

Cahier 2012-2

Tevredenheid van gevangenispersoneel in 2011

Een verdieping in personele en inrichtingspecifieke kenmerken

T.C. van der Broek
T. Molleman

Cahier

De reeks Cahier omvat de rapporten van onderzoek dat door en in opdracht van het WODC is verricht.

Opname in de reeks betekent niet dat de inhoud van de rapporten het standpunt van de Minister van Veiligheid en Justitie weergeeft.

Bestelgegevens

Exemplaren van deze publicatie kunnen schriftelijk worden besteld bij

Bibliotheek WODC, kamer TN-3A03
Postbus 20301, 2500 EH Den Haag
Fax: (070) 370 45 07
E-mail: wodc@minvenj.nl

Cahiers worden in beperkte mate gratis verspreid zolang de voorraad strekt.
Alle nadere informatie over WODC-publicaties is te vinden op Justweb en op www.wodc.nl.

Inhoud

Afkortingen — 5

Samenvatting — 7

1 Onderzoek naar medewerkertevredenheid bij DJI — 11

- 1.1 Geschiedenis van het MTO bij DJI — 11
- 1.2 Het MTO van 2011 — 12
- 1.3 De opbouw van het rapport — 13

2 Methoden van onderzoek — 15

- 2.1 De vragenlijst — 15
- 2.2 Respons — 16
- 2.3 De analysemethode — 17
- 2.4 Perceptie en betrouwbaarheid — 20

3 Historische vergelijking MTO-resultaten — 21

- 3.1 Resultaten verschillen MTO 2004, 2007 en 2011 — 21

4 Verschillen in achtergrondkenmerken — 25

- 4.1 De MTO-resultaten uitgesplitst naar leeftijd — 25
- 4.2 De MTO-resultaten uitgesplitst naar geslacht — 28
- 4.3 De MTO-resultaten uitgesplitst naar opleidingsniveau — 30
- 4.4 De MTO-resultaten uitgesplitst naar dienstjaren — 33
- 4.5 De MTO-resultaten uitgesplitst naar type aanstelling — 35
- 4.6 De MTO-resultaten uitgesplitst naar salaris — 37

5 Geografische verschillen — 41

- 5.1 De MTO-resultaten uitgesplitst naar regio — 41
- 5.2 De MTO-resultaten uitgesplitst naar Randstad/ niet-Randstad — 44

6 Analyses op leefafdelingspecifieke kenmerken — 47

- 6.1 De MTO-resultaten uitgesplitst naar architectonisch model — 47
- 6.2 De MTO-resultaten uitgesplitst naar detentieregime — 50
- 6.3 De MTO-resultaten uitgesplitst naar MPC — 54
- 6.4 De MTO-resultaten uitgesplitst naar bezettingspercentage — 57
- 6.5 De MTO-resultaten uitgesplitst naar personele bezetting — 59
- 6.6 De MTO-resultaten uitgesplitst naar celcapaciteit — 62

7 Conclusie — 65

Summary — 67

Literatuur — 71

Bijlagen

- 1 Samenstelling klankbordgroep — 73
- 2 MTO schalen — 75
- 3 Nieuw geconstrueerde MTO schalen — 79
- 4 Representativiteit — 81
- 5 Cronbach's Alpha — 85

Dankwoord — 87

Afkortingen

BASAM	Basisvragenlijst Amsterdam
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
EZV	Extra Zorg Voorziening
GEV	Gevangenis
HVB	Huis van Bewaring
ISD	Inrichtingen voor Stelselmatige Daders
MANOVA	Multivariate variantie-analyse
MTO	Onderzoek naar de Medewerkertevredenheid
PIW'er	Penitentiair Inrichtingswerker
PI	Penitentiaire Inrichting
PPC	Penitentiair Psychiatrisch Centrum
OAG	Onderlinge Agressie en Geweld
(Z)BBI	(Zeer) Beperkt Beveiligde Inrichting

Samenvatting

In mei 2011 is bij de sector gevangeniswezen van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) onderzoek gedaan naar de medewerkertevredenheid. Dit is gedaan met behulp van het meetinstrument Internetspiegel. In 2004 en 2007 werd eveneens een Onderzoek naar de Medewerkertevredenheid (MTO) verricht. In deze jaren gebruikte het gevangeniswezen de BASAM-DJI. Doel van het MTO is om meer inzicht te krijgen in hoe medewerkers denken over belangrijke aspecten van hun werk en welke knelpunten zij daarin ervaren. De nadruk ligt op het leren en verbeteren en niet op het beoordelen of sanctioneren van leidinggevenden en medewerkers bij negatief afwijkende resultaten. In de basisvragenlijst van de Internetspiegel, die veel organisaties in de publieke sector gebruiken, komen onderwerpen aan bod met betrekking tot de inhoud van het werk, werkdruk, collegialiteit en leiderschap. Bij DJI wordt aanvullend een aantal specifieke vragen gesteld over de veiligheid en agressie en geweld vanuit gedetineerden en collega's. Tevens zijn stellingen opgenomen waarmee medewerkers aan kunnen geven hoe zij omgaan met gedetineerden. De organisatieonderdelen van het gevangeniswezen hebben rapportages ontvangen met hun uitslagen van het MTO om vergelijkingen en verbeterplannen te maken. Om de inrichtingen en beleidsmakers meer inzicht te verschaffen in de ontwikkeling van de medewerkertevredenheid voorziet deze studie in een vergelijking tussen de verschillende afnamejaren. Ook komen in dit rapport verschillen ten aanzien van diverse achtergrondkenmerken van personeel en inrichtings specifieke aspecten aan bod.

De respons van het MTO in 2011 is 62%. In 2004 en 2007 was de respons respectievelijk 53% en 63%. De steekproeven zijn representatief voor de populatie. In de rapportage is, voor zover de onderwerpen hetzelfde zijn gemeten in de drie MTO's, een vergelijking gemaakt tussen de afnamejaren. In totaal zijn er op tien onderwerpen tussen de jaren vergelijkende analyses verricht. Tevens is getoetst op verschillen ten aanzien van de achtergrondkenmerken en inrichtingsspecifieke kenmerken. Ieder kenmerk (zoals leeftijd of detentieregime) is ingedeeld in verschillende categorieën. Het gemiddelde van elke categorie wordt in de analyse afgezet tegen het gemiddelde van alle medewerkers. De resultaten zijn verkregen met *Multivariate Variantie-analyse*.

Uit de analyses is gebleken dat het welbevinden van medewerkers is toegenomen ten opzichte van voorgaande afnamejaren van het MTO. De tevredenheid met betrekking tot de inhoudelijke aspecten van het werk, de collegialiteit, veiligheid en de drie leiderschapsstijlen zijn tussen 2004, 2007 en 2011 toegenomen (stijging tussen 0,10 en 0,30 op een vijfpunts Likertschaal). Medewerkers geven aan aanzienlijk meer tevreden te zijn over de hoeveelheid werk in vergelijking tot de twee voorgaande afnamejaren; er is sprake van een forse verbetering (0,92 tussen 2007 en 2011). De conclusie is dat de arbeidsomstandigheden door het Nederlandse gevangenis personeel in steeds hogere mate gewaardeerd worden. Opvallend is verder dat de wijze waarop medewerkers aangeven gedetineerden te bejegenen veranderd is in de afgelopen jaren. Medewerkers hebben in significant sterkere mate (stijging van 0,47 tussen 2007 en 2011) het idee dat hulp en steun wordt geboden aan gedetineerden (gemeten met behulp van een schaal die de omgang met gedetineerden meet), terwijl er een significante daling (0,16 tussen 2007 en 2011) zichtbaar is van de mate waarin personeel de nadruk legt op het bieden van structuur aan gedetineerden. De wijze van bejegening lijkt aan verandering onderhevig; respect, steun en hulp krijgen vaker de voorkeur boven regels en structuur.

De MTO-resultaten verschillen op basis van achtergrondkenmerken van personeel. Medewerkers tussen de 20 en 39 jaar oud zijn relatief negatief over hun arbeidsomstandigheden, terwijl medewerkers ouder dan 50 positiever zijn. Ook is de laatste groep positiever over de integriteit en veiligheid. Wat betreft het opleidingsniveau valt op dat met uitzondering van werkdruk, de hoger opgeleiden relatief positief zijn over hun arbeidsomstandigheden. Zij geven aan in hogere mate stimulerend leiderschap van hun direct leidinggevende te ervaren en meer te werken volgens de methode *motiverende bejegening*. Lager opgeleiden laten een tegengesteld beeld zien; zij ervaren in sterkere mate corrigerend leiderschap en leggen in hun bejegening van gedetineerden de nadruk op structuur en regels. De verschillen tussen hoger en lager opgeleiden worden ook aangetroffen bij medewerkers in hogere (salarisschaal 8 en hoger) en lagere (salarisschaal 1 t/m 4 en 5 t/m 7) salarisschalen. Medewerkers in hogere salarisschalen oordelen vaak positiever over verschillende onderwerpen dan medewerkers in lagere salarisschalen. Medewerkers in schaal 1 t/m 4 geven wel aan meer corrigerend leiderschap te ervaren ten opzicht van medewerkers in schaal 8 en hoger. Tot slot blijkt dat medewerkers die 0-5 jaar en medewerkers die meer dan 20 jaar in dienst zijn positiever oordelen over hun arbeidsomstandigheden. Medewerkers die 6-20 jaar in dienst zijn, oordelen vaker negatief.

Naast verschillen tussen groepen medewerkers – ingedeeld naar persoonlijke kenmerken – zijn in de MTO-resultaten analyses verricht ten aanzien van geografische verschillen. Medewerkers in de regio West zijn over het algemeen het minst tevreden over hun arbeidsomstandigheden; op veel van de onderwerpen wijkt men hier negatief af. Medewerkers in de regio Zuid wijken niet vaak af van het gemiddelde van alle medewerkers in het gevangeniswezen. In deze regio is men ontevreden over de werkdruk en de gevolgen daarvan, maar positief over de inhoudelijke aspecten van het werk en het leiderschap. Medewerkers in de regio Noord-Oost zijn meer tevreden over hun arbeidsomstandigheden. Deze groep wijkt op de meeste onderwerpen positief af van het gemiddelde.

Het contrast tussen medewerkers die *in* en medewerkers die *buiten* de Randstad werken is nog duidelijker. Medewerkers buiten de Randstad zijn over de hele linie positiever dan hun collega's in de Randstad. Buiten de Randstad is men meer tevreden over de arbeidsomstandigheden en ervaart men het leiderschap in sterkere mate. Daarnaast geeft men aan meer betrokken te zijn bij gedetineerden en hen te motiveren om te re-integreren en deel te nemen aan activiteiten. Deze verschillen zijn echter slechts klein.

Wat betreft verschillen in de architectonische opzet van de inrichtingen blijkt dat medewerkers in koepel- en kruisinrichtingen minder tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden. Het tegengestelde beeld geldt voor patio- en paviljoeninrichtingen waar medewerkers vaak positief zijn over hun arbeidsomstandigheden. Tevens is gekeken naar verschillen met betrekking tot de detentieregimes. In huizen van bewaring, Inrichtingen voor Stelselmatige Daders en extra beveiligde afdelingen zijn medewerkers negatiever over hun arbeidsomstandigheden. Medewerkers van een Penitentiair Psychiatrisch Centrum, vrouwenafdelingen en open inrichtingen zijn daarentegen over de gehele linie positiever.

Wanneer op de personeelsformatie van een afdeling minder medewerkers beschikbaar zijn per gedetineerde worden de arbeidsomstandigheden van personeel over het algemeen als negatiever ervaren. Afdelingen die meer medewerkers beschikbaar hebben per gedetineerde zijn meer tevreden over de arbeidsomstandigheden. Op afdelingen met zeer intensieve begeleiding is men echter negatiever over de relatie met gedetineerden. Ook geeft men aan op die afdelingen veel gedetineerdengeweld mee te maken.

Tevens zijn analyses verricht met betrekking tot de celcapaciteit van leefafdelingen. Op kleinere afdelingen is personeel meer tevreden over de arbeidsomstandigheden. Dit in tegenstelling tot de medewerkers op grotere afdelingen (meer dan 50 celplaatsen), die minder tevreden zijn. Ten aanzien van geslacht, type aanstelling van het personeel, meerpersoonscelgebruik en het bezettingspercentage laten de resultaten geen eenduidig patroon in de MTO-resultaten zien.

1 Onderzoek naar medewerkertevredenheid bij DJI

1.1 Geschiedenis van het MTO bij DJI

De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) heeft een traditie in onderzoek naar de tevredenheid van zijn medewerkers. Deze onderzoeken dienen als een graadmeter voor de arbeidsomstandigheden van het personeel en als startpunt om verbeteringen door te voeren. Met de onderzoeken naar de medewerkertevredenheid (MTO's) wordt inzichtelijk hoe medewerkers van de inrichtingen denken over belangrijke aspecten van hun werk en welke knelpunten zij daarin ervaren. Tien jaar geleden maakten de justitiële inrichtingen al gebruik van de BASAM, de Basisvragenlijst Amsterdam (Biessen, 1992). In die periode werd de BASAM in diverse inrichtingen afgenomen. Dit leidde tot verbeterplannen binnen de inrichtingen. De BASAM is bij het gevangeniswezen in 2004 en 2007 landelijk en op hetzelfde moment afgenomen om de vergelijkbaarheid te bevorderen. Hierdoor werd het beter mogelijk de resultaten tussen inrichtingen te vergelijken en *good practices*¹ uit te wisselen. Doordat op specifieke onderwerpen naar voren komt welke inrichtingen sterker zijn en welke minder sterk, kunnen acties en maatregelen, die bijdragen aan de medewerkertevredenheid, worden uitgewisseld. Dit kan op elk organisatieniveau, bijvoorbeeld uitwisseling van *good practices* tussen afdelingen of tussen inrichtingen. Het MTO wordt aldus gebruikt als verbeterinstrument waarmee men binnen de organisatie kan leren van elkaar en verbeteringen door kan voeren.

Naast typische onderwerpen van tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers – zoals werkdruk, collegialiteit en leiderschap – worden ook andere vragen gesteld in het MTO van DJI. Zo wordt gevraagd naar vormen van agressie en geweld die medewerkers ervaren door toedoen van gedetineerden en collega's. Ook zijn er stellingen opgenomen waarmee de medewerkers aangeven op welke manier zij met gedetineerden omgaan. Een medewerker kan bij de bejegening van gedetineerden de nadruk leggen op de regels en het bieden van structuur. Ook kan de houding ten opzichte van gedetineerden gebaseerd zijn op hulpvaardigheid en respect. Deze 'stijlen' van bejegening sluiten elkaar overigens niet uit. Het belang van het meten van de stijlen is gebleken in verschillende studies naar de samenhang tussen bejegening van personeel en de waardering van gedetineerden voor de detentieomstandigheden. Omdat deze omstandigheden de kern van de missie van het gevangeniswezen raken, zijn factoren die daarop van invloed zijn (zoals bejegening), van aanzienlijk belang. Om die reden hebben thema's zoals vakmanschap, diverse bejegeningstijlen, en – meest recentelijk – motiverende bejegening een plaats gekregen in de vragenlijst.

In 2011 is wederom – het MTO wordt eens in de twee à drie jaar afgenomen – een landelijk MTO gehouden bij het gevangeniswezen, waarover meer in paragraaf 1.2. Dit heeft geleid tot verbeterplannen op verschillende niveaus binnen de organisatie. Tussen afdelingen en inrichtingen worden ideeën uitgewisseld om de medewerkertevredenheid (verder) te vergroten. De focus van DJI ligt uitdrukkelijk op het leren en verbeteren en niet op beoordelen of sanctioneren bij negatief afwijkende resultaten. Het MTO heeft bij DJI een structureel en constructief karakter aangenomen.

¹ Dit zijn maatregelen en ervaringen die in een bepaalde organisatie lijken bij te dragen aan de prestatie en kunnen worden ingezet bij andere organisaties om ook daar bij te dragen aan verbetering van de prestaties.

1.2 Het MTO van 2011

In mei 2011 is bij de sector gevangeniswezen van DJI opnieuw een onderzoek naar de medewerkertevredenheid verricht onder het personeel. Tot en met 2007 gebruikte het gevangeniswezen de BASAM-DJI. Veel overheidsorganisaties zijn voor het MTO inmiddels overgestapt naar het meetinstrument Internetspiegel. Daarom heeft DJI gekozen om ook die overstap te maken. De instrumenten BASAM en Internetspiegel hebben overeenkomsten: beide brengen een groot aantal aspecten van de arbeidsomstandigheden en het personeelsmanagement in kaart. De stellingen zijn echter in beide vragenlijsten niet exact gelijk. Op enkele relevante onderwerpen vindt DJI de vergelijkbaarheid met het verleden belangrijk en zijn BASAM stellingen toegevoegd aan de Internetspiegel vragenlijst. Hierdoor kunnen ontwikkelingen worden waargenomen op onderwerpen zoals ongewenste omgangsvormen, veiligheid en leiderschap. Ook kent de Internetspiegel geen specifieke vragen over het werk in justitiële inrichtingen. Daarom zijn stellingen over bejegening uit het oude instrument (BASAM-DJI) in de nieuwe vragenlijst opgenomen.

Na de afname hebben de penitentiaire inrichtingen rapportages ontvangen over de uitslagen van het MTO waarin verschillende vergelijkingsmogelijkheden zijn opgenomen. Uit de rapportages zijn relevante verschillen op te maken tussen inrichtingen, afdelingen en beroepsgroepen van het gevangeniswezen. Naast deze rapportages heeft de sector gevangeniswezen behoefte aan een verdiepende studie die inzicht verschaft in de vergelijking tussen verschillende jaren (verschillen tussen de afnames van 2004, 2007 en 2011) en verschillen op diverse achtergrondkenmerken. Het gaat om verschillen tussen leeftijdscategorieën, geslacht en werkervaring; factoren die in eerder onderzoek van invloed bleken op de resultaten uit een MTO bij het gevangeniswezen (Bogaerts en Den Hartog, 2008; Molleman, 2008). Ook wordt gerapporteerd of er ten aanzien van de MTO-resultaten verschillen bestaan tussen bijvoorbeeld soorten gebouwen, de capaciteit, bezetting en meerpersoonscelgebruik. Een interpretatie van de aangetroffen verschillen wordt in deze rapportage buiten beschouwing gelaten. Voor eventuele verklaringen van de verschillen wordt verwezen naar het rapport *Ongewenste omgangsvormen tussen gevangenispersoneel* (Molleman, 2011).

De onderwerpen van het MTO zijn geclusterd in thema's en zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1 De thema's en onderwerpen van het MTO-DJI (2011)

Thema	Onderwerpen
Inhoudelijke aspecten van het werk	<ul style="list-style-type: none">• Inhoud van het werk• Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid• Informatie en communicatie• Betrokkenheid• Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
Werkdruk en de gevolgen	<ul style="list-style-type: none">• Hoeveelheid werk• Gevolgen hoeveelheid werk• Werkstress (emotioneel)• Werkstress (uitputting)
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none">• Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd• Sociaal-emotioneel leiderschap• Corrigerend leiderschap• Stimulerend leiderschap
Bejegening van gedetineerden	<ul style="list-style-type: none">• Omgang met gedetineerden• Structuur bieden aan gedetineerden• Professionele motivatie• Betrokkenheid bij gedetineerden• Relatie met gedetineerden• Motiverende bejegening
Integriteit en veiligheid	<ul style="list-style-type: none">• Collegialiteit (relatie met collega's)• Eerlijkheid• Moreel bewust gedrag• Ongewenste omgangsvormen²• Veiligheid

1.3 De opbouw van het rapport

In het eerste hoofdstuk van dit rapport zijn de ontwikkelingen van het MTO en de BASAM in het gevangeniswezen kort geschetst. In hoofdstuk 2 wordt een toelichting gegeven op de opzet van de dataverzameling en de uitvoering van de analyses. In hoofdstuk 3 worden verschillende onderwerpen van het MTO 2011, voor zover deze op eenzelfde wijze zijn gemeten, vergeleken met de resultaten uit de BASAM van 2004 en 2007. In hoofdstuk 4 worden de 25 onderwerpen van het MTO uitgesplitst naar leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, dienstjaren, aanstelling en salarisschaal. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 gekeken naar de geografische ligging van de inrichtingen. Verschillen worden geanalyseerd tussen de regio's (noordoost, west en zuid) en tussen inrichtingen in de Randstad en buiten de Randstad. In hoofdstuk 6 worden vergelijkende analyse gepresenteerd ten aanzien van het architectonische model, regimes, de verhouding eenpersoonscellen (EPC's) en meerpersoonscellen (MPC's), het bezettingspercentage, de personele bezetting per gedetineerde (zgn. p/g-ratio) en de celcapaciteit. Tot slot volgt in hoofdstuk 7 de conclusie.

² Onder *ongewenste omgangsvormen* wordt zowel agressie en geweld tussen personeelsleden bedoeld, als gedetineerdengeweld.

2 Methoden van onderzoek

2.1 De vragenlijst

In de MTO-vragenlijst komen onderwerpen aan bod zoals inhoudelijke aspecten van het werk, de hoeveelheid werk en de gevolgen daarvan. Elk onderwerp bestaat uit meerdere stellingen, die vervolgens worden samengevoegd tot *meetschalen* ten behoeve van het reduceren van de hoeveelheid informatie. Een meetschaal wordt samengesteld door de beantwoordingen (de waardering van respondenten ten aanzien van de stellingen) op te tellen en te delen door het aantal stellingen. Op die manier ontstaat er een interpreteerbaar beeld van hoe medewerkers hun arbeidsomstandigheden ervaren.

Naast de onderwerpen die in de 'standaard' Internetspiegel worden gemeten, heeft DJI ervoor gekozen specifieke stellingen toe te voegen, waaronder de wijze van bejegening van gedetineerden en veiligheid. Deze aanvullingen worden de *DJI specifieke vragen* genoemd waarbij thema's aan bod komen die aansluiten bij recente verbetertrajecten in het gevangeniswezen. De schaal motiverende bejegening en de schalen over leiderschap zijn daar voorbeelden van. Ook zijn, net als in 2004 en 2007, vragen opgenomen over de prevalentie en gevolgen van gedetineerdengeweld en agressie en geweld tussen personeel in de afgelopen twaalf maanden. Ten aanzien van agressie en geweld tussen personeel worden de daders uitgesplitst naar collega's en leidinggevenden. Wanneer in de tekst van dit rapport gesproken wordt over agressie en geweld vanuit collega's, wordt daarmee bedoeld op collega's en/ of leidinggevenden. Daarnaast wordt een uitsplitsing gemaakt naar vijf vormen van agressie en geweld: verbale agressie, fysieke agressie, bedreiging/ intimidatie, seksuele intimidatie en discriminatie (zie bijlage 2 voor de specifieke omschrijvingen). Per agressievorm en dadergroep konden respondenten aangeven of zij hier wel of niet mee te maken hebben gehad (zie box 1).

