

- Drs. H. Annema

Het Imago van de Publieke Sector als Werkgever

W.F. van Raaij *

H. Vinken **

L.P.M. van Dun **

Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg

* Faculteit Sociale Wetenschappen, Economische Psychologie

** IRIC, Institute for Research on Intercultural Cooperation

Deze rapportage maakt deel uit van het beleidsgerichte onderzoeksprogramma van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

Dit programma wordt mede gefinancierd door de volgende ministeries:

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Ministerie van Economische Zaken
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De OSA maakt deel uit van een strategische alliantie met de Katholieke Universiteit Brabant (KUB) en de Universiteit Utrecht (UU). De OSA is gehuisvest op de campus van de KUB in Tilburg. Meer informatie over de OSA vindt u op onze internetsite <http://osa.kub.nl>

Katholieke Universiteit Brabant



Universiteit Utrecht



ISBN 906566 131X

Verkoopprijs OSA-publicatie A184 € 17,00 (inclusief btw en verzendkosten).
Raadpleeg de OSA-website voor informatie over de wijze waarop u deze
publicatie kunt bestellen: <http://osa.kub.nl>

Ten geleide

De publieke sector heeft de afgelopen periode te kampen gehad met, soms nijpende, wervingsproblemen. Voor een deel heeft dit te maken met aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast bestaat het idee dat het slechte imago van de publieke sector debet is aan de wervingsproblematiek. Imago is echter een lastig begrip dat moeilijk te meten is. In opdracht van de OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek is onderzoek uitgevoerd waarin een fundamentele reflectie plaats vindt op het imagobegrip. Dit onderzoek is verricht door Prof. dr. W.F. van Raaij, hoogleraar Economische Psychologie aan de Katholieke Universiteit Brabant te Tilburg, in samenwerking met Dr. H. Vinken en Drs. L.P.M. van Dun van het Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC) van de Katholieke Universiteit Brabant (vanaf medio 2002: Universiteit van Tilburg). De bedoeling van het onderzoek is om nieuwe aspecten en ontwikkelingen van identiteit en imago in het onderzoek te betrekken zoals 'employer branding' en positionering van werkgevers op de arbeidsmarkt. Ook komen nieuwe, meer 'feminiene' aspecten van werk aan de orde in de vergelijking tussen overheid, overheidssectoren en het bedrijfsleven. Als in dit rapport sprake is van de 'overheid' wordt bedoeld op de 'publieke sector', dus ook de instellingen zoals ziekenhuizen en scholen die niet rechtstreeks door de overheid bestuurd worden.

Centraal staat het onderscheid tussen de begrippen 'identiteit' en 'imago' en de toepassing hiervan op de arbeidsmarktproblematiek. Vanuit dit perspectief is een survey-onderzoek uitgevoerd naar het werkgeversimago van verschillende publieke sectoren. Dit levert genuanceerde en soms verrassende resultaten op. Zo is het opmerkelijk dat werkenden binnen de gezondheidszorg een negatief beeld hebben van de financieel-materiële aspecten van het werk in hun sector, negatiever dan men op basis van vergelijkend onderzoek naar arbeidsvoorwaarden zou verwachten. De gezondheidszorg heeft dus vooral een slecht imago onder de eigen werknemers.

De onderzoekers merken op dat de publieke sector zich positief onderscheidt van het bedrijfsleven wanneer het gaat om baanzekerheid, combinatiemogelijkheden van werk en privé en maatschappelijke betrokkenheid. De overheid blijkt zeker niet de mindere te zijn van het bedrijfsleven als het gaat om aspecten die voor een werkgever van belang zijn. Vooral het culturele en maatschappelijke profiel van

de overheid als werkgever is sterk en kan effectiever benut worden in de werving van personeel en de versterking van het zelfbeeld van hen die bij de overheid werkzaam zijn.

Deze bevinding zou in imagocampagnes sterker benadrukt kunnen worden.

Overigens is het niet eenvoudig de onderzoeksresultaten rechtstreeks te vertalen in een strategisch wervings- en communicatiebeleid. Hiervoor zou aanvullend onderzoek gedaan moeten worden naar de relatie tussen het werkgeversmerk, identiteit, imago en arbeidsmarktcommunicatie. Dergelijk onderzoek is meer gebaat bij een kwalitatieve aanpak op het niveau van organisaties dan bij grootschalig survey-onderzoek.

De onderzoekers danken de betrokken ministeries en de OSA voor hun vertrouwen in de onderzoekers en hun inhoudelijke inbreng in dit onderzoek en de rapportering ervan.

Prof. Dr. Peter Ester
Directeur OSA

Inhoudsopgave

1	Identiteit en imago van overheid en bedrijfsleven als werkgever	7
1.1	Inleiding	7
1.2	Nieuwe arbeidsrelaties	7
1.3	Identiteit en imago	10
1.4	Identiteit van een organisatie	12
1.5	Rol en functie van het imago	18
1.6	Beïnvloeding van het imago	22
1.7	Identiteit en imago op de arbeidsmarkt	26
1.8	Overheid versus marktsector, non-profit versus profit	33
1.9	Overheid en bedrijfsleven als werkgever	36
2	Het imago-onderzoek	39
2.1	Steekproef	39
2.2	Opbouw van de vragenlijst	40
3	De overheid en het bedrijfsleven als werkgever	43
3.1	Inleiding	43
3.2	Algemeen oordeel over de overheid als werkgever	44
3.3	De belangrijkste en minimaal noodzakelijke aspecten van een baan	48
3.4	Baanaspecten bij overheid en bedrijfsleven: inschalen en verbeteren	52
3.5	Conclusies	56
4	Overheidssectoren en het bedrijfsleven als werkgever	59
4.1	Inleiding	59
4.2	Algemeen oordeel over de vier overheidssectoren als werkgever	61
4.3	Klassieke baanaspecten	64
4.4	Nieuwe 'immateriële' baanaspecten	77
4.5	Conclusies	91
5	Imago van de overheid naar achtergrondkenmerken	97
5.1	Inleiding	97
5.2	Overheid als geheel: invloed van achtergrondkenmerken	98
5.3	Vier overheidssectoren: invloed van achtergrondkenmerken	104
5.4	Conclusies	116

6 Conclusies	125
6.1 Inleiding	125
6.2 Uitgangspunten	125
6.3 Het imago van de overheid en vier sectoren	126
6.4 Slotbeschouwing	131
Literatuur	137
Appendix	141

1 Identiteit en imago van overheid en bedrijfsleven als werkgever

1.1 Inleiding

Identiteit en imago van werkgevers zijn twee wezenlijke begrippen op de arbeidsmarkt. Het is van belang een onderscheid te maken tussen de identiteit en het imago van een organisatie of van een andere entiteit zoals een stad, land, productmerk, branche of categorie (zoals de overheid of het bedrijfsleven). De *identiteit* omvat de 'werkelijke' eigenschappen van een organisatie, terwijl het *imago* het beeld (perceptie) van de organisatie betreft dat de buitenwacht van een organisatie heeft. Het imago bij buitenstaanders is een afspiegeling van de identiteit van de organisatie, zoals dat bij doelgroepen bestaat. Het imago heeft, afhankelijk van het gebrek aan kennis dat men over een organisatie heeft, vaak een hoge mate van mentale vereenvoudiging en vertekening bij waarnemers. Voor een juist begrip van de wervingsproblematiek in de publieke sector is vooral ook een heldere theoretische doordenking van de begrippen identiteit en imago noodzakelijk en dit is de belangrijkste taak van dit introducerende hoofdstuk. Deze theoretische verkenning vormt de opmaat tot het empirische deel van dit onderzoek.

In dit inleidende theoretische hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde: nieuwe arbeidsrelaties (paragraaf 1.2), identiteit (merk) en imago van organisaties (paragrafen 1.3 en 1.4), rol en functie van imago (paragraaf 1.5), beïnvloeding van het imago (paragraaf 1.6), identiteit en imago op de arbeidsmarkt (paragraaf 1.7), overheid versus marktsector, non-profit versus profit (paragraaf 1.8) en tenslotte de vergelijking van overheid en bedrijfsleven als werkgevers (paragraaf 1.9).

Gemakshalve wordt in dit onderzoek gesproken van de overheid, terwijl het in een aantal gevallen correcter is om te spreken van de publieke sector.

1.2 Nieuwe arbeidsrelaties

De relatie tussen werkgever en werknemer is aan sterke veranderingen onderhevig, mede door de gunstige economische conjunctuur van de afgelopen

jaren en de gunstige werkgelegenheid. Het aantal werkenden in Nederland is gestegen en de vraag naar werknemers is onveranderd hoog gebleven, zelfs nu het economische tij wat minder florissant is. De arbeidsmarkt is de afgelopen jaren veranderd van een vragers- naar een aanbiedersmarkt. De economische groei vertaalde zich in een wat hogere productiviteit en in een toename van het aantal werkenden. In 1999 vervulden bijna acht miljoen mensen in Nederland een betaalde baan. Het aantal vacatures blijft nijpend, vooral in de zakelijke dienstverlening, horeca en de bouw (Eijkhout et al., 2000). Het aantal moeilijk te vervullen vacatures vormt een blijvend probleem, zowel voor de overheid als het bedrijfsleven. Mogelijke oplossingsrichtingen om in vacatures te voorzien zijn: gerichte opleidingen, arbeidsduurverlenging (bijvoorbeeld naar een werkweek van 40 uur), vermindering van het ziekte-verzuim en arbeidsongeschiktheid, flexibilisering van pensioenleeftijd en nieuwe wervingsmethoden.

De oude opvatting van de werknemer-werkgever relatie ging uit van een langdurige trouw en toewijding van de werknemer voor het werk en de organisatie van de werkgever in ruil voor inkomen en zekerheid. De nieuwe realiteit tussen werkgevers en werknemers is anders. Er is een nieuwe *quid pro quo* nodig. Werknemers zoeken geen levenslange zekerheid meer. Ondernemingen en de overheid kunnen deze zekerheid ook niet meer bieden. Veel werknemers zijn uit op een verhoging van hun marktwaarde en inzetbaarheid (employability). Zij zoeken naar mogelijkheden om hun marktwaarde en daarmee hun toekomstig inkomen te verhogen. Werkgevers moeten zich noodgedwongen aanpassen. Werkgevers moeten hun werknemers door opleiding, training en uitdagend werk mogelijkheden bieden hun employability te verhogen, zelfs met het risico hierdoor goede werknemers te verliezen. Werkgever en werknemers werken zo gedurende een bepaalde periode samen in een win-win situatie tot de werknemer ervaart dat de balans niet meer in evenwicht is en een andere baan meer uitdagingen, contact- en leermogelijkheden biedt. Binnen grote organisaties kan met carrièreplanning in het algemeen beter voldaan worden aan de zich ontwikkelende behoeften van werknemers dan binnen kleine organisaties. Kleine organisaties hebben daarentegen in het algemeen een grotere variëteit aan werkzaamheden.

Tabel 1.1: Tegenstelling tussen oude en nieuwe werkgever-werknemer relaties (bewust polariserend weergegeven)

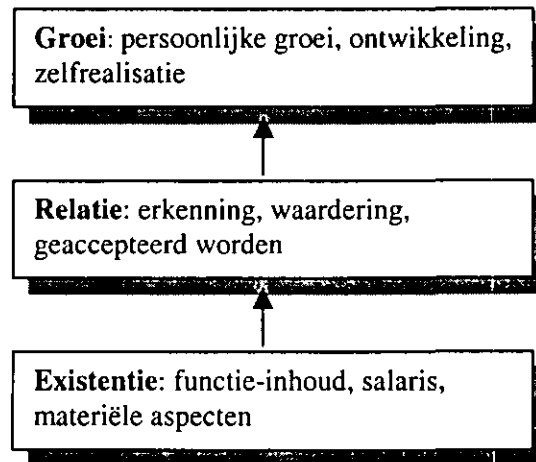
	<u>Oude relatie</u>	<u>Nieuwe relatie</u>
<i>Duur:</i>	(Levens) lang Baan Starre voorwaarden	Middellang Fase in carrière Flexibele voorwaarden
<i>Motieven:</i>	Trouw, toewijding Zekerheid Inkomen	Mate van opportunisme Leer/ontwikkelmogelijkheid Employability, inzetbaarheid
<i>Behoeften:</i>	Existentie	Relatie, persoonlijke groei
<i>Markt:</i>	Vragersmarkt: Werknemers bieden zich aan en werkgever selecteert	Aanbiedersmarkt: Werkgevers bieden zich aan en werknemer selecteert

Een stimulerende werkinhoud, een open en aantrekkelijke organisatiecultuur, een aansprekende corporate missie en andere psychologische en sociale baten worden dus, naast functionele en economische baten, belangrijk om werknemers te werven en te behouden. In termen van Maslow's (1954) en Alderfer's (1972) hiërarchieën van behoeften verschuift de aandacht van het basisniveau (existentie) naar hogere niveaus van behoeften (relatie en persoonlijke groei) (Resink, 2000). Immateriële eigenschappen (imago, reputatie, waarden) van de werkgevende organisatie worden dus belangrijker. Deze immateriële eigenschappen zijn een onderdeel van de identiteit of het werkgeversmerk (employer brand) van de organisatie.

Terwijl de immateriële eigenschappen in belang toenemen, zien we tegelijkertijd dat werknemers, na jaren van terughoudendheid in het kader van het 'poldermodel', willen delen in de toegenomen welvaart van Nederland. Hierdoor en door de krapte op de arbeidsmarkt is er een toenemende druk ontstaan te lonen te verhogen.

In Tabel 1.1 is de tegenstelling tussen de oude en de nieuwe relaties tussen werkgevers en werknemers bewust polariserend weergegeven. In Figuur 1.1 is het ERG-model (existentie, relatie, groei) van Alderfer (1972) toegepast op de arbeidsmarkt. Werk wordt nu meer dan vroeger gezien als ontplooiing, persoonlijke ontwikkeling en groei. Dit betekent dat immateriële en 'feminiene' (Hofstede, 2001) aspecten van werk belangrijker worden.

Figuur 1.1: ERG-model van Alderfer (1972)



1.3 Identiteit en imago

Het is essentieel een onderscheid te maken tussen de identiteit en het imago van een organisatie of van een andere entiteit zoals een stad, land, productmerk, branche of categorie (zoals de overheid of het bedrijfsleven). De *identiteit* omvat de 'werkelijke' eigenschappen van een organisatie, terwijl het *imago* het beeld (perceptie) van de organisatie betreft dat de buitenwacht van een organisatie heeft. De identiteit is als het ware 'intern', terwijl het imago 'extern' is. Zie Tabel 1.2. Het onderscheid tussen werkelijkheid en beeld lijkt echter sterker dan het feitelijk is. We kunnen ons afvragen of de 'werkelijke identiteit' van een organisatie wel bestaat, omdat ook de verschillende interne belangengroepen, afdelingen en divisies een verschillend 'beeld' of perceptie van de eigen organisatie kunnen hebben. Werknemers hebben vaak een ander beeld van de organisatie dan de directie. Productiemedewerkers kijken wellicht anders tegen de organisatie aan dan kantoor- en marketingmedewerkers. Werknemers die op verschillende vestigingsplaatsen of in verschillende divisies werkzaam zijn, kunnen sterk verschillen in het beeld of perceptie dat ze van hun eigen organisatie hebben.

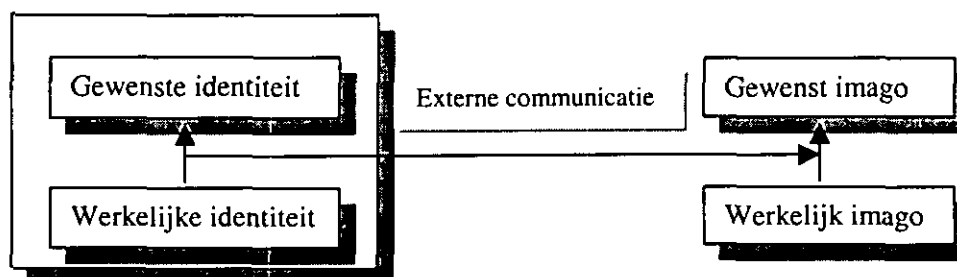
Tabel 1.2: Verschillen tussen identiteit en imago

	Identiteit	Imago
Locatie:	Intern'	Extern'
Doelgroepen:	Interne stakeholders: personeel	Externe stakeholders: sollicitanten
Eigenschappen:	Werkelijke eigenschappen Werkelijke persoonlijkheid	Waargenomen eigenschappen Waargenomen persoonlijkheid
Communicatie:	Interne communicatie	Externe communicatie
Verandering:	Gedrags- en attitudeverandering	Beeld- en perceptieverandering
Effecten:	Identificatie, motivatie	Preferentie, 'overwegingsset'

Naast de feitelijkheid bestaat de gewenste situatie. Het is goed om, naast de feitelijke identiteit en het feitelijke imago, de gewenste identiteit en het gewenste imago te onderscheiden. De huidige identiteit van een organisatie, bijvoorbeeld de mate van markt- en klantgerichtheid, is voor veel managers aanleiding om te streven naar een verbetering, naar een gewenste identiteit, bijvoorbeeld een grotere mate van markt- en klantgerichtheid. De gewenste identiteit van een organisatie wordt door managers vaak verwoord in een missie-statement. De interne sturingsmogelijkheden om de gewenste identiteit te bereiken omvatten interne communicatie, beloningen en incentives en hierdoor gedragsverandering van het eigen personeel. Als dit gerealiseerd wordt, wordt het ook buiten de organisatie zichtbaar. Het heeft dan een effect op de ontwikkeling van het imago. De buitenwacht neemt de identiteitsverandering waar en past het imago navenant aan, vaak overigens met enige vertraging (inertie). Deze concepten zijn in Figuur 1.2 samengebracht (Floor en Van Raaij, 1998).

Zoals in Figuur 1.2 is weergegeven, 'vertalen' de identiteitsontwikkelingen zich bij een goede externe communicatie in imago-ontwikkelingen. Deze externe communicatie is weergegeven met de horizontale pijl in Figuur 1.2.

Figuur 1.2: Werkelijke en gewenste identiteit en imago (model Floor-Van Raaij)



Door rolvermenging, nieuwe organisatievormen en markttransparantie wordt het onderscheid tussen identiteit en imago fuzzy. Rolvermenging treedt op als werknemers ook als consument of belegger met de organisatie te maken hebben. In al deze rollen vergaart iemand informatie over de organisatie wat leidt tot een bepaalde meningsvorming. Door nieuwe organisatievormen, zoals netwerken, laterale relaties tussen personen in verschillende afdelingen en organisaties, detachering en autonome teams vervagen de tegenstellingen tussen 'binnen' en 'buiten' de organisatie. Transparantie van de markt en nieuwe media zoals het Internet, maken informatie gemakkelijk toegankelijk. Potentiële werknemers hebben dan vóór hun sollicitatie al een goede (of slechte) indruk van het bedrijf gekregen door de Internet-site te bezoeken.

1.4 Identiteit van een organisatie

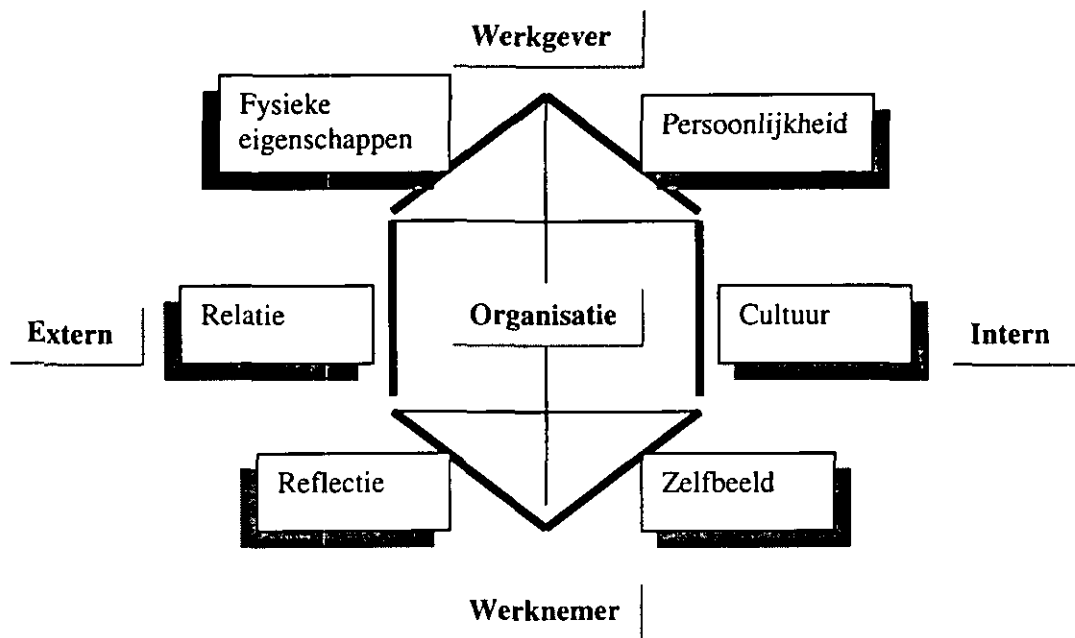
In het voorgaande was de markt- en klantgerichtheid een voorbeeld van een aspect van de identiteit. De identiteit van een organisatie, merk, persoon, land, stad of categorie is echter multidimensioneel en bestaat uit verscheidene aspecten. In het *prisma-model* van Kapferer (1992) worden zes aspecten van de identiteit onderscheiden (Figuur 1.3). In het prisma-model staan deze aspecten nevenschikkend. In de daarna te bespreken betekenisstructuur worden causale middel-doel relaties tussen deze aspecten aangebracht.

De zes aspecten uit het prisma-model van Kapferer (1992) kunnen als volgt beschreven worden:

- *Fysieke eigenschappen*: de concreet-waarneembare, uiterlijke kenmerken van een organisatie, bedrijf, categorie, merk of andere entiteit zoals personeel, logo, gebouwen, faciliteiten en producten.
- *Persoonlijkheid*: 'Persoonlijkheid' is hier gebruikt als een metafoor. Het betreft de typische gedragseigenschappen van een organisatie zoals flexibel, competent, vriendelijk, arrogant of behulpzaam.
- *Cultuur*: Achtergrond, herkomst, historie, normen en waarden van een organisatie: de normen en waarden die in een organisatie dominant zijn en nageleefd (moeten) worden. De historie van de organisatie gaat vaak terug naar de oprichters en hun waarden, vergelijk Anita Roddick als oprichtster van The Body Shop.
- *Zelfbeeld*: Door de baan en het werk ontwikkelen werknemers een innerlijke relatie met zichzelf. Werknemers proberen zich te ontwikkelen en aan te

passen aan de eisen en verwachtingen die de organisatie aan hen stelt. Ontwikkelen werknemers bij de overheid een positief zelfbeeld door bij de overheid te werken? Of zijn zij juist kritischer dan anderen over de overheid als werkgever? Zelfbeeld is de 'interne spiegel' van de organisatie. Een campagne voor werken bij de gemeentelijke overheid heeft als slogan: 'Werk waar je trots op bent'. Dit is een duidelijke poging het zelfbeeld van de gemeente-ambtenaar te versterken. In reclame van de Belastingdienst zien we werknemers die de merknaam Belastingdienst op hun bovenarm hebben getatoeëerd, alsof het Harley-Davidson betreft. Een andere werknemer heeft een draaimobiel met blauwe belastingenveloppen boven de wieg van zijn kind hangen. Een derde werknemer is bezig zijn garagedeur net zo blauw te schilderen als een belastingenvelop. Dit alles met de slagzin: 'Belastingdienst. Werk waar je trots op bent'. Uiteraard zijn dit karikaturen, maar het zegt wel iets over het zelfbeeld zoals dat in reclame wordt afgebeeld.

Figuur 1.3: Prisma-model van identiteit (Kapferer, 1992)



- *Reflectie*: Een organisatie weerspiegelt het beeld van haar werknemers. Welke mensen werken er? Bestaan er 'typische' Shell werknemers of 'typische' BZ (Buitenlandse Zaken) mensen? Voelen werkzoekenden zich hiertoe aangetrokken? Willen ze 'erbij' horen of juist niet? Reflectie is de 'externe spiegel' van de organisatie.

- *Relatie*: De relaties van een organisatie met haar personeel, klanten, leveranciers en andere stakeholders. Welke lange-termijn loyaliteit en verplichtingen ervaren werknemers bij hun organisatie? Welke lange-termijn investeringen doet een werkgever in zijn/haar werknemers?

De bovenzijde van het prisma van Figuur 1.3 is de organisatie- of werkgeverskant van de identiteit (fysieke eigenschappen en persoonlijkheid). De onderzijde van het prisma is de werknemerskant van de identiteit (reflectie en zelfbeeld). De rechterzijde van het prisma omvat de interne aspecten (persoonlijkheid, cultuur en zelfbeeld), terwijl de linkerkant de externe aspecten van de identiteit omvat (fysieke eigenschappen, relatie en reflectie).

Betekenisstructuur

De onderlinge samenhang van de aspecten en elementen van de identiteit van een organisatie, bedrijf en categorie kan beschreven worden als een betekenisstructuur: *eigenschappen => gevolgen/voordelen/benefits => waarden* (Reynolds en Gutman, 1984). De fysieke en abstracte eigenschappen van een organisatie leiden tot bepaalde gevolgen, voordelen of 'benefits' voor de werknemers en andere stakeholders. Deze 'benefits' dragen bij tot de realisatie van instrumentele en eindwaarden. Er ontstaan op deze wijze causale middel-doel ketens. Een eigenschap is een middel om een doel (benefit) te bereiken. De benefit is op haar beurt weer een middel om een waarde (doel) te realiseren (Figuur 1.4).

In laddering, dat is de bij de betekenisstructuur behorende onderzoeksmethode, wordt de *waarom*-vraag aan respondenten gesteld:

Waarom zijn deze eigenschappen belangrijk? Om bepaalde benefits te realiseren.

Waarom zijn deze benefits belangrijk? Om bepaalde waarden te realiseren.

Een voorbeeld kan dit verduidelijken: Een goede interne communicatie heeft het voordeel (benefit) dat werknemers goed geïnformeerd zijn over de doelstellingen en missie van het bedrijf waar ze werken. Goed geïnformeerd zijn heeft het voordeel (benefit) dat werknemers meer gemotiveerd zijn en betere prestaties en een hoger niveau van zelfverwerkelijking bereiken.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van causale relaties *eigenschappen => benefits => waarden* die een causale 'leidt tot'-relatie hebben. Zowel positieve als

negatieve gevolgen en waarden kunnen met een 'leidt tot'-relatie aan elkaar verbonden worden:

Groot (leidt tot) onpersoonlijk (leidt tot) vervreemdend.

Star (leidt tot) weinig interne mobiliteit (leidt tot) trage carrière.

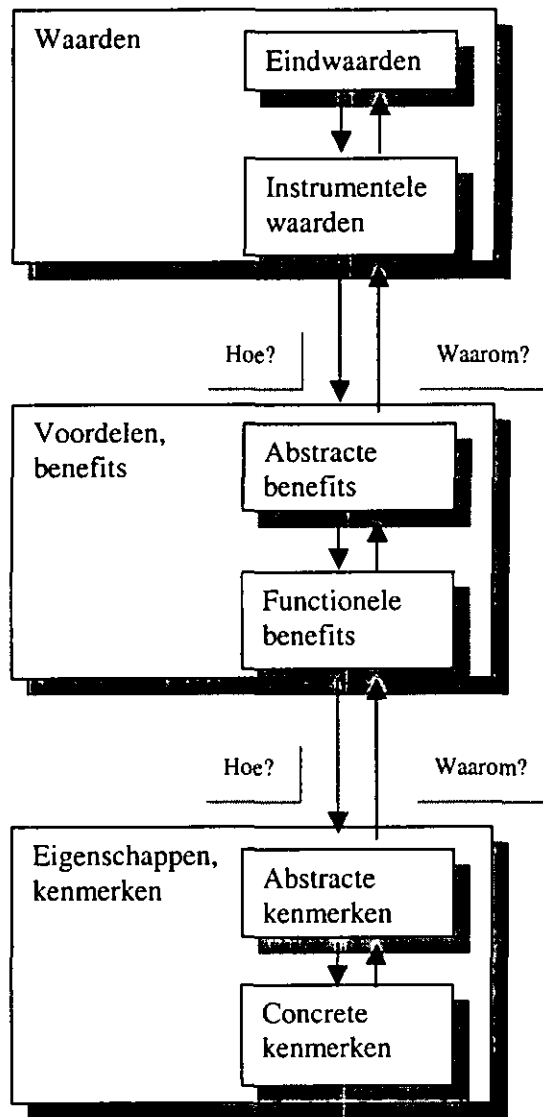
Veel buitenlandse reizen (leidt tot) vaak op reis (leidt tot) slecht voor gezinsleven.

Saaï werk (leidt tot) verveling (leidt tot) weinig ontplooiing.

Veel faciliteiten (leidt tot) veel leren (leidt tot) veel ontplooiing.

Veel collega's (leidt tot) sociaal geheel (leidt tot) gezelligheid.

Figuur 1.4: Betekenisstructuur



Deze causale ketens van middelen en doelen kunnen ook in omgekeerde richting beschreven worden: *waarden => benefits/voordelen => eigenschappen*.

Belangrijke waarden, vaak geformuleerd in een visie of missie-statement van een bedrijf, kunnen gerealiseerd worden door bepaalde voordelen en benefits aan werknemers en andere stakeholders beschikbaar te stellen. Deze benefits kunnen gerealiseerd worden met behulp van concrete en abstracte maatregelen en voorzieningen (eigenschappen). Hier wordt de *hoe*-vraag gesteld:

Hoe kunnen deze waarden worden gerealiseerd? Met bepaalde benefits.

Hoe kunnen deze benefits worden gerealiseerd? Met concrete maatregelen en voorzieningen.

Een voorbeeld kan dit verduidelijken: Een organisatie of werkgever die claimt dynamisch en flexibel te zijn, reageert snel op verzoeken van haar werknemers.

Dit resulteert in korte respons- en wachttijden bij aanvragen.

Enkele voorbeelden van causale relaties *waarden => benefits => eigenschappen* die een causale 'wordt bereikt door'-relatie hebben. Gevolgen en waarden kunnen met een 'wordt bereikt door'-relatie aan elkaar verbonden worden:

Ontplooiing (wordt bereikt door) veel leren (wordt bereikt door) variatie in het werk.

Snelle carrière (wordt bereikt door) veel ervaring opdoen (wordt bereikt door) interne mobiliteit.

Terwijl het prisma-model (Figuur 1.3) alleen nevenschikkende aspecten van het werkgeversmerk aangeeft, beschrijft de betekenisstructuur (Figuur 1.4) de onderlinge causale samenhang in middel-doel ketens of relaties.

