WO)									87		

3.3 Marktaandeelen en concurrenten van de overheid

In deze paragraaf wordt per opleidingsniveau een beeld gegeven van het marktaandeel van de Overheid. D.w.z. van het percentage van de werkenden, dat in dienst is bij een overheidswerkgever in 2005/2006. Voor de techniek van de ROA-ramingen is het Rijk te klein om er op een betrouwbare wijze afzonderlijk voor te kunnen ramen. Wel geeft ROA cijfers over de Overheid, waaronder naast het Rijk en de andere bestuurslagen ook de Krijgsmacht, de Rechterlijke Macht en de Politie worden gerekend.

Om een beeld te geven van de ontwikkeling van de marktaandeelen, worden ook de percentages gegeven van 2003/2004 en van de trend in die ontwikkeling tussen 2004 en 2006.

De rechterhelft van de tabellen toont de branches, waarvan de Overheid de meeste concurrentie ondervindt, eveneens met de trend in hun aandeelontwikkeling.

3.3.1 Wetenschappelijk onderwijs

Tabel 16 Marktaandeelen en concurrenten van de Overheid (>5%), WO

	marktaandeel overheid				grootste concurrent (2005/2006)	
	2005/2006	2003/2004	trend		diens markt- aandeel	trend
			2004/2006			2004/2006
rechten en bestuurskunde	31%	30%	-	zakelijke dienstverlening	33%	.
landbouw en milieukunde	26%	21%	++	zakelijke dienstverlening	24%	.
sociale wetenschappen	15%	14%	.	gezondheidszorg	35%	++
accountancy en belastingen	15%	13%	.	zakelijke dienstverlening	46%	+
letteren	10%	11%	-	onderwijs	35%	+
bouwkunde	13%	-	-	zakelijke dienstverlening	50%	.
econom(etr)ie	11%	11%	-	zakelijke dienstverlening	27%	+
wiskunde en natuurwetenschappen	8%	8%	.	onderwijs	24%	-
bedrijfskunde	10%	8%	++	zakelijke dienstverlening	27%	++

Het kwantitatieve belang van de Overheid als de werkgever voor academici is vrij stabiel; alleen in de richtingen Landbouw en milieukunde Accountancy en belastingen is er sprake van een duidelijke stijging. Vooral voor juristen en bestuurskundigen is de Overheid een belangrijke werkgever. Ook in de studierichtingen Landbouw en Milieukunde, Accountancy en belastingen, Sociale wetenschappen, Bouwkunde en Econom(etr)ie heeft de Overheid als werkgever een belangrijk aandeel (>10%).

Slechts bij Landbouw en milieukunde is de Overheid de belangrijkste sector. Zelfs bij juristen en bestuurskundigen wordt het aandeel van de sector Overheid met enige procenten overtroffen, in dit geval door de sector Zakelijke dienstverlening. Over de hele linie is deze branche op de deelarbeidsmarkt van academici en HBO'ers de sterkste concurrent van de Overheid.

3.3.2 Hoger beroepsonderwijs

Tabel 17 Marktaandelen en concurrenten van de Overheid (>5%), HBO

	marktaandeel overheid				grootste concurrent (2005/2006)	
	2005/2006	2003/2004	trend		diens markt- aandeel	trend
			2002/2006			2002/2006
openbare orde en veiligheid	62%	69%	++	overige sectoren	38%	
recht en bestuur	48%	52%	-	zakelijke dienstverlening	13%	+
civiele techniek	36%	34%	-	bouw	24%	++
documentatie en informatie	15%	21%	--	overige sectoren	16%	--
personeel en arbeid	18%	19%	-	zakelijke dienstverlening	19%	-
milieukunde en levensmiddelentechnologie	23%	18%	++	zakelijke dienstverlening	16%	+
pedagogie	18%	14%	-	gezondheidszorg	34%	++
bouwkunde	14%	14%	+	bouw	33%	+
maatschappelijk werk en hulpverlening	10%	12%	-	gezondheidszorg	54%	.
accountancy en bedrijfseconomie	13%	10%	+	zakelijke dienstverlening	31%	.
commerciële economie	5%	-	+	zakelijke dienstverlening	16%	-
laboratorium	5%	-	++	gezondheidszorg	33%	-
vervoer en logistiek	9%	9%	-	scheep- en luchtvaart	23%	-
bedrijfskunde	11%	8%	+	zakelijke dienstverlening	17%	+
informatica	10%	8%	+	zakelijke dienstverlening	44%	+
communicatie en journalistiek	11%	7%	+	zakelijke dienstverlening	16%	.

Twee opleidingsrichtingen springen in het oog. Voor de HBO-opleidingen Openbare orde en veiligheid en Recht en Bestuur is de Overheid de belangrijkste afnemer, met resp. 62% en 48%. Aangezien Krijgsmacht en Politie deel uitmaken van de sector Overheid, is de positie bij Openbare orde en veiligheid uiteraard geen verrassend gegeven.

Het marktaandeel van de Overheid nam sinds 2003/2004 toch sterk af bij Openbare Orde en veiligheid (met 7%), evenals bij Documentatie en informatie (van 23% naar 15%). Toename van het aandeel is vooral te zien bij Milieukunde en Levensmiddelentechnologie (van 18% naar 23%), Pedagogiek (van 14% naar 18% en Communicatie en Journalistiek (van 7% naar 11%).

Ook op HBO-niveau is de sector Zakelijke dienstverlening de sterkste concurrent.

3.3.3 Middelbaar en Voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs

Tabel 18 Marktaandelen en concurrenten van de Overheid (>5%), M(B)O en VMBO

	marktaandeel overheid				grootste concurrent (2005/2006)	
	2005/2006	2003/2004	trend 2002/2006		diens markt- aandeel	trend 2002/2006
	openbare orde en veiligheid	50%	53%		.	zakelijke dienstverlening
groene ruimte	21%	23%	-	Landbouw en visserij	30%	++
grond-, weg- en waterbouw	18%	20%	.	bouw	41%	+
administratie en logistiek	15%	14%	+	handel en reparatie	16%	.
ICT	11%	13%	-	zakelijke dienstverlening	22%	--
sociaal-pedagogische en welzijn	11%	11%	-	gezondheidszorg	59%	+
beweging en therapie	13%	10%	-	overige comm. dienstverl.	22%	++
secretariaat	13%	10%	++	gezondheidszorg	19%	+
HAVO/VWO	9%	9%	.	handel en reparatie	15%	.
toerisme en recreatie	6%	8%	++	weg- en railvervoer	19%	--
theoretische leerweg (MAVO)	7%	7%	.	handel en reparatie	23%	.
facilitaire dienstverlening	6%	7%	.	handel en reparatie	23%	--
elektrotechniek	6%	5%	.	bouw	22%	+

Ook voor middelbaar opgeleiden is de sector Overheid de belangrijkste werkgever in de richting Openbare orde en veiligheid (50%), zij het in iets mindere mate dan de 53% van twee jaar eerder. Sterk vertegenwoordigd, met een aandeel van $\pm 20\%$ is de Overheid in de sfeer van Groene ruimte en Grond-, weg- en waterbouw. Vergeleken met de hogere opleidingsniveaus, ondervindt de Overheid op middelbaar niveau concurrentie uit uiteenlopende hoeken.

Op het niveau van het voorbereidend beroepsonderwijs is de sector Overheid als werkgever een kleine speler. Nergens heeft de Overheid een belangrijk aandeel. Waar dat aandeel de drempel van 5% weet te overschrijden (MAVO), staat daar een branche met een vele malen groter aandeel tegenover.

3.4 Reservecapaciteit binnen de potentiële beroepsbevolking

Behalve van schoolverlaters komt het aanbod op de arbeidsmarkt ook door herintrede van werklozen, gehandicapten met (weer) restcapaciteit, herintreders, 'late roepingen' of VUT'ers. Lastig te ramen is in welke mate zulk aanbod zich zal voordoen, én of dat aanbod past bij beschikbaar werk. In veel gevallen zal het daadwerkelijk vinden van werk niet zonder ondersteuning van begeleiders of programma's te realiseren zijn. Daarbij komt, dat buiten de arbeidsmarkt staanden om uiteenlopende redenen vaak alleen beschikbaar zijn voor deeltijdwerk.

In tabel 19 wordt op basis van CBS-gegevens over 2006 een poging gedaan die Arbeidsreserve in beeld te brengen.

Tabel 19 Reservecapaciteit binnen de potentiële beroepsbevolking in 2006

Niet-werkenden			3.034.000
Wil wel werk voor 12 uur of meer	781.000	Wil geen werk voor 12 uur of meer	2.253.000
Zoekt werk voor 12 uur of meer	393.000	Zoekt geen werk voor 12 uur of meer	389.000
Beschikbaar voor werk van 12 uur of meer	349.000	Niet beschikbaar	44.000
<12 uur per week werkenden			859.000
Wil wel werk voor 12 uur of meer	187.000	Wil geen werk voor 12 uur of meer	672.000
Zoekt werk voor 12 uur of meer	72.000	Zoekt geen werk voor 12 uur of meer	115.000
Beschikbaar voor werk van 12 uur of meer	64.000	Niet beschikbaar	8.000
12 uur of meer per week werkenden			7.073.000
Wil wel werk voor méér uren per week	576.000	Wil geen extra werk voor 12 uur of meer	6.497.000
Zoekt werk voor méér uren per week	472.000	Zoekt geen extra werk voor 12 uur of meer	103.000
Beschikbaar voor werk van >12 uren per week*)	419.000	Niet beschikbaar voor meer werk	53.000
*) beschikbaarheid geraamd op basis van de verhoudingen van de andere categorieën			
totaal			10.966.000
Wil wel werk voor 12 uur of meer	1.544.000	Wil geen (extra) werk voor 12 uur of meer	9.422.000
Zoekt werk voor 12 uur of meer	937.000	Zoekt geen (extra) werk voor 12 uur of meer	607.000
Beschikbaar voor werk van 12 uur of meer	832.000	Niet beschikbaar (voor meer werk)	105.000

Van een potentiële beroepsbevolking van bijna 11 miljoen werken er 7 miljoen 12 uur of meer per week, en nog eens 859.000 minder dan 12 uur. Daartegenover staan ±3 miljoen niet-werkenden (tussen 15 en 65 jaar). Zowel aan de kant van de niet-werkenden als aan deeltijdwerkers is in beginsel arbeidsaanbod te ontnemen. In totaal gaat het in 2006 om ±1,5 miljoen personen, die aangeven wel werk (erbij) te willen.

Maar, willen betekent nog geen zoeken. Dat geldt voor slechts 61% van de 'willenden'. En daarvan is weer 89% ook daadwerkelijk beschikbaar voor (meer) werk. In totaal dus een 'parate' arbeidsreserve van 832.000 personen, voor de helft bestaand uit werkenden voor meer dan 12 uur per week. In onderstaande tabel wordt een beeld gegeven van een aantal kenmerken van niet- of <12 uur werkenden binnen deze arbeidsreserve.

In totaal waren er in 2006 ±4 miljoen niet- of <12 uur per week werkenden, waarvan ¼ zonder uitkering. Ongeveer ¼ wil wel werk voor 12 uur per week of meer, waarvan weer 43% ook daadwerkelijk werk zoekt én beschikbaar is. Verreweg het hoogste percentage 'zoekt én beschikbaar' is te vinden bij personen met een WW-uitkering (82%). Personen met een WAO- en Bijstandsuitkering verschillen niet wezenlijk van personen zonder uitkering. Gemiddeld geldt voor 43% dat men zoekt én beschikbaar is. Alleen arbeidsongeschikten (28%), 55+'ers (35%), bijstandgenietenden en personen zonder uitkering (beide 38%) verschillen 5% of meer van het gemiddelde.

Tabel 20 Reservercapaciteit bij niet- of < 12 uur per week werkenden in 2006, per categorie

Er is enige overschatting van de totalen door overlap tussen uitkeringen

		Totaal niet of < 12 uur werkenden met of zonder uitkering					
2006	Totaal	wil maar zoekt niet	zoekt, maar niet beschikbaar	zoekt en beschikbaar	totaal wil werk 12+ uur	wil géén werk 12+ uur	
totaal	3.932	508	53	425	986	2.946	
w.v. zonder uitkering	2.815	335	28	218	581	2.234	
w.v. met WW-uitkering	181	15	10	117	142	39	
w.v. met Bijstandsuitkering	358	94	10	63	167	191	
w.v. met Arbeidsongeschiktheidsuitkering	578	64	5	27	96	482	
mannen	1.504	207	19	195	421	1.083	
vrouwen	2.428	302	35	229	566	1.862	
15-24j	1.191	103	7	93	203	988	
25-34j	388	83	14	85	182	206	
35-44j	569	134	16	106	256	313	
45-54j	600	105	10	88	203	397	
55-64j	1.183	87	7	51	145	1.038	
autochtonen	2.905	318	36	278	632	2.273	
westerse allochtonen	398	63	9	48	120	278	
niet-westerse allochtonen	627	125	10	98	233	394	
1e generatie allochtonen	646	137	16	101	254	392	
2e generatie allochtonen	380	53	5	43	101	279	
opleiding laag	1.997	217	19	157	393	1.604	
opleiding middelbaar	1.387	205	22	181	408	979	
opleiding hoog	511	81	12	81	174	337	

4 Diversiteit op de arbeidsmarkt

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van CBS-gegevens een beeld gegeven van een drietal diversiteitsaspecten van het (potentiële) arbeidsaanbod: herkomst, geslacht en leeftijd. Steeds wordt ingegaan op de mate van werkloosheid, de mate waarin de onderscheiden groepen beschikken over een startkwalificatie (daaronder verstaat het CBS een afgeronde HAVO- of VWO-opleiding of een afgeronde VMBO-opleiding, aangevuld met een beroepsopleiding met een duur van tenminste twee jaar) en van hun opleidingsniveau- en richting.

Het niet hebben van een startkwalificatie is in toenemende mate van belang als bijdrage tot werkloosheid. In het rapport *Werklozen zonder startkwalificatie* (Tweede Kamer, vergaderjaar 2006-2007, 30851, nrs.1-2) constateert de Algemene Rekenkamer dat

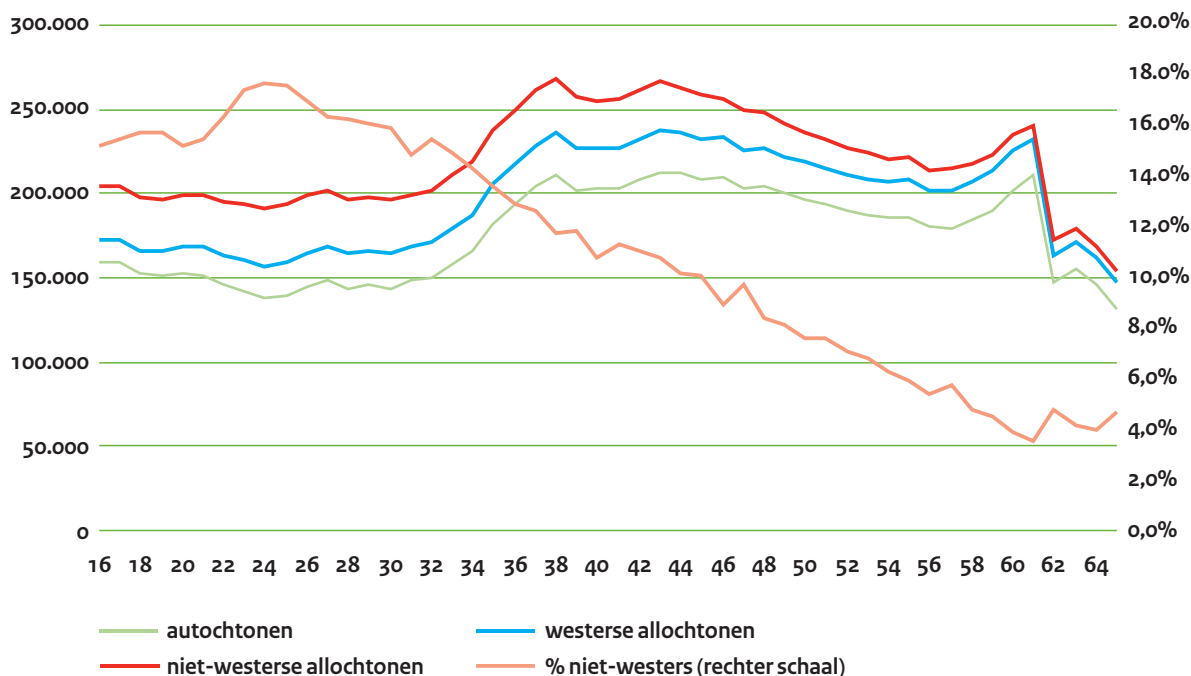
‘door het toenemen van de opleidingseisen die werkgevers stellen, wordt het voor werklozen zonder startkwalificatie steeds moeilijker om een baan te vinden. Wij constateren een duidelijk verband tussen het hebben van een startkwalificatie en de kansen op de arbeidsmarkt. Werklozen hebben 1,6 maal vaker geen startkwalificatie dan werkenden.

Er spelen ook nog andere factoren een rol, die de problematiek extra urgent maken. De groep werklozen zonder startkwalificatie van 23 jaar en ouder bestaat uit personen, die veel belemmeringen ervaren bij het duurzaam re-integreren op de arbeidsmarkt. Het lage opleidingsniveau is hierbij een belangrijke, maar veelal niet enige verklarende factor. Het lage opleidingsniveau is namelijk veelal gecombineerd met achtergrondkenmerken, zoals etniciteit (relatief veel allochtonen tussen 23 en 44 jaar) en geslacht (verhoudingsgewijs hoog percentage vrouwen), die de positie van de betrokkenen verder verslechteren.’

4.1 Herkomst

Autochtonen zijn – conform de CBS-definitie – personen, van wie beide ouders in Nederland zijn geboren ongeacht het land, waar zij zelf zijn geboren. Tot de niet-westerse allochtonen worden gerekend personen, van wie tenminste een van de ouders is geboren in Turkije, een land in Afrika, Latijns-Amerika of Azië, m.u.v. Japan, Indonesië of landen van de voormalige Sovjetunie. Van de westerse allochtonen is tenminste een van de ouders geboren in een ander land dan hierboven genoemd.

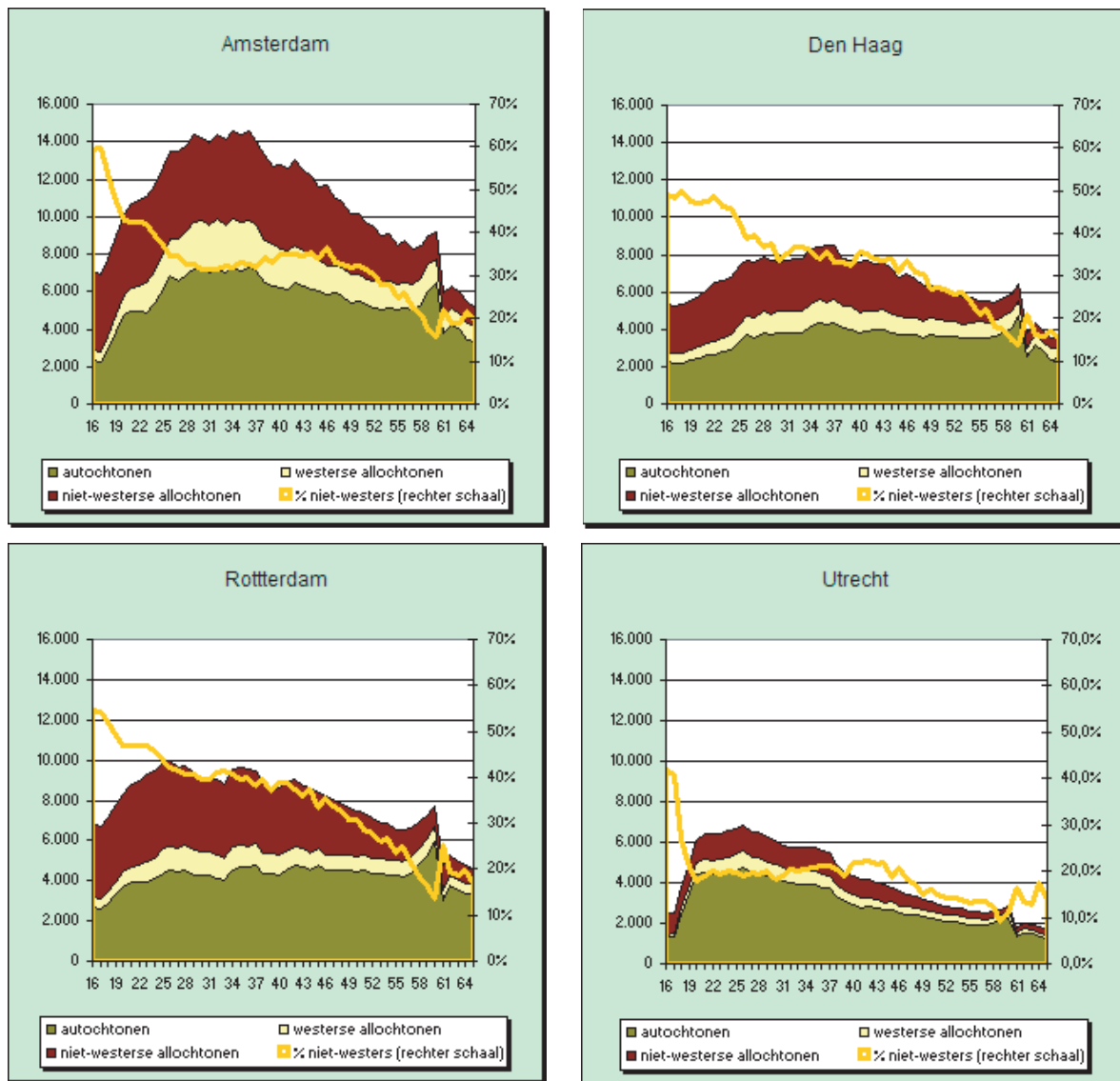
Grafiek 6 Autochtonen, westerse en niet-westerse allochtonen per leeftijdsjaar van 16 t/m 65 jaar, stand januari 2008



Grafiek 6 laat een aanzienlijke ontgroening zien van de potentiële beroepsbevolking. Tussen het aantal 16- t/m 30-jarigen en het aantal 31- t/m 45-jarigen ligt gemiddeld een verschil van bijna 50.000 personen per leeftijdsjaar. Dat verschil komt voornamelijk voor rekening van autochtonen en westerse allochtonen. Bij de niet-westerse allochtonen is een toename van de omvang van de jaargroepen te zien.

Niet alleen het aantal, maar vooral ook het aandeel van niet-westerse allochtonen neemt dan ook toe. In 2007 bestond in heel Nederland 16,2% van de leeftijdsgroep van 16 t/m 25 jaar uit niet-westerse allochtonen, en nog eens 8,1% uit westerse allochtonen.

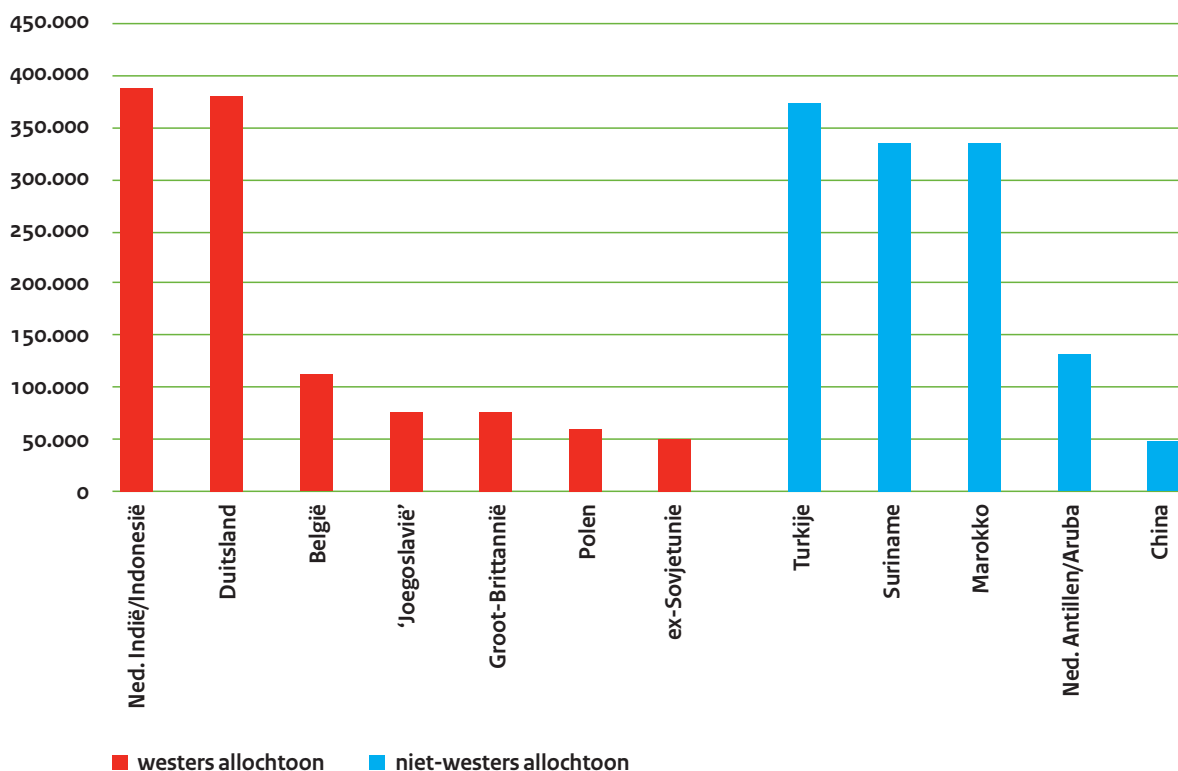
Tabel 6a/d Autochtonen, westerse en niet-westerse allochtonen in 2007, naar leeftijdsjaar in de grote steden



Per regio kunnen deze verhoudingen zeer sterk verschillen. In Rotterdam was van de 16 t/m 25-jarigen in dat zelfde jaar 42,5% autochtoon, 48,3% niet-westers en 9,2% westerse-allochtoon. Voor Amsterdam en Den Haag gelden vergelijkbare percentages. Daarbij moet wel worden bedacht dat de verhoudingen in Amsterdam en in mindere mate in Rotterdam sterk worden beïnvloed door de instroom van – voornamelijk autochtone – studenten.

Het minderhedenbeleid richt zich op de niet-westerse allochtonen. Zij maken samen ca. 54% uit van de allochtone Nederlanders. Van alle allochtonen vormen de Duitsers en de Indonesiërs/Nederlands-Indiërs de grootste groepen, gevolgd door de Turken, Surinamers en Marokkanen (Grafiek 7)

Grafiek 7 Allochtonen naar herkomst, januari 2008



Op de arbeidsmarkt van de toekomst moet rekening gehouden worden met een combinatie van ontgroening en verkleuring van het arbeidsaanbod. In de volgende tabellen wordt een aantal aspecten van het potentiële arbeidsaanbod in beeld gebracht, te weten het aandeel van autochtonen en allochtonen in de werkzame en werkloze beroepsbevolking, de mate, waarin zij beschikken over een startkwalificatie, en hun opleidingsniveau en -richting.

Waar in de onderstaande tabellen sprake is van Beroepsbevolking, gaat het om personen die ten minste 12 uur per week werken (werkzame beroepsbevolking), dan wel die niet of minder dan 12 uur per week werken, of die werk hebben aanvaard van tenminste 12 uur per week, dan wel verklaren tenminste 12 uur per week te willen werken, daarvoor beschikbaar zijn en die activiteiten ontplooiën om zulk werk te vinden (samen de werkloze beroepsbevolking).

Tabel 21 Werkzame en werkloze beroepsbevolking naar herkomst, 2006

	Werkzame beroepsbevolking	Werkloze beroepsbevolking	Totaal	% werkloos	als percentage van de werkzame beroepsbevolking	als percentage van de werkloze beroepsbevolking	als percentage van de totale beroepsbevolking
Turken	104.000	18.000	122.000	14,8%	1,5%	4,4%	1,6%
Marokkanen	77.000	16.000	93.000	17,2%	1,1%	3,9%	1,2%
Surinamers	144.000	20.000	164.000	12,2%	2,0%	4,9%	2,2%
Antillianen/Arubanen	51.000	10.000	61.000	16,4%	0,7%	2,4%	0,8%
Overige niet-westerse allochtonen	163.000	34.000	197.000	17,3%	2,3%	8,3%	2,6%
Westerse allochtonen	654.000	48.000	702.000	6,8%	9,2%	11,7%	9,4%
Autochtonen	5.880.000	266.000	6.146.000	4,3%	83,1%	64,6%	82,1%
Totaal	7.073.000	412.000	7.485.000	5,5%	100,0%	100,0%	100,0%

In vergelijking met die van autochtonen is de werkloosheid van niet-westerse allochtonen drie- tot viermaal zo hoog (Tabel 21). Ook per land van herkomst zijn er flinke verschillen te zien; zo is het werkloosheidspercentage van Marokkanen bijna anderhalf maal zo hoog als dat van Surinamers.

Over de hele linie kan gesteld worden dat niet-westerse allochtonen in duidelijk mindere mate beschikken over een startkwalificatie dan autochtonen, en westerse allochtonen juist iets vaker (Tabel 22). Een deel van de verklaring van de hogere werkloosheidscijfers van niet-westerse allochtonen zal hier mee samenhangen.

Tabel 22 Wel/geen startkwalificatie autochtonen en allochtonen, 2006

	Autochtoon	Niet-westerse allochtoon	Westerse allochtoon	Totaal	% autochtonen	% niet-westerse allochtonen	% westerse allochtonen
met startkwalificatie	5.924.000	597.000	748.000	7.269.000	81,5%	8,2%	10,3%
zonder startkwalificatie	2.862.000	556.000	276.000	3.694.000	77,5%	15,1%	7,5%
Totaal	8.786.000	1.153.000	1.024.000	10.963.000	80,1%	10,5%	9,3%
% zonder	32,6%	48,2%	27,0%	33,7%			

Grote verschillen tussen groepen zien we ook als we kijken naar de discrepanties tussen het opleidingsniveau van allochtonen en autochtonen en de verhoudingen binnen de vraag naar arbeid.

Uit de tabellen van Hoofdstuk 3 kan worden afgeleid dat het bij 29% van de vraag gaat om personen met tenminste een HBO-opleiding. Van de niet-westerse allochtonen beschikt maar 14,5% over zo'n opleidingsniveau, en dat komt dan nog voornamelijk voor rekening van Surinamers (17,2%) en de groep 'overige niet-westerse allochtonen' (22,4%). Slechts 4,3% van de Antillianen/Arubanen en 4,5% van de Turken heeft een opleidingsniveau van HBO of hoger.