Box 1 Voorbeeldvraag

	Niet mee te maken gehad	Door justitiabelen	Door collega's	Door leidinggevende(n)
1 Verbale agressie (schelden, schreeuwen, vernederen, treiteren, pesten)	0	0	0	0

De onderlinge agressie en geweld (OAG) en het gedetineerdengeweld worden per onderwerp weergegeven in percentages. In alle gevallen wordt het percentage medewerkers vermeld dat hiermee te maken heeft gehad. Hier geldt dus: hoe lager het percentage, hoe beter. In de vragenlijst staan tot slot ook open vragen over OAG. De antwoorden hierop worden in dit rapport buiten beschouwing gelaten.

Analyses van deze open vragen zijn terug te vinden in het rapport *Ongewenste omgangsvormen tussen gevangenispersoneel* (Molleman, 2011). Om het huidige MTO (Internetspiegel DJI 2011) op onderdelen vergelijkbaar te houden met MTO's uit het verleden (BASAM-DJI in 2004 en 2007), is een aantal belangrijke onderwerpen uit het oude instrument in de nieuwe vragenlijst opgenomen. Het betreft hier de drie leiderschapsstijlen, veiligheid, de omgang met gedetineerden en structuur bieden aan gedetineerden. Een aantal andere onderwerpen kan met enige technische aanpassing worden vergeleken met de MTO's uit het verleden. Het gaat hier over de schalen informatie en communicatie, hoeveelheid werk, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en collegialiteit (relatie met collega's). Ook de prevalentievragen over agressie en geweld zijn vergelijkbaar met metingen uit het verleden. Dit wordt buiten beschouwing gelaten, omdat hierover in een eerder rapport al is gerapporteerd (zie Molleman, 2011). Nadere uitleg over de aanpassingen staat in paragraaf 2.3. De precieze omschrijving van alle meetschalen staat in bijlage 2 (MTO schalen) en bijlage 3 (nieuw geconstrueerde schalen). De antwoordmogelijkheden van de stellingen in de vragenlijst bestaan uit een vijfpunts Likertschaal en lopen van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens' (zie box 2).

Box 2 Voorbeeldvraag

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
1 De communicatie tussen afdelingen verloopt goed	0	0	0	0	0

Omdat sommige vragen positief en andere negatief zijn gesteld, zijn waar nodig de antwoordscores 'omgepoold', zodat deze allemaal dezelfde richting krijgen. Voor de gerapporteerde scores in dit rapport geldt daarom altijd: hoe hoger de score, hoe hoger de tevredenheid van de medewerkers. Dit geldt ook voor thema's met een negatieve benaming, zoals *werkstress*. Een hoge score op dit thema betekent dat het personeel relatief weinig werkstress ervaart.

2.2 Respons

Om een betrouwbaar beeld te verkrijgen met het MTO, is het uitgangspunt dat iedere medewerker bij het gevangeniswezen in de gelegenheid is gesteld de vragenlijst in te vullen. Onder respons wordt verstaan het percentage medewerkers van het gehele personeelsbestand dat de MTO-vragenlijst heeft ingevuld. In 2011 zijn alle 10.820 medewerkers van het gevangeniswezen in de gelegenheid gesteld om het MTO in te vullen. Van DJI zijn populatiegegevens verkregen van het personeels-

bestand met als peildatum 31 mei 2011, een datum vallend binnen de periode van afname van de vragenlijst. In totaal hebben 6.725 medewerkers de vragenlijst ingevuld en geretourneerd, wat neerkomt op een respons van 62%. Dit is een bevredigende respons, die een stabiele basis vormt voor representatieve en betrouwbare analyseresultaten. In 2004 werden 10.924 medewerkers van het gevangeniswezen gevraagd de BASAM-vragenlijst in te vullen. Destijds hebben 5.750 medewerkers gerepsondeerd, wat neerkomt op een respons van 53%. In 2007 hebben 7.090 van de 11.310 medewerkers de BASAM ingevuld en geretourneerd, wat neerkomt op een respons van 63%. De resultaten van de onderzoeken in 2004, 2007 en 2011 zijn allen representatief voor de gehele populatie. Verdere uitleg over de representativiteit staat in bijlage 4.

2.3 De analysemethode

Algemeen

De analyses in hoofdstuk 3, 4 en 5 zijn verricht op de resultaten van het MTO van alle respondenten in het gevangeniswezen. Niet elke functiegroep vulde alle stellingen uit de MTO-vragenlijst in. Stellingen over bejegening werden alleen voorgelegd aan executieve medewerkers die in hun werk direct met gedetineerden te maken hebben (voornamelijk penitentiaire inrichtingswerkers (PIW'ers)). Bij de analyses over deze onderwerpen is het aantal respondenten daarom lager dan bij andere onderwerpen. Voorts zijn er analyses verricht (te vinden in hoofdstuk 6) die een uitsplitsing maken op achtergrondkenmerken die verbonden zijn aan locaties (zoals het architectonische model) of leefafdelingen (zoals het regime). Wanneer respondenten niet kunnen worden toegewezen aan een specifieke locatie of leefafdeling, zijn zij niet meegenomen in de analyses van hoofdstuk 6.

De resultaten van het MTO zijn onderzocht op validiteit en betrouwbaarheid. *Validiteit* heeft betrekking op de vraag of er gemeten is wat men wilde meten. Er wordt dan gekeken of de stellingen de lading van het onderwerp dekken en of dit onderwerp ook daadwerkelijk door middel van deze stellingen wordt gemeten. Daarnaast moeten de resultaten betrouwbaar zijn, waarbij het gaat om de vraag of nauwkeurigheid is gemeten (Bijleveld, 2007). Allereerst worden alle stellingen met betrekking tot een thema gezamenlijk in een factoranalyse geanalyseerd. Met een factoranalyse wordt gekeken of en hoe stellingen binnen een thema met elkaar samenhangen. De factorladingen laten zien dat de schalen unidimensioneel zijn, dus dat een schaal slechts één begrip meet en valide is. De schalen die naar aanleiding van deze factoranalyse geconstrueerd kunnen worden, worden nader bekeken met een betrouwbaarheidsanalyse. In deze betrouwbaarheidsanalyse wordt de Cronbach's Alpha (α) berekend, een maat die weergeeft in welke mate de verschillende stellingen hetzelfde onderwerp meten. Hierbij geldt: een Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ is acceptabel en $\geq 0,8$ is goed. In bijlage 5 is te zien dat het MTO 2011 betrouwbare meetschalen bevat.

Nadat de schalen zijn samengesteld, zijn de achtergrondvariabelen zoals leeftijd en het aantal dienstjaren ingedeeld in categorieën. Voor leeftijd is een indeling gemaakt van bijvoorbeeld 20-29 jaar, 30-39 jaar, et cetera. Dit bevordert de interpreteerbaarheid van de analyses. Om de indeling te bepalen, wordt gekeken hoe de respondenten verdeeld zijn, zodat de groepen in grootte niet teveel verschillen. In een aantal gevallen wordt de groepsindeling echter bepaald door de feitelijke situatie zoals bij de indeling van regimes. In elke paragraaf wordt uitgelegd hoe de categorisering is bepaald en hoeveel respondenten in de verschillende categorieën vallen.

Face validity

In hoofdstuk 3 worden verschillende onderwerpen van het MTO 2011 vergeleken met resultaten uit de BASAM van 2004 en 2007. De onderwerpen zijn gemeten met schalen die zijn opgebouwd uit meerdere stellingen. Niet alle onderwerpen uit de BASAM kunnen met het MTO 2011 worden vergeleken, omdat de schalen soms zijn gewijzigd of helemaal niet meer zijn gemeten. Een vergelijking is alleen mogelijk wanneer de onderwerpen op exact dezelfde wijze zijn gemeten. Dit is het geval bij: veiligheid, sociaal-emotioneel leiderschap, corrigerend leiderschap, stimulerend leiderschap, omgang met gedetineerden en structuur bieden aan gedetineerden³. Soms bestaat vergelijkbaarheid op een deel van de stellingen van een meetschaal en is alleen vergeleken tussen die stellingen die hetzelfde onderwerp meten in de verschillende afnamejaren. Vier schalen konden zodoende na enkele wijzigingen in de schaalconstructie met elkaar worden vergeleken (zie ook Molleman, 2011⁴). Het betreft hier de onderwerpen: informatie en communicatie, hoeveelheid werk, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en collegialiteit (relatie met collega's)⁵. De vergelijkbaarheid tussen 2004, 2007 en 2011 wordt in deze gevallen bepaald op basis van *face validity*. Doordat de vragen in de afnamejaren niet exact hetzelfde zijn geformuleerd, kunnen ze niet zomaar worden vergeleken. Daarom wordt gekeken welke vragen sterk op elkaar lijken. Alleen de vragen die sterke gelijkenis hebben, worden meegenomen in nieuw geconstrueerde schalen. De sterke gelijkenis is onafhankelijk beoordeeld door twee onderzoekers die bij de vier nieuwe schaalconstructen tot hetzelfde oordeel kwamen. De betrouwbaarheid is statistisch getoetst binnen de steekproef van ieder jaar van afname. De betrouwbaarheidsanalyse toonde bevredigende Cronbach's Alpha's, waardoor de vergelijkbaarheid als ruim voldoende wordt aangemerkt.

Statistische toetsing

De resultaten in dit rapport zijn verkregen door het verrichten van *multivariate variantie-analyse (MANOVA)*. Deze techniek laat zien of er verschillen zijn tussen diverse sets groepsgemiddelden (voortkomend uit de eerder ingedeelde categorieën). De onderwerpen in het MTO zijn onderverdeeld in thema's en per thema in één MANOVA geanalyseerd. Ten behoeve van een logische interpretatie is het belangrijk om keuzes te maken bij de bepaling welke onderwerpen gezamenlijk worden geanalyseerd. Daarom is op theoretische basis gekozen voor de thema's inhoudelijke aspecten van het werk, werkdruk en gevolgen, leiderschap, bejegening gedetineerden en integriteit & veiligheid. In bijlage 2 is te zien welke onderwerpen tot welke thema's worden gerekend.

Een MANOVA geeft aan of er verschillen zijn tussen de groepen gezamenlijk, maar laat niet zien tussen welke groepen deze verschillen liggen. Middels een post hoc toets of het analyseren van contrasten, kan bepaald worden waar de verschillen tussen groepen liggen. In hoofdstuk 3 wordt gekeken naar de verschillen tussen de MTO-resultaten van 2004, 2007 en 2011. Daarom is gekozen voor een post hoc toets binnen MANOVA. De post hoc toets geeft aan of een bepaald onderwerp in 2011 verschilt van 2004 en van 2007, et cetera. De resultaten worden weergegeven

³ De schaalomschrijvingen staan in bijlage 2.

⁴ De prevalentievragen over agressie en geweld zijn eveneens vergelijkbaar met metingen uit het verleden. Deze worden in dit rapport buiten beschouwing gelaten omdat hierover al eerder is gerapporteerd (zie Molleman, 2011).

⁵ De schaalomschrijvingen van de nieuwe geconstrueerde schalen staan in bijlage 3.

in een lijngrafiek, zodat stijgingen of dalingen zichtbaar worden. In hoofdstuk 4, 5 en 6 is een MANOVA met contrasten gebruikt, omdat deze verschillen ten aanzien van het gemiddelde blootlegt. Wanneer er bijvoorbeeld vier leeftijdscategorieën zijn, kan door het analyseren van contrasten inzichtelijk worden gemaakt of het gemiddelde van de eerste leeftijdsgroep verschilt van het totale gemiddelde. Ditzelfde wordt gedaan voor de andere leeftijdsgroepen. De resultaten van deze analyses worden weergegeven in tabellen. In deze tabellen worden de groepsgemiddelden vermeld en het totale gemiddelde. Met een asterisk (*) wordt aangegeven wanneer sprake is van een significante afwijking van het gemiddelde. Wanneer deze significante afwijking ook relevant is (het absolute verschil is $\geq 0,10$ of $\geq 2\%$), kleuren de vakjes als volgt:

- groen bij een significant *positieve* afwijking ten opzichte van het totale gemiddelde;
- lichtpaars bij een significant *negatieve* afwijking ten opzichte van het totale gemiddelde;
- wit wanneer er *geen* relevante verschillen bestaan tussen het groepsgemiddelde en het totale gemiddelde.

Bij een verschil van $\geq 0,30$ of $\geq 6\%$ wordt in de tekst gesproken over een groot verschil.

Significantie

Wanneer een vlakje lichtpaars of groen kleurt, betekent dit dat er sprake is van een *statistisch significant verschil*. Dit duidt erop dat er een structureel verschil bestaat tussen bijvoorbeeld de resultaten van de groep medewerkers van 50 jaar en ouder en alle andere medewerkers en dat het niet om een toevallig verschil gaat. Wanneer de groepen die met elkaar worden vergeleken groot zijn, wordt statistische significantie gemakkelijker bereikt, ook al zijn de verschillen in groepsgemiddelden heel klein. Omdat het MTO een groot aantal respondenten heeft, is de significantiegrens scherp gesteld. Er wordt een MANOVA met post hoc toets of contrasten analyse gedaan. Op die wijze kan bepaald worden tussen welke groepen en op welke onderwerpen verschillen liggen. Hierbij wordt een strengere significantiegrens van $p \leq 0,01$ gehanteerd. Dit betekent dat met 99% zekerheid gezegd kan worden dat de resultaten niet op toeval berusten. Behalve significantie wordt er ook gekeken naar het absolute verschil.

Verskil in groepsgrootte

Bij het uitvoeren van MANOVA's moet voldaan worden aan verschillende voorwaarden. De steekproeven zijn onafhankelijk en aselekt, de afhankelijke variabele is normaal verdeeld in elke groep en de groepen zijn ongeveer even groot (Field, 2009). Met uitzondering van de laatste voorwaarde, is aan alle voorwaarden voldaan. Om te controleren of het verschil in groepsgrootte potentieel problemen oplevert in de analyses, is gekeken naar de *varianties* van de groepen. De variantie geeft weer wat de spreiding is van de verschillende antwoorden van de respondenten. Hierbij geldt: hoe groter de spreiding, des te groter het verschil in antwoorden tussen respondenten. Wanneer er grote verschillen in variantie tussen groepen zijn, is het onduidelijk of dit verschil toe te schrijven is aan de groepsgrootte of dat daadwerkelijk sprake is van systematische verschillen. In de analyses van dit rapport leverde het verschil in variantie nauwelijks problemen op. In enkele situaties waar dit probleem zich wel voordeed, is aanvullend een Kruskal-Wallistoets gedaan (een non-parametrische variantie-analyse). Deze toets ondervindt geen hinder van het verschil in groepsgrootte en geeft dezelfde resultaten als de MANOVA. De resultaten van deze toetsen

rechtvaardigen daarom de conclusie dat er geen problemen zijn met betrekking tot het verschil in groepsgroottes.

2.4 Perceptie en betrouwbaarheid

Bij het lezen van de resultaten is het belangrijk in gedachten te houden dat het MTO een belevingsonderzoek is. De resultaten geven een beeld van de beleving (perceptie) van de werkelijkheid van de medewerkers. De resultaten zijn daarom geen absolute waarheden, maar gemiddelde scores van ervaringen en interpretaties van medewerkers. Dit betekent echter niet dat de resultaten onzinnig of overdreven zijn. Juist de wijze waarop medewerkers een situatie ervaren, bepaalt of ze tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden. Het is mogelijk dat een situatie onveiliger of veiliger wordt ervaren dan deze in werkelijkheid is. Dit kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden door een incident.

3 Historische vergelijking MTO-resultaten

3.1 Resultaten verschillen MTO 2004, 2007 en 2011

In deze paragraaf worden de significante verschillen tussen de resultaten van de MTO's 2004, 2007 en 2011 weergegeven. De verschillende onderwerpen worden per hoofdthema getoond in een lijngrafiek. De lijngrafieken laten zien hoe de ontwikkeling van de gemiddelde schaalscores door de jaren is⁶.

In de tekst wordt aangegeven of er sprake is van een significante afwijking van het gemiddelde van alle medewerkers. Een significant verschil van $<0,10$ wordt in de tekst aangeduid als een klein verschil. Bij een verschil van $\geq 0,10$ wordt in de tekst gesproken van een relevant verschil. Bij een verschil van $\geq 0,30$ is sprake van een groot verschil.

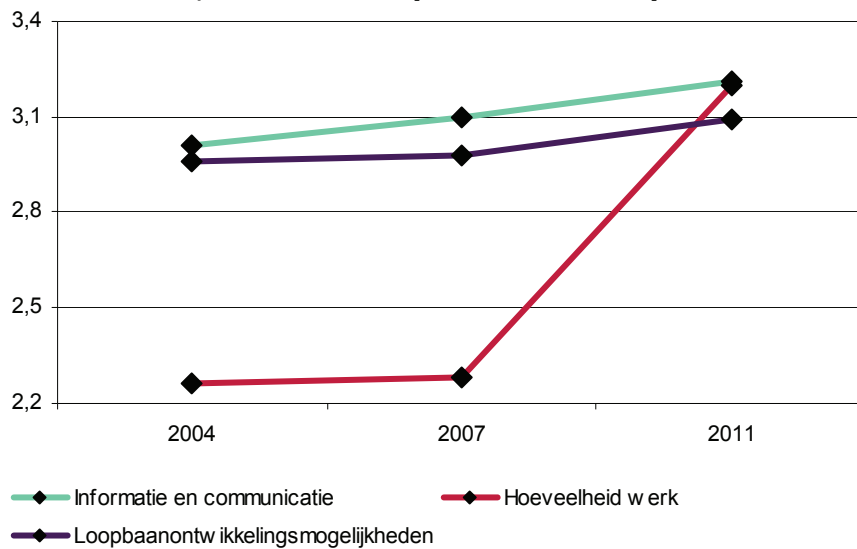
Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in figuur 1 laten zien dat medewerkers in 2011 meer tevreden⁷ zijn over de hoeveelheid werk in tegenstelling tot de twee voorgaande jaren. Deze verschillen zijn significant. De forse toename (0,92 op een vijfpunts Likertschaal tussen 2007 en 2011) is opmerkelijk en vormt het grootste gevonden verschil in deze studie. Tussen 2004 en 2007 steeg de tevredenheid van medewerkers over de hoeveelheid werk nauwelijks. De tevredenheid over de informatie en communicatie steeg zowel tussen 2004 en 2007, als tussen 2007 en 2011 significant. De stijging tussen 2007 en 2011 is met net iets meer dan 0,10 relevant. Ten aanzien van de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden is er alleen een significante toename in tevredenheid waar te nemen tussen 2007 en 2011. Ook deze stijging is relevant ($>0,10$).

⁶ Strikt genomen representeren de grafieken geen continuïteit 'in de tijd', omdat de respondenten in de verschillende jaren niet altijd dezelfde personen zijn. Ten behoeve van een eenvoudige interpretatie is toch voor de weergave van een lijngrafiek gekozen. Voorts varieert de schaalverdeling op de Y-as per grafiek, omdat dit de leesbaarheid ten goede komt.

⁷ Voor alle resultaten geldt: hoe hoger de score, hoe beter.

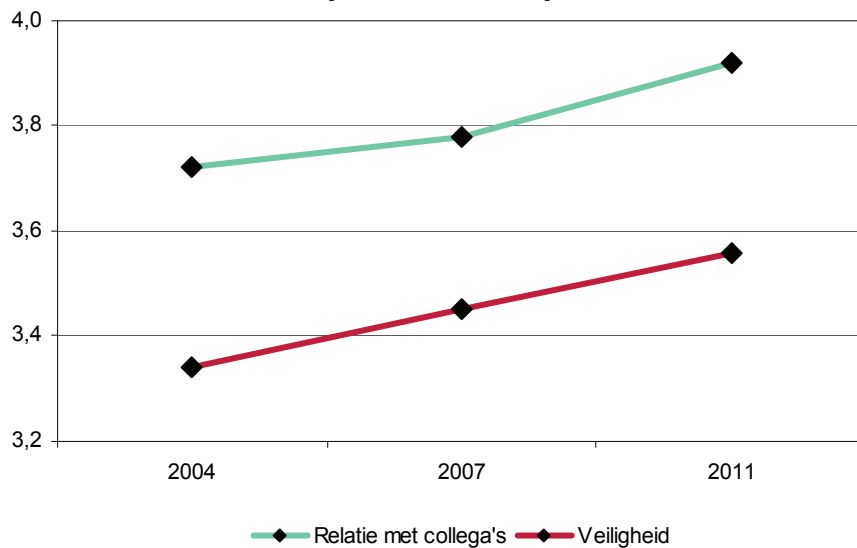
Figuur 1 Inhoudelijke aspecten werk ervaren door medewerkers GW in 2004, 2007 en 2011 (N=5.278 – 6.674)



Integriteit en veiligheid

De resultaten in figuur 2 laten zien dat er tussen 2004 en 2007 een kleine stijging (<0,10) is ten aanzien van de tevredenheid over de collegialiteit. Ook tussen 2007 en 2011 neemt de tevredenheid over de collegialiteit toe. Deze stijging is met meer dan 0,10 groter. Verder geven medewerkers in 2007 aan zich veiliger te voelen dan in 2004. Het veiligheidsgevoel blijft ook in 2011 toenemen. De verschillen tussen de afnamejaren zijn significant en relevant (>0,10). De overige onderwerpen met betrekking tot het thema integriteit en veiligheid konden niet met elkaar worden vergeleken.

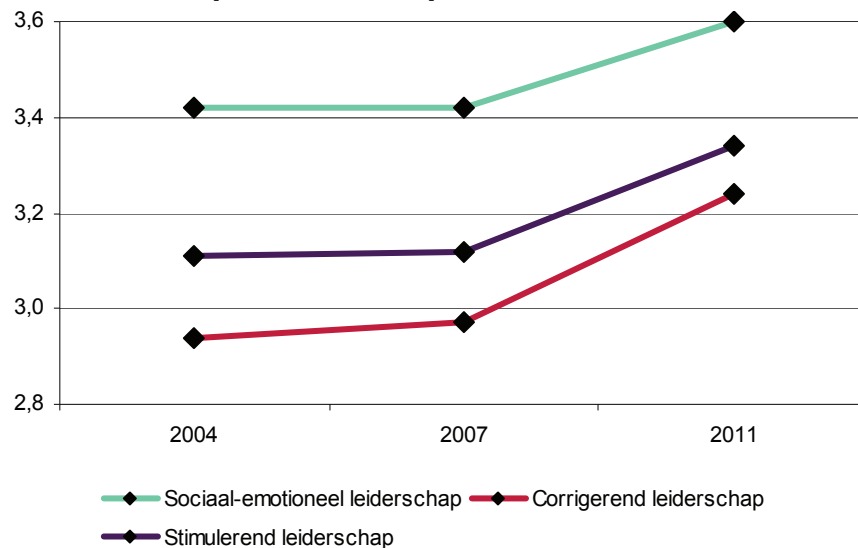
Figuur 2 Integriteit en veiligheid ervaren door medewerkers GW in 2004, 2007 en 2011 (N=5.278-6.674)



Leiderschap

De resultaten in figuur 3 laten zien dat medewerkers in 2011 significant positiever oordelen over het sociaal-emotionele, corrigerende en stimulerende leiderschap van hun direct leidinggevende dan in 2004 en 2007. De stijging van de andere drie leiderschapstijlen is met meer dan 0,10 relevant. Tussen 2004 en 2007 verschilt de tevredenheid van medewerkers over de leiderschapstijlen nauwelijks.

