

Heeft u PSM?!

‘Een vergelijkend onderzoek naar Public Service Motivation in de publieke sector.’

Auteur: Femke Krabben

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit Sociale Wetenschappen – Afdeling Bestuurskunde

Master Arbeid, Organisatie en Management

Heeft u PSM?!

*'Een vergelijkend onderzoek naar Public Service Motivation in
de publieke sector.'*

Auteur: Femke Krabben

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit Sociale Wetenschappen – Afdeling Bestuurskunde

Master Arbeid, Organisatie en Management

Eerste begeleider: Prof. dr. Bram Steijn

Tweede begeleider: dr. Sandra Groeneveld

Augustus, 2006

© 2006, F. Krabben

All rights reserved. No part of this text may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, without prior permission in writing.

Voorwoord

Als iemand mij vraagt wat ik (heb) (ge)studeer(d), en ik antwoord 'Bestuurskunde' dan krijg ik niet zelden een verrassende blik en vragen als: "Wil je dan ambtenaar worden?, Wil je bij de overheid werken?" Blijkbaar kleeft aan de publieke sector een bepaald imago en trekt deze (unieke) sector niet iedereen. Maar waarom ambieert de ene persoon wel een loopbaan in de publieke sector en die andere persoon niet?

Toen ik besloten had dat mijn scriptieonderwerp 'public service motivation' zou worden, werd ik mede geïnspireerd door dit soort vragen. Na het lezen van enkele artikelen over deze theorie, zag ik ook gelijk de actualiteit ervan in! Ik wil niet op mijn scriptie vooruitlopen – maar wist wel gelijk dat dit onderwerp mij tot het einde kon blijven boeien. En dat is maar goed ook want zoals iedere scriptant ben ik ook enkele beren op de weg tegengekomen!

Vaak hoor je dat je 'dingen moet doen waar je goed in bent'. Mijn keuze voor een kwantitatief onderzoek lag met deze gedachte niet voor de hand! Toch wist mijn begeleider Bram Steijn mij iedere keer weer te inspireren en motiveren waardoor ik uiteindelijk dit resultaat heb bereikt. Dank u wel voor uw begeleiding!

Ook wil ik mijn meezeer bedanken, mevrouw Sandra Groeneveld. Haar constructieve feedback heeft mijn scriptie flink aangescherpt. Dank u wel!

Veel dank gaat uit naar de mensen die mij hebben geholpen met de opzet van het onderzoek en met het draagvlak creëren om mijn onderzoek bij de betreffende organisaties af te kunnen nemen. Mijn dank gaat ook uit naar alle respondenten die hun tijd beschikbaar hebben gesteld en open en eerlijk antwoord hebben gegeven. Dank jullie wel!

Als laatste wil ik mijn familie, vrienden en liefde bedanken voor alle onvoorwaardelijke steun, altijd weer. Heel veel dank!

Ik wens u veel leesplezier!

Femke Krabben

Augustus 2006

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Samenvatting | 7 |
| Hoofdstuk 1: Inleiding | 9 |
| 1.1 Doel scriptie | 11 |
| 1.2 Probleemstelling | 12 |
| 1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen | 12 |
| 1.4 Relevantie | 13 |
| 1.5 Methode van onderzoek | 14 |
| 1.6 Opbouw scriptie | 15 |
| Hoofdstuk 2: De ontwikkelingen in de publieke sector | 16 |
| 2.1 De publieke sector | 16 |
| 2.2 De evolutie van Nederland in de negentiende en twintigste eeuw | 17 |
| 2.2.1 Nederland verzuild | 18 |
| 2.2.2 Ontzuiling | 18 |
| 2.2.3 New Public Management | 19 |
| 2.2.4 Horizontale sturing | 21 |
| 2.2.5 Maatschappelijke gevolgen | 21 |
| 2.3 De overheid en maatschappij anno 2006 | 21 |
| 2.3.1 Emancipatie en Individualisering | 21 |
| 2.3.2 Horizontalisering: de netwerksamenleving | 22 |
| 2.3.3 Informatisering: de kennismaatschappij | 22 |
| 2.3.4 Technologisering | 22 |
| 2.3.5 Internationalisering | 23 |
| 2.3.6 Toenemende kritiek en dalend vertrouwen | 23 |
| 2.3.7 Vergrijzing | 23 |
| 2.3.8 Arbeidsmarkt | 24 |
| 2.4 De overheid als werkgever | 25 |
| 2.6 Conclusie | 27 |
| Hoofdstuk 3: Public Service Motivation | 29 |
| 3.1 Motivatie | 29 |
| 3.2 Intrinsieke motivatie versus extrinsieke motivatie | 30 |
| 3.3 Public service motivation | 31 |
| 3.3.1 Intrinsieke waarden | 31 |
| 3.3.2 Effect van New Public Management op PSM | 31 |
| 3.3.3 Ontstaan van Public Service Motivation | 32 |
| 3.3.4 Verklaren altruïstische drijfveren | 33 |
| 3.3.5 Perry | 33 |
| 3.3.6 Vervolgonderzoeken | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.7 Het Leuvense onderzoek | 35 |
| 3.3.8 Verklaring dimensies voor Nederland | 36 |
| 3.4 Uitgangspunten en hypothesen | 37 |
| 3.5 Conclusie | 40 |
| | |
| Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet | 41 |
| 4.1 Onderzoeksproces | 41 |
| 4.2 Onderzoekspopulatie | 42 |
| 4.2.1 Ministerie van Justitie | 42 |
| 4.2.2 Gemeente Rotterdam | 42 |
| 4.2.3 Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit | 43 |
| 4.2.4 Centraal Orgaan opvang Asielzoekers | 43 |
| 4.2.5 Luchtverkeersleiding Nederland | 43 |
| 4.3 Methode van dataverzameling | 44 |
| 4.4 Respondenten | 44 |
| 4.4.1 Ministerie van Justitie | 44 |
| 4.4.2 Gemeente Rotterdam | 44 |
| 4.4.3 Zelfstandige bestuursorganen: OPTA, COA en LVNL | 44 |
| 4.5 Proces van onderzoeksafname in de praktijk | 45 |
| 4.6 De enquête | 46 |
| 4.6.1 Inleiding en korte uitleg van het doel van het onderzoek | 46 |
| 4.6.2 Achtergrond vragen | 46 |
| 4.6.3 Houding ten opzichte van de huidige baan en werkgever, toekomstperspectief | 47 |
| 4.6.4 Houding ten opzichte van de publieke sector | 47 |
| 4.6.5 Houding ten opzichte van PSM stellingen | 48 |
| 4.6.6 Belang van intrinsieke en extrinsieke aspecten | 49 |
| 4.7 Representativiteit onderzoek | 50 |
| 4.8 Conclusie | 51 |
| | |
| Hoofdstuk 5: Analyse en Resultaten | 53 |
| 5.1 Algemene schets van de data | 53 |
| 5.2 Toetsing uitgangspunten en hypothesen | 54 |
| 5.2.1 Uitgangspunt 1 | 54 |
| 5.2.2 Conclusie uitgangspunt 1 | 59 |
| 5.2.3 Uitgangspunt 2 | 60 |
| 5.2.4 Conclusie uitgangspunt 2 | 63 |
| 5.2.5 Hypothese 1 | 64 |
| 5.2.6 Conclusie hypothese 1 | 66 |
| 5.2.7 Hypothese 2 | 68 |
| 5.2.8 Conclusie hypothese 2 | 78 |
| 5.2.9 Hypothese 3 | 81 |
| 5.2.10 Conclusie hypothese 3 | 85 |

| | |
|--|------------|
| Hoofdstuk 6: Conclusie en Aanbevelingen | 87 |
| 6.1 Conclusie | 87 |
| 6.1.1 Wat is public service motivation? | 87 |
| 6.1.2 Deelvraag 1 | 88 |
| 6.1.3 Deelvraag 2 | 88 |
| 6.1.4 Deelvraag 3 | 94 |
| 6.2 Discussie | 97 |
| 6.3 Theoretische implicaties | 97 |
| 6.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek | 98 |
| | |
| Literatuurlijst | 99 |
| | |
| Bijlage I | 104 |
| | |
| Bijlage II | 112 |

Samenvatting

In deze scriptie staat Public service motivation centraal. Public service motivation (PSM) is een theorie die tracht met verklaringen te komen van deze (altruïstische) drijfveren van ambtenaren. Er is een vergelijkend onderzoek gedaan naar PSM bij een ministerie, gemeente en ZBO's. De gehanteerde vraagstelling is:

'In welke mate komt public service motivation (PSM) voor bij ambtenaren van verschillende publieke organisaties in Nederland en wat betekent dit voor de werving en behoudt van ambtenaren?'

Het onderzoek is afgenomen via een online enquête en heeft een respons van 398 gegenereerd. De data is verwerkt in het statistische programma SPSS. Door middel van hercodering, factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses is de dataset gereedgemaakt voor analyse. De gebruikte analyses zijn de variantieanalyse (one-way ANOVA), correlatie en de regressieanalyse.

Uit onderzoek komt naar voren dat PSM bestaat uit vier dimensies, te weten:

- 1) Algemeen belang en Maatschappelijke betrokkenheid
- 2) Afkeer van politiek
- 3) Eigenbelang
- 4) Waardering van de publieke sector.

Analyse wijst uit dat PSM voorkomt op een ministerie, bij een gemeente en bij ZBO's. Echter komt PSM wel in verschillende mate bij de onderzochte organisaties voor. Over het geheel van alle dimensies kan gesteld worden dat PSM in de meeste mate voorkomt bij een gemeente, dan bij een ministerie en het minst bij de ZBO's. Uitzondering hierop wordt gezien bij de derde dimensie, 'eigenbelang'. Dit komt bij een ministerie in de minste mate voor (wat duidt op een grotere mate van PSM) vervolgens bij een gemeente en de grootste mate van eigenbelang wordt gemeten bij de ZBO's.

PSM wordt beïnvloed door diverse factoren. Het meest van invloed is de soort organisatie waarin een ambtenaar werkzaam is, het geslacht en de leeftijd. Tevens is van invloed of iemand ooit in de private sector werkzaam is geweest, wat het carrièreperspectief is, de tevredenheid met de functie en de soort functie, het inkomen en het soort arbeidscontract.

De aanbevelingen die aan deze conclusies gekoppeld kunnen worden zijn tweeledig. Eén aanbeveling is het onderkennen van het bestaan van PSM. Door aandacht te besteden aan PSM in het huidige HRM-beleid van de publieke sector, kan zij zich tevens richten op de

verwezenlijking van 'waarden' gekoppeld aan deze sector. Hiermee zou het huidige HRM-beleid zich ontwikkelen van 'het kopiëren van private praktijken naar een managementbenadering met een eigen identiteit' (Vandenabeele, 2005:20). Uit het onderzoek blijkt dat PSM een belangrijke waarde is bij een grote groep ambtenaren. Ook blijkt dat inspelen op deze vorm van motivatie leidt tot beter gemotiveerde ambtenaren en uiteindelijk tot betere prestaties.

Ten tweede kan PSM ingezet worden om de publieke sector een maatstaf mee te geven: een maatstaf met waarden als altruïsme, integriteit en verbondenheid met de maatschappij. Door het belang van PSM te verhogen door gedrag, passend bij PSM, vast te leggen in bijvoorbeeld een ethische code én door PSM te gebruiken in functieprofielen, kan PSM een 'standaard' worden. Deze 'standaard' kan de mate van PSM bij de huidige en aankomende ambtenaren verhogen. Zeker als ook rekening gehouden wordt aspecten als inkomen, baan zekerheid en carrièreperspectieven. Door PSM vervolgens te gebruiken in wervingcampagnes en selectiemethoden, kunnen gemotiveerde, potentiële ambtenaren aangesproken worden om te werken in de publieke sector en kan het arbeidsmarktknelpunt (deels) opgelost worden.

Hoofdstuk 1: Inleiding

De Nederlandse overheid (de overheid) heeft een grote en belangrijke rol in de Nederlandse maatschappij. Zij kent een behoorlijke omvang en kent daarmee ook de benodigde problemen van grote organisaties. De roep om een effectiever en efficiënter presterende overheid is veelgehoord en kent een breed draagvlak. De overheid moet met minder geld en minder mensen beter presteren (Trendnota Arbeidszaken Overheid, 2006). In de jaren '80 kwam dit al tot uiting door stromingen als New Public Management (NPM), die hun oorsprong vonden in deze wens. NPM richt zich op het invoeren van bedrijfsmatig management, klantgerichtheid en marktcompetitie in de publieke sector.

De noodzaak tot beperking van de kosten en verhoging van de productiviteit wordt niet alleen ingegeven door de huidige economische situatie, maar is tevens op relatief korte termijn onontkoombaar vanwege de vergrijzingproblematiek waarmee de overheid te maken heeft. De vergrijzing zorgt namelijk voor oplopende kosten van allerlei zorgvoorzieningen (bijvoorbeeld AOW, ouderen hebben meer ziekenzorg nodig et cetera) maar zorgt ook voor een grote uitstroom van oudere ambtenaren bij de overheid in de komende tien jaar (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2005). Tevens is na 1975 een daling van het aantal geboorten zichtbaar wat betekent dat het arbeidsaanbod de komende jaren lager is dan voorheen. Dit fenomeen wordt ontgroening genoemd. Als laatste heerst op de markt van toptalent altijd schaarste.

Verschillende onderzoeken en rapportages tonen aan dat het voor een krachtige en duurzame overheid van belang is om goed gemotiveerd personeel te werven, deze op de goede plek in te zetten en vervolgens te behouden. Enkele voorbeelden van deze onderzoeken zijn:

- Het Project Andere Overheid (PAO). Dit project laat anno 2006 zien dat het werkt aan een krachtige overheid, die de samenleving centraal stelt én slagvaardig is. Het actieprogramma omvat een groot aantal verbeteracties en initiatieven rond drie thema's, namelijk betere dienstverlening, minder bureaucratie en slagvaardige organisatie (www.andereoverheid.nl).
- Het rapport Van Rijn: Dit beschrijft de huidige arbeidsmarktproblematiek binnen de collectieve sector (Rapport Van Rijn, 2001).
- Prestaties van de overheid (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2005): Dit onderzoek laat zien dat burgers steeds minder tevreden zijn over de prestaties van de overheid.
- Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2003-2004 (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006).
- Trendnota Arbeidszaken overheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2005, 2006).

Het voorgaande stelt het belang van het werven en selecteren, het plaatsen en vervolgens het behouden van gemotiveerde ambtenaren.

De overheid wordt gevormd door meer dan zestienhonderd organisaties en instanties (www.werkenbijdeoverheid.nl). Haar functies en omvang zorgen ervoor dat zij een belangrijke werkgever is, die midden in de complexe, dynamische maatschappij staat. Deze maatschappij met vele divergerende waarden en eisen verlangt een continue aanpassing van de overheid, en hiermee dus van haar werknemers: de ambtenaren. Het takenpakket van deze ambtenaren moet daarom continu evolueren in de richting van de dynamische vraag van haar omgeving. Noordegraaf (1995) ziet hiermee een trendverschuiving van een bureaucratische cultuur naar een ondernemingscultuur (in Hammecher en den Dunnen, 1997). De functie-eisen gesteld aan een ambtenaar zijn onder andere beschreven door Noordegraaf (1995). Volgens hem is de moderne ambtenaar "relatief autonoom, gericht op kansen, neemt initiatief, innoveert, is doelgericht of kent een prestatie-intentie, beschikt over proces- of managementvaardigheden, wordt geconfronteerd met bestaande bureaucratische routines" (in Hammecher en den Dunnen, 1997). Hammecher en den Dunnen (1997:12-19) voegen hier nog enkele eisen aan toe: de moderne ambtenaar "heeft een klantgerichte instelling, oefent effectief leiderschap uit en is betrokken bij medewerkers, kan omgaan met complexiteit, is een strategisch denker, weet strategie tot uitvoering te brengen en durft risico's te nemen".

Wie is die ambtenaar? Wat is zijn of haar motivatie en wat zijn zijn of haar drijfveren om te werken in de publieke sector? De hogere inkomens zijn eerder te behalen in de private sector. Betekent dit dat inkomen hoogstwaarschijnlijk niet de leidende factor zal zijn maar dat andere factoren zwaarder wegen?

Algemene behoeften van een medewerker in een baan zijn beschreven door De Korte en Bolweg (1993). Het meest van belang hierin zijn vooral de zogenoemde ego-elementen waardering, respect en zelfverwezenlijking. Naast deze algemene behoeften van een medewerker om te werken in een bepaalde organisatie, is een verklaring nodig die vertelt waarom een medewerker kiest voor de publieke sector. In het hedendaagse overheidsmanagement is een overwicht van New Public Management (NPM) zichtbaar (Vandenabeele, 2005). De ingebruikname van deze managementtechnieken uit de private sector heeft in combinatie met de analyse van de overheid door politieke economen (Ostrom, 1974) geleid tot een doorbraak van rational choice theorieën in de publieke sector (Dunleavy & Hood 1994; Greuning 2001; Mae Kelly 1998). De primaire motivator binnen deze theorieën is eigenbelang. Door adoptie van deze private managementtechnieken door de publieke sector zou gesteld kunnen worden dat eigenbelang tevens de primaire motivator is binnen deze sector. Dit wordt ook verondersteld in public choice theorieën (Buchanan, 1972). De rational choice theorieën en public choice theorieën gaan echter

voorbij aan overheidsspecifiek gedrag als het realiseren van algemeen belang, het navolgen van het gelijkheidsbeginsel en andere vormen van gedrag zoals opoffering en altruïsme (Vandenabeele, 2005), vooral indien dit gedrag het eigenbelang in de weg staat. Deze rational choice theorieën geven daarom mogelijk onvoldoende verklaring voor de motivatie om te kiezen voor een loopbaan in de publieke sector. Maar welke aspecten kunnen dan wel een mogelijke verklaring bieden om te willen werken in de publieke sector?

1.1 Doel scriptie

Vanwege de actuele ontwikkelingen binnen de overheid, semi-overheid en in de maatschappij en vanwege het belang van een goedwerkende publieke sector, ben ik geïnteresseerd geraakt in de theorie over 'public service motivation' (PSM). Deze theorie zegt een verklaring te hebben voor de motivatie van mensen om te werken in de publieke sector. In deze scriptie wil ik onderzoeken waarom mensen in de publieke sector zijn gaan werken. Wat zijn hun drijfveren? Zijn verschillen aanwezig in diverse publieke organisaties? Door verschillende publieke organisaties te onderzoeken, namelijk een ministerie, gemeente en een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO), kan ik een uitspraak doen over de mate van PSM bij deze organisaties. De eerste publieke organisatie is een ministerie: het bestuurlijke centrum van Nederland. Hier worden beslissingen genomen die Nederland in zijn geheel aangaan. De tweede publieke organisatie is een gemeente. Een gemeente is de meest zichtbare bestuurslaag voor de burgers. Op dit lokale niveau worden beslissingen genomen die de directe leefomgeving van mensen raken. Als laatste publieke organisatie worden verschillende ZBO's onderzocht. ZBO's zijn op afstand geplaatste organisaties en opgericht onder de ideologie van New Public Management. ZBO's houden zich bezig met beleidsuitvoering zoals geschilbeslechting, kwaliteitsbeoordeling, uitkeringen of toezicht (Van Thiel, 2000). Plug en Bovens (1999) (in Bovens, 2000) en Van Thiel (2000) zien risico's aan dergelijke vorm van verzelfstandiging. Zij vragen zich af of topambtenaren van ZBO's na verloop van tijd eenzelfde politieke ethos (PSM) ontwikkelen als ambtenaren op een ministerie. Inmiddels werken meer ambtenaren bij ZBO's dan bij departementen en geven zij één vijfde van de Rijksbegroting uit. Ook al houden ZBO's zich niet bezig met primaire besluitvormingsprocessen, zij hebben wel een grote invloed op de kwaliteit van het publieke domein (Van Thiel, 2000). Hierover in hoofdstuk 2.2 meer.

Door te kijken naar de mate van PSM bij een ministerie, een gemeente en ZBO's kan een uitspraak gedaan worden over de verschillen in PSM tussen deze publieke organisaties. Is überhaupt een verschil in de mate van PSM waarneembaar? Deze resultaten geven de mate van motivatie voor de specifieke taak van de overheid weer en de hoogte van deze motivatievorm is van invloed op de manier waarop de taak wordt uitgeoefend. In hoofdstuk drie komt nog aan bod dat de mate van motivatie de richting, intensiteit en de duur van het gedrag bepaalt bij het willen

bereiken van een bepaald doel (Bloemers & Hagedoorn, 1997). Met andere woorden, hoe hoger de (public service) motivation van een ambtenaar, hoe meer hij zich zal inzetten voor zijn publieke werkzaamheden. Dit heeft positieve gevolgen voor de resultaten in zijn werk. Als laatste wordt bekeken hoe verkregen inzichten in PSM bij ambtenaren van waarde kunnen zijn voor het werven van ambtenaren.

1.2 Probleemstelling

Het concept PSM is ontwikkeld om te komen tot een verklaring van overheidsspecifiek gedrag. De wortels van PSM liggen in Amerika. Steeds meer (Amerikaanse) bestuurskundigen werden geboeid door dit concept, waardoor het uiteindelijk in de jaren negentig doorbrak (Frederickson 1997; Perry & Wise 1990). Pionier op dit gebied was de Amerikaan Perry. Hij schreef vele artikelen over PSM (Perry & Wise 1990), operationaliseerde het in een meetschaal (1996) en heeft getracht verklaringen in te kaderen. In navolging van Perry schreven steeds meer auteurs over het fenomeen, met als gevolg een stroom van onderzoeken (Houston, 2000; Brewer *et al.*, 2000; Lewis & Alonso, 2001; Gabris & Simo, 1995; Lewis & Frank, 2002; Naff & Crum, 1999).

Ook recent Nederlands onderzoek heeft aangetoond dat PSM tevens binnen het Nederlandse ambtenarencorps een aanzienlijke rol speelt (Van Raaij *et al.*, 2002). Echter, in Nederland is PSM een relatief onontgonnen begrip en is het nog niet duidelijk in welke vorm het voorkomt. Daarbij is er nog geen consensus over de definitie en operationalisering van PSM. Het gevolg is dat in de verschillende onderzoeken verschillende inzichten worden toegepast. Voor een deel kan dit verklaard worden doordat er op inhoudelijk vlak verschillen bestaan tussen verschillende regio's in de wereld (Norris, 2003).

In deze scriptie ga ik in op Public Service Motivation in de publieke sector in Nederland en hoe deze theorie kan bijdragen aan de werving van medewerkers voor deze sector. Dit mondt uit in de volgende onderzoeksvraag, die luidt:

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

'In welke mate komt public service motivation (PSM) voor bij ambtenaren van verschillende publieke organisaties in Nederland en wat betekent dit voor de werving en behoudt van ambtenaren?'

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden, zijn onderstaand de volgende deelvragen geformuleerd:

- Wat is de rol van public service motivation in Nederland bij het kiezen voor een loopbaan in de publieke sector?
- Zijn verschillen aantoonbaar in public service motivation tussen ambtenaren in diverse publieke organisaties in Nederland?
- Hoe kunnen verkregen inzichten hierin een bijdrage leveren aan de werving en behoudt van ambtenaren. Welke aanbevelingen vloeien daaruit voort?

Met de beantwoording van deze deelvragen wordt in de conclusie een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag.

1.4 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Zoals reeds genoemd krijgt de overheid over niet al te lange termijn te maken met moeilijkheden bij het aantrekken van nieuw personeel en met name van hoog opgeleid personeel (Trendnota Arbeidszaken overheid 2005 & 2006; Personeels – en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2003-2004 & 2005; Arbeidsmarktmonitor Rijksdienst 1998 – 2004; Rapport Van Rijn, 2001). In combinatie met de uitstroom van hoogopgeleid personeel als gevolg van de vergrijzing, leidt bovenstaande tot de verwachting dat de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid onder druk komt te staan (Trendnota Arbeidszaken Overheid, 2006), terwijl de maatschappelijke ontwikkelingen de overheid juist grote en uitdagende maatschappelijke vraagstukken bezorgen. De overheid is voor het goed functioneren van haar primaire processen in belangrijke mate afhankelijk van goed opgeleid personeel. Bovendien accepteert de klant van de overheid, de burger, geen 'nee' in haar dienstverlening (Trendnota Arbeidszaken overheid 2005 & 2006).

Voor het verkrijgen van goed personeel is het noodzakelijk voor de overheid om een goede arbeidsmarktpositie als werkgever te krijgen. Iedere vijf jaar wordt door middel van de Arbeidsmarktmonitor Rijk sectorbreed gerapporteerd wat de positie is van de overheid op de arbeidsmarkt. Uit deze Arbeidsmarktmonitor Rijk (2005) blijkt dat de overheid niet alleen te maken heeft met wervingsproblemen, maar vooral ook met serieuze imagoproblemen. Het potentieel arbeidsaanbod heeft vaak geen tot een onjuist idee van wat de overheid zijn werknemers te bieden heeft.

Wetenschappelijke relevantie

Perry heeft begin jaren '90 een serie artikelen gepubliceerd over het concept public service motivation (Vandenabeele, 2005). In ieder onderzoek en artikel koppelt hij PSM uitdrukkelijk aan de Amerikaanse overheid – wat gebruik van zijn bevindingen voor vergelijkend onderzoek in andere landen bemoeilijkt. Vandenabeele (2005) heeft een grote bijdrage geleverd door een

internationale vergelijking te maken tussen de verschillende mogelijke invullingen van PSM in Nederland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Echter, verder is in Nederland relatief weinig onderzoek gedaan naar PSM onder ambtenaren. Wel is door Van Raaij (2002) aangetoond dat PSM tevens binnen het Nederlandse ambtenarencorps een aanzienlijke rol speelt. Hofstede (2001) (in Van Raaij, 2002) geeft bijvoorbeeld ook aan dat de overheid gunstig scoort op 'feminiene' waarden zoals mensen helpen, harmonie en betekenis voor de samenleving. In de Nederlandse literatuur wordt het concept PSM wel omschreven – maar wordt het niet gericht onderzocht en beschreven.

PSM en gelijkaardige concepten worden steeds belangrijker in het bestuurskundig onderzoek dat zich richt op HRM-beleid binnen de overheid (Vandenabeele, 2005). Door te onderzoeken in welke mate PSM voorkomt bij diverse publieke organisaties in Nederland, ontstaan inzichten in de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever. Door te onderzoeken of ZBO's verschillen in de mate van PSM van een ministerie en van een gemeente, kan bepaald worden wat de effecten zijn van New Public Management op PSM.

Deze inzichten samen kunnen een bijdrage leveren aan een nieuw wervingsbeleid (en imagocampagne) waarmee potentiële ambtenaren worden aangesproken en aangespoord tot het kiezen voor een loopbaan in de publieke sector. Aankomende studenten kunnen geprikkeld worden tot het kiezen voor de studie bestuurskunde.

1.5 Methode van onderzoek

Dit onderzoek is kwantitatief van aard. Door middel van een online enquête is nagegaan wat de motivatie is van ambtenaren in de publieke sector om te kiezen voor een baan in deze sector. Deze enquête is gedurende het theoretisch onderzoek tot stand gekomen en gebaseerd op bevindingen uit de relevante theorie. Kwantitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om op grotere schaal de mate van PSM bij verschillende organisaties te meten. Getracht is gebruik te maken van een grote onderzoekspopulatie wat de representativiteit, nauwkeurigheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek vergroot. Het doel is een uitspraak te doen in hoeverre en in welke mate PSM voorkomt bij de totale populatie van een ministerie, van de bestuursdienst van een gemeente en van een ZBO.

De data is ingevoerd in SPSS, bewerkt en geanalyseerd. Met de uitkomsten doe ik een uitspraak over de aanwezigheid van PSM bij de onderzoekspopulatie, over de waargenomen verbanden tussen verschillende variabelen en maak ik een vergelijking tussen de onderzochte overheidsorganisaties. Als laatste bekijk ik wat de uitkomsten kunnen betekenen voor de werving

van nieuwe ambtenaren. Dit laatste is van belang omdat de overheid te maken heeft met grootschalige vergrijzing en toekomstige krapte op de arbeidsmarkt van hoogopgeleiden.

1.6 Opbouw scriptie

Na dit inleidende hoofdstuk gaat hoofdstuk twee in op de ontwikkelingen van de Nederlandse publieke sector en wat dit betekent voor de maatschappij. Deze ontwikkelingen worden kort uiteengezet om een beeld te geven wat de belangrijkste veranderingen zijn die Nederland heeft doorgemaakt. In paragraaf 2.3 komen actuele ontwikkelingen omtrent de Nederlandse publieke sector en de maatschappij aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

In hoofdstuk drie wordt de theorie public service motivation als onderdeel van motivatietheorieën uiteengezet. Aan bod komt het ontstaan van PSM, wat verschillende auteurs erover gepubliceerd hebben en wat PSM voor Nederland betekent. Het hoofdstuk mondt uit in enkele uitgangspunten en hypothesen en wordt afgesloten met een conclusie.

Hoofdstuk vier gaat in op het onderzoek en de opzet ervan. Het onderzoeksproces, de onderzoekspopulatie, de methode van dataverzameling, de respondenten, het proces van de onderzoeksafname in de praktijk, de enquête en de representativiteit van het onderzoek passeren de revue. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie.

In hoofdstuk vijf komen de analyse en de resultaten aan bod. De reeds geformuleerde uitgangspunten en hypothesen worden onderzocht en na iedere uitgangspunt/hypothese volgt een conclusie.

Afsluitend komen in hoofdstuk zes de conclusie en aanbevelingen aan bod. De verschillende deelvragen en de centrale vraag worden beantwoord. Het hoofdstuk sluit af met een discussie, theoretische implicaties en de aanbevelingen voor verder onderzoek.

Hoofdstuk 2: De ontwikkelingen in de publieke sector

In hoofdstuk twee komen de ontwikkelingen van de publieke sector aan bod. In paragraaf 2.1 staat de publieke sector als sector centraal. Aan bod komt waaruit de sector is opgebouwd en welke taken zij heeft. In paragraaf 2.2 worden de ontwikkelingen van de staat en maatschappij besproken, waarna in paragraaf 2.3 wordt beschreven hoe de overheid en maatschappij er anno 2006 uitziet. In paragraaf 2.4 wordt uiteengezet hoe de overheid haar rol als werkgever vervuld. Het hoofdstuk sluit in paragraaf 2.6 af met een conclusie.

2.1 De publieke sector

De publieke sector, ofwel de overheid, is zeer divers en complex. Zij heeft een grote en belangrijke rol in de Nederlandse maatschappij en een uniek takenpakket. Vanwege haar diversiteit en takenpakket, kan de overheid een aantrekkelijke werkgever zijn. De unieke eigenschappen van de overheid dragen hier aan bij. Ringeling (1993) heeft deze beschreven in de 'zes bouwstenen van de publieke sector'. Deze bouwstenen zijn een aantal inzichten, ontwikkeld om te komen tot het beter begrijpen en beter beoordelen van de publieke sector. Deze bouwstenen zijn:

1) Het speciale karakter van de taken die de overheid op zich heeft genomen:

De problemen waar de overheid mee te kampen heeft, zijn vaak maatschappelijk, moeilijk oplosbare problemen die niet door andere sectoren van de samenleving kunnen worden opgelost.

2) De hulpmiddelen waarvan de overheid zich kan bedienen:

De overheid kan niet willekeurig bepalen welke instrumenten zij inzet. Zij heeft te maken met legitimiteit en legaliteit. Bovendien is de uitwerking van de instrumenten vaak beperkt, mede doordat de samenleving niet maakbaar is.

3) De eigenschappen van de organisatie die het openbaar bestuur ter beschikking staat:

Niet zelden wordt de overheid als een bureaucratie aangeduid. Bij de ene publieke organisatie gaat dit meer op dan bij de ander. De negatieve bijklank is bovendien niet altijd terecht. Bureaucratische organisaties scoren goed in routinezaken en voeren deze nagenoeg foutloos en voorspelbaar uit. Dit is echter nadelig indien zich een probleem voordoet waarvoor een nieuwe oplossing gezocht moet worden of wanneer er gevraagd wordt om maatwerk of wanneer er te maken is met snel wisselende omstandigheden. In dit soort gevallen zijn bureaucratie organisaties op hun zwakst. Door de intensiteit van het overheidsingrijpen, kwam de nadruk steeds meer op het laatste type werkzaamheden te liggen. Routine werd hiermee betrekkelijk en

de voorspelbaarheid werd minder. Als gevolg hiervan ontstonden conflicten tussen verschillende overheidsorganisaties, zonder dat die steeds adequaat werden opgelost. Deze organisatorische ontwikkelingen droegen niet bij aan het imago van de overheid, maar verklaart wel het soms onsamenhangende optreden van de overheid.

4) Het inzicht dat de overheid voor het realiseren van haar taken deels van haar omgeving en de condities in die omgeving afhankelijk is:

De overheid is sterk afhankelijk van de omgeving van het openbaar bestuur. Anno 2006 leven we in een multi-actoren omgeving met divergerende en conflicterende waarden. Vele taken die de overheid verricht zijn het gevolg van lobbyen van individuen en organisaties buiten de publieke sector.

5) Het besef dat de overheid geen bedrijf is en daar ook moeilijk mee kan worden vergeleken:

De publieke sector heeft geen winstoogmerk. Zij heeft een:

- Allocatiefunctie: de overheid oefent invloed uit op de wijze waarop schaarse productiemiddelen in de economie worden ingezet en streeft zo een efficiëntere allocatie na.
- Stabilisatiefunctie: het doel is de economische ontwikkeling gelijkmatig te doen verlopen.
- Verdelingsfunctie: de verdiende inkomens door de burgers worden zodanig verdeeld dat dit beter tegemoetkomt aan bestaande ideeën over rechtvaardigheid (Hebbink & van Velthoven 2002:162).

6) Het inzicht dat overheidsbeleid ook andere functies vervult dan de verbetering van materiële omstandigheden:

Deze bouwsteen geeft de expressieve kant van overheidsbeleid weer en geeft aan dat niet alleen de waardering van bepaalde prestaties verschilt, maar ook de maatstaven aan de hand waarvan de overheid beoordeeld wordt.

2.2 De evolutie van Nederland in de negentiende en twintigste eeuw

In de negentiende eeuw is de overheid enorm geëxpandeerd doordat zij zich steeds meer is gaan bemoeien met sociale processen. Van den Brink (2002:12) beschreef dit als een toenemende mate van 'wederzijdse doordringing van staat en maatschappij'. Volgens Bannink (1999) is Nederland qua ontwikkeling van sociale zekerheid een laatbloeiër en bleef zij achter op de omringende landen tot aan de Tweede Wereldoorlog. Vanaf de jaren zestig veranderde dit en werd zij "van achterblijver een koploper" (Bannink, 1999). Hiermee is zij een van de eerste moderne verzorgingsstaat die erin geslaagd leek te zijn het stelsel te hervormen. Aan het einde van de negentiende eeuw en in het begin van de twintigste eeuw hield de overheid zich vooral bezig met het beschermen van kwetsbare groeperingen binnen de samenleving tegen de

(negatieve) effecten van het economisch proces (Veldheer, 1994). Na de tweede wereldoorlog veranderde dit aanzienlijk, en achtte zij zichzelf verantwoordelijk voor de burger "van de wieg tot het graf" (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999:11). De Amsterdamse socioloog De Swaan beschreef dit als de 'verstatelijking van verzorgingsstaatarrangementen' (De Swaan, 1976). Voor de oorlog kon worden gesproken over een relatief kleine bureaucratie maar na de oorlog zou deze snel gaan groeien (van Braam, 1957).

2.2.1 Nederland verzuild

Nederland kent in deze tijd een verzuilde politieke cultuur. Er is sprake van een verticale differentiatie van de samenleving op grond van verschillen op levensgebied en wereldbeschouwelijk gebied. De politieke verhoudingen zijn in deze periode duidelijk en de politiek speelt zich af op afstand van de maatschappij (Bekke, 1992). De politiek wordt beheerst door de politieke toppen van de 'zuilen', die met steun van hun achterban het land besturen door te streven naar consensus. Lijpart (1982) noemt dit de 'verzuilde pacificatiedemocratie'.