Tabel 23 Autochtone en allochtone beroepsbevolking naar opleiding, 2006

	Turken	Marokkanen	Surinamers	Antillianen/ Arubanen	Overige niet-westerse allochtonen	Westerse allochtonen	Autochtonen	Totaal
absoluut								
WO-technisch/agrarisch	-	-	-	-	2.000	14.000	127.000	143.000
WO-economisch/juridisch	-	-	2.000	-	-	22.000	207.000	231.000
WO-overig	3.000	5.000	3.000	-	33.000	94.000	354.000	492.000
Totaal WO	3.000	5.000	5.000	-	35.000	130.000	688.000	866.000
HBO-technisch/agrarisch	-	-	2.000	-	-	17.000	244.000	263.000
HBO-economisch/juridisch	2.000	2.000	6.000	2.000	4.000	30.000	327.000	373.000
HBO overig	-	2.000	14.000	-	2.000	61.000	714.000	793.000
Totaal HBO	8.000	14.000	32.000	2.000	76.000	368.000	1.285.000	1.429.000
MBO-technisch/agrarisch	5.000	5.000	13.000	7.000	8.000	54.000	902.000	994.000
MBO-economisch/juridisch	7.000	10.000	22.000	5.000	9.000	54.000	606.000	713.000
MBO overig	16.000	9.000	23.000	10.000	38.000	121.000	803.000	1.020.000
HAVO/VWO	19.000	11.000	20.000	6.000	38.000	87.000	487.000	668.000
Totaal MO	47.000	35.000	78.000	28.000	93.000	316.000	2.798.000	3.395.000
VMBO-technisch/agrarisch	5.000	5.000	7.000	4.000	4.000	27.200	418.000	470.200
VMBO-economisch/juridisch	3.000	2.000	4.000	2.000	3.000	8.000	98.000	120.000
VMBO-overig	12.000	6.000	5.000	-	12.000	21.000	229.000	285.000
MAVO/AVO-onderbouw	7.000	6.000	16.000	6.000	9.000	44.000	427.000	515.000
Totaal VMBO	27.000	19.000	32.000	12.000	28.000	100.200	1.172.000	1.390.200
Basisonderwijs	26.000	17.000	17.000	5.000	16.000	30.000	274.000	385.000
Onbekend niveau	5.000	3.000	3.000	-	5.000	14.000	26.000	56.000
Totaal	116.000	93.000	167.000	47.000	253.000	958.200	6.243.000	7.521.200
aandeel per studierichting								
WO-technisch/agrarisch	-	-	-	-	0,8%	1,5%	2,0%	1,9%
WO-economisch/juridisch	-	-	1,2%	-	-	2,3%	3,3%	3,1%
WO-overig	2,6%	5,4%	1,8%	-	13,0%	9,8%	5,7%	6,5%
Totaal WO	2,6%	5,4%	3,0%	-	13,8%	13,6%	11,0%	11,5%
HBO-technisch/agrarisch	-	-	1,2%	-	-	1,8%	3,9%	3,5%
HBO-economisch/juridisch	1,7%	2,2%	3,6%	4,3%	1,6%	3,1%	5,2%	5,0%
HBO overig	-	2,2%	8,4%	-	0,8%	6,4%	11,4%	10,5%
Totaal HBO	6,9%	15,1%	19,2%	4,3%	30,0%	38,4%	20,6%	19,0%
MBO-technisch/agrarisch	4,3%	5,4%	7,8%	14,9%	3,2%	5,6%	14,4%	13,2%
MBO-economisch/juridisch	6,0%	10,8%	13,2%	10,6%	3,6%	5,6%	9,7%	9,5%
MBO overig	13,8%	9,7%	13,8%	21,3%	15,0%	12,6%	12,9%	13,6%
HAVO/VWO	16,4%	11,8%	12,0%	12,8%	15,0%	9,1%	7,8%	8,9%
Totaal MO	40,5%	37,6%	46,7%	59,6%	36,8%	33,0%	44,8%	45,1%
VMBO-technisch/agrarisch	4,3%	5,4%	4,2%	8,5%	1,6%	2,8%	6,7%	6,3%
VMBO-economisch/juridisch	2,6%	2,2%	2,4%	4,3%	1,2%	0,8%	1,6%	1,6%
VMBO-overig	10,3%	6,5%	3,0%	-	4,7%	2,2%	3,7%	3,8%
MAVO/AVO-onderbouw	6,0%	6,5%	9,6%	12,8%	3,6%	4,6%	6,8%	6,8%
Totaal VMBO	23,3%	20,4%	19,2%	25,5%	11,1%	10,5%	18,8%	18,5%
Basisonderwijs	22,4%	18,3%	10,2%	10,6%	6,3%	3,1%	4,4%	5,1%
Onbekend niveau	4,3%	3,2%	1,8%	-	2,0%	1,5%	0,4%	0,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

4.2 Geslacht

Tabel 24 Werkzame en werkloze beroepsbevolking naar geslacht, 2006

	Werkzame beroepsbevolking	Werkloze beroepsbevolking	Totaal	% werkloos	als percentage van de werkzame beroepsbevolking	als percentage van de werkloze beroepsbevolking	als percentage van de totale beroepsbevolking
Mannen	4.039.000	191.000	4.230.000	4,5%	57,1%	46,4%	56,5%
Vrouwen	3.034.000	221.000	3.255.000	6,8%	42,9%	53,6%	43,5%
Totaal	7.073.000	412.000	7.485.000	5,5%	100,0%	100,0%	100,0%

In 2006 maakten vrouwen 43,5% uit van de beroepsbevolking (Tabel 24). Hun werkloosheidspercentage is niettemin anderhalf maal dat van mannen. Tabel 25 laat zien dat vrouwen in iets mindere mate over een startkwalificatie beschikken dan mannen (65,1% tegen 67,5%). Een deel van de verklaring van de hogere werkloosheidscijfers van vrouwen zal hier mee samenhangen, maar dit gegeven alleen is onvoldoende verklaring.

Opleidingsniveau is zeker geen verklarende factor voor een hoger werkloosheidspercentage onder vrouwen. Het percentage vrouwen met een opleiding op HBO- of academisch niveau (33,8% van de vrouwelijke beroepsbevolking) is hoger dan dat van mannen (30,1%).

Tabel 25 Wel/geen startkwalificatie mannen en vrouwen, 2006

	Mannen	Vrouwen	Totaal	% mannen	% vrouwen
met startkwalificatie	3.729.000	3.541.000	7.270.000	51,3%	48,7%
zonder startkwalificatie	1.795.000	1.900.000	3.695.000	48,6%	51,4%
Totaal	5.524.000	5.441.000	10.965.000	50,4%	49,6%
% zonder	32,5%	34,9%	33,7%		

Tabel 26 laat wel zien dat er aanmerkelijke verschillen zijn tussen mannen en vrouwen in de richting van hun opleiding. Van de mannen heeft 38,7% een opleiding in een technische richting, van de vrouwen 5,2%; van de vrouwen heeft 52,9% een opleiding in een overige (voornamelijk verzorgende of sociaal-culturele) richting, van de mannen 20,1%. Voor zover zij werk hebben of zoeken in overeenstemming met hun opleidingsrichting, bewegen mannen en vrouwen zich dus op heel verschillende deelarbeitsmarkten, en zijn ze onderhevig aan verschillende economische schommelingen. Daarbij moet worden opgemerkt dat uit de tabellen van Hoofdstuk 3 kan worden geconcludeerd dat de condities voor werkzoekenden op de technische deelarbeitsmarkt opvallend veel gunstiger zijn dan die voor verzorgende en sociaal-culturele beroepen. Daarnaast zullen ook andere factoren, bijvoorbeeld in de voorzieningsfeer, een rol spelen.

Tabel 26 Beroepsbevolking naar geslacht en opleiding, 2006

absoluut	Mannen	Vrouwen	Totaal	% mannen	% vrouwen
WO-technisch/agrarisch	119.000	26.000	145.000	82,1%	17,9%
WO-economisch/juridisch	164.000	75.000	239.000	68,6%	31,4%
WO-overig	227.000	269.000	496.000	45,8%	54,2%
Totaal WO	510.000	370.000	880.000	58,0%	42,0%
HBO-technisch/agrarisch	230.000	41.000	271.000	84,9%	15,1%
HBO-economisch/juridisch	243.000	133.000	376.000	64,6%	35,4%
HBO overig	284.000	520.000	804.000	35,3%	64,7%
Totaal HBO	757.000	694.000	1.451.000	52,2%	47,8%
MBO-technisch/agrarisch	823.000	80.000	903.000	91,1%	8,9%
MBO-economisch/juridisch	359.000	356.000	715.000	50,2%	49,8%
MBO overig	294.000	717.000	1.011.000	29,1%	70,9%
HAVO/VWO	336.000	332.000	668.000	50,3%	49,7%
Totaal MO	1.812.000	1.485.000	3.297.000	55,0%	45,0%
VMBO-technisch/agrarisch	454.000	20.000	474.000	95,8%	4,2%
VMBO-economisch/juridisch	56.000	70.000	126.000	44,4%	55,6%
VMBO-overig	80.000	215.000	295.000	27,1%	72,9%
MAVO/AVO-onderbouw	258.000	255.000	513.000	50,3%	49,7%
Totaal VMBO	848.000	560.000	1.408.000	60,2%	39,8%
Basisonderwijs	252.000	134.000	386.000	65,3%	34,7%
Onbekend niveau	30.000	14.000	44.000	68,2%	31,8%
Totaal	4.209.000	3.257.000	7.466.000	56,4%	43,6%

(vervolg Tabel 23)

aandeel per studierichting	Mannen	Vrouwen	Totaal
WO-technisch/agrarisch	2,8%	0,8%	1,9%
WO-economisch/juridisch	3,9%	2,3%	3,2%
WO-overig	5,4%	8,3%	6,6%
Totaal WO	12,1%	11,4%	11,8%
HBO-technisch/agrarisch	5,5%	1,3%	3,6%
HBO-economisch/juridisch	5,8%	4,1%	5,0%
HBO overig	6,7%	16,0%	10,8%
Totaal HBO	18,0%	21,3%	19,4%
MBO-technisch/agrarisch	19,6%	2,5%	12,1%
MBO-economisch/juridisch	8,5%	10,9%	9,6%
MBO overig	7,0%	22,0%	13,5%
HAVO/VWO	8,0%	10,2%	8,9%
Totaal MO	43,1%	45,6%	44,2%
VMBO-technisch/agrarisch	10,8%	0,6%	6,3%
VMBO-economisch/juridisch	1,3%	2,1%	1,7%
VMBO-overig	1,9%	6,6%	4,0%
MAVO/AVO-onderbouw	6,1%	7,8%	6,9%
Totaal VMBO	20,1%	17,2%	18,9%
Basisonderwijs	6,0%	4,1%	5,2%
Onbekend niveau	0,7%	0,4%	0,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

4.3 Leeftijd

Tabel 27 Werkzame en werkloze beroepsbevolking naar leeftijd, 2006

	Werkzame beroepsbevolking	Werkloze beroepsbevolking	Totaal	% werkloos	als percentage van de werkzame beroepsbevolking	als percentage van de werkloze beroepsbevolking	als percentage van de totale beroepsbevolking
tot 25 jaar	758.000	91.000	849.000	10,7%	10,7%	22,1%	11,3%
25-35 jaar	1.695.000	83.000	1.778.000	4,7%	24,0%	20,1%	23,7%
35-45 jaar	2.039.000	104.000	2.143.000	4,9%	28,8%	25,2%	28,6%
45-55 jaar	1.749.000	86.000	1.835.000	4,7%	24,7%	20,9%	24,5%
55-65 jaar	834.000	48.000	882.000	5,4%	11,8%	11,7%	11,8%
Totaal	7.075.000	412.000	7.487.000	5,5%	100,0%	100,0%	100,0%

In 2006 was de werkloosheid opvallend gelijkmatig verdeeld over de beroepsbevolking vanaf 25 jaar (zie Tabel 27). Anders lag het beneden die leeftijd. Voor de jongste categorie lag de werkloosheid met 10,7% tweemaal zo hoog. Van deze werkloze jongeren heeft 55% géén startkwalificatie, van de werkenden 38%. Het al dan niet beschikken over een startkwalificatie lijkt daarmee een duidelijke factor. (Het percentage dat Tabel 28 laat zien voor die leeftijdscategorie heeft betrekking op de potentiële beroepsbevolking, dus werkenden, werklozen en om andere redenen niet-werkenden. De hoogte van dat percentage wordt mede bepaald door het aantal onderwijsvolgenden).

Tabel 28 Wel/geen startkwalificatie <25 jaar en totaal, 2006

	met startkwalificatie	zonder startkwalificatie	Totaal	% zonder
<25 jaar	901.000	1.049.000	1.950.000	53,8%
25-35 jaar	1.667.000	411.000	2.078.000	19,8%
35-45 jaar	1.934.000	666.000	2.600.000	25,6%
45-55 jaar	1.572.000	747.000	2.319.000	32,2%
55-65 jaar	1.176.000	821.000	1.997.000	41,1%
Totaal	7.270.000	3.695.000	10.965.000	33,7%
% <25 jaar	12,4%	28,4%	17,8%	
% 25-35 jaar	22,9%	11,1%	19,0%	
% 35-45 jaar	26,6%	18,0%	23,7%	
% 45-55 jaar	21,6%	20,2%	21,1%	
% 55-65 jaar	16,2%	22,2%	18,2%	
Totaal	100%	100%	100%	

Tabel 29 laat ook zien hoezeer generaties kunnen verschillen qua opleidingssamenstelling. Vergelijk de ongeveer even grote leeftijdsgroepen van 25-35 en 45-55 jaar. Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking is in die twintig jaar duidelijk toegenomen. Wel moet worden bedacht dat het in tabel 29 gaat om de beroepsbevolking, en dat belangrijke delen van de in Tabel 28 vermelde personen zonder startkwalificatie zich buiten de beroepsbevolking zullen bevinden.

Ook zijn er sterke verschillen zien qua opleidingsrichting. Op VMBO-niveau valt de sterke afname met de leeftijd van verzorgende en sociaal-culturele richtingen ('VMBO overig') vanaf 25 jaar op. Over de hele linie vervullen de economische studierichtingen een sterke toename. Vergelijking van de uiteinden van het leeftijdsspectrum geeft per opleidingscategorie onderling uiteenlopende beelden. Wanneer we de leeftijdsgroep onder 25 jaar zien als de nieuwkomers op de arbeidsmarkt die de 55+'ers (de a.s. vertrekkers) zullen moeten vervangen, dan laat het verschil tussen die twee kolommen in de tabel zowel aanzienlijke overschotten als flinke tekorten zien.

Uiteraard is dit een zeer grove vergelijking, en is er in de praktijk sprake van heel wat uitwisseling tussen opleidingscategorieën en zijn er ook veel generalistische functies, waarvoor alleen het werk- en denkniveau van belang is, en die dus vanuit vele opleidingsrichtingen bezet kunnen worden.

Tabel 29 Beroepsbevolking naar leeftijd en opleiding, 2006 (excl. Opleiding onbekend)

absoluut	<25 jaar	25-35 jaar	35-45 jaar	45-55 jaar	55-65 jaar	Totaal
WO-technisch/agrarisch	–	43.000	48.000	34.000	20.000	145.000
WO-economisch/juridisch	6.000	76.000	85.000	51.000	20.000	238.000
WO-overig	9.000	130.000	149.000	123.000	73.000	484.000
Totaal WO	15.000	249.000	282.000	208.000	113.000	867.000
HBO-technisch/agrarisch	11.000	76.000	78.000	63.000	34.000	262.000
HBO-economisch/juridisch	20.000	121.000	121.000	82.000	31.000	375.000
HBO overig	55.000	211.000	202.000	234.000	98.000	800.000
Totaal HBO	86.000	408.000	401.000	379.000	163.000	1.437.000
MBO-technisch/agrarisch	82.000	224.000	172.000	211.000	113.000	802.000
MBO-economisch/juridisch	68.000	192.000	224.000	156.000	76.000	716.000
MBO overig	122.000	258.000	292.000	251.000	102.000	1.025.000
HAVO/VWO	135.000	146.000	192.000	137.000	50.000	660.000
Totaal MO	407.000	820.000	880.000	755.000	341.000	3.203.000
VMBO-technisch/agrarisch	67.000	78.000	133.000	125.000	70.000	473.000
VMBO-economisch/juridisch	23.000	26.000	38.000	28.000	10.000	125.000
VMBO-overig	50.000	48.000	74.000	80.000	39.000	291.000
MAVO/AVO-onderbouw	143.000	84.000	112.000	111.000	63.000	513.000
Totaal VMBO	283.000	236.000	357.000	344.000	182.000	1.402.000
Basisonderwijs	46.000	52.000	94.000	118.000	76.000	386.000
Totaal	837.000	1.765.000	2.014.000	1.804.000	875.000	7.295.000

aandeel per studierichting	<25 jaar	25-35 jaar	35-45 jaar	45-55 jaar	55-65 jaar	Totaal
WO-technisch/agrarisch	–	2,4%	2,4%	1,9%	2,3%	2,0%
WO-economisch/juridisch	0,7%	4,3%	4,2%	2,8%	2,3%	3,3%
WO-overig	1,1%	7,4%	7,4%	6,8%	8,3%	6,6%
Totaal WO	1,8%	14,1%	14,0%	11,5%	12,9%	11,9%
HBO-technisch/agrarisch	1,3%	4,3%	3,9%	3,5%	3,9%	3,6%
HBO-economisch/juridisch	2,4%	6,9%	6,0%	4,5%	3,5%	5,1%
HBO overig	6,6%	12,0%	10,0%	13,0%	11,2%	11,0%
Totaal HBO	10,3%	23,1%	19,9%	21,0%	18,6%	19,7%
MBO-technisch/agrarisch	9,8%	12,7%	8,5%	11,7%	12,9%	11,0%
MBO-economisch/juridisch	8,1%	10,9%	11,1%	8,6%	8,7%	9,8%
MBO overig	14,6%	14,6%	14,5%	13,9%	11,7%	14,1%
HAVO/VWO	16,1%	8,3%	9,5%	7,6%	5,7%	9,0%
Totaal MO	48,6%	46,5%	43,7%	41,9%	39,0%	43,9%
VMBO-technisch/agrarisch	8,0%	4,4%	6,6%	6,9%	8,0%	6,5%
VMBO-economisch/juridisch	2,7%	1,5%	1,9%	1,6%	1,1%	1,7%
VMBO-overig	6,0%	2,7%	3,7%	4,4%	4,5%	4,0%
MAVO/AVO-onderbouw	17,1%	4,8%	5,6%	6,2%	7,2%	7,0%
Totaal VMBO	33,8%	13,4%	17,7%	19,1%	20,8%	19,2%
Basisonderwijs	5,5%	2,9%	4,7%	6,5%	8,7%	5,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

5 Het 'Personeels- en Mobiliteitsonderzoek'

5.1 Het onderzoek

Voor het onderzoek voor deze Arbeidsmarktmonitor naar de positie van het Rijk op de arbeidsmarkt is gebruik gemaakt van de voor het Rijk opgenomen vragen in het overheidsbrede Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) en van een parallelonderzoek onder niet-ambtenaren. Beide onderzoeken werden uitgevoerd in opdracht van de afdeling Analyse, Arbeidsmarkt en Macro-economische Advisering (AAMEA) van de directie Arbeidszaken Publieke Sector.

Beschikt kon worden over ca 4300 door rijksambtenaren en ca 5200 door niet-ambtelijke respondenten ingevulde vragenlijsten. De vragenlijsten zijn in het voorjaar van 2008 uitgezet via Internet onder respondenten die geheel 2007 in dienst waren bij hun werkgever. Hun antwoorden dienden betrekking te hebben op het jaar 2007.

5.2 Herkomst van de respondenten

Tabel 30 Respondenten naar werkgever/branche

Ministerie	Rijk		Branche	Elders	
	aantal	aandeel		aantal	aandeel
AZ	15	0,3%	Landbouw, jacht/bosbouw, visserij	132	2,5%
BuiZa	173	4,0%	Delfstoffenwinning	14	0,3%
BZK	108	2,5%	Industrie	781	14,9%
EZ	132	3,1%	Openbare voorzieningsbedrijven	49	0,9%
Fin.BelD.	944	21,8%	Bouwnijverheid	172	3,3%
Fin,dept.	98	2,3%	Reparatie, consumentenartikelen en handel	900	17,2%
HCS	57	1,3%	Horeca	160	3,1%
Jus,dept.	670	15,5%	Vervoer, opslag en communicatie	255	4,9%
Jus,DJI	414	9,6%	Financiële instellingen	275	5,3%
LNV	335	7,7%	Verhuur en zakelijke dienstverlening	1.087	20,8%
OCW	471	10,9%	Gezondheids- en welzijnszorg	1.149	21,9%
SZW	112	2,6%	Cultuur, recreatie, overige dienstverlening	262	5,0%
V&W,dept.	107	2,5%			
V&W,RWS	292	6,8%			
VROM	151	3,5%			
VWS	197	4,6%			
'anders'	49	1,1%			
Totaal Rijk	4.325	100,0%	Totaal Elders	5.236	100,0%

Over het algemeen komt de verdeling van de respondenten over de ministeries goed overeen met die binnen het personeelsbestand van het Rijk. Alleen VWS, BuiZa, Financiën (departement) en vooral OCW zijn oververtegenwoordigd, DJI ondervertegenwoordigd,

Naar regionale verdeling van de respondenten (Tabel 31), vertonen Rijk en 'Externen' vrijwel dezelfde rangorde in het aandeel van de provincies, zij het dat m.n. de aandelen van de sterker vertegenwoordigde provincies kunnen verschillen. Zo heeft het Rijk relatief meer respondenten uit Zuid-Holland en Utrecht, de externen meer uit Noord-Holland en Noord-Brabant.

Tabel 31 Respondenten per regio

	absoluut		percentueel	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
FR	130	195	3,0%	3,7%
GR	102	183	2,4%	3,5%
DR	91	141	2,1%	2,7%
OV	219	328	5,1%	6,3%
FL	65	122	1,5%	2,3%
GL	404	493	9,3%	9,4%
UT	468	411	10,8%	7,8%
NH	471	898	10,9%	17,2%
ZH	1.584	1.131	36,6%	21,6%
ZL	70	137	1,6%	2,6%
NB	421	790	9,7%	15,1%
LB	243	345	5,6%	6,6%
Buitenland	57	62	1,3%	1,2%
Totaal	4.325	5.236	100,0%	100,0%

5.3 Persoonskenmerken van de respondenten

Onder de respondenten uit het Rijk maken mannen een groter aandeel uit dan onder de respondenten van buiten het Rijk. Bij de respondenten buiten het Rijk zijn 'jongeren' (<40 jaar) duidelijk sterker en 'ouderen' (vanaf 40 jaar) minder sterk vertegenwoordigd in vergelijking met de verhoudingen in de rijkssteekproef. In vergelijking met de leeftijdsopbouw bij het Rijk zijn de jongste leeftijdsklasse (<30 jaar) wat onder- en die vanaf 50 jaar in de rijkssteekproef wat oververtegenwoordigd.

Zowel van de respondenten binnen als buiten het Rijk vormen allochtonen een bescheiden deel.

Tabel 32 Persoonskenmerken van de respondenten

	absoluut		percentueel	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
mannen	2670	2768	61,7%	52,9%
vrouwen	1655	2468	38,3%	47,1%
<30 jaar	191	1059	4,4%	20,2%
30 t/m 39 jaar	867	1370	20,0%	26,2%
40 t/m 49 jaar	1474	1441	34,1%	27,5%
50 t/m 59 jaar	1562	1136	36,1%	21,7%
60 t/m 65 jaar	231	230	5,3%	4,4%
autochtoon vlgs. Wet SAMEN	4138	5043	95,7%	96,3%
allochtoon vlgs. Wet SAMEN	187	193	4,3%	3,7%

In Tabel 33 zijn alleen de respondenten opgenomen, die zowel opleidingsniveau als -richting hebben aangegeven (vandaar ook de verschillen in aantallen met Tabel 34).

Qua opleidingsniveau vertonen de steekproeven flinke verschillen. Vergeleken met de steekproef uit het Rijk, zijn in de externe steekproef MBO'ers over- en academici ondervertegenwoordigd. Qua richting omvat de steekproef uit het Rijk een veel hoger aandeel van (hogere) onderwijskundige en vooral juridische richtingen. De externe steekproef bevat vooral meer (middelbare) verzorgende en transportrichtingen. Ook binnen opleidingsrichtingen bestaat er tussen de steekproeven soms een duidelijk verschil qua opleidingsniveau, bijv. bij technische/exacte opleidingen, waar in de externe steekproef vooral middelbaar, in de rijkssteekproef vooral hóóg opgeleiden worden aangetroffen.

Tabel 33 Opleidingsniveau en -richting (excl. niveau en/of richting 'anders' of onvermeld)

	Rijk					Elders				
	VMBO/ Basis	M(B)O	HBO	WO	Totaal	VMBO/ Basis	M(B)O	HBO	WO	Totaal
Economisch/Administratief/Commercieel	36	323	243	145	747	46	468	249	67	830
Rechten/Bestuurskunde	0	22	108	361	491	0	10	17	47	74
Openbare orde en veiligheid/Beveiliging	13	61	16	2	92	7	48	3	1	59
Lerarenopleiding/Onderwijskunde	2	12	157	11	182	2	11	28	5	46
Sociale richtingen/Maatsch. werk/Welzijn	6	94	169	71	340	4	117	119	40	280
Persoonlijke verzorging/Voeding/Horeca	13	17	6	2	38	57	103	12	0	172
Agrarisch, Natuur en milieu	5	39	64	84	192	22	54	19	11	106
Bouwkunde/Weg- en Waterbouw	14	38	51	25	128	29	43	9	5	86
Informatica/ICT/Automatisering	5	39	74	16	134	3	137	93	32	265
Transport, Vervoer en Logistiek	7	15	16	4	42	48	63	14	1	126
Techniek/Wiskunde/Natuurwetenschappen	14	68	81	132	295	62	253	100	54	469
(Para)medisch/Gezondheidszorg	3	49	52	64	168	27	329	151	35	542
Letteren, Kunst en Cultuur	0	2	37	87	126	0	10	38	25	73
Algemeen vormend onderwijs	588	409	0	0	997	1004	681	0	0	1685
Totaal	706	1188	1074	1004	3972	1311	2327	852	323	4813

Tabel 34 Overeenkomst tussen opleidings- en functieniveau

	functieniveau is beduidend lager dan opleidingsniveau	functieniveau is enigszins lager dan opleidingsniveau	functieniveau vergelijkbaar met opleidingsniveau	functieniveau is enigszins hoger dan opleidingsniveau	functieniveau is beduidend hoger dan opleidings- niveau	Totaal	Aantal
RIJK							
Wetenschappelijk	3,8%	14,6%	76,4%	4,1%	1,0%	100,0%	1053
Hoger	7,0%	16,2%	58,3%	14,9%	3,6%	100,0%	1199
Middelbaar	5,3%	16,1%	51,1%	18,7%	8,8%	100,0%	1269
Lager	3,7%	9,0%	46,6%	28,1%	12,6%	100,0%	755
Totaal (excl.'anders')	221	626	2534	678	266	100,0%	4276
in percentages	5,2%	14,6%	59,3%	15,9%	6,2%	100,0%	
ELDERS							
Wetenschappelijk	12,0%	24,6%	58,4%	3,8%	1,2%	100,0%	1466
Hoger	7,8%	20,6%	56,4%	11,5%	3,6%	100,0%	2509
Middelbaar	12,2%	17,5%	45,9%	17,5%	6,9%	100,0%	906
Lager	8,9%	12,4%	48,8%	19,2%	10,7%	100,0%	341
Totaal (excl. anders)	552	894	2582	838	370	100,0%	5236
in percentages	10,5%	17,1%	49,3%	16,0%	7,1%	100,0%	

Voor het loopbaanperspectief van medewerkers is de vraag interessant welke rol hun opleidingsniveau in hun werk speelt. In tabel 34 is aangegeven voor elk van de vier niveaus hoe hun opleidingsniveau zich verhoudt tot het niveau van hun functie. Voor ongeveer de helft van de respondenten komen opleidings- en functieniveau aardig overeen, bij het Rijk duidelijk meer dan daarbuiten.

Respondenten van buiten het Rijk geven aanmerkelijk vaker aan (26,7%) dat het niveau van hun functie lager is dan hun opleidingsniveau dan rijksambtenaren (19,8%) en ongeveer even vaak als rijksambtenaren dat hun opleidingsniveau hoger is dan dat van hun functie (23,1% tegen 22,1%).

5.4 Baankenmerken van de respondenten

Tabel 35 Werkterrein zittend personeel

	absoluut		percentueel	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
Economisch/Administratief/Commercieel	172	1.212	4,0%	23,1%
Rechten/Bestuurskunde/ Fiscaal	898	97	20,8%	1,9%
Openbare orde en veiligheid/Beveiliging	943	105	21,8%	2,0%
Onderwijs/Opleiding/Pedagogisch	381	79	8,8%	1,5%
Sociaal(wetensch.) werk/Maatsch. werk/P&O	233	150	5,4%	2,9%
Persoonlijke verzorging en dienstverlening	199	315	4,6%	6,0%
Agrarisch, Landbouw- en Milieukundig	76	96	1,8%	1,8%
Bouwkunde/Weg- en Waterbouw	133	116	3,1%	2,2%
Informatica/Automatisering	132	444	3,1%	8,5%
Transport en Logistiek	298	404	6,9%	7,7%
Techniek/Wiskunde/Natuurwetenschappen	65	356	1,5%	6,8%
(Para)medisch/Gezondheidszorg	131	604	3,0%	11,5%
Taal en Cultuur	37	44	0,9%	0,8%
Overig/geen opgave	627	1.214	14,5%	23,2%
Totaal	4.325	5.236	100,0%	100,0%

Niet-rijksambtenaren doen – zoals de verdeling naar opleidingsrichting al suggereert – in belangrijke mate administratief-economisch werk, op ruime afstand gevolgd door werk in de gezondheidszorg en de informatica. Onder de respondenten uit het Rijk vormen openbare orde en veiligheid en juridisch/ bestuurlijk werk de belangrijkste antwoordcategorie, op enige afstand gevolgd door werk in de opleidingssfeer.

Tabel 36 Aard van het werk

	Absoluut		%	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
secretarieel/secretariaat	280	349	6,5%	6,7%
internationaal werk	77	–	1,8%	–
beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering	490	348	11,3%	6,6%
juridisch werk	377	63	8,7%	1,2%
financieel-economisch werk	304	365	7,0%	7,0%
beleidsuitvoering/algemene uitvoering	327	1.397	7,6%	26,7%
bedrijfsvoering	278	460	6,4%	8,8%
toezicht/inspectie	639	–	14,8%	–
in en/of externe communicatie	88	79	2,0%	1,5%
ICT	252	381	5,8%	7,3%
(wetenschappelijk) onderzoek	212	113	4,9%	2,2%
anders	1.001	1.681	23,1%	32,1%
Totaal	4.325	5.236	100,0%	100,0%

Brancheverschillen brengen uiteraard verschillen met zich mee in de aard van het werk. Dat is terug te zien in de specificatie van de aard van het werk in Tabel 36. Productiewerk (in de tabel opgenomen onder Beleidsuitvoering) neemt bijvoorbeeld in de externe steekproef een aanzienlijk groter aandeel uit dan bij het Rijk; het omgekeerde geldt voor juridisch werk. (De antwoordcategorieën Internationaal werk en Toezicht/inspectie kwamen alleen voor in de vragenlijst voor het Rijk).

Tabel 37 Leidinggeven

	absoluut		percentueel	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
ja	952	1.382	22,0%	26,4%
nee	3.373	3.854	78,0%	73,6%
totaal	4.325	5.236	100,0%	100,0%

Bijna een kwart van de respondenten geeft aan een leidinggevende functie te vervullen. Tabel 37 geeft een percentage van 22,0% bij het Rijk, 26,4% elders.

Tabel 38 Aard van het dienstverband

	absoluut		percentueel	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
vaste dienst	4.219	4364	97,5%	83,3%
tijdelijk met uitzicht op vast	66	354	1,5%	6,8%
tijdelijk voor bepaalde tijd	30	154	0,7%	2,9%
Overig	4	364	0,1%	7,0%
geen opgave	6		0,1%	0,0%
Totaal	4.325	5.236	100,0%	100,0%

Bij de rijksambtenaren heeft 2,5% van de respondenten géén vast dienstverband, een sterk verschil met de 16,7% in de externe steekproef (en ondervertegenwoordiging in vergelijking met de 9% binnen het personeelsbestand aan het eind van 2007).

Tabel 39 Omvang van de werkweek

	absoluut		percentueel	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
1 t/m 12 uur per week	42	377	1,0%	7,2%
13 t/m 24 uur per week	429	940	9,9%	18,0%
25 t/m 34 uur per week	707	892	16,3%	17,0%
35 t/m 40 uur per week	3.139	2.885	72,6%	55,1%
>40 uur per week	8	142	0,2%	2,7%
Totaal	4.325	5.236	100,0%	100,0%

Bijna driekwart van de rijksambtenaren heeft een volledige werktijd (35 uur of meer), slechts 1% heeft een werkweek van 12 uur of minder. Het percentage deeltijdarbeid is hier aanmerkelijk lager dan bij de steekproef van buiten het Rijk. Bij de respondenten uit het Rijk werkt 27% in deeltijd, een percentage dat zeer goed overeenkomt met dat binnen het totale personeelsbestand van het Rijk (26,2%); de externe steekproef telt 42,2% deeltijdwerkers.