Figuur 3 Leiderschap ervaren door medewerkers GW in 2004, 2007 en 2011 (N=5.278-6.674)

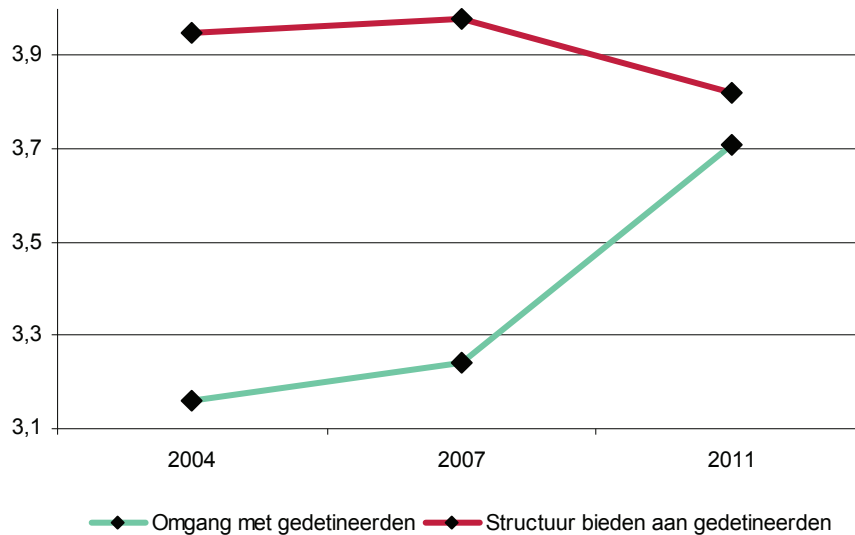


Bejegening van gedetineerden

De resultaten in figuur 4⁸ laten zien dat medewerkers in vergelijking tot 2007, in 2011 significant lager scoren op de schaal structuur bieden aan gedetineerden. Het verschil is met meer dan 0,10 relevant. Bij deze schaal gaat het er om of er duidelijkheid bestaat over wat gedetineerden van medewerkers mogen verwachten en wat medewerkers van gedetineerden verwachten. Tussen 2004 en 2007 bestaat geen significant verschil. Verder laten de resultaten een aanzienlijke stijging (0,47) zien tussen 2007 en 2011 van de score op de schaal omgang met gedetineerden. Het gaat hierbij om de mate waarin medewerkers gedetineerden respecteren en hulp bieden. Zowel de stijging tussen 2004 en 2007 als tussen 2007 en 2011 is significant. Het verschil tussen 2004 en 2007 is echter slechts klein (<0,10).

⁸ Het aantal respondenten (N) is lager in deze grafiek omdat vragen met betrekking tot de bejegening van gedetineerden alleen gesteld zijn aan executieve medewerkers.

Figuur 4 Bejegening van gedetineerden ervaren door medewerkers GW in 2004, 2007 en 2011 (N=3.338 – 4.623)



Algemene conclusie ten aanzien van de verschillen tussen de afnamejaren

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de drie jaren, dan valt op dat in 2011 bij vrijwel alle onderwerpen een significante stijging waar te nemen is in het oordeel van de medewerkers ten opzichte van hun oordeel in 2004 en 2007. De enige uitzondering hierop vormt het onderwerp structuur bieden aan gedetineerden, dat juist een significante daling laat zien. Het oordeel over de drie leiderschapsstijlen, hoeveelheid werk, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en structuur bieden aan gedetineerden stijgt niet significant tussen 2004 en 2007. Het oordeel over de onderwerpen informatie en communicatie, collegialiteit, veiligheid en omgang met gedetineerden neemt wel significant toe tussen 2004 en 2007. Opvallend is de sterke stijging in het oordeel over de hoeveelheid werk en de omgang met gedetineerden tussen 2004, 2007 en 2011. Medewerkers zijn opvallend positiever over de hoeveelheid werk en de omgang met gedetineerden.

4 Verschillen in achtergrondkenmerken

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het MTO over de arbeidsomstandigheden van personeel onderzocht op verschillen op zes achtergrondkenmerken en afgezet tegen het gemiddelde. Iedere paragraaf behandelt een achtergrondkenmerk, te weten leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, dienstjaren, aanstelling en salaris. Iedere subparagraaf behandelt een aspect met betrekking tot de arbeidsomstandigheden. Alle resultaten die in de tekst worden besproken, zijn significant. In de tabellen wordt met een asterisk (*) aangegeven wanneer sprake is van een significante afwijking van het gemiddelde van alle medewerkers. Wanneer deze significante afwijking ook relevant ($\geq 0,10$ of $\geq 2\%$) is, kleuren de vakjes als volgt:

- groen: positieve afwijking van het gemiddelde van alle respondenten;
- lichtpaars: negatieve afwijking van het gemiddelde van alle respondenten;
- wit: geen afwijking van het gemiddelde van alle respondenten.

Bij een verschil van $\geq 0,30$ of $\geq 6\%$ wordt in de tekst gesproken over een groot verschil.

4.1 De MTO-resultaten uitgesplitst naar leeftijd

De leeftijd van de respondenten is verdeeld in intervallen van tien jaar. De respondenten zijn als volgt over de categorieën verdeeld (zie tabel 2).

Tabel 2 Aantal respondenten per leeftijdscategorie

	20-29 jaar	30-39 jaar	40-49 jaar	50 jaar en ouder
Aantal	660	1.492	2.346	1.930

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 3 laten zien dat de medewerkers in de leeftijdscategorie 20-29 jaar negatiever oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid en hun betrokkenheid bij de organisatie. Medewerkers van 50 jaar en ouder oordelen positiever over de inhoud van het werk en de mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid dan het gemiddelde.

Tabel 3 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk per leeftijdscategorie afgezet tegen het gemiddelde (N=6.388)

	20-29 jaar	30-39 jaar	40-49 jaar	50 jaar en ouder	Gemiddelde
Inhoud van het werk	3,68*	3,72*	3,78	3,89*	3,79
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,37*	3,40*	3,49	3,60*	3,49
Informatie en communicatie	3,13	3,07*	3,12	3,17*	3,12
Betrokkenheid	3,10*	3,16*	3,26*	3,29*	3,23
Loopbaanontwikkelings-mogelijkheden	3,13	3,05	3,13	3,10	3,10

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 4 laten zien dat medewerkers van 50 jaar en ouder negatiever oordelen over de hoeveelheid werk dan het gemiddelde van alle medewerkers. Zij geven aan dat zij het relatief druk hebben. Medewerkers in de leeftijd van 20-29 jaar oordelen juist positiever over de hoeveelheid werk. Bij deze groep is sprake van een groot verschil ten aanzien van het gemiddelde, namelijk 0,36. Medewerkers van 30-39 jaar oordelen negatiever over de mate waarin zij emotionele werkstress ervaren.

Tabel 4 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen per leeftijdscategorie afgezet tegen het gemiddelde (N=6.410)

	20-29 jaar	30-39 jaar	40-49 jaar	50 jaar en ouder	Gemiddelde
Hoeveelheid werk	3,63*	3,35	3,22*	3,15*	3,27
Gevolgen hoeveelheid werk	3,49*	3,57	3,57	3,63*	3,58
Emotionele werkstress	3,26	3,19*	3,33	3,39*	3,31
Uitputting	3,77*	3,65	3,68	3,66	3,68

Leiderschap

De resultaten in tabel 5 laten zien dat medewerkers in de leeftijdscategorie 20-29 jaar aangeven in sterkere mate corrigerend leiderschap te ervaren van hun direct leidinggevende dan het gemiddelde van alle medewerkers. De overige verschillen, gemarkeerd met een *, zijn slechts klein. Oudere medewerkers geven aan meer stimulerend leiderschap te ervaren en minder corrigerend leiderschap. Dit in tegenstelling tot jongere medewerkers die juist aangeven meer corrigerend leiderschap te ervaren en minder stimulerend leiderschap.

Tabel 5 Gemiddelde score op leiderschap per leeftijdscategorie afgezet tegen het gemiddelde (N=6.392)

	20-29 jaar	30-39 jaar	40-49 jaar	50 jaar en ouder	Gemiddelde
Wijze besturen organisatie	2,89	2,82*	2,88	2,91	2,87
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,63	3,59	3,61	3,61	3,61
Corrigerend leiderschap	3,36*	3,26	3,23*	3,22*	3,25
Stimulerend leiderschap	3,27*	3,32	3,35	3,41*	3,35

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 6⁹ laten zien dat er alleen ten aanzien van de onderwerpen professionele motivatie en motiverende bejegening verschillen bestaan. Medewerkers van 30-39 jaar en 50 jaar of ouder verschillen van het gemiddelde van alle medewerkers. Het gaat hier echter om kleine verschillen.

⁹ De N is lager in deze tabellen omdat vragen met betrekking tot de bejegening van gedetineerden alleen gesteld zijn aan executieve medewerkers.

Tabel 6 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden per leeftijdscategorie afgezet tegen het gemiddelde (N=3.562)

	20-29 jaar	30-39 jaar	40-49 jaar	50 jaar en ouder	Gemiddelde
Omgang met gedetineerden	3,81	3,72	3,70	3,72	3,72
Structuur bieden aan gedetineerden	3,83	3,79	3,83	3,84	3,82
Professionele motivatie	4,05	3,91*	3,97	3,98	3,97
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,83	3,76	3,76	3,78	3,77
Relatie met gedetineerden	3,70	3,72	3,75	3,75	3,74
Motiverende bejegening	3,77	3,73	3,75	3,82*	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 7 laten zien dat de medewerkers van 30-39 jaar negatiever oordelen over veiligheid en gedetineerdengeweld dan het gemiddelde van alle medewerkers. Binnen deze groep zegt 60% agressie en geweld¹⁰ vanuit gedetineerden te hebben ervaren. Het gaat hierbij om gedetineerdengeweld dat plaatsvond in de twaalf maanden voorafgaand aan de afname van het MTO. Medewerkers van 50 jaar en ouder oordelen juist positiever over deze onderwerpen. Zo zegt 44% van hen agressie en geweld vanuit gedetineerden te hebben ervaren. Ook medewerkers van 20-29 jaar geven aan meer gedetineerdengeweld te ervaren dan het gemiddelde. Van deze groep zegt 63% van de medewerkers dat zij te maken hebben gehad met agressie en geweld vanuit gedetineerden. Ten aanzien van gedetineerdengeweld is er in drie groepen sprake van een groot verschil met het gemiddelde, namelijk 6% of meer.

Tabel 7 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid per leeftijdscategorie afgezet tegen het gemiddelde (N=6.409)

	20-29 jaar	30-39 jaar	40-49 jaar	50 jaar en ouder	Gemiddelde
Collegialiteit	3,94*	3,89	3,87	3,84*	3,87
Eerlijkheid	3,48	3,37*	3,43	3,49*	3,44
Moreel bewust gedrag	3,53	3,51	3,54	3,55	3,54
Veiligheid	3,59	3,46*	3,55	3,67*	3,57
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	19%	19%	18%	17%	18%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	63%*	60%*	55%	44%*	54%

¹⁰ De Arbowet definieert psychosociale arbeidsbelasting als volgt: 'de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress te weeg brengen' (Arbo-wet.nl, 2011). In de InternetSpiegel wordt ten aanzien van agressie en geweld (zowel door collega's als door gedetineerden) onderscheid gemaakt tussen: verbale agressie, fysieke agressie, discriminatie, bedreiging/ intimidatie en seksuele intimidatie. Het gaat om agressie en geweld die medewerkers aangaven mee te hebben gemaakt in de twaalf maanden voorafgaand aan de afname van het MTO.

Algemene conclusie ten aanzien van leeftijd

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de leeftijdscategorieën, dan valt op dat medewerkers in de leeftijd van 20-29 en 30-39 vaak negatiever zijn over de onderscheiden aspecten van arbeidsomstandigheden ten opzichte van het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers in de leeftijd 40-49 jaar wijken slechts in een enkel geval af van het gemiddelde, terwijl medewerkers van 50 jaar en ouder overwegend positief afwijken.

4.2 De MTO-resultaten uitgesplitst naar geslacht

De verdeling van de respondenten is gemaakt op basis van geslacht (zie tabel 8). Dit kenmerk heeft twee categorieën. Wanneer de ene categorie significant positief afwijkt, betekent dit altijd een significante negatieve afwijking van de andere categorie.

Tabel 8 Aantal respondenten naar geslacht

	Man	Vrouw
Aantal	4.326	2.132

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 9 laten zien dat er slechts kleine verschillen zijn met betrekking tot de inhoudelijke aspecten van het werk. Mannen oordelen negatiever over inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden dan vrouwen. Mannen zijn daarentegen positiever over hun betrokkenheid bij de organisatie, terwijl vrouwen hierover negatiever oordelen.

Tabel 9 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk naar geslacht afgezet tegen het gemiddelde (N=6.418)

	Man	Vrouw
Inhoud van het werk	3,76*	3,84*
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,45*	3,56*
Informatie en communicatie	3,12	3,11
Betrokkenheid	3,25*	3,18*
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,07*	3,16*

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 10 laten zien dat er slechts kleine verschillen zijn met betrekking tot de werkdruk en de gevolgen. Mannen oordelen negatiever over de gevolgen van de hoeveelheid werk ten opzichte van vrouwen.

Tabel 10 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen naar geslacht afgezet tegen het gemiddelde (N=6.440)

	Man	Vrouw
Hoeveelheid werk	3,27	3,28
Gevolgen hoeveelheid werk	3,54*	3,65*
Emotionele werkstress	3,30	3,31
Uitputting	3,67	3,69

Leiderschap

De resultaten in tabel 11 laten zien dat vrouwen aangeven in minder sterke mate corrigerend leiderschap van hun direct leidinggevende te ervaren dan mannen. De overige verschillen zijn slechts klein. Mannen oordelen negatiever over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd ten opzichte van vrouwen.

Tabel 11 Gemiddelde score op leiderschap naar geslacht afgezet tegen het gemiddelde (N=6.422)

	Man	Vrouw
Wijze besturen organisatie	2,85*	2,92*
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,61	3,60
Corrigerend leiderschap	3,30*	3,15*
Stimulerend leiderschap	3,36	3,33

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 12 laten zien dat er slechts kleine verschillen zijn met betrekking tot de bejegeningstijlen. Mannen scoren hoger dan vrouwen op de schalen structuur bieden aan gedetineerden en relatie met gedetineerden (de mate waarin medewerkers denken dat gedetineerden hen waarderen en vertrouwen). Mannen geven daarmee aan duidelijk te zijn over wat gedetineerden van medewerkers mogen verwachten en wat zij van gedetineerden verwachten. Daarnaast geven zij aan meer het idee te hebben dat gedetineerden hen waarderen en vertrouwen (relatie met gedetineerden). Vrouwen zijn in verhouding tot hun mannelijke collega's positiever over de omgang met gedetineerden. Zij geven daarmee aan het idee te hebben relatief meer steun en hulp te bieden aan gedetineerden.

Tabel 12 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden naar geslacht afgezet tegen het gemiddelde (N=3.583)

	Man	Vrouw
Omgang met gedetineerden	3,67*	3,79*
Structuur bieden aan gedetineerden	3,86*	3,75*
Professionele motivatie	3,95	3,99
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,76	3,78
Relatie met gedetineerden	3,76*	3,70*
Motiverende bejegening	3,76	3,79

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 13 laten zien dat mannen aangeven zich minder veilig te voelen op de werkplek dan vrouwen. Dit verschil is slechts klein. Van de mannen heeft 57% te maken gehad met agressie en geweld vanuit gedetineerden. Dit tegenover 49% van de vrouwen. Vrouwen geven met 20% aan vaker agressie en geweld door collega's te ervaren. Het gaat hierbij om onderlinge agressie en geweld die plaatsvond in de 12 maanden voorafgaand aan de afname van het MTO.

Tabel 13 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid naar geslacht afgezet tegen het gemiddelde (N=6.439)

	Man	Vrouw
Collegialiteit	3,87	3,89
Eerlijkheid	3,45	3,42
Moreel bewust gedrag	3,53	3,53
Veiligheid	3,55*	3,60*
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	17%*	20%*
Gedetineerdengeweld meegemaakt	57%*	49%*

Algemene conclusie ten aanzien van geslacht

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen mannen en vrouwen in de MTO-resultaten, dan blijkt er sprake te zijn van een wisselend beeld, waarbij de verschillen over het algemeen klein zijn. Vrouwen geven aan minder gedetineerdengeweld te ervaren, maar zij ervaren wel meer agressie en geweld vanuit collega's dan mannen. Ook geven vrouwen aan in minder sterke mate corrigerend leiderschap te ervaren dan mannen.

4.3 De MTO-resultaten uitgesplitst naar opleidingsniveau

De verschillende opleidingsniveaus zijn onderverdeeld in drie categorieën: laag, middel en hoog. In de categorie *laag* vallen respondenten die aangegeven hebben de lagere school, lager beroepsonderwijs of vmbo als hoogst afgeronde opleiding te hebben. In de categorie *middel* vallen respondenten die mavo, ivo, mulo, havo, vwo mms, hbs, of middelbaar beroepsonderwijs als hoogst afgeronde opleiding hebben. In de categorie *hoog* vallen respondenten die hoger beroepsonderwijs, kandidaatsexamen, MO-B (1^e graads), universiteit, KIM of KMA als hoogst afgeronde opleiding hebben. In tabel 14 staat de verdeling van de respondenten in categorieën weergegeven.

Tabel 14 Aantal respondenten naar opleidingsniveau

	Laag	Middel	Hoog
Aantal	705	4.200	1.536

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 15 laten zien dat de medewerkers met een hoog opleidingsniveau positiever oordelen over het merendeel van de onderwerpen dan het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers uit de middelste opleidingscategorie oordelen negatiever over alle onderwerpen. Deze laatste verschillen zijn slechts klein.

Tabel 15 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk naar opleidingsniveau afgezet tegen het gemiddelde (N=6.404)

	Laag	Middel	Hoog	Gemiddelde
Inhoud van het werk	3,79	3,72*	3,97*	3,79
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,46*	3,40*	3,74*	3,49
Informatie en communicatie	3,14	3,09*	3,22*	3,12
Betrokkenheid	3,27	3,20*	3,29	3,23
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,09	3,05*	3,25*	3,10

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 16 laten zien dat de medewerkers uit de laagste opleidingscategorïe positiever oordelen over de hoeveelheid werk, terwijl medewerkers met een hoog opleidingsniveau juist negatiever hierover oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers. Wel zijn medewerkers met een hoog opleidingsniveau positiever over de gevolgen van de hoeveelheid werk.

Tabel 16 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen naar opleidingsniveau afgezet tegen het gemiddelde (N=6.423)

	Laag	Middel	Hoog	Gemiddelde
Hoeveelheid werk	3,38*	3,31*	3,11*	3,27
Gevolgen hoeveelheid werk	3,53	3,55	3,68*	3,58
Emotionele werkstress	3,34	3,28*	3,35	3,30
Uitputting	3,69	3,65	3,73	3,68

Leiderschap

De resultaten in tabel 17 laten zien dat medewerkers met een hoog opleidingsniveau positiever oordelen over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd dan het gemiddelde van alle medewerkers. Daarnaast geeft deze groep aan in minder sterke mate corrigerend leiderschap van hun direct leidinggevende te ervaren dan het gemiddelde. Wel ervaart deze groep in sterkere mate stimulerend leiderschap. Medewerkers uit de middelste opleidingscategorïe oordelen negatiever over het merendeel van de onderwerpen. Deze verschillen zijn slechts klein.

Tabel 17 Gemiddelde score op leiderschap naar opleidingsniveau afgezet tegen het gemiddelde (N=6.406)

	Laag	Middel	Hoog	Gemiddelde
Wijze besturen organisatie	2,95	2,82*	3,00*	2,87
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,65	3,58*	3,65	3,61
Corrigerend leiderschap	3,34*	3,27	3,14*	3,25
Stimulerend leiderschap	3,35	3,32*	3,45*	3,35

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 18 laten zien dat medewerkers uit de laagste opleidingscategorïe overwegend hoger scoren op de schaal structuur bieden aan gedetineerden dan het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers met een hoog opleidingsniveau scoren lager bij dit onderwerp. Zij geven aan in mindere mate structuur te bieden aan gedetineerden. Hoogopgeleiden scoren hoger dan het gemiddelde met betrekking tot de omgang met gedetineerden, de betrokkenheid bij gedetineerden en de mate waarin zij zeggen te werken volgens de methode van motiverende bejegening. Hoogopgeleiden zeggen daarmee meer de nadruk op hulpvaardigheid en minder op structuur te leggen bij de bejegening van gedetineerden.

Tabel 18 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden naar opleidingsniveau afgezet tegen het gemiddelde (N=3.576)

	Laag	Middel	Hoog	Gemiddelde
Omgang met gedetineerden	3,64*	3,66*	3,91*	3,72
Structuur bieden aan gedetineerden	3,92*	3,85	3,72*	3,82
Professionele motivatie	3,94	3,95	4,04*	3,97
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,72*	3,72*	3,94*	3,77
Relatie met gedetineerden	3,75	3,73	3,78	3,74
Motiverende bejegening	3,72*	3,71*	3,98*	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 19 laten zien dat medewerkers met een hoog opleidingsniveau positiever oordelen over eerlijkheid en veiligheid dan het gemiddelde van alle medewerkers. Verder geeft 47% van de medewerkers uit de laagste opleidingscategorie aan agressie en geweld vanuit gedetineerden te ervaren. Er is sprake van een groot verschil ten aanzien van het gemiddelde, namelijk 7%. Medewerkers uit de middelste categorie met 56% aangeven relatief veel gedetineerdengeweld te ervaren dan het gemiddelde.

Tabel 19 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid naar opleidingsniveau afgezet tegen het gemiddelde (N=6.423)

	Laag	Middel	Hoog	Gemiddelde
Collegialiteit	3,92	3,87	3,87	3,87
Eerlijkheid	3,51	3,39*	3,54*	3,44
Moreel bewust gedrag	3,55	3,50*	3,62*	3,54
Veiligheid	3,57	3,50*	3,76*	3,57
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	17%	19%	17%	18%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	47%*	56%*	52%	54%

Algemene conclusie ten aanzien van opleidingsniveau

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de opleidingsniveaus, dan valt op dat medewerkers met een hoog opleidingsniveau in sterkere mate aangeven te werken volgens de onderscheiden bejegeningstijlen. Ook ten aanzien van de andere thema's oordelen hoogopgeleiden vaak positiever dan het gemiddelde van alle medewerkers. Opvallend is dat de hoogopgeleide medewerkers lager scoren op de schalen corrigerend leiderschap en structuur bieden aan gedetineerden, maar hoger scoren op de schaal stimulerend leiderschap en de overige bejegeningsschalen. Laagopgeleide medewerkers scoren juist hoger op de schalen structuur bieden aan gedetineerden en corrigerend leiderschap, terwijl zij lager scoren op de overige bejegeningsschalen. Dit duidt erop dat de groep hoogopgeleiden minder werkt volgens regels, structuur, straffen en belonen, maar meer op basis van respect, vertrouwen en verantwoordelijkheid delen. Medewerkers uit de middelste opleidingscategorie oordelen negatiever over onderwerpen uit alle vijf thema's (zie tabel 15 t/m 19). De verschillen zijn echter slechts klein.