Organisatie als merk

De werkgeversorganisatie kan als een 'merk' worden beschouwd. Ook dit is een metafoor. Merken werden tot voor enkele jaren vooral gezien als herkomsttekens op producten. Maar ook diensten gebruiken merken, zoals Adecco, Content en Randstad. Merken kunnen ook gebruikt worden voor abstracte diensten zoals Voicemail, Letsbuyit.com. In de nieuwste opvattingen zijn merken vooral doelgroep-, relatie- en waardengeoriënteerd. Een merk vertegenwoordigt in deze zin een 'psychologische wereld' met waarden en normen. Een merk verbindt de gebruiker (of werknemer) met deze psychologische wereld. Producten en diensten ondersteunen de relatie van het merk met haar klanten.

Het centrale concept in merkenmanagement is merkidentiteit en niet merkimago. 'Om te weten hoe men wordt gezien/waargenomen, moet men eerst weten wie

men is. Alleen de identiteit zorgt voor coherentie en continuïteit' (Kapferer, 1992). Werknemers zijn in het algemeen meer betrokken bij de identiteit dan bij het imago van een organisatie.

Merkwaarde

Een merk heeft waarde (brand equity) voor haar gebruikers. Aaker (1991) onderscheidt de volgende functies van de identiteit en merkwaarde (brand equity) voor de organisatie:

- *Merkbekendheid*: Een hoge merkbekendheid geeft een snelle herkenning en herinnering van de organisatie. Bij een hoge en positieve (merk)bekendheid komen spontane sollicitaties binnen. Het merk heeft bij een hoge bekendheid een grotere kans opgenomen te worden in de overwegingsset van sollicitanten.
- *Merkassociaties*: Er bestaat in de gedachten van mensen een cognitief netwerk (schema) van (gunstige en ongunstige) associaties met de organisatie. Hierdoor onderscheidt een organisatie zich van andere organisaties (differentiatie). Dit kan bovendien een gunstige attitude creëren bij (potentiële) werknemers.
- *Merktrouw*: De organisatie heeft een vaste groep van supporters, loyale medewerkers die de organisatie 'door dik en dun' steunen. Dit kan de kosten van werving en training aanzienlijk verlagen.
- *Waargenomen kwaliteit*: Kwaliteit is ook een vorm van differentiatie. Voor werknemers betreft dit de kwaliteit van het werk, de arbeidsvoorzieningen en de carrièremogelijkheden.
- *Concurrentievoordelen*: Merkbekendheid, gunstige merkassociaties en goede kwaliteit verschaffen voordelen van de organisatie ten opzichte van wervingsconcurrenten bij het vasthouden en werven van medewerkers.

De voordelen van het merk in het model van Aaker (1991) zijn vooral: een voorkeur voor de organisatie (positieve houding), de trouw van de medewerkers en afnemers (in gedrag), en de stabiliteit en langdurigheid van de relaties.

Werkgeversmerk

Het bovenstaande handelde over de organisatie als (corporate) merk. Meer specifiek zouden we het *werkgeversmerk* (employer brand) kunnen onderscheiden. Ambler en Barrow (1996) definiëren het werkgeversmerk als 'the package of functional, economic and psychological benefits provided by

employment and identified with the employing company'. Employer branding is het ontwikkelen en positioneren van het werkgeverschap van een organisatie. Unilever als werkgever doet dit met de extensie Unilever*Be* en het thema 'Be yourself'. Verscheidene werkgevers werken samen onder de merknaam Ormit. Het initiatief voor dit 'arbeidsmarktproduct' is afkomstig van Ordina, in samenwerking met werkgevers als Ericsson, Heineken, Lucent Technologies, Van Melle, Ministerie van Economische Zaken en Nederlandse Spoorwegen.

Bij het verminderen van het onderscheidend vermogen van de functionele baten (functie-inhoud en opleidingsmogelijkheden) en materiële baten (salaris en pensioenregeling), neemt het belang van de immateriële baten toe. Deze immateriële baten omvatten het gevoel ergens bij te horen (affiliatie), de organisatiecultuur, een stimulerende en innovatieve werkomgeving, een open communicatie, richting in het leven, erkenning, status, een betekenis en doel hebben. Tot de 'hogere' immateriële en psychologische doelen zijn te rekenen: zelfverwerkelijking, kennis, begrip en inzicht, afwisseling en variatie, benutten van talenten en mogelijkheden, vriendschap en waardering. Het werkgeversmerk heeft een specifiekere inhoud dan het corporate merk dat de gehele organisatie met al haar functionele gebieden (productie, marketing, financiering, organisatie en human resource management) omvat. Het werkgeversmerk omvat wat de organisatie haar werknemers/medewerkers in de werksituatie en loopbaan als waardepropositie te bieden heeft.

1.5 Rol en functie van het imago

Terwijl vroeger de nadruk lag op onderzoek naar het imago van een onderneming bij de doelgroepen, ligt in het onderzoek van de laatste jaren het accent op de identiteit van de organisatie. Toch is ook het imago belangrijk bij het plannen van externe communicatie over de organisatie. Dit hoofdstuk gaat over de rol en functie van het imago van een organisatie, bedrijf, branche of categorie op de arbeidsmarkt. 'An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember, and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings, and impressions about an object' (Dowling, 1994). Het imago is de perceptie of het beeld van de organisatie door personen buiten de organisatie. Deze beelden of percepties hebben een belangrijke rol voor mensen. Het is onmogelijk om van alle personen, organisaties, bedrijven, categorieën en andere entiteiten in deze wereld een uitgewerkt en correct beeld te

hebben. In veel situaties volstaan mensen dus met een eenvoudig beeld in plaats van uitgewerkte kennis. Deze beelden zijn soms zo eenvoudig dat eerder van een vooroordeel of stereotypering dan van een correcte perceptie gesproken kan worden.

Als buitenstaanders zeer betrokken zijn bij een organisatie en over veel informatie beschikken, kan het imago in hoge mate overeenkomen met de identiteit van de organisatie. In zo'n geval kan ook het imago beschreven worden als een betekenisstructuur, net als de identiteit. In de meeste gevallen echter is het imago een vereenvoudigd en soms ook een vertekend (biased) beeld van de identiteit van de organisatie.

Imago als filter

Imago's vervangen dus in veel gevallen een correcte perceptie van de werkelijkheid en leiden tot een versimpelde en vertekende waarneming van de werkelijkheid. Gevormde imago's zijn namelijk ook een venster en filter op de werkelijkheid (Beijk en Van Raaij, 1989). Vanuit het gevormde imago nemen we de werkelijkheid waar. Personen kijken gebiased (bevooroordeeld) naar de werkelijkheid. Aspecten van de werkelijkheid die het imago ondersteunen, hebben een grotere kans om waargenomen en onthouden te worden, terwijl aspecten van de werkelijkheid die het imago tegenspreken, een kleinere kans hebben om waargenomen en onthouden te worden.

Schema en frame

Russo en Johnson (1980) maken het onderscheid tussen schema en frame. Bij hoge betrokkenheid en als een organisatie een redelijke mate van bekendheid geniet, wordt deze informatie in het geheugen opgeslagen als een schema. Een *schema* is een verzameling associaties rondom een (merk)naam van een organisatie. Hierbij staat de (merk)naam van de organisatie centraal. Bij lage betrokkenheid en als een organisatie minder bekend is, wordt de informatie in het geheugen opgeslagen als een *frame*. De verschillende objecten worden ruwweg gecategoriseerd aan de hand van enkele karakteristieken ('framing'). Hierbij liggen de karakteristieken centraal opgeslagen en met daaromheen een aantal merken, bedrijven en organisaties die enigszins verwant zijn aan deze karakteristieken. Een geheugenframe is dus een verzameling merken, bedrijven en organisaties rondom één of meer karakteristieken.

Categorisatie en perceptie

Vormen van deze vereenvoudigde perceptie van de werkelijkheid zijn (Van Raaij en Antonides, 1994):

- *Categorisatie*: Objecten, organisaties en andere entiteiten worden door mensen gecategoriseerd om hiermee de werkelijkheid in kaart te brengen. Dit is een vorm van framing. Mensen verschillen in de breedte van hun categorisatie, als een vorm van cognitieve stijl. 'Brede' categoriseerders laten veel objecten in één categorie vallen, terwijl 'smalle' categoriseerders weinig objecten in één categorie onderbrengen. Er bestaat de tendens om objecten/entiteiten die in één categorie vallen, op veel aspecten over één kam te scheren. Een 'goed' object dat in een 'slechte' categorie valt, lijdt hierdoor schade in de perceptie. Als een persoon bijvoorbeeld overheidsorganisaties als slecht beoordeelt, lijdt een 'goede' overheidsorganisatie hierdoor schade. Een 'slecht' object dat in een 'goede' categorie valt, kan daarentegen perceptievoordelen behalen.
- *Affectieve categorisatie*: Veel personen zijn geneigd om zaken als 'goed' of 'slecht', als 'gaaf' of 'maf' voor te stellen. 'Goede' organisaties worden geaccepteerd en komen in de overwegingsset van acceptabele mogelijkheden. 'Slechte' organisaties worden verworpen en komen in de 'rejection set' van onacceptabele alternatieven. Dit is uiteraard een simpele dichotomisering (framing) van de werkelijkheid, waarbij geen ruimte is voor nuances.
- *Selectieve perceptie (filtering)*: Bij een gunstig imago worden 'automatisch' de niet-gunstige kenmerken genegeerd. Bij een ongunstig imago worden 'automatisch' de gunstige kenmerken genegeerd. Selectieve perceptie komt voort uit een behoefte aan consistentie en vereenvoudiging van de werkelijkheid in een eenvoudig schema, hoewel niet zo extreem als bij affectieve categorisatie. 'Automatische' processen zijn onbewuste of minder bewuste processen in de waarneming.
- *Halo-effect*: Het halo-effect is niet selectief, maar completerend. Bij completerende perceptie gelden Gestalt principes zoals voorgrond/achtergrond, symmetrie en volledigheid. Bij een gunstig imago worden 'automatisch' de niet-waargenomen kenmerken ook gunstig beoordeeld. Bij een ongunstig imago worden 'automatisch' de niet-waargenomen kenmerken ook ongunstig beoordeeld. Het halo-effect komt ook voort uit een behoefte aan een consistent en eenvoudig schema van de werkelijkheid, hoewel niet zo extreem als bij affectieve categorisatie.

- *Ordering van categorieën*: Een wat verfijnde vorm van affectieve categorisatie is de ordening van categorieën, vaak gekoppeld aan een affectieve beoordeling. Bij overheidsorganisaties kunnen ordeningen worden aangebracht zoals de Europese, rijks-, provinciale en gemeentelijke overheid, of basis-, voortgezet en hoger onderwijs. Bij bedrijven zijn soms internationale, nationale en regionale niveaus te onderscheiden. De ordening kan ook gebaseerd zijn op causale relaties. Sommige organisaties zijn meer beleidsbepalend en geven sturing aan andere organisaties. Het imago wordt dan gevormd aan de hand van de rangordening van de categorieën.
- *Inkadering*: Het imago wordt medebepaald door ruimere categorieën en kaders waarvan de organisatie deel uitmaakt, zoals het landimago, regio-imago en het imago van de bedrijfstak. Een Italiaans electronica-concern als Olivetti ondervindt bijvoorbeeld een negatief effect van het imago van Italië. Electronica 'past' niet bij het imago van Italië, terwijl design, mode en voeding wel bij Italië passen. Een organisatie in een 'passende' omgeving ondervindt een positief (transfer) effect, terwijl een organisatie in een 'niet-passende' bedrijfstak een negatief (transfer) effect ondervindt.
- *Positionering*. Imago's zijn niet onafhankelijk van elkaar. Het imago van een organisatie ondergaat een effect van de imago's van concurrerende organisaties. Een imago kan gezien worden als een vorm van positionering. Bedrijven kiezen een positionering (imago) in de geest van de klanten of het grote publiek. Een bedrijf kan hiermee een ander bedrijf uit een aantrekkelijke positionering 'wegduwen'. "Wij bieden u nog uitdagender en interessanter werk dan de concurrent". "Als je goed bent en wilt 'vlammen', moet je bij ons zijn" (en dus niet bij een ander).

Besluitvorming

Het imago, als een vorm van categorisatie en evaluatie, geeft richting aan de besluitvorming en het gedrag van personen. Bij de besluitvorming, afweging en keuze tussen organisaties spelen imago's mee. Door een ongunstig imago kunnen organisaties worden afgewezen (verwerpingsverzameling, rejection set) zonder dat de feitelijke eigenschappen van de organisatie worden beoordeeld. Door een ongunstig imago worden gunstige kenmerken van een organisatie 'over het hoofd' gezien. Door een ongunstig imago worden kenmerken 'gekleurd' waargenomen of 'ingevuld'.

Gedrag

Het imago geeft ook richting aan het *gedrag* van mensen. 'Right or wrong, images guide and shape our behavior' (Barich en Kotler, 1991). Bij onvolledige informatie vullen imago's de leemte op. Rynes (1991) geeft aan dat als starters op de arbeidsmarkt over weinig informatie beschikken, hun beslissingen sterk beïnvloed worden door 'algemene impressies van de aantrekkelijkheid van de organisatie' (lees: imago). Fombrun en Shanley (1990) komen tot de conclusie dat imago vroeg in het keuzep proces een rol speelt over welke organisaties men informatie inwint en bij welke organisaties men solliciteert (overwegingsset of -overwegingsverzameling).

Imago's hebben afstoting en aantrekking tot gevolg. Het gedrag heeft betrekking op de eigen voorkeuren en keuzen, en op de aanbevelingen en adviezen aan anderen (sociale beïnvloeding, word-of-mouth). Opinieleiders zijn geneigd gevraagd en ongevraagd adviezen te geven aan anderen, en de keuzen van anderen te beoordelen (af te wijzen of te rechtvaardigen). Ook de media spelen hierbij een belangrijke rol. Een slecht imago leidt tot negatieve publiciteit in de media en hierdoor ontstaat een negatieve spiraal van reputatie-aantasting. Een recent voorbeeld is de Nederlandse Spoorwegen. Door publiciteit over slechte dienstverlening en ondoordachte bedrijfsvoering, is het voor de NS moeilijker geworden om personeel te werven. Deze slechte dienstverlening is overigens mede het gevolg van een tekort aan personeel.

1.6 Beïnvloeding van het imago

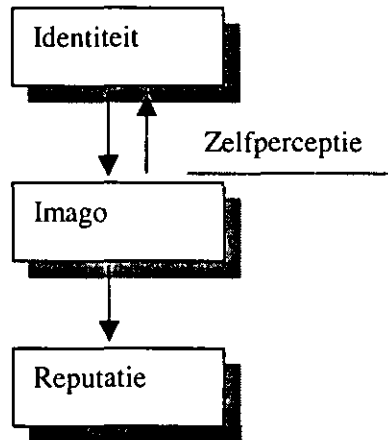
In hoofdlijnen kan het imago langs twee lijnen worden beïnvloed: langs de interne en de externe lijn. Langs de interne lijn (van identiteit naar imago) kunnen directie en personeelsleden van de eigen organisatie werken aan de verbetering van de prestaties, carrièremogelijkheden, producten en de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie. Interne communicatie, gedragsincentives, motivatie- en opleidingsprogramma's dragen bij tot de versterking van de identiteit van de organisatie en het bereiken van de gewenste identiteit. Zodra deze verbeteringen ook buiten de organisatie zichtbaar en kenbaar worden, ontstaat ook een verbetering van het imago van de organisatie. In het algemeen is het aan te bevelen eerst te werken aan verbetering van de identiteit en dan dit te communiceren naar externe doelgroepen.

Langs de externe lijn (van imago naar identiteit) kunnen marketing- en andere communicatie bijdragen tot de verbetering van het imago bij doelgroepen buiten de organisatie. Het gevaar dreigt hier dat deze externe communicatie niet spoort met de feitelijke identiteit van de organisatie. De discrepantie tussen het (externe) imago en de (interne) identiteit kan erdoor worden vergroot en zichtbaar worden gemaakt. Toch zijn er voorbeelden dat ook langs deze lijn het imago en de identiteit verbeterd kunnen worden: *zelfperceptie* (Scott, 1977). Stel dat de buitenwacht een gunstig imago heeft van een organisatie, dan verwacht en 'ziet' de buitenwereld in een ambigue situatie ook een gunstige identiteit. Bovendien beginnen personeelsleden te beantwoorden aan deze verwachting om het imago niet te beschamen. Hiermee verbeteren ze de identiteit. Deze zelfperceptie kan alleen optreden in ambigue situaties en als de discrepantie tussen identiteit en imago niet erg groot en zichtbaar is.

Image consultancy (Schultz en Ervolder, 1998) valt in het kader van de zelfperceptie. Een 'image consultant' die een persoon of een organisatie adviseert, start vaak met de vraag: 'Welk beeld of imago wilt u bij uw doelgroep?' Daarna komt de vraag hoe dit imago bereikt kan worden, soms zonder de corresponderende identiteit te veranderen. Ook hier geldt dat kleine, cosmetische veranderingen vanuit het imago geïnitieerd kunnen worden. 'Wat moet ik doen om sportiever of eerlijker over te komen?' in plaats van 'Hoe word ik sportiever of eerlijker?' Image consultancy loopt het grote gevaar slechts uiterlijke (imago) en geen innerlijke (identiteit) veranderingen aan te brengen. Deze uiterlijke veranderingen kunnen 'door de mand vallen' als doorzichtig en onecht.

In het algemeen verdient de volgorde *Identiteit => Imago => Reputatie* van Figuur 1.5 de voorkeur: Eerst verbetering en ontwikkeling van de identiteit van de organisatie. Dan het navenante gedrag en de communicatie van de onderneming op de arbeidsmarkt, leidend tot een verbeterd imago. Als er een 'fit' optreedt tussen het imago en de verwachtingen, behoeften en zelfbeeld van de doelgroep op de arbeidsmarkt, en als de transacties met de organisatie de verwachtingen bevestigen, ontstaat waardering en een gunstige reputatie voor de organisatie (Fombrun, 1996). De teruggaande pijl van imago naar identiteit duidt op het in het voorgaande genoemde zelfperceptie-effect (Scott, 1977).

Figuur 1.5: Van identiteit naar imago naar reputatie



Sociale communicatie

Het imago kan maar gedeeltelijk vanuit de organisatie gestuurd worden. Er is veel niet-beheersbare publiciteit in de media en sociale communicatie (word-of-mouth). Helaas is het zo dat negatieve sociale communicatie meer effect heeft dan positieve sociale communicatie. Negatieve informatie is 'uncommon', ongebruikelijk en soms sensationeel en heeft hierdoor meer nieuwsaarde dan positieve informatie. Negatieve informatie wordt ook aan meer anderen doorverteld (aan circa 20 andere personen) dan positieve informatie (aan circa 8 personen). De NS verkeert nu in een situatie met veel negatieve aandacht in de media, waardoor een ongunstig imago ontstaat zonder dat de NS-directie de mogelijkheid heeft dit te corrigeren en bij te sturen. Dit heeft een duidelijk negatief effect op de NS als werkgeversmerk bij de werving van nieuwe conducteurs en ander personeel.

Door de organisatie beheerste communicatie

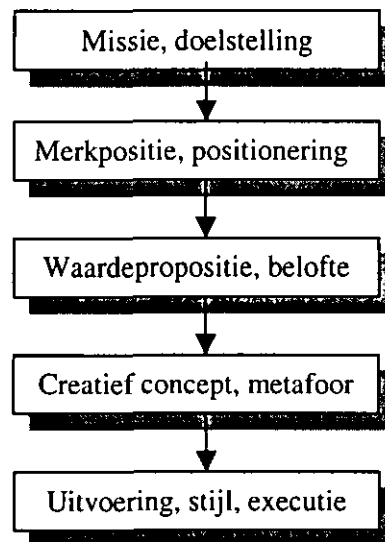
Er bestaan vele communicatiestromen vanuit en naar bedrijven: marketingcommunicatie (afnemers), inkoopcommunicatie (leveranciers), communicatie naar de financiële wereld, banken en beleggers (investor relations), arbeidsmarktcommunicatie (waaronder personeelswerving) en interne communicatie met het huidige personeel (Floor en Van Raaij, 1998). Bij overheidsorganisaties ontbreken vaak marketingcommunicatie en investor relations, maar bestaat een vorm van 'politieke communicatie' naar controlerende instanties zoals de gemeenteraden, ministeries, Tweede Kamer, Algemene Rekenkamer, en specifieke controlerende instanties zoals NMA, VSNU en OPTA.

In de door de werkgever beheerste communicatie wordt niet de gehele identiteit van de organisatie gecommuniceerd, maar worden alleen die elementen van de identiteit naar buiten gebracht die van belang zijn voor de doelgroepen op de arbeidsmarkt. Ook wordt een waardepropositie naar buiten gebracht, d.w.z. het aanbod dat de werkgever aan potentiële werknemers doet. Er wordt een *merkpositie* gecommuniceerd, d.i. het deel van de identiteit en de waardepropositie die het voordeel (benefit) voor potentiële werknemers benadrukt ten opzichte van de merkposities en waardeproposities van concurrenten (Aaker, 1996). Zo adverteert de Belastingdienst 'Werk waar je trots op bent' en de gemeenten 'De gemeente. Werk dat mensen raakt' met verwijzing naar www.gemjobs.nl.

Uit deze merkpositie en communicatiestromen ontwikkelt zich voor buitenstaanders een beeld (*imago*) van de organisatie. Werknemers zijn soms ook consumenten en beleggers. Ze krijgen dus ook via andere communicatiestromen informatie over hun bedrijf. Organisaties dienen dus te streven naar samenhang en consistentie in hun communicatiebeleid: *geïntegreerde communicatie*. Vanuit de missie en visie van de organisatie worden programma's, producten en diensten ontwikkeld. De inhoud van de communicatie dient dus vanuit een *gemeenschappelijk vertrekpunt* plaats te vinden. Ook de (*creatieve*) vorm en uitvoering (*executie*) van de communicatie schept een eenheid: logo, huisstijl. Vormeenheid is minder sterk en overtuigend dan inhoudelijke eenheid van de communicatie. Synergie wordt bereikt als inhoud en vorm consistent en persistent (gedurende lange tijd volgehouden) zijn. Zie Figuur 1.6 voor de niveaus van integratie van de communicatie (Van Raaij, 1997).

De genoemde communicatiestromen maken gebruik van verschillende media: gedrukte media (kranten, tijdschriften, brochures), televisie, radio, beurzen (Carrièrebeurs), seminars en Internet sites (www.carrierebeurs.nl). Vooral voor de arbeidsmarkt is het Internet een medium met veel mogelijkheden om aanbod en vraag te 'matchen'. Andere voorbeelden van arbeidsmarkt-Internet sites zijn in alfabetische volgorde: Banennet, CARP, Clickwork, Intermediair.nl, Jobnews, Jobtrack, Jobspot, Monsterboard, NewMonday (VNU en Randstad) en People at Work (Lingeman, 2000). Bestaat er al een RVD/DTC Internet site voor overheidsvacatures?

Figuur 1.6: Van missie tot uitvoering van communicatie



Innovatieve middelen voor werkgevers om in contact te komen met studenten, zijn seminars, beurzen, stages, bedrijfsbezoeken, demonstraties, 'events', wedstrijden en scriptieprijsen. McKinsey organiseert bijvoorbeeld seminars waar studenten bedrijfscases en -problemen kunnen uitwerken. McKinsey kan op deze wijze veelbelovende studenten al in een vroeg stadium traceren en aan zich binden.

1.7 Identiteit en imago op de arbeidsmarkt

De identiteit van een organisatie als werkgever omvat de wezenlijke/essentiële kenmerken, voordelen en waarden (betekenisstructuur) van een organisatie die voor werknemers van belang zijn. Dit is een (onder)deel van de totale identiteit. Deze kenmerken, voordelen en waarden kunnen in een werkgeversmerk worden samengevat. De identiteit is in Figuur 1.3 weergegeven met het prisma-model van Kapferer (1992). Het merkdenken is ontstaan in de marketing. Hierdoor worden de zes aspecten vaak ingevuld in termen van producten en diensten. Maar de zes aspecten kunnen ook heel zinvol ingevuld worden vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt.

Voor de arbeidsmarkt zijn de organisatie-gerelateerde kenmerken van de identiteit belangrijk. Deze dragen bij aan de waardepropositie van de organisatie aan haar (potentiële) werknemers. Organisations-gerelateerde kenmerken van de organisatie zijn bijvoorbeeld:

- *Maatschappelijke oriëntatie*: Zorg voor het milieu, sponsoring van belangrijke goede doelen, zorg voor de gemeenschap. Kenmerken die vooral voor het werkgeverschap van de organisatie van belang zijn, zijn: aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van haar werknemers, een actief aannamebeleid voor minderheden, inburgeringscursussen (PTT Post), aandacht voor de creatie en instandhouding van werkgelegenheid.
- *Waargenomen kwaliteit*: Kwaliteit van de organisatie, haar produktiemethoden en dienstverlening.
- *Klantgerichtheid*: Marktgerichtheid, aandacht en respect voor klanten, betrouwbaarheid en eerlijkheid om beloften en afspraken na te komen.
- *Innovativiteit*: Gerichtheid op nieuwe producten, diensten, markten en vernieuwingen in de arbeidssituatie zoals de toepassing van nieuwe produktiemethoden, moderne werkorganisatie, software en gegevensbestanden.
- *Zichtbaarheid en succes*: Omvang, vermogen en competenties van de organisatie.
- *Lokaal versus wereldwijd*: Veel bedrijven ontwikkelen een internationaal werkgeversmerk, corresponderend met het corporate merk. Veel overheidsorganisaties blijven echter nationaal gebonden merken. Uitzonderingen zijn het Ministerie van Buitenlandse Zaken, sommige afdelingen van andere ministeries, de krijgsmacht, en organisaties van de Europese Unie en Verenigde Naties.

Organisaties hebben een *persoonlijkheid* (Figuur 1.3). Dit is een metafoor. De 'persoonlijkheid' is de set menselijke karakteristieken waarmee we een organisatie kunnen beschrijven. Zo noemen we organisaties open (universiteiten), eerlijk (Ben), betrokken (The Body Shop), arrogant (ABN Amro, Buitenlandse Zaken), sportief (Cisco), creatief (reclamebureaus), tegendraads (Virgin, Richard Branson), betrouwbaar (Belastingdienst) of zelfverzekerd (Shell).

Organisaties hebben een *symboliek*: logo, huisstijl, jingles (Randstad), en typerende programma's zoals het KLM Flying Dutchman programma, Unilever's management trainee programma, en Randstad's Job Life programma.

Waardepropositie

De organisatie als werkgever levert vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid, kwaliteit, innovativiteit, zichtbaarheid, klantgerichtheid, succes, persoonlijkheid en symboliek een *waardepropositie* aan haar (potentiële) werknemers. Een

waardepropositie is een omschrijving van de functionele, relationele, emotionele en zelfexpressieve voordelen die de organisatie biedt aan haar (potentiële) werknemers. Een waardepropositie kan bestaan uit de volgende onderdelen:

- *Functionele voordelen*: Aard van het werk, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, leer- en carrièremogelijkheden zijn in hoge mate generiek van aard en gemakkelijk door concurrenten te kopiëren. Werknemers die vooral vanwege de functionele voordelen bij een organisatie werken, zijn minder loyaal en kunnen gemakkelijk door andere organisaties 'weggekocht' worden.
- *Relationele voordelen*: Contacten hebben, gezelligheid en ergens bij horen (affiliatie) vormen een belangrijke sociale behoefte van mensen. In sommige beroepen lijkt het werk een 'sociëteits'-functie te hebben: Je kunt er bijpraten over politiek en sport, vaardigheden opdoen, en je eigen prestaties vergelijken met die van anderen.
- *Emotionele voordelen*: Werknemers willen plezier en voldoening hebben in hun werk, willen zich veilig, zeker en gelukkig voelen, en bewonderd worden. De emotionele voordelen van de waardepropositie van een werkgever zijn veelal onderbelicht.
- *Zelfexpressieve voordelen*: Door hun werk en contacten op het werk kunnen mensen zich uiten, aantrekkelijke rollen spelen, anderen ontmoeten en trots zijn op hun werk en hun organisatie (zelfbeeld; Figuur 1.3).
- *Zelfverwerkelijking*: Door werk en carrière kunnen mensen zichzelf realiseren en doelen bereiken die voor henzelf en de maatschappij van belang zijn ('groei' in het ERG-model; Figuur 1.1).

De bovenstaande onderdelen van een waardepropositie zijn onder te brengen in een betekenisstructuur of middel-doel waardeketen (Figuur 1.4): *functioneel => relationeel/emotioneel => zelfexpressie => zelfrealisatie*.

De waardeproposities die organisaties als werkgever leveren, kunnen bestaan uit:

- Onafhankelijke, unieke kenmerken, die los staan van de bestaande associaties. Unilever meent dat de essentie van haar werkgeverschap is gebaseerd op vijf pijlers of 'passions for achievement': teamwork, diversiteit, resultaat, innovatie, en persoonlijke groei. We kunnen hieraan toevoegen: visie van de organisatie en leiderschapstijl. Toen Louis Gerstner in 1993 aantrad als CEO van IBM, zette hij zijn visie op de toekomst van IBM uiteen in een boekje *One Voice*. Alle werknemers van IBM ontvingen hiervan een exemplaar.

- Kenmerken die samenhangen met de organisatie en haar producten en diensten, bijvoorbeeld de Koninklijke Luchtmacht met haar straaljagers en de Koninklijke Landmacht met haar tanks. Geldt Nike's *Just do it* ook voor de werksituatie?
- De plaats van de organisatie en het werk op de schaal lokaal-internationaal. 'Uitgezonden worden' en werken in het buitenland wordt door vele werknemers positief gewaardeerd. Multinationals, transportbedrijven en de Ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie bieden deze mogelijkheden aan werknemers.
- Kenmerken die samenhangen met de branche, bedrijfstak, regio en aard van het werk. Procter & Gamble en Unilever, beide gevestigd te Rotterdam en gelijksoortige producten producerend, zijn in deze zin concurrenten als werkgever. Hooguit zien werknemers Procter & Gamble, vergeleken met Unilever, misschien als geslotener, competitiever en 'Amerikaanser'.