Het gezag van de overheid en haar plannende en sturende rol had een groot aanzien. Er was een duidelijke scheiding tussen beleid en uitvoering, waarbij de ambtenaren sterk gericht zijn op uitvoeren van besluiten en het bewaken van het beleid, en de politiek het beleid vormde: "het ambtelijk apparaat is volgend bij de totstandkoming van beleid en administrerend bij de uitvoering" (Bekke, 2002:4).

2.2.2 Ontzuiling

"Vanaf de jaren zestig wordt 'inspraak' een belangrijk kenmerk van overheidsbeleid en is het met de pacificatie gedaan" (Van den Brink, 2002: 14-15). De burger laat de strakke binding aan de traditionele (verzuilde) maatschappelijke organisaties enigszins los en binnen de politiek ontstaat een beweging naar democratisering en politisering. Dit is de aanzet tot wat later 'interactief bestuur' wordt genoemd. Interactieve beleidsvoering kan worden omschreven als een wijze van beleid voeren waarbij een overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en/of andere overheden bij het beleid betreft om in open wisselwerking en/of samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en/of de evaluatie van beleid te komen (Pröpfer & Steenbeek, 1998:292-301). De groeiende overheid heeft steeds meer te maken met directe invloeden van de burger die steeds veeleisender wordt: de burger wil 'niet alleen welvaart maar ook welzijn' (Bekke, 1992:5).

2.2.3 New Public Management

Midden jaren zeventig loopt de economie sterkt terug met als gevolg in de jaren tachtig een veranderende koers in het beleid. Eerdere gedachten over de maakbaarheid en stuurbaarheid van de samenleving worden in twijfel getrokken. In tegenstelling tot in de jaren zestig komt deze verandering tot stand op initiatief van de overheid en niet vanuit de wens van de burger (Bekke, 1992). Naast een periode van bezuinigingen, wordt tevens de overheid tegen het licht gehouden. Zowel de overheidstaken als de organisatie van de overheid wordt bekeken (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999). De overheid moet gaan leren van het bedrijfsleven en 'publiek management' krijgt in toenemende mate belangstelling: "de overheid wordt van een sereen bestuurder en belangenrepresentant nu meer en meer als het ware een zelfstandig ondernemer" (Bekke, 1992:5). Veel van dergelijke ontwikkelingen zijn terug te voeren op het gedachtegoed van New Public Management (NPM). NPM is een ontwikkeling die zijn oorsprong vindt eind jaren tachtig en begin jaren negentig in het Verenigd Koninkrijk en de VS. Het bepleit het toepassen van managementtechnieken uit het bedrijfsleven in de publieke sector, om zo een nieuwe vorm van management in deze sector in te voeren teneinde publieke organisaties effectiever en efficiënter te laten opereren (Bossert, 2003; Noordegraaf & Teeuw 2003: 12-3). Begrippen als 'klantgerichtheid, deregulering, privatisering, decentralisatie, uitvoering op afstand en marktwerking' doen hierbij hun intrede (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1990). Deze begrippen zijn bepalend in de discussie over de rol van de overheid en de positie van de overheid ten opzichte van de samenleving (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999). Met NPM groeide een overtuiging dat algemene managementtechnieken uit de private sector feitelijk functioneel toepasbaar waren op ieder terrein, dus ook binnen de publieke sector (Hakvoort & Klaassen, 2004). Pollitt en Bouckaert (2004) zeggen hierover: "Management is about getting things done as quickly, cheaply and effectively as possible". Bossert (2003) noemt nog een aantal aanvullende kenmerken van NPM maar deze zijn niet alle in Nederland ingevoerd. Deze kenmerken zijn: 'introduktie van prestatiecontracten, divisionalisering op basis van het product, zakelijke managementstijlen en prestatie-afhankelijke beloningen, nadruk op zuinigheid, efficiency & effectiviteit, zichtbare managers & transparante leiding en expliciete prestatiemeting'. NPM heeft deels wel en deels niet zijn ingang gevonden in de Nederlandse organisaties in de publieke sector (Pollitt, 2001 in Bossert, 2003).

Eind jaren tachtig ontstaan Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) als vorm van verzelfstandiging (Kickert *et al.*, 1998). Het begrip verzelfstandiging wordt door Kickert *et al.* gezien als 'paraplubegrip' waaronder verschillende vormen vallen, zo ook privatisering en agentschappen naast ZBO's (Kickert *et al.*, 1998). Scheltema definieert een ZBO 'als een organisatie, die is opgericht bij wet (dus publiekrechtelijk is) en die publieke taken verricht zonder volledig ondergeschikt te zijn

aan een minister' (Scheltema, 1974). ZBO's zijn extern verzelfstandigde organisaties die de wens van scheiding tussen beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering ten uitvoer brengen. ZBO's houden zich bezig met beleidsuitvoering zoals geschilbeslechting, kwaliteitsbeoordeling, uitkeringen of toezicht (Van Thiel, 2000). Voor de instelling van publiekrechtelijke zelfstandige organen zijn drie hoofdmotieven te onderscheiden.

- 1) Deskundigheidsmotief: het orgaan is opgericht om de voor de taakuitoefening vereiste specifieke deskundigheid beter tot haar recht te laten komen.
- 2) Onafhankelijkheidsmotief: het orgaan is opgericht omdat de taak onafhankelijk van de regering uitgevoerd behoort te worden, om zo tot een evenwichtige en onpartijdige afweging van meerdere belangen te komen.
- 3) Belanghebbendenmotief: het orgaan is opgericht vanwege de wens om belanghebbende maatschappelijke organisaties te betrekken bij de uitvoering van bepaalde publieke zaken. Hierbij gaat het meestal om de coördinatie van de betrokken organisaties en om belangentegenstellingen te verminderen (Raad van openbaar bestuur, 2004, Kickert *et al.*, 1998).

De oprichting van ZBO's hebben naast deze hoofdmotieven ook het doel te zorgen voor de verhoging van effectiviteit en efficiëntie en reductie van de bestuurlijke last van een ministerie. Plug en Bovens (1999) (in Bovens, 2000) en Van Thiel (2000) zien risico's aan deze vorm van verzelfstandiging. Zij vragen zich af of topambtenaren van ZBO's na verloop van tijd eenzelfde politieke ethos (PSM) ontwikkelen als ambtenaren op een ministerie. Wanneer verzelfstandiging gepaard gaat met verzakelijking en commercialisering, zien Bovens (1969) en Den Hertogh (2000) (in Bovens, 2000) het commerciële ethos het politieke ethos wegconcurreren waarin voor politieke verantwoording geen centrale waarde meer is.

Inmiddels werken meer ambtenaren bij ZBO's dan bij departementen en zij geven bijna één vijfde deel van de Rijksbegroting uit (Van Thiel, 2000). Ook al houden ZBO's zich niet bezig met primaire besluitvormingsprocessen - maar met geschilbeslechting, kwaliteitsbeoordeling, uitkeringen of toezicht - hun invloed op de kwaliteit van het publieke domein is behoorlijk groot.

Als gevolg van de verzelfstandiging golf kent de overheid een 'veelkleurig palet' van overheidsorganisaties die rijkstaken uitvoeren (Raad van openbaar bestuur, 2004). Dit zijn bijvoorbeeld de agentschappen, de toezichtsorganen en certificerende organen en de ZBO's. Dit 'bonte palet' van overheidsorganisaties is sinds 2004 onderwerp van politieke en maatschappelijke discussie waarbij vooral de positie en het bestaansrecht van ZBO's besproken wordt. De commissie Kohnstamm pleit voor opheffing van de ruim 400 ZBO's en herstel van het primaat van de ministeriële verantwoordelijkheid. Hun conclusie wordt echter nauwelijks

onderbouwd met informatie over het feitelijke functioneren van ZBO's en daarmee is de toekomst van ZBO's op het moment van dit schrijven nog steeds onbepaald.

2.2.4 Horizontale sturing

De klassieke verticale sturing van de overheid verdwijnt en maakt plaats voor horizontale sturing waarin de overheid kan worden gezien als 'actor naast andere actoren, echter wel als bijzondere actor met een eigen verantwoordelijkheid en bijpassende sturingsinstrumenten' (Bekke, 1992). De kerntaak van de ambtelijke organisatie verschuift van het ontwikkelen van beleid naar evalueren, toetsen, inspecteren en uitvoeren. Dit heeft zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin verregaande gevolgen voor het ambtenarenapparaat (Bekke, 1992). Naast doelmatigheid wordt van de overheid in de jaren negentig ook transparantie en betrouwbaarheid geëist (Bekke, 1992).

2.2.5 Maatschappelijke gevolgen

Een stijging van de welvaart is het gevolg van de veelomvattende en ingrijpende modernisering van de afgelopen halve eeuw in Nederland. Het gemiddelde opleidingsniveau is gestegen, het maatschappelijke leven is onttrokken aan de kerk en het geloof (secularisatie), massamedia krijgen meer invloed en de mobiliteit stijgt explosief in geografisch, sociaal en communicatief opzicht. Al deze zaken hebben een belangrijke rol gespeeld bij de veranderingen in de maatschappelijke verhoudingen zoals de relatie tussen de kiezer en de politiek en de relatie tussen de samenleving en de overheid. Deze maatschappelijke gevolgen zijn voor een deel van autonome aard en voor een deel het gevolg van bewust gevoerd beleid van de overheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999).

2.3 De overheid en maatschappij anno 2006

Sinds de modernisering zijn een aantal maatschappelijke trends zichtbaar, die de nodige gevolgen hebben voor de maatschappelijke beeldvorming en de overheid. Deze trends worden hieronder beschreven en geven inzicht in het hoe en waarom de overheid is zoals ze is en handelt zoals ze handelt.

2.3.1 Emancipatie en Individualisering

Sinds de ontzuiling is de geëmancipeerde, mondige burger opgestaan die inherent aan deze ontwikkelingen ook meer individualistisch is ingesteld. Gevolg hiervan is dat de relatie tussen de overheid en de burger veel directer is geworden en het overheidsgezag niet meer

vanzelfsprekend is. Legitimiteit staat continu onder druk en beleid dient steeds beargumenteerd te worden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999).

2.3.2 Horizontalisering: de netwerksamenleving

De maatschappij is te beschrijven als een netwerksamenleving (Koppenjan & Klijn, 2004): bij ieder maatschappelijk vraagstuk zijn naast de overheid vele andere organisaties (actoren) betrokken. Deze organisaties en de overheid zijn onderling afhankelijk van elkaar. Om tot een goede oplossing te komen is horizontale afstemming nodig. Deze relaties vervangen de klassieke verticale, hiërarchische relaties (Koppenjan & Klijn, 2004). Dit leidt tot een versplintering van de macht. Het maatschappelijke proces wordt niet meer gestuurd vanuit een centraal punt: de macht is verdeeld over verschillende actoren in een netwerk. Top-downsturing is hierdoor minder goed mogelijk en uitkomsten van sturingsprocessen is daardoor steeds meer het resultaat van het gezamenlijk handelen van vele betrokken actoren (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999).

2.3.3 Informatisering: de kennismaatschappij

Om maatschappelijke processen te kunnen sturen is kennis en informatie van belang. Kennis is alleen snel achterhaald waardoor (gemaakte) keuzes steeds vaker ter discussie gesteld worden. Welke informatie ook daadwerkelijk bij het publiek aankomt wordt grotendeels bepaald door de media. Door de wijze van berichtgeving hebben zij een steeds sterkere invloed op de publieke opinie. 'De invloed en het gedrag van de media dwingt andere betrokkenen bij maatschappelijke processen, zoals bedrijven maar ook de overheid, ertoe om onmiddellijk een reactie te geven. Als gevolg van deze dynamiek speelt het publieke debat zich voor een groot deel af in de media en beïnvloedt daarmee het publieke en parlementaire debat' (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999).

2.3.4 Technologisering

De technologische ontwikkeling gaat in razend tempo en de maatschappij is in toenemende mate afhankelijk van deze nieuwe technologieën. Kansen op ongelukken en systeemfouten zijn aanwezig en door de sterke verwevenheid kunnen gevolgen wijdverbreid optreden. De overheid dient maatregelen in te stellen om risico's tot een aanvaardbaar maximum te beperken (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999).

2.3.5 Internationalisering

Nederland heeft als deelnemer aan de Europese Unie in toenemende mate te maken met invloeden vanuit het buitenland. De Nederlandse economie is goed geïntegreerd in de mondiale economie. Zowel bedrijven als werknemers hebben een sterke internationale oriëntatie wat gevolgen heeft voor de wet- en regelgeving. Ook verandert de samenleving door immigratie. Deze invloeden hebben gevolgen voor de ontwikkeling in de Nederlandse samenleving. Het ministerie van Binnenlandse Zaken zegt hierover: "In dit proces van internationalisering worden beperkingen zichtbaar in het bereik en probleemoplossende vermogen van nationale instellingen en overheden" (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999). Om die reden is samenwerking met andere overheden en supranationale instellingen zoals de Europese Unie noodzakelijk, om zo deze problemen te kunnen weerstaan. Echter betekent supranationale wet- en regelgeving dat deze nationale wet- en regelgeving overstijgt, wat een beperking op nationaal niveau teweegbrengt.

2.3.6 Toenemende kritiek en dalend vertrouwen

Recent onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) naar het vertrouwen van de Nederlandse bevolking in de verzorgingsstaat, heeft aangetoond dat "de Nederlandse verzorgingsstaat sterk wordt gedragen door de bevolking" en dat "de meerderheid van de Nederlanders verwacht dat de overheid de voorzieningen in ruime mate aanbiedt" (SCP, 2005:90).

Het beleid dat de Nederlandse overheid op dit vlak voert, wordt snel bekritiseerd. De oorzaak hiervan is de verwachting die de bevolking heeft van overheidsbeleid. Het SCP stelt "hoe belangrijker men een bepaald beleid vindt en hoe meer men verwacht, hoe lager de waardering voor het feitelijk gevoerde beleid is." Het publiek waardeert dus vooral voorzieningen waaraan het weinig eisen stelt (SCP, 2005: 90). Een versobering van voorzieningen leidt tot een toenemende kritiek en een dalend vertrouwen in de verzorgingsstaat: "als mensen minder zullen krijgen dan ze gewend zijn, zullen ze vrijwel altijd met verontwaardiging reageren" (SCP, 2005:91). Zo heeft het SCP tussen 1995 en 2002 een dalende tevredenheid van de burger ten aanzien van de prestaties van de overheid gemeten: "Tussen 1995 en 2002 ging het publiek meer van de overheid verlangen en daalde de tevredenheid over het gevoerde beleid" (SCP, 2005:89).

2.3.7 Vergrijzing

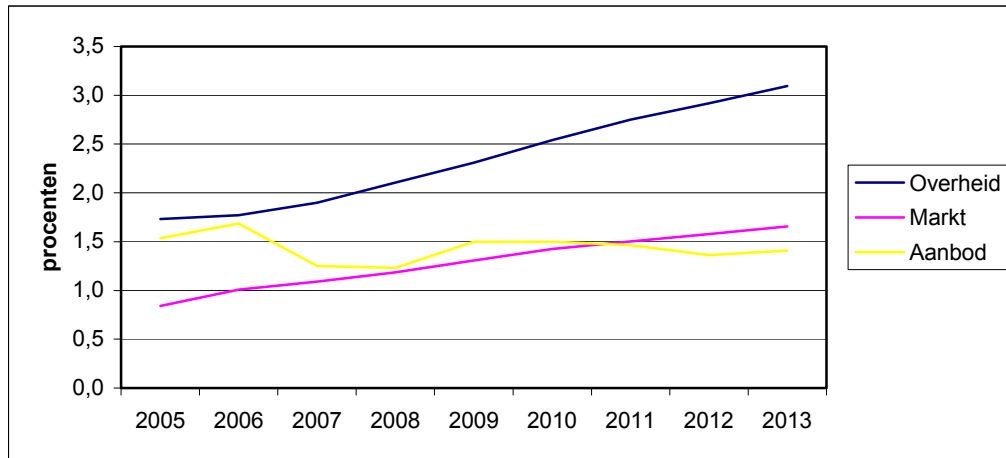
De omgeving van het openbaar bestuur heeft tevens te maken met vergrijzing (Hammecher en Den Dunnen, 1997) dat volgens het Centraal Bureau van Statistiek (CBS) de komende decennia sterk doorzet. De oorzaak hiervan is dat vanaf 2010 de babyboomers van de naoorlogse

geboortegeneratie de leeftijd van 65 jaar bereiken. Dit heeft grote consequenties voor de organisatie en de kosten van onder meer de AOW, pensioenen, de gezondheidszorg en de ouderenzorg (CBS). Het CBS heeft een maatstaf ontwikkeld om de vergrijzing aan te duiden, de zogeheten 'grijze druk'. Dit getal geeft aan hoeveel 65-plussers er zijn op elke 100 potentiële arbeidskrachten. Vijftig jaar geleden waren dit er nog maar 14, in 2003 al 22. De verwachting is dat op de top van de vergrijzing dit aantal oploopt tot 43 65-plussers op elke 100 potentiële arbeidskrachten (CBS). De toekomstprognose is een 'grijze druk' van rond de 35. Deze prognose is gebaseerd op het feit dat latere generaties gemiddeld minder kinderen krijgen, wat een reden is voor een minder grote afname van de 'grijze druk' dan een toename toentertijd (CBS). Gevolgen van de vergrijzing zijn oplopende kosten van allerlei zorgvoorzieningen en grote uitstroom van oudere werknemers bij de overheid in de komende tien jaar. (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2005).

2.3.8 Arbeidsmarkt

Zoals reeds aangestipt, zorgt de vergrijzing de komende tien jaar voor een grote uitstroom van werknemers bij de overheid. In figuur 1 is te zien dat op zeer korte termijn in de wervingspositie van de overheid geen grote problemen worden voorzien vanwege de laagconjunctuur en vanwege de afnemende groei van de werkgelegenheid bij de overheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2005). Ten tijde van de laagconjunctuur en een ruime arbeidsmarkt, dient de overheid zich namelijk weer als aantrekkelijke werkgever aan. Het economisch tij is echter alweer aan het keren en daarbij bestaat twijfel aan het vermogen van een aantal collectieve sectoren om bij ongewijzigd beleid ook in een periode van aanhoudende groei voldoende personeel te werven. De wervingspositie van de publieke sector wordt sterk bepaald door ontwikkelingen in de marktsector. Zoals te zien is in figuur 1, daalt het aanbod van hoogopgeleiden vanaf 2006, terwijl zowel de marktsector als de publieke sector een beroep op deze groep gaat doen. Op de middellange termijn dreigt daarom krapte binnen de publieke sector, met name onder de hoog opgeleiden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2005). "Deze dreigende arbeidsmarktknelpunten dwingen de overheid tot innovatie" (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2005). Bijvoorbeeld innovatie op het gebied van haar wervingsbeleid. Hierover later meer.

Figuur 1: Verwachte uitstroom hoog opgeleide werknemers en ontwikkeling arbeidsaanbod hoog opgeleiden



Bron: Ecorus/NEI, SEOR, Arbeidsmarktverkenning 2013, GE-scenario, bewerking BZK & De Vlieg, 2006

2.4 De overheid als werkgever

De krappe arbeidsmarkt van de afgelopen jaren is het gevolg van economische groei gecombineerd met de effecten van ontgroening en vergrijzing (Arbeidsmarktmonitor, 2005). Sinds het economisch minder voor de wind gaat, is de arbeidsmarkt voor zowel de private sector als de publieke sector verruimd. Echter zal deze verruiming van tijdelijke aard zijn aangezien cijfers uitwijzen dat het economisch tij aan het keren is. In het Centraal Economisch Plan 2005 (CEP) voorspelt het CPB op basis van de geraamde economische groei dat de vraag naar arbeid vanaf 2006 de groei van het aanbod zal overtreffen (Trendnota 2006). Daarnaast heeft de overheid te maken met het effect van demografische factoren in Nederland. Naast de reeds genoemde 'babyboomers' van de naoorlogse geboortegolf die de arbeidsmarkt verlaten (vergrijzing), heeft Nederland te maken met een daling van nieuw arbeidsaanbod door een daling van het aantal geboorten na 1975 (ontgroening). Hierdoor zullen de komende jaren meer (oude) werknemers uitreden dan (jonge) werknemers intreden. Daarbij is de schaarste naast kwantitatief ook kwalitatief van aard. Op de markt voor hoog opgeleide high potentials heerst immers altijd schaarste.

De overheid komt in haar Trendnota Arbeidszaken Overheid 2006 (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) met een aantal oplossingen voor de problematiek die het beste samen te vatten is als:

- minder aanbod op de arbeidsmarkt
- meer concurrentie op de arbeidsmarkt en
- relatief veel uitstroom van hoog opgeleiden.

De oplossingsrichtingen voor deze problematiek zijn weergegeven in onderstaande tabel. Deze tabel geeft tevens een inschatting van het verwachte effect van de aangedragen oplossing.

Zoals te zien is in tabel 1 wordt het meest verwacht van de aangedragen oplossingen om het arbeidsaanbod te verhogen. Ambtenaren met deeltijd banen moeten gestimuleerd worden meer te gaan werken (dit zijn met name vrouwen) en ouderen moeten gestimuleerd worden om langer te blijven werken. Een redelijk effect wordt verwacht van het vergroten van de wervingskracht van de overheid. Hiermee worden vooral de arbeidsvoorwaarden en loopbaanmogelijkheden bedoeld. Ook het verlengen van de standaard werkweek, het verkleinen van het takenpakket en het vervangen van arbeid door ICT zijn oplossingen met redelijk effect op het arbeidsmarktknelpunten.

Tabel 1: Overzicht van de globaal ingeschatte effecten van de oplossingsrichtingen

| Oplossingsrichting | Globaal ingeschatte effect op het bijdragen aan het oplossen van arbeidsmarktknelpunten | | |
|--|---|-----------------|---------------------|
| | Enig effect | Redelijk Effect | (vrij) sterk effect |
| Vergroten van de wervingskracht | | | |
| - aantrekkelijkheid vergroten (loopbaan-, scholingsmogelijkheden, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden) | | X | |
| - beter bereiken van allochtonen | X | | |
| - arbeidsmarktcommunicatie | X | | |
| Beperken van de vraag | | | |
| - ICT en arbeidsproductiviteit | | X | |
| - Functiedifferentiatie | X | | |
| - Verkleinen takenpakket | | X | |
| Vergroten van het aanbod | | | |
| - verlenging van de werkweek | | X | |
| - stimuleren vergroten deeltijdbanen | | | X |
| - stimuleren latere uittreding ouderen | | | X |
| - kennismigratie | X | | |
| - scholing | | | X |
| - stimuleren participatie uit arbeidsreserve | X | | |

Bron: Trendnota Arbeidszaken Overheid 2006

Indien het de overheid lukt de oplossingen te zoeken in het de verhoging van de productiviteit en vergroting van de efficiëntie, dan hoeft zij in feite in mindere mate de concurrentiestrijd om hoog opgeleiden met de private sector aan te gaan. Uit de Arbeidsmarktmonitor 2005 (Ministerie van

Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) blijkt echter dat de concurrentiepositie van het Rijk in vergelijking met de private sector verslechterd is, op de aspecten 'werkinhoud' en 'zelfstandigheid' na. Het blijft daarom voor de overheid van belang om aandacht te besteden aan haar concurrentiepositie als 'werkgever'.

In het empirische gedeelte van deze scriptie komt aan bod wat voor de huidige werknemers de aantrekkelijkheid van de publieke sector bepaalt en welke aspecten zij van belang vinden in hun baan. Door rekening te houden met deze gegevens kan de publieke sector inspelen op de behoefte van haar huidige werknemers en hiermee meer motivatie creëren – en inherent hieraan een hogere productiviteit en efficiëntie van hen verkrijgen. In hoofdstuk drie hierover meer. Tevens kan de publieke sector met deze informatie nieuwe ambtenaren werven om zo het personeelstekort op te lossen.

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op werknemers en wat hen motiveert. In het bijzonder wordt ingegaan op de ambtenaar in de publieke sector. Wie is deze persoon en welke eisen worden aan hem gesteld? Vervolgens worden theorieën van motivatie besproken en komen de verschillende inzichten van PSM aan bod.

2.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is een stuk achtergrondinformatie gegeven over de ontwikkeling van de publieke sector. Kennis hiervan geeft inzicht in de complexe problematiek waar de publieke sector tegenwoordig mee te maken heeft en waar deze vandaan komt. Het maakt tevens duidelijk dat geen eenduidige oplossing voor de problemen voor handen zijn. Daarnaast is de informatie in latere hoofdstukken van belang om in te zien wat de waarde van PSM kan zijn.

Hoogtepunt van de ontwikkelingen zijn de invloeden van New Public Management op de publieke sector. Managementtechnieken uit de private sector worden ingevoerd in de publieke sector, ten einde publieke organisaties effectiever en efficiënter te laten opereren (Bossert, 2003). Een gevolg is dat begrippen als 'klantgerichtheid, deregulering, privatisering, decentralisatie, uitvoering op afstand en marktwerking' hierbij hun intrede doen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1990). ZBO's zijn eind jaren tachtig als vorm van verzelfstandiging ontstaan (Kickert *et al.*, 1998) en brengen de wens van het scheiden van beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering ten uitvoer. Plug en Bovens (1999) (in Bovens, 2000) en Van Thiel (2000) zien risico's aan deze vorm van verzelfstandiging. Zij vragen zich af of topambtenaren van ZBO's na verloop van tijd eenzelfde politieke ethos (PSM) ontwikkelen als ambtenaren op een ministerie. Wanneer verzelfstandiging gepaard gaat met verzakelijking en commercialisering, zien Bovens (1969) en Den Hertogh (2000) (in Bovens, 2000) het commerciële ethos het politieke ethos

wegconcurreren waarin voor politieke verantwoording geen centrale waarde meer is. Inmiddels werken meer ambtenaren bij ZBO's dan bij departementen en zij geven bijna één vijfde deel van de Rijksbegroting uit (Van Thiel, 2000). Ook al houden ZBO's zich niet bezig met primaire besluitvormingsprocessen - maar met geschilbeslechting, kwaliteitsbeoordeling, uitkeringen of toezicht - hun invloed op de kwaliteit van het publieke domein is behoorlijk groot.

Tevens heeft de maatschappij met haar burgers in de loop der jaren flinke ontwikkelingen doorgemaakt. De maatschappij is te beschrijven als een netwerksamenleving waarin de mondige burger geëmancipeerd en geïndividualiseerd leven. De ontwikkelingen qua kennis en technologie is enorm. Internationalisering zorgt ervoor dat Nederland steeds meer te maken heeft met buitenlandse invloeden.

Alle ontwikkelingen tezamen zorgen voor een toenemende kritiek en een dalend vertrouwen van de burger in de publieke sector. Echter is voor een goedwerkende overheid, goed personeel nodig. De economische krapte, vergrijzing en de ontgroening zorgen ervoor dat goed personeel een schaars goed is geworden.

In het volgende hoofdstuk maak ik een sprong naar theorieën van 'motivatie'. Wat motiveert een werknemer in een baan en in het bijzonder, wat motiveert een ambtenaar in de publieke sector?

Hoofdstuk 3: Public Service Motivation

Als werknemer binnen de publieke sector, moet men zich constant opnieuw gemotiveerd inzetten voor overheidsdoelen. Maar waarom doet iemand dat? Waarom vertonen ambtenaren gedrag dat noodzakelijk is voor het bereiken van deze doelen? Hebben ze daar persoonlijke redenen voor, zoals persoonlijke groei? Of doen ze dat uit zichzelf of omdat ze het werken in de publieke sector uitdagend vinden? Willen zij zich maatschappelijk inzetten of doen zij dit slechts vanwege de beloning die ze ervoor krijgen?

In paragraaf 3.1 komt het begrip 'motivatie' aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 'motivatie' ontleed in intrinsieke- en extrinsieke motivatie en komen in paragraaf 3.3 verschillende inzichten in de theorie van PSM aan bod. Het hoofdstuk sluit in paragraaf 3.4 af met veronderstellingen in de vorm van hypothesen in paragraaf 3.5 met een conclusie.

3.1 Motivatie

Motivatie is een overkoepelend begrip dat gaat over efficiëntie en effectiviteit van gedrag in organisaties (Bloemers & Hagedoorn, 1997). Met motivatie kan de inzet van werknemers binnen een organisatie verhoogd worden, zodat iedereen gedrag vertoont waarmee organisatiedoelen het meest gediend zijn en waarbij mensen het ook leuk en zinvol vinden wat ze doen.

De overheid moet effectiever en efficiënter, niet alleen vanwege de huidige economische situatie, maar ook vanwege de vergrijzingproblematiek waarmee de overheid de komende tijd te maken heeft. Van belang is het daarom om in te zien wie die ambtenaar is en wat hem motiveert in zijn werk. Met deze informatie kunnen nieuwe ambtenaren geworven worden en zittende ambtenaren interessant en uitdagend werk geboden worden.

Een baan wordt nu meer dan vroeger gezien als ontplooiing, persoonlijke ontwikkeling en groei. Een stimulerende functie-inhoud, een open en aantrekkelijke organisatiecultuur, een aansprekende corporate missie en andere psychologische en sociale baten worden naast functionele en economische baten, belangrijk om werknemers te werven en te behouden (Van Raaij e.a. 1998). In dit hoofdstuk komt het begrip motivatie aan de orde. Motivatie van een werknemer is nodig om zich dagelijks weer in te kunnen zetten voor zijn werkgever.

'Motivatie is het proces dat de aanzet, richting, intensiteit en de duur van gedrag bepaalt bij het willen bereiken van een bepaald doel.' (Bloemers & Hagedoorn, 1997).

Verondersteld wordt dat indien motivatie ontbreekt, de resultaten van de geleverde inspanningen onder de maat zijn (Bloemers & Hagedoorn, 1997).

Zowel Maslow (1954) als Alderfer (1972) beschrijven de behoeften van de mens in een hiërarchisch model. De aandacht verschuift van het basisniveau (existentie) naar hogere niveaus van behoeften (relatie en persoonlijke groei) (Resink, 2000). Beide modellen maken duidelijk dat immateriële eigenschappen zoals imago, reputatie en waarden van de werkgevende organisaties steeds belangrijker worden. Deze immateriële eigenschappen zijn een onderdeel van de identiteit of het werkgeversmerk – ook wel employer brand genoemd – van de organisatie (Van Raaij et al, 1998).

Wat is nu motivatie?

Het begrip motivatie komt van 'movere' wat 'in beweging komen' betekent. Het gaat hierbij om de vraag naar wat ons in actie doet komen en hoe dit actieproces verloopt (Bloemers & Hagedoorn, 1997). Motivatie kan alleen bestaan uit een interactie tussen individuele waarden en een reële situatie die iemand in staat stelt deze waarden te realiseren. Wanneer deze waarden geïnternaliseerd worden, kan er een motiverende kracht vanuit gaan (Ryan & Deci, 2002).

Er zijn vier basiselementen van motivatie:

- De behoefte om iets te gaan doen;
- De manier waarop een bepaalde behoefte gerealiseerd wordt (welk gedrag ga ik vertonen);
- De remmende of stimulerende invloed van de omgeving;
- Eigen competentie. Motivatie kan intrinsiek of extrinsiek zijn.

3.2 Intrinsieke motivatie versus extrinsieke motivatie

Met intrinsieke arbeidsmotivatie wordt bedoeld dat mensen werken omdat dat hen verrijkt, het uitdagingen biedt en zorgt voor persoonlijke ontwikkeling. Als iemand intrinsiek gemotiveerd is, dan heeft deze persoon een motivatie om werk te doen voornamelijk om het werk zelf, omdat het werk zelf interessant is, degene bezig houdt of op een bepaalde manier voldoening schenkt (Amabile *et al.*, 1994; Schram, 2005). Met extrinsieke motivatie wordt bedoeld dat werk voor mensen geen waarde op zich is, maar het een middel is om een doel te bereiken. Voldoening wordt uit andere zaken dan werk gehaald. Werk heeft dan een instrumentele betekenis (Watson, 1995:119). Is iemand extrinsiek gemotiveerd, dan heeft deze persoon een motivatie om te werken voornamelijk in antwoord op iets dat losstaat van het werk zelf, zoals een beloning of erkenning door andere mensen (Amabile *et al.*, 1994; Schram, 2005).

Vinke (1996) definieert de begrippen als volgt:

Intrinsieke motivatie: 'motivatie die geheel afhankelijk is van de aard van de activiteit en niets te maken heeft met een externe beloning of bekrachtiging. Intrinsieke motivatie wordt meestal gestuurd door gevoelens van tevredenheid en voldoening' (Vinke, 1996: 46).

Extrinsieke motivatie: 'een motivatie die haar oorsprong vindt in factoren buiten het individu. Gedrag dat is gemotiveerd door van anderen afkomstige beloning en/of straf is extrinsiek gemotiveerd' (Vinke, 1996:46).

PSM is een vorm van intrinsieke motivatie . Hier wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan en zet ik de theorie van PSM uiteen.

3.3 Public service motivation

3.3.1 Intrinsieke waarden

Kunnen (1993) heeft in zijn OSA-onderzoek vastgesteld dat bij het imago van de overheid intrinsieke waarden domineren. Dit wil zeggen dat de keuze om voor de overheid te werken vooral voortkomt uit intrinsieke motivatie. Als positief imago van de overheid overheersen de aard en inhoud van het werk. Als negatief imago van de overheid spelen de aard van de organisatie of sector een rol. Het bureaucratische karakter van de overheid is hier een voorbeeld van (in Van Raaij et.al., 2002).

Ook in internationaal onderzoek is bewijs te vinden voor het bestaan van intrinsieke motivatie van mensen om te kiezen voor een loopbaan bij de overheid (Lagerweij, 2005; Vlieg, 2006). Norris (2004) heeft een grote bedrage geleverd door in 26 landen te onderzoeken wat het verschil is in motivatie om te werken in de private- dan wel publieke sector. Hij heeft aangetoond dat mensen met een voorkeur voor werken in de publieke sector dit vooral willen om een bijdrage te leveren aan de samenleving. In West-Europa, postcommunistisch Europa en in Scandinavië wordt werken bij de overheid daarnaast geassocieerd met het helpen van andere mensen (Norris, 2004).

3.3.2 Effect van New Public Management op PSM

In het hedendaagse overheidsmanagement is een overwicht van new public management (NPM) zichtbaar (Vandenabeele 2005). Zoals eerder genoemd heeft de ingebruikname van deze managementtechnieken uit de private sector, in combinatie met invloeden van politieke economen (Ostrom 1974) geleid tot een doorbraak van 'rational choice theorieën' en 'public choice theorieën' in de publieke sector (Dunleavy & Hood 1994; Greuning 2001; Mae Kelly 1998;

Buchanan 1972). De belangrijkste menselijke drijfveer binnen deze theorieën is eigenbelang. Door adoptie van private managementtechnieken door de publieke sector, zou gesteld kunnen worden dat eigenbelang dan ook de belangrijkste menselijke drijfveer is binnen de publieke sector. De rational choice theorieën en public choice theorieën gaan echter voorbij aan overheidsspecifiek gedrag als het realiseren van algemeen belang, het navolgen van het gelijkheidsbeginsel en andere vormen van gedrag zoals opoffering en altruïsme (Vandenabeele 2005). Hierbij merkt Vandenabeele op dat belangen van overheidsorganisaties niet noodzakelijk gelijk zijn aan het algemeen belang, omdat ze kunnen verwijzen naar specifieke organisatiebelangen. Referentie naar het belang van overheidsdiensten betekent bijgevolg niet automatisch de aanwezigheid van PSM, aldus Vandenabeele (2005). Rational choice theorieën en public choice theorieën richten zich met name op het verklaren van de uitkomsten van gedrag als 'shirking' (ontduiken, onttrekken, lijntrekken, ontwijkend gedrag), 'subverting' (omverwerpen, ondermijnen, tucht omverwerpen) en andere voorbeelden van 'moral hazard' (Di Iulio, 1994 in Vandenabeele 2005).