Tabel 40 Bruto-maandinkomen

	absoluut		percentueel	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
< € 1500	235	1198	5,4%	22,9%
€ 1501 - 2000	346	850	8,0%	16,2%
€ 2001 - 2500	578	714	13,4%	13,6%
€ 2501 - 3000	675	582	15,6%	11,1%
€ 3001 - 3500	626	392	14,5%	7,5%
€ 3501 - 4000	457	206	10,6%	3,9%
€ 4001 - 4500	394	126	9,1%	2,4%
€ 4501 - 5000	266	98	6,2%	1,9%
€ 5001 - 5500	216	59	5,0%	1,1%
€ 5501 - 6000	134	31	3,1%	0,6%
€ 6001 - 6500	87	17	2,0%	0,3%
€ 6501 - 7000	58	18	1,3%	0,3%
>€ 7000	75	46	1,7%	0,9%
Weet niet/wil niet zeggen	178	899	4,1%	17,2%
Totaal	4325	5236	100,0%	100,0%

Het maandinkomen in Tabel 40 is ongeacht omvang werktijd. Te verwachten is dan ook dat in de tabel het effect van de verschillen in deeltijdpercentage terug zijn te vinden. In lijn met die verwachtingen is het percentage laagste inkomens bij de externe steekproef het hoogst en zijn de percentages van de hogere inkomenscategorieën hoger in de steekproef uit het Rijk.

De respondenten uit het Rijk zijn vooral te vinden in de BBRA-schalen 5 t/m 14, maar ook op het hoogste ambtelijke niveau komen respondenten voor (Tabel 41).

Tabel 41 BBRA-schaal rijksambtenaren

schaal	aantal	%	schaal	aantal	%
1	2	0,0%	11	372	8,6%
2	5	0,1%	12	325	7,5%
3	12	0,3%	13	211	4,9%
4	68	1,6%	14	158	3,7%
5	163	3,8%	15	56	1,3%
6	253	5,8%	16	27	0,6%
7	356	8,2%	17	26	0,6%
8	355	8,2%	18	15	0,3%
9	335	7,7%	19	1	0,0%
10	345	8,0%	anders	1242	28,7%
			totaal	4325	100,0%

6 De positie van het rijk op de arbeidsmarkt

6.1 Inleiding

In het PoMo-onderzoek wordt aan de respondenten een groot aantal vragen voorgelegd over de vier kenmerken van de arbeidssituatie. Deze vragen hebben betrekking op:

- de *arbeidsinhoud*: de mate waarin men beschikt over interessant werk, gemeten met vragen over: inhoudelijk leuk, voldoende afwisselend en/of maatschappelijk nuttig werk, werk waarin je capaciteiten goed tot hun recht komen en werk dat bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing;
- de *arbeidsverhoudingen*: je thuis voelen in de organisatie, de relatie met de collega's, de wijze van leidinggeven door de directe chef, en de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid;
- de *arbeidsvoorwaarden*: de mate waarin deze in comparatief opzicht goed zijn, gemeten aan de hand van vragen als: een salaris dat goed past bij het niveau van de functie, op het juiste niveau ligt in vergelijking met wat men elders zou kunnen verdienen, voldoende meetellen van individuele prestaties en voldoende financiële doorgroeimogelijkheden;
- de *arbeidsomstandigheden*: gegeven het vele bureauwerk dat binnen de sector Rijk wordt verricht, zijn de arbeidsomstandigheden hier beperkt tot de mate, waarin men een gezonde werkdruk ervaart: tijdsdruk en -tekort, hoeveelheid werk, genoeg of te weinig mensen voor het werk.

Deze vragen maken deel uit van schalen die in eerder onderzoek reeds hun nut hebben bewezen (Ester e.a. 1993, MOW 1987, Van der Parre 1996, Pot 1989, Steijn en De Witte 1992, TNO 1994 en de eerdere Arbeidsmarktmonitoren).

In het onderzoek wordt aan de respondenten met behulp van bovenstaande schalen gevraagd welk belang zij aan deze kenmerken van de arbeidssituatie toekennen, in welke mate deze kenmerken in hun eigen arbeidssituatie aanwezig zijn. In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van het onderzoek onder het zittend personeel van het Rijk in vergelijking met de opvattingen, wensen en ervaringen van werknemers in het Bedrijfsleven. Het gaat steeds om personeel dat gedurende heel 2007 in dienst is geweest bij dezelfde werkgever.

Voor een beeld van de positie van het Rijk op de arbeidsmarkt is het van belang om zowel te kijken naar de kansen om nieuw personeel aan te trekken als naar het risico om zittend personeel kwijt te raken. Voor het Rijk is dat een duidelijk aandachtspunt, aangezien het aantal respondenten dat aangeeft in het afgelopen jaar op zoek te zijn geweest naar een andere baan aanzienlijk is (zie Hoofdstuk 9).

Het onderzoek bevat een aantal indicatoren voor deelaspecten van deze problematiek. In dit hoofdstuk wordt net als in de eerdere uitgaven van de Arbeidsmarktmonitor ingegaan op een aantal factoren die de wervingskracht en de bindingskracht van werkgevers bepalen. Kernpunt daarbij is de aansluiting tussen kenmerken van de arbeidssituatie en het belang dat een individu aan deze kenmerken hecht.

In de volgende paragrafen zal worden ingegaan op deze factoren.

De verhouding tussen 'Belang' en 'Beleving' bepaalt in sterke mate hoe aantrekkelijk het Rijk als werkgever is voor externe kandidaten en hoe aantrekkelijk het voor rijksambtenaren is om er te blijven werken.

Een gunstige score op deze factoren is van groot belang voor de positie van het Rijk op de arbeidsmarkt, zowel wat betreft de eigen werf- en bindingskracht, als voor zijn concurrentiekracht ten opzichte van andere werkgevers op een krappe arbeidsmarkt. Zij vormen het gezichtspunt bij het onderzoek naar het beheersen van de neiging om te vertrekken.

Naast de in paragraaf 6.2 te bespreken kenmerken van de werksituatie spelen ook factoren een rol die te maken hebben met de houding tegenover het werken bij de (rijks)overheid als zodanig. Daar wordt op ingegaan in paragraaf 6.3.

Een goede balans tussen het belangrijk vinden van werkaspecten en die ook daadwerkelijk in het eigen werk aantreffen draagt bij aan de arbeidssatisfactie. Dat wil nog niet zeggen dat in paragraaf 6.2 uit de mate van overeenkomst tussen belang en beleving al conclusies getrokken kunnen worden over de mate van tevredenheid. Men kan veel belang hechten aan feedback door de chef en die ook krijgen, maar zeer ontevreden zijn over de wijze, waarop die feedback wordt gegeven of van het beeld, dat men krijgt over het eigen functioneren, etc.

Daarom wordt op een groot aantal punten ook rechtstreeks naar de tevredenheid gevraagd. Een beeld daarvan wordt gegeven in paragraaf 6.4.

6.2 Door de werknemers gewenste en ervaren werksituatie

Om met succes te kunnen concurreren op de arbeidsmarkt is het van belang inzicht te hebben in wat mensen graag aantreffen in hun werksituatie. Tabel 42 laat zien dat voor zowel rijksambtenaren als voor de externe respondenten geldt dat de arbeidssituatie die zij in de praktijk meemaken, op een aantal punten ruimte biedt voor verbetering. Dat geldt zowel in absolute zin – bij discrepantie tussen ‘Belang’ en ‘Beleving’ als wat betreft de omvang van zulke discrepanties in vergelijking tot die bij de concurrentie.

In het onderzoek is aan de respondenten een groot aantal vragen voorgelegd rond de vier kenmerken van de arbeidssituatie. Deze vragen hebben betrekking op de arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen (waardering van collega's, managers, autonomie), arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden (werkdruk). De volgende tabel geeft voor de onderzochte werkaspecten aan hoeveel procent van de mensen binnen en buiten het Rijk deze aspecten van het werk belangrijk vindt en hoeveel procent deze aspecten in de eigen werksituatie ook in belangrijke mate aantreft.

Tabel 42 Motivatiefactoren en baankenmerken

	Rijk				Elders			
	(Erg) belangrijk in het werk vindt:	(Sterk) van toepassing op het eigen werk vindt:	(Erg) belangrijk en (sterk) van toepassing vindt:	(Erg) belangrijk maar weinig van toepassing vindt:	(Erg) belangrijk in het werk vindt:	(Sterk) van toepassing op het eigen werk vindt:	(Erg) belangrijk en (sterk) van toepassing vindt:	(Erg) belangrijk maar weinig van toepassing vindt:
Interessant werk	97,9%	82,7%	82,1%	15,8%	89,4%	73,7%	71,9%	17,5%
Collega's waar je wat aan hebt	94,4%	82,5%	81,1%	13,3%	84,4%	75,8%	73,6%	10,8%
Goede chef	98,0%	70,8%	70,5%	27,5%	88,2%	66,4%	65,1%	23,1%
Voldoende zelfstandigheid	93,5%	86,8%	84,4%	9,1%	84,7%	77,0%	73,9%	10,8%
Gezonde werkdruk	95,3%	43,0%	40,6%	54,7%	89,1%	47,1%	43,6%	45,5%
Goede arbeidsvoorwaarden	93,3%	49,2%	48,0%	45,3%	85,2%	52,0%	49,9%	35,3%

Ongeacht de arbeidsmarktpositie is een belangrijk doel van personeelsbeleid het bewerkstelligen van aansluiting van individu en organisatie. De mate van deze afstemming komt tot uitdrukking in de productiviteit en in de arbeidssatisfactie. Naarmate mensen meer tevreden zijn met hun arbeidssituatie zal hun productiviteit hoger zijn. Mensen die een baan hebben die biedt wat zij belangrijk vinden, zijn bovendien minder snel geneigd om van baan te veranderen. Een belangrijke voorwaarde voor arbeidssatisfactie is een goede aansluiting tussen motivatiefactoren en de kenmerken van de arbeidssituatie. Tabel 42 suggereert een situatie die bij het Rijk op een aantal punten open staat voor verbetering. Alle in deze tabel weergegeven verschillen tussen de interne en externe steekproef blijken significant.

Wanneer we kijken naar de verhouding tussen belangrijk vinden en hebben, dan blijkt dat het Rijk qua interessant werk, goede collega's en chefs en zelfstandigheid in het werk beter scoort dan zijn concurrenten. D.w.z. een hoger percentage respondenten geeft aan dat (zeer) belangrijke werkaspecten te vinden én die ook in belangrijke mate van toepassing te vinden op het eigen werk.

Bij de overige twee invalshoeken (gezonde werkdruk en goede arbeidsvoorwaarden) is bij beide steekproeven de verhouding tussen belangrijk vinden en daadwerkelijk hebben slecht (50% of minder); maar bij de steekproef uit het Rijk is het percentage 'fit' nog iets lager dan bij de externe steekproef.

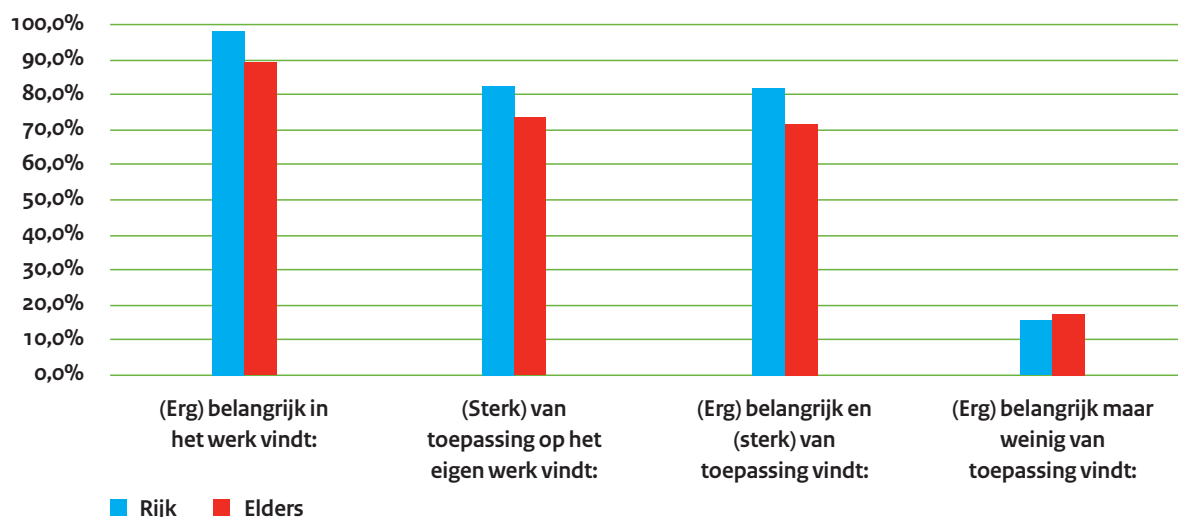
De hoogste vertrekgenegdheid valt te verwachten bij diegenen die veel belang hechten aan een werkaspect en dit niet of nauwelijks in hun arbeidssituatie terugvinden. Zo'n misfit kan op uiteenlopende wijzen tot stand gekomen zijn. Het kan gaan om personen, die op een eerdere ruime arbeidsmarkt moesten accepteren wat er aan werk voorhanden was, of een functie hebben aanvaard zonder over alle relevante informatie te beschikken, of om personen die zelf een andere ontwikkeling hebben doorgemaakt dan hun arbeidsorganisatie, etc. (Interne) mobiliteit en flexibiliteit van de medewerker zijn dan ook belangrijke factoren voor een duurzame arbeidsrelatie. In hoofdstuk 9 wordt daar nader op ingegaan.

Bij de respondenten die te maken hebben met een misfit, zien we dat, behalve bij interessant werk en bij zelfstandigheid het percentage respondenten dat aangeeft een aspect belangrijk te vinden maar niet van toepassing op het eigen werk, bij het Rijk steeds duidelijk hoger is.

Niet altijd is niet-hebben een bezwaar. Doorgaans is er een zeker percentage van het personeel dat een laag scorend kenmerk van de arbeidssituatie ook niet belangrijk vindt. Bij geen van beide steekproeven geldt dit voor een aanzienlijk percentage van de respondenten; het hoogste percentage niet/belangrijk/niet aanwezig (12,7%) is te vinden bij 'goede arbeidsvoorwaarden' in de externe steekproef.

Vergelijking van wat de respondenten aangeven als belangrijk in het werk en de mate, waarin zij dat ook in het eigen werk terugvinden, leert het volgende.

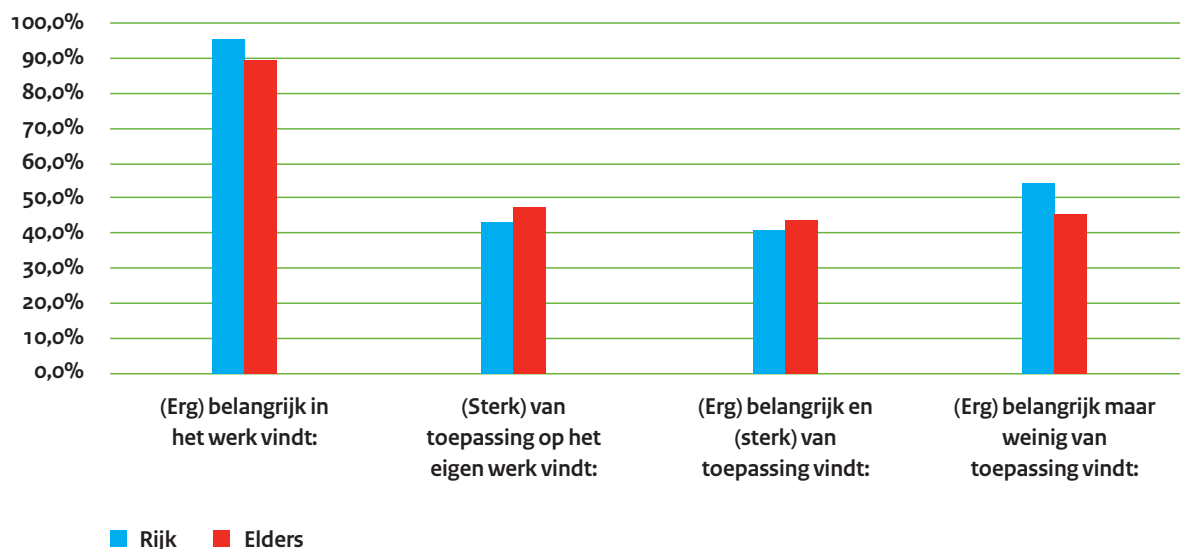
Grafiek 8 Belang en beleving van werkaspecten: interessant werk



Het overgrote deel van de respondenten vindt het hebben van interessant werk (erg) belangrijk, zowel binnen als buiten het Rijk. De mate, waarin dat overeenkomt met de mate, waarin men zijn werk ook daadwerkelijk interessant vindt, wordt dan ook in belangrijke mate bepaald door de beleving van de feitelijke werkinhoud. Zowel qua belangrijk vinden als qua eigen werkbeleving scoren de respondenten uit het Rijk bijna 10% hoger dan hun collega's elders. Het percentage respondenten dat een stimulerende werkinhoud belangrijk vindt, maar het eigen werk niet zo beleeft, ligt bij het Rijk iets lager dan daarbuiten, waar juist een hoger percentage aangeeft interessant werk niet zo belangrijk te vinden.

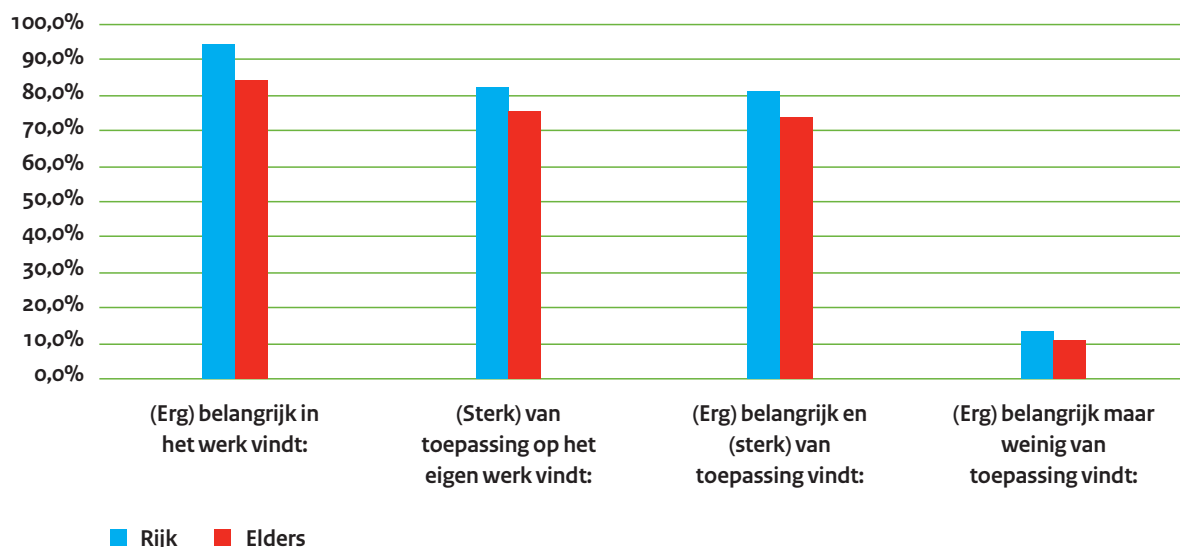
Voor de concurrentiekracht van het Rijk is dit een wat tweeslachtige situatie: Het eigen werk wordt bij het Rijk interessanter gevonden dan daarbuiten, maar daar staat tegenover dat er daar 'buiten' minder belangstelling voor is. Ook voor de behoudkracht is de werkinhoud een belangrijk gezichtspunt: Tabel 78 (in Hoofdstuk 8) laat zien dat de inhoud van het werk voor de uitstromers uit het Rijk in 2007 verreweg de belangrijkste vertrekreden is geweest.

Grafiek 9 Belang en beleving van werkaspecten: gezonde werkdruk



De factor 'Gezonde werkdruk' is noch bij het Rijk noch bij zijn concurrenten een sterk punt. Vergeleken met wat men belangrijk vindt, wordt door veel minder respondenten een gezonde werkdruk ervaren, bij het Rijk nog iets minder dan daarbuiten. Buiten het Rijk wordt door 46% van de respondenten aangegeven dat men een gezonde werkdruk wel (erg) belangrijk vindt, maar niet (sterk) van toepassing vindt op het eigen werk. Bij het Rijk geldt dat zelfs voor 55%, wie een gezonde werkdruk belangrijk vindt, ervaart die dus vaker niet dan wel. Dat geldt vooral voor vaak extra hard moeten werken om het werk op tijd af te krijgen en de omstandigheid dat het werk vaak ander loopt dan gepland. Wel is het zo dat de hoeveelheid werk noch de werkdruk erg belangrijke vertrekreden waren voor de uitstromers van 2007.

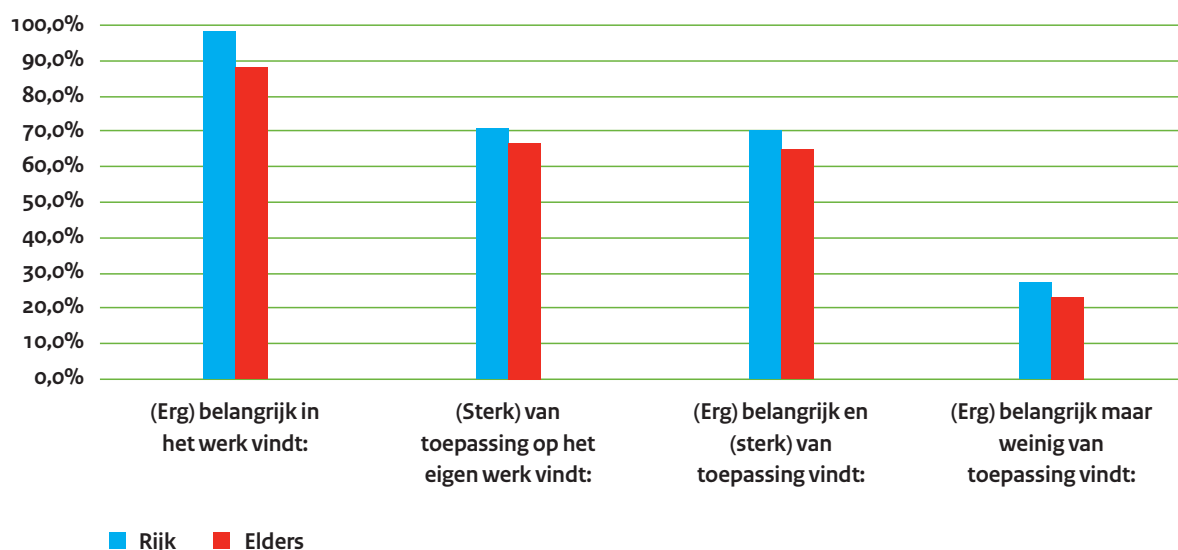
Grafiek 10 Belang en beleving van werkaspecten: collega's waar je wat aan hebt



Het overgrote deel van de respondenten vindt het belangrijk tot zeer belangrijk om collega's te hebben 'waar je wat aan hebt'. Ruim 80% van de respondenten bij het Rijk vindt dat (erg) belangrijk en ervaart het ook in het eigen werk, 13% niet. Buiten het Rijk geeft 74% van de respondenten aan goede collega's belangrijk te vinden en die ook te hebben, en 11% juist niet.

Voor 46% van de uitstromers uit het Rijk van 2007 was de relatie met collega's een (redelijk tot heel) belangrijke vertrekreden.

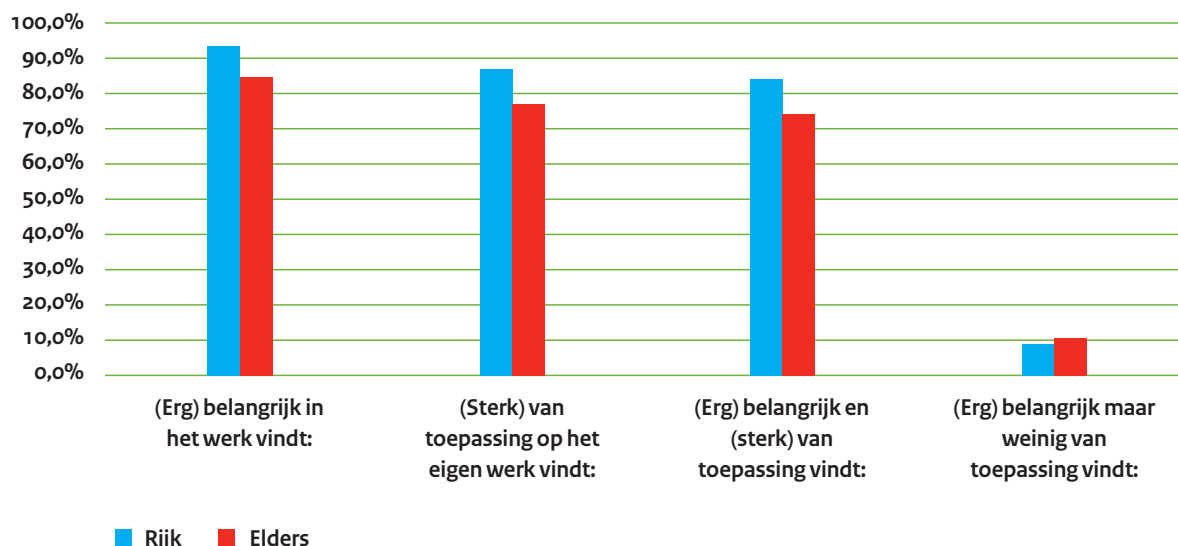
Grafiek 1.1 Belang en beleving van werkaspecten: goede chef



Van de respondenten bij het Rijk hecht 98% (veel) belang aan een goede chef. Buiten het Rijk is dat wat minder: 88%. De mate, waarin men in het eigen werk een goede manager ervaart, is binnen het Rijk duidelijk hoger dan daarbuiten (71% tegen 66%), en veel lager dan het belang dat eraan gehecht wordt. Van de rijksambtenaren vindt 71% en van hun collega's buiten het Rijk 65% een goede manager (erg) belangrijk én (sterk) van toepassing op het eigen werk.

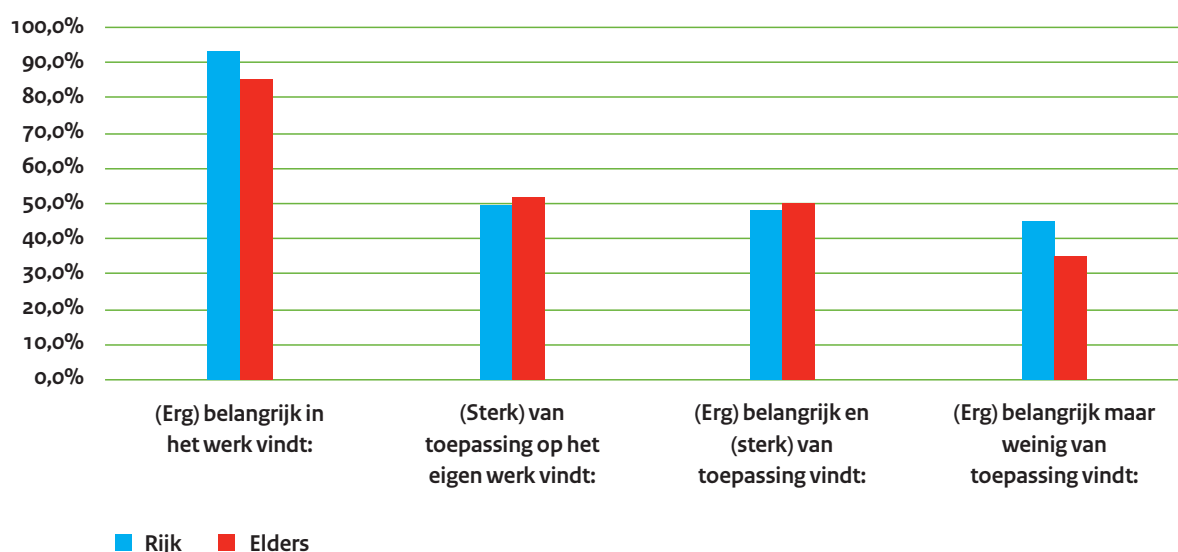
Voor 63% van de in 2007 vertrokken rijksambtenaren gold de wijze van leidinggeven door de directe chef als een (redelijk tot heel) belangrijke vertrekreden. Voor de wijze, waarop de organisatie bestuurd wordt gold dat voor 72%.

Grafiek 1.2 Belang en beleving van werkaspecten: voldoende zelfstandigheid



Zowel bij het Rijk als daarbuiten hecht het overgrote deel van de respondenten (sterk) aan zelfstandigheid in het werk (resp. 94% en 85%). Voor 87% van de respondenten bij het Rijk is zelfstandigheid ook (sterk) van toepassing op het eigen werk. Ook voor 77% van de respondenten buiten het Rijk geldt dat. Van beide groepen acht ca. 10% zelfstandigheid wel (erg) belangrijk, maar weinig van toepassing in de eigen werksituatie. Vertrek uit het Rijk zou derhalve de kans op zelfstandigheid niet vergroten. Voor 60% van de vertrekkers uit 2007 was de mate van zelfstandigheid in het werk een (redelijk tot heel) belangrijke vertrekreden.

Grafiek 13 Belang en beleving van werkaspecten: goede arbeidsvoorwaarden



Van de respondenten bij het Rijk vindt 93% goede arbeidsvoorwaarden (zeer) belangrijk, tegen 85% van hun collega's buiten het Rijk. Bij het Rijk vindt van die 93% slechts 48% die goede arbeidsvoorwaarden ook (sterk) van toepassing op het eigen werk. Liefst 45% vindt goede arbeidsvoorwaarden wel (erg) belangrijk, maar niet (sterk) van toepassing op het eigen werk. Voor hen kan door vertrek uit het Rijk de kans op goede arbeidsvoorwaarden toenemen, zij het dat ook van de respondenten buiten het Rijk een beperkt percentage (50%) goede arbeidsvoorwaarden (erg) belangrijk vindt, én ook (sterk) van toepassing op het eigen werk. Voor kleiner percentage (35%) dan bij het Rijk geldt daar dat men goede arbeidsvoorwaarden wel (erg) belangrijk vindt, maar niet (sterk) van toepassing op het eigen werk.

6.3 Houding tegenover werken bij het Rijk

Tabel 43 Houding t.o.v. werken bij het Rijk

	Volstrekt niet mee eens	Grotendeels niet mee eens	Noch eens noch oneens	Grotendeels mee eens	Volledig mee eens	Aantal
Rijk						
Ik ben er trots op bij het Rijk te werken	4,3%	8,8%	34,9%	34,9%	17,1%	4325
Ik loop niet te koop met het werk dat ik doe	30,8%	16,9%	20,0%	24,9%	7,4%	4325
Ik durf aan kennissen nauwelijks te vertellen dat ik bij het Rijk werk	68,9%	15,3%	9,0%	4,6%	2,2%	4325
Externen						
Ik ben er trots op bij mijn werkgever te werken	4,9%	6,9%	29,8%	34,8%	23,5%	5236
Ik loop niet te koop met het werk dat ik doe	46,6%	15,8%	22,2%	12,2%	3,2%	5236
Ik durf aan kennissen nauwelijks te vertellen waar ik werk	78,4%	10,3%	7,6%	2,1%	1,6%	5236

De houding ten opzichte van werk en werkgever heeft ook zijn weerslag op gevoelens van trots en van maatschappelijke waardering. Volgens Tabel 43 durft een op de 15 zittende rijksambtenaren nauwelijks aan kennissen te vertellen dat ze bij het Rijk werken, ruim 32% loopt niet te koop met het werk dat ze doen.

Daar staat tegenover dat iets meer dan de helft van de respondenten grotendeels of volledig eens is met de stelling dat ze trots zijn bij het Rijk te werken.

Van de externe respondenten is ruim 58% trots op het bedrijf waar ze werken, bijna 4% durft nauwelijks te vertellen waar ze werken, ruim 15% loopt niet met zijn werk te koop.