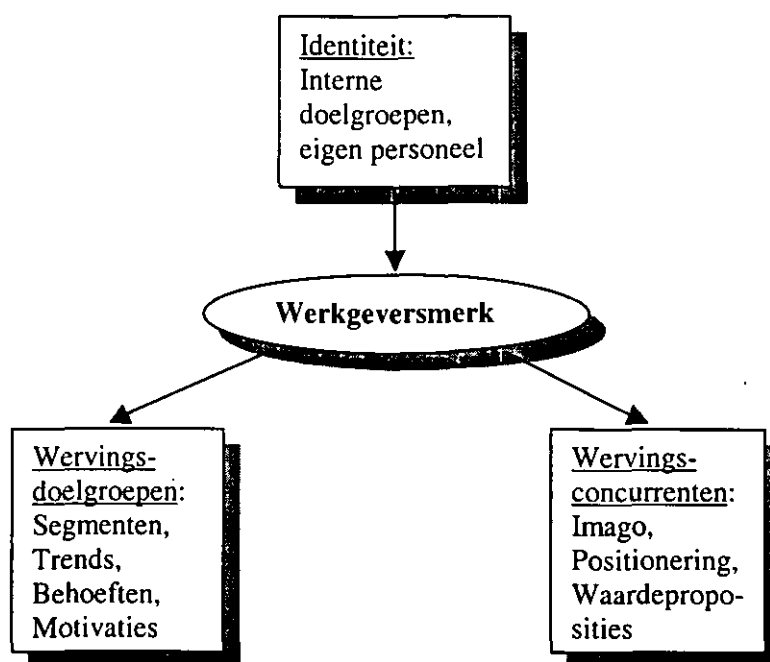
De identiteit van een organisatie als werkgever is een zaak van zelfanalyse. De eigen competenties, persoonlijkheid en maatschappelijke plaats worden hierbij in kaart gebracht. Daarnaast moet duidelijk rekening worden gehouden met de omgeving van de organisatie: de wervingsdoelgroepen en de wervingsconcurrenten. Voor deze beide doelgroepen is het imago belangrijk. In Figuur 1.7 zijn deze drie doelgroepen weergegeven.

Wervingsdoelgroepen

Markten zijn niet homogeen. Wervingsdoelgroepen op de arbeidsmarkt zijn op een aantal manieren te segmenteren: naar loopbaan, socio-demografische kenmerken, onderwijsniveau en beroepsgroepen.

In de segmentatie naar loopbaan worden starters, 'tweede stappers' en switchers onderscheiden. *Starters* zijn schoolverlaters die hun eerste baan kiezen. Leeftijd 20-25 jaar. De invloed van het imago is hier waarschijnlijk erg groot bij gebrek aan goede informatie over de werkelijke identiteit van werkgevers. Het imago van een werkgever kan bepalen of een werkgever in de 'overwegingsverzameling' (consideration set) van de schoolverlater terecht komt en serieus wordt overwogen. Starters kiezen vaak werkgevers en banen om ervaring op te doen en er (verder) te kunnen leren: traineeships en 'assistent-banen'.

Figuur 1.7: Identiteit, wervingsdoelgroepen en wervingsconcurrenten



Tweede stappers hebben al enige jaren werkervaring en gebruiken deze ervaring bij de keuze van een volgende baan. Hun leeftijd is doorgaans 25 tot 30 jaar. Zij weten al veel beter (realistischer) wat ze van een werkgever en een baan kunnen verwachten. Door hun ervaring hebben ze meerwaarde (hogere employability) en zijn ze doorgaans aantrekkelijke en veelgevraagde sollicitanten. De invloed van het imago zal hier geringer zijn en de overwegingsset van alternatieven kleiner dan bij de starters.

De derde groep, die hier *switchers* wordt genoemd, bestaat uit personen boven de 35 jaar die hun eigen positie willen verbeteren door van baan en werkgever te veranderen. In grote organisaties kan men switchen naar een andere baan in dezelfde organisatie. Allerlei redenen zijn hiervoor aan te voeren: hoger salaris, meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, conflict in huidige baan, vermijding van monotonie ('nieuwe uitdaging'), maar ook: 'stap terug' en 'rustig aan'. Als een baan gezien wordt als een fase in de carrière en als werknemers bewuster kiezen voor een eigen ontwikkelingspad, is het te verwachten dat deze groep toeneemt.

Relevante socio-demografische segmentatiekenmerken zijn: leeftijd (gecorrleerd met loopbaan), geslacht, regio en herkomst (allochtoon versus autochtoon). In

Hoofdstuk 5 worden leeftijdsgroepen onderscheiden ten aanzien van het imago van de overheid en het bedrijfsleven.

In de segmentatie naar voltooid onderwijsniveau zijn te onderscheiden: lager algemeen en beroepsonderwijs (LTS, LEAO), middelbaar algemeen en beroepsonderwijs (MTS, MEAO, PABO), hoger algemeen en beroepsonderwijs (HAVO, HTS, HEAO, universitair). Bij deze niveaus van voltooid onderwijs behoren verschillende instroomniveaus en loopbaan-perspectieven bij werkgevers. De Mooij (2001) beschrijft bijvoorbeeld de werving van MTS-ers door de Koninklijke Marine. Allochtone jongeren zijn gemiddeld lager opgeleid en kunnen in het algemeen moeilijker een baan vinden dan autochtone jongeren.

Een vierde indeling is die naar beroepsgroepen. Dit is geen segmentatievariabele in de zin dat het de markt van werkzoekenden indeelt. Het is een aanbodgestuurde indeling. Er bestaan 'gemakkelijke' en 'moeilijke' beroepsgroepen op de arbeidsmarkt. Moeilijke beroepsgroepen, waarvoor moeilijk geschikte werknemers kunnen worden geworven, zijn bijvoorbeeld: monteurs, ICT-ers (en hierbinnen vooral Unix-specialisten), werknemers kleinmetaal, verpleegkundigen, leraren op basisscholen en het voortgezet onderwijs. Het is het gevolg van de economische hoogconjunctuur en de opkomst van het Internet dat de vraag naar arbeidskrachten voor bepaalde beroepsgroepen groeit en de animo voor andere beroepsgroepen doet afnemen.

Naast de primaire doelgroepen van potentieel personeel bestaan secundaire doelgroepen: ouders, vrienden, partners, leraren en andere relaties van de primaire doelgroepspersonen. Ook deze secundaire personen moeten een goede indruk hebben van de organisatie waar hun zoon, dochter, vriend(in), partner of student gaat werken of werkt. Deze secundaire doelgroepen spelen een belangrijke rol in de besluitvorming en in de toetsing en rechtvaardiging van de keuze.

Zoals in Tabel 1.1 is gesteld, veranderen de behoefte en motivatie van werknemers. Traditioneel zoeken werknemers baan- en inkomenszekerheid. In de nieuwe opvatting zoeken werknemers leer- en ontwikkelingsmogelijkheden om hun eigen employability (inzetbaarheid) te verhogen. Voorts zijn er sociale behoeften zoals contacten met anderen, erkenning en status. Werk biedt werknemers mogelijkheden eigen behoeften en wensen te realiseren. Dit is in een betekenisstructuur weer te geven. Eigenschappen van de organisatie en de

werksituatie bieden benefits/voordelen voor werknemers om, naast de doelen van de organisatie, hun eigen benefits, doelen en waarden te realiseren. Enige divergentie tussen de eigen waarden en doelen van werknemers en die van de organisatie zal altijd blijven bestaan, en kan alleen door onderhandelen tot een win-win situatie worden getransformeerd. Convergentie van waarden en doelen is in het algemeen stabiel en verhoogt de loyaliteit van werknemers aan de organisatie.

Wervingsconcurrenten

In de huidige krappe arbeidsmarkt 'vissen' werkgevers in dezelfde 'vijver' van schaarse werknemers, bijvoorbeeld de afgestudeerden van een HEAO of HTS. In deze concurrentie kunnen werkgevers alleen geschikte medewerkers 'binnen' halen door een aantrekkelijker merkpositie en waardepropositie te bieden dan de concurrenten. In deze concurrentie 'verliest' de overheid het vaak van het bedrijfsleven. Meer bieden dan de concurrent kan leiden tot 'overselling', d.w.z. de baan en de werksituatie zo aantrekkelijk voorstellen dat de werkelijkheid ver achterblijft bij de verwachtingen. Dit leidt tot teleurstelling bij het in dienst gekomen personeel en heeft hierdoor een averechts effect: De teleurgestelde werknemer verlaat zijn baan dan weer na korte tijd. Dit 'overselling' effect gaat mogelijk bij de Belastingdienst optreden na de mediacampagne in 2000-2001, waarin (te) hoge verwachtingen zijn gewekt over het werken bij de Belastingdienst.

Het is voor werkgevers reëler de identiteit van de organisatie, het werk en de loopbaanperspectieven zo waarheidsgetrouw mogelijk voor te stellen. Een reële voorstelling van zaken in een personeelwervingscampagne heeft een beter 'zelfselecterend' effect: Er komen dan minder sollicitaties binnen van personen die ongeschikt zijn voor de aangeboden vacature. Dit bespaart zowel selectiekosten bij de werkgever als frustraties bij de sollicitanten.

Bij de keuze van de eerste baan (starters) zijn imago en positionering van de werkgever voor de meeste sollicitanten van groot belang. Tweede stappers (sollicitanten met werkervaring) beoordelen een baan en werkgever vooral op werkinhoud en -mogelijkheden.

1.8 Overheid versus marktsector, non-profit versus profit

Kunnen (1993) heeft in eerder OSA-onderzoek in 1992 bij Nederlandse personen tussen 16 en 35 jaar de voorkeur vastgesteld voor werkgevers zoals de overheid (15% voorkeur) en het bedrijfsleven (60% voorkeur). De 'overheid' of de publieke sector is overigens niet homogeen; er bestaan grote verschillen tussen sectoren zoals defensie, onderwijs, politie, justitie en zorg, en tussen rijks-, provinciale en gemeentelijke overheden. Binnen de sector overheid vond Kunnen belangrijke verschillen, onder meer een hoge eerste voorkeur voor de gemeentelijke overheid, gevolgd door onderwijs en rijksoverheid. Opvallend is de lage eerste voorkeur voor de provinciale overheid. Weinig mensen weten en waarderen blijkbaar wat de provinciale overheid doet. Uit VNU-gegevens blijkt een voorkeur voor de rijksoverheid, daarna gemeente en dan provincie. Naast de 'eerste voorkeur' heeft Kunnen (1993) ook de sollicitatie-bereidheid gemeten 'als daar een geschikte vacature is'. Deze bereidheid varieert tussen 35 en 52% tussen de verschillende overheidssectoren. Tellen we hierbij de percentages 'eerste voorkeur' op, verbijzonderd voor de verschillende sectoren van de overheid, dan komen we tot percentages tussen 35 en 56%.

Kunnen (1993) heeft vastgesteld dat bij het imago van de overheid de intrinsieke factoren domineren. Bij een positief imago overheersen de aard en inhoud van het werk. Bij een negatief imago spelen de aard en inhoud van het werk, maar ook de aard van de organisatie of sector een rol, bijvoorbeeld het veronderstelde bureaucratische karakter. Voorts zijn de arbeidsvoorwaarden (pensioen en baan zekerheid) een goede tweede reden om te kiezen voor de overheid.

In Tabel 1.3 zijn de verschillen tussen het werken bij de overheid en het bedrijfsleven in trefwoorden weergegeven, vooral gebaseerd op ongepubliceerde VNU-onderzoeken (Bereiksonderzoek Arbeidsmarkt, 2001; Corporate Image Hoger Opgeleiden, 2000) naar verschillen tussen profit (bedrijfsleven) en non-profit (overheid). Deze verschillen worden in dit hoofdstuk nader besproken.

Qua *werkinhoud* bestaat er bij overheidsbanen een sterke functieafbakening en meestal een goede aansluiting van het werk met de vooropleiding. Er wordt vooral gelet op vakinhoudelijke deskundigheid en vaardigheden. Cursussen die aangeboden en gevolgd worden bij de overheid, staan doorgaans in dienst van de vakinhoud en een promotie naar een nieuwe functie. In het bedrijfsleven bestaat

een zwakkere functieafbakening en is er minder aansluiting tussen werk en vooropleiding. De nadruk ligt er op managementvaardigheden, persoonlijke ontwikkeling en een management development programma (MDP). Ook de status en reputatie van het bedrijf worden belangrijk gevonden.

Werknemers bij de overheid vinden maatschappelijk-verantwoordelijk werk, sympathieke collega's en een inspirerende chef belangrijk, terwijl in het bedrijfsleven de nadruk ligt op uitdagend werk en contacten (met klanten en andere organisaties) buiten de deur.

Tabel 1.3: Werken bij de overheid en het bedrijfsleven

	<u>Overheid (nonprofit)</u>	<u>Bedrijfsleven (profit)</u>
<i>Werkinhoud</i>	Sterke functieafbakening, goede aansluiting op opleiding, vakinhoudelijke vaardigheden, deskundigheid, verantwoordelijk werk	Zwakke functieafbakening
	sympathieke collega's en chef	management-vaardigheden, MDP, status, reputatie van het bedrijf, uitdagend werk, buitencontacten
<i>Arbeidsvoorwaarden</i>	Geregelde arbeidstijden, kinderopvang, VUT-regeling, sabbathical leave	Goed salaris, promotie, carrière, auto van de zaak, mobieltje, 13e maand, bonus, tantième
<i>Mobiliteit</i>	Relatief laag reistijd belangrijk, dichtbij huis	Relatief hoog reistijd minder belangrijk
	relatief hoge loyaliteit	relatief lage loyaliteit
<i>Eisen aan de organisatie</i>	Open, collegiaal, maatschappelijk, stimulerend	Financieel gezond, goede reputatie, innovatief, interessante klanten
<i>Loyaliteit</i>	Relatief sterk	Relatief zwak
<i>Waarden</i>	Spiritueel, anderen helpen, schoon leefmilieu	Plezier, materieel, comfort, veiligheid, zekerheid, veel verdienen
	betrokkenheid, samenwerking	ambitie, creativiteit
	'zachte' waarden	'harde' waarden
<i>Werving</i>	Interne werving, personeelsadvertenties, trage sollicitatieprocedure	Externe werving, stages, ook selectiebureaus, relatief snelle procedure
<i>Wervingsmedia</i>	<i>De Volkskrant, Binnenlands Bestuur</i>	<i>Intermediair, Financieel Dagblad, Telegraaf, Internet</i>

Belangrijk in de *arbeidsvoorwaarden* bij de overheid zijn: geregelde arbeidstijden, kinderopvang tijdens het werk, een VUT-regeling en de mogelijkheid van een sabbathical leave. Bij het bedrijfsleven zijn dit vooral: een goed salaris, 13e maand, bonus, tantième, promotie en carrière, een auto en een mobiele telefoon van de zaak. Deze verschillen zijn ten dele te verklaren doordat er meer vrouwen bij de overheid werken; vrouwen letten doorgaans meer op werktijden en kinderopvang. Werknemers bij de overheid letten op inpasbaarheid van het werk

voor het huishouden/gezin en letten in het algemeen minder op inkomen en carrière.

Werknemers bij de overheid zijn minder mobiel (veranderen minder snel van baan) en vinden een korte reisduur belangrijk en werken graag dichtbij huis. Werknemers in het bedrijfsleven zijn mobieler en vinden de reisduur minder belangrijk. De loyaliteit van werknemers bij de overheid is gemiddeld wat groter dan bij het bedrijfsleven.

Ook de *eisen die men stelt aan de organisatie* verschillen tussen overheid en bedrijfsleven. Werknemers bij de overheid stellen vooral als eisen: openheid, collegialiteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en een stimulerende werkomgeving. Bij het bedrijfsleven let men vooral op de financiële gezondheid en reputatie van de organisatie. Voorts vinden werknemers in het bedrijfsleven *innovatie en interessante klanten van het bedrijf belangrijk*.

Ook qua *waarden* blijken er verschillen te bestaan tussen werknemers bij de overheid en bij het bedrijfsleven. Bij werknemers van de overheid domineren de 'zachte', altruïstische, 'vrouwelijke' en maatschappelijke waarden zoals een schoon leefmilieu, betrokkenheid en samenwerking, anderen helpen en spiritualiteit. Bij werknemers in het bedrijfsleven overheersen 'harde', individualistische, 'mannelijke' en egocentrische waarden zoals plezier, comfort, materiële voordelen, ambitie, creativiteit, veel verdienen, veiligheid en zekerheid. De polariteit vrouwelijk-mannelijk komt overeen met het hogere percentage vrouwen dat bij de overheid werkt.

Er bestaan ook verschillen in de *werving* tussen overheid en bedrijfsleven. De overheid gebruikt nog veel interne werving en overplaatsing, terwijl in het bedrijfsleven vooral externe werving plaatsvindt. De overheid is vrij traditioneel in de werving: personeelsadvertenties met een functieomschrijving en salaris-indicatie. Het bedrijfsleven plaatst meer 'corporate' elementen in personeelsadvertenties. Het bedrijfsleven gebruikt naast deze 'personeeltjes' ook wervings- en selectiebureaus en werft ook studenten via stages. De sollicitatieprocedures bij de overheid zijn in het algemeen trager dan bij het bedrijfsleven. De overheid gebruikt voor haar personeelsadvertenties vooral mediatickets als *De Volkskrant*, *Binnenlands Bestuur* en in mindere mate *Intermediair*, terwijl het bedrijfsleven

vooral *Intermediair*, *Het Financieel Dagblad*, *De Telegraaf* en het Internet (vacature-sites) gebruikt.

Er blijken dus duidelijke identiteits- en wervingsverschillen te bestaan tussen overheid en bedrijfsleven. Zoals gezegd zijn beide sectoren niet homogeen. Binnen de overheid bestaan ook 'harde' en 'mannelijke' organisaties zoals de krijgsmacht en de ministeries van Verkeer en Waterstaat, Financiën en Economische Zaken. 'Zachte' en 'vrouwelijke' organisaties binnen de overheid zijn de zorg, maatschappelijke dienstverlening en de ministeries van Onderwijs, Cultuur, Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Binnen het bedrijfsleven bestaan 'zachte' en 'vrouwelijke' organisaties zoals uitgeverijen en grootwinkelbedrijven. 'Harde' en 'mannelijke' bedrijven zijn te vinden in de bouw, industrie en transport.

Uit het bovenstaande contrast (Tabel 1.3) tussen overheid en bedrijfsleven, non-profit versus profit, gebaseerd op VNU-onderzoeken, kan zeker niet geconcludeerd worden dat de overheid op alle fronten achterblijft bij het bedrijfsleven. Er bestaan duidelijke benefits en waardenclusters bij de overheid waartoe veel werknemers zich aangetrokken voelen. De overheid dient in haar communicatie beter gebruik te maken van deze benefits en waarden om werknemers te werven en vast te houden. De resultaten van de VNU-onderzoeken worden getoetst in het empirische onderzoek waarover de vervolghoofdstukken van deze studie rapporteren. De clusters van voordelen voor de overheid en het bedrijfsleven als werkgever vormen een belangrijk deel van deze studie en zullen omvattend in kaart worden gebracht.

1.9 Overheid en bedrijfsleven als werkgever

In het hier gerapporteerde onderzoek worden de overheid (de publieke sector) en het bedrijfsleven (de private sector) als werkgever vergeleken. In een steekproef van respondenten wordt nagegaan welke aspecten van een baan (hun werk) mensen belangrijk vinden en hoe ze het bedrijfsleven, de overheid in het algemeen en sectoren binnen de overheid op deze aspecten beoordelen. Deze aspecten hebben betrekking op existentie, relatie en groei van het ERG-model van Alderfer (1972) (Figuur 1.1):

- Existentie: salaris, pensioen, werkinhoud, fysieke werkomstandigheden, zekerheid.

- *Relatie: werkverhoudingen met collega's, loyaliteit van de organisatie, open communicatie, kwaliteit van de leiding.*
- *Groei: loopbaanmogelijkheden, voldoening in je werk, iets betekenen voor de maatschappij, ontplooiing, creatief kunnen zijn.*

Deze aspecten hebben ook betrekking op de aspecten van de identiteitsprisma van Kapferer (1992) (Figuur 1.3):

- *Fysieke eigenschappen: fysieke werkomstandigheden.*
- *Persoonlijkheid van de werkgever/organisatie: vernieuwend/innovatief, stabiliteit.*
- *Cultuur van de werkgever/organisatie: open communicatie, snelheid van besluitvorming.*
- *Zelfbeeld: trots zijn op je werk, voldoening in je werk.*
- *Reflectie: iets betekenen voor de maatschappij.*
- *Relatie: trouw aan de organisatie, loyaliteit naar werknemers.*

De in het onderzoek gekozen overheidssectoren als representanten van de publieke sector zijn:

- zorg & welzijn: ziekenhuizen, verzorgings- en verpleeginstellingen en thuiszorg.*
- onderwijs & wetenschappen: alle onderwijs- en onderzoeksinstellingen.*
- politie & defensie: politie, marechaussee en krijgsmacht.*
- openbaar bestuur: rijksoverheid, rechterlijke macht, gemeenten, provincies en waterschappen.*

Het bedrijfsleven en de overheid als werkgever hebben ieder hun eigen sterke en zwakke aspecten in de perceptie van de respondenten, zoals is gebleken uit VNU-onderzoek. Het bedrijfsleven is zeker niet in alle aspecten de meerdere van de overheid. Op een aantal belangrijke aspecten scoort de overheid juist beter dan het bedrijfsleven. In een recent onderzoek naar de '50 beste werkgevers' van Nederland (Sengers en De Vos, 2001) staan bij de top-5 werkgevers drie overheidsinstellingen (Ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en het Centraal Planbureau), een non-profit instelling (PGGM Pensioenfonds) en een bedrijf (Siemens). Bij de top-10 staan vijf overheidsinstellingen (EZ, SZW, CPB, Gemeente Rotterdam, Krijgsmacht) en vier bedrijven (Siemens, Rabobank Groep, PriceWaterhouseCoopers, Aegon).

In het empirische onderzoek worden de sterke en zwakke aspecten van de sectoren (overheid als geheel, vier overheidssectoren en het bedrijfsleven) verder onderzocht. Op basis van de resultaten kan de overheid een beleid ontwikkelen om haar zwakke aspecten te verbeteren. Tevens kan de overheid als werkgever bij haar personeelwerving beter gebruik maken van haar sterke aspecten in vergelijking met het bedrijfsleven.

In hoofdstuk 2 beschrijven we de wijze waarop het empirisch onderzoek is verricht onder een representatieve steekproef (N=1461) uit de Nederlandse bevolking van 16 tot en met 65 jaar, de wijze van dataverzameling, de kenmerken van de steekproef en de inhoud van de vragenlijst. Hoofdstuk 3 rapporteert over de algemene publieksoordelen over de overheid (beter: de publieke sector) en het bedrijfsleven als werkgever. Hoofdstuk 4 analyseert hoe de Nederlandse bevolking denkt over het werken bij de vier onderscheiden overheidssectoren in vergelijking tot het bedrijfsleven. In hoofdstuk 5 worden deze oordelen verder verbijzonderd naar specifieke sociaal-demografische achtergrondkenmerken van de respondenten. Hoofdstuk 6 bevat de belangrijkste conclusies, koppelt terug naar het theoretisch perspectief zoals verwoord in dit hoofdstuk en formuleert aangrijpingspunten voor gericht overheidsbeleid om de eigen wervingsproblematiek te verbeteren.

2 Het imago-onderzoek

2.1 Steekproef

Voor het onderzoek naar het imago van de overheid en het bedrijfsleven als werkgever is gekozen voor een veldonderzoek (survey) met een vragenlijst voorgelegd aan het CENTERDATAPANEL. CENTERDATA is een onderzoeksfaciliteit van de Katholieke Universiteit Brabant te Tilburg. Het CENTERDATAPANEL bestaat uit respondenten uit ongeveer 2000 Nederlandse huishoudens. Deze huishoudens beschikken over een door CENTERDATA beschikbaar gestelde pc met Internet-aansluiting. Zij zijn beschikbaar voor deelname aan onderzoeken waarbij in het weekend thuis op het scherm een vragenlijst wordt ingevuld en geretourneerd aan CENTERDATA. Van de deelnemende huishoudens van dit panel zijn de socio-demografische gegevens en nog enkele andere gegevens bekend. Eventueel zijn ook gegevens die in eerdere onderzoeken zijn gevraagd, te traceren. Per huishouden kunnen verscheidene personen aan een onderzoek meedoen. De dataverzameling bij het panel heeft plaatsgevonden in de weekenden van 29 maart en 6 april, in de weken 13 en 14, 2001.

Voor dit onderzoek zijn 3330 panelleden geselecteerd, aan wie een vragenlijst is toegezonden. Wegens ziekte, vakantie e.d. in maart 2001 hebben 365 panelleden niet aan het onderzoek kunnen meedoen. Bij 65 panelleden is het invullen van de vragenlijst wegens technische problemen misgegaan. De non-respons bestond uit 1439 panelleden die de vragenlijst niet hebben ingevoerd en geretourneerd. Inclusief alle non-respons was de responsrate dus 44%; laten we de non-respons met reden (ziekte, vakantie, technische problemen) buiten beschouwing is de responsrate precies 50%. Hiermee blijven 1461 panelleden over die de vragenlijst hebben ingevuld en geretourneerd. De analyses in dit rapport zijn gebaseerd op deze 1461 respondenten.

De steekproef bestond dus uit 1461 respondenten van 16 tot en met 65 jaar. De data zijn herwogen naar de landelijke verdeling (Statistisch Jaarboek 2000, Centraal Bureau voor de Statistiek) van de variabelen geslacht, leeftijd en hoogst genoten opleiding. De weegfactor is multiplicatief berekend met behulp van het programma Bascula 3.0, ontwikkeld door het CBS.

Tabel 2.1: Geslacht

Geslacht	% respons	% na weging	% CBS
Man	53.3	49.3	49.3
Vrouw	46.7	50.7	50.7
Totaal	100.0	100.0	100.0

Tabel 2.2: Leeftijdscategorieën

Leeftijd	% respons	% na weging	% CBS
16 tot en met 24 jaar	6.9	16.2	16.2
25 tot en met 34 jaar	23.3	24.3	24.3
35 tot en met 44 jaar	29.4	23.6	23.6
45 tot en met 54 jaar	26.1	21.3	21.3
55 tot en met 65 jaar	14.2	14.6	14.6
Totaal	100.0	100.0	100.0

Tabel 2.3: Onderwijsniveau (leeftijd van 16 tot en met 65 jaar)

Onderwijsniveau	% respons	% na weging	% CBS
Basisonderwijs	3.4	13.4	13.4
MAVO	10.7	10.3	10.3
VBO	29.8	6.8	6.8
HAVO/VWO	5.5	15.2	15.2
MBO	29.2	32.8	32.8
HBO	6.2	15.0	15.0
Universiteit	15.2	6.5	6.5
Totaal	100.0	100.0	100.0

2.2 Opbouw van de vragenlijst

De vragenlijst is allereerst een uitwerking van de theoretische imagodimensies zoals weergegeven in het eerste hoofdstuk. Voorts hebben we dankbaar gebruik gemaakt van vragen uit eerder imago-onderzoek op het voor ons relevante terrein (bij voorbeeld Kunnen, 1993 en Kersten et al., 1996). We volgen hier de vragenlijst zoals die aan de panelleden op het pc-scherf is voorgelegd. Een geprinte versie van de vertakte pc-vragenlijst ziet er onduidelijk uit; vandaar dat we hier een overzicht geven van de vragen en hun volgorde in de vragenlijst. Na een korte inleiding is gevraagd (vraag 3 (v3)) hoe men de overheid als werkgever beoordeelt in vergelijking met het bedrijfsleven. Met een open vraag (v4) konden

de respondenten aangegeven waarom ze deze beoordeling hebben gegeven. Daarna is gevraagd (v5) of de overheid als werkgever de laatste tien jaar is verslechterd of verbeterd. Ook hier een open vraag (v6) waarom men dit vindt. In vraag 7 zijn vier overheidssectoren onderscheiden (zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen, politie & defensie, openbaar bestuur) en konden de respondenten elke sector apart beoordelen, ook weer (v8) of men verslechtering of verbetering ziet ten opzichte van het bedrijfsleven.

Daarna wordt ingegaan op de werksituatie van de respondent. Heeft men betaald werk (v9) en werkt men bij de overheid, het bedrijfsleven of is men zelfstandig (v10). Als men bij de overheid werkt, bij welk onderdeel (v11). Als men bij het bedrijfsleven werkt, bij welk onderdeel (v13). Voorts is gevraagd naar het huidige werk: vast of tijdelijk dienstverband (v15), leiding geven (v16), omvang van het werk (v17), duur van de huidige baan (v18) en tevredenheid met de huidige baan (v19). Aan hen die een andere baan zoeken (v21) of een andere baan zouden aanvaarden als die werd aangeboden (v22) is gevraagd waar de voorkeur ligt, overheid of bedrijfsleven (v23) en welke sector (v24).

Daarna volgt een viertal vragen rond twaalf baanaspecten. Welke van die aspecten vindt men belangrijk (v25) en wat acht men de minimale eisen voor een baan (v26)? Daarna is gevraagd overheid en bedrijfsleven op alle twaalf aspecten met elkaar te vergelijken (v27) en aan te geven wat er in de eerste, tweede en derde plaats verbeterd op deze aspecten (v28) verbeterd zou kunnen worden.

De twaalf onderscheiden aspecten van een baan zijn:

1. basissalaris
2. salarisvooruitzichten
3. aanvullingen op basissalaris; toeslagen, compensaties
4. regelingen voor pensioen e.d.
5. secundaire arbeidsvoorwaarden: arbeidstijden, kinderopvang, verlof
6. inhoud van het werk
7. fysieke werkomstandigheden: werkruimte, temperatuur
8. psychische werkomstandigheden: werkdruk, sociale contacten
9. werkverhoudingen met collega's en leidinggevenden, medezeggenschap
10. combineren van arbeid en privé
11. loopbaanmogelijkheden: promotie, opleiding
12. zekerheid van baan en inkomen.

Daarna worden de respondenten willekeurig verdeeld over vier overheidssectoren (zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen, politie & defensie, openbaar bestuur) en wordt een overheidssector als werkgever op de twaalf aspecten vergeleken met het bedrijfsleven (v29).

Aan het einde van de vragenlijst volgen twintig andere aspecten waarop de vier overheidssectoren vergeleken worden met het bedrijfsleven (v30).

Deze twintig aspecten zijn:

1. functieafbakening
2. aansluiting tussen opleiding en werk
3. voldoening in het werk
4. mogelijkheden en ontplooiing
5. trots zijn op je werk
6. iets betekenen voor de maatschappij
7. mensen kunnen helpen
8. financiële situatie van de organisatie
9. creatief kunnen zijn
10. communicatie in de organisatie
11. kwaliteit leiding van de afdeling of organisatie
12. vernieuwend, innovatief
13. trouw aan de organisatie
14. snelheid van besluitvorming
15. dienstverlenend, klantgericht
16. uitdagend
17. loyaliteit naar werknemers
18. betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden
19. stabiliteit
20. risico's nemen.

In de volgende hoofdstukken wordt verslag gedaan van de resultaten. In het eerstvolgende hoofdstuk kijken we allereerst naar het algemeen oordeel over de publieke sector als werkgever. Vervolgens bezien we welke baanaspecten als belangrijkste en minimaal noodzakelijk worden gezien; tot slot van het derde hoofdstuk komt de eerste expliciete vergelijking tussen de publieke sector als geheel en het bedrijfsleven aan de orde.