4.4 De MTO-resultaten uitgesplitst naar dienstjaren

De indeling van de respondenten in categorieën is als volgt vastgesteld (tabel 20). Medewerkers die 0-5 jaar in dienst zijn worden aangemerkt als beginnend met weinig ervaring. Medewerkers die 6-10 jaar in dienst zijn, hebben een zekere mate van ervaring. Medewerkers die meer dan 10 jaar in dienst zijn, zijn opgesplitst in twee groepen: 11-20 jaar en 21 jaar of meer. De laatste groep kijkt terug op een bijzonder hoog aantal ervaringsjaren.

Tabel 20 Aantal respondenten uitgesplitst naar dienstjaren

	0-5 jaar	6-10 jaar	11-20 jaar	21 jaar of meer
Aantal	1.253	1.494	2.248	1.339

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 21 laten zien dat de medewerkers die 0-5 jaar in dienst zijn positiever oordelen over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden dan het gemiddelde van alle medewerkers. De overige verschillen (met een *) zijn slechts klein. Medewerkers die 6-10 jaar in dienst zijn oordelen negatiever over alle onderwerpen, terwijl medewerkers die 21 jaar of meer in dienst zijn positiever oordelen over het merendeel van de onderwerpen dan het gemiddelde.

Tabel 21 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk naar dienstjaren afgezet tegen het gemiddelde (N=6.299)

	0-5 jaar	6-10 jaar	11-20 jaar	21 jaar of meer	Gemiddelde
Inhoud van het werk	3,81	3,73*	3,78	3,87*	3,79
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,46	3,41*	3,52	3,57*	3,49
Informatie en communicatie	3,20*	3,05*	3,11	3,17	3,13
Betrokkenheid	3,22	3,16*	3,24	3,29*	3,23
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,23*	3,02*	3,07	3,13	3,10

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 22 laten zien dat de medewerkers die 0-5 jaar in dienst zijn positiever oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers over de hoeveelheid werk en de mate waarin zij aangeven emotionele werkstress en uitputting te ervaren. Medewerkers die 21 jaar of meer in dienst zijn, oordelen negatiever over de hoeveelheid werk. De overige verschillen (met een *) zijn slechts klein. Medewerkers die 6-10 jaar en 11-20 jaar in dienst zijn, oordelen negatiever over het merendeel van de onderwerpen.

Tabel 22 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen naar dienstjaren afgezet tegen het gemiddelde (N=6.318)

	0-5 jaar	6-10 jaar	11-20 jaar	21 jaar of meer	Gemiddelde
Hoeveelheid werk	3,53*	3,31	3,20*	3,12*	3,27
Gevolgen hoeveelheid werk	3,60	3,51*	3,59	3,65*	3,58
Emotionele werkstress	3,41*	3,22*	3,27*	3,36	3,30
Uitputting	3,83*	3,63*	3,61*	3,71	3,68

Leiderschap

De resultaten in tabel 23 laten zien dat medewerkers die 0-5 jaar in dienst zijn positiever oordelen over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd dan het gemiddelde van alle medewerkers. De overige verschillen zijn slechts klein. Medewerkers die 0-5 jaar in dienst zijn, geven aan in sterkere mate sociaal-emotioneel en corrigerend leiderschap te ervaren van hun direct leidinggevende. Medewerkers die 6-10 jaar en 11-20 jaar in dienst zijn, oordelen negatiever over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd. De eerstgenoemde groep geeft daarnaast aan in minder sterke mate sociaal-emotioneel en stimulerend leiderschap te ervaren in vergelijking met het gemiddelde. Medewerkers die 21 jaar of meer in dienst zijn, geven aan in sterkere mate stimulerend leiderschap te ervaren van hun direct leidinggevende.

Tabel 23 Gemiddelde score op leiderschap naar dienstjaren afgezet tegen het gemiddelde (N=6.302)

	0-5 jaar	6-10 jaar	11-20 jaar	21 jaar of meer	Gemiddelde
Wijze besturen organisatie	3,04*	2,80*	2,82*	2,92	2,88
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,69*	3,54*	3,58	3,67	3,61
Corrigerend leiderschap	3,33*	3,23	3,24	3,22	3,25
Stimulerend leiderschap	3,34	3,29*	3,37	3,44*	3,36

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 24 laten zien dat er slechts kleine verschillen zijn met betrekking tot de bejegeningstijlen. Medewerkers die 0-5 jaar in dienst zijn scoren hoger op de schalen omgang met gedetineerden en betrokkenheid bij gedetineerden dan het gemiddelde van alle medewerkers. Zij geven daarmee aan het idee te hebben meer steun en hulp te bieden aan gedetineerden en zich meer betrokken te voelen bij de problemen en belangen van gedetineerden. Medewerkers die 11-20 jaar in dienst zijn scoren lager op deze schalen. Medewerkers die 21 jaar of meer in dienst zijn scoren hoger op de schaal relatie met gedetineerden (de mate waarin medewerkers denken dat gedetineerden hen waarderen en vertrouwen).

Tabel 24 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden naar dienstjaren afgezet tegen het gemiddelde (N=3.512)

	0-5 jaar	6-10 jaar	11-20 jaar	21 jaar of meer	Gemiddelde
Omgang met gedetineerden	3,79*	3,71	3,68*	3,75	3,72
Structuur bieden aan gedetineerden	3,80	3,81	3,83	3,83	3,82
Professionele motivatie	4,02	3,99	3,94	3,96	3,97
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,84*	3,81	3,72*	3,77	3,77
Relatie met gedetineerden	3,71	3,75	3,72	3,79*	3,74
Motiverende bejegening	3,81	3,78	3,75	3,78	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 25 laten zien dat medewerkers die 0-5 jaar in dienst zijn positiever oordelen over eerlijkheid dan het gemiddelde van alle medewerkers, terwijl medewerkers die 6-10 jaar in dienst zijn negatiever oordelen over dit onderwerp. Van de medewerkers die 21 jaar of meer in dienst zijn, geeft 15% van de medewerkers aan agressie en geweld vanuit collega's te hebben ervaren. Daarnaast zegt 48% agressie en geweld vanuit gedetineerden te hebben ervaren. Hier is sprake van

een groot verschil ten aanzien van het gemiddelde, namelijk 6%. Medewerkers die 6-10 jaar in dienst zijn, geven juist aan meer ervaring te hebben met onderlinge agressie en geweld (20%) en gedetineerdengeweld (58%). De overige verschillen (met een *) zijn slechts klein. Medewerkers die 6-10 jaar en 11-20 jaar in dienst zijn oordelen negatiever dan het gemiddelde over het merendeel van de onderwerpen, terwijl medewerkers die 21 jaar of meer in dienst zijn overwegend positiever oordelen over de onderwerpen van het thema integriteit en veiligheid.

Tabel 25 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid naar dienstjaren afgezet tegen het gemiddelde (N=6.316)

	0-5 jaar	6-10 jaar	11-20 jaar	21 jaar of meer	Gemiddelde
Collegialiteit	3,94*	3,87	3,85*	3,88	3,88
Eerlijkheid	3,57*	3,34*	3,39*	3,52*	3,44
Moreel bewust gedrag	3,57	3,50*	3,51*	3,59*	3,54
Veiligheid	3,64*	3,49*	3,54*	3,66*	3,57
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	17%	20%*	19%	15%*	18%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	57%	58%*	53%	48%*	54%

Algemene conclusie ten aanzien van dienstjaren

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de dienstjaren van personeel, dan valt op dat medewerkers die 0-5 jaar en 21 jaar of meer in dienst zijn, positiever oordelen over de verschillende thema's dan het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers die 6-20 jaar in dienst zijn, oordelen juist negatiever. Alleen ten aanzien van het thema bejegening van gedetineerden zijn er weinig verschillen tussen de groepen.

4.5 De MTO-resultaten uitgesplitst naar type aanstelling

De verdeling van de respondenten is gemaakt op basis van het aantal uren dat de respondent aangeeft te werken. Hierbij geldt dat 35 uur of minder wordt gerekend als parttime en 36 uur of meer wordt gerekend als fulltime. Dit kenmerk heeft twee categorieën. Wanneer de ene categorie significant positief afwijkt, betekent dit altijd een significante negatieve afwijking van de andere categorie. In tabel 26 staat de verdeling van de respondenten in categorieën weergegeven.

Tabel 26 Aantal respondenten uitgesplitst naar type aanstelling

	Parttime	Fulltime
Aantal	1.182	5.239

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 27 laten zien dat medewerkers die parttime werken positiever oordelen over de mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid dan medewerkers die fulltime werken. Andere scores wijken niet meer dan 0,10 af van het gemiddelde.

Tabel 27 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk naar type aanstelling afgezet tegen het gemiddelde (N=6.383)

	Parttime	Fulltime
Inhoud van het werk	3,83	3,78
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,61*	3,46*
Informatie en communicatie	3,11	3,13
Betrokkenheid	3,14*	3,24*
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,10	3,10

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 28 laten zien dat parttimers positiever oordelen over de gevolgen van de hoeveelheid werk dan medewerkers die fulltime werken.

Tabel 28 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen naar type aanstelling afgezet tegen het gemiddelde (N=6.318)

	Parttime	Fulltime
Hoeveelheid werk	3,26	3,28
Gevolgen hoeveelheid werk	3,71*	3,55*
Emotionele werkstress	3,35	3,29
Uitputting	3,73	3,67

Leiderschap

De resultaten in tabel 29 laten zien dat de medewerkers die parttime werken aangeven in minder sterke mate corrigerend leiderschap van hun direct leidinggevende te ervaren dan medewerkers die fulltime werken.

Tabel 29 Gemiddelde score op leiderschap naar type aanstelling afgezet tegen het gemiddelde (N=6.388)

	Parttime	Fulltime
Wijze besturen organisatie	2,88	2,87
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,57	3,62
Corrigerend leiderschap	3,10*	3,28*
Stimulerend leiderschap	3,32	3,36

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 30 laten zien dat parttimers hoger scoren op de schaal omgang met gedetineerden dan fulltimers. Op de schaal structuur bieden aan gedetineerden scoren zij lager.

Tabel 30 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden naar type aanstelling afgezet tegen het gemiddelde (N=3.555)

	Parttime	Fulltime
Omgang met gedetineerden	3,82*	3,69*
Structuur bieden aan gedetineerden	3,71*	3,86*
Professionele motivatie	3,95	3,97
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,79	3,76
Relatie met gedetineerden	3,68*	3,76*
Motiverende bejegening	3,76	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 31 laten zien dat 44% parttimers aangeeft agressie en geweld vanuit gedetineerden te hebben ervaren. Van de fulltimers zegt 56% te maken gehad te hebben met gedetineerdengeweld. Er is met 12% sprake van een groot verschil tussen de groepen.

Tabel 31 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid naar type aanstelling afgezet tegen het gemiddelde (N=6.404)

	Parttime	Fulltime
Collegialiteit	3,90	3,87
Eerlijkheid	3,40	3,45
Moreel bewust gedrag	3,56	3,53
Veiligheid	3,60	3,56
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	17%	19%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	44%*	56%*

Algemene conclusie ten aanzien van aanstelling

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat medewerkers die parttime en fulltime werken vaak van elkaar verschillen in hun ervaring van de arbeidsomstandigheden, maar dat deze verschillen geen eenduidig beeld geven.

4.6 De MTO-resultaten uitgesplitst naar salaris

De indeling van de respondenten (PIW'ers) in categorieën is als volgt vastgesteld (tabel 32). Grotendeels is de indeling van de MTO-vragenlijst aangehouden. De eerste categorie bestaat uit schaal 1 t/m 4 en de tweede categorie bestaat uit schaal 5, 6 en 7. De laatste categorie is een samenstelling van schaal 8 t/m 10, schaal 11 t/m 13 en schaal 14 en hoger. Omdat maar weinig respondenten aangeven in schaal 11 of hoger te zitten, is ervoor gekozen om respondenten samen te voegen in een categorie: schaal 8 of hoger.

Tabel 32 Aantal respondenten uitgesplitst naar salaris

	Schaal 1 t/m 4	Schaal 5 t/m 7	Schaal 8 of hoger
Aantal	985	3.609	1.842

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 33 laten zien dat de medewerkers in schaal 1 t/m 4 negatiever oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid, de informatie en communicatie en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Medewerkers in schaal 8 of hoger oordelen positiever over de informatie en communicatie, betrokkenheid en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Medewerkers in schaal 5 t/m 7 oordelen negatiever over alle onderwerpen van het thema inhoudelijk aspecten van het werk. De verschillen ten aanzien van het gemiddelde zijn echter klein.

Tabel 33 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk per salarisschaal afgezet tegen het gemiddelde (N=6.399)

	Schaal 1 t/m 4	Schaal 5 t/m 7	Schaal 8 of hoger	Gemiddelde
Inhoud van het werk	3,56*	3,71*	4,06*	3,79
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,23*	3,40*	3,78*	3,49
Informatie en communicatie	3,02*	3,07*	3,28*	3,12
Betrokkenheid	3,18*	3,18*	3,33*	3,22
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	2,95*	3,01*	3,36*	3,10

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 34 laten zien dat de medewerkers in schaal 1 t/m 4 positiever oordelen over de hoeveelheid werk en uitputting dan het gemiddelde van alle medewerkers. Bij de hoeveelheid werk is sprake van een groot verschil ten aanzien van het gemiddelde, namelijk 0,44. Medewerkers in schaal 8 of hoger oordelen negatiever over de hoeveelheid werk, maar positiever over de gevolgen van de hoeveelheid werk en de mate waarin zij uitputting ervaren. Medewerkers in schaal 5 t/m 7 zijn negatiever over alle onderwerpen. Deze laatste verschillen zijn echter klein.

Tabel 34 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen per salarisschaal afgezet tegen het gemiddelde (N=6.418)

	Schaal 1 t/m 4	Schaal 5 t/m 7	Schaal 8 of hoger	Gemiddelde
Hoeveelheid werk	3,71*	3,24*	3,11*	3,27
Gevolgen hoeveelheid werk	3,50*	3,52*	3,73*	3,58
Emotionele werkstress	3,38	3,23*	3,39*	3,30
Uitputting	3,80*	3,58*	3,78*	3,67

Leiderschap

De resultaten in tabel 35 laten zien dat medewerkers in salarisschaal 1 t/m 4 aangeven in sterkere mate corrigerend leiderschap en in minder sterke mate stimulerend leiderschap te ervaren van hun direct leidinggevende in vergelijking met het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers in salarisschaal 8 of hoger ervaren in sterkere mate stimulerend leiderschap. Ook oordelen zij positiever over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd dan het gemiddelde. Medewerkers in salarisschaal 5 t/m 7 oordelen negatiever over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en ervaren in minder sterke mate corrigerend leiderschap. Deze laatste verschillen zijn slechts klein.

Tabel 35 Gemiddelde score op leiderschap per salarisschaal afgezet tegen het gemiddelde (N=6.403)

	Schaal 1 t/m 4	Schaal 5 t/m 7	Schaal 8 of hoger	Gemiddelde
Wijze besturen organisatie	2,92	2,78*	3,04*	2,87
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,57	3,58	3,69*	3,61
Corrigerend leiderschap	3,42*	3,24*	3,17*	3,25
Stimulerend leiderschap	3,14*	3,34	3,49*	3,35

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 36 laten zien dat medewerkers in schaal 1 t/m 4 lager scoren op de schalen omgang met gedetineerden, professionele motivatie en motiverende bejegening dan het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers in schaal 8 of hoger geven daarentegen aan in hogere mate te werken volgens de verschillende bejegeningstijlen.

Tabel 36 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden per salarisschaal afgezet tegen het gemiddelde (N=3.576)

	Schaal 1 t/m 4	Schaal 5 t/m 7	Schaal 8 of hoger	Gemiddelde
Omgang met gedetineerden	3,47*	3,63	3,96*	3,71
Structuur bieden aan gedetineerden	3,78	3,85	3,75	3,82
Professionele motivatie	3,72*	3,94	4,04*	3,96
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,62	3,71	3,93*	3,76
Relatie met gedetineerden	3,67	3,73	3,78	3,74
Motiverende bejegening	3,60*	3,69	3,98*	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 37 laten zien dat de medewerkers in schaal 5 t/m 7 negatiever oordelen over veiligheid, maar ook over gedetineerdengeweld. Van deze groep zegt 58% agressie en geweld vanuit gedetineerden te hebben ervaren. Medewerkers in schaal 8 of hoger zijn juist positiever dan het gemiddelde over vrijwel alle onderwerpen van het thema integriteit en veiligheid. Van deze groep zegt 49% agressie en geweld vanuit gedetineerden te hebben ervaren. Ook geven relatief weinig medewerkers (16%) aan te maken te hebben gehad met onderlinge agressie en geweld.

Tabel 37 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid per salarisschaal afgezet tegen het gemiddelde (N=6.418)

	Schaal 1 t/m 4	Schaal 5 t/m 7	Schaal 8 of hoger	Gemiddelde
Collegialiteit	3,83*	3,88	3,89	3,87
Eerlijkheid	3,40*	3,36*	3,60*	3,44
Moreel bewust gedrag	3,46*	3,49*	3,65*	3,53
Veiligheid	3,58	3,45*	3,78*	3,57
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	20%	19%	16%*	18%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	51%	58%*	49%*	54%

Algemene conclusie ten aanzien van salarisschaal

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de salarisschalen, dan valt op dat medewerkers in salarisschaal 1 t/m 4 en 5 t/m 7 vaker negatief afwijken van het gemiddelde van alle medewerkers dan medewerkers in salarisschaal 8 en hoger. Deze laatste groep oordeelt vaker positief over de verschillende onderwerpen van de thema's dan het gemiddelde. Medewerkers in salarisschaal 5 t/m 7 zijn zelfs geen enkele keer positiever over een aspect van de arbeidsomstandigheden dan het gemiddelde. De verschillen ten aanzien van de gemiddelden zijn in de laatstgenoemde groep slechts klein.

5 Geografische verschillen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het MTO uitgesplitst naar geografische gebieden. In paragraaf 5.1 wordt een uitsplitsing gemaakt naar de drie regio's zoals het gevangeniswezen bestuurlijk is opgebouwd. In de onderstaande opsomming staan de Penitentiaire Inrichtingen (PI's) per regio vermeld:

- regio Noord-Oost (PI Achterhoek, Almelo, Arnhem, Hoogeveen, Leeuwarden; Nieuwegein, Ter Apel, Utrecht, Veenhuizen en Zwolle);
- regio West (PI Almere, Alphen a/d Rijn, Amsterdam, Amsterdam Over-Amstel; Haaglanden, Haarlem, Heerhugowaard/ Alkmaar, Lelystad en Zwaag/ Hoorn);
- regio Zuid (PI Breda, Dordrecht, Grave, Krimpen a/d IJssel, Limburg-Zuid; Middelburg, Rotterdam, Tilburg, Vught en Zuid-Oost).

In paragraaf 5.2 wordt een uitsplitsing gemaakt tussen de inrichtingen in en buiten de Randstad. De volgende PI's vallen volgens de definitie van het Centraal Bureau voor de Statistiek¹¹ (CBS) in de categorie *Randstad*: Nieuwegein, Utrecht, Almere, Alphen a/d Rijn, Amsterdam, Amsterdam Over-Amstel, Haaglanden, Haarlem, Dordrecht, Krimpen a/d IJssel en Rotterdam. De overige PI's vallen in de categorie *geen Randstad*: Achterhoek, Almelo, Arnhem, Hoogeveen, Leeuwarden, Ter Apel, Veenhuizen, Zwolle, Heerhugowaard/ Alkmaar, Lelystad, Zwaag/ Hoorn, Breda, Grave, Limburg-Zuid, Middelburg, Tilburg, Vught en Zuid-Oost. Iedere subparagraaf behandelt een aspect met betrekking tot de arbeidsomstandigheden en stijl van bejegenen.

5.1 De MTO-resultaten uitgesplitst naar regio

De verdeling van de respondenten is gemaakt op basis van de drie onderscheiden regio's. In tabel 38 staat de verdeling van de respondenten in categorieën weergegeven.

Tabel 38 Aantal respondenten uitgesplitst naar regio

	Regio Noord-Oost	Regio West	Regio Zuid
Aantal	2.012	2.194	2.519

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 39 laten zien dat de medewerkers in de regio West negatiever oordelen over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden dan het gemiddelde van alle medewerkers. De overige verschillen (met een *) zijn slechts klein. In de regio Noord-Oost en Zuid oordelen medewerkers positiever het merendeel van de onderwerpen. Medewerkers in de regio West daarentegen oordelen negatiever over de onderwerpen.

¹¹ Bron: CBS.nl, geraadpleegd: 6 oktober 2011.

Tabel 39 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk per regio afgezet tegen het gemiddelde (N=6.674)

	Regio Noord-			Gemiddelde
	Oost	Regio West	Regio Zuid	
Inhoud van het werk	3,82*	3,70*	3,80	3,78
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,47	3,49	3,47	3,48
Informatie en communicatie	3,10	3,04*	3,18*	3,11
Betrokkenheid	3,25*	3,13*	3,25*	3,22
Loopbaanontwikkelings- mogelijkheden	3,15*	2,98*	3,14*	3,09

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 40 laten zien dat de medewerkers in de regio Noord-Oost positiever oordelen over de gevolgen van de hoeveelheid werk dan het gemiddelde van alle medewerkers. De overige verschillen zijn slechts klein. Medewerkers in de regio West zijn negatiever over het merendeel van de onderwerpen en ook medewerkers in de regio Zuid zijn negatiever dan het gemiddelde over de hoeveelheid van het werk en de gevolgen daarvan.

Tabel 40 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen per regio afgezet tegen het gemiddelde (N=6.699)

	Regio Noord-			Gemiddelde
	Oost	Regio West	Regio Zuid	
Hoeveelheid werk	3,32*	3,29	3,22*	3,27
Gevolgen hoeveelheid werk	3,67*	3,53*	3,53*	3,57
Emotionele werkstress	3,35*	3,23*	3,29	3,29
Uitputting	3,73*	3,63*	3,65	3,66

Leiderschap

De resultaten in tabel 41 laten zien dat er slechts kleine verschillen zijn met betrekking tot de onderwerpen van het thema leiderschap. Medewerkers in de regio Noord-Oost oordelen positiever over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd dan het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers in de regio Zuid ervaren in sterkere mate corrigerend en stimulerend leiderschap van hun direct leidinggevende. Medewerkers in de regio West ervaren in minder sterke mate sociaal-emotioneel en stimulerend leiderschap. Daarnaast oordelen zij negatiever over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd dan het gemiddelde.