Behalve de manier hoe de werknemer zijn feitelijke werk of zijn werkgever beoordeelt, speelt ook de mate van diens ‘public service motivation’ een rol: de basishouding, van waaruit hij gekozen heeft om juist bij de óverheid te gaan/blijven werken. Voor de positie van het Rijk op de arbeidsmarkt is dan van belang in welke mate de feitelijke werkbeleving overeenkomt met die basismotivatie.

Tabel 44 Belang en realisatie van de motieven om bij het Rijk te werken

	(Erg) belangrijk in het werk vindt:	(Sterk) van toepassing op het eigen werk vindt:	(Erg) belangrijk en (sterk) van toepassing vindt:	(Erg) belangrijk maar weinig van toepassing vindt:
maatschappelijk nuttig werk doen	66,1%	74,8%	54,8%	3,4%
bijdragen aan ontwikkeling en uitvoering overheidsbeleid	66,9%	66,9%	56,4%	1,7%
een wezenlijke bijdrage leveren aan de publieke zaak	64,4%	68,3%	56,9%	1,0%

Tabel 44 laat zien dat ‘publieke dienstverlening’ voor 2 van de 3 rijksambtenaren (erg) belangrijk is als aspect van het werk. Een iets grotere fractie ervaart zijn werk ook als zodanig. Belangrijk vinden en ervaren behoeft natuurlijk niet per se samen te vallen. Kolom 3 laat zien dat iets meer dan de helft van de respondenten publieke dienstverlening (erg) belangrijk vindt én ook (sterk) van toepassing vindt op het eigen werk. Door 3,4% van de respondenten wordt het eigen werk niet beleefd als maatschappelijk nuttig, al hechten zij daar wel veel belang aan

6.4 (On)tevredenheid

Aan de respondenten is ook gevraagd om aan te geven in welke mate zijn tevreden zijn over een aantal aspecten van hun werk. Tabel 45 laat doorgaans een redelijke mate aan overeenstemming zien tussen respondenten binnen en buiten het Rijk qua rangorde in de waardering van de voorgelegde werkaspecten. Beide steekproeven kennen dezelfde Top-3.

De hoogste percentages (tamelijk tot zeer) tevreden respondenten hebben achtereenvolgens:

1. de relatie met de collega’s,
2. de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid en
3. de inhoud van het werk.

Wel zijn de tevredenheidsscores bij het Rijk steeds wat hoger dan daarbuiten.

Bij de top qua ontevredenheid zijn de verschillen in rangorde beperkt, maar verschilt de mate van ontevredenheid sterk. Eveneens valt de mate op, waarin de gegevens (in positieve zin) verschillen van de antwoorden op dezelfde vragen in 2006 – hieronder tussen haakjes weergegeven – en de gunstiger ontwikkeling in dit opzicht bij de respondenten bij het Rijk in vergelijking met het beeld van de externe respondenten.

Rijk: 1. de wijze, waarop de organisatie wordt bestuurd: 45,8% ontevreden (51,4%), 2. interne informatievoorziening en communicatie: 40,0% (42,9%), 3. de resultaatgerichtheid van de organisatie: 33,9% (37,3%)

Externen: 1. informatievoorziening en communicatie 28,6% (28,7%), 2. de wijze, waarop de organisatie wordt bestuurd: 25,8% (31,3%), 3. de wijze van leidinggeven door de directe chef: 22,2% (23,6).

Vergelijking met Tabel 78, waar de uitstroomredenen van rijksambtenaren in beeld worden gebracht, laat zien dat bestuur, chef en loopbaanmogelijkheden ook tot de top-5 van vertrekredenen behoren.

Tabel 45 (On)tevredenheid over aspecten van het werk

RIJK	Zeer ontevreden	Tamelijk ontevreden	Neutraal	Tamelijk tevreden	Zeer tevreden	Totaal
De inhoud van het werk	2,1%	6,3%	11,6%	52,4%	27,6%	100,0%
De hoeveelheid werk	4,8%	18,2%	25,5%	43,5%	8,0%	100,0%
De relatie met collega's	0,9%	2,5%	9,8%	46,8%	40,0%	100,0%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	8,7%	25,2%	32,5%	28,7%	4,9%	100,0%
De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	15,6%	30,2%	28,9%	22,7%	2,6%	100,0%
De wijze van leidinggevend van de directe chef	10,6%	17,6%	23,3%	34,4%	14,1%	100,0%
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden	1,8%	5,5%	9,6%	46,3%	36,8%	100,0%
De primaire arbeidsvoorwaarden	3,7%	13,1%	22,0%	47,9%	13,3%	100,0%
De secundaire arbeidsvoorwaarden	2,2%	8,0%	21,0%	48,9%	19,9%	100,0%
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	7,1%	19,1%	33,2%	32,5%	8,1%	100,0%
Interne informatievoorziening en communicatie	10,7%	29,3%	27,9%	28,3%	3,8%	100,0%
Werkplek /fysieke werkomstandigheden	5,6%	14,7%	17,9%	43,5%	18,2%	100,0%
De werkdruk	6,7%	21,0%	28,3%	37,0%	7,0%	100,0%
Algemene baantevredenheid	2,8%	9,5%	13,8%	55,9%	17,9%	100,0%
Algemene tevredenheid met werkgever	4,5%	17,4%	21,0%	48,4%	8,8%	100,0%
ELDERS						
De inhoud van het werk	1,6%	5,5%	19,5%	48,7%	24,7%	100,0%
De hoeveelheid werk	3,2%	12,7%	28,2%	43,6%	12,4%	100,0%
De relatie met collega's	1,2%	2,9%	17,3%	39,0%	39,6%	100,0%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	3,6%	11,3%	33,9%	38,8%	12,5%	100,0%
De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	7,5%	18,3%	34,2%	31,0%	9,1%	100,0%
De wijze van leidinggevend van de directe chef	7,6%	14,6%	28,1%	34,6%	15,2%	100,0%
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden	1,6%	4,0%	17,5%	43,5%	33,4%	100,0%
De primaire arbeidsvoorwaarden	2,8%	8,9%	28,2%	46,1%	13,9%	100,0%
De secundaire arbeidsvoorwaarden	3,1%	8,9%	29,6%	43,0%	15,4%	100,0%
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	4,7%	12,7%	40,4%	32,1%	10,1%	100,0%
Interne informatievoorziening en communicatie	7,6%	21,0%	31,0%	31,8%	8,7%	100,0%
Werkplek /fysieke werkomstandigheden	2,4%	10,7%	25,1%	44,7%	17,2%	100,0%
De werkdruk	5,4%	16,6%	30,0%	37,3%	10,7%	100,0%
Algemene baantevredenheid	3,4%	10,0%	13,7%	52,5%	20,3%	100,0%
Algemene tevredenheid met werkgever	4,3%	11,7%	20,1%	47,5%	16,5%	100,0%

7 Instromers bij het rijk in 2007

7.1 Het onderzoek en de respondenten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken van het gedeelte van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) dat zich met aangepaste, via Internet uitgezette vragenlijsten richt op rijksambtenaren die in 2007 in dienst zijn getreden ('instromers'). Deze gegevens zijn vergelijkbaar met die in Hoofdstuk 7 over het personeel dat in geheel 2007 bij een rijkswerkgever in dienst is geweest en die uit het volgende hoofdstuk, dat ingaat op medewerkers, die in 2007 hun werkgever bij het Rijk hebben verlaten. De enquête gaf response van 1438 bruikbare vragenlijsten.

NB: Waar in dit hoofdstuk wordt gesproken over 'instromers' gaat het steeds over de respondenten van het onderzoek, niet over alle instromers bij het Rijk!

Tabel 46 *Persoonskenmerken van de instromers bij het Rijk*

	absoluut	
	absoluut	%
mannen	699	48,6%
vrouwen	739	51,4%
<30 jaar	444	30,9%
30 t/m 39 jaar	462	32,1%
40 t/m 49 jaar	372	25,9%
50 t/m 59 jaar	150	10,4%
60 t/m 65 jaar	10	0,7%
autochtoon vlg. Wet SAMEN	1305	90,8%
allochtoon vlg. Wet SAMEN	132	9,2%

(autochtoon is incl. 140 'westerse allochtonen')

Van de steekproef Instromers maken vrouwen met ruim 51% het grootste deel uit, redelijk vergelijkbaar met het percentage vrouwen in de instroom bij het Rijk in 2007 (53,6%; Tabel 5).

Bij de Instromers zijn jongeren (<40 jaar), met een aandeel van 63% het sterkst vertegenwoordigd, al ligt hun aandeel duidelijk onder dat in de totale instroom van 2007 (zie Tabel 5).

Het percentage allochtonen in de instroomsteekproef is laag vergeleken met de 16,4% in de gerealiseerde instroom van 2007.

Vier studierichtingen nemen samen ca. 60% van de instroom van 2007 voor hun rekening: de economisch/administratieve, juridisch/bestuurkundige (voornamelijk academici), algemeen vormende en sociale richtingen (Tabel 47).

Academici en HBO'ers vormden elk ca. een derde van de instroom. Die verhoudingen komen redelijk overeen met de vraag van het Rijk, zoals die naar voren kwam in Tabel 11; naar verhouding zijn VMBO en HBO wat onder- en MBO en WO wat oververtegenwoordigd.

Tabel 47 Opleidingsgegevens van de instromers bij het Rijk (excl. niveau en/of richting 'anders' of onvermeld)

	VMBO/				Totaal
	Basis	M(B)O	HBO	WO	
Economisch/Administratief/Commercieel	11	115	93	65	284
Rechten/Bestuurskunde	0	9	14	119	142
Openbare orde en veiligheid/Beveiliging	5	41	7	1	54
Lerarenopleiding/Onderwijskunde	0	8	28	2	38
Sociale richtingen/Maatsch. werk/Welzijn	0	25	47	58	130
Persoonlijke verzorging/Voeding/Horeca	2	8	1	1	12
Agrarisch, Natuur en milieu	2	3	16	21	42
Bouwkunde/Weg- en Waterbouw	3	6	10	12	31
Informatica/ICT/Automatisering	0	11	48	12	71
Transport, Vervoer en Logistiek	0	10	14	2	26
Techniek/Wiskunde/Natuurwetenschappen	4	19	32	49	104
(Para)medisch/Gezondheidszorg	2	9	29	37	77
Letteren, Kunst en Cultuur	0	3	11	57	71
Algemeen vormend onderwijs	124	88	0	0	212
Totaal	153	355	350	436	1294

7.2 De situatie vóór de instroom

Tabel 48 Vorige status van de instromers

	2007		Was in 2005:	
	Absoluut	Percentage	Absoluut	Percentage
Schoolverlater	79	5,5%	81	7,5%
Zonder werk of uitkering	48	3,3%	32	3,0%
Werkloos met uitkering	56	3,9%	102	9,4%
Arbeidsongeschikt (volledig of gedeeltelijk)	7	0,5%	2	0,2%
Werkend voor uitzend- of detachingsbureau	252	17,5%	171	15,8%
Werkend in ihk WiW/Banenpool/JWG	2	0,1%	2	0,2%
In loondienst	860	59,8%	605	55,9%
Zelfstandige/freelancer/meewerkend gezinslid	34	2,4%	30	2,8%
Overig	100	7,0%	57	5,3%
Totaal	1.438	100,0%	1.082	100,0%

Bij de instroom in het Rijk ging het in 2007 voor het overgrote deel om baan/baan-mobiliteit; 59,8% was tevoren elders in loondienst, nog eens 17,5% werkte via een uitzendbureau of detachingsbureau, nog eens 2,4% als zelfstandige of meewerkend gezinslid. (Nog) niet werkenden maakten bijna 13,2% van de instroom uit, duidelijk minder dan in het PoMo-onderzoek over 2005 Slechts zeven van de respondenten waren herintredende (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten.

Van de instromers die van betaald werk elders overstapten naar het Rijk kwam, volgens Tabel 49, circa een derde uit het bedrijfsleven. Daarvan kwam weer de helft uit de 'Overige zakelijke dienstverlening'. Daarna is het Rijk zelf belangrijk als vorige werkgever; interdepartementale mobiliteit droeg met 14,7% van de baanwisselaars bij aan de instroom bij de onderdelen van het Rijk. Met samen 7,1% droegen de overige overheidssectoren slechts in beperkte mate bij aan de instroom bij het Rijk. Samen met de 5% van het Onderwijs was hun bijdrage slechts iets meer dan de 11,5% van de Overige quartaire sector.

Tabel 49 Evt. vorige werkgever/branche

	aantal	percentage
Rijk	201	14,0%
Provincies	6	0,4%
Gemeenten	52	3,6%
Waterschappen	6	0,4%
Rechterlijke macht	4	0,3%
Politie	10	0,7%
Defensie	25	1,7%
Totaal Overheid	304	21,1%
Primair onderwijs	5	0,3%
Voortgezet onderwijs	5	0,3%
Beroepsonderwijs/Volwasseneneducatie	5	0,3%
Hoger beroepsonderwijs	4	0,3%
Universiteit	34	2,4%
Onderzoekinstelling	19	1,3%
Totaal Onderwijs	72	5,0%
Academisch ziekenhuis	15	1,0%
Gezondheids- en Welzijnszorg	74	5,1%
Overige niet-commerciële dienstverlening	76	5,3%
Totaal Overige quartaire sector	165	11,5%
Landbouw/visserij/delfstoffenwinning	9	0,6%
Industrie	47	3,3%
Bouw	18	1,3%
Nutsbedrijven	11	0,8%
Detailhandel /Groothandel/Horeca	75	5,2%
Transport en (Tele)communicatie	39	2,7%
Bank- en Verzekeringswezen	39	2,7%
Overige zakelijke dienstverlening	283	19,7%
Totaal Bedrijfsleven	521	36,2%
TOTAAL (incl. 376 onvermeld/n.v.t.)	1438	100,0%

Tabel 50 Verblijfsduur bij de vorige werkgever

	absoluut	percentueel
<1 jaar	129	9,0%
1 t/m 2 jaar	253	17,6%
3 t/m 5 jaar	247	17,2%
6 t/m 10 jaar	240	16,7%
11 t/m 15 jaar	74	5,1%
16 t/m 20 jaar	57	4,0%
21 t/m 30 jaar	46	3,2%
31 t/m 40 jaar	16	1,1%
Totaal (incl. 376 onvermeld/n.v.t.)	1.438	100%

Ruim 17% van de van baan wisselende instromers bij het Rijk deed dat na een verblijf van 3 à 5 jaar bij de vorige werkgever. Een vergelijkbaar aantal deed dat al na 1 à 2 jaar, 9% zelfs binnen het jaar. Meer dan 13% vertrok na een diensttijd van meer dan 10 jaar.

7.3 Het zoeken

Tabel 51 Redenen om ander werk te zoeken voor instromers bij het Rijk (alleen respondenten die hiervoor in loondienst waren)

	Helemaal niet belangrijk	Niet zo belangrijk	Neutraal	Redelijk belangrijk	Heel belangrijk	Totaal	Belangrijkste reden
De inhoud van het werk	4,5%	4,4%	9,7%	30,8%	50,6%	100,0%	41,7%
De hoeveelheid werk	9,2%	12,1%	31,9%	33,1%	13,7%	100,0%	1,9%
De relatie met collega's	12,8%	10,1%	22,4%	29,6%	25,1%	100,0%	2,7%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	7,3%	9,5%	29,7%	35,4%	18,2%	100,0%	1,5%
De wijze, waarop de organisatie wordt bestuurd	5,4%	6,9%	23,0%	37,0%	27,8%	100,0%	6,7%
De wijze, waarop de directe chef leiding geeft	7,6%	7,9%	19,0%	34,7%	30,8%	100,0%	4,9%
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden	8,4%	6,6%	15,3%	34,9%	34,7%	100,0%	2,5%
de primaire arbeidsvoorwaarden	7,9%	9,6%	18,7%	36,6%	27,1%	100,0%	4,4%
De secundaire arbeidsvoorwaarden	8,3%	10,2%	21,7%	35,6%	24,3%	100,0%	0,8%
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	5,0%	4,8%	13,4%	34,6%	42,3%	100,0%	13,5%
De informatievoorziening en communicatie	7,6%	10,0%	30,7%	32,3%	19,4%	100,0%	0,0%
De werkplek/fysieke omstandigheden	11,3%	13,7%	29,7%	29,4%	15,9%	100,0%	0,8%
De werkdruk	11,0%	15,2%	33,5%	28,4%	11,9%	100,0%	1,3%
Dreigend baanverlies bij reorganisatie	30,0%	14,9%	24,1%	15,9%	15,1%	100,0%	6,5%
Dreigend baanverlies om andere reden	30,9%	15,0%	26,3%	15,5%	12,3%	100,0%	3,3%
Combineren werk/thuissituatie	19,6%	9,0%	23,9%	23,6%	23,8%	100,0%	8,2%
							100,0%

Op twee wijzen is gevraagd naar de redenen die de instromers bij het Rijk hebben doen uitzien naar een nieuwe baan. Een zestiental thema's is door de respondenten gewaardeerd naar belangrijkheid. Daarnaast is hun gevraagd welke reden(en) voor hen de belangrijkste zijn geweest.

In Tabel 51 wordt weergegeven hoe belangrijk men de verschillende factoren vindt, met in de laatste kolom het percentage van de respondenten dat een factor als de belangrijkste reden noemt om ander werk te zoeken.

Uit beide vraagstellingen komt in de eerste plaats de inhoud van het werk als mobiliteitgrond naar voren, op ruime afstand gevolgd door de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Ook het (niet) kunnen combineren van werk en thuissituatie, de wijze, waarop de organisatie wordt bestuurd en de wijze van leidinggeven door de directe chef vormen voor 5% of meer van de respondenten de belangrijkste vertrekredenen.

De secundaire arbeidsvoorwaarden en de werkplek spelen geen rol van betekenis als vertrekredenen, al vindt steeds een aanzienlijk percentage het (redelijk tot heel) belangrijke redenen.

Tabel 52 Werkgeversvoorkeur

	Speelde helemaal geen rol	Speelde beperkte rol	Speelde grote rol	Speelde uitermate grote rol	Totaal
Sterke voorkeur om bij de overheid te werken en niet in de markt of de zorgsector	36,4%	33,6%	22,6%	7,4%	1438
Sterke voorkeur om te werken bij het Rijk en niet in een andere overheidssector	24,7%	31,2%	31,2%	12,9%	1438
Sterke voorkeur om te werken bij mijn huidige werkgever	23,9%	26,8%	32,9%	16,4%	1438

Bij het zoeken naar nieuw werk speelt de aard van de werkgever een prominente, maar geen overheersende rol. Bij de helft of meer van de respondenten speelde voorkeur voor werken bij de/een overheid geen rol of een beperkte rol. Het minst gaat de voorkeur uit naar werken bij 'de Overheid' zonder nadere specificatie. Werken bij het Rijk is belangrijker als voorkeur, maar voor de meerderheid van de instromers speelde dat hooguit een beperkte rol. Over werken bij een concrete rijkswerkgever zijn de stemmen gelijk verdeeld. Al met al lijkt de identiteit van de werkgever/sector geen overheersende rol te spelen. 'Werken bij het Rijk als je verder denkt' zal als basis voor arbeidsmarktcommunicatie dan ook steeds moeten worden aangevuld met concrete informatie over werken in de aangeboden functies.

Tabel 53 Zoekkanalen van instromers bij het Rijk

	2007		was in 2005:	
	Genoemde methoden (meerdere antwoorden mogelijk)	Belangrijkste methode	Genoemde methoden (meerdere antwoorden mogelijk)	Belangrijkste methode
Gereageerd op advertentie op Internet	504	27,0%	424	31,6%
Gereageerd op advertentie in krant/blad	226	9,2%	205	14,0%
Direct gevraagd door nieuwe werkgever	262	12,2%	158	11,4%
Door vrienden/bekenden op geattendeerd	255	11,0%	181	9,3%
Via open sollicitatie (schriftelijk/telefonisch)	153	5,0%	135	6,7%
Door (ex-)collega's op geattendeerd	218	9,3%	132	6,7%
Via uitzend- of detachingsbureau	201	9,3%	116	6,6%
Via stage/school/opleiding	83	3,0%	69	4,6%
Via vorige werkgever (bijv. outplacement)	88	4,1%	38	2,4%
Via open sollicitatie (Internet)	144	5,1%	56	2,0%
Via banenbeurs	39	0,6%	33	1,9%
Via headhunter/wervingsbureau	70	2,4%	20	1,6%
Via arbeidsbureau/uitkeringsinstantie	55	1,7%	22	1,4%
		100,0%		100,0%

Vergeleken met 2005 vonden de instromers in 2007 hun nieuwe baan voor een aanmerkelijk kleiner deel door te reageren op een advertentie op Internet (27,0% tegen 31,6%) of in een krant of blad (9,2% tegen 14,0%). Niettemin laten de cijfers zien dat de internetportal www.werkenbijhetrijk.nl voor het Rijk een erg belangrijk instrument is. Tabel 54 gaat daar nader op in.

Meer informele kanalen als attendering door anderen of tussenkomst van de oude werkgever speelden in 2007 een belangrijker rol dan in 2005. Een niet onaanzienlijk percentage geeft bovendien aan direct gevraagd te zijn door de nieuwe werkgever (12,2%). Banenbeurzen, headhunters, wervingsbureaus, uitkeringsinstanties of arbeidsbureau speelden geen rol van betekenis. Open sollicitaties werden door 10,1% genoemd, vergelijkbaar met het aandeel in 2005.

Tabel 54 Werkenbijhetrijk/Mobiliteitsbank

	absoluut	percentage
Kent de Mobiliteitsbank niet	621	43,2%
Kent de Mobiliteitsbank, maar gebruikt hem nooit	397	27,6%
Kent de Mobiliteitsbank, en gebruikt hem af en toe	341	23,7%
Kent de Mobiliteitsbank, en gebruikt hem vaak	79	5,5%
Totaal	1438	100,0%

Gevraagd werd in de enquête of men de Mobiliteitsbank (de interne faciliteit) kende of gebruikte, in plaats van naar het kennen/gebruiken van het externe www.werkenbijhetrijk.nl. Dat kàn tot een neerwaartse vertekening van het aantal niet-interne gebruikers hebben geleid. Maar, aangezien meer dan de helft aangeeft de Mobiliteitsbank te kennen, mag toch worden aangenomen dat de vertekening beperkt zal zijn. Teleurstellend is evenwel dat van de instromers die de site kennen, slechts een tiende deel tot de frequente gebruikers behoort (Tabel 54).

7.4 Het vinden

Tabel 55 *Onderdelen selectieprocedure (meerdere antwoorden mogelijk)*

	absoluut	percentage
gesprekken	1355	62,5%
testen	367	16,9%
assessment	216	10,0%
proefaanstelling	131	6,0%
anders	100	4,6%

Voor 83 van de 1438 respondenten maakten gesprekken géén deel uit van de selectie-procedure. Waarschijnlijk gaat het dan om een groepsgewijze selectie, aangegeven als ‘assessment’ of ‘anders’. Voor een op de zes instromers omvatte de selectieprocedure een test. Zes procent kreeg te maken met een proefaanstelling.

Tabel 56 *Tijdverloop tussen inzenden sollicitatie en bekendmaken keuze*

	absoluut	percentage
<1 dag	80	6%
1 tot 5 dagen	113	8%
1 week à 1 maand	415	29%
1 tot 2 maanden	305	21%
2 tot 3 maanden	236	16%
3 tot 6 maanden	205	14%
>6 maanden	84	6%

Voor meer dan de helft van de instromers besloeg de hele selectieperiode vanaf het inzenden van de sollicitatie een maand of langer, voor 20% zelfs meer dan 3 maanden. Op een krappe arbeidsmarkt is dat een riskant gegeven. Het suggereert ambtelijke traagheid en brengt het risico met zich mee dat concurrerende snellere werkgevers met de buit gaan strijken. Zoals Tabel 57 laat zien had bijna de helft van de instromers tijdens de selectieperiode ook uitzicht op andere mogelijkheden!

Tabel 57 *IJzers in het vuur bij aanvaarding nieuwe baan ('Had u toen u voor uw huidige functie koos, ook uitzicht op een andere functie?')*

(meerdere antwoorden mogelijk)	absoluut	percentage
ja, binnen het Rijk	166	10%
ja, elders binnen de Overheid	211	13%
ja, in de Zorgsector	48	3%
ja, in het Bedrijfsleven	317	20%
Nee	844	53%

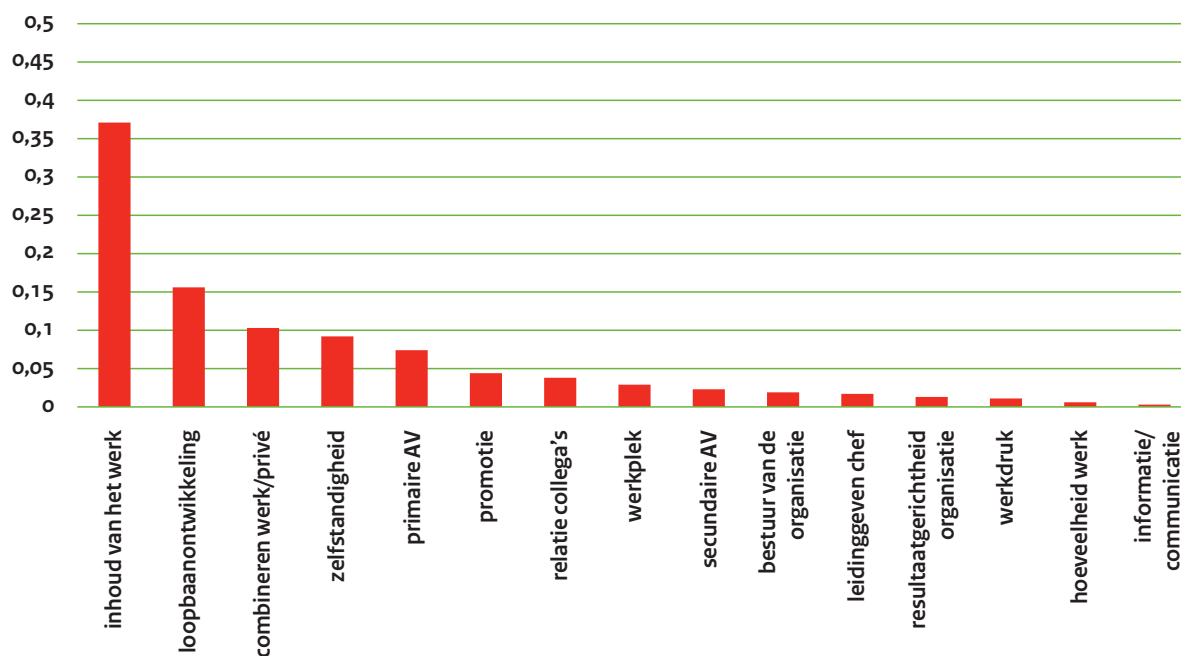
Ook naar de redenen om de verkregen nieuwe baan te aanvaarden is op twee wijzen gevraagd. De thema's in Tabel 58 zijn door de respondenten gewaardeerd naar belangrijkheid en zij hebben daarnaast aangegeven welke reden(en) voor hen de belangrijkste zijn geweest. In de tabel wordt weergegeven hoe belangrijk men de verschillende factoren vindt, met in de laatste kolom en in Grafiek 14 het percentage van de respondenten dat een factor als de meest belangrijke reden noemt om de nieuwe baan te aanvaarden.

Uit beide vraagstellingen komt in de eerste plaats de inhoud van het werk als aanvaardingsreden naar voren, op ruime afstand gevolgd door de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Ook het kunnen combineren van werk en thuissituatie, de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid en de primaire arbeidsvoorwaarden vormen voor meer dan 5% van de respondenten de belangrijkste aanvaardingsredenen. De secundaire arbeidsvoorwaarden speelden volgens de respondenten een minder belangrijke rol.

Tabel 58 Redenen om de huidige baan te aanvaarden voor instromers bij het Rijk

	Helemaal niet belangrijk	Niet zo belangrijk	Neutraal	Redelijk belangrijk	Heel belangrijk	Totaal	Belangrijkste reden
De inhoud van het werk	1,2%	1,7%	9,0%	38,9%	49,2%	100,0%	37,1%
De hoeveelheid werk	6,4%	10,6%	42,6%	31,4%	9,0%	100,0%	0,6%
De relatie met collega's	3,8%	6,3%	28,7%	37,3%	23,9%	100,0%	3,8%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	5,3%	10,0%	38,1%	34,0%	12,6%	100,0%	1,3%
De wijze, waarop de organisatie wordt bestuurd	6,6%	12,0%	39,8%	30,6%	11,1%	100,0%	1,9%
De wijze, waarop de directe chef leiding geeft	6,3%	9,9%	36,1%	30,8%	16,8%	100,0%	1,7%
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden	2,2%	3,4%	17,0%	45,3%	32,2%	100,0%	9,2%
de primaire arbeidsvoorwaarden	3,3%	6,8%	25,0%	43,0%	21,8%	100,0%	7,4%
De secundaire arbeidsvoorwaarden	4,1%	7,3%	25,8%	40,4%	22,4%	100,0%	2,3%
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,5%	4,9%	17,1%	42,5%	31,9%	100,0%	15,6%
De informatievoorziening en communicatie	7,9%	12,8%	43,5%	25,3%	10,5%	100,0%	0,3%
De werkplek/fysieke omstandigheden	6,8%	11,0%	36,2%	32,5%	13,5%	100,0%	2,9%
De werkdruk	7,3%	12,0%	45,6%	27,7%	7,4%	100,0%	1,1%
De functie betekent een promotie	11,3%	13,1%	38,9%	25,9%	10,8%	100,0%	4,4%
Het kunnen combineren met de thuissituatie	9,9%	10,4%	25,9%	26,9%	26,9%	100,0%	10,3%
							100,0%

Grafiek 14 Belangrijkste aanvaardingsredenen



7.5 Het resultaat

Tabel 59 Instromers per ministerie

	aantal	percentage
AZ	18	1,3%
BuiZa	26	1,8%
BZK	77	5,4%
EZ	53	3,7%
Fin.Dep.	37	2,6%
Fin.BelD.	285	19,8%
HCS	23	1,6%
Jus.Dep.	250	17,4%
Jus,DJI	199	13,8%
LNV	62	4,3%
OCW	72	5,0%
SZW	24	1,7%
V&W,DEP	46	3,2%
V&W,RWS	115	8,0%
VROM	45	3,1%
VWS	106	7,4%
Totaal Rijk	1.438	100,0%

De drie grootste werkgevers van het Rijk, Justitie, Belastingdienst en Verkeer en Waterstaat leveren samen ruim 60% van de respondenten (tabel 59)

De sterke concentratie van rijksonderdelen in de Haagse regio is, zoals te verwachten, ook terug te vinden in de regionale verdeling van de instromers van Tabel 60. Ook de andere delen van de Randstad zijn relatief sterk vertegenwoordigd, zij het lang niet in 'Haagse' mate.

Tabel 6o Instromers per regio

	aantal	percentage
Friesland	32	2,2%
Groningen	36	2,5%
Drenthe	28	1,9%
Overijssel	55	3,8%
Flevoland	28	1,9%
Gelderland	122	8,5%
Utrecht	215	15,0%
Noord-Holland	174	12,1%
Zuid-Holland	625	43,5%
Zeeland	7	0,5%
Noord-Brabant	85	5,9%
Limburg	26	1,8%
Buitenland	5	0,3%
Totaal	1.438	100,0%

Van de instromers bij het Rijk kwamen er bijna evenveel (ca. 44%) in vaste dienst als in tijdelijke dienst met uitzicht op een vaste aanstelling; 10% had op het moment van enquêteren een tijdelijke aanstelling zonder uitzicht op vast. In hun oude functie had 68,8% een vast en 28% een tijdelijk dienstverband.