3 De overheid en het bedrijfsleven als werkgever

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we een eerste vergelijking van het imago van de overheid (de publieke sector) met het imago van het bedrijfsleven (de private sector) als werkgever. Hierbij wordt nog geen gedetailleerd onderscheid gemaakt tussen verschillende sectoren van de overheid. We bezien dus het algemene werkgeversbeeld dat respondenten aan de overheid en het bedrijfsleven als overkoepelende sectoren toeschrijven. In het volgende hoofdstuk maken we sectorspecifieke vergelijkingen. Dit hoofdstuk behandelt de meest pregnante vragen die het debat over overheid versus bedrijfsleven op de banenmarkt domineren. Hoe oordeelt het Nederlandse publiek over de overheid als werkgever als men de overheid met het bedrijfsleven vergelijkt? Wat zijn de belangrijkste aspecten en criteria die men gebruikt bij deze vergelijking? Geloofst men dat de relatieve positie van de overheid als werkgever veranderd is en in welke richting: verbeterd of verslechterd? Hoe onderbouwt men deze beoordeling? Na deze algemene oordelen inzoomend op de daadwerkelijke aantrekkelijkheid van de overheid en het bedrijfsleven als werkgever voor de respondent, bezien we of men werk zoekt of een baan zou aanvaarden bij de overheid of bij het bedrijfsleven en zo ja, bij welk onderdeel. Welke aspecten van werken, voorts, vinden mensen belangrijk, het op-één-na belangrijkste en het minst belangrijk? Wat zijn de minimaal noodzakelijke aspecten uit dezelfde set waaraan een baan moet voldoen? Hoe plaatst men de overheid en het bedrijfsleven op al deze aspecten en welke van deze aspecten zou men verbeterd willen zien bij overheid en bedrijfsleven?

De volgende paragraaf (paragraaf 3.2) toont de eerste algemene indruk van de vergelijking tussen overheid en bedrijfsleven en de aspecten en criteria die respondenten hierbij gebruiken. Paragraaf 3.3 gaat in op de prioritering van belangrijke aspecten van werk. In paragraaf 3.4 maken we de eerste expliciete vergelijking tussen de overheid en het bedrijfsleven. In deze paragraaf wordt de inschaling gepresenteerd van de overheid en het bedrijfsleven op een twaalftal baanaspecten. Er wordt ook aangegeven op welke aspecten volgens de Nederlanders overheid en bedrijfsleven zich als werkgever kunnen verbeteren. De slotparagraaf (3.5) vat de hoofdconclusies samen.

3.2 Algemeen oordeel over de overheid als werkgever

Het recente turbulente publieke debat over de overheid als werkgever, mede naar aanleiding van diverse CAO-gerelateerde acties in de zorgsector en het onderwijs in het voorjaar van 2001, doet vermoeden dat de overheid te kampen heeft met een sterk geprononceerde negatieve publieke reputatie. In ons onderzoek hebben we expliciet naar het waardeoordeel over de overheid als werkgever gevraagd.

Tabel 3.1 geeft de uitkomsten.

Tabel 3.1: Oordeel over de overheid als werkgever vergeleken met het bedrijfsleven (N=1461)

1 negatief	14 %
2 niet negatief, niet positief	63 %
3 positief	23 %
Gemiddelde (op een 3-puntschaal)	2,1
Standaarddeviatie	0,6

Het algemene oordeel over de overheid als werkgever, de eerste vraag in het onderzoek, is zeker niet uitgesproken negatief. Bijna tweederde van de Nederlanders heeft een neutraal oordeel: niet negatief, niet positief. Een kleine groep (14%) is negatief en een grotere groep (23%) is positief.

Hoe motiveren de respondenten dit oordeel? De respondenten kregen de kans hun oordeel toe te lichten als antwoord op een open vraag. De respondenten gaven in de meeste gevallen niet één, maar meerdere redenen voor hun negatieve of positieve oordeel op. Kijken we naar de motieven voor de negatieve oordelen, dan worden het 'lage salaris' (27% van het totaal aantal genoemde motieven) en 'bureaucratisch, trage besluitvorming, niet flexibel, log' (21%) als voornaamste motieven genoemd. 'Minder extra's', 'slechtere (secundaire) arbeidsvoorwaarden' en 'slechtere arbeidsomstandigheden' vormen samen in 15% van de gevallen de reden voor een negatief oordeel. 'Niet bedrijfsmatig werken' en 'niet klantgericht' worden samen één op de twaalf keer (8%) als motief opgevoerd. Vervolgens worden 'weinig dynamisch, niet innovatief, gebrek aan durf, creativiteit etc' (9% van het totaal aantal genoemde redenen), 'afschuifcultuur' en 'weinig eigen verantwoordelijkheid' (6%) en 'minder loopbaanmogelijkheden' (6%) als reden naar voren gebracht. Rest nog een verzameling algemene niet-categoriseerbare

klachten, zoals een niet nader omschreven 'blijft achter bij het bedrijfsleven' of 'negatieve publiciteit laatste tijd', over de overheid (9%).

Het meest genoemde motief voor een positief oordeel over de overheid als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven, is 'goede secundaire arbeidsvoorwaarden' (als pensioen- en sociale voorzieningen, ouderschapsverlof, kinderopvang en regelingen bij verlof en ziekte). Van alle motieven wordt zij in 29% van de gevallen genoemd. Ruim één op de vijf keer (22%) wordt '(baan-) zekerheid, betrouwbaar, solide, duidelijk, goede rechtsbescherming' als reden voor een positief oordeel genoemd. Ook 'goede arbeidsomstandigheden', een verzameling redenen als minder werkdruk, oog voor mensen, vrije dagen, ADV (arbeidsduurverkorting), deeltijdwerken, sfeer, korte werkdagen, vaste werktijden, interessant werk, wordt in 21% van de gevallen genoemd. Minder vaak genoemd worden 'goed salaris' (8%), 'minder commercieel, geen winstoogmerk, minder marktgevoelig' en 'carrière- en scholingsmogelijkheden' (beiden 6%) en 'dient algemeen belang' (5%). Tot slot resteert een bonte verzameling positieve uitspraken over de overheid (4%).

Uit de antwoorden op de open vragen kunnen we concluderen dat de welbekende motieven voor een negatief oordeel (salaris te laag, bureaucratisch) of voor een positief oordeel (secundaire arbeidsvoorwaarden, zekerheid, arbeidsomstandigheden) domineren. 'Minder bedrijfsmatig werken' en 'loopbaanmogelijkheden' kunnen zowel tot een negatief als een positief oordeel leiden.

We hebben doorgevraagd hoe de positie van de overheid als werkgever zich heeft ontwikkeld, in positieve of in negatieve zin. Ook nu verrassen de resultaten, weergegeven in Tabel 3.2.

Tabel 3.2: De ontwikkeling van de overheid als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven in de laatste tien jaar (N=1461)

1 sterk verslechterd	1 %
2 verslechterd	27 %
3 niet verslechterd, niet verbeterd	50 %
4 verbeterd	21 %
5 sterk verbeterd	1 %
Gemiddelde (op een 5-puntschaal)	2,9
Standaarddeviatie	0,8

De resultaten zijn iets geprononceerder, maar mogen ook nu niet als evident negatief of positief worden beschouwd. Iets meer dan een kwart van de Nederlanders vindt dat de positie van de overheid als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven de laatste tien jaar is verslechterd. Daar staat een klein kwart van de Nederlanders tegenover die deze positie juist als verbeterd aanmerkt. De grootste groep, de helft van alle respondenten, is neutraal in haar oordeel. Zij zien geen verschil met tien jaar geleden.

Ook hier hebben we doorgevraagd naar de redenen voor deze mening. De respondenten (een groep van 22%, zie Tabel 3.2) die vinden dat de positie van de overheid als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven de laatste tien jaar (sterk) is verbeterd, geven daarvoor vooral de verklaring dat het 'gat' met het bedrijfsleven is verkleind, en wel op het gebied van salaris (25% van alle genoemde motieven), bedrijfsvoering ('commerciëler, doelgerichter, zakelijker, slagvaardiger, minder bureaucratisch werken') (21%), en de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt (6%). De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn (nog meer) verbeterd (19%). Verder is er 'meer aandacht voor de werknemer (meer waardering in de vorm van extra beloningen)' gekomen (5%), is er 'meer openheid' (3%), zijn er betere carrière- en opleidingsmogelijkheden gekomen (2%), zijn de arbeidsomstandigheden verbeterd, vooral via minder werkdruk (8%) en is het 'stoffige imago verdwenen, de overheid is moderner geworden, met zijn tijd meegegaan' (4%). De groei van de economie wordt in 3% van de gevallen als reden van de positieverbetering van de overheid ten opzichte van het bedrijfsleven opgevoerd. Rest nog een groep van vage en onduidelijke motieven (4%)

Vervolgens kijken we naar de redenen die de respondenten hebben gegeven voor hun opvatting dat de positie van de overheid als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven de laatste tien jaar (sterk) is verslechterd. Deze groep (28%) geeft

aan dat het verschil met het bedrijfsleven juist groter is geworden. En dan met name wat betreft salaris (35% van alle genoemde redenen) en arbeidsomstandigheden en dan vooral de werkdruk (12%). Ook wat de secundaire arbeidsvoorwaarden (extra's, sociale voorzieningen, pensioen) betreft is de overheid achteruitgegaan (15%). Ruim 7% van de redenen betreft 'zekerheid van een baan voor het leven bij de overheid is niet meer zo vanzelfsprekend'. Ook het voortdurende bezuinigen, dat tot een 'utholling van zorg, onderwijs en veiligheid' leidt, wordt in ruim 6% van de gevallen als reden voor de verslechterde positie van de overheid als werkgever in de laatste tien jaar opgevoerd. Eén op de twintig redenen betreft het bureaucratische karakter van de overheid (te veel regelgeving). Minder vaak genoemde redenen voor de verslechterde positie van de overheid als werkgever betreffen 'minder opleidings- of carrièremogelijkheden (2%), 'overheid is niet meegegaan met zijn tijd, modernisering is achtergebleven, overheid heeft te weinig het marktprincipe gevolgd' (3%), 'het maatschappelijk aanzien is afgenomen, het imago is verslechterd' (3%) en 'het personeel loopt weg, falende personeelswerving, kan mensen niet binnenhouden' (4%). In 3% van de gevallen wordt juist de 'privatisering, het marktconform denken' en zijn negatieve gevolgen als veroorzaker van de verslechterde positie gezien. Een goede 4% van alle genoemde redenen betreft niet gespecificeerde antwoorden als 'de overheid is achtergebleven bij de ontwikkelingen in het bedrijfsleven' en 'het bedrijfsleven heeft zich verbeterd'. Resteren nog 2% eenmalig genoemde overige redenen.

Vatten we de antwoorden op de open vragen naar de reden(en) voor een negatief of positief oordeel over de ontwikkeling van de positie van de overheid als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven in de laatste tien jaar samen, dan valt op dat er met name over het salaris onduidelijkheid bestaat. Volgen velen van de groep met een positief oordeel over de ontwikkeling van de overheid als werkgever de laatste tien jaar is het salarisverschil met het bedrijfsleven verkleind, terwijl daarentegen de meest genoemde reden voor een negatief oordeel over die ontwikkeling juist het achterblijven van het salaris bij de overheid ten opzichte van het bedrijfsleven is. Over de secundaire arbeidsvoorwaarden bestaat een vergelijkbaar verschil van mening; volgens de positieven zijn die verbeterd bij de overheid, terwijl volgens de negatieven de secundaire arbeidsvoorwaarden bij de overheid juist achteruit zijn gegaan. In ieder geval blijft staan dat de helft van de respondenten (zie Tabel 3.2) geen verschil ziet met tien jaar geleden in de verhouding overheid als werkgever en het bedrijfsleven als werkgever.

De voorlopige conclusie kan luiden dat als de overheid als geheel wordt beschouwd en wordt vergeleken met het bedrijfsleven, de overheid niet expliciet negatief of positief geduid wordt. Een kleine minderheid van de Nederlanders, 14%, is negatief, en iets meer dan een kwart van de Nederlanders meent dat de overheid als werkgever de laatste tien jaar ten opzichte van het bedrijfsleven terrein verloren heeft.

3.3 De belangrijkste en minimaal noodzakelijke aspecten van een baan

Eén van de kernonderdelen van het vergelijken van overheid en bedrijfsleven behandelt de vraag op welke aspecten overheden en bedrijven zich als aantrekkelijke werkgever kunnen presenteren. Doorslaggevend eerder onderzoek op dit terrein (e.g., Kersten et al., 1996), alsmede recente gezaghebbende beleidsrapporten, zoals die van de Commissie Van Rijn (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2001abc), betogen dat de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever sterk samenhangt met de beelden die mensen (al dan niet in dienst bij de overheid) hebben van het werken bij de overheid. Deze beelden (imago's) bouwen voort op de rangorde in belangrijkheid die mensen aanbrengen in aspecten van een baan, zoals het basissalaris tot en met de carrièremogelijkheden. Informatie over deze rangorde geeft aanknopingspunten voor beleid gericht op een versterking van het imago en de wervingskracht van de overheid, aldus de Commissie Van Rijn (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2001a: 23).

De rangorde van baanaspecten die deze commissie, in navolging van onderzoek van Kersten et al. (1996) met data gebaseerd op interviews met 66 werknemers, onderscheidt heeft betrekking op volgende drie categorieën (onze labels).

1 Inhoud en verhouding:

- inhoud van het werk;
- werkverhoudingen.

2 Loon en ontplooiing:

- basissalaris;
- privésituatie;
- carrièremogelijkheden;
- baan zekerheid;
- arbeidstijden en verlof;

- psychische arbeidsomstandigheden;
- salarisvooruitzichten.

3 Additionele voorwaarden:

- regelingen sociale zekerheid;
- fysieke arbeidsomstandigheden;
- extra beloningscomponenten.

In dit onderzoek hebben we deze twaalf aspecten (in de uitgebreidere formulering van het oorspronkelijke onderzoek) opgenomen. We gaan na welke rangorde een representatieve groep Nederlanders in deze aspecten aanbrengt en bezien tegelijk de overeenkomst met bovenstaande rangorde. We gaan ook na welke van deze aspecten Nederlanders als minimale vereiste van een baan zien. Tot slot hebben we de respondenten gevraagd de overheid en het bedrijfsleven te schalen op deze twaalf aspecten.

Tabel 3.3 laat de belangrijkheid van de twaalf baanaspecten zien voor alle Nederlanders (tussen 16 en 66 jaar oud) eind maart 2001.

Tabel 3.3: De belangrijkheid van twaalf baanaspecten (N=1461)

%	het belangrijkste	het op één na belangrijkste	het minst belangrijk
Basissalaris	18	12	8
Salarisvooruitzichten	7	9	7
Aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	2	3	7
Regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	2	10	8
Secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	3	6	7
Inhoud van het werk	35	18	8
Fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	1	2	4
Psychische omstandigheden, werkdruk, sociale contacten	2	5	8
Werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap	8	14	15
Het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	9	7	9
Loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	1	7	9
Zekerheid van baan en inkomen	11	7	9
Anders	0	0	1

Het belangrijkste is de inhoud van het werk, precies zoals ook uit eerder onderzoek naar voren is gekomen. Zowel in het onderzoek van Kersten et al.

(1996) als het onderzoek onder 16-35-jarigen van Kunnen (1993) wordt het zwaarste accent op het intrinsieke kenmerk 'inhoud' of 'aard' van het werk gelegd. Inhoud van het werk wordt op tamelijk grote afstand gevolgd door het basissalaris en zekerheid van baan en inkomen. De hoge positie van deze laatste twee mag opmerkelijk heten. In het eerdere onderzoek kwamen deze aspecten op respectievelijk de derde en zesde plaats. Nu staan deze respectievelijk nummer twee en drie in de top drie van belangrijkste baanaspecten. Of het nu gevonden resultaat betekent dat Nederlanders meer nadruk op materiële kenmerken leggen, is niet met zekerheid te stellen, omdat het hier om het eerste representatieve onderzoek gaat.

Nemen we de top-drie samen met de volgende drie die enige aanhang onder de Nederlanders hebben (in volgorde: combinatiemogelijkheid betaalde arbeid – privé, werkverhouding en salarisvooruitzichten), dan kunnen we concluderen dat de rol van immateriële baanaspecten (inhoud, verhoudingen, contacten, ontplooiingsmogelijkheden) niet dominant is in het prioriteitenlijstje van de Nederlanders. Materiële baankenmerken hebben een hoge positie op het verlanglijstje van de Nederlander, zoals ook al in een eerder onderzoek over de toekomst van arbeid, zorg en vrijetijd is gevonden (Ester & Vinken, 2000, 2001). Uit Tabel 3.3 blijkt verder dat inhoud van het werk ook door de meesten als het op één na belangrijkste kenmerk wordt genoemd, nu wel gevolgd door werkverhoudingen en basissalaris. De volgorde uit het onderzoek van Kersten et al. (1996) klopt als Nederlanders zich buigen over baanaspecten die van secundair belang zijn. Over het minst belangrijke baanaspect zijn Nederlanders het niet zonder meer eens. Een groot aantal aspecten wordt door een kleine 10 procent genoemd. Werkverhoudingen met collega's, leidinggevenden en medeweggenschap is het enige aspect dat er met een kleine 15 procent uitspringt. Opnieuw een aanwijzing dat immateriële baankenmerken (na en naast inhoud van het werk) in tegenstelling tot materiële niet stevig verankerd zijn in het prioriteitenlijstje van Nederlanders.

Om nader inzicht te krijgen in prioritering van de vele baanaspecten hebben we gevraagd aan te geven wat men als minimale eisen stelt aan een baan. Welke drie aspecten acht men, met andere woorden, onmisbaar voor een baan? De resultaten staan in Tabel 3.4.

Tabel 3.4: De minimale eisen die voor een baan van belang zijn (N=1461)

	% genoemd (maximaal 3)
Basissalaris	44
Salarisvooruitzichten	23
Aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	8
Regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	20
Secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	14
Inhoud van het werk	61
Fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	7
Psychische omstandigheden, werkdruk, Sociale contacten	15
Werkverhouding met collega's, leidinggevend en medezeggenschap	37
Het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	27
Loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	14
Zekerheid van baan en inkomen	25

Een ruime meerderheid (61%) noemt opnieuw inhoud van het werk, nu als minimale eis voor een baan. Ook weer opnieuw gevolgd door basissalaris en vervolgens de werkverhouding met collega's, leidinggevend en medezeggenschap. Vergelijken we dit opnieuw met het kwalitatieve onderzoek van Kersten et al. (1996), dan blijkt dat deze drie aspecten ook in dat onderzoek in de top-drie staan, maar dat het basissalaris evident aan belang gewonnen heeft. Het heeft van plaats gewisseld met werkverhoudingen en neemt nu de tweede in plaats van de derde positie in. De twee hierna meest genoemde baanaspecten zijn combinatiemogelijkheid betaalde arbeid – privé en zekerheid van baan en inkomen (dat in de vorige tabel als derde belangrijkste naar voren kwam), op korte afstand gevolgd door salarisvooruitzichten en regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO.

Schetsen we de prioritering van aspecten die Nederlanders in een baan zoeken, dan zien we een absolute hoge positie voor inhoud van het werk, een immaterieel kenmerk. Deze onbedreigde positie wordt gevolgd door een wisselend aantal materiële kenmerken waarbij het basissalaris consequent als goede tweede uit de bus komt. Baanzekerheid, het kunnen combineren van het werk met privésituaties, regelingen voor sociale zekerheid staan met een immaterieel kenmerk zoals werkverhoudingen eveneens hoog op de agenda.

3.4 Baanaspecten bij overheid en bedrijfsleven: inschalen en verbeteren

Hoe schatten Nederlanders de overheid en het bedrijfsleven in op dezelfde reeks baanaspecten? We hebben de respondenten dezelfde aspecten van een baan voorgelegd en ze daarbij een 7-puntsschaal aangeboden die afwisselend liep van een negatieve tot een positieve of van een positieve tot een negatieve pool (b.v. goed – slecht of andersom). Vervolgens is de respondenten gevraagd op deze schaal eerst de overheid als werkgever te plaatsen en daarna het bedrijfsleven. Dit genereert verschillen in gemiddelde schaalscores die direct inzicht geven in de aspecten waarop de overheid zich als werkgever positief en negatief van het bedrijfsleven onderscheidt. Tabel 3.5 presenteert deze gegevens.

Tabel 3.5: De inschaling van overheid en bedrijfsleven op twaalf baanaspecten (N=1461)

Gemiddelde	overheid	bedrijfs- leven	verschil	p
1 Basissalaris	3,9	4,8	-0,8	***
2 Salarisvooruitzichten	4,0	4,2	-0,2	**
3 Aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	3,6	4,7	-1,1	***
4 Regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	5,1	4,4	0,7	***
5 Secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	4,4	4,0	0,4	***
6 Inhoud van het werk	4,4	4,6	-0,2	***
7 Fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	4,6	4,3	0,3	***
8 Psychische omstandigheden, werkdruk, sociale contacten	4,3	4,0	0,4	***
9 Werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap	4,3	4,3	0,0	ns
10 Het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	4,7	3,8	0,9	***
11 Loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	4,2	4,6	-0,4	***
12 Zekerheid van baan en inkomen	4,9	4,1	0,8	***

Toelichting: alle schalen van 1 = 'negatief' naar 7 = 'positief' gehercodeerd; in de vragenlijst varieerde de richting van de semantische differentiaal als volgt: item 1 laag-hoog, 2 goed-slecht, 3 weinig-veel, 4 slecht-goed, 5 ruim-bepaald, 6 aantrekkelijk-onaantrekkelijk, 7 slecht-goed, 8 slecht-goed, 9 goed-slecht, 10 moeilijk-makkelijk, 11 veel-weinig en 12 hoog-laag; verschil als negatief teken negatiever bij overheid en positiever bij bedrijfsleven, als teken positief positiever bij overheid en negatiever bij bedrijfsleven; p (t-test voor paired samples) * = <.05, ** = <.01, *** = <.001, ns = niet-significant.

Bezien we eerst de positieve positie van de overheid als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven. Het grootste verschil wordt gemaakt bij het combineren van

betaalde arbeid met de privésituatie. De overheid wordt hier het duidelijkst positief ingeschaald in vergelijking tot het bedrijfsleven (het bedrijfsleven scoort onder het rekenkundig gemiddelde van vier). Op een haast gedeelde tweede plaats als het gaat om een positievere positie van de overheid staan: zekerheid van baan en inkomen en regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO. Niet uit het oog moet worden verloren dat op beide aspecten zowel de overheid als het bedrijfsleven gemiddeld genomen positief worden ingeschat (alle gemiddelden komen boven het rekenkundig gemiddelde van vier uit). Voorts blijkt de overheid bij het aspect van de regelingen voor sociale zekerheid het hoogste gemiddelde te behalen (bij het bedrijfsleven is dat basissalaris). Wat minder evident is of de psychische en fysieke werkomstandigheden bij de overheid als positief gezien worden. Onder psychische omstandigheden wordt in dit verband ook werkdruk verstaan. Het mag gezien de verhitte discussies over de werkdruk in de onderwijs- en gezondheidssectoren opmerkelijk heten dat de Nederlanders de overheid (als totale categorie) positiever dan het bedrijfsleven inschalen op dit aspect. We zien in het volgende hoofdstuk of dit ook op gaat als men de overheidssectoren afzonderlijk met het bedrijfsleven vergelijkt.

Op een vijftal aspecten schalen Nederlanders de overheid negatiever in dan het bedrijfsleven. Het grootste verschil ligt in de aanvullingen op het salaris (toeslagen) en het basissalaris. Wat toeslagen aangaat, scoort de overheid lager dan het neutrale gemiddelde (niet negatief/niet positief); het bedrijfsleven scoort significant positiever (rond de vijf). De overheid komt wat het basissalaris betreft ongeveer op het schaalgemiddelde van vier uit (niet negatief/niet positief); het bedrijfsleven opnieuw positiever. Minder scherpe, maar nog steeds significant negatieve verschillen zien we bij loopbaanmogelijkheden, salarisvooruitzichten en inhoud van het werk. Op al deze drie aspecten wordt de overheid in vergelijking met het bedrijfsleven minder positief beoordeeld. Hierbij zij opgemerkt dat de overheid op deze aspecten wel op of net boven het gemiddelde (niet positief/niet negatief) scoort.

Geen onderscheid tussen de overheid en het bedrijfsleven vinden we op het aspect werkverhouding. Dit aspect staat hoog in de prioriteitenlijst van burgers en zowel de overheid als het bedrijfsleven scoren hier gemiddeld positief op. Kijken we naar de vergelijking op de andere twee topaspecten in het prioriteitenlijstje zoals die in de vorige paragraaf naar voren kwam, dan valt het op dat de overheid op het belangrijkste baanaspect, inhoud van het werk, negatiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven (maar nog wel boven het neutrale gemiddelde van vier) en dat

het aspect basissalaris een behoorlijk verschil ten nadele van de overheid te zien geeft (de overheid scoort net onder het gemiddelde van vier).

In conclusie worden de regelingen voor sociale zekerheid bij de overheid het positiefst gewaardeerd; bij het bedrijfsleven is dat het basissalaris. In onderlinge vergelijking doet de overheid het vooral beter dan het bedrijfsleven wat het combineren van betaalde arbeid met het privéleven betreft, direct gevolgd door het aspect baanzekerheid. Het bedrijfsleven is weer het positiefst onderscheidend van de overheid op het terrein van de salaristoelagen, op de voet gevolgd door het basissalaris. Er is geen onderscheid tussen beide sectoren in termen van werkverhouding met collega's, leidinggevenden of medezeggenschap.

Zijn het ook de meest onderscheidende factoren die men het eerst verbeterd zou willen zien bij overheid of bedrijfsleven? De respondenten is gevraagd aan te geven wat zij in de eerste plaats, de tweede plaats en de derde plaats zouden willen verbeteren bij de overheid als werkgever en wat vervolgens bij het bedrijfsleven. In Tabel 3.6 staan de resultaten.

Nemen we de overheid als eerste in beschouwing, dan valt op dat de grootste groep, ruim een derde van de respondenten, het basissalaris in de eerste plaats verbeterd zou willen zien. Een-zevende van de respondenten (14%) zou als eerste de salarisvooruitzichten willen verbeteren. De overige aspecten worden niet opmerkelijk vaak genoemd. Rond een-tiende van de Nederlanders noemt inhoud van het werk en psychische omstandigheden, waaronder de werkdruk. De salarisvooruitzichten en de inhoud van het werk worden het vaakst (rond 15% van de respondenten in beide gevallen) genoemd als aspecten die op de tweede plaats verbeterd zouden kunnen worden. Op de derde plaats zijn dat de loopbaanmogelijkheden en de aanvullingen op het basissalaris (toelagen).

Daar waar men het grootste verschil tussen overheid en bedrijfsleven ziet, en dat zijn de toelagen, wenst men pas op de derde plaats een verbetering, kan men concluderen bij het vergelijken van Tabel 3.5 met Tabel 3.6. Het basissalaris zelf, een goede tweede als belangrijkste verschil tussen overheid en bedrijfsleven, zou men het eerst willen verbeteren.

Tabel 3.6: De verbetering van baanaspecten bij de overheid en het bedrijfsleven (N=1461)

Overheid %	op de eerste plaats	op de tweede plaats	op de derde plaats
Basissalaris	34	8	6
Salarisvooruitzichten	14	15	8
Aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	5	11	14
Regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	3	5	2
Secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	5	8	9
Inhoud van het werk	11	14	9
Fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	3	4	5
Psychische omstandigheden, werkdruk, sociale contacten	11	11	9
Werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap	5	8	10
Het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	1	5	7
Loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	7	11	16
Zekerheid van baan en inkomen	2	2	6

Hoe zit dat als men de verbeterpunten van het bedrijfsleven in ogenschouw neemt? Ten eerste valt op dat men minder eenduidig dan bij de overheid één aspect aanwijst dat verbeterd moet worden. De grootste groep (20%) kiest voor secundaire arbeidsvoorwaarden (arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen) die als eerste bij het bedrijfsleven verbeterd moeten worden, gevolgd door het basissalaris en de psychische werkomstandigheden (beide 14%). Op de tweede plaats voor verbetering vatbaar zijn opnieuw de secundaire arbeidsvoorwaarden, nu gevolgd door het kunnen combineren van betaalde arbeid en privéomstandigheden. Dit laatste is ook het meest genoemde baankenmerk dat men op de derde plaats zou willen verbeteren.

Bedrijfsleven %	op de eerste plaats	op de tweede plaats	op de derde plaats
Basissalaris	14	3	3
Salarisvooruitzichten	8	6	2
Aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	6	6	7
Regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	10	12	8
Secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	20	16	11
Inhoud van het werk	3	7	5
Fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	4	9	9
Psychische omstandigheden, werkdruk, sociale contacten	14	13	13
Werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap	2	7	8
Het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	10	14	15
Loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	2	4	5
Zekerheid van baan en inkomen	8	6	13

Een recapitulatie. Men kan bij het bedrijfsleven minder goed verbeterpunten identificeren dan bij de overheid. Als men dat doet, wil men bij het bedrijfsleven eerst (en vervolgens) vooral de secundaire arbeidsvoorwaarden verbeterd zien. Op de derde plaats noemt men het combineren van arbeid en privé. Dit laatste is eveneens het aspect waarop de overheid als positiefst ten opzichte van het bedrijfsleven gewaardeerd wordt. Hier komt bij dat onder de noemer secundaire arbeidsvoorwaarden ook het voorbeeld van kinderopvang genoemd wordt. Het lijkt erop dat Nederlanders vooral combinatiemogelijkheden voor arbeid en zorg bij het bedrijfsleven voor verbetering vatbaar achten. Bij de overheid waren salaristoelagen het belangrijkste verschil tussen overheid en bedrijfsleven. Deze zou men pas op de derde plaats verbeterd willen zien. Eerst en vooral noemt men het basissalaris dat bij de overheid verbeterd moet worden.

3.5 Conclusies

Aan het begin van de vragenlijst is een algemeen oordeel over de overheid als geheel als werkgever in vergelijking met het bedrijfsleven gevraagd. Dat oordeel is niet uitgesproken negatief; bijna twee-derde antwoordt met 'niet negatief, niet positief'. In een open vraag kregen de respondenten de kans hun oordeel toe te lichten. Uit de groep met een negatief oordeel komen daarvoor als belangrijkste redenen vooral het 'lage(re) salaris' en 'bureaucratisch, trage besluitvorming, log'

naar voren. De groep respondenten met een positief oordeel over de overheid als werkgever noemt de 'goede secundaire voorwaarden' en '(baan-)zekerheid, goede rechtsbescherming' als belangrijkste motieven.