Tabel 41 Gemiddelde score op leiderschap per regio afgezet tegen het gemiddelde (N=6.674)

	Regio Noord-			Gemiddelde
	Oost	Regio West	Regio Zuid	
Wijze besturen organisatie	2,93*	2,79*	2,88	2,86
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,62	3,54*	3,62	3,60
Corrigerend leiderschap	3,23	3,22	3,28*	3,24
Stimulerend leiderschap	3,34	3,28*	3,39*	3,34

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 42 laten zien dat er slechts kleine verschillen zijn met betrekking tot de bejegeningstijlen. Medewerkers in de regio West scoren lager dan het gemiddelde van alle medewerkers op de schalen omgang met gedetineerden en motiverende bejegening. Medewerkers in de regio Zuid geven aan meer te werken volgens de methode van motiverende bejegening.

Tabel 42 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden per regio afgezet tegen het gemiddelde (N=3.724)

	Regio Noord-Oost	Regio West	Regio Zuid	Gemiddelde
Omgang met gedetineerden	3,73	3,67*	3,73	3,71
Structuur bieden aan gedetineerden	3,85	3,82	3,80	3,82
Professionele motivatie	3,98	3,92	3,97	3,96
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,76	3,73	3,78	3,76
Relatie met gedetineerden	3,76	3,71	3,74	3,73
Motiverende bejegening	3,78	3,71*	3,80*	3,76

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 43 laten zien dat 16% van de medewerkers in de regio Noord-Oost aangeeft agressie en geweld vanuit collega's te hebben ervaren tegenover 21% van de medewerkers in de regio West. De overige verschillen (met een *) zijn slechts klein. Medewerkers in de regio Noord-Oost oordelen positiever over het merendeel van de onderwerpen, terwijl medewerkers in de regio West negatiever zijn.

Tabel 43 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid per regio afgezet tegen het gemiddelde (N=6.697)

	Regio Noord-Oost	Regio West	Regio Zuid	Gemiddelde
Collegialiteit	3,89*	3,83*	3,89	3,87
Eerlijkheid	3,48*	3,34*	3,45	3,43
Moreel bewust gedrag	3,59*	3,47*	3,53	3,53
Veiligheid	3,61*	3,52*	3,54	3,56
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	16%*	21%*	19%	19%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	54%	53%	55%	54%

Algemene conclusie ten aanzien van de regio's

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de regio's, dan valt op dat medewerkers in de regio West op veel onderwerpen negatief afwijken het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers in de regio Noord-Oost wijken juist veel vaker positief af van het gemiddelde. Medewerkers in de regio Zuid wijken op slechts enkele onderwerpen af. Wanneer medewerkers in de regio West afwijken van het gemiddelde, is overwegend sprake van een positieve afwijking. Over het algemeen zijn de verschillen tussen de drie regio's slechts klein.

5.2 De MTO-resultaten uitgesplitst naar Randstad/ niet-Randstad

Dit geografische kenmerk heeft twee categorieën. Wanneer de ene categorie significant positief afwijkt, betekent dit altijd een significante negatieve afwijking van de andere categorie. Voor de indeling van de respondenten in categorieën is gebruik gemaakt van de indeling die het CBS hanteert. In tabel 44 staat de verdeling van de respondenten in categorieën weergegeven.

Tabel 44 Aantal respondenten uitgesplitst naar Randstad/ niet-Randstad

	Geen Randstad	Randstad
Aantal	4.289	2.436

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 45 laten zien dat er slechts kleine verschillen zijn met betrekking tot de inhoudelijke aspecten van het werk. Medewerkers buiten de Randstad oordelen positiever over inhoud van het werk, hun betrokkenheid bij de organisatie en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden medewerkers in de Randstad.

Tabel 45 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk in en buiten de Randstad afgezet tegen het gemiddelde (N=6.674)

	Geen Randstad	Randstad
Inhoud van het werk	3,81*	3,72*
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,48	3,47
Informatie en communicatie	3,13	3,08
Betrokkenheid	3,24*	3,17*
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,12*	3,03*

Werkdruk en gevolgen

De resultaten in tabel 46 laten zien dat er slechts kleine verschillen zijn met betrekking tot de werkdruk en de gevolgen. Medewerkers buiten de Randstad oordelen positiever over de gevolgen van de hoeveelheid werk en de mate waarin zij emotionele werkstress en uitputting ervaren dan medewerkers in de Randstad.

Tabel 46 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen in en buiten de Randstad afgezet tegen het gemiddelde (N=6.699)

	Geen Randstad	Randstad
Hoeveelheid werk	3,29	3,25
Gevolgen hoeveelheid werk	3,61*	3,51*
Emotionele werkstress	3,33*	3,22*
Uitputting	3,71*	3,58*

Leiderschap

De resultaten in tabel 47 laten zien dat er slechts kleine verschillen zijn met betrekking tot het thema leiderschap. Medewerkers buiten de Randstad geven aan in sterkere mate sociaal-emotioneel en stimulerend leiderschap te ervaren van hun direct leidinggevende dan medewerkers in de Randstad.

Tabel 47 Gemiddelde score op leiderschap in en buiten de Randstad afgezet tegen het gemiddelde (N=6.674)

	Geen Randstad	Randstad
Wijze besturen organisatie	2,87	2,86
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,62*	3,55*
Corrigerend leiderschap	3,24	3,25
Stimulerend leiderschap	3,37*	3,28*

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 48 laten zien dat er slechts kleine verschillen zijn met betrekking tot de bejegeningstijlen. Medewerkers buiten de Randstad scoren hoger dan medewerkers in de Randstad op vrijwel alle schalen die betrekking hebben op het thema bejegening van gedetineerden.

Tabel 48 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden in en buiten de Randstad afgezet tegen het gemiddelde (N=3.724)

	Geen Randstad	Randstad
Omgang met gedetineerden	3,74*	3,65*
Structuur bieden aan gedetineerden	3,83	3,80
Professionele motivatie	3,98*	3,92*
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,78*	3,72*
Relatie met gedetineerden	3,76*	3,69*
Motiverende bejegening	3,78*	3,73*

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 49 laten zien dat 16% van de medewerkers buiten de Randstad aangeeft agressie en geweld vanuit collega's te hebben ervaren. Van de medewerkers in de Randstad zegt 22% onderlinge agressie en geweld meegemaakt te hebben. De overige verschillen (met een *) zijn slechts klein. Medewerkers oordelen positiever over het merendeel van de onderwerpen van het thema integriteit en veiligheid dan het gemiddelde. Medewerkers in de Randstad zijn juist negatiever over het merendeel van deze onderwerpen. Het percentage medewerkers dat aangeeft gedetineerdengeweld te hebben ervaren, verschilt onderling vrijwel niet.

Tabel 49 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid in en buiten de Randstad afgezet tegen het gemiddelde (N=6.697)

	Geen Randstad	Randstad
Collegialiteit	3,90*	3,81*
Eerlijkheid	3,45*	3,39*
Moreel bewust gedrag	3,56*	3,47*
Veiligheid	3,57	3,53
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	16%*	22%*
Gedetineerdengeweld meegemaakt	55%	54%

Algemene conclusie ten aanzien van Randstad/ niet-Randstad

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de medewerkers binnen en buiten de Randstad, dan valt op dat medewerkers in de Randstad op veel onderwerpen negatief afwijken van de medewerkers buiten de Randstad. Dit beeld geldt

voor alle onderzochte thema's in het MTO. De verschillen tussen Randstad en niet-Randstad zijn slechts klein.

6 Analyses op leefafdelingspecifieke kenmerken

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het MTO over de arbeidsomstandigheden van personeel (alleen PIW'ers) onderzocht op verschillen ingegeven door leefafdelingspecifieke kenmerken en afgezet tegen het gemiddelde. In de paragrafen van dit hoofdstuk wordt een uitsplitsing gemaakt naar architectonisch model, detentieregime, al dan niet meerpersoonsgebruik (EPC-MPC), bezettingsgraad, personele bezetting en celcapaciteit. Bovengenoemde gegevens zijn verkregen van het hoofdkantoor DJI. Iedere subparagraaf behandelt een aspect met betrekking tot de arbeidsomstandigheden en stijl van bejegening.

6.1 De MTO-resultaten uitgesplitst naar architectonisch model

De volgende bouwmodellen worden onderscheiden:

- vleugelmodel: een langwerpig (rechthoekig) gebouw met aan weerszijden cellen. Vaak kennen de vleugels meerdere verdiepingen en zijn de afdelingen daarop ingedeeld;
- kruis- of dubbelkruismodel: dit model kenmerkt zich door een centrale post voor personeel waar vandaan iedere vleugel (in een kruis rond de centrale post gesitueerd) kan worden geobserveerd;
- paviljoenmodel: afzonderlijke paviljoens verdeeld over een terrein. Hierdoor heeft dit type bouw een meer ruimtelijk karakter. De afdelingen fungeren als zelfstandige eenheden;
- hoogbouwmodel: een soort gestapelde paviljoens. Iedere afdeling heeft twee verdiepingen in het gebouw, maar geen eigen buitenruimte;
- koepelmodel: vaak beeldbepalend in de omgeving door de hoogte en ronde vorm. Vanaf 'het vlak' (de centrale benedenvloer) is er zicht op alle cellen. De inrichting heeft een hoge mate van overzichtelijkheid. De afdelingen zijn verdeeld over de ringen die elk een cirkelvormige verdieping in het gebouw beslaan;
- patiomodel: een model met een binnenplaats die door het gebouw omsloten is. Op de binnenterreinen bevinden zich doorgaans de lucht- en buitensportgelegenheden.

In tabel 50 staat de verdeling van de responderende PIW'ers in categorieën weergegeven.

Tabel 50 Aantal PIW'ers uitgesplitst naar architectonisch model

	Vleugel	Kruis	Paviljoen	Hoogbouw	Koepel	Patio
Aantal	502	712	223	234	127	479

Het kan voorkomen dat gemiddelde A negatief of positief afwijkt, terwijl gemiddelde B met een lagere of hogere waarde niet significant afwijkt. Een voorbeeld hiervan staat in tabel 52. Medewerkers in een kruisinrichting kijken met een gemiddelde van 3,29 negatief af op de schaal gevolgen van de hoeveelheid werk. Medewerkers in een koepelinrichting hebben een lager gemiddelde van 3,25 maar kijken niet negatief af. Dit is te verklaren door het verschil in groepsgrootte en de spreiding in de antwoorden (zie paragraaf 2.3). Zo is de groep medewerkers in een koepelinrichting kleiner dan de groep die werkt in een kruisinrichting.

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 51 laten zien dat de medewerkers die werkzaam zijn in een vleugel- of koepelinrichting negatiever oordelen over de mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid en de informatie en communicatie dan het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers die werkzaam zijn in een paviljoen- of patio-inrichting oordelen positiever over de mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid, de informatie en communicatie en ook de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast wijken medewerkers in een paviljoeninrichting in grote mate (0,33) positief af op het onderwerp zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid. Alleen medewerkers die werkzaam zijn in een hoogbouw-inrichting wijken wat betreft de inhoudelijke aspecten van het werk niet positief of negatief af van het gemiddelde.

Tabel 51 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk per architectonisch model afgezet tegen het gemiddelde (N=2.260)

	Vleugel	Kruis	Paviljoen	Hoogbouw	Koepel	Patio	Gem.
Inhoud van het werk	3,66	3,63*	3,82	3,75	3,72	3,80	3,71
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,10*	3,13*	3,55*	3,30	3,38	3,25	3,22
Informatie en communicatie	3,00*	3,08	3,24*	3,16	2,86*	3,27*	3,11
Betrokkenheid	3,13	3,09	3,20	3,08	3,08	3,17	3,13
Loopbaanontwikkelings- mogelijkheden	2,96	3,00	3,03	2,93	2,94	3,21*	3,03

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 52 laten zien dat de medewerkers die werkzaam zijn in een paviljoeninrichting positiever oordelen over alle onderwerpen met betrekking tot werkdruk en de gevolgen dan het gemiddelde van alle medewerkers. Zij geven aan meer tevreden te zijn over de hoeveelheid werk en zeggen minder negatieve gevolgen daarvan te ervaren. Medewerkers die in een kruisinrichting werken oordelen negatiever over al deze onderwerpen. Medewerkers die werkzaam zijn in een hoogbouw-inrichting oordelen positiever over de gevolgen van de hoeveelheid werk en de mate waarin zij uitputting ervaren.

Tabel 52 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen per architectonisch model afgezet tegen het gemiddelde (N=2.270)

	Vleugel	Kruis	Paviljoen	Hoogbouw	Koepel	Patio	Gem.
Hoeveelheid werk	3,19	3,09*	3,42*	3,32	3,30	3,28	3,22
Gevolgen hoeveelheid werk	3,43	3,29*	3,57*	3,59*	3,25	3,37	3,39
Emotionele werkstress	3,10	3,00*	3,28*	3,11	3,03	3,12	3,09
Uitputting	3,57	3,39*	3,72*	3,71*	3,42	3,63	3,55

Leiderschap

De resultaten in tabel 53 laten zien dat de medewerkers die in een patio-inrichting werken in sterkere mate sociaal-emotioneel en stimulerend leiderschap ervaren van hun direct leidinggevende ten opzichte van het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers die in een hoogbouw-inrichting werken ervaren in minder sterke mate sociaal-emotioneel leiderschap. Medewerkers in een koepelinrichting ervaren daarentegen in minder sterke mate corrigerend en stimulerend leiderschap.

Tabel 53 Gemiddelde score op leiderschap per architectonisch model afgezet tegen het gemiddelde (N=2.265)

	Vleugel	Kruis	Paviljoen	Hoogbouw	Koepel	Patio	Gem.
Wijze besturen organisatie	2,61	2,71	2,73	2,68	2,58	2,67	2,67
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,59	3,71	3,75	3,52*	3,53	3,78*	3,67
Corrigerend leiderschap	3,25	3,37*	3,31	3,21	3,12*	3,38*	3,31
Stimulerend leiderschap	3,36	3,44	3,47	3,32	3,25*	3,53*	3,42

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 54 laten zien dat de medewerkers die werkzaam zijn in een koepelinrichting lager scoren dan het gemiddelde van alle medewerkers op de schalen omgang met gedetineerden, professionele motivatie en motiverende bejegening. Medewerkers die werken in een paviljoen- of patio-inrichting scoren relatief hoog op de schalen omgang met gedetineerden, structuur bieden aan gedetineerden en motiverende bejegening. Medewerkers in een kruisinrichting verschillen op diverse onderwerpen negatief van het gemiddelde. Deze laatste verschillen zijn slechts klein.

Tabel 54 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden per architectonisch model afgezet tegen het gemiddelde (N=2.191)

	Vleugel	Kruis	Paviljoen	Hoogbouw	Koepel	Patio	Gem.
Omgang met gedetineerden	3,66	3,63*	3,83*	3,76	3,50*	3,80*	3,70
Structuur bieden aan gedetineerden	3,86	3,88	3,96	3,86	3,81	3,96*	3,89
Professionele motivatie	4,01	3,91*	4,04	4,03	3,86*	4,03	3,98
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,81	3,71*	3,84	3,81	3,71	3,82	3,78
Relatie met gedetineerden	3,79	3,72	3,81	3,70	3,81	3,80	3,76
Motiverende bejegening	3,80	3,71	3,88*	3,76	3,56*	3,84*	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 55 laten zien dat de medewerkers in een koepelinrichting aangeven zich minder veilig te voelen dan het gemiddelde van alle medewerkers. Daarnaast geeft deze groep aan minder tevreden te zijn over de collegialiteit. Van de medewerkers die in een hoogbouw-inrichting werken, zegt 81% agressie en geweld vanuit gedetineerden te ervaren. Er is sprake van een groot verschil ten opzichte van het gemiddelde, namelijk 9%. Medewerkers in een paviljoeninrichting oordelen juist positiever over veiligheid en gedetineerdengeweld, maar ook over onderlinge agressie en geweld. Van de respondenten in deze groep geeft 13% aan te maken te hebben gehad met onderlinge agressie en geweld. 55% zegt agressie en geweld vanuit gedetineerden te hebben ervaren. Zowel bij onderlinge agressie en geweld als het gedetineerdengeweld is sprake van een groot verschil (9% of meer) ten aanzien van het gemiddelde. De overige verschillen (met een *) zijn slechts klein.

Tabel 55 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid per architectonisch model afgezet tegen het gemiddelde (N=2.270)

	Vleugel	Kruis	Paviljoen	Hoogbouw	Koepel	Patio	Gem.
Collegialiteit	3,93	3,87*	3,90	3,97	3,78*	3,94	3,90
Eerlijkheid	3,31	3,36	3,37	3,26	3,19	3,42*	3,35
Moreel bewust gedrag	3,49	3,47	3,56	3,48	3,38	3,54	3,49
Veiligheid	3,25*	3,28	3,61*	3,41	3,19*	3,31	3,32
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	17%	23%	13%*	23%	25%	17%	20%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	73%	74%	55%*	81%*	72%	74%	72%

Algemene conclusie ten aanzien van het architectonisch model

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de architectonische modellen, dan valt op dat medewerkers in een koepelinrichting vaak negatief afwijken van het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers in een kruisinrichting wijken eveneens vaak negatief af. Ten aanzien van de meeste thema's zijn de verschillen bij deze groep slechts klein. Alleen op het thema hoeveelheid werk en de gevolgen zijn de afwijkingen groter. Medewerkers in een paviljoen- of patio-inrichting wijken juist vaak positief af van het gemiddelde. Medewerkers in een vleugelinrichting oordelen negatiever over de inhoudelijke aspecten van het werk. Bij de andere vier thema's wijken zij nauwelijks af van het gemiddelde. Medewerkers die werkzaam zijn in een hoogbouw-inrichting wijken eveneens in slechts enkele gevallen af. Zij zijn positiever over de werkdruk en de gevolgen, maar ervaren in minder sterke mate sociaal-emotioneel leiderschap van hun direct leidinggevende. Daarnaast geven meer medewerkers in hoogbouw-inrichtingen aan agressie en geweld te ervaren vanuit gedetineerden.

6.2 De MTO-resultaten uitgesplitst naar detentieregime

Een detentieregime is het geheel van voorschriften waarin zaken als de wijze van benadering door personeel naar gedetineerden, aard en omvang van het dagprogramma en de mate van beveiliging vastliggen. Iedere gedetineerde is toegewezen aan een regime. De volgende regimes worden onderscheiden:

- Huis van bewaring (HVB): het meest voorkomende regime in Nederland. Hier worden preventief gehechten geplaatst die in afwachting zijn van vervolging. Naast deze groep worden ook arrestanten in een huis van bewaring geplaatst.
- Gevangenis (GEV): bestemd voor de zogenaamde 'afgestraften' die een opgelegd vonnis uitdienen. Samen met het huis van bewaring is dit het meest voorkomende regime. Een deel van de gedetineerdenpopulatie heeft echter aanvullende behoefte aan zorg, behandeling of beveiliging. De volgende regimes zijn hierop afgestemd. In deze regimes wordt geen onderscheid gemaakt tussen de functies huis van bewaring of gevangenis.
- Inrichtingen voor Stelselmatige Daders (ISD): gespecialiseerd in het onderbrengen van verslaafde gedetineerden.
- Penitentiair Psychiatrisch Centrum (PPC): bestemd voor gedetineerden met zware psychiatrische of psychosociale problematiek. De zorgbehoefte staat centraal.
- Extra Beveiligd: speciale afdelingen waar de nadruk ligt op het beveiligen van de gedetineerden in verband met de beheersrisico's, zoals vlucht- en agressiegevaar.

De LABG, LAA, BGG en EBI beschikken allemaal over dergelijke gedetineerden en vormen daarom samen de regimecategorie Extra beveiligd.

- Extra Zorg Voorziening (EZV): bestemd voor gedetineerden met bovengemiddelde psychosociale problematiek in een reguliere gevangenis of huis van bewaring.
- (Zeer) Beperkt beveiligde Inrichtingen (BBI/ ZBBI): inrichtingen voor zelfmelders en detentiefaseerders. Doorgaans zijn deze voorzieningen bestemd voor gedetineerden aan het eind van hun straf. Door afbouw van het beveiligingsniveau en het starten van werk, opleiding en activiteiten buiten de inrichting, wordt een bijdrage geleverd aan terugkeer naar de samenleving.
- Vrouw: de afdelingen voor vrouwen vormen samen een apart regime.

De PIW'ers die respondeerden werken op afdelingen met specifieke regimes en zijn verdeeld over de regimes zoals in tabel 56 staat weergegeven.

Tabel 56 Aantal PIW'ers uitgesplitst per regime

	HVB	GEV	EZV	BBI/ZBBI	ISD	Extra beveiligd	PPC	Vrouw
Aantal	709	603	142	112	65	58	428	160

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 57 laten zien dat de medewerkers die werkzaam zijn in een HVB regime negatiever oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers over alle onderwerpen die betrekking hebben op de inhoudelijke aspecten van het werk. Medewerkers die werkzaam zijn in een ISD regime oordelen negatiever over de inhoud van het werk en de informatie en communicatie. Ten aanzien van de informatie en communicatie is er sprake van een groot verschil, namelijk 0,36. Medewerkers in een BBI/ ZBBI regime zijn juist positiever over deze onderwerpen dan het gemiddelde. Ook oordelen zij positiever over de zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid, waarbij sprake is van een groot verschil (0,56). Medewerkers in een PPC of Vrouwen regime oordelen positiever over de inhoud van het werk en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. PPC-medewerkers zijn daarnaast positiever over de informatie en communicatie dan het gemiddelde.

Tabel 57 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk per regime afgezet tegen het gemiddelde (N=2.260)

	HVB	GEV	EZV	BBI/ ZBBI	ISD	Extra beveiligd	PPC	Vrouw	Gem.
Inhoud van het werk	3,53*	3,71	3,79	3,94*	3,45*	3,63	3,89*	3,93*	3,71
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,09*	3,23	3,17	3,78*	3,12	3,12	3,32	3,28	3,22
Informatie en communicatie	2,93*	3,13	3,20	3,37*	2,75*	2,92	3,33*	3,19	3,11
Betrokkenheid	3,06*	3,14	3,10	3,31	3,00	3,15	3,15	3,24	3,13
Loopbaanontwikke- lingsmogelijkheden	2,87*	3,06	3,00	2,94	2,88	2,79	3,28*	3,18*	3,03

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 58 laten zien dat de medewerkers die werkzaam zijn in een HVB en ISD regime negatiever oordelen dan het gemiddelde over de hoeveelheid werk, de emotionele werkstress en de mate waarin zij uitputting ervaren. Medewer-

kers in een BBI/ ZBBI regime zijn positiever over alle onderwerpen van het thema werkdruk en de gevolgen. Medewerkers in een PPC regime oordelen positiever over de hoeveelheid werk en de mate waarin zij uitputting ervaren. Ook medewerkers in een Vrouwen regime zijn positiever over de mate waarin zij zich uitgeput voelen. Daarnaast geven zij aan minder emotionele werkstress te ervaren dan het gemiddelde.