Tabel 61 Oud en nieuw dienstverband

	Nieuwe functie		Oude functie	
	aantal	%	aantal	%(excl. N.v.t.)
Vast	625	43,5%	731	68,8%
Tijdelijk met uitzicht op vast	643	44,7%	149	14,0%
Tijdelijk zonder uitzicht op vast	146	10,2%	148	13,9%
Overig	24	1,7%	34	3,2%
N.v.t.	-	-	376	-
Totaal	1438	100,0%	1438	100,0%

Afgezien van de restcategorie 'anders', nemen drie werkterreinen de helft van de instroom voor hun rekening: economisch en juridisch werk en werk op het terrein van openbare orde en veiligheid. De eerstgenoemde twee komen ook het vaakst voor als het vorige werkterrein van de instromers. Openbare orde en veiligheid komt veel minder voor als vorig werkterrein; daar neemt ICT de derde plaats in (ook hier afgezien van een fors aandeel van 'anders').

Werkterreinen verschillen onderling sterk qua 'vaktrouw': van de instromers, afkomstig van een juridisch/ bestuurlijk werkterrein ging 83% op dat terrein weer aan de slag, maar van de instromers, afkomstig uit een functie op transportgebied slechts 23%, minder zelfs dan de 31% die uit een veiligheidsberoep overstapten naar Transport. Ook voor hoger opgeleiden geldt dat de vaktrouw zowel hoger als lager kan uitvallen dan het gemiddelde op hun werkterrein.

Dit betekent dat veel vacatures zo generalistisch van aard waren dat zij ook toegankelijk waren voor kandidaten uit een ander werkterrein. In de praktijk kent het Rijk dus een breed wervingsgebied en veel overstapmogelijkheden tussen werkterreinen.

Tabel 62 Oud en nieuw werkkerrein

	Nieuwe functie		Oude functie	
	aantal	%	aantal	%
Agrarisch, Landbouw- en Milieukundig	29	2,0%	22	2,2%
Economisch/Administratief/Commercieel	285	19,8%	252	25,0%
Rechten/Bestuurskunde/ Fiscaal	296	20,6%	114	11,3%
Openbare orde en veiligheid/Beveiliging	147	10,2%	60	5,9%
Onderwijs/Opleiding/Pedagogisch	54	3,8%	26	2,6%
Sociaal(wetensch.) werk/Maatsch. werk/P&O	71	4,9%	48	4,8%
Persoonlijke verzorging en dienstverlening	13	0,9%	19	1,9%
(Para)medisch/Gezondheidszorg	49	3,4%	50	5,0%
Bouwkunde/Weg- en Waterbouw	42	2,9%	26	2,6%
Informatica/Automatisering	129	9,0%	105	10,4%
Transport en Logistiek	21	1,5%	48	4,8%
Techniek/Wiskunde/Natuurwetenschappen	33	2,3%	33	3,3%
Taal en Cultuur	18	1,3%	11	1,1%
Anders	251	17,5%	195	19,3%
Totaal	1438	100,0%	1009	100,0%

Tabel 63 laat twee dingen zien. In de eerste plaats de aard van de nieuwe functie bij het Rijk. Een groot deel daarvan is voor de respondenten niet in een van de voorgeslede categorieën onder te brengen (21,6% 'anders'). Secretarieel werk, beleidswerk en uitvoerend werk worden samen door ruim een kwart van de respondenten aangegeven. Ook ICT heeft een belangrijk aandeel in de steekproef. Opvallend is het hoge aandeel van functies in de toezichtsfeer.

De rechterkant van de tabel laat een veel gelijkmatiger verdeling zien tussen de functietypen, waarvan de baanwisselaars binnen het Rijk afkomstig zijn. In overwegende mate zijn zij terug te vinden in een functie van hetzelfde type.

Tabel 63 Aard van de oude en nieuwe functie

	nieuwe functie		evt. oude functie bij het Rijk	
	aantal	%	aantal	%
secretarieel/secretariaat	124	8,6%	21	1,5%
internationaal werk	10	0,7%	2	0,1%
beleidswerk	154	10,7%	34	2,4%
juridisch werk	103	7,2%	15	1,0%
financieel-economisch werk	90	6,3%	19	1,3%
beleidsuitvoering	95	6,6%	11	0,8%
bedrijfsvoering	37	2,6%	17	1,2%
toezicht/inspectie	256	17,8%	10	0,7%
in- en/of externe communicatie	65	4,5%	13	0,9%
ICT	116	8,1%	15	1,0%
onderzoek	77	5,4%	11	0,8%
anders	311	21,6%	33	2,3%
n.v.t.	0	0,0%	1237	86,0%
Totaal	1438	100,0%	1438	100,0%

Een kleine derde van de respondenten heeft qua functieniveau een horizontale loopbaanstap gemaakt (Tabel 64). Voor hen ligt het niveau van de nieuwe functie op hetzelfde niveau als de oude. Voor 45 % ligt het niveau van de nieuwe functie hoger tot beduidend hoger dan de oude. Tabel 65 laat een vergelijkbaar financieel beeld zien. Opmerkelijk is dat meer dan een op de zes instromers een baan aanvaard heeft op een lager niveau dan de vorige. Van deze groep noemt 28% de inhoud van het werk als reden om de nieuwe baan te aanvaarden; voor 20,6% is dat de mogelijkheid het werk te kunnen combineren met de thuissituatie. 13,2% noemt de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, 9,7% de verwachte zelfstandigheid in het werk.

Tabel 64 Vergelijking van oude en nieuwe functie, qua niveau

	absoluut	percentueel
Niveau nu beduidend lager	84	5,8%
Niveau nu lager	173	12,0%
Niveau nu vergelijkbaar	454	31,6%
Niveau nu hoger	381	26,5%
Niveau nu beduidend hoger	267	18,6%
N.v.t. (had geen vorige functie)	79	5,5%
Totaal	1.438	100,0%

Tabel 65 Vergelijking oude en nieuwe functie, financieel

	absoluut	percentueel
> € 400 minder per maand	82	5,7%
€ 201 -400 minder per maand	100	7,0%
€ 101 - 200 minder per maand	61	4,2%
€ 51 -100 minder per maand	29	2,0%
tot € 50 minder per maand	8	0,6%
(vrijwel) gelijk	441	30,7%
tot € 50 meer per maand	20	1,4%
€ 51 – 100 meer per maand	73	5,1%
€ 101 -200 meer per maand	155	10,8%
€ 201 -400 meer per maand	193	13,4%
> € 400 meer per maand	200	13,9%
n.v.t. (geen vorige baan)	76	5,3%
Totaal	1.438	100,0%

De houding ten opzichte van werk en werkgever vindt zijn weerslag in gevoelens van trots en van maatschappelijke waardering. Tabel 66 laat zien dat 7,5% van de instromers nauwelijks aan kennissen durft te vertellen dat ze bij het Rijk werken, dat is zelfs nog een fractie hoger dan geldt voor het zittend personeel.

Daar staat tegenover dat twee derde van hen het grotendeels of volledig eens is met de stelling dat ze trots zijn bij het Rijk te werken, en dat is aanzienlijk méér dan onder het zittend personeel.

Ook de mate van 'public service motivation' van de instromers is wat groter dan die van het zittend personeel. Zo'n 70 % van de instromers vindt het belangrijk om bij te dragen aan het overheidsbeleid/ de publieke zaak; vergelijkbare aantallen ervaren hun werk ook zo. Maar daarbij gaat het niet per se om dezelfde respondenten. Iets meer dan de helft van hen ervaart wat ze (erg) belangrijk vinden ook (sterk) als kenmerk van het eigen werk (Tabel 67).

Door 2,9% van de respondenten wordt het eigen werk niet beleefd als bijdragend aan overheidsbeleid of publieke zaak, al hechten zij daar wel veel belang aan.

Tabel 66 Houding t.o.v. werken bij het Rijk

	Volstrekt niet mee eens	Groten- deels mee oneens	Noch eens noch oneens	Groten- deels mee eens	Volledig mee eens	aantal
Durft aan kennissen nauwelijks te vertellen bij het Rijk te werken	66,0%	17,5%	9,0%	4,5%	3,0%	1438
Trots op bij het Rijk te werken	2,9%	3,3%	27,4%	42,4%	24,0%	1438
Vindt zijn werk maatschappelijk nuttig	2,3%	4,1%	17,2%	47,1%	29,3%	1438
Vindt het belangrijk om ibij te dragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid	2,1%	3,2%	22,5%	51,5%	20,7%	1438
Vindt zijn werk bijdragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid	2,5%	5,5%	23,9%	47,6%	20,4%	1438
Vindt het belangrijk om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de publieke zaak	1,2%	2,6%	25,3%	48,1%	22,8%	1438
Vindt zijn werk een wezenlijke bijdrage leveren aan de publieke zaak	2,6%	4,7%	23,6%	46,0%	23,1%	1438

Tabel 67 Realisatie van de motivatie voor het werken bij het Rijk

	(Zeer) belangrijk vindt:	(Sterk) van toepassing vindt:	(Zeer) belangrijk én (sterk) van toepassing vindt:	(Zeer) belangrijk maar weinig van toepassing vindt:
Bijdragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid	72,3%	68,1%	57,0%	2,9%
Een wezenlijke bijdrage leveren aan de publieke zaak	71,4%	69,1%	58,6%	2,9%

Het beeld dat men van de nieuwe functie had toen men erop solliciteerde kan uiteraard afwijken van hoe men die functie vervolgens beleeft. In de praktijk blijkt dat vrij goed uit te pakken (Tabel 68): voor bijna de helft van de instromers komt de werkelijkheid overeen met de verwachtingen, voor bijna 40% pakt de nieuwe baan zelfs positiever tot aanzienlijk positiever uit de dan verwachting vooraf. Voor een op de acht was de nieuwe baan een teleurstelling.

Terugkijkend is 15,8% positiever en 22,6% negatiever over zijn vorige functie gaan denken (Tabel 68).

Tabel 68 Waardering van de baanwisseling

Achteraf denkt men over zijn:	evt. oude baan	nieuwe baan
Aanzienlijk negatiever	5,0%	2,3%
Negatiever	17,6%	10,0%
Gelijk	55,5%	48,0%
Positiever	10,4%	31,2%
Aanzienlijk positiever	5,4%	8,6%
n.v.t.	6,1%	
	100%	100%

Desgevraagd geeft 6,1% van de respondenten aan spijt te hebben van de overstap. Wetend wat men nu weet, was men liever in de oude baan gebleven (Tabel 69).

Tabel 69 Spijt van de overstap

	'Als men toen wist wat men nu weet ...'	
	absoluut	percentueel
Zou men niet in oude baan zijn gebleven	1057	73,5%
Zou men in oude baan zijn gebleven	88	6,1%
N.v.t. (geen oude baan)	293	20,4%
Totaal	1438	100,0%

Het sporen van het verkregen werk met de verwachtingen kan gelden voor zowel tevreden als voor ontevreden. Bovendien is de zekerheid van de baan een ander belangrijk gegeven; Tabel 61 liet zien dat minder dan de helft van de instromers (al) een vaste aanstelling had. Al die factoren leiden ertoe dat ook al vrij kort na indiensttreding meer dan 30% van de instromers al dan niet intensief uitkijkt naar ander werk.

Van de instromers geeft 4,6% aan al weer intensief op zoek te zijn naar een andere baan (Tabel 70). Voor nog eens 27% van de instromers geldt dat ook zij al weer enigszins om zich heen beginnen te kijken. Behoudkracht zal voor het Rijk dan ook al vanaf het moment van indiensttreding een aandachtspunt moeten zijn.

Tabel 70 Instromers bij het Rijk, alweer op zoek naar een volgende baan

	absoluut	percentueel
Nee, in het geheel niet op zoek	984	68,4%
Ja, kijkt een beetje om zich heen	388	27,0%
Ja, intensief op zoek	66	4,6%
Totaal	1438	100,0%

Behalve de instromers die al weer rondkijken, is er ook al een niet onaanzienlijk percentage van 20% dat inmiddels de werkgever waar men in 2007 instroomde al weer verlaten heeft. Voor 15,4% ging het om vertrek naar een nieuwe werkgever, 4,7% verdween (al dan niet tijdelijk) uit het arbeidsproces. Van de 80% blijvers had 7,2% inmiddels een andere functie bij zijn werkgever.

Tabel 71 Percentage al weer weg bij de werkgever, waar men in 2007 instroomde

	absoluut	percentueel
Weer weg bij het ministerie, en verricht nu geen betaalde arbeid	68	4,7%
Weer weg bij het ministerie, naar baan elders	221	15,4%
Nog aanwezig, maar in andere functie	103	7,2%
Nog aanwezig in dezelfde functie	1046	72,7%
Totaal	1438	100,0%

8 Uitstromers uit het Rijk in 2007

8.1 Het onderzoek en de respondenten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken van het gedeelte van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) dat zich met aangepaste, via Internet uitgezette vragenlijsten richt op 'uitstromers', d.w.z. rijksambtenaren die in 2007 uit dienst zijn getreden bij een rijkswerkgever (ongeacht of zij daarna weer bij een andere rijkswerkgever in dienst zijn getreden). Deze gegevens zijn vergelijkbaar met die in de hoofdstukken 5 en 6 over het personeel dat in geheel 2005 bij een rijkswerkgever in dienst is geweest en die uit het vorige hoofdstuk, dat ingaat op medewerkers, die in 2007 bij het Rijk in dienst traden. Deze enquête gaf een response van 1240 bruikbare vragenlijsten.

NB: Waar in dit hoofdstuk wordt gesproken over 'uitstromers' gaat het steeds over de respondenten van het onderzoek, niet over alle uitstromers bij het Rijk!

Tabel 7.2 *Persoonskenmerken van de uitstromers uit het Rijk*

	absoluut	absoluut
	absoluut	%
mannen	657	53,0%
vrouwen	583	47,0%
<30 jaar	160	12,9%
30 t/m 39 jaar	388	31,3%
40 t/m 49 jaar	293	23,6%
50 t/m 59 jaar	149	12,0%
60 t/m 65 jaar	250	20,2%
autochtoon vlgs. Wet SAMEN	1171	94,4%
allochtoon vlgs. Wet SAMEN	69	5,6%

(autochtoon is incl. 98 'westerse allochtonen')

De man/vrouw-verhouding binnen de steekproef komt goed overeen met die in de totale uitstroom in 2007 (te zien in Tabel 6). Mannen maken 53% uit van de steekproef, tegen 50,2% van de totale uitstroom in 2007 (Tabel 6).

40+'ers zijn in deze steekproef met 55,8% het sterkst vertegenwoordigd, een oververtegenwoordiging ten opzichte van hun aandeel in de totale uitstroom in 2007 van 43%. Het percentage allochtonen in de uitstroomsteekproef is laag vergeleken met de 11,5% in 2007 bij het Rijk opgetreden uitstroom.

In de uitstroomsteekproef nemen de aandelen af met het functieniveau: academici vormden 1/3 van de steekproef, HBO'ers 1/4, middelbaar opgeleiden 1/3, VMBO'ers 1/6

Bij de uitstroom zijn dezelfde verhoudingen te zien qua opleidingsniveau (Tabel 7.3) als bij de instromers. Vier studierichtingen nemen samen ca. 60% van de uitstroom van 2007 voor hun rekening: de economisch/administratieve, juridisch/bestuurkundige (voornamelijk academici), algemeen vormende en sociale richtingen. Ook hier is een groot aandeel te zien van uitstromers met een algemeen vormende opleiding, vooral op lager niveau ('MAVO').

Tabel 73 Opleidingsgegevens van de uitstromers uit het Rijk (excl. niveau en/of richting 'anders' of onvermeld)

	VMBO/Basis	M(B)O	HBO	WO	Totaal
Economisch/Administratief/Commercieel	5	55	71	76	207
Rechten/Bestuurskunde	0	1	26	146	173
Openbare orde en veiligheid/Beveiliging	3	22	8	1	34
Lerarenopleiding/Onderwijskunde	0	1	43	4	48
Sociale richtingen/Maatsch. werk/Welzijn	2	21	74	50	147
Persoonlijke verzorging/Voeding/Horeca	1	3	2	0	6
Agrarisch, Natuur en milieu	0	4	10	25	39
Bouwkunde/Weg- en Waterbouw	1	8	12	14	35
Informatica/ICT/Automatisering	2	5	26	11	44
Transport, Vervoer en Logistiek	3	3	6	5	17
Techniek/Wiskunde/Natuurwetenschappen	1	15	21	40	77
(Para)medisch/Gezondheidszorg	1	8	24	18	51
Letteren, Kunst en Cultuur	0	0	6	32	38
Algemeen vormend onderwijs	118	74	0	0	192
Totaal	137	220	329	422	1108

Tabel 74 Uitstromers per ministerie

	aantal	percentage
AZ	11	0,9%
BuiZa	30	2,4%
BZK	92	7,4%
EZ	60	4,8%
Fin.Dep.	42	3,4%
Fin.BelD.	128	10,3%
HCS	17	1,4%
Jus.Dep.	225	18,1%
Jus,DJI	147	11,9%
LNV	80	6,5%
OCW	90	7,3%
SZW	52	4,2%
V&W,DEP	44	3,5%
V&W,RWS	99	8,0%
VROM	53	4,3%
VWS	70	5,6%
Totaal Rijk	1.240	100,0%

Ook voor de uitstroomsteekproef leverden de drie grootste werkgevers van het Rijk, Justitie, Belastingdienst en Verkeer en Waterstaat samen de meeste respondenten (51,8%).

De sterke concentratie van rijksonderdelen in de Haagse regio is, zoals te verwachten, ook terug te vinden in de regionale verdeling van de steekproef. Ook de andere delen van de Randstad zijn relatief sterk vertegenwoordigd, zij het lang niet in 'Haagse' mate (Tabel 75). Bij de uitstromers is Noord-Brabant sterker en Gelderland minder sterk vertegenwoordigd dan bij de instromers.

Tabel 75 Uitstromers per regio

	aantal	percentage
Friesland	23	1,9%
Groningen	37	3,0%
Drenthe	33	2,7%
Overijssel	40	3,2%
Flevoland	17	1,4%
Gelderland	86	6,9%
Utrecht	124	10,0%
Noord-Holland	120	9,7%
Zuid-Holland	582	46,9%
Zeeland	15	1,2%
Noord-Brabant	107	8,6%
Limburg	38	3,1%
Buitenland	18	1,5%
Totaal	1.240	100,0%

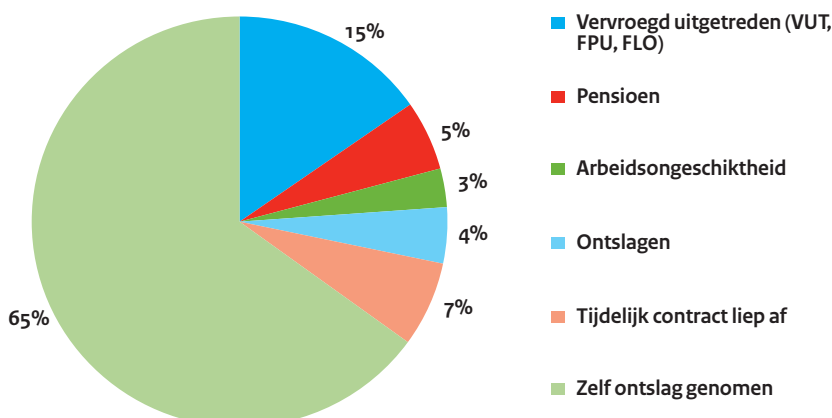
8.2 De situatie vóór de uitstroom

Tabel 76 Ontslaggrond uitstromers uit het Rijk

	absoluut	percentage
Vervroegd uitgetreden (VUT, FPU, FLO)	191	15,4%
Pensioen	67	5,4%
Volledig arbeidsongeschikt	26	2,1%
gedeeltelijk arbeidsongeschikt	11	0,9%
Ontslagen	55	4,4%
Tijdelijk contract liep af	83	6,7%
Zelf ontslag genomen	807	65,1%
Totaal	1.240	100,0%

Bij de uitstroom uit het Rijk ging het in 2007 voor bijna twee derde om uitdiensttreding op eigen initiatief. Het effect van de FPU+-regeling die de voorgaande jaren sterk de samenstelling van de uitstroom bepaalde, is in belangrijke mate weggeëbd. In 2007 maakte nog 15,4% van de steekproef gebruik van een regeling voor vervroegd uittreden. Daarnaast vertrok nog eens 8,4% wegens pensioen of arbeidsongeschiktheid. 4,4% werd ontslagen, van 6,7% liep de tijdelijke aanstelling af.

Grafiek 15 Belangrijkste ontslaggronden



Tabel 77 Verlijduur van de uitstromers bij de verlaten werkgever

	totaal		w.v. in de laatste functie	
	absoluut	percentueel	absoluut	percentueel
<1 jaar	54	4,4%	84	6,8%
1 t/m 2 jaar	212	17,1%	324	26,1%
3 t/m 5 jaar	260	21,0%	323	26,0%
6 t/m 10 jaar	294	23,7%	241	19,4%
11 t/m 15 jaar	82	6,6%	85	6,9%
16 t/m 20 jaar	74	6,0%	44	3,5%
21 t/m 30 jaar	113	9,1%	63	5,1%
31 t/m 40 jaar	105	8,5%	62	5,0%
>40 jaar	44	3,6%	14	1,1%
Totaal	1.238	100,0%	1.240	100,0%

Meer dan 20% van de uitstromers bij het Rijk vertrok na een verblijf van meer dan twintig jaar bij de laatste werkgever, waarvan 3,6% na 40 jaar of meer. Ruim 42% trad uit dienst na hoogstens 5 jaar.

Ook de duur van het verblijf in de laatste functie is vaak aanzienlijk: 11,2% vertrok na een functieverblijfsduur van 20 jaar of meer. Één op de drie stroomde uit na een functievervulling van maximaal 2 jaar.

Op zichzelf is een lange verblijfsduur bij de werkgever een vrij neutraal gegeven; gedurende die tijd kan men er vele functies vervuld hebben. De helft van de '20+'ers' geeft echter aan ook minstens 20 jaar dezelfde functie te hebben vervuld. Dáárvan kan men zich afvragen of de afgesloten dienstduur wel het maximale rendement voor medewerker en organisatie heeft gehad.

Op twee wijzen is gevraagd naar de redenen die de uitstromers bij het Rijk hebben doen uitzien naar een nieuwe baan of te stoppen met werk. De voorgelegde werkaspecten zijn door de respondenten gewaardeerd naar belangrijkheid. Daarnaast is hun gevraagd welke reden(en) voor hen de belangrijkste zijn geweest. In Tabel 78 wordt weergegeven hoe belangrijk men de verschillende factoren vindt, met in de laatste kolom het percentage van de respondenten dat een factor als de meest belangrijke reden noemt om ander werk te zoeken.

Tabel 78 Redenen om te stoppen met werk of om ander werk te zoeken voor uitstromers bij het Rijk

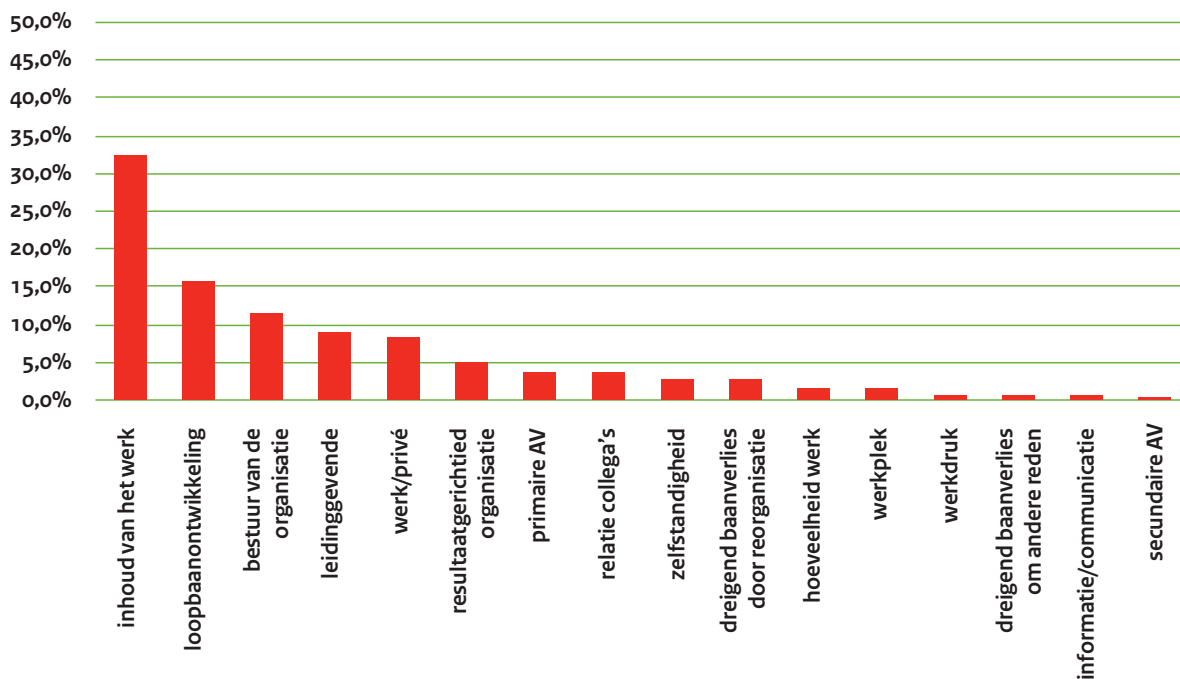
	Helemaal niet belangrijk	Niet zo belangrijk	Neutraal	Redelijk belangrijk	Heel belangrijk	Totaal	Belangrijk- ste reden
De inhoud van het werk	11,4%	7,6%	7,4%	26,3%	47,3%	100,0%	32,5%
De hoeveelheid werk	19,8%	18,3%	23,5%	26,3%	12,0%	100,0%	1,5%
De relatie met collega's	22,4%	13,5%	18,1%	24,9%	21,1%	100,0%	3,6%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	8,9%	9,3%	21,3%	33,1%	27,4%	100,0%	5,0%
De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	6,9%	7,4%	13,4%	33,5%	38,8%	100,0%	11,3%
De wijze van leidinggevend van de directe chef	12,1%	8,8%	15,6%	28,4%	35,1%	100,0%	8,8%
De mate van zelfstandigheid/verantw.heden	13,6%	12,1%	13,9%	28,1%	32,2%	100,0%	2,9%
De primaire arbeidsvoorwaarden	16,9%	14,3%	22,9%	28,6%	17,3%	100,0%	3,7%
De secundaire arbeidsvoorwaarden	21,8%	14,3%	27,1%	25,8%	11,0%	100,0%	0,4%
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	7,8%	7,9%	15,4%	32,6%	36,3%	100,0%	15,6%
De informatievoorziening en communicatie	13,1%	11,9%	24,7%	28,0%	22,3%	100,0%	0,6%
Werkplek /fysieke werkomstandigheden	23,4%	17,5%	26,1%	21,8%	11,2%	100,0%	1,5%
De werkdruk	21,4%	19,7%	30,0%	20,1%	8,8%	100,0%	0,7%
Dreigend baanverlies bij reorganisatie	44,5%	18,6%	16,0%	12,5%	8,4%	100,0%	2,9%
Dreigend baanverlies om andere reden	47,3%	17,5%	18,3%	10,3%	6,6%	100,0%	0,7%
Combineren werk/thuissituatie	36,2%	12,5%	19,1%	15,7%	16,5%	100,0%	8,4%
							100,0%

Uit beide vraagstellingen komt vooral de inhoud van het werk als mobiliteitgrond naar voren. Voor bijna $\frac{3}{4}$ van de respondenten is dit een (redelijk tot heel) belangrijke reden. Op zichzelf geen opmerkelijke score, maar wel opmerkelijk bij het hoge percentage respondenten dat er een langdurige diensttijd bij de verlaten werkgever of zelfs een langdurige functieverblijftijd op heeft zitten. Ook loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en de wijze van leidinggeven door de directe chef zijn belangrijke uittredereden. Het kunnen combineren van werk en thuissituatie was voor 10% van de respondenten reden om naar ander werk uit te zien of zelfs te stoppen met werk.

Het meest opmerkelijke gegeven is wellicht het grote belang van de wijze, waarop de organisatie wordt bestuurd als vertrekreden. Dat belang komt in belangrijkheid dicht in de buurt bij de inhoud van het werk, zij het dat het als belangrijkste uittredereden de derde plaats inneemt, op ruime afstand van de inhoud van het werk.

Dreigend baanverlies, anders dan door reorganisatie, de secundaire arbeidsvoorwaarden, de werkplek en de werkdruk, informatie en communicatie en de hoeveelheid werk spelen geen rol van betekenis als vertrekreden, al vindt steeds een aanzienlijk percentage het (redelijk tot heel) belangrijke redenen.

Grafiek 16 Belangrijkste vertrekredenen



8.3 Het zoeken

Sterker dan bij de instromers speelt voor de uitstromers een duidelijke voorkeur voor werken bij het Rijk, of tenminste bij de Overheid een rol. Voor 67,9% resp. 61,4% speelde die een grote tot uitermate grote rol, groter dan de voorkeur voor de sector/branche waar men zijn nieuwe baan gevonden heeft (59,4%, wat overigens ook de (rijks)overheid kan zijn; zie Tabel 86). Een goed functionerende interne arbeidsmarkt bij het Rijk kan een belangrijke rol spelen bij het behoud van talent dat nu weglekt naar andere delen van de arbeidsmarkt.

Tabel 79 Werkgeversvoorkeur

	Speelde helemaal geen rol	Speelde beperkte rol	Speelde grote rol	Speelde uitermate grote rol	Totaal
Sterke voorkeur om bij de overheid te werken	11,4%	12,1%	30,7%	30,7%	717
Sterke voorkeur om te werken bij het Rijk	4,6%	10,2%	33,9%	34,0%	717
Sterke voorkeur om te werken in mijn huidige sector/branche	15,3%	15,2%	35,0%	24,4%	717

In 2007 vonden de uitstromers hun nieuwe baan vooral door te reageren op een advertentie op Internet (25,4%) of in een krant of blad (11,2%). Dit laat zien dat de internetportal www.werkenbijhetrijk.nl voor het Rijk een erg belangrijk instrument is. Tabel 81 gaat daar nader op in. Opmerkelijk is het hoge percentage (19,4%) dat voor zijn nieuwe functie direct benaderd werd door de nieuwe werkgever. Nog eens 10,8% werd door vrienden/bekenden op de gevonden functie geattendeerd. Open sollicitaties werden door 8,6% genoemd, vergelijkbaar met het aandeel van 10,1% bij de instromers in het Rijk.

Tabel 8o Zoekkanalen van uitstromers uit het Rijk

	Genoemde zoekkanalen (meerdere antwoorden mogelijk)	
		Belangrijkste kanaal
Gereageerd op advertentie op Internet	281	25,4%
Gereageerd op advertentie in krant/blad	153	11,2%
Direct gevraagd door nieuwe werkgever	211	19,4%
Door vrienden/bekenden op geattendeerd	140	10,8%
Via open sollicitatie (schriftelijk/telefonisch)	83	5,7%
Door (ex-)collega's op geattendeerd	114	8,9%
Via uitzend- of detacheringsbureau	77	5,8%
Via stage/school/opleiding	19	1,1%
Via vorige werkgever (bijv. outplacement)	58	4,5%
Via open sollicitatie (Internet)	54	2,9%
Via een banenbeurs	14	0,4%
Via headhunter/wervingsbureau	64	3,7%
Via arbeidsbureau/uitkeringsinstantie	13	0,4%
		100,0%

Gevraagd of men de Mobiliteitsbank kende of gebruikte, geeft meer dan 90% aan deze faciliteit te kennen (Tabel 81). Maar, dáárvan zegt slechts een op de zes de Bank ook váák te gebruiken, de rest gebruikt hem hooguit af en toe.

Uiteraard kan het bij de 25% baanvinders via Internet en de gebruikers van de Mobiliteitsbank om verschillende personen gaan, maar wel verdient de mate aandacht waarin de Mobiliteitsbank al een rol kan spelen bij de loopbaanoriëntatie op wat langere termijn. Alleen inzicht in de vacatures van het moment biedt uiteraard een beperkte trefkans.