Interessant is om te kijken waarom mensen kiezen voor een loopbaan in de publieke sector. In de afgelopen jaren is een onderzoeksstroom op gang gekomen die zich richt op de motieven en drijfveren van ambtenaren. Deze onderzoeken leveren steeds meer bewijs voor het bestaan van specifieke motivatiefactoren voor ambtenaren. Deze motivatiefactoren zijn een vorm van intrinsieke motivatie. De Vlieg (2006) heeft in zijn scriptie onderzocht wat nationaal en internationaal de stand van zaken rond deze onderzoeksstroom is. De werken van Vandenabeele (2005) en Perry (1996) zijn belangrijke bronnen hierin en zullen daarom onderstaand weergegeven worden.

3.3.3 Ontstaan van Public Service Motivation

Werken in de publieke sector betekent je inzetten voor het algemeen belang. In vele gevallen is de materiële vergoeding in de publieke sector lager dan in het bedrijfsleven. Waarom kiezen mensen dan toch voor een baan in de publieke sector? Voor deze altruïstische motivatie bestaat vaak weinig aandacht in de wetenschap en praktijk (Vandenabeele, 2005). Deels is dit te verklaren doordat lange tijd de opvattingen van de rational choice theorieën en public choice theorieën de boventoon hebben gevoerd binnen de bestuurskunde (DunLeavy & Hood, 1944; Greuning, 2001; Mae Kelly, 1998). Altruïstisch gedrag van ambtenaren wordt volgens Vandenabeele niet verklaard (2005). In navolging van Perry is een flinke stroom wetenschappelijke onderzoeken op gang gekomen om altruïstisch gedrag wetenschappelijk te analyseren en te verklaren. Het concept PSM is toen in Amerika ontwikkeld (Frederickson, 1997; Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2005). Perry is de eerste wetenschapper die het concept beschreef middels een serie artikelen (Perry & Wise, 1990), PSM in een meetschaal

operationaliseerde (Perry, 1996) en mogelijke verklaringen heeft gegeven voor dit fenomeen (Perry, 1997; 2000; in De Vlieg, 2006). Perry heeft ervoor gezorgd dat sinds zijn tweede artikel in 1996, PSM als concept is geïnstitutionaliseerd binnen de Amerikaanse bestuurskunde. Vele andere auteurs hebben in navolging van hem onderzoek gedaan naar de verschijningsvormen, de effecten en de invloed van PSM (Perry & Wise, 1990; Houston, 2000; Brewer *et al.*, 2000; Lewis & Alonso 2001; Gabris & Simo, 1995; Lewis & Frank, 2002; Naff & Crum, 1999; Van Raaij *et al.*, 2002; Norris, 2004; Vandenabeele 2005; De Vlieg, 2006).

3.3.4 Verklaren altruïstische drijfveren

De wortels van de theorie over PSM liggen in de Amerikaanse bestuurskunde. In navolging van Perry (1996) is een stroom theoretische inzichten en empirische gegevens ontwikkeld die trachten de altruïstische drijfveren van ambtenaren over de hele wereld te verklaren (Vandenabeele, 2005; Leisink, 2004). Recent Nederlands onderzoek heeft aangetoond dat PSM ook binnen het Nederlandse ambtenarencorps een aanzienlijke rol speelt (Van Raaij *et al.*, 2002; Vandenabeele, 2005; Leisink, 2004). Echter welke invulling PSM in Nederland heeft is nog niet duidelijk. Bovendien bestaan er substantiële verschillen tussen verschillende landen over de definitie van PSM en de operationalisering van dit concept. Norris (2004) verklaart deze verschillen doordat er tussen de verschillende regio's in de wereld inhoudelijk wezenlijke verschillen zijn ten aanzien van dit punt. Buitenlands onderzoek naar de vraag waarom mensen kiezen voor een loopbaan in de publieke sector, is daarom niet leidend voor Nederland. Weliswaar zijn inzichten omtrent het concept wel van belang. Het geeft inzicht en handvatten voor de operationalisering van PSM in Nederland. Zoals al aangegeven is, hebben Vandenabeele en Perry de grootste bijdrage geleverd. De relevante aspecten van hun onderzoek wordt in de volgende paragrafen uiteengezet.

3.3.5 Perry

De definitie die Perry in een van zijn eerste artikelen hanteert, is de volgende:

'Een individuele predispositie om te beantwoorden aan motieven die uniek zijn of voornamelijk gegrondvest zijn in openbare instituties' (Perry & Wise, 1990:368)

In zijn tweede artikel over PSM onderscheidt hij zes van de motieven uit zijn definitie, die hij vervolgens heeft samengevat tot vier motieven of dimensies (Perry, 1996). Deze motieven moeten opgevat worden als psychologische 'gebreken' of 'noden' (Vandenabeele, 2005). Psychologische noden zijn op te vatten als behoeften op psychisch vlak die bevredigd moeten worden. Naast de 'basis' psychologische behoeften die Maslow bijvoorbeeld beschrijft in zijn

'behoefte hiërarchie' zijn er andere, minder noodzakelijke noden. Volgens Perry (1996) is PSM hier een voorbeeld van en zou dan als 'behoefte' geïnterpreteerd kunnen worden. Een behoefte stuurt gedrag van personen intern.

Uiteindelijk vat Perry zijn zes motieven of dimensies samen tot de volgende vier dimensies:

- 1) Aantrekking tot politiek en beleid
- 2) Betrokkenheid bij het algemeen belang en burgerzin
- 3) Medeleven
- 4) Zelfopoffering

Het derde motief, medeleven, verwijst naar 'patriotism of benevolence': een verstrekkende genegenheid ten opzichte van alle personen binnen de grenzen van een politieke gemeenschap en de noodzaak dat ze beschermd moeten worden in hun basisrechten (Frederickson & Hart, 1985, Vandenabeele, 2005). Het vierde motief, zelfopoffering, verwijst naar de wil om af te zien van tastbare persoonlijke beloningen in ruil voor elke vorm van dienstverlening aan anderen (Vandenabeele, 2005). De motieven 'medeleven' en 'zelfopoffering' zijn naar mijn mening aan te merken als de altruïstische drijfveren.

De dimensies zijn niet volledig onafhankelijk van elkaar. Er is soms enige overlap aanwezig. Perry toont dit ook aan met de statistische correlatie tussen de genoemde dimensies (1997).

3.3.6 Vervolgonderzoeken

Bij bestudering van het totale aanbod aan literatuur over PSM vallen drie belangrijke zaken op die als problematisch kunnen worden beschouwd (Vandenabeele, 2005). Ten eerste worden er verschillende definities van PSM gebruikt. De definitie die Perry & Wise hanteren, heb ik reeds gegeven en wordt ondersteund door Houston (2000). Van de overige definities van PSM geef ik hieronder een opsomming:

'De motiverende kracht die individuen aanzet om betekenisvolle openbare diensten te verlenen'
Brewer & Selden (1998:417)

'Het verlangen om het publiek te dienen' *Rainey (1997:216)*

Twee jaar later herformuleert Rainey zijn daarvoor gehanteerde definitie in de volgende:

'een algemene altruïstische motivatie om de belangen van een gemeenschap van mensen, een staat of een natie of de mensheid te dienen' *Rainey & Steinbauer, 1999:23)*

Ten tweede is er sprake van een sterk Amerikaanse focus in de PSM literatuur. In andere landen heeft dit geleid tot een andere naamgeving van onderzoek dat zich met hetzelfde vraagstuk bezighoudt (De Vlieg, 2006). Ook Vandenabeele (2005) merkt dit op: vaak is er in andere landen dan Amerika vergelijkbaar onderzoek gedaan naar vergelijkbare concepten, maar heeft men een andere naam gehanteerd (Vandenabeele, 2005). Zo spreekt Chanlat (2003) in Canada over l'éthique du bien commun en spreekt men in het Verenigd Koninkrijk over 'Public Service Ethos' (Livingstone & Wilkie, 1981; Pratchett & Wingfield, 1996; Public service committee, 1998; Chapman, 1997; Chapman, 2000).

Ten derde ligt een probleem bij de operationalisering van PSM. De meetschaal van Perry heeft een sterke Amerikaanse focus. Norris (2003) toont aan dat er op inhoudelijk vlak verschillen bestaan tussen verschillende regio's in de wereld. De dimensie die Perry omschrijft, komen vanwege regionale verschillen bij eenzelfde onderzoek in een andere context niet altijd terug, zoals Vandenabeele (2005) concludeert. Zo kwamen in een eigen onderzoek van Vandenabeele & Hondeghem (2003) in Vlaanderen bepaalde dimensies van Perry niet voor.

Naar aanleiding van deze ambiguïteit rond het concept PSM, merkt Vandenabeele terecht op dat 'ondanks het veelvuldig gebruik van het concept PSM in de wetenschappelijke literatuur, er geen eenstemmigheid bestaat over de terminologie en de definitie' (Vandenabeele, 2005). Om die reden komen Vandenabeele en Hondeghem met een overkoepelende definitie van PSM.

3.3.7 Het Leuvense onderzoek

Sinds 2004 wordt in Leuven veel onderzoek gedaan naar het concept PSM (soc.kuleuven.be). In deze paragraaf worden hun bevindingen uiteengezet.

Vandenabeele & Hondeghem hebben een overkoepelende definitie van PSM gedefinieerd die de verschillende beschrijvingen uit de literatuur over PSM ondervangt en tracht de gemene deler aan te geven. De definitie is als volgt geformuleerd:

'Het geloof, de waarden en de attitudes (waardegebonden determinanten) die breder zijn dan eigenbelang en organisatiebelang, die verwijzen naar een politieke entiteit en die in interactie met de omgeving leiden tot motivatie voor doelgericht handelen' (Vandenabeele & Hondeghem, 2004)

In 2004 hebben Vandenabeele, Hondeghem & Steen (2004) een onderzoek gehouden naar intrinsieke- en extrinsieke motivatie onder laatstejaars studenten van diverse studierichtingen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat studenten die hoog scoren op extrinsieke factoren zoals financiële extra's, promotiekansen, prestige van de werkgever en afwezigheid van stress, eerder

zullen kiezen voor een baan in de industrie of dienstensector. Studenten die intrinsieke factoren zoals sociale oriëntatie, persoonlijke belangstelling en niet financiële extra's belangrijk vinden, zullen eerder kiezen voor een andere werkgever. (Vandenabeele, 2005 in de Vlieg, 2006). Een kritische noot op dit onderzoek komt van Lagerweij (2005) (in De Vlieg, 2006). Zij zegt dat Vandenabeele (2005) minder goed slaagt in de verklaring om wat de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever bepaald. Echter wordt wel duidelijk dat altruïstische motivatie een rol speelt bij de keuze voor de overheid als werkgever. Vandenabeele stelt dan ook op basis van dit eigen onderzoek dat altruïstische motivatie zelfs een zeer belangrijke rol speelt bij de keuze om te werken in de publieke sector (Vandenabeele, 2005).

Vandenabeele & Hondeghem hebben in een internationaal vergelijkend onderzoek gezocht naar de invulling van PSM. Dit hebben zij ook voor Nederland onderzocht. In de volgende paragraaf wordt hun visie hierop weergegeven.

3.3.8 Verklaring dimensies voor Nederland

De eerste dimensie 'Aantrekking tot beleid en politiek' wordt al in 1974 door van Braam bevestigd. Nederlandse ambtenaren zijn aangetrokken tot beleidsontwikkeling maar vertonen tegelijkertijd een zekere weigerachtigheid om openlijk aan deze beleidsontwikkeling deel te nemen (in Vandenabeele, 2005). Dit is te verklaren vanuit een sterk geïnstitutionaliseerd primaat van de politiek wat resulteert in een zekere mate van trouw aan de politici. Volgens Noordegraaf (1999) en Van Braam (1974) is deze loyaliteit het gevolg van verkokering en bindt dit hen aan hun departement of ministerie, dan wel aan de overheid als geheel (in Vandenabeele, 2005).

De tweede dimensie 'Aandacht voor algemeen belang' komt volgens Bovens (1996) en Hoetjes (2000) voor op nationaal niveau. Het algemeen belang wordt gezien als een integraal onderdeel van de rol van de burgers (Bovens 1990; 1996) en van ambtenaren in het bijzonder. Van hen wordt verwacht dat ze een zekere maatschappelijke betrokkenheid vertonen om het welzijn van burgers te realiseren (van Poelje, 1957; Seidel, 1987; van Braam, 1974 in Vandenabeele, 2005).

De derde dimensie 'Medeleven' omvat volgens Vandenabeele (2005) twee niveaus. Op individueel niveau kan deze dimensie omschreven worden met de term medelijden. Op collectief niveau heeft de dimensie betrekking op de collectieve noodzaak voor sociaal beleid. In Nederland is dit aspect niet expliciet aanwezig. Enkel wordt gesproken over sociale betrokkenheid van ambtenaren op collectief niveau. Medeleven op individueel niveau ontbreekt in Nederland (Vandenabeele, 2005).

De vierde dimensie 'Zelfopoffering' richt zich in het model van Perry met name op het opofferen van het persoonlijk belang ten bate van een groter goed en hierdoor hangt de dimensie sterk samen met de dimensie algemeen belang (Vandenabeele, 2005). In Nederland is volgens hem deze dimensie minder uitgesproken dan in bijvoorbeeld Frankrijk en in het Verenigd Koninkrijk. Bovens (1996) ziet echter wel de openbare dienstverlening als een roeping. Vandenabeele haalt aan dat vanwege de correlatie van zelfopoffering met het algemeen belang, deze dimensie ook in Nederland van belang is.

Voorgaand theoretisch kader heeft de basis gelegd voor het empirisch onderzoek. Uit de theorie rijzen verschillende vooronderstellingen op, die ik in de volgende paragraaf als uitgangspunten en hypothesen beschrijf en verantwoord.

3.4 Uitgangspunten en hypothesen

In voorgaande hoofdstukken is een achtergrond geschetst van de publieke sector en haar huidige arbeidsmarktproblematiek. In hoofdstuk drie is ingegaan op het begrip motivatie, toegespitst op motivatie van ambtenaren in de publieke sector: public service motivation. Gegeven deze wetenschap is gekomen tot een tweetal uitgangspunten en een drietal hypothesen. De uitgangspunten zijn geformuleerd om te bepalen of de conceptualisering zoals deze voortvloeit uit de literatuur ook daadwerkelijk van betekenis is. De hypothesen zijn een logisch voortvloeisel uit de theorie en worden in hoofdstuk vijf onderzocht. Eerst worden de uitgangspunten en hypothesen in de komende paragraaf beschreven.

De gehanteerde definitie van PSM is de definitie zoals Vandenabeele en Hondeghem (2004) deze hebben gedefinieerd. Deze definitie is opgesplitst in twee delen en ondergebracht in de eerste en tweede uitgangspunten. Hiermee wordt onderzocht of Nederlandse ambtenaren in hun loopbaankeuze door PSM worden gekenmerkt.

Uitgangspunt 1:

'Public service motivation is een coherent geheel van intrinsieke motivatie factoren, zoals betrokken willen zijn bij politiek en beleid en het willen dienen van het algemeen belang. Public service motivation is tevens een coherent geheel van altruïstische drijfveren, zoals medeleven hebben met medeburgers en een mate van zelfopoffering.'

Uitgangspunt 2:

'Public service motivation bestaat uit 'het geloof, de waarden of de attitudes die breder zijn dan eigenbelang of organisatiebelang'.'

In paragraaf 2.2 zijn de invloeden van New Public Management (NPM) op de publieke sector besproken. NPM heeft er onder meer voor gezorgd dat delen van de overheid zijn geprivatiseerd en gedereguleerd. Door bepaalde taken af te stoten (decentraliseren) werden zij niet onderworpen aan de politiek en dus aan de waan van de dag. ZBO's werden in het leven geroepen om te voldoen aan de wens van scheiding tussen beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering om zo aan drie motieven te voldoen: deskundigheidsmotief, onafhankelijkheidsmotief en het belanghebbende motief. Omdat ZBO's verder van de centrale overheid staan, is de verwachting dat zij op alle dimensies van PSM lager zullen scoren. Aangezien de ministeries belast zijn met de beleidsvorming die heel Nederland aangaat (Neelen et. al. 2003) en hiermee de kern van de politiek beslaat, is het de verwachting dat deze organisaties het hoogst scoren op de politieke dimensie van PSM. Een gemeente is voor de burger het meest zichtbaar doordat op dit lokale niveau beslissingen worden genomen die de directe leefomgeving van mensen raken (Neelen et. al, 2003). Om die reden is de verwachting dat een gemeente het hoogst scoort op de dimensie 'betrokkenheid bij algemeen belang'

Hypothese 1:

'Public service motivation komt voor bij alle onderzochte publieke organisaties. Echter:

H1a) PSM komt bij een ZBO op iedere dimensie in mindere mate voor dan bij een gemeente en bij een ministerie.

H1b) Een gemeente scoort het hoogst op de dimensie 'Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.'

H1c) Een ministerie scoort het laagst op de dimensie 'Afkeer van politiek.'

Bij de toelichting op de eerste hypothese is reeds besproken waarom de verwachting heerst dat de soort organisatie van invloed is op de mate van PSM. Naast het soort organisatie kunnen meerdere factoren van invloed zijn op PSM. Zo ook de leeftijd. Verwacht wordt dat oudere werknemers een hogere mate van PSM hebben omdat zij in de loop der jaren steeds meer willen betekenen voor de maatschappij. De verwachting dat de opleiding bepalend is voor de mate van PSM, komt voort uit het idee dat hoe lager de opleiding, hoe lager de functie. Lagere staffuncties verschillen niet substantieel van inhoud per organisatie - in tegenstelling tot hogere functies. Bij hogere functies gaat het publieke karakter van de organisatie een grote rol spelen. Om die reden is ook de variabele 'functie' opgenomen in de analyse om zo te onderzoeken of naast opleiding het soort functie van invloed is op de mate van PSM. Het inkomen valt samen met het opleidingsniveau en een functie en kan daarom van invloed zijn op de mate van PSM. Inkomen is een vorm van waardering en kan hiermee de tevredenheid met het werk en de functie bepalen. De verwachting is dat tevredenheid met werk en functie van invloed is op de mate van PSM. In hypothese H2i wordt tevens de tevredenheid gemeten. De verwachting is dat hoe langer iemand in de publieke sector werkt, hoe hoger de mate van PSM. Deze verwachting heerst omdat iemand dan bewust voor de publieke heeft gekozen en hier loyaal aan blijft. Baanzekerheid kan

tevens van invloed zijn op de mate van PSM. Een vast contract wordt opgevat als een waardering van de werkgever. Dit resulteert in meer tevredenheid en motivatie en dus een grotere mate van PSM. Hetzelfde geldt voor hypothese H2h. Indien de carrièrekansen positief worden geschat, dan is dat een stimulatie voor de toekomst. Dat biedt perspectief en motivatie om hard te werken. Om die reden is de verwachting dat het rooskleurig inschatten van de carrièrekansen, een positieve uitwerking heeft op de mate van PSM. De verwachting heerst dat een ambtenaar die ooit in de private sector heeft gewerkt, lager scoort op de mate van PSM. De reden hiervoor is dat hij toentertijd bewust een keuze heeft gemaakt voor het bedrijfsleven en daar is opgeleid met de bedrijfsmatige waarden die er heersen. De verwachting is dat een ambtenaar die gewerkt heeft in de private sector een mindere mate van PSM vertoont dan een ambtenaar die alleen carrière heeft gemaakt in de publieke sector. Met deze verwachtingen worden de volgende (deel)hypothesen geformuleerd.

Hypothese 2:

'De mate van public service motivation verschilt van persoon tot persoon en hangt samen met bepaalde, onafhankelijke kenmerken.

H2a: Hoe hoger de leeftijd, hoe hoger de mate van PSM.

H2b: Hoe hoger de opleiding, hoe hoger de mate van PSM.

H2c: Hoe hoger het inkomen, hoe hoger de mate van PSM.

H2d: Hoe langer een ambtenaar in de publieke sector werkt, hoe hoger de mate van PSM.

H2e: Hoe grotere baanzekerheid (vast contract), hoe hoger de mate van PSM.

H2f: Hoe hoger de functie, hoe hoger de mate van PSM.

H2g: Ambtenaren die ooit in de private sector hebben gewerkt, scoren lager op PSM.

H2h: Hoe gunstiger de huidige carrièrekansen geschat worden, hoe hoger de mate van PSM.

H2i: Hoe hoger de tevredenheid, hoe hoger de mate van PSM.

PSM is een vorm van intrinsieke motivatie. Eén aspect van de vier dimensies van PSM wordt als hoofdmotivatie aangegeven voor de keuze om te werken in de publieke sector. Hiermee wordt het belang van PSM aangetoond om te kiezen voor een loopbaan in deze sector. De uitkomst hiervan kan gebruikt worden in het wervingsbeleid in de publieke sector om zo de kracht van de publieke sector op potentiële ambtenaren over te dragen.

Hypothese 3:

'De keuze voor de publieke sector als werkgever wordt bepaald door intrinsieke aspecten'.

3.5 Conclusie

In voorgaand hoofdstuk is beschreven wat motivatie is en waaruit het is opgebouwd. Motivatie is het proces dat de aanzet, richting, intensiteit en de duur van gedrag bepaalt bij het willen bereiken van een bepaald doel (Bloemers & Hagendoorn, 1997). Motivatie kan intrinsiek of extrinsiek zijn. Intrinsieke motivatie is motivatie die geheel afhankelijk is van de aard van de activiteit en heeft niets te maken met een externe beloning of bekrachtiging. Intrinsieke motivatie wordt meestal gestuurd door gevoelens van tevredenheid en voldoening (Vinke, 1996). Extrinsieke motivatie daarentegen, vindt haar oorsprong in factoren buiten het individu. Gedrag dat is gemotiveerd door van anderen afkomstige beloning en/of straf, is extrinsiek gemotiveerd (Vinke, 1996). De theorie over PSM is een vorm van intrinsieke motivatie die tracht de altruïstische drijfveren van ambtenaren te verklaren. PSM kent geen eenduidige definitie. In verschillende landen wordt eenzelfde vraagstuk onder een andere naamgeving onderzocht. Veel literatuur over PSM kent een sterk Amerikaanse focus. Norris merkt terecht op dat verschillen op inhoudelijk vlak bestaan tussen verschillende regio's in de wereld.

Voor dit onderzoek wordt de term public service motivation gebruikt en de definitie van Vandenabeele & Hondeghem gehanteerd. PSM is als volgt gedefinieerd:

'Het geloof, de waarden en de attitudes (waardegebonden determinanten) die breder zijn dan eigenbelang en organisatiebelang, die verwijzen naar een politieke entiteit en die in interactie met de omgeving leiden tot motivatie voor doelgericht handelen' (Vandenabeele & Hondeghem, 2004)

Perry (1996) onderscheidt PSM in vier dimensies:

- 1) Aantrekking tot politiek en beleid
- 2) Betrokkenheid bij het algemeen belang en burgerzin
- 3) Medeleven
- 4) Zelfopoffering

De dimensies zijn niet volledig onafhankelijk van elkaar. Er is soms enige overlap aanwezig. Perry toont dit ook aan met de statistische correlatie tussen de genoemde dimensies (1997).

Vandenabeele & Hondeghem hebben in een internationaal vergelijkend onderzoek gezocht naar de invulling van PSM. Voor Nederland zien zij een bevestiging van de eerste drie dimensies gedefinieerd door Perry. Zowel 'aantrekking tot politiek en beleid', 'betrokkenheid bij het algemeen belang en burgerzin' en 'medeleven' komt voor in Nederland. De vierde dimensie 'zelfopoffering' is volgens Vandenabeele minder uitgesproken in Nederland maar vanwege de correlatie met de derde dimensie 'medeleven', is deze dimensie toch van belang voor Nederland.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet uiteengezet. Eerst wordt in paragraaf 4.1 het proces voorafgaand aan het onderzoek besproken. In paragraaf 4.2 komt de onderzoekspopulatie aan bod en in paragraaf 4.3 wordt dan besproken hoe bij deze populatie de dataverzameling tot stand is gekomen. Paragraaf 4.4 maakt duidelijk hoe de respondenten bij de verschillende organisaties zijn geworven waarna in paragraaf 4.5 wordt beschreven hoe onderzoeksproces is verlopen. In paragraaf 4.6 komt de enquête aan bod en worden alle onderdelen hiervan beschreven. In paragraaf 4.7 wordt de representativiteit van het onderzoek bepaald en wordt een tabel gepresenteerd met de onderzoekspopulatie, steekproef en het respons. Paragraaf 4.8 sluit af met een conclusie.

4.1 Onderzoeksproces

Of PSM zoals het theoretisch is beschreven in voorgaande hoofdstukken ook daadwerkelijk bestaat en of deze vorm van intrinsieke motivatie vervolgens ook meetbaar aanwezig is bij werknemers in de publieke sector in Nederland, is onderzocht door middel van het afnemen van enquêtes bij deze groep mensen. Na verder brainstormen rees de vraag op dat het nog interessanter is om PSM niet alleen te meten op het bestaan ervan maar om ook een vergelijking te maken tussen verschillende publieke organisaties. Hier is het idee ontstaan om een ministerie, een gemeente en (diverse) ZBO's als onderzoekspopulatie te gebruiken. Om medewerking voor het onderzoek te verkrijgen, is gebruik gemaakt van een contactpersoon bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en bij de Gemeente Rotterdam. Via vele telefoontjes en e-mail is relatief snel groen licht gekregen bij de Gemeente Rotterdam. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft mijn verzoek voorgelegd bij het Ministerie van Justitie. Het 'ja-woord' was moeizaam en heeft enige tijd op zich laten wachten. De oorzaak hiervan is enerzijds een gebrek aan beleid voor dergelijke verzoeken en anderzijds de bestaande 'onderzoeksmoeheid' die heerst op vele ministeries. Na weken van contact met verschillende contactpersonen is uiteindelijk ook bij het Ministerie van Justitie groen licht gekregen.

Voor de ZBO's is gekozen voor organisaties die al enige tijd op afstand geplaatst zijn (minimaal 5 jaar). Hierbij is verondersteld dat organisaties enige tijd na afsplitsing van een ministerie, zichzelf ook daadwerkelijk als onafhankelijk zien en niet meer als onderdeel van een ministerie. Dit laatste is wenselijk om daadwerkelijk een vergelijking te kunnen maken tussen de verschillende publieke organisaties. Aangezien bij aanvang van het onderzoek er geen bekende contactpersonen werkten bij enige ZBO, is een selectie van ZBO's gemaakt en zijn zij benaderd via de contactgegevens van hun site. Na een stuk of twintig telefoontjes en wervende/

verduidelijkende e-mails, is volledige medewerking verkregen bij Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA), bij het Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers (COA) en medewerking van één afdeling bij Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL). De organisaties en respondenten komen in paragraaf 4.2 en 4.4 verder aan bod.

4.2 Onderzoekspopulatie

Om een vergelijkend onderzoek over PSM af te nemen is medewerking verkregen van het Ministerie van Justitie, de Gemeente Rotterdam, OPTA, COA en van LVNL. De reden dat gekozen is voor meerdere ZBO's, is omdat deze organisaties doorgaans kleiner zijn van omvang en in dit onderzoek gestreefd is naar een zo groot mogelijke respons.

In de enquête wordt de respondenten om een aantal persoonlijke karakteristieken gevraagd, zoals geslacht, leeftijd en bij welke organisatie men werkzaam is. Door deze gegevens te vergelijken met dezelfde karakteristieken van de populatie, kan een beeld geschetst worden van de representativiteit van de onderzoekspopulatie. In paragraaf 4.7 komt dit aan bod.

4.2.1 Ministerie van Justitie

Het kerndepartement (bestuursdepartement) van het ministerie van Justitie bestaat uit ongeveer 1800 ambtenaren verdeeld over circa dertig directies. Deze directies variëren in omvang van 10 tot 275 medewerkers. Het bestuursdepartement ondersteunt het ministerie van Justitie onder meer op de gebieden veiligheid, drugsbeleid, (jeugd)criminaliteit, vreemdelingenbeleid, wetgeving en handhaving. De gemiddelde leeftijd ligt rond de 38 jaar en het gehele ministerie van Justitie kent een sekse verdeling van 43% (774) vrouwen en 57% (1026) mannen (www.minjus.nl).

4.2.2 Gemeente Rotterdam

De bestuursdienst van de Gemeente Rotterdam bestaat uit vier onderdelen, namelijk de Gemeenteraad, het College van Burgemeester en Wethouders, de Burgemeester en de deelgemeenten. Dit onderzoek is gehouden onder het centrale gemeentebestuur. Hier vallen de deelgemeenten buiten. Het centrale Gemeentebestuur richt zich vooral op de hoofdlijnen en de samenhang van het beleid. Om zaken op wijk- en buurtniveau goed tot hun recht te laten komen zijn de deelgemeenten ingesteld. Dit zijn stadsdelen die een eigen gekozen bestuur hebben: de deelgemeenteraden. Zij richten zich meer op zaken die de burgers direct aangaan.

De bestuursdienst bestaat uit ongeveer 500 ambtenaren, van wie 30% vrouw is (150 vrouwen) en 70% man (350 mannen). De gemiddelde leeftijd ligt tussen de 41 – 54 jaar (Bestuursdienst, 2003).

4.2.3 Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit

De OPTA is in 1997 als ZBO opgericht en staat onder ministerieel toezicht van het Ministerie van Economische Zaken en houdt toezicht op de naleving van de wet- en regelgeving op het gebied van post en elektronische communicatiediensten. Hierbij gaat het vooral om de Postwet, de Telecommunicatiewet, de op deze wetten gebaseerde lagere regelgeving en Europese regelgeving. Het doel van deze wet- en regelgeving is de concurrentie op deze markten te bevorderen, waardoor er meer keuzemogelijkheden en eerlijke prijzen voor consumenten ontstaan. Bij OPTA werken 151 mensen van wie 50,3% (76) mannen en 49,7% (75) vrouwen. De gemiddelde leeftijd bedraagt 37 jaar (jaarverslag OPTA, 2004)

4.2.4 Centraal Orgaan opvang Asielzoekers

Het COA bestaat sinds 1985 en is een ZBO sinds 1994. Zij staat onder ministerieel toezicht van het Ministerie van Justitie en heeft de taak gekregen de opvang van asielzoekers te verzorgen. Deze taak moet worden uitgevoerd in een omgeving die complex en dynamisch is waarbij telkens weer rekening gehouden moet worden met vele – soms tegenstrijdige belangen (Hakvoort & Veenswijk 1998). In Rijswijk is de centrale organisatie gelegen. Zij kent 289 medewerkers op het hoofdkantoor en nog ongeveer 2000 medewerkers in de tachtig opvangcentra die verspreid over heel Nederland liggen. De sekseverdeling op het hoofdkantoor is 48,8% (141) mannen en 51,2% (148) vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 39 jaar (Publieksvoorlichting COA).

4.2.5 Luchtverkeersleiding Nederland

Het LVNL (voorheen Bureau Luchtverkeersbeveiliging - LVB) is opgericht in 1923 en is in 1993 verzelfstandigd uit de Rijksluchtvaartdienst (RLD). Als ZBO onder het ministerie van Verkeer en Waterstaat gaat de organisatie verder met het vervullen van haar taak als verantwoordelijke voor het beheer van het civiele luchtruim en alles wat daarbij komt kijken. Dit is onder meer het vernieuwen en beheren van technische systemen, het verstrekken van luchtvaartinlichtingen, het verzorgen van opleidingen voor luchtverkeersleiding en het verzorgen van luchtvaartkaarten en – publicaties (www.lvnl.nl). Het personeel bestaat uit 1079 ambtenaren. De sekseverdeling is 60% man (648 mannen) en 40% vrouw (431 vrouwen). De gemiddelde leeftijd van het personeel ligt tussen de 30-54 jaar.

4.3 Methode van dataverzameling

De data die voor dit onderzoek zijn gebruikt, zijn verworven via een online enquête. Via de geworven contactpersonen is een enquête uitgezet onder de publieke organisaties die mee wilden werken. De enquête staat online en is verspreid via een hyperlink. Door op deze link te klikken wordt de respondent direct omgeleid naar de enquête en een toelichting alwaar deze ingevuld kan worden. Omdat via deze methode het invullen van de enquête makkelijker gaat ten opzichte van een papieren versie, is de respons mogelijk groter en de verwerking gemakkelijker.

4.4 Respondenten

De doelgroep van het onderzoek is alle medewerkers van het kerndepartement van het ministerie van Justitie, de bestuursdienst van de gemeente Rotterdam en alle medewerkers van de OPTA, COA, en LVNL. De enquête wordt ingevuld op basis van vrijwilligheid en bereikt alleen de medewerkers met een internetverbinding. Dit heeft als consequentie dat niet de hele populatie bereikt wordt en de enquête ook niet onder ieders aandacht komt. Controle over de steekproef ontbreekt. Mogelijk geeft de respons een vertekend beeld.

4.4.1 Ministerie van Justitie

Het ministerie van Justitie heeft de link voor twee weken geplaatst op het intranet 'Justus' met daarbij een kort wervende tekst. Alle medewerkers van het kerndepartement hebben toegang tot het intranet. Echter is niet bekend wat het aantal bezoekers is van dit medium en wat daarmee het 'echte' bereik van de enquête is geweest.

4.4.2 Gemeente Rotterdam

Bij de gemeente Rotterdam is de enquête per e-mail en met een wervende tekst onder alle ambtenaren van de bestuursdienst uitgezet. Bij de bestuursdienst werken 500 ambtenaren. Vanwege een respons van 39,8% (199) is hier geen herinneringsmail verstuurd.

4.4.3 Zelfstandige bestuursorganen: OPTA, COA en LVNL

Bij OPTA is de link met een wervende tekst organisatiebreed (150 mensen) per e-mail uitgezet. Bij COA en LVNL is dat niet gebeurd. Bij LVNL is de enquête alleen op de HR-afdeling verspreid. Bij het COA is de link met een wervende tekst enkel doorgestuurd naar diverse collega's/afdelingen. Dit kan betekenen dat de enquête onder bekende of bevriende collega's of afdelingen is uitgezet. Bevriende collega's of afdelingen kunnen dezelfde mening over dezelfde kwestie hebben of deze eventueel met elkaar bespreken. Dit komt de mate van representativiteit

van de steekproef niet ten goede. Ditzelfde geldt voor het gegeven dat medewerking aan het onderzoek geschiedt op vrijwillige basis en de steekproef niet a-select getrokken is. Dit kan een nadeel zijn voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

4.5 Proces van onderzoeksafname in de praktijk

Via telefonisch contact van mij met de benaderde onderzoeksorganisaties, is geprobeerd steun te krijgen voor een organisatiebreed onderzoek om zo het respons te optimaliseren. De gemeente Rotterdam ging akkoord en verzond de link met de enquête naar het gehele gemeentebestuur. Het ministerie van Justitie, OPTA, COA en LVNL wilde alleen meewerken met beperkende voorwaarden zoals in paragraaf 4.3 is beschreven.

Het vinden van medewerking van een ministerie was nog vrij moeizaam omdat ministeries van verschillende kanten te horen hadden gekregen dat ambtenaren van bijna alle ministeries erg 'moe' worden van alle verzoeken om het invullen van enquêtes. Het ministerie van Justitie wilde de mogelijkheden wel bekijken maar daar bleek in eerste instantie geen beleid te zijn voor dergelijke onderzoeksverzoeken. Mijn vraag is vervolgens via verschillende personen bij de plaatsvervangend secretaris generaal (pSG-staf) terechtgekomen. Uiteindelijk heeft het ministerie van Justitie onder beperkende voorwaarden akkoord gegeven: de link zou voor twee weken op het intranet geplaatst worden. Toen na enkele dagen de respons volledig stopte, bleek mijn oproep te zijn verdwenen van de voorpagina op het intranet, vanwege een nieuw geplaatste oproep. Om het onderzoek toch wat meer onder de aandacht te brengen zonder de ambtenaren te e-mailen, is mijn oproep met een plaatje van een studerende studente op de voorpagina geplaatst. Dit vergrootte de respons direct!