Het oordeel over de ontwikkeling van de positie van de overheid als werkgever gedurende de laatste tien jaar is eveneens niet uitgesproken negatief of positief. Opnieuw is naar een nadere motivatie van het oordeel gevraagd. Ruim één kwart van de respondenten gaf aan dat de positie van de overheid als werkgever in de laatste tien jaar (sterk) is verslechterd; daarvoor voerde zij als voornaamste redenen aan het 'achterblijven van het salaris bij het bedrijfsleven' en het 'achteruitgaan van de secundaire voorwaarden'. Eén op de vijf vond dat de positie van de overheid als werkgever juist de laatste tien jaar (sterk) is verbeterd. Als belangrijkste redenen hiervoor werden 'het verkleinen van de salarisachterstand op het bedrijfsleven' en 'het professioneler worden van de bedrijfsvoering, marktgericht werken, minder bureaucratisch' genoemd.

De respondenten geven als belangrijkste aspecten van een baan:

- inhoud van het werk
- basissalaris
- zekerheid van baan en inkomen

De drie meestgenoemde baanaspecten bij de vraag welke drie minimale eisen men aan een baan stelt (er mochten maximaal drie aspecten worden genoemd), zijn:

- inhoud van het werk
- basissalaris
- werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap

Bij de vergelijking van de overheid met het bedrijfsleven op de twaalf baanaspecten wordt in de helft van de gevallen de overheid positiever beoordeeld dan het bedrijfsleven. De drie belangrijkste zijn:

- het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie
- zekerheid van baan en inkomen
- regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO

Op een vijftal aspecten wordt de overheid als geheel negatiever ingeschat dan het bedrijfsleven. Lichten we de drie belangrijkste eruit dan gaat het om:

- aanvullingen op het basissalaris

- basissalaris
- loopbaanmogelijkheden

Het positiefst worden bij de overheid gewaardeerd: de regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO, gevolgd door zekerheid van baan en inkomen. Bij het bedrijfsleven zijn dat: basissalaris en aanvullingen op het basissalaris. Het laagst ingeschaald worden bij de overheid aanvullingen op basissalaris en het basissalaris zelf. Bij het bedrijfsleven zijn dat: het kunnen combineren van betaalde arbeid met privé-situatie en secundaire arbeidsvoorwaarden en psychische omstandigheden.

Volgens de Nederlanders moeten bij de overheid eerst en vooral het basissalaris en vervolgens de salarisvooruitzichten en de inhoud van het werk verbeterd worden. Bij het bedrijfsleven wil men eerst (en vervolgens) vooral de secundaire arbeidsvoorwaarden, het kunnen combineren van betaalde arbeid met privé-situatie en de psychische omstandigheden verbeterd zien. De nadruk bij de overheid ligt op materiële zaken, op geld, op het salaris en de uitlopmogelijkheden hiervan. Bij het bedrijfsleven ligt het op veel geroemde aspecten van flexibiliteit, met name die kenmerken die het combineren van werk en privéleven mogelijk maken.

In het volgende hoofdstuk wordt een viertal hoofdsectoren van de overheid onderscheiden:

- (A) zorg en welzijn,
- (B) onderwijs en wetenschappen,
- (C) politie en defensie,
- (D) openbaar bestuur.

Vervolgens worden deze sectoren vergeleken met het bedrijfsleven op de bekende 'klassieke' twaalf baanaspecten en op een twintigtal immateriële aspecten. De vraag is of de vergelijking per overheidssector met het bedrijfsleven een ander beeld te zien geeft dan de vergelijking van de overheid als geheel. De analyses laten toe na te gaan op welke aspecten de overheidssectoren zich onderling onderscheiden, dus wat de sterke profilerende punten zijn van het imago van elke sector.

4 Overheidssectoren en het bedrijfsleven als werkgever

4.1 Inleiding

De overheid heeft vele gezichten. De zorgsector en het onderwijs, justitie en politie, het openbaar bestuur zijn alle overheidssectoren met een eigen werkveld en organisatie, met eigen mogelijkheden en moeilijkheden en ook met een eigen cultuur en imago. In dit hoofdstuk lichten we vier sectoren binnen de overheid uit en vergelijken deze met het bedrijfsleven. Deze overheidssectoren zijn:

- A. zorg & welzijn: ziekenhuizen, verzorgings- en verpleeginstellingen en thuiszorg;
- B. onderwijs & wetenschappen: primair en voortgezet onderwijs, beroeps- en volwasseneneducatie, hoger beroepsonderwijs, universiteiten en onderzoeksinstellingen;
- C. politie & defensie: politie, marechaussee, landmacht, luchtmacht en marine;
- D. openbaar bestuur: rijksoverheid, rechterlijke macht, gemeenten, provincies en waterschappen.

Eerder constateerden we reeds dat van onze respondenten (16-65 jarigen) 27% geen betaalde baan heeft, 25% bij de overheid werkt en 48% bij het bedrijfsleven (inclusief diegenen die als zelfstandige werken of meewerkend gezinslid zijn). De mensen die bij de overheid werken, werken vooral in de sector zorg en welzijn (35%) en het onderwijs (30%). Tabel 4.1 geeft alle details. In deze tabel zien we ook de onderdelen van het bedrijfsleven. Dit is gedaan volgens de laatst beschikbare, tamelijk klassieke standaard-CBS-bedrijfsindeling (sbi 1993). De industrie biedt volgens deze indeling aan de grootste groep in het bedrijfsleven werk (23%), op de voet gevolgd door de handel (groothandel, winkels, supermarkten e.d.) met 22%.

Tabel 4.1: De sectoren van de overheid en het bedrijfsleven waar respondenten nu werken

overheid	%	bedrijfsleven	%
1 rijksoverheid	10	1 landbouw	2
2 provinciale overheid	3	2 delfstoffenwinning	0
3 gemeentelijke overheid	11	3 industrie	23
4 (gezondheids)zorg en welzijn	35	4 energie of waterwinning	0
5 onderwijs	30	5 bouwnijverheid	4
6 politie	2	6 handel	22
7 defensie	3	7 horeca	6
8 waterschappen	2	8 vervoer	4
9 rechterlijke macht	2	9 financiële instellingen	8
10 anders	2	10 automatisering e.d.	9
		11 overige dienstverlening	13
		12 anders	9
N	371		698

Bijna 20% van de respondenten is op zoek naar werk of zou werk aanvaarden bij de overheid (11% van de niet-werkenden, 23% van de werkenden). Mensen die al bij de overheid werken, zouden duidelijk vaker een (andere) baan bij de overheid aanvaarden als we ze met mensen vergelijken die nu in het bedrijfsleven werken, respectievelijk 38% en 15%. Zo'n 27% van de respondenten zoekt werk of zou werk aanvaarden in het bedrijfsleven (15% van de niet-werkenden, 31% van de werkenden). Ook hier geldt dat zij die al in het bedrijfsleven werken, meer daar werk zoeken dan mensen die bij de overheid werken, respectievelijk 41% en 17%. Bijna de helft van de Nederlanders zou dus een (andere) baan willen aanvaarden en wel in meerderheid bij het bedrijfsleven. Ruim een kwart van de Nederlanders zou bij het bedrijfsleven en een vijfde bij de overheid aan de slag willen.

Kijken we naar de sector van de overheid waar men zou willen werken dan zijn de sectoren zorg & welzijn (25%), onderwijs (21%) en de gemeentelijke overheid (19%) het populairst. In Tabel 4.2 vatten we deze uitkomst samen. Ook in deze tabel valt de voorkeur voor de onderdelen van het bedrijfsleven af te lezen. De categorie overige dienstverlening (advocaten, accountants, makelaars, architecten en ingenieursbureaus, reclamebureaus, uitzendbureaus, onderzoeksinstituten, e.d.) met 18% en achtereenvolgens met elk 16% de IT-branche, de handel en de industrie spreken het meest aan.

Tabel 4.2: De sectoren van de overheid en het bedrijfsleven waar men zou willen werken (zoekt er werk én zou er werk aanvaarden)

overheid	%	bedrijfsleven	%
1 rijksoverheid	11	1 landbouw	2
2 provinciale overheid	8	2 delfstoffenwinning	0
3 gemeentelijke overheid	19	3 industrie	16
4 (gezondheids)zorg en welzijn	25	4 energie of waterwinning	1
5 onderwijs	21	5 bouwnijverheid	3
6 politie	5	6 handel	16
7 defensie	4	7 horeca	4
8 waterschappen	3	8 vervoer	6
9 rechterlijke macht	3	9 financiële instellingen	10
10 anders	3	10 automatisering e.d.	16
		11 overige dienstverlening	18
		12 anders	8
N	285		391

In de volgende paragraaf komt het algemeen oordeel over de vier overheidssectoren als werkgever aan de orde en wordt gekeken naar hoe de positie van die vier sectoren als werkgever zich de afgelopen tien jaar heeft ontwikkeld (paragraaf 4.2). Daarna volgt een uitgebreid beeld van de vergelijking van de vier hoofdsectoren met het bedrijfsleven en van de vergelijking tussen de sectoren onderling op een groot aantal baanaspecten, eerst op de twaalf klassieke baanaspecten (paragraaf 4.3) en dan op de speciaal voor dit onderzoek ontwikkelde 20, meer immateriële baanaspecten (paragraaf 4.4). De laatste paragraaf (4.5) vat de belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk samen.

4.2 Algemeen oordeel over de vier overheidssectoren als werkgever

In kort bestek gaan we hier in op de oordelen over de vier overheidssectoren als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven. We vergelijken de oordelen over de sectoren zorg en welzijn (z&w), onderwijs en wetenschappen (o&w), politie en defensie (p&d) en openbaar bestuur (ob) met het algemene oordeel over de overheid (zie Tabel 3.1 en 3.2) en kijken daarbij naar de verschillen tussen de vier sectoren. De resultaten staan in Tabel 4.3.

Tabel 4.3: Oordeel over de vier hoofdsectoren als werkgever vergeleken met het bedrijfsleven (N=1461)

%	z&w	o&w	p&d	ob
1 negatief	58	44	22	18
2 niet negatief, niet positief	29	38	45	45
3 positief	14	18	33	37
Gemiddelde (op een 3-puntschaal)	1,6	1,7	2,1	2,2
Standaarddeviatie	0,7	0,7	0,7	0,7

Toelichting: z&w = zorg & welzijn; o&w = onderwijs & wetenschappen; p&d = politie & defensie en ob = openbaar bestuur.

Het oordeel over de sectoren zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen is niet onverdeeld positief. Bijna 60% van de Nederlanders oordeelt negatief over de sector zorg & welzijn als werkgever en bij de sector onderwijs & wetenschappen zijn ruim vier op iedere tien Nederlanders negatief. Politie & defensie en openbaar bestuur worden als sectoren duidelijk positiever gewaardeerd: een-derde, respectievelijk ruim een-derde van de Nederlanders is positief over deze beide sectoren als werkgever. Hierbij dient bedacht te worden dat zowel zorg & welzijn als onderwijs & wetenschappen begin 2001, in de maanden voordat deze vragenlijst is afgenomen, veel in de pers zijn geweest met berichten over achterblijvende salarissen, hoge werkdruk, hoog ziekteverzuim en dreigende personeelsacties.

Zorg & welzijn wordt als sector (significant) negatiever beoordeeld dan de overheid als geheel. Hetzelfde geldt voor onderwijs & wetenschappen. Bij openbaar bestuur is het juist andersom: deze sector heeft een positiever beeld bij het publiek dan de overheid als geheel. De sector politie & defensie staat wat het imago betreft op hetzelfde niveau als de overheid als geheel. De verschillen tussen de sectoren zijn alle statistisch significant. Dat bevestigt dat openbaar bestuur als het meest positief van alle sectoren wordt opgevat, gevolgd door politie & defensie, onderwijs & wetenschappen en zorg & welzijn.

Er is ook gevraagd hoe de vier sectoren zich de afgelopen tien jaar hebben ontwikkeld als werkgever. Is die positie ten opzichte van het bedrijfsleven verbeterd of verslechterd? Tabel 4.4 doet verslag.

Tabel 4.4: De ontwikkeling van de vier hoofdsectoren als werkgever vergeleken met het bedrijfsleven de laatste tien jaar (N=1461)

%	z&w	o&w	p&d	ob
1 sterk verslechterd	16	11	3	2
2 verslechterd	50	42	16	14
3 niet verslechterd, niet verbeterd	24	35	61	60
4 verbeterd	10	11	19	22
5 sterk verbeterd	0	1	2	3
Gemiddelde (op een 5-puntschaal)	2,3	2,5	3,0	3,1
Standaarddeviatie	0,9	0,9	0,7	0,7

Toelichting: z&w = zorg & welzijn; o&w = onderwijs & wetenschappen; p&d = politie & defensie en ob = openbaar bestuur.

Een met Tabel 4.3 vergelijkbaar beeld dringt zich op. Meerderheden vinden dat de posities van de sectoren zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen als werkgever de laatste tien jaar zijn verslechterd, terwijl de ontwikkeling van beide andere sectoren gedurende de laatste tien jaar als neutraal wordt beoordeeld.

Tussen de sectoren zijn weer alle trendoordelen significant verschillend, analoog aan de resultaten in de vorige tabel. Samengevat: de trendoordelen over openbaar bestuur zijn het meest positief, gevolgd door politie & defensie, onderwijs & wetenschappen en zorg & welzijn.

De ontwikkeling van de vier overheidssectoren als werkgever gedurende de laatste tien jaar wordt ten opzichte van het bedrijfsleven als negatief of neutraal beoordeeld. Het meest negatief is men over de sector zorg & welzijn, op de voet gevolgd door onderwijs & wetenschappen. Over deze sectoren is men ronduit negatief. Dit geldt niet voor politie & defensie en het openbaar bestuur. Over deze sectoren heeft men eerder geen uitgesproken oordeel. Uit de onderlinge vergelijking blijkt wel dat deze laatste twee sectoren, te beginnen bij het openbaar bestuur, als werkgever positiever worden ingeschat dan de eerste twee sectoren (onderwijs & wetenschappen en met name zorg & welzijn).

4.3 Klassieke baanaspecten

Hoe zien de oordelen eruit als we een meer inhoudelijk oordeel vragen, als we Nederlanders vragen aan de hand van een reeks van baanaspecten de vier overheidssectoren als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven te beoordelen? In het onderzoek zijn de respondenten willekeurig ingedeeld in vier groepen. Vervolgens kon iedere groep op twaalf baanaspecten een vergelijking met het bedrijfsleven maken voor één van de vier overheidssectoren. Deze baanaspecten zijn identiek aan de baanaspecten die zijn gebruikt in het IVA onderzoek 'Bewegredenen: de relatie tussen arbeidsvoorwaarden en baanmobiliteit' (Kersten et al., 1996). In het navolgende presenteren we de resultaten per overheidssector, te beginnen met zorg & welzijn.

Een belangrijk sterk punt van deze (en volgende) vergelijking(en) is dat we de respondenten steeds een set aspecten hebben voorgelegd met variabele antwoordmogelijkheden. De betekenis van de antwoordmogelijkheden (semantische differentiaal) liep afwisselend van positief naar negatief of van negatief naar positief. Dit heeft belangrijk bijgedragen aan het voorkómen van positieve of negatieve systematische afwijkingen in de antwoorden van respondenten (response set). In de navolgende presentatie zijn alle antwoorden in dezelfde (positieve) richting omgezet.

(A) Zorg & welzijn

In Tabel 4.5 staan de resultaten voor de sector zorg & welzijn. Op zes van de twaalf baanaspecten wordt de sector zorg & welzijn significant negatiever beoordeeld dan het bedrijfsleven. Bij drie aspecten is het juist positiever. We melden hier puntsgewijs de belangrijkste onderscheidende aspecten.

Negatiever dan het bedrijfsleven:

- basissalaris
- salarisvooruitzichten
- aanvullingen op het basissalaris
- fysieke en psychische werkomstandigheden (ex aequo): Onder fysieke omstandigheden van het werk worden de werkruimte en temperatuur op het werk verstaan, terwijl onder psychische omstandigheden de werkdruk valt.
- loopbaanmogelijkheden

Positiever dan het bedrijfsleven:

- zekerheid van baan en inkomen
- regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO
- het kunnen combineren van betaalde arbeid met de privésituatie

Tabel 4.5: De inschaling van de sector zorg & welzijn en bedrijfsleven op twaalf baanaspecten (N=387)

gemiddelde	z&w	bedrijf	verschil	p
1 basissalaris	2,7	4,2	-1,5	***
2 salarisvooruitzichten	3,7	4,5	-0,8	***
3 aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	3,1	4,1	-1,1	***
4 regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	4,4	4,1	0,3	***
5 secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	4,1	4,0	0,1	ns
6 inhoud van het werk	4,3	4,5	-0,1	ns
7 fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	3,3	4,2	-0,9	***
8 psychische omstandigheden, werkdruk, sociale contacten	2,9	3,8	-0,9	***
9 werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap	4,5	4,5	0,0	ns
10 het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	4,0	3,8	0,2	*
11 loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	3,9	4,6	-0,7	***
12 zekerheid van baan en inkomen	5,0	4,3	0,7	***

Toelichting: alle schalen van 1 = 'negatief' naar 7 = 'positief' gehercodeerd; in de vragenlijst varieerde de richting van de semantische differentiaal als volgt: item 1 laag-hoog, 2 goed-slecht, 3 weinig-veel, 4 slecht-goed, 5 ruim-bepert, 6 aantrekkelijk-onaantrekkelijk, 7 slecht-goed, 8 slecht-goed, 9 goed-slecht, 10 moeilijk-makkelijk, 11 veel-weinig en 12 hoog-laag; z&w = zorg & welzijn, bedrijf = bedrijfsleven; verschil als negatief teken negatiever bij zorg en welzijn en positiever bij bedrijfsleven, als teken positief positiever bij zorg en welzijn en negatiever bij bedrijfsleven; p (t-test voor paired samples) * = <.05, ** = <.01, *** = <.001, ns=niet-significant.

De absolute scores in de tabel, dus los van de vergelijking met het bedrijfsleven, geven ook informatie over welke aspecten nu als zwakke en welke als sterke punten van de sector kunnen worden aangemerkt. We halen weer de top-drie op beide punten aan.

Zwakke kenmerken van de sector zorg & welzijn:

- basissalaris
- psychische omstandigheden
- aanvullingen op het basissalaris

Uit het bovenstaande blijkt de meerwaarde van het kijken naar de absolute scores: psychische omstandigheden (werkdruk) krijgt nu een prominentere plaats in het (negatieve) imago van de zorg & welzijnssector. Het basissalaris wordt zowel in vergelijking tot het bedrijfsleven als gezien binnen de sector als het sterkste negatieve punt naar voren gebracht.

Sterke kenmerken van de sector zorg & welzijn:

- zekerheid van baan en inkomen
- werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap
- regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO

Vergeleken met het bedrijfsleven is zekerheid van baan en inkomen het positiefste punt van de sector zorg & welzijn. Ook is dit het baanaspect dat binnen de sector door de Nederlander het hoogste gewaardeerd wordt. We zullen dit ook voor de andere sectoren tegen komen.

(B) Onderwijs & Wetenschappen

In Tabel 4.6 staan de scores voor de sector onderwijs & wetenschappen. Voor onderwijs & wetenschappen geldt nagenoeg hetzelfde als voor zorg & welzijn. Ook nu wordt de helft van de twaalf aspecten in deze sector als negatiever dan in het bedrijfsleven aangemerkt. Toch zijn er enkele saillante verschillen. We vatten nu ook eerst de negatieve en positieve vergelijkende oordelen samen en kijken dan naar de zwakke en sterke punten van deze sector.

Negatiever dan het bedrijfsleven:

- aanvullingen op het basissalaris
- basissalaris
- loopbaanmogelijkheden

Net als bij de sector zorg & welzijn krijgen materiële zaken een hoge prioriteit in de sector onderwijs & wetenschappen. Bij onderwijs & wetenschappen zijn het, volgens Nederlanders, ook de loopbaanmogelijkheden die de sector negatief doen afsteken bij het bedrijfsleven.

Positiever dan het bedrijfsleven:

- zekerheid van baan en inkomen
- regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO

- het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie

De vergelijking met het bedrijfsleven pakt bij onderwijs & wetenschappen precies zo uit als bij zorg & welzijn. Het imago van beide sectoren is gelijk in vergelijking met het bedrijfsleven, ten minste wat de drie belangrijkste componenten aangaat.

Wat zijn, concentrerend op de absolute scores, de zwakste en sterkste punten binnen de sector onderwijs & wetenschappen? We bekijken in beide gevallen de top-drie.

Zwakke kenmerken van de sector onderwijs & wetenschappen:

- aanvullingen op basissalaris
- basissalaris
- psychische omstandigheden

Sterke kenmerken van de sector onderwijs & wetenschappen:

- zekerheid van baan en inkomen
- regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO
- *werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap*

Tabel 4.6: De inschaling van de sector onderwijs & wetenschappen en bedrijfsleven op twaalf baanaspecten (N=411)

gemiddelde	o&w	bedrijf	verschil	p
1 basissalaris	3,4	4,6	-1,2	***
2 salarisvooruitzichten	3,9	4,3	-0,4	***
3 aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	3,0	4,5	-1,5	***
4 regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	4,8	4,2	0,6	***
5 secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	4,3	4,0	0,4	***
6 inhoud van het werk	4,5	4,6	-0,1	ns
7 fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	4,1	4,3	-0,2	*
8 psychische omstandigheden, werkdruk, sociale contacten	3,5	4,0	-0,6	***
9 werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap	4,6	4,4	0,1	ns
10 het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	4,3	3,8	0,5	***
11 loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	3,8	4,7	-0,9	***
12 zekerheid van baan en inkomen	4,9	4,1	0,8	***

Toelichting: o&w = onderwijs & wetenschappen, zie verder de toelichting bij Tabel 4.5.

Ook hier zien we de stijgende prioriteit van psychische omstandigheden (zoals werkdruk) als een zwak kenmerk, naast en na twee evident materiële kenmerken. De drie meest positieve punten van onderwijs & wetenschappen zijn dezelfde als die van zorg & welzijn.

(C) Politie & defensie

Tabel 4.7 rapporteert de scores voor politie & defensie. Maar liefst acht van de twaalf aspecten zijn nu negatiever dan bij het bedrijfsleven. De drie zwakste zijn de volgende.

Negatiever dan het bedrijfsleven:

- psychische omstandigheden
- basissalaris
- fysieke omstandigheden

Na een door materiële zaken gedomineerd negatief imago bij de sectoren zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen zien we nu een negatief beeld waarin vooral de psychische en fysieke werkomstandigheden domineren. Het positievere beeld is niet veel verschillend van de vorige sectoren.

Positiever dan het bedrijfsleven:

- zekerheid van baan en inkomen
- regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO
- secundaire arbeidsvoorwaarden

Opnieuw zijn het de baan- en inkomensvastheid en een scala van sociale-zekerheids-, arbeidstijden- en verlofregelingen die de sector politie & defensie positief van het bedrijfsleven onderscheiden.

De sterkte- en zwakteanalyse, als we de vergelijking met het bedrijfsleven buiten beschouwing laten, wijkt op onderdelen eveneens af. We noemen weer de drie zwakste en sterkste punten.

Tabel 4.7: De inschaling van de sector politie & defensie en bedrijfsleven op twaalf baanaspecten (N=342)

gemiddelde	p&d	bedrijf	verschil	p
1 basissalaris	3,8	4,5	-0,7	***
2 salarisvooruitzichten	3,9	4,3	-0,4	***
3 aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	4,1	4,4	-0,2	*
4 regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	5,1	4,1	0,9	***
5 secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	4,3	4,0	0,3	***
6 inhoud van het werk	4,3	4,5	-0,2	*
7 fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	3,7	4,4	-0,6	***
8 psychische omstandigheden, werkdruk, sociale contacten	3,3	4,1	-0,8	***
9 werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap	4,1	4,4	-0,2	**
10 het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	3,7	3,7	0,0	ns
11 loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	4,4	4,7	-0,3	**
12 zekerheid van baan en inkomen	5,0	4,1	0,9	***

Toelichting: p&d = politie & defensie, zie verder toelichting Tabel 4.5

Zwakke kenmerken van de sector politie & defensie zijn:

- psychische omstandigheden
- fysieke omstandigheden
- het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie

Sterke kenmerken van de sector politie & defensie zijn:

- regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO
- zekerheid van baan en inkomen
- loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding

Zowel bij de zwakke als sterke kenmerken wordt niet of nauwelijks gerefereerd aan materiële baankenmerken. Een baan bij politie & defensie wordt eerst en vooral als psychisch, fysiek en sociaal (in termen van werk en privé) zwaar aangemerkt. Daar staan positief gewaardeerde sociale-zekerheidsregelingen, baanzekerheid en carrière- en opleidingsmogelijkheden tegenover.

(D) Openbaar bestuur

Tabel 4.8 geeft de twaalf baanaspecten voor het openbaar bestuur. Hoe scoort het openbaar bestuur als werkgever in vergelijking met het bedrijfsleven?

Nederlanders zien vijf negatieve en zes positieve onderscheidingen. De top-drie in negatief en positief opzicht staat hieronder.

Negatiever dan het bedrijfsleven:

- aanvullingen op het basissalaris
- basissalaris
- salarisvooruitzichten

Het negatief imago is volledig materieel gekleurd. Het salaris zelf, de groei in salaris en salarisaanvullingen, zoals toeslagen en overcompensaties worden negatief gespiegeld met het bedrijfsleven. Er zijn relatief veel positief onderscheidende aspecten. De drie belangrijkste staan hieronder.

Positiever dan het bedrijfsleven:

- zekerheid van baan en inkomen
- het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie
- regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO

Baanzekerheid, compatibiliteit met het privéleven, en sociale-zekerheidsregelingen zijn de sterkere punten van het openbaar bestuur, nagenoeg dezelfde, zij het in een iets andere volgorde, als bij de andere overheidssectoren.

Tabel 4.8: De inschaling van de sector openbaar bestuur en bedrijfsleven op twaalf baanaspecten (N=321)

gemiddelde	ob	bedrijf	verschil	p
1 basissalaris	3,8	4,3	-0,5	***
2 salarisvooruitzichten	4,0	4,5	-0,5	***
3 aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	3,6	4,3	-0,6	***
4 regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	4,8	4,1	0,8	***
5 secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	4,5	3,9	0,6	***
6 inhoud van het werk	4,2	4,6	-0,4	***
7 fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	4,4	4,1	0,3	***
8 psychische omstandigheden, werkdruk, sociale contacten	4,0	3,7	0,3	***
9 werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap	4,2	4,4	-0,1	ns
10 het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	4,3	3,5	0,8	***
11 loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	4,2	4,6	-0,4	***
12 zekerheid van baan en inkomen	5,1	4,1	1,0	***

Toelichting: ob = openbaar bestuur; zie verder toelichting Tabel 4.5

Wat zijn, als we alleen naar de twaalf baanaspecten binnen de sector zelf kijken, de zwakke en sterke kanten van het openbaar bestuur? We vatten de top-drie op beide kanten hier weer samen.

Zwakke kenmerken van de sector openbaar bestuur zijn:

- aanvullingen op het basissalaris
- basissalaris

Opmerkelijkwijz zijn er geen drie, maar slechts twee relatief zwakke kanten van het openbaar bestuur te identificeren (scores onder het neutrale gemiddelde van vier). Beide punten gaan over de verdiensten in de sector. De als negatiever dan in het bedrijfsleven opgevatte salarisvooruitzichten zijn uit het overzicht verdwenen. Deze worden, anders gezegd, als neutraal binnen het openbaar bestuur gezien, maar tegelijk als minder positief dan in het bedrijfsleven.

Sterke kenmerken van de sector openbaar bestuur zijn:

- zekerheid van baan en inkomen
- regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO
- secundaire arbeidsvoorwaarden

Ook bij het openbaar bestuur hebben baan- en inkomenszekerheid en de diverse regelingen op het gebied van sociale zekerheid en arbeidsvoorwaarden de hoogste positieve score.

Een sectorvergelijkend overzicht

Er is in het voorgaande een opvallend aantal overeenkomsten tussen de oordelen over de diverse overheidssectoren te constateren. Er zijn wel verschillen, maar die zijn beperkt. Op deze plaats willen we kort de belangrijkste overeenkomsten en verschillen samenvatten. We kijken eerst naar de relatieve positie van de sectoren ten opzichte van het bedrijfsleven. Vervolgens gaan we in op de prioriteiten die er binnen de sectoren gesteld worden.

Tabel 4.9 biedt een handzaam overzicht van alle verschillen tussen de vier overheidssectoren en het bedrijfsleven. We resumeren hier de als negatiever en de als positiever geormerkte aspecten bij de overheidssectoren.

Het basissalaris is de belangrijkste factor in het negatieve imago voor bijna alle sectoren als ze met het bedrijfsleven worden vergeleken. Het basissalaris is het aspect dat bij alle vier sectoren genoemd wordt in de top-drie van negatief onderscheidende kenmerken. Bij zorg & welzijn komt dit op de eerste plaats en bij de andere sectoren op de tweede plaats in de negatieve beeldvorming. Er zijn vijf andere kenmerken die naast het basissalaris genoemd worden: aanvullingen op het basissalaris, fysieke en psychische werkomstandigheden, salarisvoorzichten en loopbaanmogelijkheden. Deze hebben binnen de vier overheidssectoren een afwisselende prioriteit. In de sector openbaar bestuur domineren alleen financiële aspecten in de top-drie: aanvullingen op het basissalaris, basissalaris en salarisvoorzichten. Het op deze sector na meest financiële negatieve karakter hebben zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen. Basissalaris en aanvullingen op het basissalaris nemen daar de eerste twee plaatsen in. Bij zorg & welzijn wordt basissalaris als eerste en aanvullingen op het basissalaris als tweede genoemd, gevolgd door de als slecht beoordeelde fysieke en psychische werkomstandigheden. Bij onderwijs & wetenschappen staat aanvullingen op het basissalaris op de eerste en basissalaris op de tweede plaats, gevolgd door loopbaanmogelijkheden als derde negatief onderscheidend kenmerk. Evident het minst financieel negatief is het imago van politie & defensie: psychische werkomstandigheden staan daar nummer één, gevolgd door het basissalaris, en dan de fysieke werkomstandigheden.

Tabel 4.9: Overzicht van de verschillen tussen de sectoren zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen, politie & defensie en openbaar bestuur enerzijds en het bedrijfsleven anderzijds op twaalf baanaspecten

	z&w bedrijf	o&w bedrijf	p&d bedrijf	ob bedrijf
1 basissalaris	-	-	-	-
2 salarisvooruitzichten	-	-	-	-
3 aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	-	-	-	-
4 regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	+	+	+	+
5 secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	ns	+	+	+
6 inhoud van het werk	ns	ns	-	-
7 fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	-	-	-	+
8 psychische omstandigheden, werkdruk, sociale contacten	-	-	-	+
9 werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap	ns	ns	-	ns
10 het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	+	+	ns	+
11 loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	-	-	-	-
12 zekerheid van baan en inkomen	+	+	+	+

Toelichting: z&w = zorg & welzijn; o&w = onderwijs & wetenschappen; p&d = politie & defensie en ob = openbaar bestuur; een minteken betekent dat de betreffende sector significant lager wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven; een plusteken houdt in dat de betreffende sector significant hoger wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven; ns betekent dat er geen significant verschil is in waardering.