Tabel 81 Gebruik Mobiliteitsbank

	absoluut	percentage
Kent de Mobiliteitsbank niet	17	8,6%
Kent de Mobiliteitsbank, maar gebruikt hem nooit	55	27,8%
Kent de Mobiliteitsbank, en gebruikt hem af en toe	95	48,0%
Kent de Mobiliteitsbank, en gebruikt hem vaak	31	15,7%
Totaal	198	100,0%

8.4 Het vinden

Tabel 8z Onderdelen selectieprocedure (meerdere antwoorden mogelijk)

	absoluut	percentage
gesprekken	291	72,9%
testen	31	7,8%
assessment	39	9,8%
proefaanstelling	16	4,0%
anders	22	5,5%

Voor 16 van de 307 baanvindende respondenten maakten gesprekken géén deel uit van de selectieprocedure. Waarschijnlijk gaat het dan om een groepsgewijze selectie, aangegeven als 'assessment' of 'anders'. Voor 2,5% van de elders weer ingestroomden omvatte de selectieprocedure een test. Vier procent kreeg te maken met een proefaanstelling.

Tabel 83 Tijdverloop selectieprocedure

	absoluut	percentage
<1 dag	29	9,4%
1 tot 5 dagen	20	6,5%
1 week à 1 maand	116	37,8%
1 tot 2 maanden	59	19,2%
2 tot 3 maanden	44	14,3%
3 tot 6 maanden	30	9,8%
>6 maanden	9	2,9%

Voor iets minder dan de helft van degenen die na hun uitstroom uit het Rijk weer elders instroomden besloeg de selectieperiode vanaf het inzenden van de sollicitatie een maand of langer, voor 12,7% meer dan 3 maanden. Gemiddeld is de procedureduur korter dan bij de instroom in het Rijk.

Op een krappe arbeidsmarkt is dat een riskant gegeven. Gezien de 16% van de uitstromers die volgens Tabel 84 tijdens de succesvolle sollicitatieprocedure ook uitzicht had op een functie bij het Rijk, had het resultaat ook gunstiger voor het Rijk uit kunnen pakken.

Tabel 84 IJzers in het vuur bij aanvaarding nieuwe baan ('Had u toen u voor uw huidige functie koos, ook uitzicht op een andere functie?')

	absoluut	percentage
ja, binnen het Rijk	55	16,1%
ja, elders binnen de Overheid	46	13,5%
ja, in de Zorgsector	8	2,3%
ja, in het Bedrijfsleven	43	12,6%
nee	190	55,6%

Ook naar de redenen om de eventuele nieuwe baan te aanvaarden is op twee wijzen gevraagd. In Tabel 85 wordt weergegeven hoe belangrijk de verschillende factoren waren, met in de laatste kolom het percentage van de respondenten dat een factor als de belangrijkste reden noemt om de nieuwe baan te aanvaarden. Uit beide vraagstellingen komt in de eerste plaats de inhoud van het werk als verreweg belangrijkste acceptatiereden naar voren, op ruime afstand gevolgd door de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden in het werk en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Ook het kunnen combineren van werk en thuissituatie (voor 7,8% van de respondenten de belangrijkste reden, maar met 40% (redelijk tot heel) belangrijk geen zeer hoge score qua belangrijkheid) en de omstandigheid dat de nieuwe functie een promotie betekent (42% redelijk/zeer belangrijk, voor 8,8% het belangrijkste) hebben betekenis als acceptatiereden. De overige factoren komen als belangrijkste reden niet boven de 4%.

Tabel 85 Redenen om de huidige baan te aanvaarden voor uitstromers uit het Rijk

	Helemaal niet belangrijk	Niet zo belangrijk	Neutraal	Redelijk belangrijk	Heel belangrijk	Totaal	Belangrijkste reden
De inhoud van het werk	2,1%	2,0%	9,6%	32,6%	53,7%	100,0%	38,4%
De hoeveelheid werk	13,9%	13,1%	41,7%	23,6%	7,7%	100,0%	0,3%
De relatie met collega's	10,3%	7,9%	35,8%	29,8%	16,0%	100,0%	2,4%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	6,6%	6,8%	28,6%	35,4%	22,6%	100,0%	3,6%
De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	7,7%	9,8%	33,2%	33,1%	16,3%	100,0%	3,5%
De wijze van leidinggevende van de directe chef	10,5%	9,5%	34,4%	26,1%	19,5%	100,0%	2,8%
De mate van zelfstandigheid/verantw. heden	3,6%	4,0%	14,9%	39,9%	37,5%	100,0%	12,7%
De primaire arbeidsvoorwaarden	8,2%	9,8%	30,8%	35,3%	15,9%	100,0%	4,0%
De secundaire arbeidsvoorwaarden	12,1%	13,4%	40,6%	23,4%	10,5%	100,0%	0,7%
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	5,3%	5,3%	25,4%	35,4%	28,6%	100,0%	11,2%
De informatievoorziening en communicatie	12,4%	11,9%	42,7%	22,5%	10,6%	100,0%	0,6%
Werkplek /fysieke werkomstandigheden	16,5%	12,7%	39,5%	22,0%	9,3%	100,0%	2,4%
De werkdruk	14,5%	15,6%	43,4%	20,9%	5,6%	100,0%	1,0%
De functie betekent een promotie	13,4%	9,8%	34,9%	26,6%	15,3%	100,0%	8,8%
Het kunnen combineren met de thuissituatie	19,5%	10,5%	29,8%	20,6%	19,5%	100,0%	7,8%
							100,0%

8.5 Het resultaat

Tabel 86 Evt. nieuwe werkgever (branche) van de uitstromers uit het Rijk

	aantal	%		aantal	%
Rijk	198	27,6%	Academisch ziekenhuis	3	0,4%
Provincies	14	2,0%	Gezondheids- en Welzijnszorg	84	11,7%
Gemeenten	47	6,6%	Overige niet-commerciële dienstverlening	56	7,8%
Waterschappen	5	0,7%	Totaal Overige kwartaire sector	143	19,9%
Rechterlijke macht	9	1,3%	Landbouw/visserij/delfstoffenwinning	1	0,1%
Politie	24	3,3%	Industrie	13	1,8%
Defensie	4	0,6%	Bouw	9	1,3%
Totaal Overheid	301	42,0%	Nutsbedrijven	1	0,1%
Primair onderwijs	2	0,3%	Detailhandel/Groothandel/Horeca	11	1,5%
Voortgezet onderwijs	10	1,4%	Transport en (Tele)communicatie	13	1,8%
Beroepsonderwijs/Volwasseneneducatie	4	0,6%	Bank- en Verzekeringswezen	26	3,6%
Hoger beroepsonderwijs	4	0,6%	Overige zakelijke dienstverlening	160	22,3%
Universiteit	14	2,0%	Totaal Bedrijfsleven	234	32,6%
Onderzoeksinstelling	5	0,7%	TOTAAL (excl. 523 n.v.t.)	717	100,0%
Totaal Onderwijs	39	5,4%			

Bij meer dan een kwart van de uitstromers, voor wie dat aan de orde was, ging het bij het vinden van een nieuwe baan om terugkeer op een andere plek in het Rijk. Nog eens 15% kwam aan de slag bij een andere overheid. Het Onderwijs speelde een minieme rol als nieuwe werkgever. De Zorgsector en vooral het Bedrijfsleven (voornamelijk de 'Overige zakelijke dienstverlening' met 22,3%) waren in dat opzicht belangrijker.

Bijna 85% van de uitstromers verliet het Rijk vanuit een vaste aanstelling, 37% kwam vervolgens met een vaste aanstelling elders in dienst. Voor een zeer groot deel van de respondenten was een nieuwe aanstelling niet aan de orde, maar gold een vorm van postactiviteit.

Tabel 87 Oud en nieuw dienstverband

	Oude functie		Nieuwe functie	
	aantal	%	aantal	%
Vast	1049	84,6%	459	37,0%
Tijdelijk met uitzicht op vast	95	7,7%	209	16,9%
Tijdelijk zonder uitzicht op vast	74	6,0%	43	3,5%
Overig	22	1,8%	6	0,5%
n.v.t.			523	42,2%
Totaal	1240	100,0%	1240	100,0%

Afgezien van de restcategorie 'anders', nemen vier werkerreinen ruim de helft van de uitstroom voor hun rekening: economisch en juridisch werk, werk op het terrein van openbare orde en veiligheid en ICT. De eerstgenoemde twee komen ook het vaakst voor als het nieuw werkerrein van de uitstromers. Openbare orde en veiligheid en ICT komen veel minder voor als nieuw dan als vorig werkerrein, hier nemen ze de vijfde resp. vierde plaats in (ook hier afgezien van een fors aandeel van 'anders').

Werkterreinen verschillen onderling sterk qua 'vaktrouw': van de uitstromers, afkomstig van een (para) medisch werkerrein ging 93% bij de nieuwe werkgever ook op dat terrein aan de slag, van de uitstromers uit een functie op transportgebied 88%. Alleen de overgang van economisch/administratief werk naar juridisch/bestuurlijk/fiscaal werk heeft met 12,5% van de uitstromers in die categorie betekenis.

Het beeld bij de instroom, dat veel vacatures zo generalistisch van aard waren dat zij ook toegankelijk waren voor kandidaten uit een ander werkerrein, is dus veel minder terug te zien in de vervolgfuncties van de uitstromers uit het Rijk. Door de uitstromers wordt dus minder dan door instromers gebruik gemaakt van de overstapmogelijkheden tussen werkerreinen. Dat kan een licht beperkend effect betekenen op de concurrentie die het Rijk op de arbeidsmarkt ondervindt

Tabel 88 Oud en nieuw werkerrein

	Oude functie		Nieuwe functie	
	aantal	%	aantal	%
Agrarisch, Landbouw- en Milieukundig	35	2,8%	17	1,4%
Economisch/Administratief/Commercieel	251	20,2%	132	10,6%
Rechten/Bestuurskunde/ Fiscaal	230	18,5%	118	9,5%
Openbare orde en veiligheid/Beveiliging	117	9,4%	42	3,4%
Onderwijs/Opleiding/Pedagogisch	57	4,6%	17	1,4%
Sociaal(wetensch.) werk/Maatsch. werk/P&O	95	7,7%	70	5,6%
Persoonlijke verzorging en dienstverlening	12	1,0%	13	1,0%
(Para)medisch/Gezondheidszorg	49	4,0%	40	3,2%
Bouwkunde/Weg- en Waterbouw	42	3,4%	22	1,8%
Informatica/Automatisering	105	8,5%	59	4,8%
Transport en Logistiek	20	1,6%	17	1,4%
Techniek/Wiskunde/Natuurwetenschappen	24	1,9%	10	0,8%
Taal en Cultuur	20	1,6%	7	0,6%
Anders	183	14,8%	119	9,6%
Geen opgave/n.v.t.	-	-	557	44,9%
Totaal	1240	100,0%	1240	100,0%

Tabel 89 laat twee dingen zien. In de eerste plaats de aard van de oude functie bij het Rijk. Een deel daarvan is voor de respondenten niet in een van de voorgelegde categorieën onder te brengen (19,7% 'anders'). Beleidswerk en uitvoerend werk worden samen door ruim een vijfde van de respondenten aangegeven. Ook secretariaal werk, uitvoerend werk en ICT hebben een belangrijk aandeel in de steekproef.

De rechterkant van de tabel laat de verdeling zien tussen de functietypen, waarin de baanwisselaars binnen het Rijk terecht zijn gekomen. Hier hebben beleidsfuncties het belangrijkste aandeel (21,7% van de baanwisselaars binnen het Rijk).

Tabel 89 Aard van de oude en nieuwe functie

	oude functie		nieuwe functie binnen het Rijk	
	aantal	%	aantal	%
secretarieel/secretariaat	103	8,3%	16	7,4%
internationaal werk	19	1,5%	4	1,8%
beleidswerk	191	15,4%	47	21,7%
juridisch werk	83	6,7%	22	10,1%
financieel-economisch werk	75	6,0%	18	8,3%
beleidsuitvoering	93	7,5%	15	6,9%
bedrijfsvoering	80	6,5%	16	7,4%
toezicht/inspectie	145	11,7%	18	8,3%
in- en/of externe communicatie	53	4,3%	14	6,5%
ICT	91	7,3%	7	3,2%
onderzoek	63	5,1%	8	3,7%
anders	244	19,7%	32	14,7%
Totaal	1240	100,0%	217	100,0%

Voor de tabellen 90 en 91 is de respondenten gevraagd hun nieuwe baan te vergelijken met de oude. Bijna een derde van de respondenten heeft een horizontale loopbaanstap gemaakt. Voor hen ligt het niveau van de nieuwe functie op hetzelfde niveau als de oude. Voor ruim de helft ligt het niveau van de nieuwe functie hoger tot beduidend hoger dan de oude. Ook uit de financiële vergelijking in Tabel 92 komt dat naar voren.

Ook van de uitstromers heeft bijna 15% een baan aanvaard op een lager niveau dan de vorige. Aanvaarding van een functie op lager niveau komt het meest voor ontslagen werkzoekers (27%), bij ex-werknemers van wie de tijdelijke aanstelling afliep geldt het voor 23% maar ook van de mensen die zelf ontslag namen geldt het nog voor 13%.

Tabel 90 Vergelijking van oude en nieuwe functie, qua niveau

	absoluut	percentueel
Niveau nu beduidend lager	28	3,9%
Niveau nu lager	75	10,5%
Niveau nu vergelijkbaar	228	31,8%
Niveau nu hoger	235	32,8%
Niveau nu beduidend hoger	151	21,1%
Totaal	717	100,0%

De respondenten die een functie op (beduidend) lager niveau hebben aanvaard noemen daarvoor vooral een van de drie volgende redenen: 36,9% de inhoud van het (geboden) werk, 13,6% de verwachte zelfstandigheid/verantwoordelijkheden in het werk en 12,6% het kunnen combineren van het werk met de thuissituatie.

Tabel 91 *Vergelijking oude en nieuwe functie, financieel*

	absoluut	percentueel
> € 400 minder per maand	26	3,6%
€ 201 - 400 minder per maand	44	6,1%
€ 101 - 200 minder per maand	16	2,2%
€ 51 - 100 minder per maand	5	0,7%
tot € 50 minder per maand	2	0,3%
(vrijwel) gelijk	201	28,0%
tot € 50 meer per maand	10	1,4%
€ 51 - 100 meer per maand	38	5,3%
€ 101 - 200 meer per maand	95	13,2%
€ 201 - 400 meer per maand	126	17,6%
> € 400 meer per maand	154	21,5%
Totaal	717	100,0%

Bij de beslissing zijn werkgever te verlaten zal ook de houding tegenover het Rijk als publieke organisatie een zekere rol spelen. Die houding ten opzichte van de werkgever komt o.a. tot uiting in gevoelens van trots en van maatschappelijke waardering..

Tabel 92 laat zien dat 63,4% er trots op was bij het Rijk te hebben gewerkt. Ruim 60% meent met zijn werk te hebben bijgedragen aan ontwikkeling of uitvoering van het overheidsbeleid en een wezenlijke bijdrage te hebben geleverd aan de publieke zaak. Anderzijds durfden 6,2% van de vertrokken ex-rijksambtenaren aan kennissen nauwelijks te vertellen dat ze bij het Rijk werkten.

Opmerkelijk genoeg zijn dat 'gunstiger' cijfers dan Tabel 43 bij het zittende personeel laat zien. Blijkbaar spelen zulke overwegingen toch niet zo'n sterke rol bij uittredebeslissingen.

Tabel 92 *Houding t.o.v. werken bij het Rijk*

	Volstrekt niet mee eens	Groten-deels mee oneens	Noch eens noch oneens	Groten-deels mee eens	Volledig mee eens	aantal
Durfde aan kennissen nauwelijks te vertellen bij het Rijk te werken	68,1%	15,6%	10,1%	3,7%	2,5%	1240
Was er trots op bij het Rijk te werken	5,4%	7,6%	23,6%	40,0%	23,4%	1240
Vond zijn werk maatschappelijk nuttig	4,9%	9,4%	19,4%	39,9%	26,3%	1240
Vindt het belangrijk om bij te dragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid	3,4%	4,3%	22,2%	43,7%	26,5%	1240
Vond zijn werk bijdragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid	5,7%	9,4%	22,9%	41,0%	20,9%	1240
Vindt het belangrijk om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de publieke zaak	1,9%	3,4%	22,6%	45,0%	27,1%	1240
Vond zijn werk een wezenlijke bijdrage leveren aan de publieke zaak	5,4%	9,9%	23,5%	40,9%	20,2%	1240

Tabel 93 Realisatie van de motivatie voor het werken bij het Rijk

	(Zeer) belangrijk vindt:	(Sterk) van toepassing vindt:	(Zeer) belangrijk én (sterk) van toepassing vindt:	(Zeer) belangrijk maar weinig van toepassing vindt:
Bijdragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid	70,2%	61,9%	51,5%	7,0%
Een wezenlijke bijdrage leveren aan de publieke zaak	62,1%	61,1%	53,5%	7,7%

De mate van 'public service motivation' van de uitstromers ligt op het zelfde niveau als die van het zittend personeel. Zo'n 60 à 70% van de uitstromers vond het belangrijk om bij te dragen aan het overheidsbeleid/ de publieke zaak. Een vergelijkbaar deel van de respondenten ervaart het oude werk ook zo. Maar daarbij gaat het niet per se om dezelfde respondenten. Iets meer dan de helft van hen ervaart wat ze (erg) belangrijk vinden ook (sterk) als kenmerk van het eigen werk (Tabel 93).

Door een klein aantal de respondenten werd het eigen werk niet beleefd als bijdragend aan overheidsbeleid (2,3%) of publieke zaak (1,2%), al hechten zij daar wel veel belang aan.

Tabel 94 Waardering van de baanwisseling

achteraf denkt men over zijn:	oude baan	evt. nieuwe baan
aanzienlijk negatiever	4,8%	1,4%
negatiever	13,7%	5,6%
gelijk	31,2%	28,7%
positiever	6,2%	16,2%
aanzienlijk positiever	1,9%	6,0%
n.v.t.	42,2%	42,2%
	100%	100%

Terugkijkend is 18,5% van de baanwisselaars na het vertrek (aanzienlijk) negatiever gaan denken over de oude functie. Maar ook is 7,0% van hen inmiddels negatiever over hun nieuwe functie gaan denken. Daartegenover staat een kleiner aantal (8,1%) dat nu positiever denkt over hun oude functie en 22,2% over hun nieuwe. (Voor 42,2% was er geen sprake van een nieuwe baan).

Tabel 95 Spijt van de overstap

	'Als men toen wist wat men nu weet ...'	
	absoluut	percentueel
Zou men niet in oude baan zijn gebleven	632	51,0%
Zou men in oude baan zijn gebleven	85	6,9%
n.v.t.	523	42,2%
Totaal	1240	100,0%

Desgevraagd geven 6,9% van de baanwisselaars aan spijt te hebben van de overstap. Wetend wat men nu weet, was men liever in de oude baan gebleven (Tabel 95). Dat is iets meer dan de 6,1% bij de instromers in het Rijk.

Tabel 96 Uitstromers uit het Rijk, alweer op zoek naar een volgende baan

	absoluut	percentueel
Nee, in het geheel niet op zoek	471	65,7%
Ja, kijkt een beetje om zich heen	200	27,9%
Ja, intensief op zoek	46	6,4%
Totaal	717	100,0%

Van de uitstromers geeft 6,4% aan inmiddels al weer intensief op zoek te zijn naar een andere baan (Tabel 96). Voor nog ruim een kwart van de uitstromers geldt, dat ook zij al weer enigszins om zich heen beginnen te kijken. Ook voor hun nieuwe werkgever zal behoudkracht al vanaf het moment van indiensttreding een aandachtspunt moeten zijn. Voor het Rijk betekent het dat het lonend kan zijn om op enigerlei wijze contact met zijn ex-werknemers te blijven onderhouden.

Tabel 97 Percentage uitstromers, al weer weg bij de werkgever waar ze in 2007 instroomden

	absoluut	percentueel
Weer weg bij de nieuwe werkgever, en verricht nu geen betaalde arbeid	11	1,5%
Weer weg bij de nieuwe werkgever, naar baan elders	68	9,5%
Nog aanwezig, maar in andere functie	45	6,3%
Nog aanwezig in dezelfde functie	593	82,7%
Totaal	717	100,0%

Behalve de uitstromers die al uitkijken naar een nieuwe baan, is er ook een niet onaanzienlijk aantal dat zo'n nieuwe baan al weer gevonden heeft (9,5%), nog eens 1,5% heeft inmiddels al dan niet tijdelijk het arbeidsproces verlaten. Van de 'blijvers' heeft een op de veertien inmiddels een andere functie dan bij indiensttreding.

9 Duurzaamheid van de arbeidsrelatie

9.1 Inleiding

Voor het Rijk als werkgever is niet alleen zijn positie op de externe arbeidsmarkt van belang. Zijn beroep op die markt hangt mede af van de kwaliteit van de interne arbeidsmarkt, zowel die binnen de afzonderlijke organisaties als rijksbreed. Naarmate die interne markt beter functioneert, blijft meer kwaliteit voor het Rijk behouden – al dan niet binnen het zelfde rijksonderdeel – en kan het beroep op de externe markt worden beperkt, wordt er meer geprofiteerd van de investeringen in de kwaliteit van het personeel en kan er systematischer gewerkt worden aan de juiste man op de juiste plaats. Immers, bij een goed functionerende interne markt kan geput worden uit het ruime scala aan de meest uiteenlopende kwaliteiten en competenties die er rijksbreed beschikbaar zijn. Onder voorwaarden.

Profiteren van die kwaliteit vergt van de dienst een adequaat personeelsmanagement én een goed functionerende interne arbeidsmarkt. Maar daarnaast ook een actieve inzet van de medewerker. Diens investering in het eigen functioneren en in de eigen loopbaan is een factor van grote betekenis. Zijn in- en externe mobiliteit en zijn flexibiliteit zijn belangrijke factoren in het functioneren van de organisatie en voor de mate, waarin de organisatie in zijn personele behoeften kan voorzien zonder steeds een beroep te hoeven doen op de externe markt. En niet in de laatste plaats voor een bevredigende werkbeleving en persoonlijke ontwikkeling van de medewerker zelf.

De resultante van deze krachten heeft zijn neerslag op het arbeidsmarktgedrag van de medewerker: hoe ziet hij zijn toekomst bij de organisatie? Wat brengt hij mee aan binnen en buiten opgedane werkervaring? Hoe mobiel is hij binnen de organisatie? Hoe lang denkt hij daar nog te blijven, hoe lang überhaupt nog te werken? Wat speelt daarbij en rol, en geldt dat voor de ene personeelscategorie in dezelfde mate als voor de andere?

Een deel van deze aspecten heeft zijn weg gevonden naar het PoMo-onderzoek. In dit hoofdstuk wordt op basis daarvan een schets gegeven van zulke aspecten, waar dienstig aangevuld met vergelijkbare gegevens uit de steekproef onder respondenten van buiten het Rijk ('externen'). Dat gebeurt in een viertal paragrafen, over de investering in de kwaliteit van het personeel, over arbeidservaring, mobiliteit en zoekgedrag en over de ideeën van het personeel over het loopbaaneinde.

9.2 Investing

De thema's van deze paragraaf zijn nieuw in het PoMo-onderzoek. Er kan dus nog geen beeld gegeven worden van de ontwikkelingen. Wel kan de vergelijking worden gemaakt met de externe steekproef.

Het volgen van interne stages zien we door de respondenten in 2007 weinig gebeuren (Tabel 98). Als het gaat om het leren kennen van het werkveld, zegt dat weinig, als we bedenken dat respondenten doorgaans hun functie al geruime tijd vervullen. (En bovendien op een eerder moment wél zo'n stage kunnen hebben gevolgd).

Tabel 98 in 2007 gevolgde stages

	absoluut	percentage
nee	4103	94,9%
ja, om het werkveld beter te leren kennen	137	3,2%
ja, in het kader van loopbaanoriëntatie	85	2,0%
totaal	4325	100,0%

Als instrument in het kader van loopbaanoriëntatie is een percentage van 2% beslist mager, gezien het forse percentage respondenten dat in 2007 al dan niet actief uitkeek naar ander werk (zie paragraaf 9.3). Zo'n oriënteringsstage kan immers een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van interne (en zo afremmen van externe) mobiliteit. Ook kan zo'n stage een nuttige rol spelen bij het bevorderen van inderdepartementale doorstroom, en los daarvan voor het ontdekken en demonstreren van competenties waar in de eigen functie weinig of geen beroep op wordt gedaan.

Tabel 99 Opleiding en training

Type opleidingen en trainingen:	Vakinhoudelijk (toepasbaar in de huidige functie)	Vaardigheden (bijv. communicatieve, of probleem-oplossende vaardigheden, leidinggeven, etc.)	Bedrijfspecifiek (biedt kans op een nieuwe functie binnen de eigen organisatie)	Generiek (een opleiding tot een formeel schooldiploma)
Rijksambtenaren				
Percentage, dat de afgelopen 12 maanden een training of een opleiding had willen volgen	37%	29%	9%	6%
Percentage, dat de afgelopen 12 maanden een training of opleiding heeft gevolgd	34%	23%	6%	4%
Percentage, voor wie de organisatie trainingen en opleidingen ondersteunt met tijd en geld	89%			
Externen				
Percentage, dat de afgelopen 12 maanden een training of een opleiding had willen volgen	21%	12%	5%	3%
Percentage, dat de afgelopen 12 maanden een training of opleiding heeft gevolgd	22%	10%	6%	2%
Percentage, voor wie de organisatie trainingen en opleidingen ondersteunt met tijd en geld	69%			

Tabel 99 geeft een beeld van het willen volgen en het daadwerkelijk volgen van een opleiding of training in 2007. Het gaat hier om een momentopname en om separate gegevens. Willen en volgen hoeven niet bij voorbaat op dezelfde opleiding of training betrekking te hebben; de cursus die men gevolgd heeft kan corresponderen met een wens uit het vorige jaar, een behoefte kan na de enquëtering alsnog gerealiseerd zijn. De mate van realisatie hangt uiteraard mede af van de financiële en organisatorische mogelijkheden, en niet te vergeten, van de vraag of de medewerker zijn behoeften ook daadwerkelijk kenbaar heeft gemaakt.

Wat de tabel wel laat zien is een positief beeld van de investeringsbereidheid en van het daadwerkelijk hebben gevolgd van een opleiding of training bij het Rijk in vergelijking met de externe steekproef. Qua investering in tijd en geld van de kant van de werkgever steekt het Rijk bijzonder gunstig af tegen de werkgevers van de externe steekproef.

Willen en mogen is één ding, maar je moet als medewerker een extra investering in eigen functioneren of loopbaanontwikkeling natuurlijk wel (nog) kunnen opbrengen. Los van het moment, waaróp, geeft tweederde van de respondenten bij het Rijk aan wel bereid te zijn tot een nieuwe opleiding of loopbaanstap. Driekwart is bereid ook taken buiten zijn eigenlijke functie op zich te nemen. Bij elkaar bepaald geen ongunstig beeld, en iets positiever dan het beeld bij de externe respondenten. Daar staat tegenover dat slechts 12% van de respondenten bereid is te verhuizen voor een nieuwe functie; de verhuisbereidheid is dus zeer beperkt (en ook kleiner dan de 15% bij de externe respondenten).

De respondenten bij het Rijk steken licht positief af tegen de externe respondenten qua veerkracht. Niettemin geeft in Tabel 100 zo'n 13% aan een investering in het aanleren van nieuwe vaardigheden, het volgen van een nieuwe opleiding of het zetten van een loopbaanstap niet (meer) te kunnen opbrengen. Bij een naar verwachting in toenemende mate vergrijzend personeelsbestand en een blijvend krappe arbeidsmarkt is dat een zorgwekkend percentage.

Tabel 100 Inzetbaarheid

	Rijksambtenaren				
	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
Het leren van nieuwe vaardigheden kost teveel energie	32,7%	35,3%	17,9%	9,3%	3,2%
Men kan het volgen van een nieuwe opleiding niet (meer) opbrengen	37,0%	29,5%	15,9%	10,5%	4,3%
Men kan een nieuwe loopbaanstap niet (meer) opbrengen	40,3%	26,7%	16,1%	8,7%	4,9%
Bereid tot het volgen van een nieuwe opleiding	5,9%	8,6%	14,9%	30,3%	36,9%
Bereid tot een nieuwe loopbaanstap	7,5%	9,0%	18,1%	27,4%	33,3%
Bereid te verhuizen voor een nieuwe functie	53,7%	19,8%	11,7%	6,7%	5,2%
Bereid taken op zich te nemen die buiten de functie vallen	3,8%	6,3%	13,5%	42,6%	31,8%
	Externen				
	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
Het leren van nieuwe vaardigheden kost teveel energie	23,5%	35,7%	24,8%	10,2%	3,4%
Men kan het volgen van een nieuwe opleiding niet (meer) opbrengen	24,8%	30,4%	23,6%	12,2%	5,6%
Men kan een nieuwe loopbaanstap niet (meer) opbrengen	26,9%	30,1%	24,4%	10,2%	4,5%
Bereid tot het volgen van een nieuwe opleiding	5,3%	8,5%	19,4%	33,8%	29,5%
Bereid tot een nieuwe loopbaanstap	6,7%	9,7%	25,3%	31,0%	22,7%
Bereid te verhuizen voor een nieuwe functie	40,2%	21,6%	19,4%	10,1%	5,1%
Bereid taken op zich te nemen die buiten de functie vallen	3,0%	6,0%	20,0%	44,5%	23,7%

9.3 Mobiliteit

Lange werkervaring – in totaal en bij de huidige werkgever wordt door de rijksambtenaren in alle kolommen van Tabel 101 vaker aangegeven dan door de externen. Alleen qua langdurige functieverblijfsduur (>20 jaar) naderen de percentages elkaar: 11,6% bij het Rijk tegen 10,1% bij de externe steekproef.

Ruim 65% van de respondenten uit het Rijk heeft in totaal meer dan 20 jaar werkervaring; voor 46% werd daarvan meer dan 20 jaar in de sector Rijk doorgebracht. Bijna 40% werkt 20 jaar of meer bij zijn huidige werkgever. Door 11,6% werd meer dan 20 jaar in de huidige functie doorgebracht. Uitsplitsing naar leeftijd wijst uit dat het daarbij niet alleen om oudere werknemers gaat: 16% van de respondenten met 20 jaar of meer in dezelfde functie was jonger dan 45 jaar!

Tabel 101 Arbeidservaring

	Rijksambtenaren							
	totaal		in de sector Rijk		bij de huidige werkgever		in de huidige functie	
	absoluut	%	absoluut	%	absoluut	%	absoluut	%
<1 jaar	9	0,2%	9	0,2%	21	0,5%	115	2,7%
1 t/m 2 jaar	26	0,6%	203	4,7%	294	6,8%	991	22,9%
3 t/m 5 jaar	76	1,8%	328	7,6%	411	9,5%	1.028	23,8%
6 t/m 10 jaar	368	8,5%	890	20,6%	995	23,0%	1.030	23,8%
11 t/m 15 jaar	473	10,9%	457	10,6%	464	10,7%	392	9,1%
16 t/m 20 jaar	536	12,4%	451	10,4%	431	10,0%	267	6,2%
21 t/m 30 jaar	1.445	33,4%	1.111	25,7%	992	22,9%	344	8,0%
31 t/m 40 jaar	1.141	26,4%	784	18,1%	644	14,9%	144	3,3%
>40 jaar	251	5,8%	91	2,1%	73	1,7%	14	0,3%
Totaal	4.325	100,0%	4.324	100,0%	4.325	100,0%	4.325	100,0%

(vervolg Tabel 101)

	Externen					
	totaal		bij de huidige werkgever		in de huidige functie	
	absoluut	%	absoluut	%	absoluut	%
<1 jaar	0	0,0%	55	1,1%	153	2,9%
1 t/m 2 jaar	229	4,4%	1.079	20,6%	1.252	23,9%
3 t/m 5 jaar	432	8,3%	1.032	19,7%	1.116	21,3%
6 t/m 10 jaar	786	15,0%	1.343	25,6%	1.337	25,5%
11 t/m 15 jaar	752	14,4%	514	9,8%	466	8,9%
16 t/m 20 jaar	867	16,6%	453	8,7%	385	7,4%
21 t/m 30 jaar	1.246	23,8%	541	10,3%	381	7,3%
31 t/m 40 jaar	744	14,2%	202	3,9%	130	2,5%
>40 jaar	180	3,4%	17	0,3%	16	0,3%
Totaal	5.236	100,0%	5.236	100,0%	5.236	100,0%

Tabel 102 Vóór huidige baan ook gewerkt bij

	absoluut	percentage
bij ander organisatieonderdeel	1879	43,4%
bij een ander ministerie	878	20,3%
in een andere overheidssector	1.108	25,6%
in de zorg	626	14,5%
in de marktsector	1.906	44,1%

Van de rijksambtenaren in de steekproef heeft een groot deel voorheen ook buiten het Rijk gewerkt; in de Zorg (14,5%) en/of in de marktsector (44,1%; Tabel 105). Een kwart heeft ervaring in een andere overheidssector. Een vijfde heeft ooit bij een ander ministerie gewerkt; 43,4% was ooit (ook) binnen zijn ministerie mobiel. In 2007 zelf is 16,2% van de respondenten bij zijn werkgever permanent van functie veranderd; nog eens 5,4% tijdelijk (Tabel 103).