Tabel 58 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen per regime afgezet tegen het gemiddelde (N=2.270)

	HVB	GEV	EZV	BBI/ ZBBI	ISD	Extra beveiligd	PPC	Vrouw	Gem.
Hoeveelheid werk	3,02*	3,25	3,35	3,48*	3,01*	3,19	3,40*	3,32	3,22
Gevolgen hoeveelheid werk	3,31	3,37	3,45	3,69*	3,08	3,14	3,50	3,53	3,39
Emotionele werkstress	2,98*	3,15	2,98	3,39*	2,93*	2,94	3,12	3,25*	3,09
Uitputting	3,38*	3,52	3,49	3,84*	3,02*	3,70	3,78*	3,74*	3,55

Leiderschap

De resultaten in tabel 59 laten zien dat de medewerkers die werkzaam zijn in een Extra beveiligd regime negatiever oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd. Er is sprake van een groot verschil, namelijk 0,61. Daarnaast geven medewerkers in een Extra beveiligd regime aan in minder sterke mate sociaal-emotioneel en stimulerend leiderschap te ervaren van hun direct leidinggevende. Medewerkers in een HVB regime geven aan in minder sterke mate stimulerend leiderschap te ervaren. Medewerkers in een EZV en BBI/ZBBI regime zijn positiever over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd dan het gemiddelde. Medewerkers in een PPC of Vrouwen regime geven aan in sterkere mate sociaal-emotioneel leiderschap van hun direct leidinggevende te ervaren. Daarnaast ervaren PPC-medewerkers ook in sterkere mate stimulerend leiderschap.

Tabel 59 Gemiddelde score op leiderschap per regime afgezet tegen het gemiddelde (N=2.265)

	HVB	GEV	EZV	BBI/ ZBBI	ISD	Extra beveiligd	PPC	Vrouw	Gem.
Wijze besturen organisatie	2,63	2,69	2,84*	2,95*	2,44	2,06*	2,67	2,75	2,67
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,58	3,68	3,72	3,77	3,56	3,38*	3,78*	3,83*	3,67
Corrigerend leiderschap	3,29	3,31	3,40	3,35	3,32	3,10	3,36	3,25	3,31
Stimulerend leiderschap	3,28*	3,45	3,47	3,57	3,30	3,18*	3,58*	3,52	3,42

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 60 laten zien dat de medewerkers die werkzaam zijn in een HVB regime lager scoren dan het gemiddelde van alle medewerkers op alle schalen die betrekking hebben op de bejegening van gedetineerden. Ook medewerkers in een Extra beveiligd regime scoren lager op vrijwel alle schalen van dit thema. Ten aanzien van professionele motivatie is er sprake van een groot verschil, namelijk

0,31. Medewerkers die werkzaam zijn in een ISD regime scoren lager op de schaal structuur bieden aan gedetineerden, maar hoger (0,39) op de schaal motiverende bejegening dan het gemiddelde. Medewerkers in een PPC of Vrouwen regime scoren hoger op het merendeel van de bejegeningsschalen. Medewerkers in een BBI/ ZBBI regime scoren relatief hoog op de schalen omgang met gedetineerden, structuur bieden aan gedetineerden en motiverende bejegening. De medewerkers in een EZV regime scoren tot alleen hoger op de schaal omgang met gedetineerden.

Tabel 60 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden per regime afgezet tegen het gemiddelde (N=2.191)

	HVB	GEV	EZV	BBI/ ZBBI	ISD	Extra beveiligd	PPC	Vrouw	Gem.
Omgang met gedetineerden	3,46*	3,66*	3,95*	3,91*	3,73	3,49*	3,95*	3,88*	3,70
Structuur bieden aan gedetineerden	3,82*	3,92	3,99	4,06*	3,71*	3,92	3,91	3,92	3,89
Professionele motivatie	3,86*	3,96	4,05	4,11	4,02	3,67*	4,09*	4,22*	3,98
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,64*	3,75*	3,86	3,90	3,94	3,57*	3,92*	3,98*	3,78
Relatie met gedetineerden	3,71*	3,79	3,86	3,88	3,87	3,50*	3,71*	3,93*	3,76
Motiverende bejegening	3,56*	3,75*	3,85	3,98*	4,16*	3,57*	3,95*	4,00*	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 61 laten zien dat de medewerkers die werkzaam zijn in een HVB regime negatiever oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers over de veiligheid. Daarnaast geeft 25% van de medewerkers in deze groep aan te maken te hebben gehad met onderlinge agressie en geweld. De medewerkers in een PPC of Vrouwen regime oordelen positiever over het merendeel van de onderwerpen met betrekking tot het thema integriteit en veiligheid. 13% Van de medewerkers in een PPC en 11% van de medewerkers in een Vrouwen regime geeft aan te maken te hebben gehad met agressie en geweld vanuit collega's. Bij deze twee groepen is er met een verschil van 7% of meer sprake van grote verschillen. PPC-medewerkers geven aan veel (84%) gedetineerdengeweld te ervaren, evenals EZV-medewerkers (79%). Bij deze twee groepen is het verschil met het gemiddelde 7% of meer. Van de medewerkers die werkzaam zijn in een BBI/ ZBBI regime geeft 47% aan te maken te hebben met gedetineerdengeweld. Dit is een groot en positief verschil (25%) ten opzichte van het gemiddelde. Daarnaast oordeelt deze groep positiever over de veiligheid. ISD-medewerkers zijn juist negatiever over de veiligheid en oordelen eveneens negatiever dan het gemiddelde over de collegialiteit. Tot slot oordelen medewerkers in een Extra beveiligd regime negatiever over eerlijkheid en zegt 31% te maken te hebben met onderlinge agressie en geweld. Ten aanzien van beide onderwerpen is sprake van een groot verschil, namelijk 0,36 en 11%.

Tabel 61 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid per regime afgezet tegen het gemiddelde (N=2.270)

	HVB	GEV	EZV	BBI/ ZBBI	ISD	Extra beveiligd	PPC	Vrouw	Gem.
Collegialiteit	3,83*	3,86	3,93	3,91	3,74*	3,85	4,05*	4,06*	3,90
Eerlijkheid	3,25	3,34	3,44	3,45	3,17	2,99*	3,46*	3,51*	3,35
Moreel bewust gedrag	3,41*	3,48	3,51	3,62	3,39	3,39	3,61*	3,63*	3,49
Veiligheid	3,15*	3,32	3,41	3,58*	3,14*	3,30	3,44	3,56*	3,32
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	25%*	21%	16%	12%	23%	31%*	13%*	11%*	20%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	73%	69%	79%*	47%*	48%	74%	84%*	65%	72%

Algemene conclusie ten aanzien van regime

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de resultaten van de regimes, dan valt op dat medewerkers die werkzaam zijn in een HVB veruit het vaakst negatief oordelen over de verschillende onderwerpen. Ook medewerkers in een Extra beveiligd en ISD regime wijken vaak negatief af ten opzichte van het gemiddelde van alle medewerkers. ISD-medewerkers geven in sterke mate aan volgens de stijl van motiverende bejegening te werken. Medewerkers in een PPC, Vrouwen of BBI/ZBBI regime oordelen veruit het vaakst positief over de verschillende onderwerpen. Veel PPC-medewerkers geven aan dat zij te maken hebben met gedetineerdengeweld. Medewerkers in een EZV en Gevangenis regime wijken nauwelijks af van het gemiddelde.

6.3 De MTO-resultaten uitgesplitst naar MPC

De cellen op leefafdelingen kunnen geschikt zijn gemaakt voor één of twee personen (met uitzondering van Lelystad DCL en PI Tilburg, waar meer dan twee personen per cel kunnen worden geplaatst). Dit kan een effect hebben op de arbeidsomstandigheden van personeel. Plaatsing in een MPC gebeurt naar inschatting of gedetineerden daarvoor geschikt zijn. Gedetineerden waarbij de kans op agressie en geweld hoog wordt ingeschat, worden vaker geplaatst in een EPC. De categorisering die hier wordt gehanteerd, geeft aan welk percentage van de cellen op een afdeling door meer personen wordt bezet (zie tabel 62).

Tabel 62 Aantal PIW'ers uitgesplitst naar MPC

	Geen MPC	1-24% MPC	25-49% MPC	50% of meer MPC
Aantal	1.333	460	302	157

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 63 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen waar meer dan de helft van de cellen een MPC is, positiever oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers over de informatie en communicatie en de mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid. De overige verschillen (met een *) zijn negatief, maar slechts klein.

Tabel 63 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk naar MPC afgezet tegen het gemiddelde (N=2.235)

	Geen MPC	1-24% MPC	25-49% MPC	50% of meer MPC	Gem.
Inhoud van het werk	3,71	3,67	3,71	3,80	3,71
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,23	3,17	3,19	3,38*	3,22
Informatie en communicatie	3,10	3,12	3,05*	3,32*	3,12
Betrokkenheid	3,12	3,06*	3,18	3,22	3,12
Loopbaanontwikkelings- mogelijkheden	3,04	3,00	2,99	3,08	3,03

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 64 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen die tot een kwart uit MPC's bestaan, negatiever oordelen over de mate waarin zij uitputting ervaren dan het gemiddelde van alle medewerkers. Op een afdeling waar 25-49% van de cellen uit MPC's bestaat, oordelen medewerkers negatiever over de hoeveelheid werk. Medewerkers oordelen positiever over de emotionele werkstress wanneer zij werkzaam zijn op een afdeling die voor meer dan de helft bestaat uit MPC's.

Tabel 64 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen naar MPC afgezet tegen het gemiddelde (N=2.245)

	Geen MPC	1-24% MPC	25-49% MPC	50% of meer MPC	Gem.
Hoeveelheid werk	3,27*	3,18	3,04*	3,25	3,22
Gevolgen hoeveelheid werk	3,42	3,34	3,32	3,48	3,39
Emotionele werkstress	3,07	3,06	3,07	3,34*	3,09
Uitputting	3,57	3,44*	3,53	3,69	3,54

Leiderschap

De resultaten in tabel 65 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen waar tot een kwart van de cellen uit MPC's bestaat, medewerkers aangeven in sterkere mate corrigerende leiderschap te ervaren van hun direct leidinggevende ten opzichte van het gemiddelde van alle medewerkers. Op afdelingen die voor meer dan de helft uit MPC's bestaan geven medewerkers aan in sterkere mate stimulerende leiderschap te ervaren. De overige verschillen (met een *) zijn slechts klein. Op een afdeling zonder MPC's oordelen medewerkers negatiever over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en geven zij aan in minder sterke mate stimulerend leiderschap van hun direct leidinggevende te ervaren.

Tabel 65 Gemiddelde score op leiderschap naar MPC afgezet tegen het gemiddelde (N=2.241)

	Geen MPC	1-24% MPC	25-49% MPC	50% of meer MPC	Gem.
Wijze besturen organisatie	2,64*	2,70	2,74	2,76	2,67
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,65	3,69	3,70	3,83	3,68
Corrigerend leiderschap	3,29	3,41*	3,28	3,33	3,31
Stimulerend leiderschap	3,39*	3,46	3,41	3,59*	3,42

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 66 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op een afdeling die tot een kwart uit MPC's bestaat, lager scoren op de schaal omgang met gedetineerden. Medewerkers op afdelingen die voor 25-49% uit MPC's bestaan, geven aan in mindere mate volgens de methode van motiverende bejegening te werken. De overige verschillen (met een*) zijn slechts klein. Medewerkers op een afdeling zonder MPC's scoren hoger op de schalen omgang met gedetineerden en motiverende bejegening.

Tabel 66 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden naar MPC afgezet tegen het gemiddelde (N=2.171)

	Geen MPC	1-24% MPC	25-49% MPC	50% of meer MPC	Gem.
Omgang met gedetineerden	3,75*	3,59*	3,58	3,70	3,70
Structuur bieden aan gedetineerden	3,92	3,83	3,85	3,95	3,89
Professionele motivatie	3,99	3,95	3,93	4,00	3,98
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,80	3,74	3,70	3,82	3,78
Relatie met gedetineerden	3,75	3,78	3,74	3,85	3,76
Motiverende bejegening	3,81*	3,73	3,63*	3,79	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 67 laten zien dat van de medewerkers die werkzaam zijn op een afdeling zonder MPC's 75% aangeeft gedetineerdengeweld te hebben ervaren. Deze groep medewerkers oordeelt wel positiever dan het gemiddelde van alle medewerkers over de collegialiteit en de mate waarin collega's zich moreel bewust gedragen. Deze verschillen zijn slechts klein. Op afdelingen waar tot kwart van de cellen uit MPC's bestaat, oordelen medewerkers negatiever over de collegialiteit.

Tabel 67 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid naar MPC afgezet tegen het gemiddelde (N=2.245)

	Geen MPC	1-24% MPC	25-49% MPC	50% of meer MPC	Gem.
Collegialiteit	3,94*	3,78*	3,93	3,89	3,90
Eerlijkheid	3,33	3,36	3,35	3,44	3,35
Moreel bewust gedrag	3,52*	3,44	3,45	3,49	3,49
Veiligheid	3,33	3,28	3,32	3,35	3,32
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	18%	22%	21%	25%	20%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	75%*	71%	71%	63%	73%

Algemene conclusie ten aanzien van MPC

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de afdelingen op basis van de verdeling EPC-MPC, dan kan geen eenduidig beeld worden vastgesteld. Wel valt op dat op afdelingen zonder MPC's, meer medewerkers aangeven gedetineerdengeweld te ervaren. Medewerkers op afdelingen waar meer dan de helft van de cellen uit MPC's bestaat, wijken op geen enkel onderwerp negatief af van het gemiddelde van

alle medewerkers. Medewerkers oordelen vooral negatief op afdelingen waar tot 50% van de cellen uit MPC's bestaat.

6.4 De MTO-resultaten uitgesplitst naar bezettingspercentage

In deze paragraaf gaat het om het percentage cellen dat bezet was op 31 mei 2011. De indeling van de respondenten (PIW'ers) in categorieën is als volgt vastgesteld (tabel 68).

Tabel 68 Aantal PIW'ers uitgesplitst naar bezettingspercentage

	0-50%	51-79%	80-94%	95-100%
Aantal	94	182	545	1.456

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 69 laten zien dat de medewerkers op de verschillende afdelingen nauwelijks positief of negatief afwijken van het gemiddelde van alle medewerkers. Alleen medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen waarvan de cellen voor 51-79% bezet zijn, oordelen positiever over de inhoud van het werk en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Tabel 69 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk naar bezettingspercentage afgezet tegen het gemiddelde (N=2.260)

	0-50%	51-79%	80-94%	95-100%	Gem.
Inhoud van het werk	3,68	3,86*	3,70	3,70	3,71
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,20	3,31	3,27	3,20	3,22
Informatie en communicatie	3,00	3,14	3,17	3,09	3,11
Betrokkenheid	3,24	3,10	3,17	3,11	3,13
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	2,89	3,19*	3,05	3,01	3,03

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 70 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen met een bezetting van 0-50% alleen negatiever oordelen over de gevolgen van de hoeveelheid werk dan het gemiddelde van alle medewerkers. Op afdelingen waarvan 80-94% van de cellen bezet zijn, oordelen de medewerkers juist positiever over dit onderwerp. Medewerkers op afdelingen die voor 51-79% bezet zijn, oordelen positiever over de hoeveelheid werk, de gevolgen daarvan en de mate waarin zij aangeven uitputting te ervaren.

Tabel 70 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen naar bezettingspercentage afgezet tegen het gemiddelde (N=2.270)

	0-50%	51-79%	80-94%	95-100%	Gem.
Hoeveelheid werk	3,22	3,45*	3,26	3,18*	3,22
Gevolgen hoeveelheid werk	3,22*	3,60*	3,53*	3,33*	3,39
Emotionele werkstress	2,94	3,13	3,12	3,08	3,09
Uitputting	3,63	3,80*	3,59	3,49*	3,55

Leiderschap

De resultaten in tabel 71 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen met een bezetting van 0-50% negatiever oordelen over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd dan het gemiddelde van alle medewerkers. Er is sprake van een groot verschil, namelijk 0,44. Daarnaast geeft deze groep aan in minder sterke mate sociaal-emotioneel en stimulerend leiderschap van hun direct leidinggevende te ervaren. Op afdelingen met een bezetting van 51-79% geven de medewerkers aan in sterkere mate sociaal-emotioneel leiderschap van hun direct leidinggevende te ervaren. De overige verschillen (met en *) zijn slechts klein.

Tabel 71 Gemiddelde score op leiderschap naar bezettingspercentage afgezet tegen het gemiddelde (N=2.265)

	0-50%	51-79%	80-94%	95-100%	Gem.
Wijze besturen organisatie	2,23*	2,58	2,74*	2,68*	2,67
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,44*	3,79*	3,66	3,68	3,67
Corrigerend leiderschap	3,16	3,26	3,28	3,34*	3,31
Stimulerend leiderschap	3,22*	3,50	3,42	3,43	3,42

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 72 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen met een bezetting van 0-50% lager scoren vergeleken met het gemiddelde van alle medewerkers op het merendeel van de schalen van het thema bejegening van gedetineerden. Medewerkers op afdelingen waarvan de cellen voor 51-79% bezet zijn, scoren juist hoger op deze schalen. De overige verschillen (met een *) zijn slechts klein.

Tabel 72 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden naar bezettingspercentage afgezet tegen het gemiddelde (N=2.191)

	0-50%	51-79%	80-94%	95-100%	Gem.
Omgang met gedetineerden	3,57*	3,83*	3,70	3,69	3,70
Structuur bieden aan gedetineerden	3,87	3,88	3,84	3,92	3,89
Professionele motivatie	3,82*	4,11*	3,97	3,98	3,98
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,58*	3,91*	3,79	3,77	3,78
Relatie met gedetineerden	3,58*	3,81*	3,72	3,79*	3,76
Motiverende bejegening	3,49*	3,89*	3,80*	3,76	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 73 laten zien dat van de medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen waar de cellen voor 51-79% bezet zijn, 81% aangeeft agressie en geweld vanuit gedetineerden te hebben ervaren. De overige verschillen zijn slechts klein. Medewerkers op afdelingen die voor 95-100% bezet zijn, oordelen negatiever over de veiligheid dan het gemiddelde van alle medewerkers. Op afdelingen met een bezetting van 0-50% oordelen medewerkers positiever over de collegialiteit.

Tabel 73 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid naar bezettingspercentage afgezet tegen het gemiddelde (N=2.270)

	0-50%	51-79%	80-94%	95-100%	Gem.
Collegialiteit	3,85*	3,98	3,95	3,88	3,90
Eerlijkheid	3,11	3,41	3,37	3,34	3,35
Moreel bewust gedrag	3,48	3,53	3,50	3,49	3,49
Veiligheid	3,35	3,43	3,40	3,28*	3,32
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	28%	16%	17%	20%	20%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	63%	81%*	70%	73%	72%

Algemene conclusie ten aanzien van bezettingspercentage

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de afdelingen op basis van bezetting, dan valt op dat medewerkers op afdelingen met een bezetting van 0-50% negatiever afwijken op de thema's leiderschap en bejegening van gedetineerden ten opzichte van het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen waarvan de cellen 51-79% bezet zijn, blijken positiever te oordelen over de thema's werkdruk en de gevolgen en bejegening van gedetineerden. Medewerkers op afdelingen met een bezetting van 95-100% zijn negatiever over de hoeveelheid werk en de gevolgen, maar kijken juist weer positiever af op het thema leiderschap. De verschillen ten aanzien van deze groep zijn slechts klein.

6.5 De MTO-resultaten uitgesplitst naar personele bezetting

De personele bezetting is berekend door het aantal medewerkers te delen door het aantal bezette cellen. De uitkomst laat zien hoeveel personeel beschikbaar is per gedetineerde. Personele bezetting van de afdeling verwijst naar het aantal medewerkers op de formatie. Omdat PIW'ers werken in ploegendiensten, zijn die medewerkers niet allen tegelijk aanwezig. Dit betekent in de praktijk dat er niet 1 personeelslid op 4 gedetineerden beschikbaar is, maar bijvoorbeeld 1 personeelslid op 24 gedetineerden. Wel toont de hier gehanteerde maat hoeveel medewerkers er op de formatie per gedetineerde beschikbaar zijn. De indeling van de respondenten (PIW'ers) in categorieën is als volgt vastgesteld (tabel 74).

Tabel 74 Aantal PIW'ers uitgesplitst naar personele bezetting

	1 op 4	1 op 3	1 op 2	1 op 1	>1 op 1
Aantal	743	521	423	205	352

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 75 laten zien dat op een afdeling waar de verhouding personeel – gedetineerde 1 op 3 is, medewerkers positiever oordelen over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden dan het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers zijn negatiever over de informatie en communicatie en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden op afdelingen waar de verhouding tussen personeel – gedetineerde 1 op 2 is. Wanneer op de formatie meer dan 1 medewerker per gedetineerde beschikbaar is, oordelen medewerkers positiever dan het gemiddelde over de inhoud van het werk, de informatie en communicatie en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Tabel 75 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk naar personele bezetting afgezet tegen het gemiddelde (N=2.275)

	1 op 4	1 op 3	1 op 2	1 op 1	>1 op 1	Gem.
Inhoud van het werk	3,62*	3,78	3,66	3,69	3,86*	3,71
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,15*	3,27	3,21	3,25	3,30	3,22
Informatie en communicatie	3,03*	3,17	3,02*	3,18	3,31*	3,12
Betrokkenheid	3,07	3,20	3,09	3,13	3,14	3,12
Loopbaanontwikkelings- mogelijkheden	2,96	3,15*	2,83*	3,11	3,17*	3,03

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 76 laten zien dat op een afdeling waar de verhouding personeel – gedetineerde 1 op 4 is, medewerkers negatiever oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers over het merendeel van de onderwerpen van het thema werkdruk en de gevolgen. Bij een personeel – gedetineerde verhouding van 1 op 1 of meer zijn medewerkers positiever over de hoeveelheid werk dan het gemiddelde. Daarnaast zijn medewerkers die werkzaam zijn op een afdeling met meer dan 1 medewerker per gedetineerde, positiever over de mate waarin zij uitputting ervaren.