De top-drie in het positievere imago van de overheidssectoren in vergelijking met het bedrijfsleven is beperkt tot vier aspecten. Eerst en vooral is dat zekerheid van baan en inkomen, genoemd als nummer één bij alle sectoren. Een goede tweede zijn de regelingen voor sociale zekerheid (pensioen e.d.). Bij alle sectoren behalve het openbaar bestuur worden deze regelingen als tweede positief onderscheidende kenmerk genoemd. Bij het openbaar bestuur nemen deze regelingen de derde plaats in in de top-drie van positieve karakteristieken. De derde plaats wordt bij zowel zorg & welzijn als bij onderwijs & wetenschappen ingenomen door compatibiliteit, de mogelijkheden werk met privé te combineren. Bij het openbaar bestuur staat dit aspect zelfs op de tweede plaats. Dit is niet weggelegd voor de politie & defensie. Daar speelt het kunnen combineren van werk en privé geen positief (maar ook geen negatief) onderscheidende rol. Hier zijn het de secundaire arbeidsvoorwaarden (arbeidstijden, kinderopvang, verlofregelingen) op grond

waarvan Nederlanders de politie & defensie, na baan zekerheid en sociale-zekerheidsregelingen, positief waarderen.

Voorts willen we samenvattend en vergelijkend zicht bieden op de belangrijkste sterke en zwakke punten van elke sector. Alle absolute scores staan nog eens geresumeerd in Tabel 4.10. Deze scores zijn statistisch getoetst op onderlinge verschillen. Hieruit kan worden afgeleid of bepaalde sectoren typisch zwakke of sterke punten hebben die andere sectoren niet hebben. Mogelijk dat bijvoorbeeld een negatief beeld van het salaris in de zorgsector typisch is voor die sector of juist dat dit beeld ook voor andere sectoren geldt. We kijken naar de aspecten die in de top-drie van zwakke en sterke kanten voorkomen.

Het *basissalaris* wordt in alle sectoren als negatief punt gezien (de absolute scores liggen steeds onder het neutrale gemiddelde). We zagen dat vooral bij de sector zorg & welzijn (op de eerste plaats als een zwak punt), maar ook bij onderwijs & wetenschappen en bij het openbaar bestuur (in beide gevallen op de tweede plaats). Zorg & welzijn steekt significant negatief af van de andere drie sectoren. Bij onderwijs & wetenschappen is het dus in de beoordeling van het basissalaris positiever gesteld dan bij zorg & welzijn, maar deze sector staat er weer wel negatiever voor dan de politie & defensie en dan het openbaar bestuur. Deze laatste twee op hun beurt ontlopen elkaar niet in de (licht negatieve) salarisbeoordeling. Het basissalaris wordt weliswaar als tweede zwakke punt genoemd bij het openbaar bestuur, maar krijgt ten opzichte van het basissalaris in de sectoren zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen een significant positievere beoordeling.

Aanvullingen op het basissalaris zijn de nummer één zwakke punten van het openbaar bestuur en van onderwijs & wetenschappen en staat op de derde plaats in de zwakte-top-drie in de sector zorg & welzijn. De salarisaanvullingen in het openbaar bestuur worden opnieuw ten opzichte van die in de zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen positiever beoordeeld. Ze steken echter negatief af tegen die bij de politie & defensie, ten minste in het oordeel van Nederlanders. De negatieve oordelen over salarisaanvullingen bij zorg & welzijn en bij onderwijs & wetenschappen verschillen niet van elkaar. Ook hier kan de hoge positie van salarisaanvullingen in het zwakke imago van het openbaar bestuur worden gerelativeerd. Nederlanders oordelen significant negatiever over de salarisaanvullingen in zorg & welzijn en in onderwijs & wetenschappen.

Psychische omstandigheden, zoals de werkdruk, zijn vooral bij de politie & defensie (op de eerste plaats), zorg & welzijn (tweede plaats) en bij onderwijs & wetenschappen (derde plaats) een imago-bepalend zwak kenmerk. De oordelen over deze omstandigheden in zorg & welzijn zijn significant negatiever dan in alle andere sectoren. Onderwijs & wetenschappen en politie & defensie verschillen niet van elkaar in het negatieve beeld op dit punt. Beide sectoren scoren weer wel negatiever dan het openbaar bestuur.

Tabel 4.10: Overzicht van de verschillen tussen de sectoren zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen, politie & defensie en openbaar bestuur onderling op twaalf baanaspecten (7-puntschaal)

	z&w	o&w	p&d	ob
1 basissalaris	2,7	3,4	3,8	3,8
2 salarisvooruitzichten	3,7	3,9	3,9	4,0
3 aanvullingen op basissalaris, zoals toeslagen, overcompensatie vaste vergoedingen	3,1	3,0	4,1	3,6
4 regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO	4,4	4,8	5,1	4,8
5 secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, kinderopvang en verlofregelingen	4,1	4,3	4,3	4,5
6 inhoud van het werk	4,3	4,5	4,3	4,2
7 fysieke omstandigheden van het werk, zoals werkruimte en temperatuur	3,3	4,1	3,7	4,4
8 psychische omstandigheden, werkdruk, sociale contacten	2,9	3,5	3,3	4,0
9 werkverhouding met collega's, leidinggevenden en medezeggenschap	4,5	4,6	4,1	4,2
10 het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie	4,0	4,3	3,7	4,3
11 loopbaanmogelijkheden, mogelijkheden voor promotie en opleiding	3,9	3,8	4,4	4,2
12 zekerheid van baan en inkomen	5,0	4,9	5,0	5,1

Toelichting: z&w = zorg & welzijn; o&w = onderwijs & wetenschappen; p&d = politie & defensie en ob = openbaar bestuur; met behulp van *one-way anova* (post hoc multiple comparisons, Tukey HSD test) is nagegaan of en waar de verschillen tussen de sectoren liggen, oftewel welke sectoren op een bepaald baanaspect significant van elkaar verschillen.

De *fysieke arbeidsomstandigheden* worden als een zwak punt van politie & defensie en zorg & welzijn genoemd (respectievelijk op de tweede plaats en de gedeelde derde plaats in de top-drie). Toetsing leert dat het oordeel over deze omstandigheden bij politie & defensie negatiever is dan bij onderwijs & wetenschappen en bij het openbaar bestuur. Echter significant negatiever in vergelijking met alle andere sectoren, ook met politie & defensie, is het oordeel

over de fysieke werkomstandigheden bij zorg & welzijn. Dit relativeert de hoge positie van fysieke omstandigheden als zwak punt van politie & defensie. Ook niet opvallend toebehorend aan politie & defensie is het negatieve oordeel over het kunnen *combineren van werk met privé* (op de derde plaats als zwak punt). Ook hier geldt dat zorg & welzijn niet positief op dit punt wordt beoordeeld. Het oordeelsverschil met politie & defensie is niet significant. Dat betekent dat beide sectoren als even negatief in termen van het combineren van werk en privé worden aangemerkt. Beide sectoren hebben een significant negatiever imago op dit vlak dan onderwijs & wetenschappen en het openbaar bestuur.

Uiteraard is eenzelfde analyse te maken van de sterke punten die als positief onderscheidend voor elke sector genoemd worden.

Het belangrijkste sterke punt is de *baan- en inkomenszekerheid*. Behalve bij politie & defensie wordt deze zekerheid als de nummer één in de lijst van sterke punten genoemd (bij politie & defensie op de tweede plaats). Geen van deze vier sectoren neemt een significant uitzonderlijke positie in. Baan- en inkomenszekerheid hoort derhalve niet bij het positieve imago van één bepaalde sector, maar bij het positieve imago van alle vier overheidssectoren.

Een goede tweede wat sterke punten betreft zijn de *regelingen voor sociale zekerheid* bij de overheidssectoren. Politie & defensie is koploper (op de eerste plaats genoemd) en deze sector wijkt ook positief af van alle andere sectoren. Onderwijs & wetenschappen (tweede plaats) en het openbaar bestuur (tweede plaats) lijken sterk op elkaar op dit kenmerk. Deze twee sectoren wijken weer positief af van zorg & welzijn (derde plaats) dat weliswaar gemiddeld genomen positief, maar in vergelijking tot de andere sectoren significant minder positief wordt beoordeeld.

Goede *werkverhoudingen* komen in de lijst van sterke punten voor bij zorg & welzijn (tweede plaats) en bij onderwijs & wetenschappen (derde plaats). De oordelen over beide sectoren onderscheiden zich niet van elkaar. Wel wijken beide sectoren af van zowel politie & defensie als van het openbaar bestuur (waar deze ook licht positief worden beoordeeld). Deze laatste ontlopen elkaar evenmin. Goede werkverhoudingen zijn dus de typisch sterke punten van zorg & welzijn en van onderwijs & wetenschappen.

Goede *loopbaanmogelijkheden* behoren bij de sterke punten van politie & defensie als we de top-drie van sterke punten in ogenschouw nemen (derde plaats). Toch wijkt het oordeel over deze sector op dit punt niet significant af van dat bij het openbaar bestuur. Ook hier dus een relativering van de bijzondere positie van politie & defensie. Wel worden de loopbaanmogelijkheden bij politie & defensie (en dus ook bij het openbaar bestuur) als beter aangemerkt in vergelijking met zorg & welzijn en met onderwijs & wetenschappen. Deze laatste twee sectoren verschillen weer niet van elkaar: in beide gevallen is het oordeel over de loopbaanmogelijkheden licht negatief.

De *secundaire arbeidsvoorwaarden* komen alleen voor in de top-drie van sterke punten van het openbaar bestuur (derde plaats). Toetsing leert dat deze gunstige beoordeling alleen significant verschilt van het (licht positieve) oordeel over de secundaire arbeidsvoorwaarden bij zorg & welzijn. Verschillen met politie & defensie en met onderwijs & wetenschappen zijn er niet. Ook is er geen onderscheid tussen de laatste twee sectoren en evenmin als we deze twee sectoren vergelijken met zorg & welzijn. Positief beoordeelde secundaire arbeidsvoorwaarden is dus niet typisch voor het openbaar bestuur. Op dit kenmerk steekt alleen zorg & welzijn negatief af tegen het openbaar bestuur.

4.4 Nieuwe 'immateriële' baanaspecten

Naast de twaalf min of meer 'klassieke' baanaspecten zoals we die in navolging van het IVA onderzoek hebben gebruikt, hebben we de respondenten nog eens twintig aspecten voorgelegd die uit de relevante literatuur (vooral uit de VNU-BP onderzoeken BOA en CIH, 2000, 2001) naar voren zijn gekomen en die verband houden met de imagovorming van de overheid als werkgever. Het zijn met name immateriële aspecten. Opnieuw hebben we de respondenten, nog steeds willekeurig ingedeeld in vier groepen (voor elk van de vier overheidssectoren), gevraagd op deze aspecten een vergelijking met het bedrijfsleven te maken. Ook in deze paragraaf resumeren we de belangrijkste negatieve en positieve imago-bepalende aspecten en maken we analoog aan de vorige paragraaf een sterkte/zwakte-analyse.

(A) Zorg & welzijn

Tabel 4.11 laat de resultaten zien van de vergelijking tussen de sector zorg & welzijn en het bedrijfsleven op deze twintig aspecten. We noemen opnieuw de

drie negatieve en drie positieve aspecten waarop deze sector zich van het bedrijfsleven onderscheidt.

Negatieve kenmerken van zorg & welzijn in vergelijking met het bedrijfsleven:

- trage besluitvorming
- risico's nemen
- financiële situatie van de organisatie

De top-drie van negatievere punten bevat twee aspecten die direct refereren aan de organisatie: de als traag beoordeelde besluitvorming en de financiële situatie van de organisatie. Indirect heeft het aspect risico's nemen, wat ook als een belangrijk negatief punt in vergelijking tot het bedrijfsleven wordt aangemerkt, relaties met het functioneren als organisatie. Een en ander lijkt overigens niet typisch voor zorg & welzijn. We zullen deze aspecten nog vaker tegen komen. Eerst de positieve punten van zorg & welzijn ten opzichte van het bedrijfsleven.

Positieve kenmerken van zorg & welzijn in vergelijking met het bedrijfsleven:

- betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden
- iets betekenen voor de maatschappij
- mensen kunnen helpen

De drie sterkere punten van zorg & welzijn die uit de reeks van twintig naar voren komen vertegenwoordigen de 'zachtere' waarden, de waarden betrokken op zorgzaamheid (de derde en deels de eerste waarde), sociale bewogenheid (tweede waarde) en maatschappelijk engagement (eerste waarde). Dit profiel lijkt vanzelfsprekend voor een overheidssector en speciaal voor de sector zorg & welzijn. Toch dient stil gestaan te worden bij het feit dat respondenten vele alternatieve keuzemogelijkheden hadden. Dat juist deze en geen andere waarden opduiken is in dit licht veelzeggend. Het imago van de Nederlandse overheid, niet alleen van de sector zorg & welzijn – zoals we nog zullen zien, is in vergelijking met het bedrijfsleven een imago dat, in termen van de bekende cross-cultureel onderzoeker Hofstede (2001), bij uitstek de door Nederlanders relatief hoog gewaardeerde 'feminiene' waarden vertegenwoordigt.

Tabel 4.11: De inschaling van de sector zorg & welzijn en bedrijfsleven op 20 baanaspecten (N=387)

gemiddelde	z&w	bedrijf	verschil	p
1 functieafbakening	3,9	4,0	-0,2	*
2 aansluiting tussen opleiding en werk	4,7	4,4	0,3	***
3 voldoening in het werk	4,3	4,3	0,0	ns
4 mogelijkheden en ontplooiing	4,1	4,8	-0,6	***
5 trots zijn op je werk	4,8	4,6	0,2	*
6 iets betekenen voor de maatschappij	5,2	4,2	1,0	***
7 mensen kunnen helpen	5,2	4,3	1,0	***
8 financiële situatie van de organisatie	3,5	4,8	-1,3	***
9 creatief kunnen zijn	4,1	4,6	-0,5	***
10 communicatie in de organisatie	3,7	4,1	-0,5	***
11 kwaliteit van de leiding van de afdeling of organisatie	3,7	4,3	-0,6	***
12 vernieuwend, innovatief	3,6	4,7	-1,1	***
13 trouw aan de organisatie	4,5	4,2	0,4	***
14 besluitvorming	2,7	4,6	-1,9	***
15 dienstverlenend, klantgericht	4,2	4,5	-0,3	**
16 uitdagend	4,1	4,7	-0,6	***
17 loyaliteit naar werknemers	4,0	4,2	-0,2	**
18 betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden	4,8	3,7	1,1	***
19 stabiliteit	4,5	4,3	0,2	ns
20 risico's nemen	3,4	4,8	-1,4	***

Toelichting: alle schalen van 1 = 'negatief' naar 7 = 'positief' gehercodeerd; in de vragenlijst varieerde de richting van de semantische differentiaal als volgt: item 1 vaag-helder, 2 goed-slecht, 3 weinig-veel, 4 ruim-beperkt, 5 in hoge mate-in beperkte mate, 6 weinig-veel, 7 veel kansen-weinig kansen, 8 sterk-zwak, 9 veel mogelijkheden-weinig mogelijkheden, 10 gesloten-open, 11 slecht-goed, 12 sterk-zwak, 13 hoog-laag, 14 langzaam-vlot, 15 zwak-sterk, 16 veel-weinig, 17 groot-klein, 18 sterk-zwak, 19 hoog-laag en 20 veel-weinig; z&w = zorg & welzijn, bedrijf = bedrijfsleven; verschil als negatief teken negatiever bij zorg en welzijn en positiever bij bedrijfsleven, als teken positief positiever bij zorg en welzijn en negatiever bij bedrijfsleven; p (t-test voor paired samples) * = <.05, ** = <.01, *** = <.001, ns = niet-significant.

Ook op deze plaats bezien we wat los van de vergelijking met het bedrijfsleven de zwakke en sterke aspecten, nu van de sector zorg & welzijn, zijn.

Zwakke kenmerken van zorg & welzijn zijn:

- trage besluitvorming
- risico's nemen
- financiële situatie van de organisatie

Hetzelfde rijtje 'organisatorische' aspecten dat in vergelijking tot het bedrijfsleven als negatief onderscheidend voor de sector zorg & welzijn wordt gereserveerd, wordt ook gezien als dé reeks zwakke aspecten binnen deze sector als zodanig. Van alle twintig aspecten zijn het de genoemde drie waarop de sector het zwakst wordt beoordeeld. Bij de sterke punten ligt dat anders. Zoals de volgende

opsomming laat zien, worden niet alleen de eerder als positievere punten aangemerkte aspecten herhaald die uit de vergelijking met het bedrijfsleven naar voren kwamen.

Sterke kenmerken van zorg & welzijn zijn:

- iets betekenen voor de maatschappij en (ex aequo) mensen kunnen helpen
- trots zijn op je werk en (ex aequo) betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden
- aansluiting tussen opleiding en werk

De 'feminiene' waarden (zorgzaamheid, sociale bewogenheid en maatschappelijk engagement) nemen opnieuw een hoge positie in. Deze waarden worden nu aangevuld met een gevoel van trots over het werk dat men doet en de gedachte dat men werk doet dat goed aansluit bij de opleiding die men gevolgd heeft. De feminiene waarden vult men aan met aspecten die uiting geven aan het thuishoren op het werk, zowel in termen van de emotie 'trots-zijn' als in meer objectieve zin in termen van de genoten opleiding.

(B) Onderwijs & wetenschappen

In Tabel 4.12 staan alle resultaten van de vergelijking van de sector onderwijs & wetenschappen met het bedrijfsleven. Wat zijn de drie belangrijkste negatieve en positieve punten van deze sector in vergelijking tot het bedrijfsleven? We sommen op.

Negatieve kenmerken van onderwijs & wetenschappen in vergelijking met het bedrijfsleven:

- trage besluitvorming
- risico's nemen
- financiële situatie van de organisatie

Positieve kenmerken van onderwijs & wetenschappen in vergelijking met het bedrijfsleven:

- betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden
- iets betekenen voor de maatschappij
- mensen kunnen helpen

Tabel 4.12: De inschaling van de sector onderwijs & wetenschappen en bedrijfsleven op 20 baanaspecten (N=411)

gemiddelde	o&w	bedrijf	verschil	p
1 functieafbakening	4,4	4,2	0,3	***
2 aansluiting tussen opleiding en werk	4,6	4,4	0,2	**
3 voldoening in het werk	4,3	4,6	-0,2	**
4 mogelijkheden en ontplooiing	4,0	4,6	-0,7	***
5 trots zijn op je werk	4,4	4,7	-0,3	***
6 iets betekenen voor de maatschappij	5,1	4,3	0,8	***
7 mensen kunnen helpen	5,1	4,4	0,7	***
8 financiële situatie van de organisatie	3,5	4,7	-1,2	***
9 creatief kunnen zijn	4,5	4,6	-0,1	ns
10 communicatie in de organisatie	4,0	4,2	-0,2	*
11 kwaliteit van de leiding van de afdeling of organisatie	3,8	4,5	-0,7	***
12 vernieuwend, innovatief	3,8	4,7	-0,9	***
13 trouw aan de organisatie	4,7	4,3	0,4	***
14 besluitvorming	2,9	4,6	-1,7	***
15 dienstverlenend, klantgericht	3,9	4,8	-0,9	***
16 uitdagend	4,1	4,7	-0,7	***
17 loyaliteit naar werknemers	4,2	4,0	0,2	*
18 betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden	5,0	3,7	1,4	***
19 stabiliteit	4,6	4,1	0,5	***
20 risico's nemen	3,1	4,8	-1,6	***

Toelichting: o&w = onderwijs & wetenschappen, zie verder toelichting Tabel 4.11.

De drie negatieve en drie positieve kenmerken komen exact overeen met die eerder bij de sector zorg & welzijn werden onderscheiden. In de ogen van Nederlanders hebben onderwijs & wetenschappen en zorg & welzijn hetzelfde imago in afwijking tot het bedrijfsleven, zowel in negatieve zin (zorgelijke organisatorische kanten) als in positieve zin (feminiene waarden). De zwakke punten van onderwijs & wetenschappen zijn dezelfde als bij zorg & welzijn. De sterke punten geven enige verschillen met zorg & welzijn te zien.

Zwakke kenmerken van onderwijs & wetenschappen zijn:

- trage besluitvorming
- risico's nemen
- financiële situatie van de organisatie

Sterke kenmerken van onderwijs & wetenschappen zijn:

- iets betekenen voor de maatschappij en (ex aequo) mensen kunnen helpen
- betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden
- trouw aan de organisatie

De zwakke, opnieuw organisatorische punten van onderwijs & wetenschappen zijn dezelfde als die van zorg & welzijn. Bij de sterke punten zien we opnieuw de nadruk op feminiene waarden. Zij worden aangevuld met trouw aan de organisatie. Wat ontbreekt in het positieve imago van onderwijs & wetenschappen, in vergelijking met zorg & welzijn, is het gevoel van trots. Volgens Nederlanders is, naast de feminiene waarden van zorgzaamheid, sociale bewogenheid en maatschappelijk engagement, ook de loyaliteit in het onderwijs en de wetenschappen een sterk imagopunt.

(C) Politie & defensie

Tabel 4.13 geeft de vergelijking op de twintig baanaspecten van de sector politie & defensie met het bedrijfsleven in detail weer. Hieronder worden de drie belangrijkste negatieve en de drie belangrijkste positieve punten van de politie & defensie in vergelijking tot het bedrijfsleven genoemd.

Negatieve kenmerken van politie & defensie in vergelijking met het bedrijfsleven:

- trage besluitvorming
- vernieuwend, innovatief
- communicatie in de organisatie

Positieve kenmerken van politie & defensie in vergelijking met het bedrijfsleven:

- betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden
- mensen kunnen helpen
- trouw aan de organisatie en (ex aequo) iets betekenen voor de maatschappij

Er is nu, in vergelijking tot de voorgaande twee overheidssectoren, een aantal nieuwe aspecten opgevoerd. De negatieve aspecten gaan weliswaar opnieuw vooral over karakteristieken van de organisatie, maar nu zijn er naast klachten over de snelheid van besluitvorming ook zorgen over de innovatie en interne communicatie. Risicovermijding en financiële problemen worden de sector nu niet aangewreven. De politie & defensie kampt derhalve met een ander negatief organisatie-imago dan de voorgaande twee overheidssectoren. Het positiever getinte imago in termen van feminiene waarden is niet veel anders dan dat van zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen. Echter nu speelt ook een aspect als trouw aan de organisatie een gezichtsbepalende positieve rol. Buiten zorgzaamheid, sociale bewogenheid en maatschappelijke betrokkenheid is nu ook loyaliteit een belangrijk pluspunt.

We bezien ook de zwakke en sterke punten zonder de vergelijking met het bedrijfsleven te maken ofwel de minst- en best scorende aspecten van de hele reeks binnen de sector politie & defensie.

Zwakke kenmerken van politie & defensie zijn:

- trage besluitvorming
- communicatie in de organisatie
- vernieuwend, innovatief

Sterke kenmerken van politie & defensie zijn:

- iets betekenen voor de maatschappij en (ex aequo) mensen kunnen helpen
- trouw aan de organisatie en (ex aequo) stabiliteit
- trots zijn op je werk

Tabel 4.13: De inschaling van de sector politie & defensie en bedrijfsleven op 20 baanaspecten (N=342)

gemiddelde	p&d	bedrijf	verschil	p
1 functieafbakening	4,7	4,2	0,5	***
2 aansluiting tussen opleiding en werk	4,6	4,3	0,4	***
3 voldoening in het werk	4,1	4,5	-0,4	***
4 mogelijkheden en ontplooiing	4,3	4,7	-0,5	***
5 trots zijn op je werk	4,7	4,6	0,1	ns
6 iets betekenen voor de maatschappij	5,1	4,1	1,0	***
7 mensen kunnen helpen	5,1	4,1	1,1	***
8 financiële situatie van de organisatie	4,2	4,5	-0,4	**
9 creatief kunnen zijn	3,8	4,7	-0,9	***
10 communicatie in de organisatie	3,2	4,3	-1,1	***
11 kwaliteit van de leiding van de afdeling of organisatie	4,0	4,3	-0,3	***
12 vernieuwend, innovatief	3,6	4,8	-1,2	***
13 trouw aan de organisatie	4,9	3,9	1,0	***
14 besluitvorming	2,8	4,5	-1,7	***
15 dienstverlenend, klantgericht	4,2	4,6	-0,4	***
16 uitdagend	4,4	4,5	-0,1	ns
17 loyaliteit naar werknemers	4,4	4,0	0,4	***
18 betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden	4,7	3,6	1,1	***
19 stabiliteit	4,9	4,1	0,9	***
20 risico's nemen	4,0	4,6	-0,6	***

Toelichting: p&d = politie & defensie, zie verder toelichting Tabel 4.11.

De zwakke punten binnen de sector zijn dezelfde als die waarmee ze zich negatief onderscheiden van het bedrijfsleven. Het zijn de drie eerder genoemde organisatorische aspecten. De sterke punten refereren vooral aan de eerder

genoemde feminiene waarden (zij het dat de waarde van maatschappelijke betrokkenheid nu ontbreekt) aangevuld met loyaliteit (net als bij onderwijs & wetenschappen), stabiliteit en trots. Het kunnen betonen van bewogenheid en zorgzaamheid in een stabiele organisatie met werk dat gevoelens van loyaliteit en trots oproept, beschrijft volgens Nederlanders de positieve kenmerken van het werken bij politie & defensie.

(D) Openbaar bestuur

Tot slot de sector openbaar bestuur in vergelijking met het bedrijfsleven. In tabel 4.14 staan de resultaten. Hieronder resumeren we de negatieve en positieve punten van het openbaar bestuur in vergelijking met het bedrijfsleven.

Negatieve kenmerken van openbaar bestuur in vergelijking met het bedrijfsleven:

- trage besluitvorming
- risico's nemen
- vernieuwend, innovatief

Positieve kenmerken van openbaar bestuur in vergelijking met het bedrijfsleven:

- betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden
- stabiliteit
- trouw aan de organisatie

Opmerkelijk eensgezind noemen Nederlanders opnieuw drie organisatorische kernaspecten waarop het openbaar bestuur negatiever scoort dan het bedrijfsleven: opnieuw trage besluitvorming en risicovermijding, zoals bij alle voorgaande sectoren, en nu, net als bij politie & defensie, zorgen om vernieuwing en innovatie in het openbaar bestuur. Feminiene waarden zijn in het positief onderscheidende imago ondervertegenwoordigd als we dit vergelijken met het imago van de overige overheidssectoren: sociale bewogenheid en zorgzaamheid zijn afgefallen, wel rest de maatschappelijke betrokkenheid. Naast deze betrokkenheid zijn het nu de stabiliteit van en trouw aan de organisatie. Vergeleken met het imago van de andere sectoren lijkt in het imago van het openbaar bestuur de relatie met de inhoud van het werk en de buitenwereld minder evident, zoals het bij andere sectoren vaak genoemde werken met mensen (mensen helpen) of werk dat bijdraagt aan de maatschappij. Ook de afwezigheid van gevoelens van trots over dit werk wijst hier wellicht op.

We kijken eerst nog naar de zwakke en sterke punten van de sector openbaar bestuur als zodanig voor we een vergelijking tussen de sectoren gaan maken.

Zwakke kenmerken van openbaar bestuur zijn:

- trage besluitvorming
- risico's nemen
- communicatie in de organisatie en (ex aequo) dienstverlenend, klantgericht

Sterke kenmerken van openbaar bestuur zijn:

- stabiliteit
- betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden en (ex aequo) mensen kunnen helpen
- trouw aan de organisatie

Tabel 4.14: De inschaling van de sector openbaar bestuur en bedrijfsleven op 20 baanaspecten (N=321)

gemiddelde	ob	bedrijf	verschil	p
1 functieafbakening	3,9	4,0	-0,0	ns
2 aansluiting tussen opleiding en werk	4,5	4,5	-0,0	ns
3 voldoening in het werk	4,0	4,6	-0,6	***
4 mogelijkheden en ontplooiing	4,0	4,7	-0,7	***
5 trots zijn op je werk	4,3	4,8	-0,5	***
6 iets betekenen voor de maatschappij	4,6	4,2	0,4	***
7 mensen kunnen helpen	4,9	4,3	0,6	***
8 financiële situatie van de organisatie	4,4	4,8	-0,4	***
9 creatief kunnen zijn	3,7	4,8	-1,1	***
10 communicatie in de organisatie	3,5	4,0	-0,5	***
11 kwaliteit van de leiding van de afdeling of organisatie	3,8	4,3	-0,5	***
12 vernieuwend, innovatief	3,6	4,9	-1,4	***
13 trouw aan de organisatie	4,8	4,0	0,8	***
14 besluitvorming	2,6	4,6	-2,0	***
15 dienstverlenend, klantgericht	3,5	4,5	-1,0	***
16 uitdagend	3,7	4,9	-1,2	***
17 loyaliteit naar werknemers	4,4	4,1	0,3	**
18 betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden	4,9	3,7	1,2	***
19 stabiliteit	5,0	4,1	0,9	***
20 risico's nemen	3,3	4,9	-1,6	***

Toelichting: ob = openbaar bestuur, zie verder toelichting Tabel 4.11.

Net als bij alle andere overheidssectoren staat de trage besluitvorming nummer één in het negatief getinte imago en komt net als zorg & welzijn en bij onderwijs & wetenschappen (het weinige) risico's nemen als tweede zwakke punt naar voren. Communicatie in de organisatie is niet alleen bij de politie & defensie een

zwak element, ook bij het openbaar bestuur is dat zo, zij dat het in deze sector op gelijke voet staat met (het gebrek aan) dienstverlening en klantgerichtheid. De hoogst gewaardeerde punten zijn stabiliteit, feminiene waarden, zoals maatschappelijke betrokkenheid en zorgzaamheid, en loyaliteit. Anders dan eerder gesteld komt nu met zorgzaamheid wel een werkinhoudelijk punt naar voren: het mensen kunnen helpen. In het navolgende gaan we dieper in op de vergelijkingen tussen de sectoren.

Een sectorvergelijkend overzicht

Op het eerste gezicht zijn er vele overeenkomsten tussen de vier overheidssectoren, zowel als het gaat om hun onderscheid ten opzichte van het bedrijfsleven als hun zwakke en sterke punten als sector. Op deze plaats willen we in kort bestek nagaan wat de belangrijkste verschillen en overeenkomsten zijn. Dit dient het duiden van het imago van elke sector. Pas na deze exercitie weten we waar de unieke zwakke en sterke punten ten aanzien van de typische nieuwe imagowaarden van elke sector liggen.