Bij LVNL dient zich een grote reorganisatie aan waardoor alleen de afdeling HR medewerking wilde verlenen. Bij OPTA is mijn verzoek naar alle 150 medewerkers verstuurd per e-mail. Tevens is na één week een herinnering e-mail verzonden. Bij COA is de enquête verzonden naar ongeveer dertig collega's. Hier is vanwege de geringe respons na een week een herinnering e-mail verzonden en heb ik mijn contactpersoon nog nagebeld. Na twee weken heb ik dit nogmaals herhaald. Echter zonder resultaat.

4.6 De enquête

De enquête is opgenomen in bijlage I. De enquête bestaat uit zes delen, te weten:

- 1) Inleiding en korte uitleg van het doel van het onderzoek.
- 2) Achtergrond vragen.
- 3) Houding ten opzichte van de huidige baan en werkgever alsmede toekomstperspectief.
- 4) Houding ten opzichte van de publieke sector.
- 5) Houding ten opzichte van stellingen die PSM meten.
- 6) Belang van intrinsieke en extrinsieke aspecten.

In de volgende subparagrafen worden de onderdelen van de enquête verder uitgediept. Voordat de enquête is uitgezet, is deze aan een panel van experts voorgelegd, van feedback voorzien (en verwerkt) en goedgekeurd.

4.6.1 Inleiding en korte uitleg van het doel van het onderzoek

Het eerste gedeelte van de enquête bestaat uit een welkomstwoord en een korte uitleg over het doel van het onderzoek. Tevens worden respondenten bij voorbaat bedankt voor hun medewerking en kunnen ze aangeven of ze interesse hebben in de resultaten van het onderzoek.

4.6.2 Achtergrond vragen

Het tweede gedeelte van de enquête bestaat uit achtergrondvragen zoals:

- *geslacht*
- *leeftijd*
- *Hoogst voltooide opleiding*
- *Opleidingsrichting*
- *Soort organisatie waar men werkzaam is*
- *Hoeveel jaren men werkt in de publieke sector*
- *Functie omschrijving*
- *Soort dienstverband*
- *Inkomen*
- *Of men in de private sector werkzaam is geweest. Zo ja, hoelang dit geleden is.*

Dit zijn de onafhankelijke variabelen van de enquête. Deze vragen worden gesteld om de achtergrondkenmerken van de respondenten te kunnen koppelen aan PSM en PSM-gerelateerde vragen, om zo te meten in welke mate PSM voorkomt bij respondenten met bepaalde kenmerken.

4.6.3 Houding ten opzichte van de huidige baan en werkgever, toekomstperspectief

Het derde gedeelte van de enquête tracht een antwoord te krijgen op de houding ten opzichte van de huidige baan. Hoe wordt deze gewaardeerd? Sluit deze aan op het functieniveau? Hoe worden carrièrekansen in geschat? En verwacht men hogere carrièrekansen bij een andere werkgever? Tevens worden vragen gesteld over de toekomstplannen van de respondent met betrekking tot een baan. Is men op zoek naar een andere baan of functie en zo ja, is dit bij de huidige werkgever of elders in de publieke sector of in de private sector?

Deze variabelen zijn eveneens onafhankelijke variabelen. Deze kenmerken zeggen iets over de motivatie in de baan en met betrekking tot de werkgever en de antwoorden hierop kunnen hierdoor van invloed zijn op PSM.

4.6.4 Houding ten opzichte van de publieke sector

In vraag 21 van de enquête worden vijf stellingen weergegeven. Drie van de vijf stellingen meten wat de houding is tegenover de publieke sector en naar het imago van deze werkzaamheden. Deze stellingen zijn hieronder opgenomen met de vraag:

'In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? Het gaat hierbij om uw mening – er zijn geen foute antwoorden. Indien u helemaal akkoord gaat met de stelling, geef dan een 5. Wanneer u helemaal niet akkoord gaat met een stelling, geef dan een 1. Met 2,3 en 4 kunt u aangeven in hoeverre uw mening tussen 1 en 5 ligt.'

- *Ik ben trots op bij de publieke sector te werken*
- *De meeste burgers hebben waardering voor ons werk*
- *Zonder de overheid zou het in Nederland een chaos zijn*

Deze variabelen zijn afhankelijke variabelen. Interessant is om te meten hoe ambtenaren zélf tegen hun werk en werkgever aankijken.

In vraag 22 van de enquête wordt gevraagd of de respondent een kind of ander dierbaar familielid zou adviseren om bij de publieke sector te gaan werken. Vraag 23 verzoekt om een motivatie van voorgaande. Interessant is voorts om te kijken in hoeverre een positief dan wel negatief beeld van het imago van het werk en de werkgever van invloed is op PSM.

4.6.5 Houding ten opzichte van PSM stellingen

In vraag 24 van de enquête wordt gevraagd naar de houding ten opzichte van stellingen die de verschillende dimensies van PSM meten.

Aan de hand van de theorie is een meetschaal in de vorm van stellingen voor PSM in Nederland ontwikkeld. In deze meetschaal komen dimensies die Perry en Vandenabeele & Hondeghem beschrijven naar voren, aangepast aan de Nederlandse situatie. De meetschaal die Perry hanteert is namelijk sterk gericht op de Amerikaanse cultuur en de meetschaal van Vandenabeele is teveel op Vlaanderen geijkt. Aan de hand van de literatuur over de ontwikkeling van de Nederlandse staat, de Nederlandse cultuur en haar normen en waarden, is gekomen tot de vier dimensies van PSM van Perry (1996):

- 1) Aantrekking tot politiek en beleid
- 2) Aandacht voor algemeen belang
- 3) Medeleven
- 4) Zelfopoffering

Deze dimensies zijn vertaald naar negentien stellingen. De stellingen komen deels overeen met de meetschaal ontwikkeld door Perry (1997) en deels met de meetschaal van Vandenabeele (2005) alleen is de formulering ervan vertaald naar het Nederlands. De stellingen zijn onder te brengen bij één van de vier dimensies, zoals Perry (1996) ze heeft benoemd. De volgende stellingen zijn opgenomen in de enquête met de vraag:

'In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? Het gaat hierbij om uw mening – er zijn geen foute antwoorden. Indien u helemaal akkoord gaat met de stelling, geef dan een 5. Wanneer u helemaal niet akkoord gaat met een stelling, geef dan een 1. Met 2,3 en 4 kunt u aangeven in hoeverre uw mening tussen 1 en 5 ligt.'

- 1) *Politiek interesseert me niet.*
- 2) *De totstandkoming van beleid spreekt me niet aan.*
- 3) *Politiek is een 'vies' woord.*
- 4) *Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan de samenleving*
- 5) *Ik vind het belangrijk om op of via mijn werk een maatschappelijke bijdrage te leveren*
- 6) *Ik ben zeer betrokken bij wat er leeft in de maatschappij*
- 7) *Goede burgers denken in de eerste plaats aan de samenleving*
- 8) *Een overheid mag geen winst nastreven*
- 9) *Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk*
- 10) *Het streven naar winst spreekt mij nauwelijks aan*
- 11) *Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden*
- 12) *Ik geef ook om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken*
- 13) *Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven, dan ze afnemen*
- 14) *Ik breng mezelf soms in de problemen omdat ik anderen wil helpen*

- 15) *Als je niet aan jezelf denkt, doe je jezelf onrecht aan*
- 16) *Voor veel geld kan je mij veel laten doen*
- 17) *Een ambtenaar moet, veel meer dan in het bedrijfsleven, integer handelen*
- 18) *Iemand die in deze functie enkel om het geld zit, is hier niet op zijn plaats*
- 19) *Ik ben trots op mijn werk*

Stellingen 1,2 en 3 horen theoretisch bij de dimensie 'politiek en beleid'. Stellingen 4,5,6,7 en 8 horen theoretisch bij de dimensie 'algemeen belang'. Stellingen 9,10,11 en 12 passen theoretisch bij de dimensie 'medeleven'. De dimensie 'opoffering' is theoretisch vertaald in de stellingen 13,14,15 en 16, De laatste drie stellingen zijn extra opgenomen en zijn door Perry en Vandenabeele theoretisch geschaard onder de dimensie 'bureaucratie' (stelling 17) en de dimensie 'unieke elementen' (stellingen 18 en 19) (Vandenabeele, 2005).

4.6.6 Belang van intrinsieke en extrinsieke aspecten

Vraag 25 vraagt de respondent een waarde toe te kennen aan diverse aspecten van een baan, waarbij vijf stellingen intrinsiek van aard zijn en vijf stellingen extrinsiek. De vraag met bijbehorende stelling luidt als volgt:

'Welke van de volgende onderwerpen over uw baan vindt u belangrijk? Het gaat hier om uw mening. Indien u het onderwerp heel belangrijk vindt, kunt u antwoorden met een 5. Indien u het onderwerp niet belangrijk vindt, kunt u antwoorden met een 1. Met 2,3 en 4 kunt u aangeven in hoeverre uw mening tussen 1 en 5 ligt.'

- *Baanzekerheid*
- *Inhoudelijk interessant werk*
- *Werk, waarbij ik op een zinvolle wijze een bijdrage lever aan het oplossen van maatschappelijke problemen*
- *Primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning)*
- *Anderen helpen met mijn werk*
- *Promotie maken*
- *Werk, waarbij ik op zinvolle wijze bijdraag aan de toekomst van Nederland*
- *Secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld werktijden, vakantiedagen of pensioenregeling, kinderopvang, ouderschapsverlof)*
- *Het kunnen combineren met de thuissituatie*
- *Werk met een belangrijke maatschappelijke waarde*

Vraag 26 verlangt vervolgens aan te geven welk van deze aspecten als meest belangrijk in een baan gevonden wordt. PSM is een vorm van intrinsieke motivatie. Interessant is om te meten aan welk belang de meeste waarde wordt gehecht. Zijn dit intrinsieke of extrinsieke facetten?

4.7 Representativiteit onderzoek

Om een uitspraak te kunnen doen over de representativiteit van de steekproef is de totale populatie met de steekproef en de respons vergeleken op de karakteristieken geslacht, gemiddelde leeftijd en de organisatie waarin men werkzaam is. In tabel 2 is een overzicht hiervan per organisatie opgenomen.

Tabel 2: Representativiteit onderzoekspopulatie

| Vergelijking populatie, steekproef en respons | | | | | | |
|--|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| | Totale populatie | | Steekproef | | Respons | |
| | Absoluut | Percentage | Absoluut | Percentage | Absoluut | Percentage |
| Ministerie van Justitie | | | | | | |
| Man | 1026 | 57% | 1026 | 57% | 61 | 42,40% |
| Vrouw | 774 | 43% | 774 | 43% | 83 | 57,60% |
| Totaal | 1800 | 100% | 1800 | 100% | 144 | 100% |
| Gemiddelde leeftijd | 38 jaar | | 38 jaar | | 36,6 jaar | |
| Gemeente Rotterdam | | | | | | |
| Man | 350 | 70% | 350 | 70% | 92 | 46,00% |
| Vrouw | 150 | 30% | 150 | 30% | 107 | 54,00% |
| Totaal | 500 | 100% | 500 | 100% | 199 | 100,00% |
| Gemiddelde leeftijd | 41-54 jaar | | 41-54 jaar | | 38,9 jaar | |
| OPTA | | | | | | |
| Man | 76 | 50,30% | 76 | 50,30% | 23 | 59,00% |
| Vrouw | 75 | 49,70% | 75 | 49,70% | 16 | 41,00% |
| Totaal | 151 | 100% | | 100% | 39 | 100,00% |
| Gemiddelde leeftijd | 37 jaar | | 37 jaar | | 37 jaar | |
| COA | | | | | | |
| Man | 141 | 48,80% | 15 | 42,90% | 3 | 50,00% |
| Vrouw | 148 | 51,20% | 20 | 57,10% | 3 | 50,00% |
| Totaal | 289 | 100% | 35 | 100% | 6 | 100,00% |
| Gemiddelde leeftijd | 39 jaar | | | | 40,5 jaar | |
| LVNL | | | | | | |
| Man | 648 | 60% | 5 | 50,00% | 3 | 37,50% |
| Vrouw | 431 | 40% | 5 | 50,00% | 5 | 62,50% |
| Totaal | 1079 | 100% | 10 | 100% | 8 | 100,00% |
| Gemiddelde leeftijd | 30-54 jaar | | Onbekend | | 43,4 jaar | |

bron: jaarverslagen OPTA, COA en LVNL (2004/2005/2006) en publiekvoorlichting/HR-afdeling betreffende organisaties.

De vetgedrukte percentages laten zien wat het percentage is van de totale populatie per organisatie, welk percentage de steekproef is en welk percentage de respons is. Bij het ministerie van Justitie, de gemeente Rotterdam en OPTA is feitelijk geen steekproef getrokken. Hier was de steekproef de gehele organisatie. Bij COA en LVNL daarentegen, is wel een steekproef getrokken. Bij LVNL is de enquête slechts onder de ambtenaren van de HR-afdeling verspreid. Bij COA is door de contactpersoon een selectie gemaakt. Tevens is de gemiddelde leeftijd per organisatie weergegeven en de gemiddelde leeftijd van de respondenten. Helaas waren niet alle exacte gegevens over de leeftijdsopbouw voor mij toegankelijk, ondanks vele verzoeken bij de betreffende organisaties.

Aan de tabel is te zien dat de steekproef bij COA en LVNL redelijk overeenkomt met de totale populatie wat betreft de sekseverdeling. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de steekproef erg klein is. Over de gemiddelde leeftijd in de steekproef kan geen uitspraak worden gedaan omdat deze gegevens niet bekend zijn.

De respons komt bij benadering enigszins overeen qua steekproef en totale populatie. Bij het ministerie van Justitie, de gemeente Rotterdam en LVNL is qua totale populatie het percentage mannen hoger dan het percentage vrouwen, terwijl bij deze organisaties aanzienlijk méér vrouwen medewerking hebben verleend aan het onderzoek. De gemiddelde leeftijd van de respondenten komt goed overeen met de gemiddelde leeftijd van de totale populatie. Doordat de respons slechts ten dele representatief is voor de onderzoekspopulatie, kunnen gedane uitspraken ook slechts bij benadering gegeneraliseerd worden voor de gehele populatie.

4.8 Conclusie

In hoofdstuk vier is de onderzoeksopzet beschreven. Vijf organisaties hebben medewerking verleend om te dienen als onderzoekspopulatie. Een ministerie (Justitie), de bestuursdienst van een gemeente (Rotterdam) en drie ZBO's (OPTA, COA en LVNL). Het onderzoek is middels een digitale enquête afgenomen en online, via een link naar de respondenten verzonden. De enquête bestaat uit zes delen en 25 vragen en start met een inleiding met korte uitleg van het doel van het onderzoek. Dan wordt er gevraagd naar enkele achtergrond kenmerken, gevolgd door vragen over de houding ten opzichte van de huidige baan en werkgever alsmede naar hun toekomstperspectief. Het vierde gedeelte van de enquête bevat vragen over de houding ten opzichte van de publieke sector. Het vijfde gedeelte stelt vragen over de houding ten opzichte van stellingen die PSM meten. Deze stellingen zijn ontleend aan de meetschaal van Perry (1997) en Vandenabeele (2005). Als laatste is er een vraag over het belang van intrinsieke en extrinsieke aspecten in een baan en wordt gevraagd naar het belangrijkste aspect in je werk.

Bij het ministerie van Justitie is de link naar de enquête voor twee weken op hun intranet Justus geplaatst. Hier hebben alle ambtenaren van het kerndepartement toegang tot. Dit zijn 1800 ambtenaren. Bij de gemeente Rotterdam is de link verzonden naar de gehele bestuursdienst, bestaande uit 500 ambtenaren. Bij het COA en LVNL is de link slechts naar (één) enkele afdeling verstuurd. Bij OPTA is de link de gehele organisatie doorgestuurd dat bestaat uit 150 ambtenaren.

De respons van het onderzoek komt redelijk overheen wat betreft de totale populatie. Hiermee is het onderzoek redelijk representatief te noemen.

In het volgende hoofdstuk worden de analyse en de resultaten van het onderzoek weergegeven.

Hoofdstuk 5: Analyse en Resultaten

In dit hoofdstuk worden de hypothesen onderzocht. Per hypothese is aangegeven welke methode van analyse gebruikt is. Allereerst wordt aandacht besteedt aan een algemene schets van de data.

De respons op het onderzoek is 398. Deze 398 enquêtes zijn ingevoerd in SPSS en vervolgens bewerkt om de data te kunnen analyseren. Dit komt later in het hoofdstuk aan bod.

Door eerst naar de frequenties van alle vragen en antwoorden te kijken, is beoordeeld welke variabelen gehercodeerd dienen te worden. De gehercodeerde variabelen zijn:

- *Leeftijd*
- *Opleidingsklasse*
- *De organisatie waarin men werkzaam is*
- *Het aantal jaren werkzaam in de publieke sector*
- *Dienstverband*
- *Soort functie*
- *Aantal functiejaren*
- *Uren werkzaam in de week*
- *Inkomen*
- *Wel/niet werkzaam geweest in de private sector en het aantal jaren geleden*

Vervolgens is een factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd op de afhankelijke variabelen, om eventueel de hoeveelheid variabelen te verminderen. Hierna is per hypothese bepaald en beschreven welke analyse bruikbaar is.

In de komende paragraaf wordt gestart met een algemene schets van de data. De representativiteit van het onderzoek wordt dan ook beoordeeld. Vervolgens worden systematisch de geformuleerde uitgangspunten en hypothesen behandeld met de daarbij passende analyse.

5.1 Algemene schets van de data

In totaal zijn 398 enquêtes geretourneerd. Niet alle enquêtes zijn volledig ingevuld. Een enkele keer is het geslacht niet ingevuld en de organisatie waar men werkzaam is. De meeste 'missing' worden geteld bij de laatste twee á drie vragen. Een reden hiervoor kan zijn dat de respondenten aan het einde van de enquête zijn afgehaakt.

5.2 Toetsing uitgangspunten en hypothesen

In de komende paragraaf worden systematisch de uitgangspunten en de hypothesen uit hoofdstuk 3, paragraaf 3.4 onderzocht. Eerst wordt de methodiek uitgelegd waarna de resultaten worden gepresenteerd en hieraan een conclusie verbonden wordt.

5.2.1 Uitgangspunt 1

'Public service motivation is een coherent geheel van intrinsieke motivatie factoren, zoals betrokken willen zijn bij politiek en beleid en het willen dienen van het algemeen belang. Public service motivation is tevens een coherent geheel van altruïstische drijfveren, zoals medeleven hebben met medeburgers en een mate van zelfopoffering.'

Om het eerste uitgangspunt te onderzoeken is met de stellingen die PSM meten (vraag 24 van de enquête) een factoranalyse uitgevoerd. Dit heeft als voordeel dat de hoeveelheid variabelen gereduceerd kan worden tot enkele nieuwe variabelen. Daarnaast wordt laten zien welke nieuwe dimensies van PSM ontstaan en aan welke dimensies (Perry & Vandenabeele) deze zijn ontleend.

Factoranalyse

Het resultaat van de factoranalyse op de stellingen uit vraag 24 is zichtbaar in tabel 3. Tabel 3, de 'Component Matrix' laat zien welke stellingen hetzelfde construct meten. De SPSS output onderscheid vijf componenten (variabelen). Echter zegt dit weinig over de inhoud van deze componenten. Door op basis van de eigenwaarden te kijken naar het punt waarop de kromming afbuigt (het elleboogcriterium) is gekomen tot drie goed te interpreteren componenten. De eigenwaarden van de vierde en de vijfde component zijn dusdanig laag, dat het niet zinvol is om deze apart te onderscheiden.

Dit onderzoek meet drie achterliggende variabelen, terwijl Perry (1996) vier achterliggende variabelen onderscheiden. Uit deze factoranalyse blijkt de overlapping van de stellingen uit de dimensies 'algemeen belang' en 'medeleven' doordat de factoranalyse laat zien dat deze stellingen hetzelfde construct meten. Waar Perry, gesteund door Vandenabeele, een onderscheid maakt tussen deze twee dimensies, worden de dimensies 'algemeen belang' en 'medeleven' van Perry in dit onderzoek samen geschaard tot één dimensie. Ook wordt de dimensie 'medeleven' en 'zelfopoffering' samengevoegd tot één dimensie. Dit komt verderop in het hoofdstuk uitgebreider aan bod.

Tabel 3: Component Matrix

| | Component | | | | |
|--|-----------|------|-------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Politiek interesseert me niet | | ,669 | | | |
| De totstandkoming van beleid spreekt me niet aan | | ,613 | | | |
| Politiek is een 'vies' woord | | ,702 | | | |
| Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan de samenleving | ,766 | | | | |
| Ik vind het belangrijk om op of via mijn werk een maatschappelijke bijdrage te leveren | ,783 | | | | |
| Ik ben zeer betrokken bij wat er leeft in de maatschappij | ,724 | | | | |
| Goede burgers denken in de eerste plaats aan de samenleving | ,602 | | | | |
| Een overheid mag geen winst nastreven | | | | | |
| Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk | ,808 | | | | |
| Het streven naar winst spreekt mij nauwelijks aan | | | -,573 | | |
| Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden | ,664 | | | | |
| Ik geef ook om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken | ,732 | | | | |
| Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven, dan ze afnemen | | | | | |
| Ik breng mezelf soms in de problemen omdat ik anderen wil helpen | | | | | |
| Als je niet aan jezelf denkt, doe je jezelf onrecht aan | | | ,501 | | |
| Voor veel geld kan je mij veel laten doen | | | ,451 | | |
| Een ambtenaar moet, veel meer dan in het bedrijfsleven, integer handelen | | | | | |
| Iemand die in deze functie enkel om het geld zit, is hier niet op zijn plaats | | | | | |
| Ik ben trots op mijn werk | | | | | |

De drie factoren die onderscheiden worden, krijgen de volgende benaming:

- 1) Algemeen belang en Maatschappelijke betrokkenheid
- 2) Afkeer van politiek
- 3) Eigenbelang

Dit zijn de dimensies van public service motivation. In paragraaf 5.2.2 wordt hier nog een vierde dimensie aan toegevoegd.

Betrouwbaarheidsanalyse

Deze variabelen kunnen geclusterd en geaggregeerd worden tot één schaal, mits ze voldoen aan een Cronbach's Alpha waarde boven 0,6 en de antwoorden van de stellingen in dezelfde richting zijn geformuleerd (Baarda & de Goede, 2001). Dit is te meten met een betrouwbaarheidsanalyse. Onderstaand worden de betrouwbaarheidsanalyses van de geclusterde variabelen weergegeven.

1) Dimensie één: 'Algemeen belang en Maatschappelijke betrokkenheid'

- *Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan de samenleving*
- *Ik vind het belangrijk om op of via mijn werk een maatschappelijke bijdrage te leveren*
- *Ik ben zeer betrokken bij wat er leeft in de maatschappij*
- *Goede burgers denken in de eerste plaats aan de samenleving*
- *Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk*
- *Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden*
- *Ik geef ook om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken*

De dimensie 'Algemeen belang en Maatschappelijke betrokkenheid' bevat stellingen ontleend uit de dimensies 'algemeen belang' en 'medeleven' zoals Perry deze geformuleerd heeft. Perry (1997) heeft in eigen onderzoek de correlatie tussen de dimensies 'medeleven' en 'zelfopoffering' aangetoond maar heeft desondanks toch een onderscheid tussen de dimensies aangebracht. Vandenabeele heeft aangetoond, dat de dimensie 'medeleven' in Nederland slechts op collectief niveau voorkomt en niet op individueel niveau. Vandenabeele (2005) heeft tevens aangetoond dat de dimensie 'zelfopoffering' in Nederland geen grote rol speelt, maar toch belangrijk is vanwege de correlatie met de dimensie 'medeleven'. Om genoemde redenen en vanwege de resultaten van de factoranalyse, is gekomen tot nieuwe dimensies van PSM. Hierin zijn de dimensies 'medeleven' en 'zelfopoffering' zoals Perry deze definieerde verweven. De nieuwe dimensies zijn: 'Algemeen belang en Maatschappelijke betrokkenheid' en 'Eigenbelang'. De dimensie 'Eigenbelang' is de derde dimensie van PSM en komt later in dit hoofdstuk aan bod.

In tabel 4 staat de Cronbach's Alpha vetgedrukt. De Alpha voldoet met een waarde van 0,867 aan de minimale waarde van 0,6 wat betekent dat de stellingen geaggregeerd mogen worden tot één schaal. Een lage score op deze nieuwe variabele betekent een lage mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid. Een hoge score betekent een hoge mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid. Hierbij is de laagste mogelijke score 1 en de hoogste mogelijke score 5.

Tabel 4: Betrouwbaarheidsanalyse variabele 'Algemeen belang en Maatschappelijke betrokkenheid'

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,867 | ,870 | 7 |

Frequenties

De gemiddelde score op algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid van alle 385 geldige respondenten (13 missing) is 3,9. De mediaan is 4. De mediaan houdt in dat ongeveer de helft (55,6%) van de respondenten onder de 4 scoort op algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid en het overige gedeelte (44,4%) van de respondenten boven de 4. Met andere woorden, de interesse in algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid is behoorlijk hoog onder de respondenten.

2) Dimensie twee: 'Afkeer van politiek'

- *Politiek interesseert me niet*
- *De totstandkoming van beleid spreekt me niet aan*
- *Politiek is een 'vies' woord*

In tabel 5 staat de Cronbach's Alpha vetgedrukt. De Alpha voldoet met een waarde van 0,648 aan de minimale waarde van 0,6. De stellingen mogen geaggregeerd worden tot één schaal. Een lage score op deze nieuwe variabele betekent een lage afkeer van politiek. Een hoge score betekent een grote afkeer van politiek. Hierbij is de laagst mogelijke score 1 en de hoogste mogelijke score 5.

Tabel 5: Betrouwbaarheidsanalyse variabele 'Afkeer van politiek'

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,648 | ,647 | 3 |

Frequenties

De gemiddelde score op 'afkeer van politiek' van alle 393 geldige respondenten (5 missing) is 1,6. Ruim de helft van alle respondenten scoort een 1 of 1,3 en hebben dus een geringe afkeer van politiek. De andere helft scoort tussen de 1,7 of 4,3 waarbij opgemerkt dient te worden dat 98,5% van alle respondenten onder een 2,7 scoren. Dit betekent dat ook de andere helft van de respondenten ondanks een iets hogere score nog steeds een geringe afkeer van politiek hebben.

3) Dimensie drie: 'Eigenbelang'

- *Het streven naar winst spreekt mij nauwelijks aan*
- *Als je niet aan jezelf denkt, doe je jezelf onrecht aan*
- *Voor veel geld kan je mij veel laten doen*

De stelling 'Het streven naar winst spreekt mij nauwelijks aan' is als volgt gehercodeerd: antwoordmogelijkheid 1 op een 5-punts schaal betekent 'helemaal mee eens' en antwoordmogelijkheid 5 op een 5-punts schaal betekent 'helemaal niet mee eens' enzovoort. Door deze variabele te hercoderen, is de antwoordrichting van de drie variabelen hetzelfde.

Tabel 6: Betrouwbaarheidsanalyse variabele 'Eigenbelang'

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,461 | ,463 | 3 |

In tabel 6 staat de Cronbach's Alpha vetgedrukt. De Alpha voldoet met een waarde van 0,461 *niet* aan de minimale waarde van 0,6. De variabelen mogen statistisch gezien niet geaggregeerd worden tot één schaal. Echter door de theorie in acht te nemen, is het aannemelijk dat de stellingen wél een samenhang vertonen. Deze stellingen zijn namelijk ontleend aan de dimensie 'Zelfopoffering' en 'Medeleven' van Perry. Vandenabeele (2005) toont aan dat 'zelfopoffering' in Nederland minder uitgesproken voorkomt, maar vanwege de correlatie met de dimensie 'algemeen belang' toch van belang is voor Nederland. Deze theoretische grondslag maakt aggregeren dan toch mogelijk.

Een lage score op deze nieuwe variabele 'Eigenbelang', betekent een lage mate van eigenbelang. Een hoge score betekent een grote mate van eigenbelang. Hierbij is de laagste mogelijke score 1 en de hoogste mogelijke score 5.

Frequenties

De gemiddelde score op 'eigenbelang' van alle 390 geldige respondenten (8 missing) is 2,9. De helft van de respondenten scoort onder de 3 wat inhoudt dat zij een lage mate van eigenbelang vertonen. De andere helft van de respondenten scoort boven de 3 en vertoont hiermee enige mate van eigenbelang. Dit betekent dat de dimensies 'medeleven' en 'zelfopoffering' zoals Perry ze omschrijft en waaraan deze dimensie is ontleend, slechts ten dele voorkomt uit voorgaande. Vandenabeele merkte al op dat de dimensie 'zelfopoffering' met name vanwege de correlatie met de dimensie 'medeleven' ook van belang is voor Nederland, maar gaf ook aan dat de dimensie 'medeleven' meer voorkomt op collectief niveau dan op individueel niveau. Dit laatste is niet onderzocht waardoor hier geen uitspraken over gedaan kunnen worden.

5.2.2 Conclusie uitgangspunt 1

Door uitvoering van de factoranalyse en de betrouwbaarheidsanalyse zijn 13 van de 19 variabelen uit vraag 24 van de enquête gereduceerd tot drie variabelen, te weten:

- 1) Algemeen belang en Maatschappelijke betrokkenheid
- 2) Afkeer van politiek
- 3) Eigenbelang

Dit zijn de dimensies van public service motivation. In de volgende paragraaf (5.2.2) wordt hier nog een vierde dimensie aan toegevoegd.

Deze nieuwe dimensies zijn ontleend aan de vier dimensies van Perry (1996):

- Interesse in politiek en beleid
- Algemeen belang
- Medeleven
- Zelfopoffering

De mate van algemeen belang en maatschappelijke relevantie komen bij alle respondenten in een hoge mate voor. Het gemiddelde is namelijk 3,9 bij een maximumscore van 5. De afkeer van politiek is bij alle respondenten vrij laag. De gemiddelde score is 1,6 bij een maximumscore van 5. De mate van eigenbelang is gemiddeld. Meer dan de helft van de respondenten scoort onder de 2,7 bij een maximumscore van 5 en de andere helft scoort tussen de 2,7 en 4. Met andere woorden, de respondenten beschikken over een mate van eigenbelang maar ook over een mate van zelfopoffering en medeleven.

Hiermee wordt het eerste uitgangspunt bevestigd: PSM in Nederland lijkt inderdaad te bestaan uit een coherent geheel van intrinsieke motivatie factoren, zoals betrokken willen zijn bij politiek en

beleid en het willen dienen van het algemeen belang. Tevens lijkt PSM te bestaan uit een coherent geheel van altruïstische drijfveren zoals medeleven hebben met medeburgers en een mate van zelfopoffering. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de mate van zelfopoffering en medeleven enigszins aanwezig is maar niet in grote mate.

5.2.3 Uitgangspunt 2

'Public service motivation bestaat uit 'het geloof, de waarden of de attitudes die breder zijn dan eigenbelang of organisatiebelang'.

Om dit uitgangspunt te onderzoeken, is ten eerste gebruik gemaakt van de factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse waarna vervolgens de correlatie met de drie dimensies van PSM (algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid, afkeer van politiek en eigenbelang) is gemeten.

De factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse zijn uitgevoerd op de laatste drie stellingen uit vraag 21 van de enquête. Deze drie stellingen zeggen iets over de waardering van de publieke sector en over het geloof in deze sector. De vraag of 'de meeste burgers waardering hebben voor hun werk' en de vraag 'zonder de overheid zou het in Nederland een chaos zijn' zeggen iets over het belang dat gehecht wordt aan deze sector. Indien de publieke sector een hoge mate van waardering krijgt – dan houdt dat naar mijn mening in dat de reden van het bestaan van deze sector ingezien wordt. Hierbij wordt verwezen naar hoofdstuk één waarin de zes bouwstenen van de publieke sector worden besproken (Ringeling, 1993). Met deze betekenis in achtgenomen, wordt een hoge waardering van de publieke sector opgevat als het geloof, de waarden of attitude die verder gaan dan eigenbelang of organisatiebelang. De verwachting is dat dit een onderdeel van PSM is.

De factoranalyse kan achterliggende of verklarende variabelen vinden voor het aantal gemeten afhankelijke variabelen. Dit heeft als voordeel dat de hoeveelheid variabelen gereduceerd kan worden tot enkele nieuwe variabelen. In tabel 7 is de factoranalyse zichtbaar.

Tabel 7: Factoranalyse Component Matrix

| | Component 1 |
|--|----------------|
| Ik ben trots op bij de publieke sector te werken | ,855 |
| De meeste burgers hebben waardering voor ons werk | ,657 |
| Zonder de overheid zou het in Nederland een chaos zijn | ,727 |

Deze variabelen kunnen geclusterd en geaggregeerd worden tot één schaal, mits ze voldoen aan een Cronbach's Alpha waarde boven 0,6 en de antwoorden van de stellingen in dezelfde richting zijn geformuleerd (Baarda en de Goede, 2001). Dit is te meten met een betrouwbaarheidsanalyse. Onderstaand wordt de betrouwbaarheidsanalyses weergegeven.

Betrouwbaarheidsanalyse

Tabel 8: Betrouwbaarheidsanalyse 'Waardering van de publieke sector'

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|-------------------------|--|------------|
| ,612 | ,606 | 3 |

In tabel 8 staat de Cronbach's Alpha vetgedrukt. De Alpha voldoet met een waarde van 0,612 aan de minimale waarde van 0,6. De stellingen mogen geaggregeerd worden tot één nieuwe schaal. De nieuwe naam van de drie variabelen tezamen wordt 'waardering van de publieke sector'. Een lage score op deze nieuwe variabele betekent dat er een lage waardering is voor de publieke sector en er geen geloof, waarden of attitudes aanwezig zijn die breder zijn dan eigenbelang of organisatiebelang. Een hoge score betekent een hoge waardering van de publieke sector. Hierbij is de laagst mogelijke score 1 en de hoogste mogelijke score 5.

Frequenties

De gemiddelde score op 'waardering van de publieke sector' van alle 391 geldige respondenten (7 missing) is 3,5. Ongeveer de helft van de respondenten scoort boven de 3,7 op de waardering van de publieke sector. De andere helft scoort onder de 3,7 op de waardering van de publieke sector, waarbij opgemerkt dient te worden dat 75% van de respondenten boven een 3 scoort. Met andere woorden, de respondenten hebben een hoge waardering van de publieke sector en zien hiermee het grote belang in van deze sector.

Correlatie

Of 'waardering van de publieke sector' opgenomen kan worden als een dimensie van PSM, kan bepaald worden door de correlatie te bekijken tussen 'waardering van de publieke sector' en de overige dimensies van PSM. De uitkomst hiervan is te zien in de correlatiematrix van onderstaande tabel 9.

Tabel 9: Correlatiematrix

| | | Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid | afkeerpolitiek | eigenbelang | Waardering vd publieke sector |
|--|---------------------|---|----------------|-------------|-------------------------------|
| Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid | Pearson Correlation | | -,112 | -,296 | ,307 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,028 | ,000 | ,000 |
| | N | | 385 | 383 | 383 |
| afkeerpolitiek | Pearson Correlation | -,112 | | ,089 | -,165 |
| | Sig. (2-tailed) | ,028 | | ,079 | ,001 |
| | N | 385 | | 390 | 391 |
| eigenbelang | Pearson Correlation | -,296 | ,089 | | ,013 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,079 | | ,800 |
| | N | 383 | 390 | | 388 |
| Waardering vd publieke sector | Pearson Correlation | ,307 | -,165 | ,013 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,800 | |
| | N | 383 | 391 | 388 | |

Uit de vetgedrukte waarden in tabel 9 blijkt dat de dimensie 'waardering van de publieke sector' met een waarde van 0,307 in enige mate positief correleert met de dimensie 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid'. Met een waarde van -0,165 correleert 'waardering van de publieke sector' in enige mate negatief met de dimensie 'afkeer van politiek'. De correlatie met de dimensie 'eigenbelang' is nagenoeg nihil en *niet* significant. Met andere woorden, de mate van waardering van de publieke sector zegt niets over de mate van eigenbelang die een ambtenaar vertoont, maar zegt wel iets over de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid en over de afkeer van politiek. De drie reeds gedefinieerde dimensies van PSM

zijn tevens in de correlatiematrix opgenomen. Door de correlatie van deze dimensies te vergelijken met de correlatie van de dimensie 'waardering van de publieke sector', kan geconstateerd worden dat de correlatiewaarde van de dimensie 'waardering van de publieke sector' niet afwijkt van de correlatiewaarden van de overige dimensies. Hiermee kan geconcludeerd worden dat de dimensie 'waardering van de publieke sector' opgenomen kan worden als vierde dimensie van public service motivation.