Tabel 76 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen naar personele bezetting afgezet tegen het gemiddelde (N=2.237)

	1 op 4	1 op 3	1 op 2	1 op 1	>1 op 1	Gem.
Hoeveelheid werk	3,08*	3,28	3,16*	3,38*	3,41*	3,22
Gevolgen hoeveelheid werk	3,30*	3,43	3,44	3,46	3,47	3,40
Emotionele werkstress	3,05	3,18*	3,04	3,02	3,13	3,09
Uitputting	3,39*	3,64	3,47*	3,55	3,82*	3,54

Leiderschap

De resultaten in tabel 77 laten zien dat op een afdeling waar de verhouding personeel – gedetineerde 1 op 3 is, medewerkers aangeven in sterkere mate sociaal-emotioneel leiderschap te ervaren van hun direct leidinggevende dan het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers op afdelingen waar de verhouding personeel – gedetineerde 1 op 2 is, geven aan in minder sterke mate sociaal-emotioneel leiderschap te ervaren.

Tabel 77 Gemiddelde score op leiderschap naar personele bezetting afgezet tegen het gemiddelde (N=2.233)

	1 op 4	1 op 3	1 op 2	1 op 1	>1 op 1	Gem.
Wijze besturen organisatie	2,70	2,77*	2,63	2,59	2,58	2,68
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,65	3,78*	3,57*	3,73	3,71	3,68
Corrigerend leiderschap	3,32	3,34	3,24	3,37	3,31	3,32
Stimulerend leiderschap	3,36*	3,50	3,35*	3,48	3,51	3,43

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 78 laten zien dat op een afdeling waar de verhouding personeel – gedetineerde 1 op 4 is, medewerkers lager scoren dan het gemiddelde van

alle medewerkers op de schaal omgang met gedetineerden, professionele motivatie en de wijze waarop zij aangeven te werken volgens de methode van motiverende bejegening. Medewerkers scoren hoger op de schaal omgang met gedetineerden en motiverende bejegening op afdelingen waar de personeel – gedetineerde verhouding 1 op 1 is. Wanneer meer dan 1 medewerker per gedetineerde beschikbaar is, scoren medewerkers lager op de schaal relatie met gedetineerden (de mate waarin medewerkers denken dat gedetineerden hen waarderen en vertrouwen).

Tabel 78 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden naar personele bezetting afgezet tegen het gemiddelde (N=2.163)

	1 op 4	1 op 3	1 op 2	1 op 1	>1 op 1	Gem.
Omgang met gedetineerden	3,53*	3,69	3,74	3,93*	3,86*	3,70
Structuur bieden aan gedetineerden	3,83*	3,97*	3,91	3,88	3,89	3,89
Professionele motivatie	3,88*	4,01	4,04	4,05	4,02	3,98
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,69*	3,77	3,84	3,88	3,84	3,78
Relatie met gedetineerden	3,75	3,82*	3,81	3,75	3,67*	3,77
Motiverende bejegening	3,66*	3,74*	3,85	3,93*	3,86	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 79 laten zien dat op een afdeling waar de verhouding personeel gedetineerde 1 op 3 is, oordelen medewerkers positiever over eerlijkheid dan het gemiddelde van alle medewerkers. Medewerkers op afdelingen waar de verhouding personeel – gedetineerde meer dan 1 op 1 is, oordelen positiever over de collegialiteit. Op een afdeling waar de verhouding personeel – gedetineerde 1 op 4 is, geeft 24% van de medewerkers aan agressie en geweld vanuit collega's te hebben ervaren. Op afdelingen met meer dan 1 medewerker per gedetineerde is dit 14%. Verder geeft 67% van de medewerkers op afdelingen waar de personeel – gedetineerde verhouding 1 op 2 is aan te maken te hebben met agressie en geweld vanuit gedetineerden. Dit in tegenstelling tot afdelingen waarop meer dan 1 medewerker per gedetineerde beschikbaar is. Daar geeft 82% van de medewerkers aan te maken te hebben met gedetineerdengeweld.

Tabel 79 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid naar personele bezetting afgezet tegen het gemiddelde (N=2.237)

	1 op 4	1 op 3	1 op 2	1 op 1	>1 op 1	Gem.
Collegialiteit	3,81*	3,96	3,87	3,92	4,05*	3,90
Eerlijkheid	3,31	3,43*	3,30	3,35	3,38	3,35
Moreel bewust gedrag	3,43*	3,56	3,45	3,50	3,57*	3,49
Veiligheid	3,24*	3,36	3,32	3,36	3,41	3,32
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	24%*	18%	19%	19%	14%*	19%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	71%	71%	67%*	79%	82%*	73%

Algemene conclusie ten aanzien van de personele bezetting

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de afdelingen op basis van de personele bezetting, dan valt op dat medewerkers op afdelingen waar de verhouding personeel – gedetineerden 1 op 4 is, negatiever oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers op de thema's inhoudelijke aspecten van het werk en bejegening van gedetineerden. Medewerkers die werkzaam zijn op een afdeling waar 1 of meer dan 1 medewerker per gedetineerde beschikbaar is, zijn vaak positiever in hun oor-

deel over de verschillende onderwerpen van de thema's inhoudelijke aspecten van het werk, werkdruk en de gevolgen, bejegening van gedetineerden en integriteit en veiligheid. Wel is deze groep negatiever over gedetineerdengeweld.

6.6 De MTO-resultaten uitgesplitst naar celcapaciteit

In deze paragraaf gaat het om het aantal beschikbare celplaatsen per afdeling. De indeling van de respondenten (PIW'ers) in categorieën is als volgt vastgesteld (tabel 80).

Tabel 80 Aantal PIW'ers uitgesplitst naar celcapaciteit

	0-25 cellen	26-50 cellen	51-75 cellen	75 of meer cellen
Aantal	716	663	741	157

Inhoudelijke aspecten werk

De resultaten in tabel 81 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen met 76 cellen of meer negatiever oordelen dan het gemiddelde van alle medewerkers over deze de inhoud van het werk en de informatie en communicatie. De overige verschillen zijn slechts klein. Medewerkers op afdelingen met 26-50 cellen en medewerkers op afdelingen met 51-75 cellen zijn positiever over verschillende onderwerpen met betrekking tot de inhoudelijke aspecten van het werk.

Tabel 81 Gemiddelde score op inhoudelijke aspecten van het werk naar celcapaciteit afgezet tegen het gemiddelde (N=2.260)

	0-25 cellen	26-50 cellen	51-75 cellen	76 of meer cellen	Gem.
Inhoud van het werk	3,75*	3,70	3,71	3,54*	3,71
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3,25	3,30*	3,15	3,08	3,22
Informatie en communicatie	3,17*	3,08	3,12	2,93*	3,11
Betrokkenheid	3,11	3,13	3,16	2,99	3,13
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,07	2,93	3,10*	2,90	3,03

Werkdruk en de gevolgen

De resultaten in tabel 82 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen met een 0-25 cellen positiever oordelen over de hoeveelheid werk dan het gemiddelde van alle medewerkers. Op afdelingen met 51-75 cellen, oordelen de medewerkers negatiever over dit onderwerp. Daarnaast is deze groep ook negatiever over de gevolgen van de hoeveelheid werk. Dit verschil is echter slechts klein.

Tabel 82 Gemiddelde score op werkdruk en de gevolgen naar celcapaciteit afgezet tegen het gemiddelde (N=2.270)

	0-25 cellen	26-50 cellen	51-75 cellen	76 of meer cellen	Gem.
Hoeveelheid werk	3,32*	3,25	3,12*	3,11	3,22
Gevolgen hoeveelheid werk	3,41	3,45	3,32*	3,43	3,39
Emotionele werkstress	3,08	3,08	3,12	2,98	3,09
Uitputting	3,59	3,58	3,50	3,41	3,55

Leiderschap

De resultaten in tabel 83 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen met 51-75 cellen positiever oordelen over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd dan het gemiddelde van alle medewerkers. Voorts verschillen de groepen niet van het gemiddelde.

Tabel 83 Gemiddelde score op leiderschap naar celcapaciteit afgezet tegen het gemiddelde (N=2.265)

	0-25 cellen	26-50 cellen	51-75 cellen	76 of meer cellen	Gem.
Wijze besturen organisatie	2,59	2,64	2,81*	2,55	2,67
Sociaal-emotioneel leiderschap	3,65	3,64	3,74	3,62	3,67
Corrigerend leiderschap	3,32	3,26	3,36	3,25	3,31
Stimulerend leiderschap	3,43	3,39	3,46	3,32	3,42

Bejegening van gedetineerden

De resultaten in tabel 84 laten zien dat medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen met 0-25 cellen hoger scoren op de schalen omgang met gedetineerden en motiverende bejegening dan het gemiddelde van alle medewerkers. Op afdelingen met 51-75 cellen scoren medewerkers lager op de schaal omgang met gedetineerden. Medewerkers die werken op afdelingen met 76 cellen of meer scoren lager op de schalen omgang met gedetineerden, structuur bieden aan gedetineerden en motiverende bejegening. De overige verschillen (met een *) zijn slechts klein.

Tabel 84 Gemiddelde score op bejegening van gedetineerden naar celcapaciteit afgezet tegen het gemiddelde (N=2.191)

	0-25 cellen	26-50 cellen	51-75 cellen	76 ofmeer cellen	Gem.
Omgang met gedetineerden	3,86*	3,69	3,59*	3,48*	3,70
Structuur bieden aan gedetineerden	3,90	3,94*	3,87	3,74*	3,89
Professionele motivatie	4,03*	3,95	3,95	3,94	3,98
Betrokkenheid bij gedetineerden	3,85*	3,75	3,74	3,73	3,78
Relatie met gedetineerden	3,72	3,79	3,78	3,77	3,76
Motiverende bejegening	3,88*	3,72	3,73	3,64*	3,77

Integriteit en veiligheid

De resultaten in tabel 85 laten zien dat van de medewerkers die werkzaam zijn op afdelingen met 0-25 cellen, 16% aangeeft agressie en geweld vanuit collega's te hebben ervaren. Medewerkers op afdelingen van 76 cellen of meer oordelen negatiever dan het gemiddelde van alle medewerkers over de collegialiteit, de eerlijkheid, het moreel bewuste gedrag en de veiligheid. De overige verschillen zijn slechts klein.

Tabel 85 Gemiddelde score op integriteit en veiligheid naar celcapaciteit afgezet tegen het gemiddelde (N=2.270)

	0-25 cellen	26-50 cellen	51-75 cellen	76 of meer cellen	Gem.
Collegialiteit	3,97*	3,91	3,88	3,71*	3,90
Eerlijkheid	3,33	3,30	3,43*	3,19*	3,35
Moreel bewust gedrag	3,54*	3,52	3,46	3,35*	3,49
Veiligheid	3,37*	3,32	3,30	3,17*	3,32
Onderlinge agressie en geweld meegemaakt	16%*	20%	21%	24%	20%
Gedetineerdengeweld meegemaakt	77%	70%	70%	76%	72%

Algemene conclusie ten aanzien van celcapaciteit

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de afdelingen op basis van celcapaciteit, dan valt op dat medewerkers die werken op afdelingen met 76 of meer cellen, lager scoren op onderdelen van de thema's inhoudelijke aspecten van het werk, bejegening van gedetineerden en integriteit en veiligheid. Medewerkers op afdelingen met 0-25 cellen oordelen vaak positiever dan het gemiddelde over verschillende onderwerpen van de thema's. Medewerkers op afdelingen met 26-50 cellen wijken slechts op een enkel onderwerp af (in die gevallen gaat het om een positieve, maar kleine afwijking). De scores van medewerkers op afdelingen met 51-75 wijken zowel positief als negatief af op de onderscheiden onderwerpen van het MTO.

7 Conclusie

In deze rapportage is gekeken of de tevredenheid van gevangenispersoneel verschillen laat zien op basis van personele eigenschappen (zoals geslacht en leeftijd) en kenmerken van inrichtingen (zoals gebouw en detentieregime). Uit de analyses blijken deze personele eigenschappen en inrichtingskenmerken daadwerkelijk bepalend te zijn voor het welbevinden van medewerkers. Ook blijkt dat het welbevinden van medewerkers is toegenomen ten opzichte van voorgaande afnames van het MTO.

De tevredenheid met betrekking tot de inhoudelijke aspecten van het werk, de collegialiteit, veiligheid en de drie leiderschapstijlen zijn tussen 2004, 2007 en 2011 toegenomen (stijging tussen 0,10 en 0,30 op een vijfpunts Likertschaal). Medewerkers geven aan aanzienlijk meer tevreden te zijn over de hoeveelheid werk in vergelijking tot de twee voorgaande afnamejaren; er is sprake van een forse verbetering (0,92 tussen 2007 en 2011). De conclusie is dat de arbeidsomstandigheden door het Nederlandse gevangenispersoneel in steeds hogere mate gewaardeerd worden. Opvallend is verder dat de wijze waarop medewerkers aangeven gedetineerden te bejegenen veranderd is in de afgelopen jaren. Medewerkers hebben in significant sterkere mate (stijging van 0,47 tussen 2007 en 2011) het idee dat hulp en steun wordt geboden aan gedetineerden (gemeten met behulp van een schaal die de omgang met gedetineerden meet), terwijl er een significante daling (0,16 tussen 2007 en 2011) zichtbaar is van de mate waarin personeel de nadruk legt op het bieden van structuur aan gedetineerden. De wijze van bejegening lijkt aan verandering onderhevig; respect, steun en hulp krijgen vaker de voorkeur boven regels en structuur.

De MTO-resultaten verschillen op basis van achtergrondkenmerken van personeel. Medewerkers tussen de 20 en 39 jaar oud zijn negatiever over hun arbeidsomstandigheden, terwijl medewerkers ouder dan 50 positiever zijn. Ook is de laatste groep positiever over de integriteit en veiligheid. Wat betreft het opleidingsniveau valt op dat behoudens een hogere werkdruk, de hoger opgeleiden positiever zijn over hun arbeidsomstandigheden. Zij geven aan in hogere mate stimulerend leiderschap van hun direct leidinggevende te ervaren en meer te werken volgens de methode motiverende bejegening. Lager opgeleiden laten een tegengesteld beeld zien; zij ervaren in sterkere mate corrigerend leiderschap en leggen in hun bejegening van gedetineerden de nadruk op structuur en regels.

De verschillen tussen hoger en lager opgeleiden worden ook aangetroffen bij medewerkers in hogere (salarisschaal 8 en hoger) en lagere (salarisschaal 1 t/m 4 en 5 t/m 7) salarisschalen. Medewerkers in hogere salarisschalen oordelen vaak positiever over verschillende onderwerpen dan medewerkers in lagere salarisschalen. Medewerkers in schaal 1 t/m 4 geven wel aan meer corrigerend leiderschap te ervaren ten opzichte van medewerkers in schaal 8 en hoger. Tot slot blijkt dat medewerkers die 0-5 jaar en medewerkers die meer dan 20 jaar in dienst zijn positiever oordelen over hun arbeidsomstandigheden. Medewerkers die 6-20 jaar in dienst zijn, oordelen vaker negatief.

Naast verschillen tussen groepen medewerkers – ingedeeld naar persoonlijke kenmerken – zijn in de MTO-resultaten analyses verricht ten aanzien van geografische verschillen. Medewerkers in de regio West zijn over het algemeen het minst tevreden over hun arbeidsomstandigheden; op veel van de onderwerpen wijkt men hier negatief af. Medewerkers in de regio Zuid wijken niet vaak af van het gemiddelde van alle medewerkers in het gevangeniswezen. In deze regio is men ontevreden over de werkdruk en de gevolgen daarvan, maar positief over de inhoudelijke as-

pecten van het werk en het leiderschap. Medewerkers in de regio Noord-Oost zijn meer tevreden over hun arbeidsomstandigheden. Deze groep wijkt op de meeste onderwerpen positief af van het gemiddelde. Het contrast tussen medewerkers die *in* en medewerkers die *buiten* de Randstad werken is nog duidelijker; de laatst genoemde groep medewerkers scoort over de hele linie hoger dan hun collega's in de Randstad. Buiten de Randstad is men meer tevreden over de arbeidsomstandigheden en ervaart men het leiderschap in sterkere mate. Men geeft daarbij aan meer betrokken te zijn bij gedetineerden en hen te motiveren om te re-integreren en deel te nemen aan activiteiten. Deze verschillen zijn echter slechts klein.

Bij de architectonische opzet van de inrichtingen komt het beeld naar voren dat medewerkers in koepel- en kruisinrichtingen minder tevreden zijn over het werk en de arbeidsomstandigheden. Het tegengestelde beeld geldt voor patio- en paviljoeninrichtingen; in deze gebouwen zijn medewerkers vaak positief over hun arbeidsomstandigheden.

Naast aspecten van de gebouwen is ook het detentieregime van belang voor de beleving van medewerkers. In huizen van bewaring, Inrichtingen voor Stelselmatige Daders en extra beveiligde afdelingen zijn medewerkers negatiever over hun arbeidsomstandigheden. Medewerkers van een Penitentiair Psychiatrisch Centrum, vrouwenafdelingen en open inrichtingen zijn daarentegen over de gehele linie positiever.

Wanneer op de personeelsformatie van een afdeling minder medewerkers beschikbaar zijn per gedetineerde worden de arbeidsomstandigheden van personeel over het algemeen als negatiever ervaren. Afdelingen met meer medewerkers beschikbaar per gedetineerde zijn over de breedte van de onderwerpen meer tevreden over de arbeidsomstandigheden. Op afdelingen met zeer intensieve begeleiding is men echter negatiever over de relatie met gedetineerden. Ook geeft men op die afdelingen aan veel gedetineerdengeweld mee te maken.

Tevens zijn analyses verricht met betrekking tot de celcapaciteit van leefafdelingen. Op kleinere afdelingen is personeel meer tevreden over de arbeidsomstandigheden. Dit in tegenstelling tot de medewerkers op grotere afdelingen (meer dan 50 celplaatsen), die minder tevreden zijn.

De conclusie die aan de analyses in deze rapportage kan worden verbonden luidt dat de tevredenheid van medewerkers is verbeterd in de loop der jaren. Verder zijn er veel significante verschillen aangetroffen tussen categorieën op basis van achtergrondkenmerken van medewerkers en de penitentiaire inrichting. Om de medewerkertevredenheid in de toekomst verder te verbeteren kan aandacht worden gegeven aan specifieke groepen die afwijkend scores, zoals in de hoofdstukken van deze verdiepingsstudie is gerapporteerd. Deze kennis kan beleid, acties en maatregelen richting geven en helpen toe te spitsen op onderwerpen en doelgroepen waar de afwijkingen significant en relevant zijn.

Summary

Prison staff satisfaction 2011 A study on staff and prison characteristics

In May 2011 the prison system of the Dutch Custodial Institutions Agency (Ministry of Security and Justice) conducted a Prison Staff Satisfaction Survey (PSSS). The measurement instrument used for the PSSS is the InternetSpiegel questionnaire. Staff satisfaction was also measured in 2004 and 2007, at the time with a PSSS called BASAM-DJI. The aim of the PSSS in the Dutch prison system is to assess employees' opinion on their working conditions and which problems these conditions may cause. The focus is on learning and improving but explicitly not on judging or sanctioning managers and line staff when negative results occur. The basic Internet-Spiegel questionnaire, which is used by several organisations in the Dutch public sector, contains subjects concerning job content, work stress, the relationship with colleagues and leadership. Additional questions have been formulated by the Custodial Institutions Agency about staff safety and aggression and violence committed by inmates or colleagues (as perceived by staff members). Also additional questions have been added measuring the treatment orientation of staff.

The custodial institutions and their housing units received reports with their results of the PSSS to make comparisons, benchmarks and plans for improvement. In order to create a better understanding of the development of staff satisfaction, this study provides a comparison between the different survey years (2004, 2007, and 2011). Furthermore, this report shows differences concerning several context characteristics of employees and specific aspects of the institutions.

The response rate of the PSSS in 2011 was 62%. In 2004 and 2007 the response was respectively 53% and 63%. The samples are representative for the population. If the measurement of the survey subjects was similar over the three years, a comparison is made in this report. This comparison was possible for ten subjects. Moreover, statistical tests are conducted concerning different context characteristics of staff members and specific aspects of institutions. Each aspect (such as age of staff or detention regime of the housing unit) is divided into different categories. The mean of each category is compared to the mean of all responding staff members in the survey, by using the statistical technique of *Multivariate Analysis of Variance*.

Analyses show that staff satisfaction has increased between 2004, 2007 and 2011 concerning job content, the relationship with colleagues, safety, and leadership (a rise between 0.10 and 0.30 on a five point Likert scale). The most notable improvement regards the topic of the amount of work (an increase of 0.92 between 2007 and 2011). Staff members indicate to be more satisfied about the amount of work compared to the two preceding survey years. It is concluded that the working conditions are increasingly appreciated by Dutch prison staff. Furthermore, it is notable that the treatment orientation of staff changed over the years. Staff members express to be more (an increase of 0.47 between 2007 and 2011) helpful and supportive to inmates (measured by a scale called supportive orientation). There is a significant decrease (0.16 between 2007 and 2011) of the extent to which staff say they focus on rule orientation. Therefore, the treatment style of staff appears to have made a shift in recent years; respect, support, and help seem to be preferred instead of rules and structure.

The PSSS-results differ on the basis of staff characteristics. Staff members between 20 and 39 years old are relatively negative about their working conditions. Staff members older than 50 are more positive. Besides, older staff are more positive about the integrity and safety in the prison. The level of education also makes a difference in the results. With exception of the measurement scale on work stress, higher educated staff are relatively positive about their working conditions. They indicate to experience more entrusting leadership from their direct manager and claim to work more according to the method of *motivational interviewing* in their contacts with inmates. Lower educated staff oppose higher educated staff members in this respect: they experience more directive leadership and rely more on structure and rules in their contacts with inmates. The differences found between higher and lower educated staff, are also present between staff members in a higher salary classification (scale 8 or higher) and in a lower salary classification (scale 1 up to 4 and 5 up to 7). Staff members with higher wages often evaluate the working conditions more positively. Staff members in scale 1 up to 4 experience more directive leadership compared to staff in scale 8 or higher. Finally, it turns out that staff members who have between 0-5 years or more than 20 years of work experience, assess their working conditions as more positively. Staff members with 6-20 years of work experience, evaluate their work more negatively.

Except for differences between groups of staff members – categorized by their personal characteristics – analyses have been conducted on the PSSS-results regarding geographical characteristics. Staff members in the Western region of The Netherlands are least satisfied about their working conditions in comparison to the other regions. Staff members in the Southern region do not often deviate from the mean of all responding staff members in the prison system. In this region staff members are less satisfied with the amount of work stress and its consequences. However, they are positive about job content and leadership. Conversely, staff members in the North-Eastern region are more satisfied about their working conditions. This group deviates positively from the mean regarding most subjects. The contrast between staff members working inside and outside the *Randstad* (the urban agglomeration in the Western part of The Netherlands) is even more distinctive. Outside the *Randstad* staff members are more satisfied about working conditions and experience stronger leadership. In their contact with inmates, staff members outside the *Randstad* indicate to be more involved with inmates and make more effort to motivate them to re-integrate and participate in activities. Nevertheless, the differences between *Randstad* and non-*Randstad* staff members are small. Differences in staff satisfaction stem from variations in architectural models of prisons. Staff members working in a panopticon or cruciform building are less satisfied about their working conditions. Staff members working in a pavilion or patio building are more satisfied about their working conditions. Furthermore, analyses have been conducted on the detention regimes. In a remand jail, an addict unit and a maximum security unit, staff members are more negative about their working conditions. Staff in an extra care unit, woman unit or open unit are more positive about most topics.