Tabel 103 Gerealiseerd interne mobiliteit in 2007

	binnen dezelfde vestiging	
	op een andere vestiging	
tijdelijk	117	76
permanent	386	191
nee	3555	

Al de voorgaande tabellen laten een grote variatie zien in mobiliteitsgedrag. Voor de werkgever is het van groot belang om die mobiliteit te kunnen combineren met de behoeften van een zich continu ontwikkelende organisatie. (Im)mobiliteit pakt qua moment, plek en richting niet altijd gunstig uit voor de organisatie en het werkproces, noch voor de werkbevrediging en blijvende employabiliteit van de medewerker. Een actieve samenwerking tussen organisatie en medewerker is daarom van belang om de flexibele inzetbaarheid van de medewerker – en daarmee diens ‘houdbaarheid’ – en diens langere-termijnontwikkeling te bevorderen en te kunnen combineren met de zich ontwikkelende behoeften van de organisatie.

Gezien de krappe arbeidsmarkt – en op dit moment ook voor een gunstige afwikkeling van de personele taakstellingen – is de vraag relevant hoe lang medewerkers zelf voornemens zijn bij hun huidige werkgever en/of in hun huidige functie te blijven. Tabel 104 laat zien dat de organisatietrouw bij het Rijk wat groter is dan daarbuiten, 43% denkt langer dan 5 jaar bij zijn werkgever te blijven, 6,7% wil er binnen een jaar vertrekken; in de externe steekproef is dat resp. 39,7% en 10,5%.

Tabel 104 Beoogde blijfduur

	Rijk				Elders			
	absoluut		percentage		absoluut		percentage	
	in huidige functie	bij huidige werkgever	in huidige functie	bij huidige werkgever	in huidige functie	bij huidige werkgever	in huidige functie	bij huidige werkgever
max. 1 jaar	677	290	15,7%	6,7%	722	551	13,8%	10,5%
1 - 2 jaar	1303	577	30,1%	13,3%	973	663	18,6%	12,7%
3 - 5 jaar	633	492	14,6%	11,4%	516	439	9,9%	8,4%
langer dan 5 jaar	1033	1861	23,9%	43,0%	1828	2079	34,9%	39,7%
weet niet	679	1105	15,7%	25,5%	1197	1504	22,9%	28,7%
totaal	4325	4325	100,0%	100,0%	5236	5236	100,0%	100,0%

In Tabel 105 wordt een beeld gegeven van de mate, waarin personeelscategorieën bij het Rijk onderling verschillen in mobiliteitsgeneigdheid, gemeten als beoogde blijfduur in de functie. De tabel laat zien dat er geen grote verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. De voorgenomen blijfduur verschilt wel duidelijk met de leeftijd: hoe ouder men is, hoe langer men denkt in zijn functie te blijven (afgezien van het vertekenend effect van de afstand tot het loopbaaneinde).

Het omgekeerde geldt voor het opleidingsniveau: hier geldt hoe hoger het niveau, hoe groter het percentage snelle vertrekkers en hoe lager het percentage dat nog 5 jaar of meer denkt in zijn functie te blijven.

Bij leidinggevenden is er een piek te zien in de kolom 1-3 jaar; de overige kolommen kennen daar onderling geen grote verschillen.

Tabel 105 Personeelscategorieën naar voorziene blijfduur in de functie

	Max. 1 jaar	1-3 jaar	3-5 jaar	5 jaar of meer
mannen	15,0%	31,6%	15,1%	24,7%
vrouwen	16,7%	27,7%	13,8%	22,5%
<30 jaar	23,0%	35,6%	14,1%	14,1%
30 t/m 39 jaar	22,7%	38,1%	11,5%	12,7%
40 t/m 49 jaar	19,6%	41,4%	15,8%	33,9%
50 t/m 59 jaar	11,2%	23,3%	18,3%	33,7%
60 t/m 65 jaar	23,4%	44,6%	22,9%	4,3%
VMBO/Basis	9,9%	19,3%	16,2%	32,1%
M(B)O	13,2%	25,1%	12,8%	28,4%
HBO	17,1%	33,4%	15,9%	21,9%
WO	21,2%	40,6%	14,4%	15,1%
leidinggevenden	16,6%	38,3%	16,0%	19,1%
secretarieel/secretariaat	12,9%	18,6%	15,7%	26,4%
internationaal werk	26,0%	44,2%	14,3%	10,4%
beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering	24,7%	37,3%	14,5%	13,7%
juridisch werk	12,7%	31,8%	17,8%	24,7%
financieel-economisch werk	15,5%	27,0%	15,1%	26,0%
beleidsuitvoering/algemene uitvoering	14,1%	34,6%	18,7%	19,9%
bedrijfsvoering	16,2%	40,3%	16,9%	16,9%
toezicht/inspectie	11,3%	26,4%	14,2%	30,8%
in en/of externe communicatie	17,0%	43,2%	13,6%	17,0%
ICT	20,2%	34,1%	9,9%	20,2%
(wetenschappelijk) onderzoek	17,9%	24,5%	11,8%	28,3%
anders	13,8%	26,2%	13,3%	27,7%

De werksoorten verschillen onderling sterk, zowel qua percentage snelle mobiliteitsvoornemens als qua percentage langer blijfperspectief. Als de voornemens worden gerealiseerd, is vertrek binnen een jaar vooral te voorzien bij internationaal werk (26,0%), beleidswerk (24,7%) en ICT (20,2%). Langduriger verblijf in de functie (>5 jaar) speelt vooral bij Toezicht/Inspectie (30,8%), Onderzoek (28,3%), Secretariaat (26,4%), Financieel-economisch werk (26,0%), Juridisch werk (24,7%) en ICT (20,2%), (en 27,7% voor de categorie 'anders').

Tabel 106 Zittend personeel naar voorziene blijfduur en tevredenheid

Percentage (zeer) tevreden over:	IN DE FUNCTIE				BIJ DE WERKGEVER			
	Max. 1 jaar	1-3 jaar	3-5 jaar	5 jaar of meer	Max. 1 jaar	1-3 jaar	3-5 jaar	5 jaar of meer
De inhoud van het werk	12%	31%	16%	26%	5%	13%	12%	47%
De hoeveelheid werk	13%	30%	15%	27%	6%	12%	11%	47%
De relatie met collega's	15%	30%	15%	25%	6%	13%	12%	45%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	12%	32%	16%	27%	5%	12%	11%	51%
De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	13%	30%	17%	28%	5%	12%	12%	50%
De wijze van leidinggeven van de directe chef	12%	32%	16%	26%	4%	12%	13%	46%
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden	14%	31%	15%	25%	6%	13%	12%	45%
De primaire arbeidsvoorwaarden	15%	30%	15%	26%	6%	13%	11%	46%
De secundaire arbeidsvoorwaarden	16%	30%	15%	24%	6%	13%	11%	46%
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	12%	32%	17%	26%	4%	11%	12%	50%
De informatievoorziening en communicatie	13%	32%	16%	27%	5%	13%	13%	48%
De werkplek /fysieke werkomstandigheden	14%	31%	16%	26%	6%	12%	12%	47%
De werkstress	13%	29%	15%	28%	6%	12%	11%	50%
Algemene baantevredenheid	11%	31%	16%	27%	4%	12%	12%	48%
Algemene tevredenheid met werkgever	12%	31%	17%	27%	4%	11%	12%	50%

Tabel 106 laat een verrassend beeld zien. De mate van tevredenheid over de weergegeven 13 werkaspecten en de algemene waardering van de functie en van de werkgever varieert volgens Tabel 46 tussen 25,2% tot 80,0% (zeer) tevreden. Maar in Tabel 106 zien we per voorgenomen blijfduur – noch in de functie, noch bij de werkgever – verschil tussen die werkaspecten onderling. Externe omstandigheden en/of een evt. persoonlijk loopbaanplan zijn voor de mobiliteitsgeneigdheid wellicht belangrijker dan de beleving van de vervulde functie. Opvallend is ook het verschil met Tabel 109 in de volgende paragraaf, waar wél een duidelijk verschil te zien is als het gaat om feitelijk zoekgedrag.

9.4 Zoekgedrag

Tabel 107 Op zoek geweest naar een andere functie

	in 2007				'op dit moment' (dus voorjaar 2008)			
	absoluut		percentage		absoluut		percentage	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders	Rijk	Elders	Rijk	Elders
alleen binnen	694	388	16,0%	7,4%	442	298	10,2%	5,7%
alleen buiten	582	617	13,5%	11,8%	536	692	12,4%	13,2%
beide	201	96	4,6%	1,8%	202	103	4,7%	2,0%
niet	2775	4073	64,2%	77,8%	2967	4020	68,6%	76,8%
onbeantwoord	73	62	1,7%	1,2%	178	123	4,1%	2,3%
totaal	4325	5236	100,0%	100,0%	4325	5236	100,0%	100,0%

Tabel 107 laat zien dat 64,2% van de respondenten bij het Rijk in 2007 niet op zoek is geweest naar een andere functie of werkgever, een duidelijk lager percentage dan de 77,8% van de externe respondenten. Van de 34,1% die aangeven wél gezocht hebben, deed 16,0% dat alleen bij dezelfde werkgever, 13,0% alleen bij een andere werkgever (binnen of buiten het Rijk); 5,1% zocht zowel binnen als buiten. De respondenten van de externe steekproef zochten een nieuwe baan juist vaker bij een nieuwe werkgever dan bij dezelfde (11,8% extern tegen 7,4% intern en 1,8% beide).

Bij degenen die op het moment van de enquêtering nog op zoek waren, geldt ongeveer de zelfde verhouding tussen rijksambtenaren en externe respondenten. Hier is het percentage niet-zoekenden bij het Rijk licht toe- en bij de externen licht afgenomen t.o.v. 2007.

Geconcludeerd kan wel worden dat een sterkere zoekneiging bij de respondenten uit het Rijk gepaard gaat met een grotere interne gerichtheid (zeker als we er rekening mee houden dat het – afgaand op de verdeling binnen de uitstroomsteekproef – bij 30% van 'buiten' om andere ministeries gaat). Een niet onbelangrijk gegeven voor optimalisering van het gebruik van de interne arbeidsmarkt van het Rijk.

Tabel 108 Zoekrichting van zoekenden bij het Rijk

	intern	extern	beide	intern	extern	beide
totaal	694	563	220	47,0%	38,1%	14,9%
mannen	447	358	148	46,9%	37,6%	15,5%
vrouwen	247	205	72	47,1%	39,1%	13,7%
<31 jaar	41	28	11	51,3%	35,0%	13,8%
31-50 jaar	410	381	169	42,7%	39,7%	17,6%
>50 jaar	243	154	40	55,6%	35,2%	9,2%
lager (beroeps)onderwijs	131	53	18	64,9%	26,2%	8,9%
middelbaar (beroeps)onderwijs	247	126	53	58,0%	29,6%	12,4%
HBO	179	181	68	41,8%	42,3%	15,9%
WO	122	198	79	30,6%	49,6%	19,8%
leidinggevenden	131	155	54	38,5%	45,6%	15,9%
secretarieel/secretariaat	48	23	9	60,0%	28,8%	11,3%
internationaal werk	17	7	2	65,4%	26,9%	7,7%
beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering	76	77	50	37,4%	37,9%	24,6%
juridisch werk	53	49	14	45,7%	42,2%	12,1%
financieel-economisch werk	49	39	5	52,7%	41,9%	5,4%
beleidsuitvoering/algemene uitvoering	72	43	17	54,5%	32,6%	12,9%
bedrijfsvoering	47	50	14	42,3%	45,0%	12,6%
toezicht/inspectie	108	74	35	49,8%	34,1%	16,1%
in en/of externe communicatie	10	20	6	27,8%	55,6%	16,7%
ICT	48	39	17	46,2%	37,5%	16,3%
(wetenschappelijk) onderzoek	28	31	7	42,4%	47,0%	10,6%
<3 jaar in de functie	255	154	77	52,5%	31,7%	15,8%
3-10 jaar in de functie	309	309	111	42,4%	42,4%	15,2%
11-20 jaar in de functie	85	70	27	46,7%	38,5%	14,8%
<20 jaar in de functie	45	30	5	56,3%	37,5%	6,3%
<3 jaar bij de werkgever	34	49	12	35,8%	51,6%	12,6%
3-10 jaar bij de werkgever	241	273	96	39,5%	44,8%	15,7%
11-20 jaar bij de werkgever	151	114	70	45,1%	34,0%	20,9%
<20 jaar bij de werkgever	268	127	42	61,3%	29,1%	9,6%

De oriëntatie op werk buiten de eigen werkgever laat geen verschil van betekenis zien tussen mannen en vrouwen. De gerichtheid op werk bij een andere werkgever is het grootst in de middenleeftijden, de hoger opgeleiden en bij leidinggevenden.

Qua aard van de functie zijn er duidelijke verschillen te zien. Vél meer intern georiënteerd zijn medewerkers met een secretariatsfunctie, internationaal werk en uitvoerend werk. Overwegend extern gericht zijn medewerkers op het terrein van in- en externe communicatie. Bij de overige werksoorten zijn de percentages interne en externe gerichtheid min of meer in evenwicht..

De verblijfsduur in de functie heeft geen duidelijk effect op interne dan wel externe gerichtheid. Dat effect is wél te zien bij de verblijfsduur bij de werkgever: hoe langer men er werkt, hoe meer men zijn toekomst daár zoekt.

Tabel 109 Relatie tevredenheid en zoekgedrag

% op zoek naar een andere functie	(zeer) ontevredenen	(zeer) tevredenen
De inhoud van het werk	60,5%	23,4%
De hoeveelheid werk	35,3%	24,4%
De relatie met collega's	51,8%	26,6%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	38,2%	22,7%
De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	37,2%	18,0%
De wijze van leidinggevende van de directe chef	41,8%	21,7%
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden	56,8%	25,4%
De primaire arbeidsvoorwaarden	38,4%	25,4%
De secundaire arbeidsvoorwaarden	35,4%	27,9%
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	49,1%	20,8%
Informatievoorziening en communicatie	37,4%	21,4%
Werkplek /fysieke werkomstandigheden	37,0%	24,9%
De werkdruk	33,6%	24,0%
Algemene baantevredenheid	53,7%	21,3%
Algemene tevredenheid met werkgever	44,2%	21,5%

Uit Tabel 106 bleek geen enkel onderling verschil in effect op de voorgenomen blijfduur van de tevredenheid over de verschillende werkaspecten. Dat zien we ook terug in Tabel 109, als het gaat om het percentage (zeer) tevredenen over de verschillende werkaspecten. De tabel laat zien dat er een duidelijk verschil is in zoekgedrag tussen tevredenen en ontevredenen, maar dat het object van de tevredenheid geen rol speelt bij het voornemen tot gaan of blijven. Daarentegen laat de linker kolom van Tabel 109 zien dat het object van óntevredenheid wel degelijk verschil uitmaakt. Hier zien we duidelijke verschillen in zoekgedrag tussen de ontevredenen, variërend van 33,6% zoekenden onder de (zeer) ontevredenen over de werkdruk tot 60,5% onder de ontevredenen over de inhoud van het werk. Ook ontevredenheid over de mate van zelfstandigheid en over de relatie met collega's zijn duidelijke push-factoren.

Tabel 110 Voor volgende baan geïnteresseerd in werk bij ...

	absoluut	percentage
bij ander organisatieonderdeel	2483	57,4%
bij een ander ministerie	1919	44,4%
bij een andere overheid	2094	48,4%
in de zorg	762	17,6%
in het bedrijfsleven	1156	26,7%

Uit de antwoorden op de vraag naar waar men – los van het al dan niet reeds uitkijken naar ander werk – wel zou willen werken, komt een duidelijke oriëntatie op de overheidssector naar voren. Vooral is men geïnteresseerd in een andere functie binnen de eigen organisatie. De belangstelling voor een baan in een andere overheidssector is iets groter dan voor werk bij een ander ministerie. Bij de belangstelling voor werk buiten de overheid gaat het vooral om werk in het bedrijfsleven; met 17,6% heeft de Zorg de minste potentiële afnemers.

Tabel 111 Gebruik Mobiliteitsbank/WerkenbijhetRijk

	Rijk	Externen	Rijk	Externen
Nee, ken ik niet	893	2648	20,6%	50,6%
Ja, ken ik, maar gebruik ik nooit	1951	2155	45,1%	41,2%
Ja, ken ik en gebruik ik af en toe	1248	406	28,9%	7,8%
Ja, ken ik en gebruik ik vaak	233	27	5,4%	0,5%

Voor zijn loopbaanoriëntatie maakt slechts 5,4% van de respondenten uit het Rijk een frequent gebruik van de Mobiliteitsbank, maar dat is toch nog heel wat meer dan de 0,5% externe respondenten die zeggen vaak gebruik te maken van gebruik maken van de site www.werkenbijhetrijk.nl.

Tachtig procent van de respondenten uit het Rijk zegt de Mobiliteitsbank te kennen. Voor het merendeel van hen blijft het bij kennen; het overgrote deel gebruikt de Bank hooguit af en toe. De helft van de externe respondenten kent WerkenbijhetRijk niet; Nog eens 40% kent hem wel maar maakt er nooit gebruik van, 7,8% slechts af en toe.

Al met al een ongunstig beeld, zowel op de interne als op de externe arbeidsmarkt. Zeker als we denken aan het belang van elektronische media bij het vinden van werk, zoals dat bleek uit de tabellen 53 en 80.

9.5 Loopbaaneinde

Voor veel respondenten komt de vraag op welke leeftijd men met werken denkt te stoppen uiteraard te vroeg. Van wie daar al wel een beeld van heeft, is dat zowel bij de interne als de externe respondenten vooral, en in die volgorde: tussen 56 en 60 jaar, bij 62 en bij 65 jaar. Slechts weinigen denken aan doorwerken na 65 jaar (Tabel 112).

Anders wordt het als de werkgever bepaalde faciliteiten zou bieden. In dat geval zou de (voorgenomen) uitdiensttreding vóór 65 jaar sterk afnemen en zouden er meer ná dan vóór 65 jaar willen uittreden. Vooral denkt men dan aan 67 jaar, met een (lagere) tweede piek bij 70. Wel is er een nog groter percentage dat de vraag nog niet weet te beantwoorden.

Een vergelijkbaar beeld is bij de externe respondenten te zien, met een sterkere piek bij het onder condities doorwerken tot 70.

Tabel 112 Leeftijd, waarop men denkt te stoppen met werk

	Rijksambtenaren		Externen	
	onder de huidige condities	als de werkgever bepaalde faciliteiten zou bieden	onder de huidige condities	als de werkgever bepaalde faciliteiten zou bieden
<51 jaar	14	–	0	0
50-55 jaar	97	4	186	23
56-60 jaar	674	99	570	113
61 jaar	69	9	58	6
62 jaar	528	125	335	70
63 jaar	307	123	145	64
64 jaar	64	66	19	35
65 jaar	475	570	551	426
66 jaar	10	44	6	23
67 jaar	37	223	24	141
68 jaar	5	81	14	119
69 jaar	2	4	1	3
70 jaar	32	100	31	190
>70 jaar	5	17	14	28
weet nog niet	2006	2860	3282	3995

Tabel 113 laat zien dat de gemiddelde rijksambtenaar denkt aan zo'n 3 jaar langer doorwerken als de gewenste faciliteiten zouden worden geboden.

Zoals Tabel 114 laat zien, denken zowel rijksambtenaren als voor de externe respondenten daarbij vooral aan doorwerken in deeltijd, met op de tweede en derde plaats de opbouw van een hoger pensioen en aan méér verlofdagen (in feite dus ook een vorm van deeltijdarbeid).

Tabel 113 Aantal jaren, dat men evt. zou willen doorwerken

	jaren bereid door te werken
mannen	2,9
vrouwen	3,1
<30 jaar	3,4
30 t/m 39 jaar	3,8
40 t/m 49 jaar	3,2
50 t/m 59 jaar	2,6
60 t/m 65 jaar	2,1
VMBO/Basis	2,9
M(B)O	3,1
HBO	2,9
WO	2,9
leidinggeevenden	3,1
secretarieel/secretariaat	2,9
internationaal werk	3,0
beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering	2,9
juridisch werk	2,7
financieel-economisch werk	2,7
beleidsuitvoering/algemene uitvoering	3,1
bedrijfsvoering	3,0
toezicht/inspectie	3,0
in en/of externe communicatie	3,2
ICT	3,2
(wetenschappelijk) onderzoek	3,5

Tabel 114 Conditie, waaronder men langer zou willen doorwerken

'Ja, daar valt over te praten als men'	Rijksambtenaren	Externen
in deeltijd zou kunnen werken	993	837
een hoger pensioen zou opbouwen	599	425
meer verlofdagen zou ontvangen	417	267
een coachende rol zou krijgen	392	172
een hoger prepensioen zou opbouwen	342	207
een deel van zijn taken zou kunnen afstoten	271	153
een andere functie zou kunnen uitvoeren	237	100
andere taken zou kunnen uitvoeren	235	119
anders	69	60

10 Het HRM-beleid in de praktijk

10.1 Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker

Kernpunt van elk personeelsbeleid is steeds het periodieke gesprek tussen de medewerker en zijn direct leidinggevende. In zo'n gesprek gaat het – mits van beide kanten goed gevoerd – om de kwaliteit van de match tussen het personeelslid en zijn opgedragen taken. Hoe goed vervult hij die (al/nog)? Zo niet, wat zijn dan de verbeterpunten? Is er aanleiding tot een vorm van extra beloning, of wellicht van negatieve sancties? Is er aanleiding zijn functioneren te verbeteren door vormen van om-, her- of bijscholing? Wordt het tijd om uit te zien naar een nieuwe match, met een ander, zwaarder of lichter takenpakket?

Dit gesprek zal op de werkvloer, aan de hand van de concrete taken en prestaties gevoerd moeten worden, en wel door de direct betrokkenen. Vanuit een directie P&O kan deze functie niet worden overgenomen. Met het gevoerd worden van dit gesprek, en met de kwaliteit daarvan, staat of valt het personeelsbeleid dan ook. In het PoMo-onderzoek is gevraagd naar de beleving van dit gesprek door de respondenten.

(NB: deze gegevens hebben betrekking op de uitspraken van de respondenten over 'het gesprek met de leidinggevende'; deze algemene term wordt gebruikt omdat het PoMo-onderzoek in alle overheidssectoren wordt gehouden, waar verschillende termen in gebruik kunnen zijn. De gegevens kunnen dan ook niet worden vergeleken met de percentages die de ministeries vermelden in het Sociaal Jaarverslag Rijk over gevoerde functioneringsgesprekken.)

Tabel 115 Belang van het gesprek met de leidinggevende

	absoluut		percentueel	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
Helemaal niet belangrijk	49	111	1,1%	2,1%
Niet zo belangrijk	158	261	3,7%	5,0%
Neutraal	314	729	7,3%	13,9%
Redelijk belangrijk	1841	2372	42,6%	45,3%
Heel belangrijk	1963	1762	45,4%	33,7%
Totaal	4325	5235	100,0%	100,0%

Zoals Tabel 115 laat zien, wordt aan 'het gesprek' door rijksambtenaren meer belang gehecht dan door de externe respondenten. Dat lijkt ook bij de leidinggevendenden op te gaan. Het percentage respondenten met wie in het voorgaande jaar (=2007) een formeel gesprek is gevoerd, bedroeg volgens Tabel 116 bij het Rijk (86,7%) merkbaar meer dan bij de externe respondenten (71,0%).

Tabel 116 Ten minste één formeel gesprek in het afgelopen jaar

	absoluut		percentueel	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
Ja	3748	3717	86,7%	71,0%
Nee	577	1518	13,3%	29,0%
Totaal	4325	5235	100,0%	100,0%

Wel zijn de externe respondenten gemiddeld wat vaker tevreden over het gevoerde gesprek dan de rijksambtenaren, die zijn vaker ontevreden of hooguit neutraal dan hun collega's buiten de rijksdienst (Tabel 117). Al met al is de tevredenheid niet bijzonder hoog: 60,8% van de respondenten uit het Rijk is tamelijk tot zeer tevreden (57,2% in 2005), 69,2% van de externe steekproef over 2007.

Tabel 117 Algemene tevredenheid over het gesprek met de leidinggevende

	absoluut		percentueel	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders
Zeer ontevreden	177	143	4,7%	3,8%
Tamelijk ontevreden	433	354	11,6%	9,5%
Neutraal	859	647	22,9%	17,4%
Tamelijk tevreden	1662	1728	44,3%	46,5%
Zeer tevreden	617	845	16,5%	22,7%
Totaal	3748	3717	100,0%	100,0%

In het onderzoek is alleen gevraagd naar de algemene tevredenheid over het gesprek; er wordt dus geen uitsluitel gegeven over wáár men precies (on)tevreden over is, maar niettemin lijkt er met 16,3% tamelijk tot zeer ontevredenen nog flink wat ruimte voor verbetering te zijn.

Tabel 118 Onderwerpen van gesprek met de leidinggevende

	Rijksambtenaren		Externen	
	% besproken	% concrete afspraken	% besproken	% concrete afspraken
Werkresultaten	76,3%	56,0%	72,3%	44,5%
Werkafspraken komende periode	72,8%	88,5%	63,0%	65,4%
Taakverdeling/samenwerking binnen eenheid	56,3%	67,2%	54,0%	45,0%
Beloning	14,7%	45,3%	26,7%	22,4%
Persoonlijke omstandigheden	46,3%	27,5%	47,2%	18,1%
Persoonlijke ontwikkeling	56,0%	67,7%	45,0%	30,9%
Loopbaan/verblijfsduur	35,0%	49,1%	30,2%	19,0%

Tabel 118 geeft twee verschillende percentages, nl. het percentage van de gesprekken, waarin een onderwerp wordt besproken en het percentage van het aantal besproken onderwerpen waar dat tot concrete afspraken heeft geleid.

De tabel laat zien dat er bij het Rijk weliswaar veelvuldig formele gesprekken gevoerd worden, maar dat de mate, waarin voor zo'n gesprek relevante onderwerpen aan de orde komen, sterk uiteenloopt. Het meest wordt gesproken over de behaalde werkresultaten, het minst over de beloning.

Ook de loopbaan (de verblijfsduur in de huidige functie en/of de oriëntatie op een andere functie) komt nog lang niet altijd aan bod.

Over het algemeen komen de verschillende onderwerpen bij het Rijk wat vaker aan de orde dan daarbuiten, behalve de beloning, maar dat zou ook verschillen in beslissingsbevoegdheid kunnen weergeven.

Ook is te zien dat het gesprek lang niet altijd ook leidt tot concrete afspraken. (Uiteraard is daar ook niet altijd aanleiding toe). Aandacht verdient vooral de relatief beperkte mate, waarin het bespreken van loopbaanaspecten leidt tot concrete afspraken.

Tabel 119 Extra motivatie door

'.... geeft mij extra motivatie'	het maken van resultaat-afspraken	de mogelijkheid van een extra beloning	het maken van afspraken over mijn ontwikkeling
volstrekt oneens	178	260	107
grotendeels oneens	418	469	300
noch eens noch oneens	1261	1000	1060
grotendeels eens	1473	1185	1626
volledig mee eens	735	1005	983
totaal	4065	3919	4076
% grotendeels/volledig eens	54,3%	55,9%	64,0%

Het maken van concrete resultaatafspraken kan een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van de match tussen medewerker en werk.

Resultaatafspraken blijken een belangrijk HRM-instrument te zijn: ruim de helft van de respondenten meldt dat zulke afspraken extra motivatie geven. Iets sterker geldt dat voor een kans op extra beloning.

De afspraken met het sterkste motiverende effect zijn volgens Tabel 119 ontwikkelafspraken. Perspectief heeft dus meer invloed dan onmiddellijk effect.

Tabel 120 Relatie formeel gesprek en beloning

'Heeft het gesprek geleid tot een beloningsbeslissing?'	absoluut	percentueel
Nee	2846	75,9%
Ja	902	24,1%
'Zo ja, welke?' (meerdere antwoorden mogelijk)	absoluut	% ja
Directe beloning (cadeaubon, vrije middag, etc.)	72	8,0%
Eenmalige gratificatie of toeslag	298	33,0%
Periodieke gratificatie of toeslag	73	8,1%
Bevordering naar een hogere schaal	256	28,4%
Salarisverhoging van één periodiek	291	32,3%
Salarisverhoging van >1 periodiek	38	4,2%
Salarisverhoging naar periodiek in volgende schaal	34	3,8%
NIET toekennen periodiek	24	2,7%
Intrekken periodiek of gratificatie	3	0,3%

Voor 24,1% van de respondenten ging het gevoerde formele gesprek gepaard met beloningsconsequenties. Volgens Tabel 121 ging het in een 41% van de gevallen (ook) om een extra beloning van tijdelijke aard, voor 75,8% (ook) om een structurele extra beloning.

In 3% van de gevallen waren de consequenties negatief: het niet toekennen van een periodiek of het intrekken van een periodiek of gratificatie.

Naast de aandacht van de directe chef is ook van belang dat de organisatie als geheel zicht heeft op de beschikbare kwaliteit die men in huis heeft en van de ontwikkeling die medewerkers in doormaken in hun competenties. Voor de ontwikkeling van die medewerkers is dat van belang, maar ook voor een goed functioneren van de interne arbeidsmarkt. Het Rijk kent daarvoor het instrument personeelsschouw, waarbij periodiek het gehele personeelsbestand de revue passeert en er een beeld gevormd kan worden van hun kwaliteiten en doorgroeimogelijkheden.

Volgens Tabel 121 is het houden van een personeelsschouw evenwel nog lang geen gemeengoed. Slechts een derde van de geënquêteerde leidinggevenden meldt dat zijn 2007 met zo'n personeelsschouw te maken hebben gehad.

Tabel 121 *Personeelsschouw*

	ja	nee	weet niet
In het afgelopen jaar is een personeelsschouw gehouden	219	445	33

10.2 Stijl van leidinggeven van de directe chef

Leidinggevenden zowel als medewerkers verschillen qua capaciteiten en persoonlijkheid. Ook kunnen verschillende werkprocessen vragen om verschillende vormen van aansturing. Dat kan leiden tot een bont scala aan leiderschapsstijlen. In het PoMo-onderzoek is gevraagd naar een viertal aspecten van leiderschaps-gedrag. Tabel 122 laat die aspecten zien door de ogen van de medewerkers van zowel het Rijk als van externe werkgevers. Beide groepen respondenten blijken heel vergelijkbaar in de mate, waarin zij het volstrekt óneens of juist grotendeels ééns zijn met de voorgelegde stellingen.

In de kolom 'grotendeels mee oneens' blijken rijksambtenaren daarentegen op 3 van de 4 stellingen duidelijk negatiever te scoren dan hun externe collega's. Volledig ééns met de stellingen zijn rijksambtenaren veel vaker dan hun externe collega's als het gaat om het laten weten of de chef tevreden is over het geleverde werk, veel minder bij de overige drie stellingen.