5.2.4 Conclusie uitgangspunt 2

Door uitvoering van de factoranalyse en de betrouwbaarheidsanalyse zijn drie afhankelijke variabelen uit vraag 21 van de enquête gereduceerd tot één afhankelijke variabele, te weten 'waardering van de publieke sector'. De score op deze nieuwe variabele is voor de gehele onderzoekspopulatie vrij hoog, afgerond namelijk 3,5 bij een minimum score van 1 en een maximumscore van 5. Daarbij scoort 75% van de respondenten boven een 3. Dit betekent dat de waardering van de publieke sector behoorlijk hoog is en dat ingezien wordt dat een publieke sector noodzakelijk is.

Door meting van de correlatie van 'waardering van de publieke sector' op de drie reeds geformuleerde dimensies van PSM, wordt geconstateerd dat significante correlatie aanwezig is op de dimensie 'waardering van de publieke sector' met de dimensies 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' en 'afkeer van politiek'. *Geen* correlatie wordt gemeten met de dimensie 'eigenbelang'. Door vervolgens de mate van correlatie van de vier dimensies met elkaar te vergelijken, wordt geconstateerd dat de mate van correlatie redelijk overeen komt. Met deze uitkomst kan 'waardering van de publieke sector' opgenomen worden als vierde dimensie van PSM. Doordat deze dimensie iets zegt over de waardering van en het geloof in de publieke sector, wordt de dimensie 'waardering van de publieke sector' opgevat als dat het geloof, de waarden of de attitude die verder gaan dan eigenbelang of organisatiebelang. Ten slotte wordt waarde gehecht aan de taken en doelstellingen van de overheid die niet zelden tegen het eigenbelang of organisatiebelang indruisen. Doordat de respondenten een hoge score laten zien op deze dimensie, kan het tweede uitgangspunt worden bevestigd: Public service motivation lijkt inderdaad te bestaan uit 'het geloof, de waarden of de attitudes die breder zijn dan eigenbelang of organisatiebelang'. Hiermee is aan de drie dimensies van PSM een vierde dimensie toegevoegd, namelijk waardering van de publieke sector. PSM is daarmee opgebouwd uit de volgende vier dimensies:

- 1) Algemeen belang en Maatschappelijke betrokkenheid
- 2) Afkeer van politiek
- 3) Eigenbelang
- 4) Waardering van de publieke sector.

5.2.5 Hypothese 1

'Public service motivation komt voor bij alle onderzochte publieke organisaties. Echter:

H1a) PSM komt bij een ZBO op iedere dimensie in mindere mate voor dan bij een gemeente en bij een ministerie.

H1b) Een gemeente scoort het hoogst op de dimensie 'Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.'

H1c) Een ministerie scoort het laagst op de dimensie 'Afkeer van politiek.'

De toetsing van deze hypothese geschiedt via een variantie-analyse. Met de one-way ANOVA wordt een variantie-analyse op basis van één onafhankelijke variabele uitgevoerd. Voor deze hypothese is gebruik gemaakt van de onafhankelijke variabele 'organisatie' en afwisselend van de afhankelijke variabelen 'Algemeen belang en Maatschappelijke betrokkenheid', 'Afkeer van Politiek', 'Eigenbelang' en 'Waardering van de publieke sector'. Uit het eerste en tweede uitgangspunt is namelijk gebleken dat deze vier aspecten een onderdeel van public service motivation zijn.

Met one-way ANOVA kan gemeten worden of de gemiddelden van de verschillende publieke organisaties verschillen van score op de afhankelijke variabelen. Hierbij geldt: hoe groter het verschil in gemiddelden, des te groter is de samenhang (η^2) tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen en des te beter kan men het gemiddelde resultaat voorspellen (Segers, 1999). Alle metingen zijn gedaan op een vijf-punt schaal en op een significantieniveau van $p = 0,05$.

Variance-analyse 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid'

In tabel 10 zijn de gemiddelde scores op algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid per organisatie zichtbaar en vetgedrukt. Uit tabel 10 is af te lezen dat de gemiddelde score bij een ministerie 3,91 is. Bij een gemeente is de gemiddelde score 4,01 en bij de ZBO's 3,76. Dit betekent dat een gemeente het hoogst scoort op de dimensie algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid, daarna een ministerie en als laatste de ZBO's.

Tabel 10 laat met een significantie van 0,045 zien dat het verschil in gemiddeldes significant is. Dit betekent dat met een betrouwbaarheid van 95% gesteld kan worden dat bij de onderzochte ministeries, gemeentes en ZBO's een significant verschil aantoonbaar is in de mate waarin respondenten belang hechten aan algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.

Tabel 10: Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid

| Bij welke soort organisatie werkt u momenteel? | Gemiddelde | N | Sig. | Eta Squared |
|--|------------|-----|------|-------------|
| ministerie | 3,91 | 139 | ,045 | ,016 |
| gemeente | 4,01 | 192 | | |
| zbo | 3,76 | 52 | | |
| Total | 3,94 | 383 | | |

Variantie-analyse 'Afkeer van politiek'

In tabel 11 zijn de gemiddelde scores op Afkeer van politiek per organisatie zichtbaar en vetgedrukt. Hieruit is af te lezen dat de gemiddelde score bij een ministerie 1,66 is. Bij een gemeente is de gemiddelde score 1,66 en bij de ZBO's 1,54. Alle drie de onderzochte organisaties scoren laag op afkeer van politiek, met andere woorden, bij geen enkele organisatie is een grote mate van politieke afkeer gemeten.

Tabel 11 laat met een significantie van 0,497 zien dat het verschil in gemiddelden *niet* significant is. Met andere woorden, er bestaat geen verschil in de mate van afkeer van politiek tussen de drie typen organisaties.

Tabel 11: Afkeerpolitiek

| Bij welke soort organisatie werkt u momenteel? | Gemiddelde | N | Sig. | Eta Squared |
|--|-------------|-----|------|-------------|
| ministerie | 1,66 | 144 | ,487 | ,004 |
| gemeente | 1,66 | 194 | | |
| zbo | 1,54 | 53 | | |
| Total | 1,64 | 391 | | |

Variantie-analyse 'Eigenbelang'

In tabel 12 zijn de gemiddelde scores op Eigenbelang per organisatie zichtbaar en vetgedrukt. Hieruit is af te lezen dat de gemiddelde score bij een ministerie 2,83 is. Bij een gemeente is de gemiddelde score 2,87 en bij de ZBO's 3,18. Dit betekent dat de mate van eigenbelang bij een ZBO het grootst is, vervolgens bij een gemeente en het minst bij een ministerie.

Tabel 12 laat zien dat het verschil in gemiddelden significant is. Met andere woorden, het verschil in de mate van eigenbelang is over de gehele populatie zichtbaar waarbij ambtenaren van ZBO's het hoogst scoren op eigenbelang en ambtenaren op een ministerie het minst.

Tabel 12: Eigenbelang

| Bij welke soort organisatie werkt u momenteel? | Gemiddelde | N | Sig. | Eta Squared |
|--|------------|-----|------|-------------|
| ministerie | 2,83 | 143 | ,020 | ,020 |
| gemeente | 2,87 | 192 | | |
| zbo | 3,18 | 53 | | |
| Total | 2,89 | 388 | | |

Variantie-analyse ' Waardering van de publieke sector'

In tabel 13 zijn de gemiddelde scores op de waardering van de publieke sector per organisatie zichtbaar en vetgedrukt. Hieruit is af te lezen dat de gemiddelde score bij een ministerie 3,41 is. Bij een gemeente is de gemiddelde score 3,58 en bij de ZBO's 3,36. Dit betekent dat de mate van waardering van de publieke sector bij een gemeente het grootst is, vervolgens bij een ministerie en het minst bij een ZBO. Dit betekent ook dat alle drie de organisaties een hoge score laten zien en dat er over het algemeen een hoge de waardering van de publieke sector zichtbaar is.

Tabel 13 laat met een significantie van 0,076 zien dat het verschil in gemiddelden *niet* significant is. Met andere woorden, tussen de verschillende organisaties is geen verschil in de waardering van de publieke sector.

Tabel 13: Waardering van de publieke_sector

| Bij welke soort organisatie werkt u momenteel? | Gemiddelde | N | Sig. | Eta Squared |
|--|-------------|-----|------|-------------|
| ministerie | 3,41 | 142 | ,076 | ,013 |
| gemeente | 3,58 | 194 | | |
| zbo | 3,36 | 53 | | |
| Total | 3,49 | 389 | | |

5.2.6 Conclusie hypothese 1

Om de eerste hypothese te toetsen zijn vier one-way ANOVA variantie-analyses uitgevoerd. Op de dimensie 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' wordt bij een gemeente de hoogste score gemeten, vervolgens bij een ministerie en een ZBO scoort het laagst. Opgemerkt dient te worden dat alle drie de organisaties relatief hoog scoren met een gemiddelde van 3,93 op een vijf-punt schaal en gesteld kan worden dat de dimensies 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' in iedere organisatie in sterke mate naar voren komt.

De dimensie 'afkeer van politiek' laat tussen de verschillende organisaties *geen* significant verschil zien op deze dimensie van PSM. Opgemerkt dient te worden dat alle drie de organisaties relatief laag scoren met een gemiddelde van 1,63 op een vijf-punt schaal en gesteld kan worden dat interesse in politiek en beleid in iedere organisatie in hoge mate aanwezig is.

De dimensie 'eigenbelang' laat wel een significant verschil zien tussen de verschillende organisaties. Eigenbelang komt het meest voor bij een ZBO en het minst op een ministerie. Dit betekent dat de mate van eigenbelang het grootst is bij een ZBO en het minst bij een ministerie. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de score van een gemeente en een ministerie nagenoeg niet van elkaar verschillen maar dat de score van een ZBO bijna een half punt verschilt van de score van een gemeente en een ministerie. Op een vijf-punt schaal is de gemiddelde score 2,89. Een ZBO scoort 3,36.

De dimensie 'waardering van de publieke sector' laat na analyse *geen* significant verschil zien tussen de verschillende organisaties. Dit betekent dat er geen grote verschillen tussen een ministerie, gemeente of ZBO is, wat betreft de waardering van de publieke sector. De gemiddelde score is 3,49 op een vijf-punt schaal. Gesteld kan worden dat in iedere organisatie een grote mate van waardering van de publieke sector en haar werkzaamheden aanwezig is.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat PSM inderdaad voorkomt bij alle onderzochte organisaties, echter is er geen significant verschil op iedere dimensie. Er is een significant verschil zichtbaar tussen een gemeente, ministerie en ZBO op de dimensie 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' en de dimensie 'eigenbelang'. *Geen* significant verschil is te meten tussen de drie organisaties op de dimensie 'afkeer van politiek' en de dimensie 'waardering van de publieke sector'. Met andere woorden, een ministerie, gemeente en ZBO hebben een vergelijkbare interesse in politiek en beleid en waarderen de publieke sector in dezelfde mate. De organisaties laten wel een zichtbaar verschil zien in de mate van eigenbelang en in de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.

Dit betekent het volgende voor de geformuleerde hypothesen:

Hypothese H1a wordt bevestigd. PSM komt het minst voor bij de onderzochte ZBO's op iedere dimensie. ZBO's scoren relatief hoog op de dimensies 'eigenbelang' en 'afkeer van politiek' en scoren relatief laag op de dimensies 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' en 'waardering van de publieke sector'.

Hypothese H1b wordt bevestigd. Een gemeente scoort het hoogst op de dimensie 'Algemeen belang en Maatschappelijke betrokkenheid'.

Hypothese H1c wordt niet bevestigd. Een ministerie scoort even laag als een gemeente op de dimensie 'Afkeer van politiek.'

5.2.7 Hypothese 2

'De mate van public service motivation verschilt van persoon tot persoon en hangt samen met bepaalde, onafhankelijke kenmerken:

H2a: Hoe hoger de leeftijd, hoe hoger de mate van PSM.

H2b: Hoe hoger de opleiding, hoe hoger de mate van PSM.

H2c: Hoe hoger het inkomen, hoe hoger de mate van PSM.

H2d: Hoe langer een ambtenaar in de publieke sector werkt, hoe hoger de mate van PSM.

H2e: Hoe grotere baanzekerheid (vast contract), hoe hoger de mate van PSM.

H2f: Hoe hoger de functie, hoe hoger de mate van PSM.

H2g: Ambtenaren die ooit in de private sector hebben gewerkt, scoren lager op PSM.

H2h: Hoe gunstiger de huidige carrièrekansen geschat worden, hoe hoger de mate van PSM.

H2i: Hoe hoger de tevredenheid, hoe hoger de mate van PSM.

De toetsing van deze hypothese geschiedt door middel van een regressie-analyse. Door middel van de regressieanalyse wordt een lineair model opgesteld, waarmee nagegaan kan worden welke onafhankelijke variabelen van invloed zijn op de afhankelijke variabelen. Met andere woorden, de regressieanalyse opgenomen variabelen verklaren de variantie in de afhankelijke variabele.

Als afhankelijke variabelen is gebruik gemaakt van de vier afhankelijke variabelen die reeds in voorgaande analyses gebruikt zijn, namelijk 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid', 'afkeer van politiek', 'eigenbelang' en 'waardering van de publieke sector'. De onafhankelijke variabelen die niet op een interval- of ratioschaal zijn gemeten, zijn gehercodeerd tot dichotome variabelen (dummy variabelen). Dit betreffen de drie onafhankelijke variabelen 'organisatie', 'functie' en 'werkzaam geweest in de private sector'. Als controlevariabelen is het geslacht in de analyse opgenomen. Alle toetsen zijn gedaan op een significantieniveau van $p = 0,1$.

Regressie analyse met 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' als afhankelijke variabele

In tabel 14 staat de uitkomst van de R kwadraat vetgedrukt. Deze waarde laat zien dat 6% van de variantie van 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' wordt verklaard door de vijftien onafhankelijke variabelen die opgenomen zijn in het model. Deze variabelen zijn zichtbaar in tabel 15. Tabel 14 laat tevens zien dat het model met een significantie van 0,226 *niet*

significant is. Met andere woorden, de variabelen in het model uit tabel 15, verklaren tezamen in onvoldoende mate het algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.

Tabel 14

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Sig. |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|---------|
| 1 | ,246(a) | ,060 | ,013 | 4,70376 | ,226(a) |

Tabel 15 laat zien welke onafhankelijke variabelen significant de variantie van de afhankelijke variabele algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid bepalen. De variabele ZBO is met een waarde van 0,028 significant. Dit wil zeggen dat de organisatie – en in dit geval een ZBO- van invloed is op de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid. De kolom 'Standardized coefficients' in tabel 15 geeft vervolgens een indicatie van het relatieve belang van iedere onafhankelijke variabele. Een positieve waarde van dit getal geeft een positief verband weer, een negatieve waarde van dit getal geeft een negatief verband weer. Uit tabel 15 is af te lezen dat werkzaam zijn bij een ZBO een negatieve invloed heeft op de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid. Dit bevestigt het resultaat van hypothese één waarin reeds geconcludeerd werd dat de dimensie 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' in mindere mate voorkomt bij een ZBO dan bij een ministerie of gemeente. Deze regressie-analyse bevestigt nogmaals het verschil tussen de organisaties op deze dimensie, echter nu ook onder controle van andere variabelen.

Tabel 15 laat tevens zien dat de inkomenscategorie met een significantiewaarde van 0,056 significant is met een bèta van -0,171. In tabel 16 staan de gemiddelden van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid per inkomenscategorie, gemeten op een vijf-punt schaal. Hieruit kan afgeleid worden hoe het verband geïnterpreteerd moet worden. Zichtbaar wordt dat hoe hoger de inkomenscategorie, hoe lager de score op algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid. Met andere woorden, van alle gemeten kenmerken die een respondent kan hebben, is inkomen en de organisatie het meest bepalend voor de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid. Hierbij is de inkomenscategorie het meest van invloed op de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid, waarbij vanwege de negatieve bèta geldt, naarmate het inkomen stijgt, daalt de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.

Dit betekent dat een respondent minder hoog scoort op algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid, indien het inkomen hoger is. Een oorzaak hiervan kan liggen in het feit dat

ambtenaren met hogere functies en hogere inkomens in mindere mate in direct contact met de burger staat, terwijl dit voor lagere functies, en dus lagere inkomens, wel geldt. Voor hen is deze dimensie veel uitgesprokener aanwezig in hun dagelijks werk, terwijl ambtenaren in hogere functies op een hoger niveau bezig zijn met het algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid. Opgemerkt dient te worden dat het verschil relatief is – eerder is gemeten dat deze dimensie in iedere onderzochte publieke organisatie in hoge mate voorkomt.

Tabel 15: Regressie analyse 'Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid'

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------|
| | | B | Std. Error | Bèta | | |
| 1 | (Constant) | 23,985 | 4,038 | | 5,939 | ,000 |
| | Wat is uw geslacht? | -,112 | ,608 | -,012 | -,185 | ,853 |
| | Wat is uw leeftijd? | ,023 | ,048 | ,051 | ,488 | ,626 |
| | Wat is uw hoogst voltooide opleiding? | ,416 | ,459 | ,071 | ,906 | ,366 |
| | In welke categorie valt uw inkomen per maand? | | | | | |
| | zbo | -,314 | ,164 | -,171 | -1,917 | ,056 |
| | ministerie | -1,864 | ,841 | -,140 | -2,215 | ,028 |
| | Hoeveel jaren werkt u voor de publieke sector? | -,709 | ,631 | -,073 | -1,123 | ,263 |
| | steun | ,055 | ,281 | ,022 | ,196 | ,844 |
| | uitvoer | -1,632 | 1,215 | -,124 | -1,342 | ,180 |
| | beleidsvoorb | -,911 | 1,096 | -,085 | -,831 | ,407 |
| | vast | -1,594 | 1,008 | -,169 | -1,581 | ,115 |
| | Hoeveel uren werkt u in de week? | ,550 | ,786 | ,047 | ,700 | ,485 |
| | ooitpriva2 | ,113 | ,068 | ,099 | 1,659 | ,098 |
| | Hoe schat u uw eigen carrièrekansen in bij uw huidige werkgever? | -,565 | ,607 | -,060 | -,931 | ,353 |
| | In welke mate bent u tevreden met uw werk/functie? | ,141 | ,327 | ,029 | ,432 | ,666 |
| | | ,183 | ,355 | ,034 | ,517 | ,606 |

Tabel 16: Gemiddelde 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' en Inkomen

| | | |
|---|-------------------|----------|
| In welke categorie valt uw inkomen per maand? | | |
| | Gemiddelde | N |

| | | |
|------------------|------|-----|
| tot €2500,- | 4,01 | 121 |
| €2500,- €4000,- | 3,92 | 183 |
| meer dan €4000,- | 3,65 | 52 |
| Total | 3,95 | 356 |

Regressie analyse met 'Afkeer van politiek' als afhankelijke variabele

In tabel 17 staat de uitkomst van de R kwadraat vetgedrukt. Deze waarde laat zien dat 11,1% van de variantie van 'Afkeer van politiek' wordt verklaard door de veertien onafhankelijke variabelen die opgenomen zijn in het model. Deze variabelen zijn zichtbaar in tabel 18. Tabel 17 laat met een significantiewaarde van 0,001 zien dat het model significant is. Dit houdt in dat de variabelen uit tabel 18 voor een deel de afkeer van politiek verklaren.

Tabel 17

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Sig. |
|-------|---------|-----------------|-------------------|----------------------------|----------------|
| 1 | ,333(a) | ,111 | ,070 | 1,85772 | ,001(a) |

Tabel 18 laat zien welke onafhankelijke variabelen significant de variantie van de afhankelijke variabele 'Afkeer van politiek' bepalen. De variabele 'ooitpriva2' is met een waarde van 0,038 significant. Ooitpriva2 staat voor het feit dat iemand ooit in de private sector heeft gewerkt en dit is in positieve zin van invloed op de mate van afkeer van politiek. Met andere woorden, dit vergroot de mate van afkeer van politiek. Dit betekent dat een respondent die ooit in de private sector heeft gewerkt, een grotere afkeer van politiek heeft.

De variabele 'hoe schat u uw eigen carrierekansen in bij uw huidige werkgever?' is met een waarde van 0,080 significant. De bèta laat een negatieve waarde zien van -0,115. Dit betekent dat iemand die zijn carrièrekansen somber inziet, een hogere afkeer van politiek heeft.

De variabele 'in welke mate bent u tevreden met uw werk/functie?' is met een waarde van 0,034 eveneens significant (tabel 18). De kolom 'Standardized coefficients' in tabel 18 geeft vervolgens een indicatie van het relatieve belang van iedere onafhankelijke variabele weer. De negatieve waarde van dit getal geeft een negatief verband weer. Met andere woorden, hoe meer tevredenheid over het werk of de functie, hoe minder de mate van politieke afkeer.

In het model van tabel 18 heeft de variabele 'in welke mate bent u tevreden met uw werk/functie' met een bèta van -0,136 de meeste invloed op afkeer van politiek. De variabele 'ooitpriva2' komt

daarna met een bèta van 0,124 en daarna de variabele 'hoe schat u uw eigen carrièrekansen in bij uw huidige werkgever' met een bèta van -0,115.

Tabel 18: Regressie analyse 'Afkeer van politiek'

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------|
| | | B | Std. Error | Bèta | | |
| 1 | (Constant) | 7,231 | 1,504 | | 4,809 | ,000 |
| | Wat is uw geslacht? | -,201 | ,235 | -,052 | -,859 | ,391 |
| | Wat is uw leeftijd? | -,006 | ,018 | -,033 | -,355 | ,723 |
| | Wat is uw hoogst voltooide opleiding? | -,259 | ,173 | -,109 | -1,494 | ,136 |
| | In welke categorie valt uw inkomen per maand? | -,064 | ,061 | -,086 | -1,047 | ,296 |
| | zbo | -,476 | ,345 | -,087 | -1,378 | ,169 |
| | gemeente | -,284 | ,244 | -,074 | -1,163 | ,246 |
| | Hoeveel jaren werkt u voor de publieke sector? | ,204 | ,217 | ,087 | ,940 | ,348 |
| | steun | ,035 | ,333 | ,007 | ,107 | ,915 |
| | beleidsvoorb | -,078 | ,252 | -,020 | -,310 | ,756 |
| | vast | ,324 | ,304 | ,067 | 1,063 | ,289 |
| | Hoeveel uren werkt u in de week? | ,020 | ,026 | ,043 | ,750 | ,454 |
| | ooitpriva2 | ,479 | ,230 | ,124 | 2,086 | ,038 |
| | Hoe schat u uw eigen carrièrekansen in bij uw huidige werkgever? | -,224 | ,127 | -,115 | -1,757 | ,080 |
| | In welke mate bent u tevreden met uw werk/functie? | -,297 | ,139 | -,136 | -2,133 | ,034 |

Regressie analyse met 'Eigenbelang' als afhankelijke variabele

In tabel 19 staat de uitkomst van de R kwadraat vetgedrukt. Deze waarde laat zien dat 13,5% van de variantie van 'Eigenbelang' wordt verklaard door de dertien onafhankelijke variabelen die zijn opgenomen in het model. Deze variabelen zijn zichtbaar in tabel 20. Tabel 20 laat tevens zien dat het model met een significantiewaarde van 0,000 significant is. Met andere woorden, de mate van eigenbelang wordt voor een deel verklaard door de variabelen in het model van tabel 20.

Tabel 19

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Sig. |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|---------|
| 1 | ,368(a) | ,135 | ,099 | 2,18910 | ,000(a) |

Tabel 20 laat zien welke onafhankelijke variabelen significant de variantie van de afhankelijke variabele 'Eigenbelang' bepalen. De (controle) variabele 'geslacht' is met een waarde van 0,062 significant. In tabel 20 in de kolom 'Standardized coefficients' staat het relatieve belang van het geslacht. De waarde van de bèta is -,110. Dit betekent dat het verband negatief is voor de mate van eigenbelang. Tabel 21 laat het gemiddelde op een vijf-punt schaal zien van het geslacht en eigenbelang. Hieruit is op te maken dat mannen een hogere mate van eigenbelang bezitten dan vrouwen.

De variabele 'leeftijd' is met een waarde van 0,001 eveneens significant. De bèta heeft een negatieve waarde van -0,303. Dit houdt in dat naarmate de leeftijd stijgt, de mate van eigenbelang afneemt.

Tabel 20 laat eveneens zien dat de organisatie bepalend is voor de mate van eigenbelang. De ZBO maken met een waarde van 0,015 een significant verschil in eigenbelang, wat betekent dat respondenten die werken bij een ZBO een grotere mate van eigenbelang vertonen. Dit bevestigt de derde hypothese maar nu onder controle van andere variabelen.

In het model van tabel 20 heeft de variabele 'leeftijd' met een bèta van -0,303 de grootste invloed op de mate van eigenbelang, gevolgd door de variabele 'ZBO' met een bèta van -0,148. Hierna volgt het geslacht met een bèta van -0,110.

Met andere woorden betekent dit dat de mate van eigenbelang het hoogst is bij:

- Mannen
- Ambtenaren met een jonge leeftijd
- Ambtenaren werkzaam bij een ZBO

Dit betekent ook dat deze respondenten geen hoge mate van zelfopoffering vertonen – in tegenstelling tot wat Vandenabeele deels bij ambtenaren veronderstelt en Perry in het bijzonder. Vandenabeele merkte reeds op dat van zelfopoffering en medelijden amper sprake is in de Nederlandse sector. Dit komt wel in relatief grotere mate voor bij vrouwen, respondenten met een hogere leeftijd en bij ambtenaren van een gemeente of ministerie.

Tabel 20: Regressie analyse 'Eigenbelang'

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------|
| | | B | Std. Error | Bèta | | |
| 1 | (Constant) | 13,021 | 1,679 | | 7,756 | ,000 |
| | Wat is uw geslacht? | -,508 | ,271 | -,110 | -1,876 | ,062 |
| | Wat is uw leeftijd? | -,068 | ,020 | -,303 | -3,375 | ,001 |
| | Wat is uw hoogst voltooide opleiding? | -,232 | ,199 | -,082 | -1,165 | ,245 |
| | In welke categorie valt uw inkomen per maand? | ,104 | ,069 | ,117 | 1,508 | ,133 |
| | zbo | ,964 | ,396 | ,148 | 2,435 | ,015 |
| | gemeente | ,280 | ,281 | ,061 | ,995 | ,321 |
| | Hoeveel jaren werkt u voor de publieke sector? | -,323 | ,249 | -,114 | -1,296 | ,196 |
| | steun | -,194 | ,389 | -,030 | -,499 | ,618 |
| | beleidsvoorb | -,109 | ,297 | -,024 | -,366 | ,714 |
| | Hoeveel uren werkt u in de week? | ,014 | ,029 | ,026 | ,464 | ,643 |
| | oortpriva2 | ,090 | ,268 | ,019 | ,335 | ,738 |
| | Hoe schat u uw eigen carrièrekansen in bij uw huidige werkgever? | -,026 | ,148 | -,011 | -,176 | ,861 |
| | In welke mate bent u tevreden met uw werk/functie? | -,240 | ,164 | -,092 | -1,468 | ,143 |

Tabel 21: 'Eigenbelang' en geslacht

| Wat is uw geslacht? | Gemiddelde | N |
|---------------------|-------------|-----|
| Man | 2,94 | 179 |
| Vrouw | 2,85 | 210 |
| Total | 2,89 | 389 |

Regressie analyse met 'Waardering van de publieke sector' als afhankelijke variabele

In tabel 22 staat de uitkomst van de R kwadraat vetgedrukt. Deze waarde laat zien dat 11,6% van de variantie van 'waardering van de publieke sector' wordt verklaard door de veertien onafhankelijke variabelen die opgenomen zijn in het model. Deze variabelen zijn zichtbaar in tabel 23. Tabel 22 laat tevens zien dat het model met een significantiewaarde van 0,001 significant is. Met andere woorden, de variabelen in het model van tabel 23 verklaren voor een deel de mate van waardering van de publieke sector.

Tabel 22

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Sig. |
|-------|---------|-----------------|-------------------|----------------------------|----------------|
| 1 | ,341(a) | ,116 | ,075 | 2,27381 | ,001(a) |

Tabel 23 laat zien welke onafhankelijke variabelen significant de variantie van de afhankelijke variabele 'waardering van de publieke sector' bepalen. Het effect van de variabele is significant op de mate van waardering van de publieke sector. In tabel 23 in de kolom 'Standardized coefficients' staat met een bèta van -1,25 het relatieve belang van het geslacht. Tabel 24 laat de gemiddelden op een vijf-punt schaal zien van het geslacht en de waardering van de publieke sector. Hieruit is op te maken dat mannen een hogere mate van waardering van de publieke sector bezitten dan vrouwen.

Het effect van de variabele 'leeftijd' eveneens significant met een bèta van -0,173. In tabel 25 wordt de negatieve richting van het verband bevestigd: naarmate de leeftijd stijgt, neemt de mate van waardering van de publieke sector af. Opmerkelijk is dat dit niet geldt voor de leeftijdscategorie 41 t/m 50 jaar. Hier neemt de waardering voor de publieke sector weer toe waarna het in de volgende leeftijdscategorie weer afneemt.

Tabel 23 laat eveneens zien dat de organisatie bepalend is voor de mate van waardering van de publieke sector. De variabele 'ZBO' is met een waarde van 0,043 significant met een negatieve bèta van -1,22. Dit betekent dat respondenten die werken bij een ZBO een mindere mate van waardering voor de publieke sector tonen. Ook de variabele 'ministerie' is met een waarde van 0,72 significant en heeft een negatieve bèta van -1,12. Dit betekent de mate van waardering van de publieke sector ook lager is naarmate iemand bij een ministerie werkt. Automatisch betekenen deze uitkomsten het tegenovergestelde voor de gemeente als organisatie. Uit de negatieve bètawaarden van de variabelen 'ZBO' en 'ministerie' valt op te maken dat naarmate iemand die werkzaam is voor een gemeente, hij een grotere waardering van de publieke sector vertoont.

Tabel 26 bevestigt dit. Hierin is de gemiddelde score op 'waardering van de publieke sector' per organisatie afgebeeld.

De soort functie die een respondent uitvoert heeft effect op de waardering van de publieke sector. De variabele 'steun' staat voor een ondersteunende functie. De variabele 'uitvoer' staat voor een uitvoerende functie en de variabele 'beleidsvoorb' staat voor een beleidsvoorbereidende functie. De analyse is gemeten met deze drie functies als variabelen en met 'managementfunctie' als dummy variabele. Dit houdt in dat de uitkomsten iedere keer 'ten opzichte van een managementfunctie' geïnterpreteerd moeten worden.

De drie soorten functiecategorieën hebben gezien de negatieve bèta allen een negatief verband met waardering van de publieke sector ten opzichte van de managementfunctie. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat het hebben van een beleidsvoorbereidende functie minder uitgesproken van invloed is op de (negatieve) waardering van de publieke sector dan respondenten met een uitvoerende- of ondersteunende functie.

Tabel 27 waarin de gemiddelde score op 'waardering van de publieke sector' per functiecategorie is afgebeeld, bevestigt dit. In deze tabel is ook te zien dat het hebben van een managementfunctie een positieve waardering van de publieke sector genereert.

Het feit of een respondent een vast contract of een tijdelijk contract heeft, is ook van invloed op de waardering van de publieke sector. De variabele 'vast' bevestigt dit in tabel 23 met een significantiewaarde van 0,01. De bèta heeft een waarde van 0,164 wat inhoudt dat het verband positief is. Met andere woorden, het hebben van een vast contract vergroot de mate van waardering van de publieke sector ten opzichte van het niet hebben van een vast contract.

In het model van tabel 35 heeft de variabele 'uitvoer' (beleidsuitvoerende functie) met een bèta van -0,271 de meeste invloed op de waardering van de publieke sector. Daarna de variabele 'steun' (ondersteunende functie) met een bèta van -0,193. Vervolgens de variabele 'beleidsvoorb' (beleidsvoorbereidende functie) met een bèta van -1,85, 'leeftijd' met een bèta van -,173, een 'vast' contract met een bèta van 0,164, het geslacht met een bèta van -1,25 en als laatste de organisatie met een bèta van -0,122 (ZBO) en -0,112 (ministerie).

Tabel 23: Regressie analyse 'Waardering van de publieke sector'

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Bèta | | |
| 1 | (Constant) | 10,864 | 1,882 | | 5,772 | ,000 |
| | Wat is uw geslacht? | -,592 | ,288 | -,125 | -2,060 | ,040 |
| | Wat is uw leeftijd? | -,040 | ,023 | -,173 | -1,735 | ,084 |
| | Wat is uw hoogst voltooide opleiding? (gehercodeerd) | ,308 | ,215 | ,106 | 1,433 | ,153 |
| | In welke categorie valt uw inkomen per maand? | -,053 | ,077 | -,057 | -,681 | ,496 |
| | zbo | -,819 | ,404 | -,122 | -2,028 | ,043 |
| | ministerie | -,542 | ,300 | -,112 | -1,807 | ,072 |
| | Hoeveel jaren werkt u voor de publieke sector? | -,036 | ,134 | -,028 | -,265 | ,791 |
| | steun | -1,284 | ,582 | -,193 | -2,205 | ,028 |
| | uitvoer | -1,438 | ,523 | -,271 | -2,753 | ,006 |
| | beleidsvoorb | -,874 | ,481 | -,185 | -1,817 | ,070 |
| | vast | ,977 | ,377 | ,164 | 2,589 | ,010 |
| | Hoeveel uren werkt u in de week? | ,039 | ,032 | ,069 | 1,198 | ,232 |
| | ooitpriva2 | -,002 | ,287 | ,000 | -,008 | ,993 |
| | Hoe schat u uw eigen carrièrekansen in bij uw huidige werkgever? | ,207 | ,139 | ,087 | 1,493 | ,136 |

Tabel 24: Gemiddelde waardering van de publieke sector en geslacht

| Wat is uw geslacht? | Gemiddelde | N |
|---------------------|------------|-----|
| Man | 3,53 | 180 |
| Vrouw | 3,45 | 210 |
| Total | 3,49 | 390 |

Tabel 25: Gemiddelde waardering van de publieke sector per leeftijd

| Wat is uw leeftijd? | Gemiddelde | N |
|---------------------|------------|-----|
| 19 tm 30 | 3,62 | 115 |
| 31tm 40 | 3,45 | 123 |
| 41 tm 50 | 3,49 | 98 |
| 51en ouder | 3,27 | 55 |
| Total | 3,49 | 391 |

Tabel 26: Gemiddelde waardering van de publieke sector per organisatie

| Bij welke soort organisatie werkt u momenteel? | Gemiddelde | N |
|--|------------|-----|
| ministerie | 3,41 | 142 |
| gemeente | 3,58 | 194 |
| zbo | 3,36 | 53 |
| Total | 3,49 | 389 |

Tabel 27: Gemiddelde waardering van de publieke sector per functiecategorie

| In welke categorie past uw functie het meest? | Gemiddelde | N |
|---|------------|-----|
| management functie | 3,73 | 35 |
| ondersteunende functie | 3,43 | 55 |
| beleidsvoorbereidende functie | 3,56 | 181 |
| beleidsuitvoerende functie | 3,37 | 99 |
| Total | 3,51 | 370 |

5.2.8 Conclusie hypothese 2

De vier regressie-analyses met de afhankelijke variabelen 'Algemeen belang maatschappelijke betrokkenheid', 'Afkeer van politiek', 'Eigenbelang' en 'Waardering van de publieke sector' hebben aangetoond dat de mate van public service management op de verschillende dimensie van PSM verschilt van persoon tot persoon en afhankelijk is van verschillende, onafhankelijke factoren.