In tabel 4.15 worden de verschillen tussen de vier sectoren enerzijds en het bedrijfsleven anderzijds nog eens handzaam samengevat. We gaan hier in op de belangrijkste negatievere en positievere aspecten zoals we die hiervoor hebben aangeduid.

Zorgen over de trage besluitvorming worden bij alle vier overheidssectoren als eerste genoemd in de vergelijking met het bedrijfsleven. Dit betekent dat dit thema niet tot probleem in het imago van één bepaalde sector kan worden gedefinieerd. Alle vier sectoren kampen in vergelijking met het bedrijfsleven met een negatief imago waarin de trage besluitvorming het hoofdelement is. Een goede nummer twee in het negatievere imago van alle sectoren, behalve van de politie & defensie, is het risico's nemen. Dit aspect kan zowel een individuele werkgerelateerde als organisatorische component in zich bergen. Een wel duidelijk organisatorisch zwakker punt wordt met de financiële situatie van de organisatie geduid, zij het alleen bij zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen. Het imago van deze sectoren is vergeleken met het bedrijfsleven vooral negatief op organisatorische, beheersmatige punten. In het beeld van de politie & defensie en in mindere mate ook in dat van het openbaar bestuur spelen ook zaken als (het gebrek aan) vernieuwing, innovatie en interne communicatie een rol.

Tabel 4.15: Overzicht van de verschillen tussen de sectoren zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen, politie & defensie en openbaar bestuur enerzijds en het bedrijfsleven anderzijds op 20 baanaspecten

	z&w bedrijf	o&w bedrijf	p&d bedrijf	ob bedrijf
1 functieafbakening	-	+	+	ns
2 aansluiting tussen opleiding en werk	+	+	+	ns
3 voldoening in het werk	ns	-	-	-
4 mogelijkheden en ontplooiing	-	-	-	-
5 trots zijn op je werk	+	-	ns	-
6 iets betekenen voor de maatschappij	+	+	+	+
7 mensen kunnen helpen	+	+	+	+
8 financiële situatie van de organisatie	-	-	-	-
9 creatief kunnen zijn	-	ns	-	-
10 communicatie in de organisatie	-	-	-	-
11 kwaliteit van de leiding van de afdeling of organisatie	-	-	-	-
12 vernieuwend, innovatief	-	-	-	-
13 trouw aan de organisatie	+	+	+	+
14 besluitvorming	-	-	-	-
15 dienstverlenend, klantgericht	-	-	-	-
16 uitdagend	-	-	ns	-
17 loyaliteit naar werknemers	-	+	+	+
18 betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden	+	+	+	+
19 stabiliteit	ns	+	+	+
20 risico's nemen	-	-	-	-

Toelichting: z&w = zorg & welzijn; o&w = onderwijs & wetenschappen; p&d = politie & defensie en ob = openbaar bestuur; bedrijf = bedrijfsleven; een minteken betekent dat de betreffende sector significant lager wordt ingeschaald dan het bedrijfsleven; een plusteken houdt in dat de betreffende sector significant hoger wordt ingeschaald dan het bedrijfsleven; een ns betekent dat er geen verschil is in waardering.

De positieve uniciteit van het imago van de overheidssectoren ten opzichte van het bedrijfsleven is zonder twijfel terug te voeren op maatschappelijke betrokkenheid. Bij alle vier sectoren is dit de nummer één in het positieve beeld van de sectoren ten opzichte van het bedrijfsleven. Zowel in de sector zorg & welzijn als in de sector onderwijs & wetenschappen wordt deze betrokkenheid gevolgd door sociale bewogenheid (iets betekenen voor de maatschappij) en zorgzaamheid (mensen helpen). In een iets andere volgorde geldt dit ook voor politie & defensie. Het werk dat in deze drie sectoren wordt gedaan lijkt meer dan het werk in het bedrijfsleven, althans in de ogen van Nederlanders, nauw aan te sluiten bij de in Nederland centrale feminieene waarden. Het werk van het openbaar bestuur is minder duidelijk in deze richting geduid. Na maatschappelijke betrokkenheid volgen stabiliteit van en loyaliteit richting de organisatie als sterkere punten van het openbaar bestuur in vergelijking tot het bedrijfsleven. Nederlanders geven, behalve de sterkere maatschappelijk betrokken oriëntatie,

geen opvallend positieve relatie aan tussen het werk van het openbaar bestuur en de buitenwereld. Eerder gaat het om interne organisatiegerelateerde aangelegenheden.

Zoals we in Tabel 4.10 de sectoren onderling hebben vergeleken op de twaalf 'klassieke' baanaspecten, zullen we nu de sectoren onderling vergelijken op de twintig immateriële baanaspecten. Tabel 4.16 brengt de resultaten van deze onderlinge sectorvergelijking in beeld. Het brengt de sectorspecifieke zwakke en sterke punten nader in beeld. Hier bespreken we die aspecten die, soms op verschillende plaatsen, in de top-drie als zwak of sterk punt van elke sector voorkomen.

Trage *besluitvorming* was het probleem dat bij alle sectoren als zwak punt op de eerste plaats komt. Bij toetsing zien we dat vooral het openbaar bestuur volgens Nederlanders op dit punt matig presteert. Het oordeel over het openbaar bestuur is significant (hoewel niet veel) negatiever dan dat over onderwijs & wetenschappen en politie & defensie. Het probleem met besluitvorming lijkt, anders gezegd, vooral een probleem dat bij het openbaar bestuur en (in mindere mate) bij zorg & welzijn wordt geconstateerd.

Zorgen over *risico's nemen*, het nummer twee probleem bij alle sectoren behalve politie & defensie, zijn niet typisch voor één overheidssector. De sectoren waar dit als probleem wordt geïdentificeerd ontlopen elkaar niet.

De *financiële situatie van de organisatie* zijn volgens Nederlanders de problemen van zorg & welzijn en van onderwijs & wetenschappen. Tussen deze twee zijn er ook geen verschillen: het is dus niet zo dat het publiek gelooft dat dit probleem meer bij de een of de ander speelt. Wel worden beide sectoren beduidend negatiever beoordeeld op dit punt dan zowel politie & defensie en het openbaar bestuur (die onderling ook weer niet verschillen).

De als slecht beoordeelde *communicatie in de organisatie* (een nummer twee probleem bij politie & defensie en een nummer drie probleem bij openbaar bestuur) is vooral het imago-probleem van politie & defensie. Alle andere sectoren worden significant beter beoordeeld op dit punt. De hierin ook als matig beoordeelde zorg & welzijns- en openbaar-bestuurssectoren lijken op elkaar.

Onderwijs & wetenschappen steken in termen van communicatie positief af tegen alle andere sectoren.

Tabel 4.16: Overzicht van de verschillen tussen de sectoren zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen, politie & defensie en openbaar bestuur onderling op 20 baanaspecten

gemiddelde	z&w	o&w	p&d	ob
1 functieafbakening	3,9	4,4	4,7	3,9
2 aansluiting tussen opleiding en werk	4,7	4,6	4,6	4,5
3 voldoening in het werk	4,3	4,3	4,1	4,0
4 mogelijkheden en ontplooiing	4,1	4,0	4,3	4,0
5 trots zijn op je werk	4,8	4,4	4,7	4,3
6 iets betekenen voor de maatschappij	5,2	5,1	5,1	4,6
7 mensen kunnen helpen	5,2	5,1	5,1	4,9
8 financiële situatie van de organisatie	3,5	3,5	4,2	4,4
9 creatief kunnen zijn	4,1	4,5	3,8	3,7
10 communicatie in de organisatie	3,7	4,0	3,2	3,5
11 kwaliteit van de leiding van de afdeling of organisatie	3,7	3,8	4,0	3,8
12 vernieuwend, innovatief	3,6	3,8	3,6	3,6
13 trouw aan de organisatie	4,5	4,7	4,9	4,8
14 besluitvorming	2,7	2,9	2,8	2,6
15 dienstverlenend, klantgericht	4,2	3,9	4,2	3,5
16 uitdagend	4,1	4,1	4,4	3,7
17 loyaliteit naar werknemers	4,0	4,2	4,4	4,4
18 betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden	4,8	5,0	4,7	4,9
19 stabiliteit	4,5	4,6	4,9	5,0
20 risico's nemen	3,4	3,1	4,0	3,3

Toelichting: z&w = zorg & welzijn; o&w = onderwijs & wetenschappen; p&d = politie & defensie en ob = openbaar bestuur; bedrijf = bedrijfsleven; met behulp van *one-way anova* (post hoc multiple comparisons, Tukey HSD test) is nagegaan of en waar de verschillen tussen de sectoren liggen, oftewel welke sectoren op een bepaald baanaspect significant van elkaar verschillen.

Een matige *innovatiegeneigdheid* staat als derde imagoprobleem van politie & defensie genoemd. Toch is dat bij nader inzien, na toetsing, niet het unieke probleem van politie & defensie. Deze sector is op dit punt (statistisch gezien) niet anders beoordeeld dan de andere drie sectoren. Alleen onderwijs & wetenschappen komt wat vernieuwing en innovatie betreft positiever (maar gemiddeld nog steeds licht negatief) uit de bus dan zorg & welzijn en het openbaar bestuur.

Een matige *dienstverlening en klantgerichtheid* staat in de top-drie van imagoproblemen van het openbaar bestuur. Het oordeel is ook significant negatiever dan dat over alle andere overheidssectoren. Zorg & welzijn en politie & defensie worden (naar het gemiddelde bezien licht) positief beoordeeld op dit

punt. Onderwijs & wetenschappen presteert volgens de Nederlanders ook wat dit betreft minder dan deze laatste twee sectoren.

Er zijn precies zeven positieve imagoaspecten in de verschillende top-drie lijsten aangetroffen. We gaan weer kort na hoe de sectoren op deze aspecten scoren en welke sector er (nu positief) uitspringt.

Het belangrijkste aspect op de positieve imagolijst is *mensen kunnen helpen*. Het is nummer één bij zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen en politie & defensie en het staat op twee bij het openbaar bestuur. Alle sectoren scoren hier tamelijk hoog op. Zorg & welzijn heeft een positiever imago dan het openbaar bestuur, maar lijkt op de andere twee sectoren. Het openbaar bestuur wijkt op dit cruciale aspect in de reeks positief gewaardeerde feminiene waarden niet af van onderwijs & wetenschappen en politie & defensie. Er is dus geen reden om het openbaar bestuur negatief af te zetten tegen de andere overheidssectoren. De uitzondering op deze regel is de vergelijking met zorg & welzijn.

Iets betekenen voor de maatschappij is nummer één in het positieve imago van alle sectoren behalve het openbaar bestuur. Het imago van deze laatste sector is ook significant minder positief (maar nog wel positief) dan dat van de drie andere, die op hun beurt elkaar niet ontlopen. Iets betekenen voor de maatschappij is dus niet specifiek voor zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen of politie & defensie.

Betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden, net als de twee voorgaande aspecten onderdeel van de feminiene waarden, is een sterk punt van vooral onderwijs & wetenschappen en in mindere mate van het openbaar bestuur. Onderwijs & wetenschappen scoort hierbij significant beter dan zorg & welzijn en politie & defensie.

Het *trots zijn op je werk* is het belangrijke positieve imagopunt bij zorg & welzijn en politie & defensie. De oordelen over dit subjectieve gevoel aansluiting bij een organisatie te vinden, zijn voor deze twee sectoren gelijk en evident positiever dan die voor onderwijs & wetenschappen en het openbaar bestuur. Het beeld over deze laatste twee sectoren ontloopt elkaar evenmin.

De meer objectieve aansluitingsmaat, de *aansluiting tussen opleiding en werk*, komt alleen hoog in de positieve lijst van zorg & welzijn voor. Bij nader inzien wijkt het oordeel over deze sector niet van die over de andere af. De aansluiting tussen opleiding en werk wordt gemiddeld genomen bij alle sectoren even sterk geacht.

Trouw aan de organisatie wordt als positief kenmerk bij onderwijs & wetenschappen (op plaats drie), politie & defensie (op nummer twee) en bij het openbaar bestuur (op plaats drie) onderkend. Tussen deze sectoren is er géén verschil. De trouw aan de organisatie wordt bij deze sectoren wel hoger ingeschat dan bij zorg & welzijn.

De laatste karakteristiek is *stabiliteit*, een nummer één aspect bij het imago van het openbaar bestuur en een gedeelde tweede bij het imago van politie & defensie. Beide overheidssectoren worden op dit punt ook significant hoger aangeslagen dan de twee andere, zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen die op hun beurt gelijk en ook positief scoren.

4.5 Conclusies

Tot slot van dit sterk analytische hoofdstuk willen we de belangrijkste resultaten duiden. We zullen in kort bestek de uniciteit van elk van de vier overheidssectoren die in dit hoofdstuk centraal staan aanstippen en besluiten met een aantal centrale conclusies over het imago van de vier overheidssectoren.

(A) Zorg & welzijn

De sector zorg & welzijn kampt met serieuze imagoproblemen. Het algemene oordeel over deze sector is het negatiefst. Ook wordt van zorg & welzijn gedacht dat deze sector als werkgever het sterkst is verslechterd. Op de reeks 'klassieke' baanaspecten staat het imago van zorg & welzijn er eveneens uitgesproken negatief voor. Op het basissalaris, de psychische werkomstandigheden (werkdruk), de fysieke werkomstandigheden en de aanvullingen op het basissalaris scoort de sector het slechtst, zowel ten opzichte van het bedrijfsleven als ten opzichte van andere overheidssectoren (uitzondering is aanvullingen op het basissalaris waarop ook onderwijs & wetenschappen als matig wordt beoordeeld).

Van de nieuwe imago-aspecten wordt vooral de financiële situatie van de organisatie als duidelijk slechter beoordeeld, ook weer in vergelijking tot het bedrijfsleven en de meeste overheidssectoren (idem onderwijs & wetenschappen). Er zijn zeker ook positieve imagopunten van de sector zorg & welzijn te noemen. In de oordelen van Nederlanders onderscheiden vooral de goede werkverhoudingen en het trots zijn op het werk de sector zorg & welzijn positief van het bedrijfsleven en van de meeste andere overheidssectoren (het imago over de werkverhoudingen komt overeen met dat van onderwijs & wetenschappen en wat trots betreft lijkt zorg & welzijn op politie & defensie).

(B) Onderwijs & wetenschappen

Het oordeel over onderwijs & wetenschappen is op dat over zorg & welzijn na het negatiefst. Ook het imago over de verandering in de positie van onderwijs & wetenschappen als werkgever is na zorg & welzijn het negatiefst. Onderwijs & wetenschappen scoren negatief op financiële baanaspecten en op loopbaanmogelijkheden. De vraag is of men deze laatste mogelijkheden niet eveneens in financieel-materiële zin interpreteert. Het carrièreperspectief heeft niet zelden een gewichtige financiële en materiële component. Anders dan discussies over werkdruk en het beroepsbeeld wellicht doen vermoeden zijn het bij voorbeeld niet de psychische omstandigheden of het gebrek aan trots op het werk, maar toch vooral financieel-materiële zaken die in het negatieve imago van de sector overheersen. Het basissalaris, aanvullingen op het basissalaris, de financiële situatie van de organisatie en de loopbaanmogelijkheden zijn vier van de meest onderscheidende negatieve kenmerken van onderwijs & wetenschappen, zowel ten opzichte van het bedrijfsleven als ten opzichte van de meeste andere overheidssectoren (exclusief zorg & welzijn).

Positief onderscheidend is een drietal baanaspecten, met name de nieuwe niet-klassieke aspecten. Onderwijs & wetenschappen steken positief af tegen het bedrijfsleven en de meeste andere overheidssectoren wat betreft mogelijkheden voor het combineren van werk en privé (ex aequo met openbaar bestuur), de werkverhoudingen (idem zorg & welzijn) en als het om maatschappelijke betrokkenheid gaat (idem openbaar bestuur).

(C) Politie & defensie

Het imago van politie & defensie is op grote lijnen onbeslist: in het algemene oordeel is men niet negatief en niet positief, ook over de positie van de sector als

werkgever in de laatste tien jaar is men neutraal. Nederlanders zijn ook op het niveau van baanaspecten minder goed dan bij de andere overheidssectoren in staat een helder oordeel te vellen. Het basissalaris, de fysieke werkomstandigheden, de mogelijkheden voor het combineren van werk en privé en de communicatie in de organisatie zijn de negatieve imago-aspecten. Wat het basissalaris betreft is het beeld alleen negatiever dan het bedrijfsleven (het is positiever dan zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen en gelijk aan het openbaar bestuur). De fysieke werkomstandigheden zijn slechter, volgens Nederlanders, dan in het bedrijfsleven, onderwijs & wetenschappen en het openbaar bestuur en beter dan bij zorg & welzijn. De werk-privé combinatiemogelijkheden zijn gelijk aan die in het bedrijfsleven en zorg & welzijn, maar slechter dan die bij onderwijs & wetenschappen en openbaar bestuur.

De communicatie in de organisatie is bij politie & defensie in de ogen van Nederlanders zowel slechter dan in het bedrijfsleven en dan in alle drie andere overheidssectoren. Dit laatste is dus voor politie & defensie het meest onderscheidende aspect in negatieve zin.

In het positieve beeld van de sector ligt een reeks aspecten voor: de sociale-zekerheidsregelingen, de loopbaanmogelijkheden, maatschappelijke betrokkenheid, stabiliteit en trots. Wat de regelingen betreft steekt de politie & defensie zowel ten opzichte van het bedrijfsleven als alle andere overheidssectoren positief af. De loopbaanmogelijkheden zijn slechter dan in het bedrijfsleven, gelijk aan die bij openbaar bestuur, maar beter dan die bij zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen. Maatschappelijke betrokkenheid is een pluspunt ten opzichte van het bedrijfsleven, zorg & welzijn en openbaar bestuur. Alleen onderwijs & wetenschappen presteert volgens Nederlanders beter op dit punt. Stabiliteit deelt de politie & defensie met het openbaar bestuur, maar is een plus ten opzichte van het bedrijfsleven en de andere twee overheidssectoren. Trots zijn op het werk is zowel typisch voor politie & defensie, het bedrijfsleven als zorg & welzijn en positief onderscheidend ten opzichte van onderwijs & wetenschappen en het openbaar bestuur.

Bij politie & defensie is kortom communicatie in de organisatie het belangrijkste negatieve en sociale-zekerheidsregelingen het belangrijkste positieve imago-aspect. In mindere mate geldt dat eerste (negatief punt) ook voor de fysieke werkomstandigheden en het laatste (positief punt) ook voor het basissalaris.

(D) Openbaar bestuur

De brede sector openbaar bestuur wordt het positiefst beoordeeld door Nederlanders, zowel in de algemene beoordeling als in termen van de veranderingen de laatste tien jaar als werkgever (minst verslechterd). Twee negatieve punten in het imago van deze sector steken met kop en schouders boven de andere uit. Dat is volgens Nederlanders in relatief opzicht matige dienstverlening en klantgerichtheid en de de trage besluitvorming (alleen ex aequo met zorg & welzijn).

Men onderkent vier positieve punten. Stabiliteit en het combineren van werk en privé zijn de meest evidente. Beide aspecten worden bij het openbaar bestuur hoger aangeslagen dan bij het bedrijfsleven en hoger dan de meeste andere overheidssectoren (de combinatie werk-privé is gelijk in onderwijs & wetenschappen, stabiliteit is gelijk bij politie & defensie). Het basissalaris is een negatief onderscheid ten opzichte van het bedrijfsleven maar een positief imagopunt ten opzichte van zowel zorg & welzijn als onderwijs & wetenschappen. Salarisvooruitzichten worden negatiever ingeschat in vergelijking tot bedrijfsleven en politie & defensie maar positiever als vergeleken wordt met zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen.

Het imago van de vier afzonderlijke overheidssectoren is gemêleerd. Sterk bij zorg & welzijn zijn goede werkverhoudingen en werk waar je trots op kan zijn. Bij onderwijs & wetenschappen zijn dat ook werkverhoudingen, het combineren van werk en privé en maatschappelijke betrokkenheid. Twee sectoren die dus vooral sterk zijn in immateriële baanaspecten. Bij politie & defensie is dat niet zo, daar zijn sociale-zekerheidsregelingen en (in zekere zin) het basissalaris sterke punten. Het imago van het openbaar bestuur laat zich minder makkelijk in een materieel-immaterieel dichotomie vatten. Stabiliteit van de sector, maar ook het combineren van werk en privé staan daar aan de positieve top.

Het negatieve imago is een spiegel van het positieve. Zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen worden vooral vanuit materieel oogpunt negatief beoordeeld. Het basissalaris, aanvullingen hierop, de financiële situatie van de organisatie en bij zorg & welzijn nog de psychische en fysieke werkomstandigheden bepalen het negatieve beeld. Bij de politie & defensie en het openbaar bestuur zijn deze materiële factoren minder belangrijk. Communicatie in de organisatie en fysieke werkomstandigheden drijven nu bij politie & defensie boven. Matige klantgericht-

heid en besluitvorming beheersen het negatieve beeld van het openbaar bestuur. Bij politie & defensie en openbaar bestuur overheersen dus veeleer immateriële aspecten in het negatieve imago.

Concluderend kan men stellen dat zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen een immaterieel positief en materieel negatief imago hebben. Bij politie & defensie en openbaar bestuur is dat in vergelijkende zin precies andersom.

In hoofdstuk 5 gaan we na of deze beelden sociaal gesegmenteerd zijn. We bezien voor verschillen tussen groepen (mannen en vrouwen, jongeren en ouderen tot en met werkenden en niet-werkenden) of er belangrijke variaties zijn in het imago van de overheid en de vier sectoren.

5 Imago van de overheid naar achtergrondkenmerken

5.1 Inleiding

Er bestaan ook belangrijke verschillen tussen respondenten in hun beoordeling van de overheid en het bedrijfsleven als werkgever. In dit hoofdstuk bekijken we de vergelijkingen tussen de overheid en de vier overheidssectoren enerzijds en het bedrijfsleven anderzijds in het licht van een aantal persoonskenmerken van de respondenten. Verschillen vrouwen, jongeren, lager of middelbaar opgeleiden, niet-werkenden en werkzoekenden van mannen, ouderen, hoger opgeleiden, werkenden en niet-werkzoekenden in hun perceptie van de overheid als werkgever?

In de representatieve steekproef uit de Nederlandse bevolking vallen een aantal dingen op. Werken er bij de overheid meer vrouwen dan mannen, in het bedrijfsleven is dat andersom. Twee keer zo veel vrouwen als mannen hebben geen betaalde baan. Onder de werkzoekenden zijn meer mannen dan vrouwen, vooral onder de werkzoekenden naar een baan in het bedrijfsleven. Meer vrouwen dan mannen geven aan niet op zoek te zijn naar een (andere) baan.

Jongeren tussen de 16 en 24 jaar werken veel minder dan andere leeftijdsgroepen bij de overheid. Vier van de tien 25-34 jarigen werken bij de overheid. Bij de 35-44 jarigen is dat de helft. Opvallend is dat ook onder de 45-54 en 55-65 jarigen de verdeling tussen overheid en bedrijfsleven (vrijwel) in evenwicht is. De werknemers bij de overheid zijn gemiddeld ouder dan in het bedrijfsleven.

In de groep niet-werkenden komen veel jongeren (16-24 jarigen) en ook veel ouderen (55-65 jarigen) voor. Deze groepen komen ook het meest voor onder de niet-werkzoekenden. Vooral de 16-24 jarigen, maar ook de 25-34 jarigen zijn, als ze op zoek zijn naar (ander) werk, vaker op zoek naar een baan in het bedrijfsleven dan naar een baan bij de overheid.

Er werken veel minder laag dan hoog opgeleiden bij de overheid. Hoog opgeleiden werken bijna even vaak bij de overheid als in het bedrijfsleven. Laag en middelbaar opgeleiden werken naar verhouding minder vaak bij de overheid. De hoog opgeleiden onder de werkzoekenden zoeken vrijwel even vaak naar een

baan bij de overheid als in het bedrijfsleven. Laagopgeleide respondenten zijn minder vaak op zoek naar een (andere) baan.

Deze kenmerken van de respondenten zijn niet van invloed op de analyses die in het vervolg van dit hoofdstuk aan de orde komen. Daarin wordt namelijk gekeken naar de 'zuivere' invloed van elk van de kenmerken: wat is de invloed van bijvoorbeeld de verschillen in leeftijd als we de effecten weglaten van de variaties in de overige achtergrondkenmerken? In de volgende paragrafen gaan we na in hoeverre de resultaten van de vergelijkingen uit de vorige twee hoofdstukken verschillend zijn voor de onderscheiden groepen. Als we over verschillen praten, hebben we het alleen over significante verschillen. In paragraaf 5.2 kijken we naar de overheid als geheel. In paragraaf 5.3 volgen de vier overheidssectoren en in paragraaf 5.4 worden de belangrijkste conclusies samengevat.

5.2 Overheid als geheel: invloed van achtergrondkenmerken

Algemeen oordeel en trendoordeel

Mannen en vrouwen, jongeren en ouderen, laag, middelbaar of hoog opgeleiden verschillen niet van elkaar in hun oordeel over de overheid als werkgever in vergelijking met het bedrijfsleven. Mensen die bij de overheid werken en mensen die geen betaalde baan hebben, zijn licht positiever over de overheid dan mensen die in het bedrijfsleven of als zelfstandige werken. Zoekenden naar een baan bij de overheid zijn duidelijk positiever over de overheid als werkgever dan niet-werkzoekenden en vooral positiever dan hen die een baan in het bedrijfsleven zoeken.

Kijken we naar het oordeel over de ontwikkeling van de overheid als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven gedurende de afgelopen tien jaar, dan zien we geen verschillen tussen mannen en vrouwen en tussen laag, middelbaar en hoog opgeleiden. De 45-54 jarigen zijn negatiever in hun oordeel dan de andere leeftijdsgroepen. Opvallend is dat werkenden bij de overheid veel negatiever zijn dan mensen die in het bedrijfsleven werken. Zij die zoeken naar een baan bij de overheid, zijn iets positiever over de ontwikkeling van de overheid als werkgever in de laatste tien jaar dan zij die op zoek zijn naar een (andere) baan in het bedrijfsleven.

Belangrijkste en minimaal noodzakelijke aspecten

De top-drie van belangrijkste baanaspecten voor de gehele groep respondenten wordt gevormd door inhoud van het werk, basissalaris en zekerheid van baan en inkomen. Mannen kennen dezelfde top-drie. Bij de vrouwelijke respondenten staat inhoud van het werk ook op de eerste plaats, maar op de tweede plaats staat de compatibiliteit, het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie en op de derde plaats komt basissalaris. Vrouwen geven de compatibiliteit, de combinatiemogelijkheid van arbeid en privé een prominente plaats in hun top-drie. Zij vinden het kunnen combineren van arbeid met privé belangrijker dan mannen.

De 16-24 jarigen en de 35-44 jarigen kennen een afwijkende top-drie. Bij de 16-24 jarigen delen inhoud van het werk en basissalaris de eerste plaats en staat werkverhouding met collega's, leidinggevend en medezeggenschap op de tweede plaats. Bij de 35-44 jarigen is het de combinatie arbeid-privé die de derde plaats achter inhoud van het werk en basissalaris inneemt. Voor jongeren lijkt zekerheid van baan en inkomen dus minder belangrijk. Dit kan een levensfase- of generatie-effect zijn. Dat de 35-44 jarigen het kunnen combineren van arbeid met privé op de derde plaats zetten, kan te maken hebben met het feit dat zij de leeftijdsgroep vormen die het meest met belastende privésituaties te maken heeft, zoals schoolgaande en soms zieke kinderen. Ook dat kan dus een levensfase-effect zijn.

De middelbaar opgeleiden wijken niet van de totale groep af. Laagopgeleiden hebben de combinatie arbeid-privé op de derde plaats staan, na inhoud van het werk en basissalaris. Onder hoog opgeleiden delen basissalaris en werkverhoudingen de tweede plaats, ná inhoud van het werk en vóór zekerheid van baan en inkomen. Laag opgeleiden hechten dus meer belang aan de combinatiemogelijkheid arbeid-privé. Hoog opgeleiden geven de verhoudingen op het werk een belangrijke plaats.

Zij die bij de overheid werken, plaatsen basissalaris en combinatie arbeid-privé samen op de tweede plaats, achter inhoud van het werk en vóór zekerheid van baan en inkomen. Zelfstandigen vinden inhoud van het werk, combinatie arbeid-privé en basissalaris de belangrijkste aspecten. Niet-werkenden tenslotte plaatsen salarisvooruitzichten op de derde plaats, achter inhoud van het werk en

basissalaris. Niet-werkenden leggen een grotere nadruk op materiële baanaspecten dan werkenden.

Zij die werk zoeken bij de overheid, vinden inhoud van het werk het belangrijkste aspect, gevolgd door zekerheid van baan en inkomen en basissalaris. Zij die een baan zoeken in het bedrijfsleven, en de niet-werkzoekenden wijken niet van de top-drie van de totale groep af. Zekerheid neemt dus een belangrijke plaats in voor mensen die bij de overheid willen werken.

De drie meest genoemde minimale eisen voor een baan zijn: inhoud van het werk, basissalaris en werkverhouding met collega's, leidinggevend en medezeggenschap. Mannen noemen deze drie in dezelfde volgorde; bij vrouwen wisselen werkverhouding en basissalaris van plaats. De enige leeftijdsgroep die afwijkt van de top-drie van de totale groep, is het oudste cohort. De 55-65 jarigen noemen ook inhoud van het werk als eerste minimale eis, en op de tweede plaats plaatsen zij *regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO*. Op de derde plaats komt het basissalaris. De laag, middelbaar en hoog opgeleiden komen allen met hetzelfde minimale eisenpakket voor een baan.

Respondenten die bij de overheid of in het bedrijfsleven werken of mensen die geen betaald werk verrichten, onderscheiden zich niet van elkaar of de totale groep met hun top-drie. Mensen die als zelfstandige werken, noemen inhoud van het werk ook als belangrijkste minimale eis, maar zij plaatsen de combinatie arbeid-privé op de tweede plaats, vóór basissalaris. Werkzoekenden en niet-werkzoekenden wijken met hun top-drie van minimale eisen niet van de totale groep af.

Klassieke baanaspecten bij overheid en bedrijfsleven: inschalen en verbeteren

In Tabel 5.1 staan de verschillen van de klassieke baanaspecten naar de vijf achtergrondkenmerken. In de tabel valt af te lezen óf en in hoeverre mannen en vrouwen, jongeren en ouderen, laag, middelbaar en hoog opgeleiden, werkenden en niet-werkenden, en werkzoekenden en niet-werkzoekenden van elkaar verschillen bij het beoordelen van de overheid en het bedrijfsleven op twaalf klassieke baanaspecten. Wat zijn de opvallendste resultaten van Tabel 5.1? We kijken eerst naar de drie belangrijkste aspecten waarop de overheid als minder gunstig wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven. Vervolgens komen de drie

aspecten aan bod waarop de overheid volgens de Nederlanders beter scoort dan het bedrijfsleven.