Tabel 122 *Ondersteuning door de chef*

Mijn leidinggevende ...	Volstrekt niet mee eens	Grotendeels mee oneens	Noch eens noch oneens	Rijksambtenaren	
				Grotendeels mee eens	Volledig mee eens
laat de medewerker weten of hij tevreden is over zijn werk.	0,2%	0,3%	5,4%	57,8%	36,3%
heeft oog voor het welzijn van de medewerkers	2,0%	8,1%	17,2%	60,1%	12,6%
zorgt voor een goede taakverdeling	1,2%	4,4%	20,5%	61,8%	12,0%
raadpleegt medewerkers over zaken die voor hen van belang zijn	1,5%	8,1%	21,6%	60,4%	8,4%
				Externen	
laat de medewerker weten of hij tevreden is over zijn werk.	0,9%	1,1%	14,1%	61,1%	22,7%
heeft oog voor het welzijn van de medewerkers	0,8%	1,0%	13,5%	57,0%	27,7%
zorgt voor een goede taakverdeling	1,1%	1,6%	16,4%	60,3%	20,6%
raadpleegt medewerkers over zaken die voor hen van belang zijn	1,0%	1,2%	13,9%	60,6%	23,3%

10.3 Professionele ondersteuning van de leidinggevende

Het functioneren van medewerkers en organisatie vergt een goed samenspel tussen de individuele medewerker, zijn leidinggevende en de professionals van de directie P&O, in voorkomende gevallen aangevuld met inbreng van externe deskundigen. Dat samenspel is volgens de respondenten thans nog niet volmaakt. Zo geeft niet alleen 13,0% van de medewerkers maar ook 11,2% van de leidinggevenden aan niet of onvoldoende te weten bij wie ze terecht kunnen met vragen over personeelszaken.

Tabel 1 23 Vragen over personeelszaken

'Ik weet bij wie ik terecht kan met vragen over personeelszaken'	alle respondenten	w.v. leidinggevenden
volstrekt oneens	155	35
grotendeels oneens	397	70
noch eens noch oneens	522	83
grotendeels eens	1688	345
volledig mee eens	1499	408
totaal	4261	941
% grotendeels/volstrekt oneens	13,0%	11,2%

Namens de organisatie is het de manager die het meest 'aan het front' staat. De kwaliteit van zijn inbreng is in hoge mate gediend met een adequate professionele ondersteuning vanuit P&O dan wel door externe professionals op HRM-gebied.

In Tabel 124 wordt een beeld gegeven van het belang dat door managers wordt gehecht aan professionele ondersteuning op een groot aantal (personele) deelaspecten van de managersfunctie. De tabel geeft ook een indruk van de mate, waarin de manager ook daadwerkelijk ondersteuning inroept.

De tabel laat zien dat managers uit het Rijk in vergelijking met hun collega's elders zowel gemiddeld meer belang hechten aan professionele ondersteuning en (met andere accenten) als zulke ondersteuning ook inroepen.

Tabel 1 24 Belang van en gebruik door leidinggevenden van professionele ondersteuning

Rijk	Belang				Ondersteuning ingeroepen			
	niet belangrijk	neutraal	belangrijk	% belangrijk	Nee	Ja	n.v.t.	% ja (excl. n.v.t.)
Training en opleidingsfaciliteiten voor medewerkers	12	117	568	81,5%	220	425	52	65,9%
Informatie over personeel (verzuim, verlof, etc.)	30	108	559	80,2%	251	377	69	60,0%
Loopbaan- en ontwikkelingsadvies voor medewerkers	20	149	528	75,8%	271	357	69	56,8%
Rechtspositioneel advies	19	169	509	73,0%	260	365	72	58,4%
Arbeidsvoorwaardelijke aangelegenheden	20	178	499	71,6%	280	340	77	54,8%
Arbeidsomstandigheden van medewerkers	24	179	494	70,9%	313	312	72	49,9%
Bruikbare geïntegreerde managementinformatie	27	199	471	67,6%	384	236	77	38,1%
Training in managementvaardigheden/kennis voor zichzelf	32	195	470	67,4%	347	286	64	45,2%
Werving en selectie nieuw personeel	48	180	469	67,3%	267	361	69	57,5%
Strategische visieontwikkeling	54	258	385	55,2%	458	148	91	24,4%
Organisatieadvies	65	267	365	52,4%	427	184	86	30,1%
Diversiteitmanagement	88	350	259	37,2%	516	78	103	13,1%

(tabel 124 vervolg)

Externen	Belang				Ondersteuning ingeroepen			
	niet belangrijk	neutraal	belangrijk	% belangrijk	Nee	Ja	n.v.t.	% ja (excl. n.v.t.)
Informatie over personeel (verzuim, verlof, etc.)	49	240	623	68,3%	469	329	114	41,2%
Arbeidsomstandigheden van medewerkers	33	263	616	67,5%	498	290	124	36,8%
Training en opleidingsfaciliteiten voor medewerkers	28	282	602	66,0%	424	376	112	47,0%
Loopbaan- en ontwikkelingsadvies voor medewerkers	32	300	580	63,6%	503	275	134	35,3%
Arbeidsvoorwaardelijke aangelegenheden	39	303	570	62,5%	514	271	127	34,5%
Werving en selectie nieuw personeel	76	323	513	56,3%	440	351	121	44,4%
Training in managementvaardigheden/ kennis voor zichzelf	57	353	502	55,0%	538	243	131	31,1%
Bruikbare geïntegreerde managementinformatie	72	425	415	45,5%	572	187	153	24,6%
Strategische visieontwikkeling	74	425	413	45,3%	588	169	155	22,3%
Organisatieadvies	66	437	409	44,8%	559	206	147	26,9%
Rechtspositioneel advies	76	436	400	43,9%	569	169	174	22,9%
Diversiteitmanagement	93	481	338	37,1%	630	114	168	15,3%

In grote mate (75% of meer) hechten managers uit het Rijk aan professionele ondersteuning op het gebied van informatie over personeel en loopbaan- en ontwikkelingsadvies en training en opleidingsfaciliteiten voor hun medewerkers. Het minst wordt belang gehecht aan organisatieadvies (52%) en diversiteitmanagement (37%). Over het algemeen liggen de percentages wat lager dan twee jaar eerder. Let wel, het gaat hier om het belang dat wordt gehecht aan ondersteuning, niet om uitspraken over het belang van het onderwerp!

Van de ca. 700 reagerende rijksmanagers hebben er zo'n 60% in het afgelopen jaar (2007) ook daadwerkelijk ondersteuning ingeroepen op het gebied van personele informatie en training en opleidingsfaciliteiten voor hun medewerkers. Gemiddeld riep een kleine helft van de managers hulp van professionals in bij een van de in Tabel 124 genoemde onderwerpen. Het minst deden zij dat op het gebied van organisatieadvies, strategische visieontwikkeling en vooral: diversiteitmanagement.

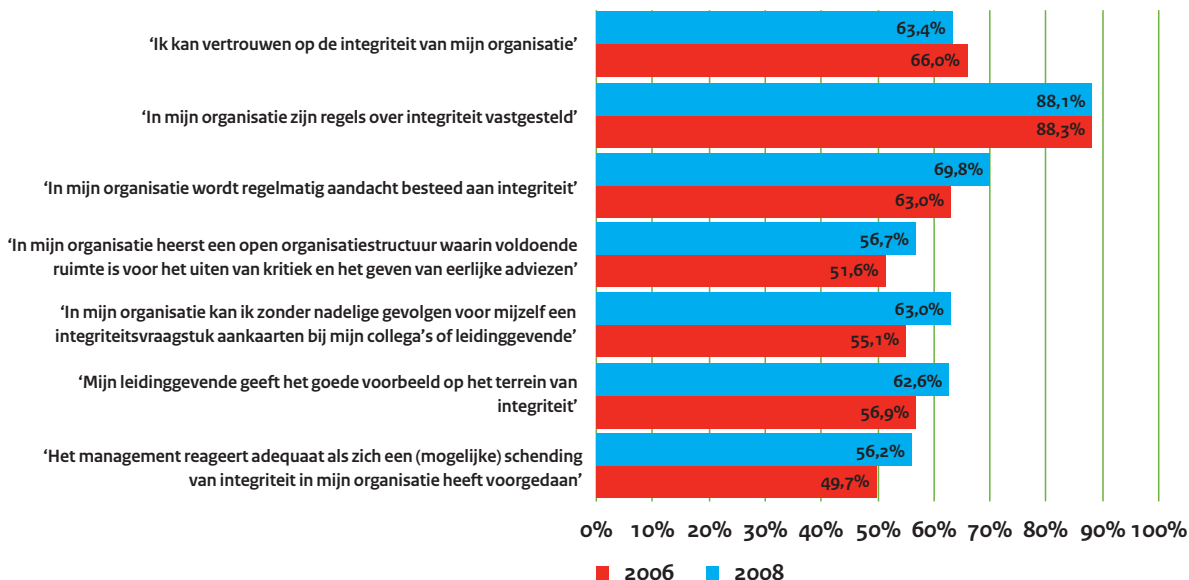
Het algemene beeld is dat door managers aan professionele ondersteuning doorgaans veel belang wordt gehecht, zij het in per onderwerp verschillende mate. Het minste belang hecht men aan aspecten met een hoog doe-het-zelf gehalte, het meeste bij zaken, waar men afhankelijk is van voorzieningen buiten de eigen eenheid.

10.4 Integriteit

Zeker bij de overheid dient de integriteit van de organisatie en van de medewerker een punt van voortdurende zorg te zijn. Integriteit raakt niet alleen het functioneren van de organisatie en van de individuele ambtenaar, maar inbreuken erop stellen ook de relatie met politiek en burger in de waagschaal.

(Gebrek aan) integriteit is ook in sociaal opzicht een factor van betekenis. Het raakt immers het vertrouwen dat men in zijn chefs, collega's en medewerkers kan hebben. Gebrek daaraan komt een positieve werkbeleving niet ten goede, en creëert spanningen tussen loyaliteit aan de omgeving en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De eraan verbonden risico's kennen uiteraard hun eigen spanningen voor wie zelf tekort schiet.

Grafiek 17 Ervaringen met integriteit, vergelijk antwoorden in 2006 en 2008 (percentages grotendeels/volstrekt mee eens)



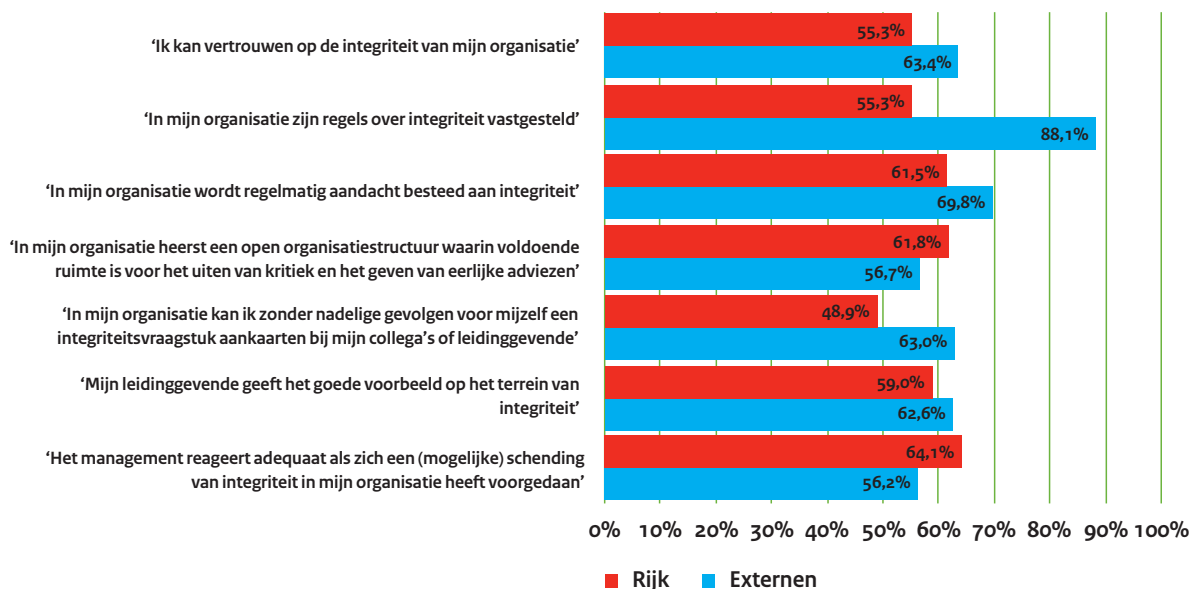
Het beeld dat Grafiek 17 laat zien betekent dat, behalve bij de regels, toch steeds een niet onaanzienlijk deel van de respondenten een negatieve of hooguit neutrale uitspraak doet over de ervaren aspecten van integriteit van zijn omgeving. Integriteit is daarmee voor de organisatie een majeur actiepoint.

De vergelijking over twee jaren in de grafiek laat wel een positieve ontwikkeling zien. Over 6 van de 7 vragen werd door een groter percentage van de respondenten uit 2008 een positieve uitspraak gedaan. Bij de zevende vraag, over vertrouwen in de integriteit van de organisatie, was er een lichte verschuiving tussen 'volledig/grotendeels eens' en 'eens noch oneens', het percentage 'volledig/grotendeels óneens was in beide jaren 14%.

Het totaalbeeld van de grafiek is merkwaardig. Terwijl er op zes van de zeven punten duidelijk verbetering te zien is, neemt het vertrouwen in de integriteit van de organisatie niet toe! Daar gaat de suggestie vanuit dat nog niet alle relevante factoren in het vizier zijn. Aanpassing van de vraagstelling bij de volgende peiling verdient daarom overweging.

In Grafiek 18 wordt de vergelijking gemaakt tussen het Rijk en externe werkgevers. Te zien is dat het Rijk aanzienlijk beter scoort als het gaat om het vaststellen van regels over integriteit dan de werkgevers van de externe respondenten. Het Rijk scoort beter op de meeste punten, behalve bij 'open organisatiecultuur' en 'adequaat reagerend management'.

Grafiek 18 Ervaringen met integriteit, vergelijk Rijk vs. elders, 2008 (percentages grotendeels/volstrekt mee eens)



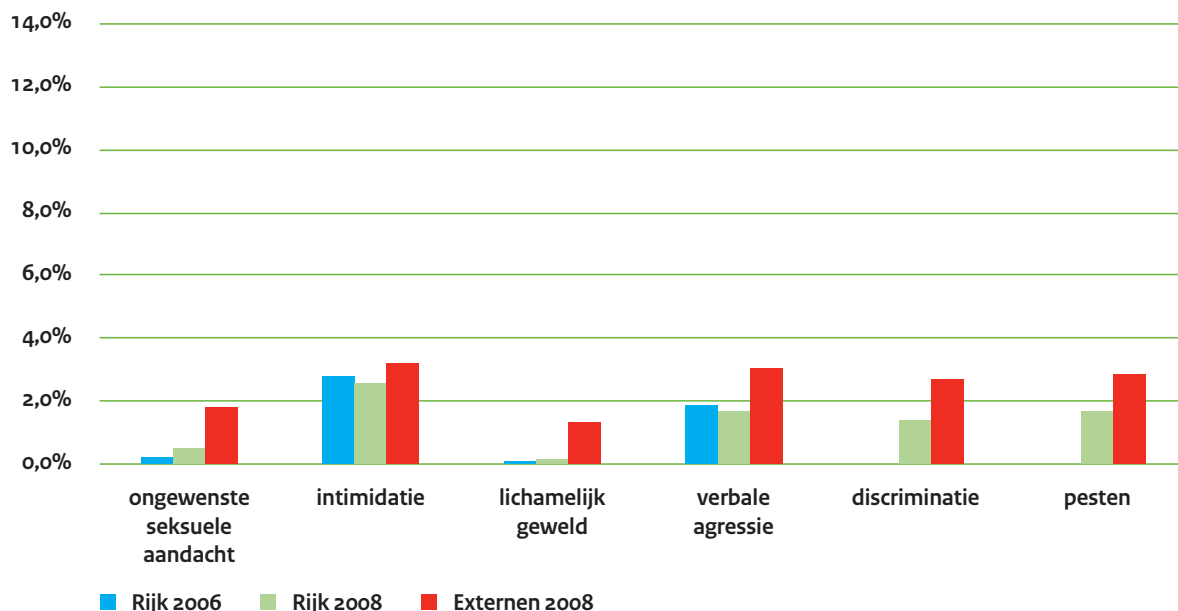
10.5 Intimiteiten en intimidatie

Een apart aspect van de werkbeleving is de manier, waarop en de mate, waarin men in het werk wordt geconfronteerd met vormen van ongewenst gedrag.

Grafiek 19 laat zien dat – in vergelijking met de externe respondenten – een aanzienlijk lager percentage van de respondenten uit het Rijk aangeeft dat zij in de afgelopen 12 maanden vaak tot zeer vaak te maken hebben gehad met een van de onderzochte vormen van ongewenst gedrag van de zijde van hun chefs en/of collega's.

Vergelijking van de cijfers bij het Rijk laat zien dat tussen de metingen van 2006 en 2008 de ervaringen van rijksambtenaren verbeterd zijn op het gebied van intimidatie en verbale agressie, maar dat hun meldingen van ongewenste seksuele aandacht en van lichamelijk geweld zijn toegenomen. Wel gaat het daarbij om verschillen van tienden van procenten. Hun ervaringen met discriminatie en pesten – waarnaar in 2008 voor het eerste gevraagd werd – liggen op het niveau van verbale agressie (rond de 1,5%).

Grafiek 19 Ervaringen met ongewenst gedrag van chefs/collega's, Rijk 2006 en 2008, externen 2008

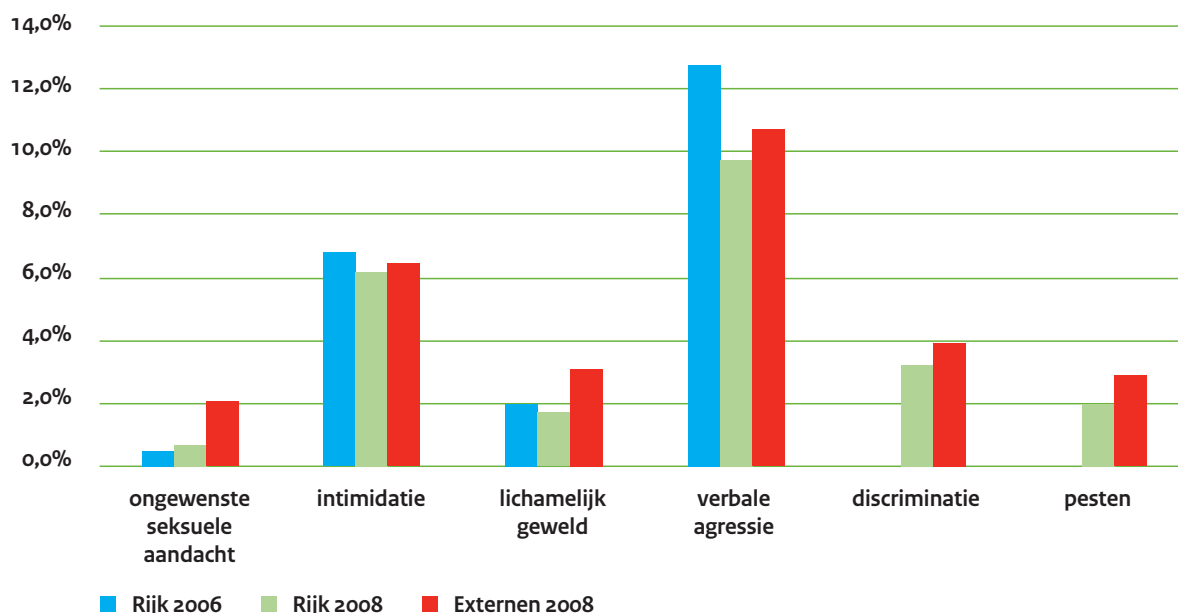


'Intern' ongewenst gedrag (zoals weergegeven in Grafiek 19) is steeds van aanmerkelijk geringere omvang dan het ongewenste gedrag van 'klanten' (externe partners, leerlingen, burgers, etc.), waaraan men was blootgesteld (Grafiek 20). Veel vaker dan van chefs of collega's had men te maken met intimidatie door klanten en vooral met hun verbale agressie. Wel laat 2008 een gunstiger beeld zien dan de meting uit 2006, vooral op het punt van verbale agressie. Voorts moet worden bedacht dat de score op deze variabele in belangrijke mate gevoed wordt door medewerkers van de Dienst Justitiële Inrichtingen, waar men nu eenmaal geen vrijwillige 'clientèle' heeft.

Ook in Grafiek 20 laat ongewenste seksuele aandacht een (zeer) geringe stijging zien bij het Rijk, terwijl de andere vormen van ongewenst gedrag in omvang afnamen.

Van intimidatie en verbale agressie werd door rijksambtenaren vaker gewag gemaakt dan door de externe respondenten. Bij de meting van 2008 was dat percentage gedaald tot onder het niveau van de externen. Niettemin liggen de meldingen nog op een ongewenst hoog peil.

Grafiek 20 Ervaringen met ongewenst gedrag van 'klanten': Rijk 2006 en 2008, externen 2008



Aan de respondenten is ook gevraagd wat voor effect het ondervonden gedrag op hen heeft. Voor ruim de helft was het punt niet aan de orde, omdat ze geen last hebben gehad van ongewenst gedrag. Van wie dat wel heeft gehad meldt de helft tot driekwart geen effect.

Wél effect betekent vooral dat men met minder plezier naar het werk gaat, maar bijna een kwart meldt ook dat de ondervonden behandeling ten koste gaat van hun prestaties. Een op de twaalf zegt dat het zeker bijdraagt aan hun verzuim, nog eens 4,5% spreekt van enigszins. Tegengaan van ongewenst gedrag is dus duidelijk niet alleen in het belang van de medewerkers, maar ook bedrijfsbelang

Tabel 1 25 Effecten van ervaren ongewenst gedrag

leidt de ondervonden intimidatie, agressie, etc. ertoe dat u	ja, zeker	ja, enigszins	nauwelijks	nee	n.v.t.
	met minder plezier naar uw werk gaat?	352	366	341	923
op uw werk minder presteert?	225	245	325	1173	2357
van uw werk vaker verzuimt?	159	88	208	1488	2382
in percentages (excl. n.v.t.)	ja, zeker	ja, enigszins	nauwelijks	nee	n.v.t.
met minder plezier naar uw werk gaat?	17,8%	18,5%	17,2%	46,6%	100,0%
op uw werk minder presteert?	11,4%	12,4%	16,5%	59,6%	100,0%
van uw werk vaker verzuimt?	8,2%	4,5%	10,7%	76,6%	100,0%

10.6 Arbeidsvoorwaarden

Aan de respondenten is gevraagd welke arbeidsvoorwaarden zij het meest in aanmerking vinden komen voor een eventuele collectieve verbetering. Medewerkers uit het Rijk en daarbuiten leggen niet erg verschillende accenten binnen hun voorkeuren ('plus'-kolommen in Tabel 126). Beide groepen hechten zeer veel belang aan een hoger salaris (in beide steekproeven ruim 40% van de genoemde voorkeuren). Op de tweede en derde plaats staan voor het Rijk de mogelijkheid om voor het 65e te stoppen en verhoging van de eindejaarsuitkering; bij de externe respondenten óók, maar minder prominent. Op de vierde plaats staan bij beide steekproeven de opleidingsmogelijkheden (in tijd of geld).

Het belang dat in beide steekproeven gehecht wordt aan meer levensloop, is met 0,9% resp. 1,1% zéér beperkt. De tabellen 127 en 128 gaan daar voor het Rijk nader op in.

Tabel 126 *Verbeterwensen arbeidsvoorwaarden*

	plus				min			
	absoluut		%		absoluut		%	
	Rijk	Elders	Rijk	Elders	Rijk	Elders	Rijk	Elders
Hoger salaris	1631	2202	40,3%	42,1%	149	336	3,8%	6,4%
Mogelijkheid voor 65e te stoppen	666	509	16,5%	9,7%	191	366	4,8%	7,0%
Hogere eindejaarsuitkering/13e maand	379	370	9,4%	7,1%	79	173	2,0%	3,3%
Opleidingsmogelijkheden (in tijd of geld)	305	353	7,5%	6,7%	116	320	2,9%	6,1%
Deeltijdmogelijkheden vóór pensionering	208	175	5,1%	3,3%	114	278	2,9%	5,3%
Hogere pensioenopbouw	203	331	5,0%	6,3%	69	179	1,7%	3,4%
Meer verlof	155	240	3,8%	4,6%	403	482	10,2%	9,2%
Faciliteiten combinatie werk/zorg	144	149	3,6%	2,8%	222	352	5,6%	6,7%
Meer bonussen/gratificaties	106	288	2,6%	5,5%	396	231	10,0%	4,4%
Aanvulling op sociale zekerheid	93	168	2,3%	3,2%	144	178	3,6%	3,4%
Meer toeslagen voor onregelmatigheid/ongemakken	66	242	1,6%	4,6%	514	316	12,9%	6,0%
Faciliteiten op werkplek	53	153	1,3%	2,9%	759	1099	19,1%	21,0%
Meer levensloop	35	56	0,9%	1,1%	814	926	20,5%	17,7%
Totaal	4044	5236	100,0%	100,0%	3970	5236	100,0%	100,0%

Ook de tegenhanger van de vorige vraag is gesteld: welke voorwaarden zet men ónderaan zijn wensenlijst? Het opgeleverde beeld is begrijpelijkerwijs in grote lijnen het spiegelbeeld van de positieve wensenlijst. Maar wel zijn er (in de 'min'-kolom van Tabel 126) meer verschillen tussen de steekproeven te zien. Voor het Rijk gaat het vooral om Levensloop, Faciliteiten op de werkplek, Toeslagen, Verlof en Gratificaties. Voor de externe respondenten vooral om Faciliteiten, Levensloop, Verlof, Vóór het 65e stoppen.

Slechts een gering aandeel van de respondenten (8,1%) maakt gebruik van de levensloopregeling. Tabel 127 geeft aan met welk doel zij deelnemen, nl. voornamelijk om eerder (volledig of gedeeltelijk) te kunnen stoppen met werken, of ten behoeve van meer ouderschapsverlof. Andere verlofbehoeften spelen een veel geringere rol.

Tabel 127 *De Levensloopregeling: motieven voor deelname (meer dan één antwoord mogelijk)*

	absoluut	%
Eerder volledig stoppen met werken	127	26,6%
Ouderschapsverlof	115	24,1%
Eerder gedeeltelijk stoppen met werken	77	16,1%
Vakantie/reizen	54	11,3%
Sabbatical	48	10,0%
Anders	31	6,5%
Zorgverlof	19	4,0%
Studieverlof	7	1,5%
Totaal	478	100,0%

Gevraagd naar de reden voor niet-deelname (Tabel 128), meldt meer dan een derde er geen behoefte aan te hebben. Bijna 40% geeft de voorkeur aan een concurrerende manier van sparen. 30% kan er het geld of de vakantiedagen niet voor missen.

Tabel 128 De Levensloopregeling: motieven voor niet-deelname (meer dan één antwoord mogelijk)

deelnemers	351	8,1%
redenen niet-deelname (meerdere antwoorden mogelijk)		
geen behoefte	1392	35,0%
men kan het geld niet missen	897	22,6%
de spaarloonregeling is aantrekkelijker	886	22,3%
regeling te ingewikkeld	732	18,4%
zelf sparen is aantrekkelijker	669	16,8%
men heeft zich er niet in verdiept	614	15,5%
men kan de vakantiedagen niet missen	341	8,6%
teveel moeite	259	6,5%
vanwege vereiste toestemming werkgever voor opname verlof	194	4,9%
men wacht nog even af	185	4,7%
anders	454	11,4%

In Tabel 119 gaf meer dan de helft van de respondenten uit het Rijk aan dat de kans op extra beloning extra motivatie geeft. Tegen die achtergrond lijkt de 29,4% die in Tabel 129 aangeeft geïnteresseerd te zijn in prestatiegebonden variabele beloning aan de lage kant. Lager nog dan de 32,8% bij de meting in 2006. Bij het percentage, dat men dan variabel zou willen maken kennen 10% en 20% een duidelijke piek.

Tabel 129 Interesse in prestatiegebonden variabele beloning

	absoluut	%
Nee	2352	54,4%
Weet niet/geen mening	702	16,2%
Ja	1271	29,4%
Totaal	4325	100,0%
Zo ja, dan:	absoluut	%
<5%	30	2,4%
5%	138	10,9%
10%	389	30,6%
15%	163	12,8%
20%	368	29,0%
>20%	183	14,4%
Totaal	1.271	100,0%

10.7 Introductie en afscheid

Al bij recent ingestroomd personeel zal het Rijk aandacht voor behoud moeten hebben. Van het personeel met minder dan drie dienstjaren kijkt 30% al uit naar ander werk. Welnu, aandacht voor behoud begint bij de indiensttreding en introductie. Immers, de introductie kan als sfeerbepalend element van invloed zijn op de tevredenheid met de werkgever en zo een positieve dan wel negatieve invloed op de behoudkracht van de organisatie uitoefenen.

Tabel 130 laat zien dat ruim een derde van de nieuwe medewerkers niet tevreden is over de wijze, waarop zij zijn wegwijs gemaakt in de voor hen nieuwe organisatie. Voor minder dan de helft geldt dat hun een mentor of coach is toegewezen die hen goed begeleidt. Het meest tevreden zijn ze door de opvang en steun door hun nieuwe collega's.

Circa een kwart van de respondenten ziet (nog) onvoldoende mogelijkheden om de voor de functie benodigde vaardigheden te ontwikkelen. Een systematischer introductie en begeleiding van nieuwe medewerkers, met daarin ook expliciete aandacht voor competentieontwikkeling verdient zeker aandacht.

Temeer, waar het voor een op de zes van de respondenten uit de instroomsteekproef gaat om mensen die overkomen van een rijkswerkgever en die dus tenminste te dele al ervaring hebben in werken bij het Rijk.

Tabel 130 Introductie nieuwe medewerkers Percentage (grotendeels tot volledig mee eens (excl. weet niet.n.v.t./geen opgave)

	Absoluut	Percentage
'Ik ben tevreden over de wijze, waarop ik wegwijs ben gemaakt in de nieuwe organisatie'	887	62,9%
'Er is voor mij een mentor of coach aangewezen, die mij goed begeleidt	630	47,5%
'Mijn collega's helpen mij goed, wanneer ik vragen heb over mijn werk	1238	87,4%
'Ik heb in mijn nieuwe baan voldoende mogelijkheden om de vaardigheden die voor mijn functie noodzakelijk zijn, te ontwikkelen	1110	78,6%

Het exitinterview is te zien als laatste evaluatiemoment, en is belangrijk als informatiebron voor het management over vertrekmotieven en om zich een beeld te kunnen vormen van hoe vertrekkende medewerkers – op doorgaans langere termijn – hun verblijf en hun werkzaamheden hebben ervaren. In sociaal opzicht is het voeren van exitgesprekken op te vatten als een blijk van belangstelling voor het wel en wee van het individuele personeelslid.

Tabel 131 Exitgesprekken met vertrekkers

	Absoluut	Percentage
Niet gevoerd	673	54,3%
Gevoerd, maar er ontevreden over	128	10,3%
Gevoerd, en er tevreden over	439	35,4%
Totaal	1240	100%

Gezien het belang, is 46% gevoerde exitgesprekken bepaald aan de lage kant. Daarbij komt, dat van de vertrekkers, met wie wél een gesprek is gevoerd, meer dan een vijfde er ontevreden over is.

'Niet gevoerd' behoeft overigens niet te betekenen dat de organisatie tekort is geschoten. Evenzeer is het mogelijk dat de vertrekkende medewerker van zo'n gesprek heeft afgezien. Bovendien is niet in alle omstandigheden een exitgeprek op zijn plaats, of zelfs maar mogelijk.

Niettemin is er veel ruimte voor verbetering, zowel wat betreft het voeren van gesprekken als zodanig als ten aanzien van de kwaliteit ervan.

Colofon

Uitgave

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Directie Organisatie- en Personeelbeleid Rijksdienst
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
info@bzk.nl
www.minbzk.nl

Productie begeleiding en print

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Grafische en Multimediale Diensten

Zetwerk

Formzet, Rijswijk

Foto omslag

Hollandse Hoofde

Druk

...

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.
Vermenigvuldigen van informatie uit deze publicatie is toegestaan,
mits deze uitgave als bron wordt vermeld.

November 2008
6914/300-GMD52