In het regressiemodel waar 'Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' is getoetst komt naar voren dat werken de organisatie (ZBO) en het inkomen van invloed zijn op de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid. Iemand die werkzaam is bij een ZBO heeft een negatieve samenhang met algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid. Dit betekent dat een ambtenaar werkzaam bij een ZBO een minder hoge score op de dimensie 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' vertoont. Voor inkomen geldt: hoe hoger het inkomen, hoe lager de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid. In het regressiemodel heeft het inkomen de meeste invloed op de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.

In het regressiemodel waar 'Afkeer van politiek' is getoetst komt naar voren dat het feit of iemand ooit in de private sector heeft gewerkt, de mate waarop carrièrekansen bij de huidige werkgever

worden geschat en de mate van tevredenheid met het werk, significant van invloed zijn op de mate politieke afkeer. Respondenten die ooit in de private sector hebben gewerkt, hebben een hogere afkeer van politiek. Respondenten die een rooskleurige blik op hun carrièrekansen hebben en tevreden zijn met hun functie, hebben een mindere mate van politieke afkeer. In dit model is de tevredenheid met de functie van grootste invloed op de mate van afkeer van politiek. Daarna of iemand ooit in de private sector heeft gewerkt en als minste invloed op de afkeer van politiek is de perceptie van de carrièrekansen.

In het regressiemodel waar 'Eigenbelang' is getoetst komt naar voren dat het geslacht, de leeftijd en de organisatie (ZBO) van invloed is op de mate van eigenbelang. Hierbij geldt dat mannen een grotere mate van eigenbelang vertonen dan vrouwen en het eigenbelang afneemt naarmate de leeftijd toeneemt. Iemand die werkt bij een ZBO vertoont een grotere mate van eigenbelang dan ambtenaren die werken bij een gemeente of ministerie. In dit model is leeftijd van grootste invloed, vervolgens de organisatie ZBO en als laatste het geslacht.

In het regressiemodel waar 'Waardering van de publieke sector' is getoetst, komt naar voren dat vele onafhankelijke variabelen significant van invloed zijn op de waardering van de publieke sector. In volgorde van mate van invloed zijn dit de volgende variabelen: soort functie (uitvoerende-, ondersteunende-, beleidsvoorbereidende functie, managementfunctie) de leeftijd, het soort contract, geslacht en soort organisatie. Hierbij geldt voor uitvoerende functies, ondersteunende functies en beleidsvoorbereidende functies een negatief verband met de waardering van de publieke sector ten opzichte van een managementfunctie. Beleidsuitvoerende functies en beleidsondersteunende functies waarderen de publieke sector het minst.

Voor de leeftijd van de respondenten geldt dat naarmate de leeftijd stijgt, de mate van waardering van de publieke sector afneemt. Echter, de waardering van de publieke sector neemt niet lineair af. Bij de leeftijdscategorie 41 t/m 50 jaar neemt de waardering voor de publieke sector weer toe waarna het in de volgende leeftijdscategorie weer afneemt.

Het bezitten van een vast contract is van positieve invloed op de waardering van de publieke sector. Mannen beoordelen de publieke sector positiever dan vrouwen. Voor de soort organisatie geldt een negatief verband van ZBO met de waardering van de publieke sector. Iemand die dus werkt bij een ZBO waardeert de publieke sector minder dan iemand die werkzaam is bij een ministerie dan wel een gemeente.

Op basis van de resultaten van het uitgangspunt dat aan de tweede hypothese ten grondslag ligt, namelijk dat de mate van PSM samenvalt met bepaalde onafhankelijke kenmerken, kan de

tweede hypothese bevestigd worden. Kijkend naar de afzonderlijke (sub)hypothesen, dan zijn de conclusies als volgt:

Hypothese H2a: Hoe hoger de leeftijd, hoe hoger de mate van PSM, wordt bevestigd op de dimensies 'eigenbelang' en 'waardering van de publieke sector.' Op de dimensies 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' en 'afkeer van politiek' wordt hypothese H2a verworpen. Leeftijd is niet van invloed op deze twee dimensies.

Hypothese H2b: Hoe hoger de opleiding, hoe hoger de mate van PSM wordt verworpen. Opleiding is op geen enkele dimensie van PSM van invloed.

Hypothese H2c: Hoe hoger het inkomen, hoe hoger de mate van PSM wordt verworpen. Het inkomen heeft alleen invloed op de dimensie 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' alleen is deze invloed negatief. Met andere woorden: hoe hoger het inkomen hoe lager de interesse in het algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.

Hypothese H2d: Hoe langer een ambtenaar in de publieke sector werkt, hoe hoger de mate van PSM wordt verworpen. De duur van een carrière in de publieke sector is niet van invloed op een van de dimensies van PSM en dus op de mate van PSM.

Hypothese H2e: Hoe grotere baanzekerheid (vast contract), hoe hoger de mate van PSM wordt bevestigd op de dimensie 'waardering van de publieke sector' en wordt verworpen op de overige dimensies. Dit betekent dat een ambtenaar met een vast contract de publieke sector in hogere mate waardeert maar dat dit geen invloed heeft op de interesse in algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid, de mate van afkeer van politiek en de mate van eigenbelang.

Hypothese H2f: Hoe hoger de functie, hoe hoger de mate van PSM wordt bevestigd voor de dimensie 'waardering van de publieke sector' waarvoor geldt: Ambtenaren met een beleidsvoorbereidende functie, beleidsuitvoerende functie of een beleidsondersteunende functie, waarderen de publieke sector minder dan ambtenaren in een managementfunctie. Hypothese H2f wordt verworpen voor de overige dimensies. Dit betekent dat de functie niet van invloed is op de interesse in algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid, de mate van afkeer van politiek en op de mate van eigenbelang.

Hypothese H2g: Ambtenaren die ooit in de private sector hebben gewerkt, scoren lager op PSM wordt bevestigd op de dimensie afkeer van politiek. Ambtenaren die ooit in de private sector werkzaam zijn geweest, vertonen een grotere mate van afkeer van politiek. Hypothese H2f wordt verworpen voor de overige dimensies. Dit betekent dat het feit dat een ambtenaar ooit in de

private sector werkzaam is geweest geen invloed heeft op de interesse in algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid, de mate van eigenbelang en de mate van waardering van de publieke sector.

Hypothese H2h: Hoe gunstiger de huidige carrièrekansen geschat worden, hoe hoger de mate van PSM wordt bevestigd op de dimensie 'afkeer van politiek'. Dit betekent dat een ambtenaar die ontevreden is over zijn werk/functie een hogere mate van afkeer van politiek heeft. Op de overige dimensies wordt hypothese H2h verworpen. Met andere woorden, inschatting van de carrièrekansen heeft geen invloed op de interesse in algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid, op de mate van eigenbelang en op de mate van waardering van de publieke sector.

Hypothese H2i: Hoe hoger de tevredenheid, hoe hoger de mate van PSM wordt bevestigd op de dimensie 'afkeer van politiek'. Dit houdt in dat een ambtenaren die niet tevreden is met zijn werk of functie een hogere mate van afkeer van politiek heeft. Hypothese H2i wordt verworpen op de overige dimensies. Met andere woorden, de tevredenheid in het werk en met de functie is niet van invloed op de interesse in algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid, op de mate van eigenbelang en op de mate van waardering van de publieke sector.

Afgezien van de hypothesen valt het verband tussen het geslacht en de dimensies 'eigenbelang' en 'waardering van de publieke sector' op. Hiervoor geldt dat mannen hoger scoren op de mate van eigenbelang dan vrouwen. Echter waarderen mannen de publieke sector wel in hogere mate dan vrouwen.

Concluderend kan gesteld worden dat de mate van Public Service Motivation verschilt van persoon tot persoon en samenhangt met bepaalde, onafhankelijke kenmerken.

5.2.9 Hypothese 3

'De keuze voor de publieke sector als werkgever wordt bepaald door intrinsieke aspecten'.

PSM is een onderdeel van intrinsieke motivatie. Door middel van analyse van de derde hypothese wordt duidelijk of ambtenaren ook daadwerkelijk meer belang hechten aan intrinsieke baanaspecten en of dit de keuze voor de publieke sector als werkgever bepaalt. Deze hypothese wordt in eerste instantie onderzocht door gebruik te maken van kruistabellen met de variabelen uit vraag 26 uit de enquête (zie bijlage I) en de verschillende organisaties. In vraag 25 van de enquête zijn de respondenten verschillende intrinsieke- en extrinsieke aspecten in een baan voorgelegd. In vraag 26 is gevraagd welke van de aspecten uit de vorige vraag als 'meest

belangrijk' wordt geacht. In tabel 28 zijn de resultaten van de kruistabel zichtbaar. Hier zijn de verschillende stellingen zichtbaar met daarbij het bijbehorende percentage dat de betreffende stelling als meest belangrijk is aangeduid, per organisatie. De analyse is gedaan op een significantieniveau van $p = 0,05$.

Opvallend is dat het aspect 'Inhoudelijk interessant werk' met een totaalpercentage van 53,8% het vaakst als meest belangrijk is aangemerkt. Dit geldt ook voor alle afzonderlijke organisaties. Zowel bij een ministerie, gemeente als een ZBO is 'inhoudelijke interessant werk' het meest belangrijk in een baan. Als tweede met in totaal 10,7% komt 'werk, waarbij ik op een zinvolle wijze een bijdrage lever aan het oplossen van maatschappelijke problemen'. Deze stelling kan gezien de aard ervan, aangemerkt worden als onderdeel van PSM. Wat in dit geval dan opvalt is dat deze stelling bij een ZBO met een percentage van 4% als veel minder belangrijk wordt geacht in vergelijking met een ministerie (11,9%) of gemeente (11,7%). 'Het kunnen combineren met de thuissituatie' staat met een totaalpercentage van 9,8% op de derde plaats. Dit is voor de ambtenaren, werkzaam bij een ZBO zeer belangrijk in een baan (14%), terwijl dit door ambtenaren van een ministerie met een percentage van 3,5% veel minder belangrijk wordt geacht. Ambtenaren die werkzaam zijn bij een gemeente, hechten met een percentage van 13,9% evenveel waarde aan werk dat goed te combineren valt met de thuissituatie als ambtenaren werkzaam bij een ZBO.

Tabel 28: Kruistabel vraag 25 enquête: Geef aan welke van de stellingen uit vraag 25 u de meest belangrijke stellingen vindt in uw baan * Bij welke soort organisatie werkt u momenteel?

| N = 366 | | Bij welke soort organisatie werkt u momenteel? | | | Total |
|---------|--|--|--------------|--------------|--------------|
| | | ministerie | gemeente | zbo | |
| | Geef aan welke van de stellingen uit vraag 25 u de meest belangrijke stellingen vindt in uw baan | | | | |
| | Baanzekerheid | 4,2% | 4,6% | 8,0% | 4,9% |
| | Inhoudelijk interessant werk | 62,2% | 46,8% | 54,0% | 53,8% |
| | Werk, waarbij ik op een zinvolle wijze een bijdrage lever aan het oplossen van maatschappelijke problemen | 11,9% | 11,6% | 4,0% | 10,7% |
| | Primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning) | 4,2% | 3,5% | | 3,3% |
| | Anderen helpen met mijn werk | 1,4% | 5,2% | 4,0% | 3,6% |
| | Promotie maken | 1,4% | ,6% | 2,0% | 1,1% |
| | Werk, waarbij ik op zinvolle wijze bijdraag aan de toekomst van NL | 2,1% | 2,9% | 4,0% | 2,7% |
| | Secundaire arbeidsvoorwaarden bijvoorbeeld werktijden, vakantiedagen, pensioenregeling etc. | 3,5% | 5,8% | 4,0% | 4,6% |
| | Het kunnen combineren met de thuissituatie | 3,5% | 13,9% | 14,0% | 9,8% |
| | Werk met een belangrijke maatschappelijke waarde | 5,6% | 5,2% | 6,0% | 5,5% |
| Total | | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Voor daadwerkelijke toetsing van de hypothese is het van belang de stellingen in te delen naar intrinsiek en extrinsiek. Op basis van hoofdstuk 3.2 waar het onderscheid tussen intrinsieke motivatie en –aspecten en extrinsieke motivatie en – aspecten worden besproken, zijn bovenstaande stellingen als volgt gehercodeerd naar intrinsiek en extrinsiek:

Tabel 29: hercodering naar intrinsieke aspecten en extrinsieke aspecten

| Intrinsiek | Extrinsiek |
|--|---|
| Inhoudelijk interessant werk. | Baanzekerheid. |
| Werk, waarbij ik op een zinvolle wijze een bijdrage lever aan het oplossen van maatschappelijke problemen. | Primaire arbeidsvoorwaarden. |
| Anderen helpen met mijn werk. | Promotie maken. |
| Werk, waarbij ik op een zinvolle wijze bijdraag aan de toekomst van Nederland. | Secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals werktijden, vakantiedagen, pensioenregeling etc. |
| Werk, met een belangrijke maatschappelijke waarde. | Het kunnen combineren met de thuissituatie. |

In tabel 30 komt vervolgens de volgende verdeling per organisatie naar voren:

Tabel 30: Kruistabel Belangrijkste aspect * Bij welke soort organisatie werkt u momenteel?

| | | Bij welke soort organisatie werkt u momenteel? | | | Total |
|-----------------------|------------|--|----------|--------|--------|
| | | ministerie | gemeente | zbo | |
| belangrijkste_ aspect | extrinsiek | 16,8% | 28,3% | 28,0% | 23,8% |
| | intrinsiek | 83,2% | 71,7% | 72,0% | 76,2% |
| Total | | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tabel 31: Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---------------------------|-----------------|----------|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,326(a) | 2 | ,042 |
| N of Valid Cases | 366 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.

Tabel 30 laat zien dat intrinsieke aspecten in het algemeen heel belangrijk zijn, namelijk 76,2% van de respondenten geeft een aan intrinsiek aspect aan als meest belangrijke aspect in een baan. Dit bevestigt wat in de derde hypothese verondersteld wordt.

Om te onderzoeken of deze aspecten mede de keuze voor de publieke sector als werkgever bepalen, is gekeken naar de gegeven antwoorden op vraag 19 van de enquête. Vraag 19 is een open vraag waarin wordt gevraagd naar de motivatie van de opgegeven voorkeurssector. De

gegeven antwoorden zijn na te slaan in bijlage II. Een analyse van de gegeven antwoorden laat zien dat voor de respondenten die aangegeven hebben dat hun voorkeur uitgaat naar een baan in de publieke sector, de volgende aspecten van belang zijn in een baan:

- Werk met maatschappelijke waarde
- Iets kunnen betekenen voor de maatschappij
- Algemeen belang dienen
- Met politiek bezig zijn
- Sociaal bewogen/ idealistisch bezig zijn
- De goede secundaire arbeidsvoorwaarden en balans in werk en privé
- Winst als doel spreekt niet aan

In achtneming hoofdstuk 3.2 kan geconcludeerd worden dat deze aspecten 'intrinsieke' aspecten zijn.

In vraag 25 van de enquête wordt gevraagd naar het belang dat gehecht wordt aan de verschillende intrinsieke- en extrinsieke baanaspecten. Ook al wordt het meeste belang gehecht aan intrinsieke aspecten, ambtenaren vinden extrinsieke aspecten daarnaast ook belangrijk. Aan het extrinsieke aspect 'primaire arbeidsvoorwaarden' wordt door 60,5% van alle respondenten (N=369) belangrijk tot zeer belangrijk gevonden. De 'secundaire arbeidsvoorwaarden' worden door 68,4% van alle respondenten belangrijk tot zeer belangrijk gevonden. Het 'kunnen combineren met de thuissituatie' worden door 65% van alle respondenten belangrijk tot zeer belangrijk gevonden. 'Baanzekerheid' wordt door 55,5% van alle respondenten belangrijk tot zeer belangrijk gevonden, en 'promotie maken' door 40,5%. Met andere woorden, ook al worden aan intrinsieke aspecten in een baan de meeste waarde gehecht, de gemeten extrinsieke aspecten worden door meer dan de helft ook als belangrijk tot zeer belangrijk ervaren.

5.2.10 Conclusie hypothese 3

Om de derde hypothese te onderzoeken, is gebruik gemaakt van kruistabellen. Kruistabel 40 laat alle percentages per organisatie per baanaspect zien. Na hercodering naar 'intrinsiek aspect' en 'extrinsiek aspect', laat tabel 41 zien dat aan intrinsieke aspecten een veel grotere waarde gehecht wordt dan aan extrinsieke aspecten.

Om te analyseren of deze aspecten van doorslaggevende rol zijn in de keuze voor de publieke sector als werkgever, zijn de antwoorden op vraag 19 van de enquête bekeken. Een analyse van de gegeven antwoorden laat zien dat in de meeste gevallen intrinsieke aspecten aangedragen worden als doorslaggevende factor om te kiezen voor een baan in de publieke sector. Hierbij moet een kanttekening gemaakt worden. Of intrinsieke aspecten in een baan ook daadwerkelijk dé doorslaggevende rol zijn om te kiezen voor een baan in de publieke sector, kan pas bepaald

worden als dit ook onderzocht wordt in de private sector en de uitkomsten met elkaar vergeleken worden.

Door te kijken naar de frequenties op de vraag welk belang respondenten hechten aan de intrinsieke- en extrinsieke aspecten, kan geconcludeerd worden dat tevens groot belang gehecht wordt aan extrinsieke aspecten. Met name de secundaire arbeidsvoorwaarden en het werk kunnen combineren met de thuissituatie, zijn aspecten die voor ambtenaren naast de intrinsieke aspecten, belangrijk zijn in hun werk.

Kunnen (1993) heeft in zijn OSA-onderzoek (1992) vastgesteld dat bij het imago van de overheid intrinsieke waarden domineren. Dit wil zeggen dat de keuze om voor de overheid te werken vooral voortkomt uit intrinsieke motivatie. Als positief imago van de overheid overheersen de aard en inhoud van het werk. Als negatief imago van de overheid spelen de aard van de organisatie of sector een rol. Het bureaucratische karakter van de overheid is hier een voorbeeld van (in Van Raaij et.al, 2002).

Met bovenstaande bevindingen kan de derde hypothese bevestigd worden. Ambtenaren, met name ambtenaren bij een ministerie, hechten meer belang aan intrinsieke baanaspecten dan aan extrinsieke baanaspecten en deze aspecten spelen een grote rol in de keuze voor de publieke sector als werkgever.

Hoofdstuk 6: Conclusie en Aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk worden de afzonderlijke delen tot één geheel gesmeed. Het doel van het onderzoek is een antwoord te geven op de vraag wat de drijfveren van ambtenaren zijn om te kiezen voor een (loop)baan in de publieke sector. Indien hier inzicht in verkregen wordt, kan dit van grote waarde zijn voor de werving van geschikt en gemotiveerd talent in de nabije toekomst. Instroom van hoogopgeleide, jonge ambtenaren is vanwege de vergrijzing, ontgroening en krapte op de arbeidsmarkt een belangrijk agendapunt.

Om dit doel te bereiken, is bij aanvang van dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

'In welke mate komt public service motivation (PSM) voor bij ambtenaren van verschillende publieke organisaties in Nederland en wat betekent dit voor de werving en behoudt van ambtenaren?'

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag, wordt eerst public service motivation gedefinieerd. Daarna worden de bijbehorende deelvragen systematisch behandeld. Beantwoording van de deelvragen zorgt ervoor dat automatisch de centrale vraag wordt beantwoord. In deelvraag vier komen de aanbevelingen aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2 een discussie over dit onderzoek beschreven. In paragraaf 6.3 komen de theoretische implicaties van dit onderzoek aan bod. In paragraaf 6.4 wordt dit hoofdstuk afgesloten met aanbevelingen voor verder onderzoek.

6.1 Conclusie

6.1.1 Wat is public service motivation?

Uit de eerste twee uitgangspunten is gebleken dat public service motivation bestaat uit een coherent geheel van intrinsieke motivatie factoren, zoals betrokken willen zijn bij politiek en beleid en het willen dienen van het algemeen belang. Tevens is gebleken dat public service motivation bestaat uit een coherent geheel van altruïstische drijfveren, zoals medeleven hebben met medeburgers en een mate van zelfopoffering. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de mate van medeleven en zelfopoffering in geringe mate aanwezig is in Nederland, doordat alle respondenten een gemiddelde mate van eigenbelang vertonen. Hiermee bestaat PSM uit het geloof, de waarden of de attitudes die breder zijn dan eigenbelang of organisatiebelang. Met deze bevindingen wordt aansluiting gevonden bij de definitie van Vandenabeele & Hondeghem (2004). PSM is:

'Het geloof, de waarden en de attitudes (waardegebonden determinanten) die breder zijn dan eigenbelang en organisatiebelang, die verwijzen naar een politieke entiteit en die in interactie met de omgeving leiden tot motivatie voor doelgericht handelen' (Vandenabeele & Hondeghem, 2004).

6.1.2 Deelvraag 1

Wat is de rol van public service motivation in Nederland bij het kiezen voor een loopbaan in de publieke sector?

De verschillende analyses wijzen uit dat de keuze voor een loopbaan bij de overheid met name gebaseerd is op intrinsieke baanaspecten. 'Inhoudelijk interessant werk' en 'werk, waarbij op een zinvolle wijze een bijdrage geleverd wordt aan het oplossen van maatschappelijke problemen' worden als meest belangrijke aspecten gezien in een baan. In de vraag waarin respondenten hun keuze voor de publieke sector motiveren, worden motivatiefactoren aangehaald zoals: bezig zijn voor de maatschappij door te werken aan complexe maatschappelijke vraagstukken, sociale ideologie, werk met 'inhoud' en het onbelangrijk vinden winst na te streven. Kunnen (1993) heeft in zijn OSA-onderzoek (1992) vastgesteld dat bij het imago van de overheid intrinsieke waarden domineren. Dit wil zeggen dat de keuze om voor de overheid te werken vooral voortkomt uit intrinsieke motivatie. Hierbij overheersen de aard en de inhoud van het werk als positief imago van de overheid (in Van Raaij et.al, 2002). Dit wordt dan ook bevestigd.

Genoemde motivatiefactoren zijn gezien de definitie van PSM onderdeel van PSM. Gesteld kan worden dat deze vorm van motivatie een rol speelt bij het kiezen voor een loopbaan bij de publieke sector. Echter verschilt de mate van de rol van PSM wel. In de beantwoording van de volgende deelvraag wordt besproken waar dit van afhangt.

6.1.3 Deelvraag 2

Zijn verschillen aantoonbaar in public service motivation tussen verschillende ambtenaren in diverse publieke organisaties in Nederland?

In de eerste en tweede hypothese is getoetst hoe PSM in de verschillende dimensies voorkomt bij de ambtenaren van een ministerie, een gemeente en ZBO's. Hieruit blijken verschillen in PSM te bestaan, maar niet op iedere dimensie. PSM bestaat uit vier dimensies, onderstaand weergegeven in vier bouwstenen.



Figuur 2: Dimensies van Public Service Motivation

Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid

De dimensie algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid is ontleend aan de dimensies 'algemeen belang' en 'medeleven' van Perry (1996). Perry (1996) onderscheidt de dimensie 'medeleven' en 'zelfopoffering' van de andere dimensies, ongeacht de door zichzelf geconstateerde correlatie tussen deze dimensies. Tevens laat de resultaten van de factoranalyse andere dimensies zien.

De mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid verschilt tussen een ministerie, gemeente en een ZBO. Bij een gemeente wordt de hoogste score op deze dimensie gemeten, vervolgens bij een ministerie en de laagste score wordt bij een ZBO gemeten. Opgemerkt dient te worden dat alle drie de organisaties relatief hoog scoren met een gemiddelde van 3,93 (vijf-punt schaal) en gesteld kan worden dat de dimensies algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid in iedere organisatie in sterke mate naar voren komt.

De volgende onafhankelijke kenmerken zijn van invloed op de mate van 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid:

- Het inkomen: Het inkomen heeft een negatief effect, namelijk hoe hoger het inkomen hoe lager de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.

- De soort organisatie: een ZBO scoort het laagst op algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid, vervolgens een ministerie en een gemeente scoort het hoogst.

In tabel 32 wordt samenvattend weergegeven welke onafhankelijke kenmerken in welke verband van invloed zijn op de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.

Afkeer van politiek

Deze dimensie is ontleend aan de dimensie 'interesse in politiek en beleid' van Perry (1996). Bij de verschillende organisaties is *géén* significant verschil aantoonbaar op deze dimensie van PSM. Opgemerkt dient te worden dat alle drie de organisaties relatief laag scoren op 'afkeer van politiek' met een gemiddelde van 1,63 (vijf-punt schaal) en gesteld kan worden dat interesse in politiek en beleid in iedere organisatie in hoge mate aanwezig is.

De volgende onafhankelijke kenmerken zijn van invloed op de mate van 'afkeer van politiek':

- wel/niet in de private sector hebben gewerkt: Respondenten die in de private sector werkzaam zijn geweest, hebben een hogere mate van afkeer van politiek.
- inschatting van de carrièrekansen: Hoe rooskleuriger de inschatting van de carrièrekansen hoe minder afkeer van de politiek.
- Tevredenheid met werk: hoe groter de tevredenheid met het werk, hoe minder afkeer van de politiek.

In tabel 32 wordt samenvattend weergegeven welke onafhankelijke kenmerken van invloed zijn op de mate van afkeer van politiek.

Eigenbelang

Deze dimensie is ontleend aan de dimensie 'medeleven' en 'zelfopoffering' van Perry (1996). Hij heeft zelf de correlatie tussen deze dimensies aangetoond en maakt desondanks toch een onderscheid. Vandenabeele (2005) toont het ondergeschikte belang van de dimensie 'medeleven' voor Nederland aan, maar ziet toch het belang in de handhaving van deze dimensies vanwege de correlatie tussen beide. Om voorgaande te ondervangen en vanwege de resultaten van de factoranalyse is in dit onderzoek de dimensie samengevoegd tot de dimensie: Eigenbelang.

De analyse laat een significant verschil zien tussen de verschillende organisaties op de mate van eigenbelang. Eigenbelang komt het meest voor bij een ZBO en het minst op een ministerie. Dit

betekent dat de mate van zelfopoffering en medeleven het grootst is bij een ministerie en het minst bij een ZBO. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de score van een gemeente en een ministerie nagenoeg niet verschillen maar dat de score van een ZBO bijna een half punt verschilt van de score van een gemeente en een ministerie. De gemiddelde score is 2,89 en een ZBO scoort 3,18.

De volgende onafhankelijke kenmerken zijn van invloed op de mate van 'eigenbelang':

- Geslacht: mannen vertonen een grotere mate van eigenbelang dan vrouwen.
- Leeftijd: eigenbelang neemt af naarmate de leeftijd toeneemt.
- Organisatie: respondenten die werken bij een ZBO vertonen een grotere mate van eigenbelang dan respondenten die werken bij een gemeente of ministerie.

In tabel 32 wordt samenvattend weergegeven welke onafhankelijke kenmerken van invloed zijn op de mate van eigenbelang.

Waardering van de publieke sector

De variabele 'waardering van de publieke sector' laat *geen* substantieel verschil zien tussen de verschillende organisaties. Dit betekent dat het geloof, de waarden of de attitudes die breder zijn dan eigenbelang of organisatiebelang, geen grote verschillen tussen een ministerie, gemeente of ZBO laat zien. De gemiddelde score is 3,49 op een vijf-punt schaal. Gesteld kan worden dat in iedere organisatie een grote mate van waardering van de publieke sector en haar werkzaamheden aanwezig is.

De volgende onafhankelijke kenmerken zijn van invloed op de mate van 'waardering van de publieke sector':

- Geslacht: Mannen beoordelen de publieke sector positiever dan vrouwen
- Leeftijd: naarmate de leeftijd stijgt, neemt de mate van waardering van de publieke sector af. Hierbij is het opmerkelijk dat dit niet geldt voor de leeftijdscategorie 41 t/m 50 jaar. Hier neemt de waardering voor de publieke sector weer toe waarna het in de volgende leeftijdscategorie weer afneemt.
- Organisatie: Er geldt een negatief verband van ZBO met de waardering van de publieke sector. Iemand die werkt bij een ZBO waardeert de publieke sector minder dan iemand die werkzaam is bij een ministerie dan wel een gemeente.
- Functie: Hierbij geldt voor uitvoerende functies, ondersteunende functies en beleidsvoorbereidende functies een negatief verband met de waardering van de publieke sector. Een managementfunctie heeft een positief verband met de waardering van de publieke sector.

- Contract: Het bezitten van een vast contract is van positieve invloed op de waardering van de publieke sector.

Op de volgende pagina in tabel 32 wordt samenvattend weergegeven welke onafhankelijke kenmerken van invloed zijn op de vier dimensies van PSM. Door middel van pijlen wordt het verband van het effect weergegeven, waarbij een pijl omhoog staat voor een positief verband en een pijl omlaag voor een negatief verband.

Tabel 32: Samenvattende tabel van de invloed van de onafhankelijke variabelen op de dimensies van PSM.

Public Service Motivation

| Afhankelijke Variabelen → | Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid | Afkeer van politiek | Eigenbelang | Waardering van de publieke sector |
|--------------------------------------|---|--|----------------------------|---|
| Onafhankelijke Variabelen ↓ | | | | |
| Geslacht | - | - | Man= Eigenbelang ↑ | Man= Waardering publieke sector ↑ |
| Leeftijd | - | - | Leeftijd ↑ = Eigenbelang ↓ | Leeftijd ↑ = Waardering publieke sector ↓ |
| Opleiding | - | - | - | - |
| Inkomen | Inkomen ↑ = Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid ↓ | - | - | - |
| Organisatie | ZBO= Algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid ↓ | - | ZBO = Eigenbelang ↑ | ZBO en Ministerie= Waardering van de publieke sector ↓ |
| Jaren publieke sector | - | - | - | - |
| Vast contract | - | - | - | Vast contract = waardering publieke sector ↑ |
| Functie | - | - | - | Beleidsondersteunende, beleidsuitvoerende, beleidsvoorbereidende functie = Waardering publieke sector ↓ |
| Uren werkweek | - | - | - | - |
| Private sector gewerkt? | - | Ja = Afkeer van politiek ↑ | - | - |
| Inschatting carrièrekansen | - | Carrièrekansen ↑ = Afkeer van politiek ↓ | - | - |
| Tevredenheid met werk/functie | - | Tevredenheid ↑ = Afkeer van politiek ↓ | - | - |

In de regressieanalyse is tevens naar voren gekomen welke variabele de meeste invloed uitoefenen op de vier dimensies van PSM. Het inkomen is van grootste invloed op de mate van algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid.

Op de mate van afkeer van politiek is de tevredenheid met de functie van grootste invloed. Daarna of iemand ooit in de private sector heeft gewerkt en als minste invloed heeft de perceptie van de carrièrekansen.

De mate van eigenbelang wordt het meest beïnvloed door de leeftijd, vervolgens door de soort organisatie (ZBO) en als laatste door het geslacht.

De waardering van de publieke sector hangt van vele variabelen af. In volgorde van meeste invloed naar minste invloed is dit: soort functie – leeftijd – contract – geslacht – organisatie.

6.1.4 Deelvraag 3

Hoe kunnen verkregen inzichten hierin een bijdrage leveren aan de werving van ambtenaren. Welke aanbevelingen vloeien daaruit voort?

Uit het onderzoek komt naar voren dat ambtenaren uit de verschillende publieke organisaties verschillen in de mate van PSM. Ook komt naar voren welke onafhankelijke variabelen van invloed zijn op deze motivatiefactoren. Blijkbaar kiezen ambtenaren voor een loopbaan bij de publieke sector omdat ze zich willen inzetten voor het algemeen belang, een maatschappelijke betrokkenheid hebben en een lage mate van eigenbelang bezitten. Ook hebben zij een lage afkeer van politiek en een hoge waardering van de publieke sector.

Wat opvalt, is dat ambtenaren werkzaam bij een ZBO lager scoren op alle dimensies van PSM behalve op de dimensie afkeer van politiek. ZBO's zijn organisaties ontstaan door de ideologie van New Public Management. De verzelfstandiging en decentralisatie van bepaalde diensten had drie motieven: Deskundigheidsmotief, onafhankelijkheidsmotief en belanghebbendenmotief. Deze motieven houden in dat een verzelfstandigde en gedecentraliseerde organisatie haar taak beter kan uitoefenen (deskundigheidsmotief), het onafhankelijk van de regering uitgeoefend kan worden om zo onpartijdigheid na streven (onafhankelijkheidsmotief) en omdat het gemakkelijker belanghebbende maatschappelijke organisaties kan betrekken bij de uitvoering van bepaalde publieke zaken (belanghebbendenmotief). Naast deze motieven is mede het doel van ZBO's om de effectiviteit en efficiëntie van de publieke sector te verhogen. Echter, een gevolg van deze decentralisatie en verzelfstandiging is een mindere mate van PSM. Dit betekent dat aan het algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid minder belang wordt gehecht – en meer

belang aan zichzelf (eigenbelang). Eigen doelen worden meer nagestreefd dan doelen van maatschappelijke waarde. Met dit gegeven kan de ideologie van New Public Management ter discussie worden gesteld. Met andere woorden, zorgt NPM ervoor dat andere doelen nagestreefd worden dan de doelen van een publieke sector? Deze vraag wordt ook door Plug en Bovens (1999) (in Bovens, 2000) en Van Thiel (2000) aangehaald. Zij zien risico's aan deze vorm van verzelfstandiging. Zij vragen zich af of topambtenaren van ZBO's na verloop van tijd eenzelfde politieke ethos (PSM) ontwikkelen als ambtenaren op een ministerie. Wanneer verzelfstandiging gepaard gaat met verzakelijking en commercialisering, zien Bovens (1969) en Den Hertogh (2000) (in Bovens, 2000) het commerciële ethos het politieke ethos wegconcurreren waarin voor politieke verantwoording geen centrale waarde meer is.

Inmiddels werken meer ambtenaren bij ZBO's dan bij departementen en zij geven bijna één vijfde deel van de Rijksbegroting uit (Van Thiel, 2000). Ook al houden ZBO's zich niet bezig met primaire besluitvormingsprocessen - maar met geschilbeslechting, kwaliteitsbeoordeling, uitkeringen of toezicht - hun invloed op de kwaliteit van het publieke domein is behoorlijk groot.

Als gevolg van de verzelfstandiging golf kent de overheid een 'veelkleurig palet' van overheidsorganisaties die rijkstaken uitvoeren (Raad van openbaar bestuur, 2004). Dit zijn bijvoorbeeld de agentschappen, de toezichtsorganen en certificerende organen en de ZBO's. Dit 'bonte palet' van overheidsorganisaties is sinds 2004 onderwerp van politieke en maatschappelijke discussie waarbij vooral de positie en het bestaansrecht van ZBO's besproken wordt. De commissie Kohnstamm pleit voor opheffing van de ruim 400 ZBO's en herstel van het primaat van de ministeriële verantwoordelijkheid. Hun conclusie in het rapport wordt echter nauwelijks onderbouwd met informatie over het feitelijke functioneren van ZBO's. Hiermee is de toekomst van ZBO's op het moment van dit schrijven nog steeds onbepaald. Verder onderzoek onder ZBO's, mede gericht op het functioneren van de organisaties, zou hier meer duidelijkheid over kunnen geven.