In living units where there is less staff available per inmate, the working conditions are experienced as more negative. Living units with more staff per inmate available, are more satisfied about the working conditions. However, on living units for intensive support, staff members express to be more negative about the relation with inmates. This group also experiences a lot of violence committed by inmates.

Analyses conducted on the cell capacity of living units show that staff members on smaller units are more satisfied about their working conditions. Staff members on more extensive units (more than 50 cells) are less satisfied. The PSSS-results do

not show an unequivocal pattern regarding gender, a full-time or part-time job, one or more inmates per cell and the percentage of cells in use.

Literatuur

- Arbo-wet.nl (2011). Geraadpleegd op 30 december 2011: www.arbo-wet.nl/definities.
- Biessen, P.G.A. (1992). *Oog voor de menselijke factor: Achtergrond, constructie en validering van de basisvragenlijst Amsterdam*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Bijleveld, C.C.J.H (2007). *Methoden en technieken van onderzoek in de criminologie*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Bogaerts, S., & Hartogh, V. van (2008). *Onderlinge agressie en geweld van personeelsleden in een penitentiaire inrichting*. Den Haag: WODC. Cahier 2008-1.
- CBS.nl (2011). Geraadpleegd op 6 oktober 2011: www.cbs.nl/nl-L/menu/methoden/toelichtingen/alfabet/r/randstad1.htm.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Londen: Sage Publications.
- Molleman, T. (2008). *Psychometrische kwaliteit van en de verbanden tussen gedetineerdensurvey en de BASAM-DJI*. Den Haag: WODC. Cahier 2008-5.
- Molleman, T. (2011). *Ongewenste omgangsvormen tussen gevangenispersoneel: Stand van zaken anno 2011*. Den Haag: WODC. Cahier 2011-8.

Bijlage 1 Samenstelling klankbordgroep

Drs. A.L. van Nimwegen (Arbeidsinspectie)

Dr. G. Odnot (WODC)

Dhr. F. Franken (voorzitter van de commissie Personeel van de COR DJI, tevens adviseur strategie bij de Directie Bestuursondersteuning DJI, afdeling Analyse, Strategie & Kennis).

Bijlage 2 MTO schalen

Thema inhoudelijke aspecten van het werk

- Inhoud van het werk
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers hun werk als uitdagend en zinvol ervaren.
Hierbij wordt onder andere gevraagd in hoeverre de medewerker zijn/ haar werk leuk en maatschappelijk nuttig vindt en in hoeverre zijn/ haar capaciteiten tot hun recht komen in de betreffende functie.
- Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers zelfstandig hun werk kunnen uitvoeren.
Hier wordt gevraagd in hoeverre medewerkers zelf kunnen bepalen hoe, in welk tempo en in welke volgorde zij hun werkzaamheden uitvoeren en organiseren.
- Informatie en communicatie
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers vinden dat de communicatie tussen hen en de verschillende onderdelen van de organisatie goed verloopt.
Er wordt onder andere gevraagd of de communicatie tussen afdelingen goed verloopt, of de medewerker tijdig en voldoende wordt geïnformeerd over belangrijke zaken en of er voldoende overleg plaatsvindt.
- Betrokkenheid
In deze schaal gaat het om de mate waarin de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie.
Er wordt onder andere gevraagd in hoeverre iemand zich thuis voelt in de organisatie, zich emotioneel hecht aan de organisatie en problemen binnen de organisatie als zijn/ haar eigen problemen ervaart.
- Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers de gelegenheid hebben om zich verder te ontwikkelen.
Er wordt onder andere gevraagd naar de mate van tevredenheid over de loopbaanperspectieven en de opleidingen en trainingen.

Thema werkdruk en de gevolgen

- Hoeveelheid werk
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers werkdruk ervaren door de inhoud, hoeveelheid van het werk en/of de tijdsperiode waarin werk gedaan dient te worden.
Er wordt onder andere gevraagd naar de mate waarin de medewerker problemen ervaart met het combineren van taken en of de medewerker moet overwerken om zijn/ haar werk af te krijgen.
- Gevolgen hoeveelheid werk
In deze schaal gaat het om de mate waarin de hoeveelheid werk invloed heeft op de keuzes met betrekking tot werk en vrije tijd die de medewerker moet maken.
Er wordt gevraagd in hoeverre de medewerker het moeilijk vindt om overwerk te weigeren of vakantie op te nemen, omwille van de hoeveelheid werk.
- Werkstress (emotioneel)
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers emotionele stress ervaren door hun werk.

Er wordt onder andere gevraagd naar de mate waarin de medewerker het gevoel heeft emotioneel harder te zijn geworden door zijn/ haar werk en in emotioneel lastige situaties te worden gebracht.

- **Werkstress (uitputting)**

In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers zich uitgeput voelen door het werk dat zij verrichten.

Er wordt onder andere gevraagd naar emotionele uitputting, de mate waarin iemand het gevoel heeft 'op' te zijn en de mate van vermoeidheid voor het begin van de werkdag.

Thema Leiderschap

- **Wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd**

In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers vinden dat het directie-team de organisatie goed bestuurt.

Er worden onder andere vragen gesteld over de transparantie van de besluitvorming, de betrokkenheid van het directieteam bij de medewerkers en de juistheid van de genomen beslissingen.

- **Sociaal-emotioneel leiderschap**

In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers vinden dat hun direct leidinggevende hen sociaal-emotioneel ondersteunt.

Hier wordt gevraagd naar de mate waarin de leidinggevende de medewerker respecteert en helpt als er zich problemen voordoen.

- **Corrigerend leiderschap**

In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers vinden dat hun direct leidinggevende hen controleert en reageert op slechte prestaties.

Hier wordt gevraagd naar de mate waarin de leidinggevende zorgt dat het werk op tijd af is en kritiek levert als het werk niet goed is uitgevoerd.

- **Stimulerend leiderschap**

In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers vinden dat hun direct leidinggevende hen stimuleert om mee te denken over de uitvoering van het werk.

Hier wordt gevraagd naar de mate waarin de leidinggevende samen met de werknemers overlegt en ideeën van werknemers gewaardeerd worden.

Thema bejegening van gedetineerden

- **Omgang met gedetineerden**

In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers het idee hebben dat er steun en hulp aan gedetineerden wordt geboden.

Hier wordt gevraagd in hoeverre medewerkers gedetineerden respecteren en hulp bieden als dat nodig is.

- **Structuur bieden aan gedetineerden**

In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers het idee hebben dat gedetineerden een duidelijke structuur wordt geboden.

Hier wordt gevraagd naar de mate waarin het gedetineerden duidelijk is wat de leefregels zijn, wanneer deze veranderd worden en in hoeverre gedetineerden op de hoogte zijn wat zij van medewerkers mogen verwachten en wat van hen wordt verwacht.

- **Professionele motivatie**

In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers plezier ervaren in de omgang met gedetineerden tijdens hun werk.

Er wordt gevraagd in hoeverre medewerkers het leuk vinden om gedetineerden te helpen en contact met hen te hebben.

- Betrokkenheid bij gedetineerden
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij de gedetineerden en bij hun problemen en belangen.
Er wordt onder andere gevraagd naar de mate van betrokkenheid bij belangen en problemen van gedetineerden en in hoeverre medewerkers een vertrouwensband met de gedetineerden proberen op te bouwen.
- Relatie met gedetineerden
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers denken dat gedetineerden hen waarderen en vertrouwen.
Er wordt onder andere gevraagd naar de mate waarin medewerkers denken dat gedetineerden hen vertrouwen, waarderen en hun problemen bij hen neerleggen.
- Motiverende bejegening
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers proberen gedetineerden te motiveren om te re-integreren en deel te nemen aan activiteiten.
Hier wordt onder andere gevraagd naar de mate waarin medewerkers gedetineerden stimuleren om deel te nemen aan activiteiten, helpen met plannen maken voor na hun detentie en proberen hen een spiegel voorhouden.

Thema integriteit en veiligheid

- Collegialiteit (in het MTO de schaal relatie met collega's genoemd)
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers een goede relatie hebben met hun collega's.
Hier wordt onder andere gevraagd in hoeverre collega's hulp bieden bij het werk, hoe de samenwerking is en of collega's elkaar erop aanspreken indien er fouten worden gemaakt.
- Eerlijkheid
In deze schaal gaat het om de mate waarin er sprake is van eerlijke behandeling van de medewerkers binnen de organisatie.
Er wordt onder andere gevraagd in hoeverre medewerkers op een objectieve en redelijke wijze worden beoordeeld, leidinggevend respectvol omgaan met medewerkers en signalen van ongewenst gedrag serieus worden genomen.
- Moreel bewust gedrag
In deze schaal gaat het om de mate waarin er sprake is van moreel bewust gedrag bij medewerkers in de organisatie.
Er wordt onder andere gevraagd in hoeverre medewerkers in staat zijn de gevolgen van hun handelen te overzien, zij advies inwinnen over morele kwesties bij anderen binnen de organisatie en in hoeverre de medewerker op zijn/ haar werk dezelfde morele overtuigingen kan behouden als in zijn/ haar privéleven.
- Ongewenste omgangsvormen
Deze vragen meten of de medewerkers te maken hebben gehad met ongewenst gedrag in de afgelopen twaalf maanden.
Er wordt gevraagd naar verschillende vormen van ongewenst gedrag, namelijk verbale agressie, bedreiging/ intimidatie, seksuele intimidatie, discriminatie en fysieke agressie. Er is hierbij uitgegaan van drie mogelijke groepen daders, namelijk gedetineerden, collega's en leidinggevend.
- Veiligheid
In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers zich veilig voelen op de werkplek.
Er wordt onder andere gevraagd in hoeverre medewerkers zich op hun gemak voelen in het gebouw en het gevoel hebben dat er alles aan gedaan wordt om de veiligheid te waarborgen.

Bijlage 3 Nieuw geconstrueerde MTO schalen

Hoeveelheid werk

De schaal hoeveelheid werk (2011) is op onderdelen te vergelijken met de schaal 'kwantitatieve werkbelasting' uit de BASAM-DJI 2004 en 2007. De onderdelen die vergelijkbaar zijn, handelen over het werken aan meerdere opdrachten, het werken onder tijdsdruk en de arbeidsdruk.

Informatie en communicatie

De schaal informatie en communicatie (2011) is op onderdelen te vergelijken met de schaal 'informatie krijgen' uit de BASAM-DJI 2004 en 2007. De onderdelen die vergelijkbaar zijn, handelen over het tijdig geïnformeerd worden over belangrijke zaken die met het werk hebben te maken, het in voldoende mate ontvangen van informatie om het werk te kunnen doen en de communicatie met het management.

Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

De schaal loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (2011) is op onderdelen te vergelijken met de schaal 'aandacht voor persoonlijke ontwikkeling' uit de BASAM-DJI 2004 en 2007. De onderdelen die vergelijkbaar zijn, handelen over het hebben van loopbaanperspectieven, de ondersteuning door de werkgever van de loopbaanmogelijkheden en aansluiting van de cursussen en trainingen bij het loopbaanperspectief.

Collegialiteit

De schaal 'collegialiteit' (2011) is op onderdelen te vergelijken met de schaal 'ondersteuning collega's' uit de BASAM-DJI 2004 en 2007. De onderdelen die vergelijkbaar zijn, handelen over of collega's helpen het werk gedaan te krijgen, collega's persoonlijke belangstelling hebben voor elkaar en of de samenwerking tussen collega's goed is.

Bijlage 4 Representativiteit

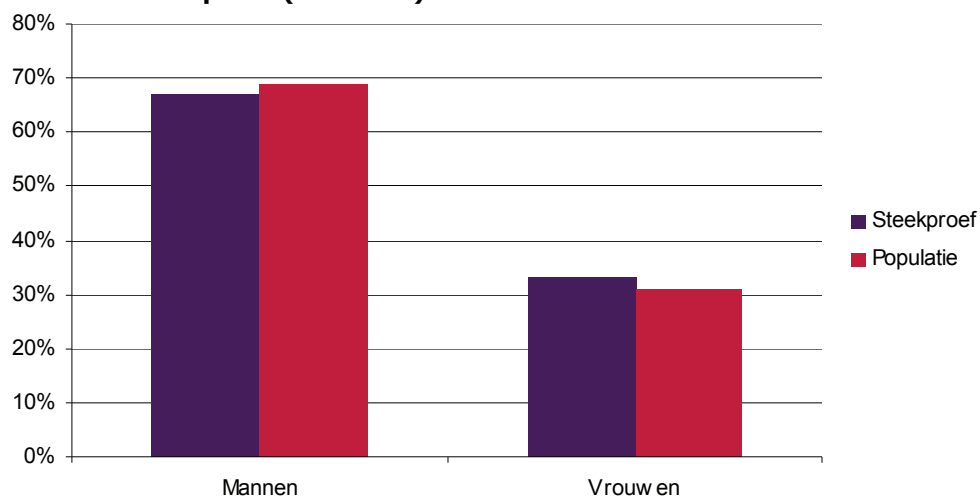
Representativiteit metingen 2004 en 2007

Ten aanzien van de BASAM in 2004 zijn er geen analyses ten aanzien van de representativiteit bekend. Dat is wel het geval bij de afname in 2007 (zie voor een uitgebreide verantwoording: Molleman, 2008). De respondenten van de vragenlijst van 2007 vormden een redelijk representatieve afspiegeling van de personeelspopulatie van het gevangeniswezen, zo werd geconcludeerd. Er was sprake van een redelijke tot goede match wat betreft de achtergrondkenmerken geslacht, leeftijd, arbeidsduur en diensttijd. Wanneer wordt aangenomen dat het personeelsbestand op voornoemde kenmerken niet aanzienlijk is gewijzigd tussen 2004 en 2007, kennen beide metingen een redelijke tot goede representativiteit. De representativiteit staat conclusies op basis van deze data ten aanzien van de gehele personeelspopulatie dan ook niet in de weg.

Representativiteit meting 2011

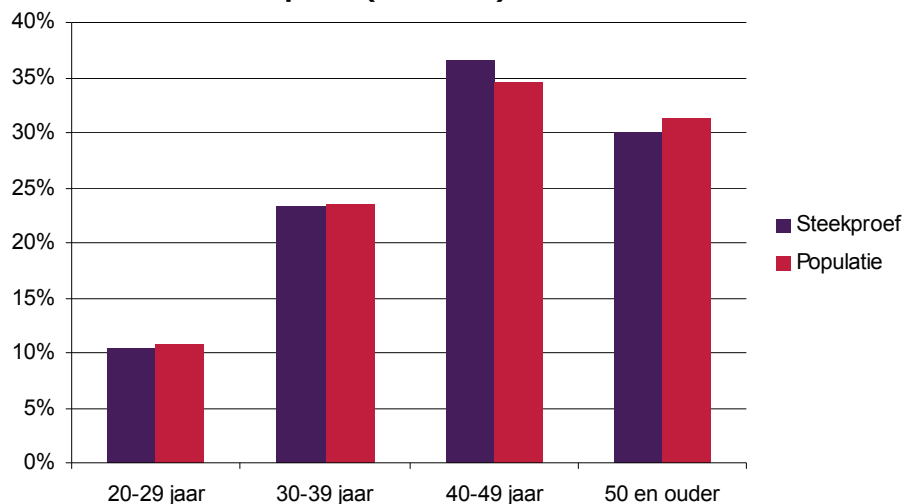
Om te bepalen of de steekproef van het MTO 2011 representatief is voor de gehele populatie zijn chi-kwadraattoetsen uitgevoerd. Er is een vergelijking gemaakt tussen de steekproef en de populatie wat betreft de verdeling van geslacht, leeftijd, dienstjaren en aanstelling. Wanneer de verdelingen niet significant van elkaar afwijken, zijn er geen bezwaren om aan de hand van de steekproef conclusies te trekken over de gehele populatie. Omdat de steekproef aanzienlijk is, zijn kleine verschillen gemakkelijk significant. Bij significante afwijkingen wordt om die reden ook gekeken naar de effectgrootte die onafhankelijk is van de steekproefgrootte (Cohen, 1988). Een verschil in de verdelingen van de steekproef en de populatie wordt aangemerkt als praktisch relevant wanneer de effectgrootte een waarde van 0,1 overschrijdt. In figuren 1 tot en met 4 worden achtereenvolgens het geslacht, de leeftijd, de dienstjaren en de omvang van de aanstelling van het gevangenispersoneel geanalyseerd.

Figuur 1 Verdelingen van geslacht in de populatie (N=10.820) en de steekproef (N=6.463) van medewerkers in 2011



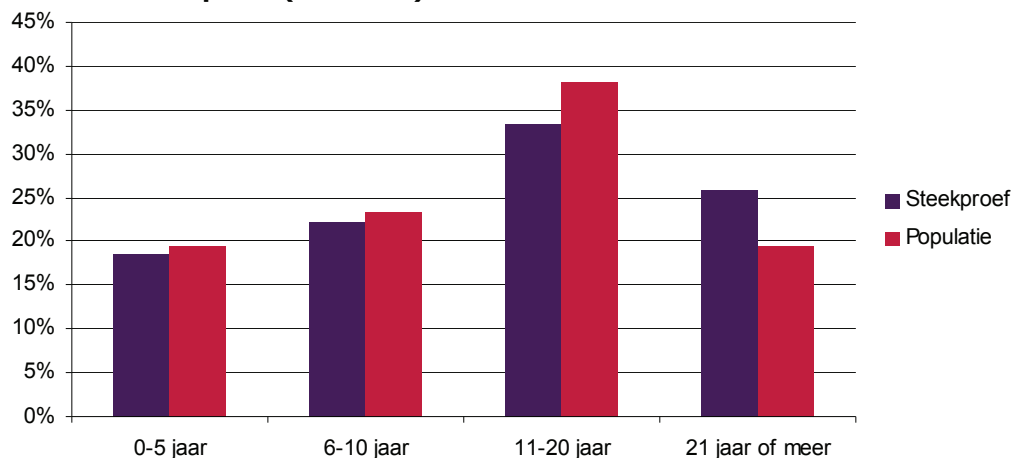
Het verschil tussen de beide groepen (in percentages uitgedrukt in figuur 1) is significant. Dit verschil is echter niet relevant als rekening wordt gehouden met de steekproefgrootte; de effectgrootte bedraagt 0,04 (deze blijft aldus onder de 0,1). De verdelingen van geslacht staan uitspraken, op basis van de steekproef, over de gehele populatie niet in de weg.

Figuur 2 Verdelingen van leeftijdscategorieën in de populatie (N=10.820) en de steekproef (N=6.433) van medewerkers in 2011



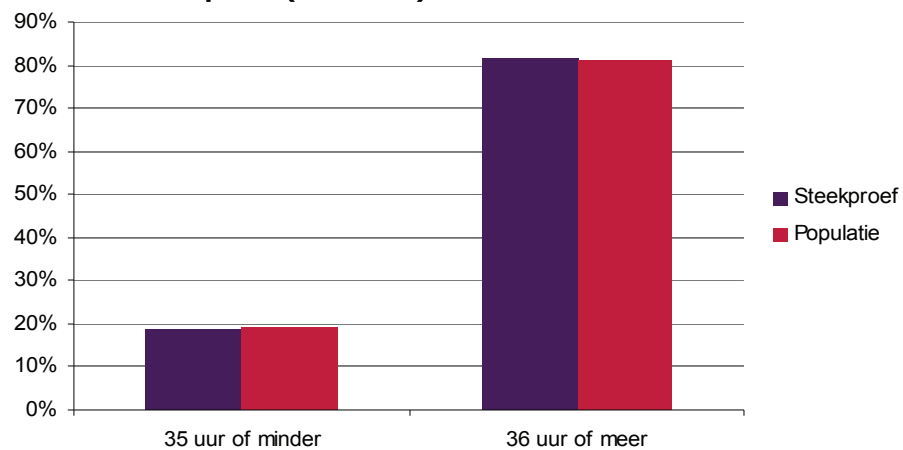
De verschillen tussen steekproef en populatie (in percentages uitgedrukt in figuur 2) wat betreft leeftijd zijn tevens significant. Wanneer rekening wordt gehouden met de steekproefgrootte blijkt dat dit verschil niet zeer relevant is. De effectgrootte is 0,04 en blijft daarmee onder de kritische waarde van 0,1 waardoor de steekproef ten aanzien van leeftijd representatief te noemen is.

Figuur 3 Verdelingen van dienstjaren in de populatie (N=10.820) en de steekproef (N=6.339) van medewerkers in 2011



De verschillen tussen de steekproef en populatie wat betreft de verdeling in dienstjaren zijn significant. De effectgrootte is echter 0,06 is en waardoor er geen praktisch relevante verschillen bestaan tussen steekproef en populatie. Tot slot worden de steekproef en de populatie vergeleken op de omvang van de aanstelling (fulltime of parttime) van de medewerkers.

Figuur 4 Verdelingen van aanstelling in de populatie (N=10.820) en de steekproef (N=6.426) van medewerkers in 2011



Bij deze verdelingen wordt de significantiegrens niet bereikt ($p=0,261$) waardoor van een representatieve steekproef kan worden gesproken waar het gaat om de omvang van de aanstelling van medewerkers.

De voorgaande toetsen laten zien dat er geen ernstige bezwaren zijn tegen het trekken van conclusies over de gehele populatie op basis van de steekproef van het MTO-DJI 2011.

Bijlage 5 Cronbach's Alpha

Tabel 1 Cronbach's Alpha's per schaal

Schaal	Aantal stellingen	α
Inhoud van het werk	5	0,85
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	3	0,84
Informatie en communicatie	6	0,84
Betrokkenheid	5	0,86
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3	0,88
Hoeveelheid werk	6	0,86
Gevolgen hoeveelheid werk	2	0,60
Werkstress (emotioneel)	4	0,79
Werkstress (uitputting)	5	0,93
Wijze bestuur organisatie	6	0,91
Sociaal-emotioneel leiderschap	6	0,95
Corrigerend leiderschap	4	0,84
Stimulerend leiderschap	5	0,89
Omgang met gedetineerden	4	0,76
Structuur bieden aan gedetineerden	4	0,84
Professionele motivatie	4	0,80
Betrokkenheid bij gedetineerden	4	0,80
Relatie met gedetineerden	4	0,83
Motiverende bejegening	5	0,84
Collegialiteit (relatie met collega's)	6	0,83
Eerlijkheid	6	0,84
Moreel bewust gedrag	5	0,78
Veiligheid	4	0,86

Dankwoord

Graag danken wij Nikolaj Tollenaar voor zijn advisering ten aanzien van de analysemethoden. Ook danken wij de leden van de klankbordgroep: Geralda Odinot, Ton van Nimwegen en Frank Franken voor hun inzet, commentaar en advies bij de totstandkoming van dit rapport.