Wat verder opvalt, is dat ambtenaren werkzaam bij een gemeente hoger scoren op PSM dan ambtenaren werkzaam op een ministerie. Een gemeente scoort met name hoger op de dimensie 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid' en een ministerie scoort aanzienlijk lager op de dimensie 'waardering van de publieke sector'. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat ambtenaren bij een gemeente dichter in contact staan met de burger doordat zij zich bezig houden met beleid dat de burger in de gemeente gelijk raakt. Zij geven zo veel directer invulling aan aspecten die vallen onder de dimensie 'algemeen belang en maatschappelijke betrokkenheid'. Een verklaring voor het gegeven dat ambtenaren op een ministerie de publieke sector in mindere mate waarderen, zou kunnen liggen in het feit dat zij iedere dag en direct geconfronteerd worden met de politiek en de 'waan van de dag'. Beleid kan ieder moment en

onder verschillend bestuur veranderen of een andere prioriteit meekrijgen. Dit houdt soms in dat ambtenaren een project moeten staken of dat er geen belang meer aan wordt gehecht terwijl ambtenaren hier veel tijd en moeite in gestopt hebben. Ook al zullen dergelijke beslissing begrijpelijk zijn, dit is persoonlijk niet motiverend en kan resulteren in een lagere waardering van de publieke sector.

Als ik teruggrijp naar hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.8 dan is daar in tabel 1 het ingeschatte effect van bepaalde oplossingen voor de arbeidsmarktproblematiek weergegeven. Zoals te zien is in tabel 1, wordt een redelijk effect verwacht van het vergroten van de wervingskracht van de overheid. Hiermee worden vooral de arbeidsvoorwaarden en loopbaanmogelijkheden bedoeld (Trendnota Arbeidszaken Overheid, 2006). Echter blijkt ook uit de Arbeidsmarktmonitor 2005 (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) dat de concurrentiepositie van het Rijk in vergelijking met de private sector verslechterd is, op de aspecten 'werkinhoud' en 'zelfstandigheid' na. Het blijft daarom voor de overheid van belang om aandacht te besteden aan haar concurrentiepositie als 'werkgever'.

Uit dit onderzoek blijkt tevens dat de extrinsieke arbeidsvoorwaarden, naast intrinsieke aspecten, tevens belangrijk zijn voor ambtenaren. Hierbij valt te denken aan salaris maar ook aan secundaire arbeidsvoorwaarden als flexibiliteit (het kunnen combineren met de thuissituatie). Om die reden lijkt het mij belangrijk dat de publieke sector in de gaten houdt dat de arbeidsvoorwaarden niet te sterk afwijken van de marktsector en dat de secundaire arbeidsvoorwaarden in acceptabele vorm gehandhaafd blijven. Met deze combinatie van factoren kan de publieke sector een werkgever zijn, die het mogelijk maakt te werken in een omgeving die maatschappelijke relevant is, en waar ook een aantrekkelijke materiële waardering voor gegeven wordt.

Verder kunnen ook nog de uitkomsten meegenomen worden, waarvan blijkt dat ze van invloed zijn op de mate van PSM. Door te beseffen dat het inkomen, het bieden van baanzekerheid (vast contract) en het bieden van goede carrièreperspectieven van positieve invloed zijn op PSM, kan hierop ingespeeld worden en zo de tevredenheid en motivatie van ambtenaren in de publieke sector verhogen. Tevens kunnen potentiële ambtenaren geworven worden voor een loopbaan bij de publieke sector.

Aanbevelingen die aan deze conclusies gekoppeld kunnen worden zijn tweeledig. Eén aanbeveling is het onderkennen van het bestaan van PSM. Door aandacht te besteden aan PSM in het huidige HRM-beleid van de publieke sector, kan zij zich tevens richten op de verwezenlijking van 'waarden' gekoppeld aan deze sector. Hiermee zou het huidige HRM-beleid zich ontwikkelen van 'het kopiëren van private praktijken naar een managementbenadering met

een eigen identiteit' (Vandenabeele, 2005:20). Uit het onderzoek blijkt dat PSM een belangrijke waarde is bij een grote groep ambtenaren. Ook blijkt dat inspelen op deze vorm van motivatie leidt tot beter gemotiveerde ambtenaren en uiteindelijk tot betere prestaties.

Ten tweede kan PSM ingezet worden om de publieke sector een maatstaf mee te geven: een maatstaf met waarden als altruïsme, integriteit en verbondenheid met de maatschappij. Door het belang van PSM te verhogen door gedrag, passend bij PSM, vast te leggen in bijvoorbeeld een ethische code én door PSM te gebruiken in functieprofielen, kan PSM een 'standaard' worden. Deze 'standaard' kan de mate van PSM bij de huidige en aankomende ambtenaren verhogen. Zeker als tevens rekening gehouden wordt met netgenoemde aspecten (inkomen baanzekerheid en carrièreperspectieven). Door PSM vervolgens te gebruiken in wervingcampagnes en selectiemethoden, kunnen gemotiveerde, potentiële ambtenaren aangesproken worden om te werken in de publieke sector en kan het arbeidsmarktknelpunt (deels) opgelost worden.

6.2 Discussie

Zoals aan ieder onderzoek, zitten ook aan dit onderzoek enkele beperkingen. Zo heeft de enquête enkel de ambtenaren bereikt met een directe internetverbinding. Dit heeft als consequentie dat niet de hele populatie bereikt wordt en de enquête ook niet onder ieders aandacht komt. Hierdoor is de steekproeftrekking niet onder controle geweest. Mogelijk geeft de respons een vertekend beeld (bijvoorbeeld meer jongeren).

Tevens dient onderzoek gedaan te worden met een grotere absolute omvang, met name wat betreft de aantallen ZBO's. In dit onderzoek is het respons in absolute aantallen van een ministerie 144, van een gemeente 199 en van ZBO's 53. Eventueel kunnen hierin andere publieke organisaties (bijvoorbeeld provincies en agentschappen) bij opgenomen worden om zo een beter beeld te krijgen van PSM in Nederland.

6.3 Theoretische implicaties

Uit dit onderzoek blijkt dat inzichten van Perry (1996) een handvat bieden om PSM te onderzoeken, maar dat de dimensies zoals hij ze onderscheidt niet geheel te repliceren zijn voor onderzoek naar PSM in Nederland. Norris (2003) toonde al aan dat op inhoudelijk vlak verschillen bestaan tussen verschillende regio's in de wereld. Zo slaagt Vandenabeele er dan ook niet in om tot een meetschaal van PSM voor Nederland te komen. Zijn aanvullingen komen ook niet terug in dit onderzoek. Vandenabeele grijpt bij de omschrijving van Nederland teveel terug naar de historie van het land en ziet hiermee Nederland vrij eenvormig. Tegenwoordig is Nederland een multicultureel land met vele conflicterende en divergerende waarden. De historie speelt zeker een

rol in de maatschappij en overheid, maar is niet leidend. De maatschappij is niet in specifieke termen te omschrijven, maar meer in algemene termen dat vervolgens ruimte overlaat voor eigen invulling van een individu. Bij de definitie van Vandenaabeele & Hondeghem (2005) van PSM wordt wel aansluiting gevonden, hoewel de mate van medeleven en zelfopoffering in Nederland beperkt is.

Verschillende auteurs (Plug & Bovens, 1999; van Thiel, 2000) geven in de theorie aan risico's te zien in ZBO's als vorm van verzelfstandiging. Uit dit onderzoek blijkt ook dat ZBO's op alle dimensies van PSM lager scoren dan de onderzochte ministeries en gemeenten. Hiermee wordt hun angst, dat zij zich afvragen of topambtenaren na verloop van tijd eenzelfde politieke ethos (PSM) ontwikkelen als ambtenaren op een ministerie, waarheid. Den Hertogh (2000) (in Bovens, 2000) ziet nog meer problemen als verzelfstandiging gepaard gaat met verzakelijking en commercialisering. Zij vrezen dat het commerciële ethos het politieke ethos wegconcurrereert en dat politieke verantwoording geen centrale waarde meer zal zijn.

6.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Bij eventueel gerelateerd vervolgonderzoek is aan te bevelen om het concept PSM verder uit te diepen naar de Nederlandse situatie. Dit kan door de onderzoekspopulatie te vergroten en te verbreden. Voorts is het interessant te onderzoeken wat de effecten van PSM op het gedrag van ambtenaren is, om zo de waarde van het concept in beeld te krijgen. Als laatste is aan te bevelen om een vergelijkend onderzoek te starten naar de motivatiefactoren van werknemers in de private sector, de publieke sector en de organisaties daar tussenin. Met dit laatste kan gedacht worden aan bijvoorbeeld NGO's (non-gouvernementele organisaties).

Literatuurlijst

- Amabile, T.M., K. Hill, B. Hennessey, E. Tighe (1994), The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, Issue 5
- Bannink, D. (1999). Het Nederlands stelsel van sociale zekerheid. Van achterblijver naar koploper naar vroege hervormer. In: W. Trommel & R. Van der Veen (Ed.). *De herverdeelde samenleving: de ontwikkeling en herziening van de Nederlandse Verzorgingsstaat*. Amsterdam.
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. (2001). *Methoden en Technieken*. Groningen. Stenfert Kroese.
- Bekke, A.J.G.M. (1992): 'De wispelturige bureaucratie', *Bestuurskunde*, 1 (2), 73-81
- Bloemers, W. & Hagedoorn, E. (1997) *Management, Organisatie en Gedrag. Motivatie*. Elsevier/De Tijdstroom: Maarssen
- Bossert, J. (2003). Public Governance 'leidraad voor goed bestuur en management'. (Oratie) Nyenrode en Deloitte & Touche
- Bovens, M.A.P. (2000). Oratie. De vierde macht revisited. Over ambtelijke macht en politieke verantwoording.
- Bovens, M. A. P. (1996). The integrity of the managerial state. *Journal of contingencies and crisis management*, 4 (3) : 125-132.
- Bovens, M. A. P. (1990) Verantwoordelijkheid en organisatie - beschouwingen over aansprakelijkheid, institutioneel burgerschap en ambtelijke ongehoorzaamheid. Zwolle : Tjeenk Willink.
- Braam, Van, A. (1957). *Ambtenaren en bureaucratie in Nederland*. Den Haag.
- Braam, Van, A. (1974). Opleiding van hogere bestuursambtenaren in Nederland - overzicht en evaluatie. *Bestuurswetenschappen*, 28 (special issue) : 191-233.

Brink, Van den G. (2002). Mondiger of Moeilijker? Een studie naar de politieke habitus van de hedendaagse burgers. Bezocht op 4 april 2006, op de website van het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW): <http://www.nizw.nl/Docs/Sociaal%20Beleid/mondiger%20of%20moeilijker.pdf>

Brereton, M. & Temple, M. (1999). The new public service ethos : an ethical environment for governance. *Public administration*, 77 (3)

Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal Civil Service: new evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory*, 8 (3) : 413-439.

Brewer, G. A. & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop : assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10 (4) : 685-706.

Brewer, G. A., Selden, S. C. & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public administration review*, 60 (3) : 254-264.

Buchanan, J (1972), *Theory of Public Choice: Political Applications of Economics*, (ed. with Robert Tollison)(Ann Arbor: University of Michigan Press.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). www.cbs.nl. Bezocht op 4 november 2005.

Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers, Jaarverslag 2004

Dalen, Van, J.; Leede, de, E. (2000). *Statistisch onderzoek met SPSS voor Windows*. Utrecht. Uitgeverij Lemma BV.

Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money and management*, 14 (3) : 9-16.

Engelfriet (2000). Werk, waarheen, waarvoor? <http://www.engelfriet.net/richard/waarheen.htm>. Bezocht op 24 februari 2006.

Hakvoort, J.L.M. & Klaasen, H.L. (2004). Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non-profit organisaties. Sdu uitgevers.

Hakvoort, J.L.M. & Veenswijk (1998). Cultuurverandering bij verzelfstandigde organisaties. Eburon uitgeverij.

Hammecher, D. M. & Den Dunnen, R. (1997). Cultuurverandering in de rijksdienst. *Bestuurskunde*, 6 (1) : 12-19.

Hart, D. K. (1994). Administration and the ethics of virtue: in all things, choose first for good character and then for technical expertise. Cooper, terry L. (ed.). In : Handbook of administrative ethics. New York : Marcel Dekker. 107-123.

Houston, D. J. (2000). Public service motivation : a multivariate test. *Journal of public administration research & theory*, 10 (4) : 713-727.

Hupe, P. (1992). Klerk noch koopman - zakelijkheid en de ideale ambtenaar. *Bestuurskunde*, 1 (4) : 180-193.

Kickert, W.J.M. et. al. (1998). Aansturing van verzelfstandigde overheidsdiensten. Samsom. Alphen aan den Rijn.

De Korte, A.W. & Bolweg, J.F. (1993). Een verkenning naar veranderingen in werknemerswensen en de managementconsequenties daarvan. In: Management studies.

Leisink, P. (september 2004). Do public personnel policies nourish public service motivation? www.kuleuven.be/facdep/social/pol/io/egpa/HRM/ljubljana/leisink.pdf

Lewis, G. B. & Alonso, P. (2001). Public service motivation and job performance - Evidence from the federal sector. *American review of public administration*, 31 (4) : 363-380.

Lewis, G. B. & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for government? *Public administration review*, 62 (4) : 395-404.

Livingstone, H. & Wilkie, R. (1981). Motivation and performance among Civil Service managers. *Public administration*, 59 (2) : 151-172.

Lucht verkeersleiding Nederland. Jaarverslag 2005

Mae Kelly, R. (1998). An inclusive democratic polity, representative bureaucracies and the new public management. *Public administration review*, 58 (3) : 201-208.

Neelen, G.H.J.M.; Rutgers, M.R.; Tuurenhout, M.E (2003) De bestuurlijke kaart van Nederland. Het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief. Coutinho. Bussum.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Trendnota Arbeidszaken Overheid 2006.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Mobiliteitsonderzoek 2006.

Noordegraaf, M. (1999). Publiek ondernemen, maar zonder ondernemen ? - de verticale reflex. *Bestuurswetenschappen*, 53 (5) : 371-391.

Norris, P. (2003). Is there still a public service ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers. Donahue, John D. Nye Joseph S. Jr. (ed.). In : For the people - can we fix public service. Washington DC : Brookings institution press.

OECD Publishing (2005). Modernising Government. The way forward.

Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit. Jaarverslag 2004

Perry, J. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 50 : 367-373.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6 (1) : 5-23.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7 (2) : 181-197.

Perry, J. L. (2000). Bringing society in : toward a theory of public service motivation. *Journal of public administration research & theory*, 10 (2) : 471-488.

Poelje, Van, G. A. (1957) De ambtenaar als ambtenaar - zijn verantwoordelijkheid en vorming. Alphen aan den Rijn : Samsom.

Pollit, C. & Bouckaert, G. (2004). Public Management Reform. A comparative Analysis. Oxford University Press.

Pröpper, I.M.A.M. & Steenbeek, D.A. (1998) Interactieve beleidsvoering. *Bestuurskunde* 1998 (7): 292-301.

Raad voor het Openbaar Bestuur. Commentaar op het rapport Een herkenbare staat, van de werkgroep Verzelfstandigde Organisaties op Rijksniveau ('werkgroep-Kohnstamm'), IBO 2003-2004, nr. 1.

Rainey, H. G. (1997) Understanding and managing public organizations. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Rainey, H. G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9 (1) : 1-32.

Ringeling, A. (2004). Het imago van de overheid – De beoordeling van prestaties van de publieke sector. 's- Gravenhage. Elsevier Overheid.

Segers, J. (1999). Methoden voor de maatschappijwetenschappen. Van Gorcum. Assen.

Schram, J. (2005) Scriptie Prestatiebeloning bij de Rijksoverheid: de rol van extrinsieke beloning. Groningen.

Seidel, J. (1987). Hoe sterk is de 'nieuwe' ambtenaar ? - de maatschappelijk geëngageerde ambtenaar in tijden van 'afslanking'. *Wetenschap en samenleving* : 20-27.

Smit, N. & Van Thiel, S. (2002). De zakelijke overheid - publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking. *Bestuurskunde*, 11 (6) : 226-234.

Steunenberg, B., De Vries, J. & Soeters, J. L. M. L. (1996). Het neo-institutionalisme in de bestuurskunde. *Bestuurskunde*, 5 (5) : 212-216.

Swaan, A. De. De mens is de men seen zorg; over verstatelijking van verzorgingsarrangementen. *De Gids*, nr. ½, 1976, pp. 35-47.

Thiel, Van, S. Quangcratization: Trends, Causes and Consequences. Dissertatie UU, Utrecht ICS.

Vandenabeele, W. (2005): 'Public Service Motivation binnen de Nederlandse rijksoverheid', in: G. van de Brink, T. Jansen & D. Pessers (red.), 'Beroepseer: waarom Nederland niet goed werkt'. 259-270. Amsterdam, Boom

Vandenabeele, W. & Hondeghem, A. (2003). Government's calling: Public service motivation as a decisive factor for government employment in a NPM era. Paper gepresenteerd op Kongress der schweizerischen Gesellschaft für Soziologie, Zürich

Veldheer, V. (1994). Kantelend bestuur: onderzoek naar de ontwikkeling van taken van het lokale bestuur in de periode 1851-1985. Sociaal Cultureel Planbureau. 's Gravenhage.

Vinke, R.H.W. (1996) Motivatie en belonen: de mythe van intrinsieke motivatie, Deventer: Kluwer

Vlieg, De, G.C. (2006). Scriptie Public Service Motivation bij MinBZK. Rotterdam (in Press).

Vocht, A. (2002). Basishandboek SPSS 11 voor Windows. Utrecht. Bijleveld Press.

www.scp.nl Bezoekt op 8 november 2005

www.deoverheid.nl Bezoekt op 8 november 2005.

www.regering.nl. Bezocht op 10 november 2005.

www.minvws.nl - nota ouderenbeleid (2005). Bezocht op 16 januari 2006.

www.soc.kuleuven.be Bezocht op 16 januari 2006.

www.lvnl.nl Bezocht op 22 mei 2006. Jaarverslag 2005.

www.coa.nl Bezocht op 3 maart 2006. Jaarverslag 2005.

www.opta.nl Bezocht op 3 maart 2006. Jaarverslag 2005.

BIJLAGE 1 – Enquête

Motivatie onderzoek

Geachte heer/mevrouw,

Het invullen van deze enquête kost u ongeveer 10 minuten tijd (26 vragen) en heeft als doel inzicht te krijgen in de vraag waarom mensen kiezen voor een baan in de publieke sector. De resultaten kunnen een bijdrage leveren aan de werving van personeel in deze sector. Daarnaast helpt u mij met de afronding van de studie Bestuurskunde.

De gegeven antwoorden worden volstrekt vertrouwelijk behandeld en komen alleen de onderzoeker onder ogen. Indien u interesse heeft in de resultaten van dit onderzoek, dan kunt u dit in de laatste vraag aangeven.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!

Vriendelijke groeten,

Femke Krabben

1) Bent u ...

- Man
- Vrouw

2) Wat is uw leeftijd? _____ jaar

3) Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

- Basisonderwijs, lagere school
- Lager beroepsonderwijs (lbo, lts, lto, lhno, leao, vmbo-praktijd e.d.)
- Mavo, vmbo-theorie, ivo, mulo, ten hoogste 3 jaar havo/hbs/vwo/vhmo
- Havo, vwo, mms, hbs, atheneum, gymnasium
- Middelbaar beroepsonderwijs (mbo, mts, politie school, KMS, mds, SPD-1, mhno, inas e.d.)
- Hoger beroepsonderwijs (hbo, hts, hds, nlo, politieacademie, mo A (2/3^e graads), SPD-2/3 e.d)
- Kandidaatsexamen, mo B (1^e graads)

- Universitaire opleiding, KIM, KMA (drs., ir., mr., arts, tandarts, apotheker)
- Universitaire opleiding: gepromoveerd (dr.)
- Anders, namelijk _____

4) Welke opleidingsrichting sluit het beste aan bij uw hoogst voltooide opleiding?

- Economisch, administratief, commercieel
- Bouwkunde, weg-en waterbouw
- Medisch, paramedisch, gezondheidszorg
- Informatica, ICT, automatisering
- Openbare orde en veiligheid, beveiliging
- Transport, vervoer en logistiek
- Lerarenopleiding, onderwijskunde
- Rechten, bestuurskunde
- Sociale richtingen, maatschappelijke werk, welzijn
- Letteren, kunst en cultuur
- Agrarisch, natuur en milieu
- Persoonlijke verzorging
- Techniek, wis- en natuurwetenschappen
- Anders

5) Bij welke soort organisatie werkt u momenteel?

- Gemeente Rotterdam
- Ministerie (welke: _____)
- Onafhankelijke Post- en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA)
- Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL)
- Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers (COA)

6) Hoeveel jaren werkt u voor de publieke sector?

- 0-3 jaar
- 4-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-15 jaar
- 16-20 jaar
- 21 jaar en langer

7) Kunt u uw functie zo nauwkeurig mogelijk omschrijven?

8) In welke categorie past uw functie het meest

- Management / leidinggevend
- Middelen functie /ondersteunend
- Secretarieel / secretariaat
- Beleidsvoorbereiding / -ontwikkeling/ - advisering
- Beleidsuitvoering/ algemene uitvoering
- Toezicht / inspectie
- Onderzoek
- Overig

9) In welke mate komt uw huidige functie overeen met uw opleidingsniveau?

- Zeer slecht
- Slecht
- Niet goed, niet slecht
- Goed
- Zeer goed

10) Hoe lang bent u reeds werkzaam in uw huidige functie? _____ jaar

11) In welke mate bent u tevreden met uw werk/functie?

Niet tevreden

Helemaal tevreden

12) Wat voor soort dienstverband heeft u?

- Vast dienstverband
- Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband
- Tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast dienstverband
- Dienstverband vanwege een bijzondere regeling (Melkertbaan, instroom- / doorstroombaan of WiW-regeling)
- Overig

13) Hoeveel uren werkt u in de week? _____ uren

14) In welke categorie valt uw inkomen?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Minder dan € 1.250,- | <input type="checkbox"/> € 2.001 - € 2.500 | <input type="checkbox"/> € 4.001 - € 4.500 |
| <input type="checkbox"/> € 1.251 - € 1.500 | <input type="checkbox"/> € 2.501 - € 3.000 | <input type="checkbox"/> € 4.501 - € 5.000 |
| <input type="checkbox"/> € 1.501 - € 1.750 | <input type="checkbox"/> € 3.001 - € 3.500 | <input type="checkbox"/> € meer dan € 5.000 |
| <input type="checkbox"/> € 1.751 - € 2.000 | <input type="checkbox"/> € 3.501 - € 4.000 | <input type="checkbox"/> weet niet/ wil niet |

zeggen

15) Hoe schat u uw eigen carrièrekansen in bij uw huidige werkgever?

- Zeer slecht
- Slecht
- Niet goed, niet slecht
- Goed
- Zeer goed

16) Schat u uw carrièrekansen elders hoger in?

- Ja
- Nee
- Weet niet

17) Bent u in de private sector (bedrijfsleven) werkzaam geweest?

- Ja, _____ jaren. Hoeveel jaar was dat geleden? _____ jaren
- Nee

18) Welke sector zou op dit moment uw voorkeur genieten, ongeacht uw huidige baan?

- Geen voorkeur
- Private sector (bedrijfsleven), waarom?

-
- Publieke sector, waarom? -
-

19) Kunt u uw antwoord op vraag 18

motiveren? _____

20) Bent u momenteel op zoek naar een andere baan/functie, of wilt u juist in uw huidige baan/functie blijven?

- Wil (voorlopig) in huidige baan/functie blijven
- Op zoek naar een andere baan/functie bij de huidige werkgever
- Op zoek naar een andere baan/functie, bij een andere werkgever maar wel in de publieke sector
- Op zoek naar een andere baan/functie, bij een andere werkgever maar in de private sector

21) In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? Het gaat hierbij om uw mening – er zijn geen foute antwoorden. Indien u helemaal akkoord gaat met de stelling, geef dan een 5. Wanneer u helemaal niet akkoord gaat met een stelling, geef dan een 1. Met 2,3 en 4 kunt u aangeven in hoeverre uw mening tussen 1 en 5 ligt.

| | Helemaal niet akkoord | | | Helemaal akkoord | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A) Ik durf aan kennissen nauwelijks te vertellen dat ik bij de publieke sector werk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B) Ik loop niet te koop met het werk dat ik doe | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C) Ik ben trots op bij de publieke sector te werken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D) De meeste burgers hebben waardering voor ons werk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E) Zonder de overheid zou het in Nederland een chaos zijn | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

22) Zou u uw kind of een ander dierbaar familielid adviseren om bij de publieke sector te gaan werken?

- Ja, vanwege
-

- Nee, vanwege
-

- Weet niet
-

23) Kunt u uw antwoord op vraag 22 motiveren?

24) In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? Het gaat hierbij om uw mening – er zijn geen foute antwoorden. Indien u helemaal akkoord gaat met de stelling, geef dan een 5. Wanneer u helemaal niet akkoord gaat met een stelling, geef dan een 1. Met 2,3 en 4 kunt u aangeven in hoeverre uw mening tussen 1 en 5 ligt.

| | Helemaal niet akkoord | | | Helemaal akkoord | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A) Politiek interesseert me niet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B) De totstandkoming van beleid spreekt me niet aan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C) Politiek is een 'vies' woord. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D) Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan de samenleving | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E) Ik vind het belangrijk om op of via mijn werk een maatschappelijke bijdrage te leveren | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| F) Ik ben zeer betrokken bij wat er leeft in de maatschappij. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| G) Goede burgers denken in de eerste plaats aan de samenleving. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H) Een overheid mag geen winst nastreven. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I) Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J) Het streven naar winst spreekt mij nauwelijks aan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- K)** Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden.
- L)** Ik geef ook om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken.
- M)** Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven, dan ze afnemen.
- N)** Ik breng mezelf soms in de problemen omdat ik anderen wil helpen.
- O)** Als je niet aan jezelf denkt, doe je jezelf onrecht aan.
- P)** Voor veel geld kan je mij veel laten doen.
- Q)** Een ambtenaar moet, veel meer dan in het bedrijfsleven, integer handelen.
- R)** Iemand die in deze functie enkel om het geld zit, is hier niet op zijn plaats.
- S)** Ik ben trots op mijn werk.

25) Welke van de volgende onderwerpen over uw baan vindt u belangrijk? Het gaat hier om uw mening. Indien u het onderwerp heel belangrijk vindt, kunt u antwoorden met een 5. Indien u het onderwerp niet belangrijk vindt, kunt u antwoorden met een 1. Met 2,3 en 4 kunt u aangeven in hoeverre uw mening tussen 1 en 5 ligt.

| | Helemaal niet belangrijk | | | Zeer belangrijk | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A) Baanzekerheid | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B) Inhoudelijk interessant werk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C) Werk, waarbij ik op een zinvolle wijze een bijdrage lever aan het oplossen van maatschappelijke problemen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Helemaal niet belangrijk | | | Zeer belangrijk | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D) Primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E) Anderen helpen met mijn werk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| F) Promotie maken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| G) Werk, waarbij ik op zinvolle wijze bijdraag aan de toekomst van Nederland | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H) Secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld werktijden, vakantiedagen of pensioenregeling, kinderopvang, ouderschapsverlof) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I) Het kunnen combineren met de thuissituatie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J) Werk met een belangrijke maatschappelijke waarde | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

26) Geef aan welke van de stellingen uit vraag 23 u de meest belangrijkste stelling vindt in uw baan. Vul de letter A t/m J onderstaand in.

Meest belangrijkste stelling

1 _____

27) Heeft u interesse in de resultaten van het onderzoek?

Nee

Ja, mijn e-mailadres is _____

BIJLAGE II – Motivatie voorkeur sector

- het onderscheid privaat/publiek is voor mij niet doorslaggevend. Het gaat mij meer om factoren als schaalgrootte, ontwikkelingskansen en cultuur.
- Ik voel mij beter thuis in een organisatie die geen commerciële doelen nastreeft maar vanuit een maatschappelijke betrokkenheid opereert
- Heb toch het idee dat mijn organisatie maatschappelijk meer betekent.
- ik ben geen mens die zich thuis voelt in een commerciële omgeving. mijn belangstelling ligt ook meer in het algemeen en maatschappelijke belang
- Beiden zijn mij bevallen (beiden hebben zowel voor- als nadelen)
- als starter op de arbeidsmarkt heb ik binnen de publieke sector de mogelijkheid om op een rustige manier mijn functie onder de knie te krijgen en daarnaast rond te kijken naar de mogelijkheden op het gebied van opleiding en carrière.
- de inhoud van het werk is maatschappelijk relevant en altijd actueel. de politiek zorgt voor een dynamische omgeving.
- Stabiliteit.
- Rol, verantwoordelijkheden en (on)mogelijkheden van de lokale overheid vind ik heel boeiend.
- Regelgeving arbeidsvoorwaarden
- ik ben zeer geïnteresseerd in de werking van de samenleving en in de werking het politieke spel.
- Gaat ergens om, niet alleen om geld.
- Ik ben erg geïnteresseerd in wat er allemaal gebeurt op het terrein van openbaar bestuur. Wat is er dan leuker dan werken bij de overheid? Dan sta je daar zelf ook middenin.
- Voor mij is een carrière niet meer belangrijk. Ik wil gewoon werken in een leuk team, of dat nu publiek of privaat is, maakt niet uit.
- Het geeft me een goed gevoel om mee te werken aan het realiseren van nieuwe ontwikkelingen (meestal woningen)in de stad.
- Verbondenheid met maatschappelijke vraagstukken
- "Sluit aan op mijn studie Economie van de Publieke Sector. Werk graag in een organisatie met een politiek krachtenveld. Uitdaging in abstracte zin is om zoveel mogelijk voor elkaar te krijgen met de belastingcenten van de burger."
- Bevalt goed. Geen directe noodzaak voortdurend aan winst te hoeven denken
- Past beter bij mijn idealen, zoals het gaat een ieder goed en we leven in een paradijs.
- Geen last van de grillen van bestuurders.
- Prachtig, uitdaging en zeer veelzijdig werkterrein.
- Bij dienstverlenende organisatie i.v.m. dienstverlenende / hulpvaardige instelling.
- Ben hier net gaan werken na 20 jaar in de commerciële wereld, vanwege betere groeimogelijkheden, hogere professionaliteit en meer relevant, inhoudelijk werk.
- Wel in publieke dienstverlening; maar dit kan ook bij een privaat bedrijf dat zich met publieke taken bezig houdt.

- Het gaat mij om de inhoud van het werk, niet zozeer de sector. Wel is het het leukst werk te hebben dat aansluit bij je opleiding. dat is in mijn geval bestuurskunde > overheid. Maar als ik het zat zou raken, zou ik net zo makkelijk in een andere sector gaan werken.
- Ik merk dat de arbeidsvoorwaarden in de publieke sector beter zijn. Daarnaast biedt mijn huidige werkgever mij zoveel uitdagingen, dat ik daar goed mijn 'ei' in kwijt kan. Wel blijft het salaris wat achter.
- De afweging van conflicterende belangen, de politieke en maatschappelijke druk, de grote variatie van werkzaamheden en het gegeven resultaat van het werk te zien zijn voor mij redenen om in het openbaar bestuur werkzaam te zijn.
- Aangezien begin van loopbaan, lijkt verkennen van beide sectoren me wenselijk.
- Het afwegingskader in de publieke sector is breder (niet voornamelijk financieel geïntereerd).De secundaire arbeidsvoorwaarden zoals adv-uren, mogelijkheid ouderschapsverlof etc. zijn voor mij belangrijk.
- Heb veel meer affiniteit met de publieke sector.
- Sterke behoefte aan een functie met enige maatschappelijke betrokkenheid.
- Ik werk met veel plezier bij de gemeente rotterdam, maar als ik op communicatiegebied iets erg leuks zou kunnen gaan doen bij een Rotterdams bedrijf, zou ik daar ook wel voordelen van zien.
- Publieke sector is een bewuste keuze, de 'publieke zaak' heeft altijd voorkeur gehad en zal het altijd hebben
- In de private sector kan je meer verantwoordelijkheid nemen waardoor de zaken sneller zijn opgelost.
- Het karakter van het werk in de publieke sector spreek me meer aan. Heb meer het idee "iets te kunnen betekenen voor de maatschappij"
- Ben geïnteresseerd in het openbaar bestuur; vind het belangrijk dat dit goed functioneert; type vraagstukken interessant
- Om een bijdrage te kunnen leveren aan het openbaar bestuur
- Maatschappelijke doelstellingen inspireren mij meer dan meer winst of aandeelhouderswaarde.
- Maatschappelijke relevantie
- De werkgever maakt niet zoveel uit, het soort werkzaamheden, doorgroeimogelijkheden, collegialiteit, salariering, een combinatie van dit alles is belangrijker.
- Prettig om in deze werkomgeving te werken
- Ik vind het zeer boeiend om voor de politiek te werken. Het is geen statisch beroep maar zeer dynamisch.
- Ik wil simpelweg werken, maakt niet uit waar.
- Algemeen belang spreekt aan, winst maken niet.
- Zolang de arbeidsvoorwaarde overeenkomen met mijn wensen maakt het mij niet zoveel uit of ik in de private sector of de publieke sector werk. Ik moet wel zeggen dat de arbeidsvoorwaarde die ik nu heb uitstekend zijn.
- In de private sector is mijn ervaring kan men op kortere termijn meer vooruitgang boeken. Er wordt sneller op resultaten gestuurd en ook beloond.
- Vanwege belangstelling voor publieke zaak, mijn werkervaring en de secundaire voorwaarden (m.n. vrije tijd).
- Na een tijd overheid zou het eerder weer eens tijd zijn om in het bedrijfsleven te werken, aangezien ik niet voor de rest v mn carrière bij de overheid denk te willen blijven.te lang buiten het bedrijfsleven

blijven is dan niet goed om weer terug te gaan

- Diversiteit van zaken bij de overheid en streven naar behartiging van het algemene belang spreekt mij aan.
- Een leuke, uitdagende baan kan mijns inziens zowel in de private als de publieke sector zijn. Het hangt voor mij van hele andere dingen af dan of het in de publieke of private sector is.
- Betere aansluiting studie/werk goede aansluiting werk/privé gezien secundaire arbeidsvoorwaarden
- Ik ben een tevreden ambtenaar, het werken voor de maatschappij bevalt me prima.
- De mentaliteit is vaak zakelijker en consequenter.
- Leuke werkring is niet afhankelijk van sector.
- Ik wil graag een leuke uitdagende baan met gezellige collega's en een leuke werksfeer. In welke sector dit is maakt mij niet zoveel uit.
- Uit ervaring weet ik dat beide sectoren voor- en nadelen hebben. je moet de tegenstelling niet overdrijven. In de publieke sector zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden beter, in het bedrijfsleven de primaire.
- Het is mij om het even of het privaat of publiek is, beiden heeft zo zijn voor- en nadelen.
- Het dienen van de publieke zaak past bij beter dan het nastreven van winst
- Ik wil graag iets bijdragen in de maatschappij, dienstverlenend bezig zijn. Een commerciële functie spreekt mij daarom ook niet aan.
- Ik dien graag het algemeen belang. Maak graag keuzes ten behoeve van de samenleving als geheel en niet t.b.v. deelbelangen.
- Voordeel publieke sector: aantal vrije dagen en relatief lage werkdruk. Voordeel private sector: minder bureaucratie, meer carrièremogelijkheden.
- Beiden hebben voor en nadelen. publiek veel zekerheid, privaat meer beloning.
- Private sector of publieke sector maakt mij niet echt uit. Het gaat om het bedrijf/instelling waar je werkzaam bent.
- Verwacht dat in de publieke sector iets meer tijd gemaakt wordt om nieuwkomers in te werken in de materie.
- Maakt niet uit waar ik kom te werken. Als ik maar een baan heb.
- Interessant werk. Meer maatschappelijke facetten aanwezig in het werk. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Persoonlijke betrokkenheid bij de gemeente. Liefde voor de stad. Dichtbij het politieke bestuur. Intellectueel uitdagend. Goede werksfeer. Goede balans werk en privé
- De bedrijfscultuur past meer bij mij.
- Maatschappelijke kant van economie trekt mij meer dan de economische kant
- Beide bieden voldoende uitdaging.
Meer ontplooiingsmogelijkheden.
- Belastingvoordelen

- Ik vind het voor mijzelf bevredigend mij in te spannen voor het belang van de gemeenschap. Ben ook politiek geïnteresseerd en actief.
- Zou graag in de toekomst voor mezelf willen beginnen.
- Beide hebben goede en slechte kanten
- Uitdaging in het werk, commerciële druk ontbreekt, waardoor de kwaliteit van het werk vaak sterk verbetert, secundaire arbeidsvoorwaarden waarin de overheid vaak trendsetter is.
- Ik wil heel graag wat voor de stad rotterdam betekenen omdat ik zelf ras-rotterdammer ben!
overheid is dienend naar de maatschappij toe, dat is voor mij de doorslaggevende factor
- Werken in de publieke sector heeft voor mij een meerwaarde (maatschappelijke relevantie en maatschappelijk effect) t.o.v. werken in de marktsector (uiteindelijk uitsluitend gericht op winst)
- vaste arbeidsomstandigheden
- De werkmentaliteit in de publieke sector spreekt mij meer aan dan in de private sector. Ook hoe er met het personeel wordt omgegaan en de groei mogelijkheden bij mijn huidige werkgever zijn groter.
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden, het bevalt me goed
- De publieke sector is voor mij voldoende dynamisch
- Mijn ervaring met bedrijfsbureauwerk op het gebied van Wet en Regelgeving binnen de sociale zekerheid wil ik kunnen blijven toepassen. Dan is bij de overheid werken het meest geschikt.
- De publieke sector, het werken voor de 'publieke zaak' past bij mij. Een stukje bevoegenheid misschien, wat ik in het bedrijfsleven zou missen.
- opbouw van rechten, pensioen etc.
- Omdat ik niet weet welke sector bij mij het best tot zijn recht komt, en ik (nog) niet van plan bent mijn baan te veranderen.
- bij private sector meer collegae die ergens echt voor gaan; meer motivatie om hard te werken en meer beloning voor wat je neerzet, maar daartegenover bij ons meer zekerheid ed voor toekomst en baan
- directer, minder maar maar mentaliteit
- De overheid spreekt mij erg aan.
- De publieke sector ken ik van de 2 het beste. Ik heb wel eens overwogen om aan het werk te gaan in het bedrijfsleven. (Maar) De advertenties van de publieke sector trekken me meer.
- Ik zet mij liever in voor het maatschappelijk belang dan voor de winstdoelstelling van een private onderneming.
- De publieke sector spreekt me het meest aan. Ik heb wel vacatures van het bedrijfsleven gelezen, maar die trokken minder.
- Publieke sector heeft vaak de beste arbeidsvoorwaarden en ook salariering is niet slecht. Anderzijds zijn carrièrekansen in bedrijfsleven soms groter, snellere doorgroei, minder logge organisaties, meer uitdaging etc.
- ben tevreden over mijn overstap
- keuze heeft te maken met de inhoud van het werk (maatschappelijke en politieke vraagstukken) en de werkomgeving (non-profit karakter)
- betere doorstroom kansen, meer waardering krijgen

- juridisch interessant werk, sociale aspecten, verantwoordelijkheid, secundaire arbeidsvoorwaarden
- De overheid is een interessante werkgever, omdat daar vraagstukken spelen die samenhangen met het publieke belang. Daarnaast ook een goede werkgever, gelet op flexibele werktijden, bijdrage kinderopvang, ouderschapsverlof en opleidingsmogelijkheden
- Het is een baan met zekerheid en goed te combineren met privé-leven
- Ik ben best tevreden over mijn huidige functie
- altijd in de publieke sector gewerkt als verkoper inkoper groenten en fruit en als zelfstandige taxi chauffeur
- het werken in een functie tussen overheid en burger, ondernemer heeft me altijd getrokken
- meer loon naar werken tegenover zekerheid en maatschappelijk belang
- Bijdrage leveren aan de samenleving
- publieke sector gaat ergens over (dat betreft zaken die mensen aangaan, de hoogte van hun huur, waar je hoe hard mag rijden, waar gebouwd wordt en waar niet) -private sector bereik je sneller resultaat en heb je (als het meezit) meer zeggenschap
- Goede combinatie werk/privé, uitdagende vraagstukken op snijvlak bestuur, techniek, recht en maatschappij, goede secundaire arbeidsvoorwaarden
- Bevredigende inzet voor publieke zaak, meer vrije tijd, meer mogelijkheden ontplooiing.
- graag zet ik mijn kennis en ervaring van de afgelopen 30 jaar in ten behoeve van doelmatig en adequaat werken bij de overheid
- Sociaal bewogen.
- In mijn beleving maakt het niet uit in welke sector men werkzaam is. Het gaat erom een baan te hebben (cq te vinden) die bij je past en plezier in je werk te hebben.
- De publieke sector, met name de Sociale dienst, spreekt mij erg aan vanwege 1)de vangnetfunctie, 2)de diverse contacten met cliënten en 3)vanwege de diverse werkzaamheden binnen de functie.
- Zit vooral in de secundaire arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden. Ik ben nog geen jaar geleden moeder geworden en werken bij de gemeente biedt mij de mogelijkheid om én ouderschapsverlof op te nemen (32 uur er week per contract maar ik werk nu feitelijk 24
- Voldoende hiaten in het beleid en beleidsterreinen die door zowel de centrale als lokale overheden nog opgepakt dienen te worden of waar dringend verbetering noodzakelijk is.
- inhoud is belangrijker dan sector
- Inzetten voor zaken van algemeen belang is een goede zaak. Daarbij kan en moet de overheid nog zoveel beter (functioneren).
- werken t.b.v. democratisch gekozen bestuur is per definitie boeiende dan t.b.v. bijv. aandeelhouders
- In de private sector is er meer flexibiliteit, minder bureaucratie, minder overleg, minder hiërarchie en minder plechtigdoenerij
- zekerheid, secundaire arbeidsvoorwaarden, promotiekansen
- Ik ben niet geïnteresseerd in alleen maar productiecijfers, ik werk graag met mensen zonder financieel oogmerk.
- Gezien mijn kennis en vaardigheden de afgelopen jaren die ik de afgelopen jaren heb ontwikkeld sluit dit het beste aan bij deze sector.
- De publieke sector is mi minder gericht op "eigen belang" dan het bedrijfsleven. Daar voel ik me prettig bij.

- geeft veel persoonlijke voldoening, een goed gevoel
- In de private sector kun je met hetzelfde werk meer geld verdienen, maar in de publieke sector ben je gericht voor mensen bezig en is er een bepaalde betrokkenheid met de doelgroep.
- socialer en betrokken zijn bij de maatschappij
- kan daar echt geen keus in maken
- De inhoud van het werk is belangrijker dan de sector
- Sluit meer aan bij mijn persoon.
- Werken voor de gemeente Rotterdam blijft boeiend en ook nog vaak inspirerend.
- Ik ben werkzaam geweest als secretaresse bij div. bedrijven en nu werk ik met mensen en dat vindt ik ook leuk.
- dat trekt mij meer aan en je doet meer voor de maatschappij
- in beide vormen zijn voor - en nadelen. Deze wegen voor mij tegen elkaar op.
- is gewoon een prettige werkgever
- Ik ben paramedici, heb heier geen (nauwelijks) doorgroeimogelijkheden. Als ik weer terug ga naar de publieke sector, verdien ik met mijn huidige opleiding meer (+/- 400 euro bruto) en heb meer mogelijkheden.
- In de private sector kan de druk van presteren erg hoog zijn, omdat daar alles staat of valt met het behalen van zoveel mogelijk winst.
In de publieke sector moet je gewoon je best doen.
- Interessante vraagstukken, afwegen van belangen, ten dienste staan van de samenleving als geheel.
- Nee, een gevoel vanuit het bekende.
- Ik ervaar grote voldoening in mijn werk.
- Publieke sector is toch het meeste wat bij mij past. Ik ben sociaal ingesteld en het geeft voldoening om mensen te kunnen helpen.
- ik wil graag een eigen zaak beginnen
- Omdat het werken voor zo een grote organisatie erg moeilijk is. Het is groot en de communicatie over veel onderwerpen, praktisch of niet, ver te zoeken is. Indien je ziek bent of geweest heb je ook niet de ideale werkgever.
- Opleiding was in deze richting. Bewuste keuze, past bij mijn interesse, kunnen en visie
- Dat heeft te maken met mijn leeftijd, ik ben rond mijn 50ste afgestudeerd in rechten. dat was te laat om nog als advocaat aan de slag te kunnen. Mijn voorkeur gaat uit naar de advocatuur.
- "Het inzetten voor mijn stad, provincie of land motiveert mij zeer. Je bent echt voor de mens op straat bezig.
Het is iedere dag anders."
- Het bedrijfsleven waarin ik werkzaam was is meer flexibel, zakelijker, minder stroperig. Het is wel een hardere wereld. In mijn huidige situatie (klein kind te verzorgen) is een baan bij de overheid aantrekkelijk, het bied ook veel zekerheid.
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden, prettige collega's, geen commerciële instelling, maatschappelijke bijdrage.

- publieke sector staat voor zeer interessante complexe vraagstukken, vraagstukken die in deze vorm zich niet urgent aandienen in private sector
- Ik weet het op dit moment niet zeker. Ik heb 2 jaar gewerkt bij een ministerie en denk erover om daarnaar toe terug te gaan.
- gewend om in deze sector te werken zal heel erg aanpassen zijn om weer in het bedrijfsleven te gaan werken.
- Nu nog publieke sector; goed leerstoel; later private sector, advisering.
- Behalve dat mijn studie dat van mij verlangt, ik heb een relevante baan nodig in de publieke sector. Daarnaast is dat mijn keuze geweest op dat ik daar uiteindelijk voor wordt opgeleid.
- De publieke sector heeft als nadeel dat veranderingen die worden doorgevoerd veel lagen doormoeten. Dat de veranderingen elkaar wel snel opvolgen aangezien je werk voor een stuk afhankelijk is van de politieke wind.
- Aangezien ik al bijna 20 jaar bij de Dienst werk en ervan uitga dat ik hier wel tot mijn pensioen zal blijven, zou ik niet weten wat ik anders zou willen doen.
- Bureaucratie is te traag. verandering valt ambtelijke organisatie vaak zwaar.
- werken voor de maatschappij, interesse in processen rondom bestuur en beleid, minder bedrijfsmatige cultuur, inhoudelijk werk, goede arbeidsvoorwaarden
- Veel doorgroeimogelijkheden, eigen ontwikkeling wordt erg aangemoedigd.
- het gaat mij veel meer om de inhoud van het werk dan om de werkgever
- meer ruimte voor onorthodoxe maar effectieve oplossingen; beloning voor meedenken, dat is hier niet.
- Beiden hebben voor- en nadelen. De afweging van voor- en nadelen levert geen duidelijke voorkeur op.
- Ik ben eerst ruim 15 jr werkzaam geweest in de gezondheidszorg,(radiologie) daar was ik op uitgekeken. Nu 12 jaar bij een lokale overheid, dit vind ik afwisselender, er zijn meer mogelijkheden om van verloop van tijd van functie te wisselen.
- Het gaat ergens over en goede secundaire arbeidsvoorwaarden
- het past beter bij mij
- beide sectoren hebben hun eigen plus en min punten
- Waar een leuke baan is met niet teveel reistijd.
- zonder winstoogmerk t.b.v. cliënten
- Kan niets vergelijken, dus geen voorkeur.
- Meer mogelijkheden voor doorgroei.
- ideologische overwegingen
- Mijn studie sluit hierbij het beste aan. tevens kan ik mij vinden in het sociaal beleid van mijn huidige werkgever.
- past beter bij idealen en achtergrond
- gaat me om de inhoud, niet de plaats of sector
- Mijn hart ligt meer bij de 'publieke zaak', en ik vind dat mijn werkzaamheden daar een algemeen, niet commercieel belang dienen
- Gevoel nuttige bijdrage te leveren aan een betere samenleving

- algemene maatschappelijke belangen behartigen
- Hou van aanpakken, werkt motiverend en zet alles in wat ik heb.
- beide sectoren zijn interessant en beide sectoren hebben voor en nadelen.
- Ik heb graag een functie waarbij ik betrokken ben bij maatschappelijk zinvolle taken en dat is in het algemeen meer belegd in de publieke sector.
- We gaan uit van winst voor de burger en niet van winst voor louter en alleen de eigen organisatie of het individu. Een lease-auto, het grote geld, dat zijn zaken die mij niet echt aanspreken. Vrolijke en tevreden klanten dat zijn voor mij kadootjes.
- als het werk maar interessant en uitdagend is en blijft.
- Werken voor de gemeenschap, zingeving, geen winstoogmerk
- Gezien mijn leeftijd en ervaring binnen de publieke sector vind ik het voor mezelf niet raadzaam om over te stappen naar de private sector. Daarnaast heb ik het nog steeds heel erg naar m'n zin bij de gemeente.
- ik loop tegen het eind van mijn carrière en een wisseling is dan in principe niet meer aan de orde
- Ik maak hier aantoonbaar een verschil voor de samenleving en het bedrijfsleven. Een deel van de werkzaamheden maakt het nieuws.
- Wil in de toekomst werken in de klassieke muzieksector
- ik hou er van om een bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken te kunnen leveren, alleen maar werken met als doel winst (zoals in het bedrijfsleven het uiteindelijke doel is) lijkt mij erg beperkt
- Meer dynamiek
- Sluit beter aan bij mijn eigen behoefte om maatschappelijke relevantie te vinden in het werk wat ik doe
- Alhoewel de mogelijkheden in private sector soms beter zijn geniet het werken in de publieke sector vanwege de inhoud van het werk de voorkeur. De bureaucratie en het grote aantal schijven, trage besluitvorming of juist te ondoordacht is af en toe wel vervelend
- relatief goede ontslagbescherming, arbeidsvoorwaarden
- Bij de publieke sector houd je je bezig met diverse onderwerpen (milieu, europa, economie etc) met daarbij instrumentaria die exclusief toebedeeld zijn aan de overheid (o.a. het maken van algemeen verbindende voorschriften).
- Pensioenregeling, flexibele werktijden, makkelijker om in een deeltijdfunctie te werken.
- "Meer ruimte voor (vakgerichte) studies.
Interessante werkveld (sociaal). Prestatiedruk in evenwicht met kwaliteit werk"
- Ik heb een zeer sterke voorkeur voor een in mijn visie maatschappelijk relevante functie. Het huidige maatschappijbeeld verwijderd zich in mijn optiek steeds verder van een wenselijke situatie.
- Ik wil mij graag inzetten voor de overheid, met name om mensen die gebruik willen maken van een overheidsinstantie zo goed mogelijk te kunnen helpen. Ook om mensen zelfstandig te kunnen laten leven, mensen bewust te maken van hun eigen invloed op hun leven.
- Ik heb een aantal sollicitaties gedaan in het bedrijfsleven naar soortgelijke functies en blijkt dat ik een redelijk duur betaalde kracht ben, m.a.w. de gemeente betaald eigenlijk best goed. Tevens is er weinig aanbod v.w.b. vacatures op mijn vakgebied.
- Ik ben tweemaal een korte periode in het bedrijfsleven werkzaam geweest. De publieke sector bevalt me meer, omdat er meer ruimte is voor het "doen van de goede dingen"/kwaliteit. In bedrijfsleven staat winst voorop, vaak ten koste van de kwaliteit

- Mijn functie kan in profit en non profit organisaties
- Onderscheid private en publieke sector is minder groot dan men wellicht denkt. Zeker in Telecomsector liggen kennisniveau, gevraagde inzet en werkbelasting op vergelijkbaar niveau.
- Ben van nature dienstverlenend en mensgericht ingesteld. Dit zou natuurlijk ook goed kunnen in de zorg sector, maar deze acht ik ook zodanig afhankelijk van subsidies, overheidsondersteuning enz. dat ik dit als semie-overheid beschouw
- Leuk werk om voor de gemeente te werken. Je doet iets voor de stad
- Belangrijke overwegingen om bij de overheid te willen werken zijn met name gelegen in de secundaire arbeidsvoorwaarden als goede studiemogelijkheden, mogelijkheden om parttime te werken, redelijke pensioenvoorziening, ziektekostenverzekering, etc.
- Ik ben eigenlijk altijd in de publieke sector werkzaam geweest. Ik vind het belangrijk om een bijdrage te kunnen leveren aan de publieke dienstverlening aan mensen in de samenleving.
- Zekerheid binnen de publieke sector, ben geen mens van presteren
- betere secundaire arbeidsvoorwaarden, goed basis salaris, opleidingen kunnen volgen en adv dagen
- Het werk moet inhoudelijk interessant en uitdagend zijn en maatschappelijk nut hebben.
- Uitdaging om te werken aan het algemeen/publiek belang. De publieke sector is meer dan alleen 'geld verdienen'.
- als ik maar ergens anderen kan helpen
- Is veel sneller. Bij overheid is het..."als je geen zin hebt dan kan je het morgen ook nog doen of een week later of een maand later". En bij bedrijfsleven kan je dit soort dingen niet doen
- Breder scala van onderwerpen en verantwoordelijkheden dan in het eendimensionale bedrijfsleven
- Het gaat om het feit dat de het dagelijkse werk wat je doet het beste bij jou past, dan kan in alle sectoren
- functie-inhoud belangrijker dan type werkgever
- belangstelling voor de publieke zaak, politieke thema's en actualiteit
- Ik ben iemand die gaarne voor en namens het publieke c.q. algemene belang optreedt. ben voorts geen zgn. materieel ingestelde 'streber'.
- meer uitdaging meer druk op de ketel om daadwerkelijk iets neer te zetten a.g.v financiële targets
- bijdragen aan goed bestuur door de overheid en zorgvuldig omgaan met publieke middelen is een belangrijke drijfveer.
- lijkt me een uitdagendere omgeving qua verwachtingen, verantwoordelijkheden, werksfeer, meer doorstroom mogelijkheden
- ik heb geen ervaring in de publieke sector
- het maakt mij niet uit waar ik werk, als ik het maar leuk werk vind!
- Pensioenopbouw. Even hard werken, maar de verhouding werk-beloning is meer in balans. OPTA is een erg goede werkgever.
- Met mijn studie Politicologie is de stap naar de overheid logischer. Hier heb ik meer waarde. Eventueel zou ik na enkele jaren wel een kijkje in de private sector willen nemen
- Beiden zijn om verschillende redenen aantrekkelijk: bedrijfsleven vanwege hogere salarissen, publieke sector vanwege kortere werkweek (en dus meer tijd voor gezin)
- Het gaat mij om de werkinhoud en de uitdaging van een baan

- Interessanter
- "Ik voel me aangetrokken tot het maken/uitvoeren van beleid dat (vaak) landelijk effect heeft. Publieke sector is zeer breed, veel verschillende dingen te doen"
- vrijwel mijn gehele kennis en ervaring liggen binnen de publieke sector. Daar is ook mijn salariering op gebaseerd. Voor de private sector denk ik dat ik te duur ben gezien mijn eenzijdige ervaring binnen de publieke sector.
- Maatschappelijk zinvoller, interessante politieke omgeving. Bijdrage aan maatschappij
- werken aan een beter Nederland en oplossingen aandragen voor maatschappelijke problemen heeft hier het meeste effect
- Het algemeen belang is leuker dan individuele belangen (incl. bedrijfsbelang); goede secundaire arbeidsvoorwaarden (vrije dagen); inspirerende werkomgeving; zeer gevarieerd werk; grote mate van vrijheid; gelijkgestemde collega's; het gaat echt om de inhoud
- ik vind het interessant me in te zetten voor een/het algemeen belang, bij de overheid spelen commerciële belangen niet de boventoon
- Zowel bedrijfsleven als overheid is interessante werkgevers. Werkinhoud is belangrijker dan werkgever, hoewel ik op termijn de maatschappelijke relevante werkzaamheden weer terug zou willen hebben. Dus beide in pakket is goed.
- Ik heb breder interesse, dus zou me kunnen voorstellen dat ik in beide sectoren een leuke functie zou kunnen vinden
- Goede ontplooiingsmogelijkheden
- Ben afgestudeerd op (internationaal) strafrecht, omdat ik dat verreweg het interessantst vind; wil geen advocaat worden en bedrijfsleven bemoeit zich niet met dit onderwerp.
- Ik wil werken waar het werk boeiend en uitdagend is. Of dit nu in de publieke of private sfeer is daarbij niet relevant.
- Vanwege maatschappelijke relevantie
- mijn belangstelling en expertise hebben betrekking op de omgang van de overheid met de samenleving, de inrichting van de maatschappij en de wijze waarop mensen zich daarin kunnen manifesteren.
- Het gaat mij om werkzaamheden, team, inspirerende werkomgeving.
- publieke sector-> bredere ontwikkeling, part-time mogelijkheden, sec. arb.voorwaarden.
- Ik draag graag bij aan het algemeen belang of het goede doel of aan opleiding van studenten
- Omdat ik graag bezig wil zijn op het gebied van publieke veiligheid. Ik wil maatschappelijk nuttig bezig zijn en ik vind het interessant te werken op het grensvlak van politiek en uitvoering.
- Minder hard en zakelijk. Ook nog tijd om te leven.
- werken bij de publieke sector gaat over meer dan alleen winst en verlies, maar ook over belangen en het waarderen van bepaalde belangen met het doel om draagvlak voor beleid te creëren.
- publieke sector spreekt meer aan, klinkt minder commercieel
- Ik wil werk doen dat zinvol is en ik wil een bijdrage leveren aan de maatschappij. Ik dien graag de publieke zaak.
- Ik vind het prettig om een doel te ondersteunen met mijn werk. iets te doen voor de maatschappij (indirect).
- Ik vind het belangrijk om in mijn werk bezig te zijn met maatschappelijk relevante onderwerpen. Ik vind niets leukers dan 's ochtends de krant open slaan en iets te lezen over het onderwerp waar jij je als

ambtenaar mee bezig houdt.

- Balans vrije tijd en werk
- hier liggen voor mij meer carrière mogelijkheden
- In de publieke sector heb ik in elk geval de illusie te werken voor het algemeen belang, en niet dat van de aandeelhouders.
- Omdat ik in beide sectoren heb gewerkt, ken ik van beide de voor- en nadelen. Ik vind echter de verschillen te klein om een echte voorkeur te hebben.
- "Betere secundaire arbeidsvoorwaarden zoals het combineren van werk en privé
. Meer het idee dat ik iets doe voor de 'goede zaak'"
- Meer carrièremogelijkheden.
- Goede arbeidsvoorwaarden, interessante sector (boeiende onderwerpen), goede doorgroeimogelijkheden
- "Maatschappelijke betrokkenheid.
Complexe omgeving"
- in publieke sector kan je naar mijn mening meer aan maatschappelijk relevant werk bijdragen
- uitdagende omgeving
- niet commercieel ingesteld. Liever een baan die iets betekent voor de samenleving/mens/maatschappij
- Naar mijn idee bestaat er geen verschil tussen het bedrijfsleven (grote bedrijven) en een ministerie. Dit met het oog op de carrière mogelijkheden, de bureaucratie, en het salaris.
- "Meer daadkracht, kortere lijnen.
Anderzijds is het werk wel bij een ministerie heel boeiend door de verschillende invalshoeken/belangen etc."
- een positieve, stimulerende werkomgeving en resultaatgerichtheid zijn voor mij de belangrijkste factoren in een baan. deze kom je in beide sectoren wel én niet tegen is mijn ervaring.
- ik weet nog niet precies wat ik wil
- Ik wil in een nieuwe functie leren, ontdekken en ontplooi, de omgeving waarin deze functie is wel van belang maar kan net zo goed publiek/private zijn, als deze maar boeit
- Ik ben op het moment blij dat ik werk heb.
- Mijn interesse ligt thans bij een functie binnen de Rechterlijke Macht, dus ik ben aangewezen op de publieke sector.
- Werken ten behoeve van algemeen belang geeft meer voldoening dan het streven naar eigenbelang en winstmaximalisatie. Boeiend werkterrein, waarmee je iets kunt bijdragen aan de samenleving.
- Ik werk om te leven. Ik vind het fijn dat ik om 17u00 naar huis kan om tijd door het brengen met het gezin en dat niemand hier dat raar vind.
- Gaat om de inhoud van het werk
- het geeft naar mijn mening meer voldoening om te werken voor de maatschappij in zijn geheel dan voor een bedrijf
- Ik wil me betrokken voelen bij mijn werk en voel me niet prettig in een commerciële omgeving
- ambieer carrière bij Rechterlijke macht

- Bij de overheid krijg ik 9 weken vakantie, dat lukt me in de private sector niet.
- interessantere problemen, maatschappelijke druk om iets aan die problemen te doen
- Ik heb nu een aantal jaren werkervaring binnen de rijksoverheid en heb inmiddels een aardig beeld van hoe het er aan toe gaat. Graag wil ik ook kijken hoe ik pas in een meer commerciële setting.
- Ik put mijn motivatie uit het werken aan het realiseren van een rechtvaardige samenleving en welzijn voor alle deelnemers daaraan
- Ik zou graag in de evenementenbranche willen werken. De publieke sector biedt hierin weinig.
- maatschappelijke relevantie
- Vooral nog inhoudelijk uitdagend, brede mogelijkheden binnen rijksoverheid. Mobiliteit wordt steeds meer gestimuleerd en behoort tot één van de grote pluspunten.
- Persoonlijk vind ik in een baan de combinatie van 'inhoud en contact 'de doorslaggevende factor om het op het werkgebied naar M'n zin te hebben.
- Het gaat mij om de inhoud van het werk, de sfeer en de collega's.
- In het bedrijfsleven moet resultaatgerichte worden gewerkt en zijn de aansturinglijnen directer dan thans bij de overheid. Tijd, flexibiliteit en geld zijn de cruciale factoren. Die prikkels ontbreken ten enen male bij de overheid
- Ik heb zowel ervaring in het bedrijfsleven als bij de overheid. Beide hebben hun voor- en nadelen.
- ik probeer bij de politie een baan te vinden (burgerfunctie)
- Uitgebreide ontplooiingsmogelijkheden.
- ik werk liever voor een organisatie met een maatschappelijk doel dan voor een organisatie die enkel winst nastreeft
- Door de hiërarchische opbouw van functies zie ik duidelijk een dik plafond boven mij hangen wat me zal beperken 'hogerop' te komen. Op mijn leeftijd blijf je erg in de ondersteunende taken hangen, vind ik. Ik wil graag commerciële ervaring opdoen.
- Ik heb geen affiniteit met een bedrijf met commerciële inslag en voel me prettiger als ik kan bijdragen aan de publieke zaak
- Het gaat om het beleidsterrein niet om de sector
- Voel mij thuis in een baan bij de overheid. Heb geen geldgerelateerde prestatiedrang. Bedrijfsleven heeft voor mij de associatie met steeds meer geld verdienen.
- wil graag bijdrage leveren aan de maatschappij
- De overheid heeft geen aantrekkelijke functies voor mij.
- Ik ben niet commercieel of materialistisch ingesteld. Verder ik voel ik me vaak erg betrokken bij (de inhoudelijke aspecten van) mijn baan. Daarbij komt dat ik graag het gevoel heb dat ik met mijn werkzaamheden kan bijdragen, als is het maar een beetje.
- Op dit moment wil ik graag mij ontwikkelen op overheidsbewustzijn. dat betekent echter niet dat ik nooit het bedrijfsleven in zal gaan
- In de publieke sector spelen veel grotere belangen mee. Vooral de invloed die het werk heeft op de leefsituatie, de welzijn en welbevinden van anderen maakt het uitermate interessant.
- Een baan in de publieke sector sluit het best aan bij mijn opleiding en interesse. Ik houd mij voornamelijk bezig met migratie; dat onderwerp leent zich minder goed voor de private sector (ofwel heel soft: NGO's, ofwel keihard: advocatuur, euro's per uur)

- interesse in bestuur en politiek
- Ik ben betrokken bij maatschappelijke vraagstukken en verwacht dat deze betrokkenheid het beste tot zijn recht komt in een functie in de publieke sector.
- complexiteit van vraagstukken groter, andere probleemstelling, gaat om wezenlijke dingen, politieke speelveld interessante context, minder "ieder voor zich mentaliteit", minder oppervlakkig.
- Veel ervaring in publieke sector. Met mijn leeftijd wordt ik niet meer aangenomen voor een baan in de private sector.
- Ik sta nog aan het begin van mijn carrière. Ik heb het naar mijn zin bij de overheid, dus hoeft niet weg, maar ik ben zeker niet 'tegen' het bedrijfsleven. Als ik daar een leuke baan zou kunnen krijgen zou ik het ook overwegen.
- leveren van een bijdrage aan een rechtvaardige samenleving met kansen voor iedereen die mee wil doen, spreekt mee aan
- Op dit moment studeer ik rechten in deeltijd (3e jaar). Aan deze studie ben ik begonnen met als doel om ooit bij een rechtbank aan de slag te kunnen gaan.
- Sterke affiniteit met maatschappelijk relevant werk en met werken in een politiek gestuurde organisatie.
- Het ligt aan de taak, de wijze waarop deze taak uitgevoerd kan worden, de beloning en de cultuur binnen de organisatie. De publieke zaak trekt mij het meest vanwege de afweging tussen het algemeen belang en het individuele en groepsbelang.
- Intellectueel gezien zijn vraagstukken bij (semi-) publieke sector m.i. interessanter dan in private sector. Deze indruk heb ik niet uit eerste hand, aangezien ik altijd voor publieke zaak heb gewerkt, maar ik heb redelijk beeld van werken voor privaat
- geen stress, veel vrijheid om eigen werk in te richten.
- meer dynamiek, veeleisender
- daar komt mijn opleiding/karakter wat beter tot zijn recht
- betere arbeidsvoorwaarden, meer zekerheid en toch veel uitdagingen en variatie
- Functies in de publieke sector sluiten het best aan bij mijn universitaire opleiding (sociologie) en mijn maatschappelijke belangstelling
- Boeiende werkomgeving
- ik wil eerst meer kennis opdoen over de private sector, dus ik kan nog niet zeggen of die mijn voorkeur geniet.
- Bijdrage aan de samenleving, betrokken zijn bij de uitwerking in de samenleving van allerlei (politieke)beslissingen, doorgroei- c.q. ontwikkelmogelijkheid, baanzekerheid.
- Beide hebben hun positieve en negatieve kanten. Management in de private sector beter, inhoud en rol bij de overheid leuk.
- Behoeft me bezig te houden met maatschappelijke vraagstukken, iets te betekenen voor de maatschappij
- Het begrip overheidsdienaar drukt iets dienends uit, dat je niet in de eerste plaats voor eigen gewin aan't werk bent
- ik ben een idealist die denkt een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij en het (samen)leven van mensen te vergemakkelijken.
- Het belangrijkste vind ik het soort werk en er moet een soort van eerste klik zijn. Waar dat is maakt mij niet zoveel uit. Het feit dat ik nu een vast contract heb is voor mij wel een drijfveer om binnen de overheid te blijven.

- ik werk als vrije beroepsbeoefenaar voornamelijk voor de overheid. Ik heb dus mijn eigen bedrijf en werk bij de overheid. Best of both worlds.
- ik ben altijd al in de overheid geïnteresseerd, daarom heb ik bestuursrecht en bestuurskunde gestudeerd. Vind het boeiend hoe de overheid werkt en hoe dat beter kan
- De 'corebusiness' vind ik relevanter dan in het bedrijfsleven. Daarnaast zijn de arbeidsvoorwaarden prima.
- Complexiteit, maatschappelijke relevantie, mate van invloed, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Politieke dimensie, dynamiek, een verschil kunnen maken.
- Volgens mij valt in beide sectoren een leuke baan te vinden. Hoe leuk je werk is, hangt af van de werkzaamheden die je uit voert en je collega's. Zelf zoek ik een baan waarbij er continu sprake is van uitdaging.
- Zowel in de private als de publieke sector zijn er leuke en minder leuke banen. In mijn huidige functie binnen de overheid kan ik veel initiatieven kwijt, maar dat zou als ondernemer ook kunnen.
- als het werk maar leuk is!
- elke sector heeft zo zijn eigen voor en nadelen. Op het moment ben ik tevreden, maar ik sluit zeker niet uit dat mijn voorkeur over een x-aantal jaren zal veranderen
- In dienst van het algemeen belang, objectieve wetenschap
- Mijn belangstelling gaat uit naar onderwijs en minderheden en bij de overheid kan ik daar op een manier aan werken die mij erge aanspreekt. Ik heb in het verleden in het onderwijs gezeten, een waardevolle ervaring voor mijn huidige werk.
- Ik ben de publieke (non-profit) sector zeer toegedaan. Maatschappelijke relevantie speelt hierbij een grote rol. In dit tijdsgewricht komt de winstmaximalisatie steeds meer voorop te staan.
- Werken bij de overheid geeft voldoening omdat je daadwerkelijk een bijdrage kunt leveren aan de vorming van de maatschappij. Het gaat werkelijk over mensendingen en niet uitsluitend om commerciële resultaten.
- gunstige arbeidsvoorwaarden, parttime, kinderopvang, zekerheid.
- de maatschappelijke relevantie is voor mij belangrijk, ook de sfeer en actualiteit van de onderwerpen
- "Voldoende uitdaging en veel mogelijkheden. Prima secundaire arbeidsvoorwaarden. Maatschappelijk relevant werk."
- Omdat dat werk ertoe doet, omdat het mensen raakt. Je staat dicht bij de politiek en het is geïnspireerd op normen en waarden
- Idealisme iets doen met een maatschappelijk nut en praktisch opgebouwde rechten als pensioen e.d. behouden
- Sluit het beste aan bij mijn opleiding, ervaring en belangstelling
- Na 8 jaar private sector (organisatie-advies), bewust keuze gemaakt om in publieke sector te gaan werken. Met als 'hoger doel' een bijdrage leveren aan een betere maatschappij.
- Het maatschappelijk aspect van de publieke sector trekt mij aan.
- Heeft te maken met opbouw van pensioen, en overige rechten die je als ambtenaar geniet, niet slim om kort voor het pensioen naar een andere sector te gaan.
- Ik wil het gevoel hebben dat ik een bijdrage lever aan een product dat nuttig is voor de samenleving en niet alleen voor de portemonnee van de aandeelhouders.
- Wegens baan zekerheid, secundaire arbeidsvoorwaarden en het dienen van het maatschappelijk belang

- Bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen vind ik interessant en belangrijk. In de private sector draait het allemaal meer om (veel) geld verdienen. Ook vind ik het interessant om bij te dragen aan het bestuur van dit land.
- Ik vind de soort baan belangrijker dan de soort werkgever.
- Daar ligt mijn kennis (bestuurskundige) affiniteit en ervaring, dus daar kan ik ook de meeste meerwaarde bieden. Bovendien vind ik het interessanter en complexer. Waarbij werken in de publieke sector ook kan in dienst van een private organisatie.
- Bij de meeste bedrijven is het uiteindelijke doel toch vooral geld verdienen en dat vind ik geen interessant doel om naar toe te werken. Ik wil graag werk doen met maatschappelijke betekenis, werk waar de samenleving uiteindelijk prettiger en socialer van wordt.
- Mijn voorkeur is altijd geweest en gebleven in de medische sector werkzaam te zijn. Daar ben ik ook begonnen; ook mijn eerste jaren bij de overheid waren in de medische hoek.
- Hierbinnen is er nog ruimte voor wat enige creativiteit zonder dat je altijd afgerekend wordt op 'uurproductie'. Daarnaast werk je t.b.v. het maatschappelijk belang.
- Hierin beleef ik de meeste voldoening.
- Het hangt echt af van de inhoud van de baan; van ondergeschikt belang is voor mij of dit nu bij de publieke of de private sector is
- Is moeilijk na 25 jaar een overstap te maken naar het bedrijfsleven
- Ben voor mijn gevoel niet geschikt om in de commerciële sector te kunnen overleven. Ben niet goed in het verkopen van mijzelf of een product.
- Overheid is heel divers en niet gericht op winstmaximalisatie maar op kwaliteit van de samenleving
- dienstverlening ligt mij beter