De drie belangrijkste klassieke baanaspecten waarop de overheid in vergelijking met het bedrijfsleven negatief wordt beoordeeld, zijn: aanvullingen op basissalaris, basissalaris en loopbaanmogelijkheden:

Over de *aanvullingen op het basissalaris* is men uitgesproken negatief; de overheid blijft fors bij het bedrijfsleven achter. Hoe ouder men is, des te groter ziet men de achterstand worden. Hoog opgeleiden zijn negatiever dan laag opgeleiden en deze zijn op hun beurt negatiever dan middelbaar opgeleiden. Zoals al eerder kon worden vastgesteld bij enkele positieve aspecten, zijn het ook bij dit aspect de mensen die zelf bij de overheid werken die het meest negatief over de overheid oordelen, vooral in vergelijking met mensen die in het bedrijfsleven werken. Die zien een minder groot (maar nog altijd negatief) verschil tussen de overheid en het bedrijfsleven. Mensen die op zoek zijn naar een baan bij de overheid, zijn daarentegen minder negatief dan zij die een baan zoeken in het bedrijfsleven.

Het *basissalaris* bij de overheid wordt door alle onderscheiden groepen lager ingeschaald dan het bedrijfsleven, zij het dat hoog opgeleiden een groter verschil waarnemen dan laag of middelbaar opgeleiden. De mensen die zelf bij de overheid werken, zijn negatiever dan elders werkzamen of niet-werkenden. Mensen op zoek naar een baan bij de overheid zien een minder groot (maar nog steeds negatief) verschil dan zij die op zoek zijn naar een baan in het bedrijfsleven.

Het aspect van de *loopbaanmogelijkheden* geeft louter in meer of mindere mate negatieve verschillen te zien. Alle onderscheiden groepen slaan de overheid lager aan wat betreft de loopbaanmogelijkheden. Hoog opgeleiden zien minder loopbaanmogelijkheden bij de overheid dan de laag of middelbaar opgeleiden. Mensen werkzaam bij de overheid zijn opnieuw negatiever dan werkenden in het bedrijfsleven, maar werkzoekenden naar een baan bij de overheid zijn weer minder negatief dan werkzoekenden naar een baan in het bedrijfsleven.

De drie belangrijkste aspecten waarop de overheid als beter wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven, zijn: het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie, zekerheid van baan en inkomen en regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO.

Het *combineren van arbeid en privé* (compatibiliteit) wordt door de jongste groep nauwelijks als een pluspunt van de overheid gezien. Zij wijken hiermee fors af van de oudere groepen. Laag opgeleiden zijn hierover minder (maar nog steeds) positief dan de middelbaar en hoog opgeleiden.

Tabel 5.1: De inschaling van overheid en bedrijfsleven op twaalf klassieke baanaspecten; verschillen in schaalscores naar achtergrondkenmerken (N=1461)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Man	-0,9	-0,1	-1,2	0,8	0,5	-0,3	0,4	0,5	0,0	0,9	-0,4	0,8
Vrouw	-0,8	-0,3	-1,0	0,6	0,3	-0,2	0,2	0,3	0,0	0,9	-0,4	0,8
16-24 jaar	-1,1	-0,2	-0,9	0,2	0,2	0,4	0,0	-0,1	0,1	0,1	-0,7	0,6
25-34 jaar	-0,6	-0,2	-1,0	0,7	0,5	-0,3	0,3	0,6	0,0	1,2	-0,5	0,7
35-44 jaar	-1,0	-0,3	-1,0	0,8	0,5	-0,5	0,6	0,6	0,0	1,2	-0,4	0,8
45-54 jaar	-0,8	0,0	-1,3	0,8	0,4	-0,5	0,4	0,4	0,0	1,0	-0,1	1,0
55-65 jaar	-1,0	-0,3	-1,5	1,0	0,2	-0,1	0,1	0,2	-0,1	0,8	-0,3	1,2
Laag opgeleid	-0,7	-0,1	-1,2	0,6	0,6	-0,3	0,4	0,5	0,1	0,7	-0,2	0,7
Middelbaar opgeleid	-0,8	-0,3	-0,9	0,8	0,3	-0,2	0,4	0,3	0,0	1,0	-0,3	0,8
Hoog opgeleid	-1,2	-0,3	-1,5	0,7	0,4	-0,3	0,1	0,4	-0,1	1,0	-0,7	1,0
Werkt bij overheid	-1,5	-0,4	-2,2	0,5	0,3	0,2	-0,1	0,1	0,3	0,9	-0,7	0,8
Werkt in bedrijfsleven	-0,6	-0,2	-0,5	0,8	0,6	-0,4	0,6	0,5	0,0	0,9	-0,2	0,9
Werkt als zelfstandige	-0,9	0,0	-0,8	1,0	0,0	0,2	0,0	0,4	-0,4	0,9	-0,5	1,4
Werkt niet	-0,7	-0,1	-1,1	0,7	0,3	-0,4	0,4	0,4	-0,2	0,9	-0,4	0,7
Zoekt werk bij overheid	-0,5	-0,2	-0,9	1,1	0,1	0,2	0,2	0,4	0,1	0,9	-0,3	1,2
Zoekt werk in bedrijfsleven	-1,2	-0,2	-1,3	0,5	0,3	-0,4	0,3	0,3	-0,3	0,9	-0,7	0,8
Zoekt geen werk	-0,8	-0,2	-1,1	0,7	0,6	-0,3	0,4	0,4	0,1	0,9	-0,3	0,7
Totale groep	-0,8	-0,2	-1,1	0,7	0,4	-0,2	0,3	0,4	0,0	0,9	-0,4	0,8

Toelichting: verschillen over 1 tot en met 12: 1 = basissalaris, 2 = salarisvooruitzichten, 3 = aanvullingen op basissalaris, 4 = regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO, 5 = secundaire arbeidsvoorwaarden, 6 = inhoud van het werk, 7 = fysieke omstandigheden, 8 = psychische omstandigheden, 9 = werkverhoudingen, 10 = combineren arbeid-privé, 11 = loopbaanmogelijkheden, 12 = zekerheid van baan en inkomen. **Vetgedrukt** geeft aan dat er significante verschillen bestaan tussen één of meerdere categorieën van de betreffende variabele, onder constantheid van de overige variabelen. Is verschilscore negatief, dan wordt de overheid op het betreffende baanaspect negatiever beoordeeld dan het bedrijfsleven; bij een positieve verschilscore wordt de overheid positiever beoordeeld dan het bedrijfsleven.

Over *zekerheid van baan en inkomen* zijn bijna alle groepen uitgesproken positief. De drie jongste groepen (16- 44 jaar) zijn wat minder positief, net als laag en middelbaar opgeleiden, niet-werkzoekenden en mensen op zoek naar een (andere) baan in het bedrijfsleven.

Wat *regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO* betreft schatten mannen de overheid iets hoger in dan vrouwen, zijn de jongsten (16-24 jaar) veel minder positief (maar nog steeds positief) dan de ouderen (en dan met name in vergelijking met de oudsten) en vinden zoekenden naar een baan bij de overheid het gat met het bedrijfsleven (in het voordeel van de overheid) op dit aspect aanmerkelijk groter dan niet-werkzoekenden of zoekenden naar een baan in het bedrijfsleven.

Welke aspecten verbeteren?

De top-drie van baanaspecten die de respondenten in de eerste plaats bij de overheid verbeterd zouden willen zien (Tabel 3.6), wordt gevormd door:

- basissalaris
- salarisvooruitzichten
- (ex aequo) inhoud van het werk en psychische werkomstandigheden

Alle onderscheiden groepen, mannen en vrouwen, de verschillende leeftijdsgroepen, laag, middelbaar en hoog opgeleiden, wel/niet werkenden en wel/niet werkzoekenden, noemen basissalaris als het baanaspect dat in de eerste plaats bij de overheid verbeterd dient te worden. Over wat er verder in de top-drie van baanaspecten verbeterd dient te worden, lopen de meningen uiteen. Bij mannen neemt inhoud van het werk de tweede en salarisvooruitzichten de derde positie in. Bij vrouwen zijn dat salarisvooruitzichten op de tweede plaats en psychische omstandigheden als derde.

Het jongste leeftijdscohort (16-24 jaar) plaatst salarisvooruitzichten samen met loopbaanmogelijkheden op de tweede en psychische omstandigheden op de derde plaats. De 25-34 jarigen noemen als tweede inhoud van het werk gevolgd door salarisvooruitzichten. De 35-44 jarigen noemen na het basissalaris, salarisvooruitzichten samen met psychische omstandigheden en inhoud van het werk als verbeterpunten voor de overheid. De twee oudste cohorten plaatsen allebei salarisvooruitzichten op de tweede plaats, maar de 45-54 jarigen plaatsen inhoud van het werk samen met psychische omstandigheden op de derde plaats,

terwijl de 55-65 jarigen inhoud van het werk samen met werkverhouding met collega's, leidinggevend en medezeggenschap op de derde plaats zetten.

Opleidingsniveau geeft nauwelijks verschillen te zien. Alle opleidingsniveaus plaatsen basissalaris op één en salarisvooruitzichten op de tweede plaats. Laag opgeleiden noemen psychische omstandigheden als derde verbeterpunt, terwijl de middelbaar en hoog opgeleiden de inhoud van het werk op de derde plaats zetten.

Respondenten die nu bij de overheid werken, plaatsen salarisvooruitzichten op de tweede en psychische omstandigheden samen met loopbaanmogelijkheden op de derde plaats. Hetzelfde geldt voor diegenen die op zoek zijn naar werk bij de overheid. Diegenen die nu in het bedrijfsleven werken of die op zoek zijn naar werk in het bedrijfsleven, vinden inhoud van het werk net wat belangrijker voor de overheid om te verbeteren dan de salarisvooruitzichten. Voor de getallen verwijzen we naar de appendix.

5.3 Vier overheidssectoren: invloed van achtergrondkenmerken

Algemeen oordeel en trendoordeel over de vier sectoren

(A) Mannen en vrouwen, laag tot hoog opgeleiden, werkenden en niet-werkenden en werkzoekenden en niet-werkzoekenden wijken in hun oordeel over de sector zorg & welzijn niet van elkaar af. Alleen het jongste (16-24 jaar) en het oudste (55-65 jaar) leeftijdsgroep oordelen minder negatief dan de overige leeftijdsgroepen.

(B) De verschillen in oordeel over de sector onderwijs & wetenschappen zijn vooral te vinden tussen mannen en vrouwen en tussen wel of niet werkenden. Mannen zijn minder negatief dan vrouwen. Werkenden bij de overheid en zij die geen betaalde baan hebben, zijn negatiever dan de elders werkenden over de sector onderwijs & wetenschappen.

(C) De beoordeling van de sector politie & defensie geeft sterke verschillen te zien tussen leeftijdsgroepen en in mindere mate tussen wel en niet werkzoekenden. Hoe ouder, hoe negatiever men is over de sector politie & defensie. Zoekenden naar een baan in het bedrijfsleven zijn negatiever in hun oordeel dan werkzoekenden bij de overheid en niet-werkzoekenden.

(D) Vrouwen zijn positiever dan mannen in hun oordeel over de sector openbaar bestuur. De drie jongste leeftijdsgroepen oordelen positiever dan de twee oudste

en zij die werk zoeken bij de overheid, zijn positiever dan zij die werk zoeken in het bedrijfsleven of geen werk zoeken.

Vervolgens kijken we naar het oordeel van de respondenten over de ontwikkeling van de sectoren zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen, politie & defensie en openbaar bestuur als werkgever over de afgelopen tien jaar. Voor alle sectoren geldt dat hoe ouder men is, hoe negatiever men de ontwikkeling als werkgever beoordeelt.

(A) Voor de sector zorg & welzijn geldt bovendien dat hoe hoger men opgeleid is, des te negatiever men de ontwikkeling van deze sector beoordeelt. Verder valt op dat mensen die bij de overheid werken negatiever zijn dan mensen die in het bedrijfsleven werken.

(B) Over de ontwikkeling van de sector onderwijs & wetenschappen oordelen mannen positiever dan vrouwen. Respondenten die bij de overheid werken zijn negatiever over de ontwikkeling in de afgelopen tien jaar dan zij die in het bedrijfsleven werken.

(D) Mensen die werk zoeken bij de overheid beoordelen de ontwikkeling van de sector openbaar bestuur als positiever dan zoekenden naar een baan in het bedrijfsleven of zij die geen (ander) werk zoeken.

Klassieke baanaspecten bij vier overheidssectoren en het bedrijfsleven

Net als eerder voor de overheid als geheel worden hier de vier overheidssectoren zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen, politie & defensie en openbaar bestuur op twaalf klassieke baanaspecten vergeleken met het bedrijfsleven.

Opnieuw wordt er gekeken naar de invloed van de vijf achtergrondkenmerken op de verschilcores per baanaspect. Schalen mannen en vrouwen, jongeren en ouderen, laag tot hoog opgeleiden, werkenden en niet werkenden en wel en niet werkzoekenden de vier hoofdsectoren in vergelijking met het bedrijfsleven verschillend in of wijken ze niet noemenswaard af van de verschilcores voor de hele groep? De tabellen staan in de appendix. Hieronder komen per sector de top-drie van zowel negatieve als positieve verschillen met het bedrijfsleven naar achtergrondkenmerken aan de orde. Allereerst de sector zorg & welzijn.

(A) Zorg & welzijn

Kijken we eerst naar de top-drie van negatieve verschillen met het bedrijfsleven. Op de baanaspecten basissalaris, aanvullingen op basissalaris en (gedeeld) fysieke

en psychische omstandigheden wordt de sector zorg & welzijn beduidend lager ingeschaald dan het bedrijfsleven.

De jongsten (16-24 jaar) zijn veel minder negatief over het *basissalaris* dan de oudere leeftijdsgroepen, en daarvan zijn de oudsten (55-65 jaar) veruit het meest negatief. Hoog opgeleiden zijn negatiever over het *basissalaris* van de sector in vergelijking met het bedrijfsleven dan de laag en middelbaar opgeleiden. Opvallend is dat respondenten die zelf bij de overheid werken, negatiever zijn dan respondenten werkzaam in het bedrijfsleven.

Het aspect van de *aanvullingen op basissalaris* geeft wat leeftijd en werkzaam bij overheid of bedrijfsleven hetzelfde beeld als bij het *basissalaris* te zien. De jongsten zijn het minst negatief (maar nog steeds negatief) en de oudsten vinden het sterkst dat de sector op dit aspect achterloopt bij het bedrijfsleven. En wederom zijn het de overheidsdienaren zelf die een veel grotere achterstand zien van de sector op het bedrijfsleven dan mensen werkzaam in het bedrijfsleven.

Over het aspect van de *fysieke omstandigheden* zijn mensen die op zoek zijn naar een baan in het bedrijfsleven veel negatiever dan werkzoekenden bij de overheid. Vrouwen zijn negatiever over de *psychische omstandigheden* in de sector dan mannen. Laag opgeleiden zijn daarover veel minder negatief dan middelbaar of hoog opgeleiden.

De top-drie van aspecten waar de sector zorg & welzijn als beter wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven wordt gevormd door zekerheid van baan en inkomen, regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO en het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie.

Over *zekerheid van baan en inkomen* bestaan geen verschillen van mening tussen de verschillende groepen.

Over de *regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO* zijn mannen positiever dan vrouwen. Onder de leeftijdsgroepen bestaat over dit aspect een behoorlijk verschil van mening. De oudste respondenten (55-65 jarigen) zijn hierover zeer te spreken en zij slaan de sector zorg & welzijn veel hoger aan dan het bedrijfsleven. De jongste groep ziet op dit punt bijna geen verschil, terwijl de 25-34 jarigen juist het bedrijfsleven hoger inschalen dan de sector zorg & welzijn. Werkenden bij de

overheid zijn licht positiever over deze regelingen dan mensen werkzaam in het bedrijfsleven, maar opvallend is dat niet-werkenden op dit aspect vrijwel géén verschil zien tussen de sector zorg & welzijn en het bedrijfsleven.

Mannen slaan zorg & welzijn vergeleken met het bedrijfsleven hoger aan dan vrouwen op *het kunnen combineren van betaalde arbeid en privésituatie*.

Vrouwen zien nog net een licht voordeel voor de sector zorg & welzijn. Opnieuw is opvallend dat niet-werkenden (en ook de zelfstandig werkenden) op dit aspect het bedrijfsleven hoger inschalen dan de sector zorg & welzijn. Mensen die bij de overheid of in het bedrijfsleven werken, zijn wat betreft de mogelijkheden tot combineren meer te spreken over zorg & welzijn.

(B) Onderwijs & wetenschappen

De top-drie van aspecten waarop de sector onderwijs & wetenschappen lager wordt ingeschaald dan het bedrijfsleven bestaat uit aanvullingen op basissalaris, basissalaris en loopbaanmogelijkheden.

Hoog opgeleiden zijn negatiever over *aanvullingen op basissalaris* dan middelbaar of laag opgeleiden. Respondenten die zelf bij de overheid werken, zijn duidelijk veel negatiever over onderwijs & wetenschappen dan elders werkzamen of niet-werkenden.

Vrouwen schalen op het aspect *basissalaris* onderwijs & wetenschappen nog lager in dan mannen. Hoog opgeleiden zijn negatiever dan laag en middelbaar opgeleiden en werkenden bij de overheid zijn uitgesproken negatiever over het basissalaris bij onderwijs & wetenschappen dan elders werkzamen of niet-werkenden.

Over de *loopbaanmogelijkheden* zijn vooral de opleidingsgroepen het oneens. De lager en middelbaar opgeleiden zijn minder negatief (maar nog negatief), maar vooral de hoog opgeleiden zijn haast twee maal zo negatief als gemiddeld. Ook de jongste leeftijdsgroepen (16-24 en vooral de 25-34 jarigen) somberen over loopbaanmogelijkheden in het onderwijs. Ten slotte zijn mensen die bij de overheid werken, beduidend negatiever over deze carrièrekansen. Het is opmerkelijk dat mensen die in het bedrijfsleven werken en mensen die niet werken, minder negatief zijn over de loopbaanmogelijkheden.

Gaan we verder met de top-drie van aspecten waarop de sector onderwijs & wetenschappen positiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven, te weten zekerheid van baan en inkomen, regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO en het kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie.

Mannen zijn licht positiever dan vrouwen over *zekerheid van baan en inkomen*. De 35-44 jarigen, maar met name de jongsten (16-24 jaar) zijn veel minder (maar nog altijd) positief over dit aspect dan de 45-54 jarigen en vooral de 55-65 jarigen. De laatste twee groepen zien een veel groter verschil ten gunste van onderwijs & wetenschappen. Hoog opgeleiden zijn veel meer te spreken over baanzekerheid in de onderwijssector in vergelijking met het bedrijfsleven dan middelbaar of (vooral) laag opgeleiden.

Over de *regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO* lopen de meningen verder uiteen. Mannen zijn hierover positiever dan vrouwen. De 16-24 jarigen wijken het sterkst af: zij schalen in tegenstelling tot alle andere leeftijdsgroepen het bedrijfsleven juist hoger in dan de sector onderwijs & wetenschappen. De overige leeftijdsgroepen zien op dit aspect wel een positief verschil voor de onderwijssector ten opzichte van het bedrijfsleven. Voor hen geldt dat hoe ouder men is, hoe positiever men denkt over de sector onderwijs & wetenschappen. Hoog opgeleiden zijn, net als bij zekerheid van baan en inkomen, positiever over de regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO dan laag en middelbaar opgeleiden.

Wat betreft het *kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie* wijken opnieuw de jongsten (16-24 jaar) af. Zij zijn veel minder positief over de combinatiemogelijkheden bij onderwijs & wetenschappen dan de andere leeftijdsgroepen, met name in vergelijking tot de 35-44 jarigen die daarover het meest positief zijn.

(C) Politie & defensie

De top-drie van aspecten waarop de sector politie & defensie negatiever wordt ingeschaald dan het bedrijfsleven bestaat uit psychische omstandigheden, basissalaris en fysieke omstandigheden.

Vrouwen zijn over de *psychische omstandigheden* bij politie & defensie aanmerkelijk negatiever dan mannen. Werkenden in het bedrijfsleven of

zelfstandigen zijn negatiever over dit aspect dan werkenden bij de overheid of niet-werkenden. Zoekenden naar een baan bij de overheid zijn veel minder (maar nog steeds) negatief over de psychische omstandigheden bij politie & defensie dan werkzoekenden in het bedrijfsleven of niet-werkzoekenden.

Hoog opgeleiden zijn veel negatiever over het *basissalaris* bij politie & defensie dan laag en middelbaar opgeleiden. Niet-werkzoekenden zijn negatiever dan respondenten die op zoek zijn naar werk bij de overheid of in het bedrijfsleven.

Over de *fysieke omstandigheden* bij politie & defensie zijn hoog opgeleiden minder te spreken dan laag of middelbaar opgeleiden. Over dit aspect zijn zoekenden naar een baan in het bedrijfsleven veel negatiever dan zoekenden naar een baan bij de overheid of niet-werkzoekenden.

De top-drie van aspecten waarbij de sector politie & defensie positiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven wordt gevormd door zekerheid van baan en inkomen, regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Vrouwen zijn positiever dan mannen over *zekerheid van baan en inkomen* bij politie & defensie. De jongste leeftijdsgroepen (tot en met 44 jaar) zijn minder positief over dit aspect dan de twee oudste.

Bij de aspecten *regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO en secundaire arbeidsvoorwaarden* zijn geen verschillen tussen de verschillende groepen respondenten geconstateerd.

(D) Openbaar bestuur

De top-drie van aspecten waarop de sector openbaar bestuur lager wordt ingeschaald dan het bedrijfsleven bestaat uit aanvullingen op basissalaris, basissalaris en salarisvooruitzichten.

Vrouwen zijn aanmerkelijk negatiever dan mannen over de *aanvullingen op basissalaris* in de sector openbaar bestuur. De twee oudste leeftijdsgroepen (45-65 jaar) zijn op dit aspect veel negatiever dan de drie jongere leeftijdsgroepen. Hoog opgeleiden zijn duidelijk negatiever over de aanvullingen op het basissalaris dan laag opgeleiden, maar vooral negatiever dan middelbaar opgeleiden.

Over het *basissalaris* bestaat geen verschil van mening tussen de onderscheiden groepen.

Over de *salarisvooruitzichten* zijn de meningen onder de leeftijdsgroepen nogal verdeeld. De twee oudste groepen zijn veruit het negatiefst in vergelijking met de 35-44 jarigen, maar vooral vergeleken met de twee jongste groepen (16-34 jaar) die op dit aspect zelfs géén verschil zien tussen het openbaar bestuur en het bedrijfsleven.

De drie aspecten waarbij het openbaar bestuur in vergelijking met het bedrijfsleven het best uit de bus komt, zijn zekerheid van baan en inkomen, het kunnen combineren van betaalde arbeid met de privésituatie en de regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO.

Over *zekerheid van baan en inkomen* bestaan geen verschillen van mening tussen mannen en vrouwen, leeftijdsgroepen, laag tot hoog opgeleiden, wel en niet werkenden en wel en niet werkzoekenden.

Op het aspect *kunnen combineren van betaalde arbeid met privésituatie* wijken de jongste en de oudste leeftijdsgroep af van de overige leeftijdsgroepen. De 16-24 jarigen zijn veel minder (maar nog steeds) positief over de combinatie-mogelijkheden dan de drie middelste leeftijdsgroepen (waarbij de 45-54 jarigen het meest positief zijn), terwijl de oudsten (55-65 jaar) zelfs licht negatief over openbaar bestuur oordelen in vergelijking met het bedrijfsleven. Hoog opgeleiden zijn aanmerkelijk positiever over de mogelijkheden tot combineren van arbeid en privé dan laag en middelbaar opgeleiden.

Over de *regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO* zijn de jongsten (16-24 jaar) veel minder positief dan de overige leeftijdsgroepen, waarbij de twee oudste groepen het meest positief oordelen. Hoog opgeleiden zijn over dit aspect duidelijk meer te spreken dan middelbaar, maar vooral meer dan laag opgeleiden.

Nieuwe 'immateriële' baanaspecten bij vier overheidssectoren en het bedrijfsleven

Vervolgens kijken we naar de invloed van de achtergrondkenmerken op de verschillen (het verschil in beoordeling van de sectoren enerzijds en het bedrijfsleven anderzijds) van de nieuwe 'immateriële' baanaspecten zoals die in de Tabellen 4.11 tot en met 4.14 aan de orde zijn gekomen. De tabellen staan in de appendix. We zullen net als bij de klassieke aspecten telkens per sector alleen de drie aspecten bespreken die het grootste positieve en negatieve verschil te zien geven. Vervolgens wordt de eventuele invloed van de achtergrondkenmerken op de verschillen van deze drie negatieve en drie positieve aspecten besproken.

(A) Zorg & welzijn

De top-drie van aspecten waarbij de sector zorg & welzijn lager wordt ingeschaald dan het bedrijfsleven bestaat uit besluitvorming, risico's nemen en de financiële situatie van de organisatie.

De twee jongste leeftijdsgroepen (16-34 jaar) beschouwen de *besluitvorming* bij zorg & welzijn als minder langzaam dan de twee oudste leeftijdsgroepen. Opvallend is verder dat mensen die bij de overheid werken, negatiever over de besluitvorming bij zorg & welzijn oordelen dan werkenden in het bedrijfsleven. Mensen die werk zoeken in het bedrijfsleven, zijn minder over de snelheid van de besluitvorming te spreken dan werkzoekenden naar een baan bij de overheid.

Het zijn de jongsten die zorg & welzijn minder laag inschatten dan de ouderen (en dan vooral de 55-65 jarigen) wat het *nemen van risico's* betreft. Hoog opgeleiden zijn hierover negatiever dan laag en middelbaar opgeleiden. Mensen werkzaam bij de overheid schalen zorg & welzijn veel lager in dan elders werkzamen of niet-werkenden.

Wat de *financiële situatie van de organisatie* betreft zijn het de jongsten (16-24 jaar) die zorg & welzijn in vergelijking met het bedrijfsleven het laagst inschatten. Zij beoordelen de financiële situatie als zwakker dan de overige leeftijdsgroepen doen, met name de 35-44 jarigen en de 55-65 jarigen die de financiële situatie van zorg & welzijn minder zorgwekkend vinden. Werkzoekenden naar een baan in het bedrijfsleven zijn uitgesproken negatiever over de financiële situatie dan mensen op zoek naar werk bij de overheid of niet werkzoekenden.

De drie meest positief gewaardeerde aspecten bij zorg & welzijn vergeleken met het bedrijfsleven zijn de 'zachtere' waarden betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden, iets betekenen voor de maatschappij en mensen kunnen helpen.

Het zijn de niet-werkenden en vooral de als zelfstandige werkenden die op het aspect *betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden* veel minder (maar nog wel) positief zijn over zorg & welzijn in vergelijking met het bedrijfsleven dan werkenden in het bedrijfsleven of bij de overheid.

Over *iets betekenen voor de maatschappij* verschillen alleen de oudere leeftijdsgroepen van mening met de drie jongste. Het zijn de 45-54 jarigen, maar vooral de oudsten (55-65 jaar) die duidelijk in mindere mate vinden dat zorg & welzijn op dit aspect het bedrijfsleven voorblijft.

Vrouwen zijn positiever dan mannen over de kansen om in de sector zorg & welzijn *mensen te kunnen helpen*. Werkenden in het bedrijfsleven zijn op dit aspect iets minder positief dan mensen die bij de overheid werken. Het zijn vooral de werkzoekenden naar een baan bij de overheid die in de sector zorg & welzijn grotere kansen zien dan in het bedrijfsleven om mensen te kunnen helpen. Werkzoekenden naar een baan in het bedrijfsleven zijn daar veel minder van overtuigd.

(B) Onderwijs & wetenschappen

De top-drie van negatief gewaardeerde aspecten is gelijk aan die van zorg & welzijn. Onderwijs & wetenschappen wordt op de aspecten besluitvorming, risico's nemen en financiële situatie van de organisatie beduidend lager ingeschaald dan het bedrijfsleven.

Mannen vinden de *besluitvorming* langzamer dan vrouwen dat vinden; de oudste respondenten (55-65 jarigen) beschouwen in vergelijking met de overige leeftijdsgroepen het besluitvormingstempo als bijzonder langzaam. Ook hoger opgeleiden vinden in vergelijking met lager en middelbaar opgeleiden dat het besluitvormingsproces veel te langzaam gaat. Opvallend is opnieuw dat mensen werkzaam bij de overheid veel negatiever zijn over de besluitvorming bij onderwijs & wetenschappen dan elders werkzamen of niet-werkenden.

Over het *nemen van risico's* zijn het jongste (16-24 jaar) en het oudste (55-65 jaar) groep het duidelijk niet eens; volgens de oudsten worden er in de sector onderwijs & wetenschappen veel minder risico's genomen dan in het bedrijfsleven. Opnieuw zijn het mensen die bij de overheid werken, die het meest negatief zijn over het nemen van risico's, in vergelijking met mensen die in het bedrijfsleven of als zelfstandige werken of geen betaalde baan hebben. Respondenten die op zoek zijn naar een baan in het bedrijfsleven, in vergelijking met respondenten die op zoek zijn naar een baan bij de overheid of die niet op zoek zijn naar (ander) werk, schatten onderwijs & wetenschappen ook lager in dan het bedrijfsleven op dit risico-aspect.

Vrouwen schatten de *financiële situatie* van de sector onderwijs & wetenschappen in vergelijking met die in het bedrijfsleven als zwakker in dan mannen. De mensen die bij de overheid werken, zijn uitgesproken negatiever over de financiële situatie van de sector dan elders werkzamen en niet-werkenden.

De top-drie van aspecten waarop onderwijs & wetenschappen positiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven is identiek aan die van zorg & welzijn (en dat gold ook voor hun 'negatieve' top-drie). Het zijn de 'zachtere' waarden betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden, iets betekenen voor de maatschappij en mensen kunnen helpen.

De jongsten en de 45-54 jarigen vinden onderwijs & wetenschappen minder sterk *betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden* dan de overige leeftijdsgroepen. Mensen die bij de overheid werken schatten de betrokkenheid van onderwijs & wetenschappen hoger in dan elders werkzamen en niet-werkenden. De werkzoekenden zijn wat meer overtuigd van die betrokkenheid dan niet-werkzoekenden.

Over het aspect *iets betekenen voor de maatschappij* verschillen mannen en vrouwen licht van mening; vrouwen zijn hierover positiever dan mannen. De 35-44 jarigen, maar vooral de 25-34 jarige respondenten oordelen dat onderwijs & wetenschappen *meer betekent voor de maatschappij dan andere leeftijdsgroepen* dat vinden. Vooral de oudsten (55-65 jaar) zijn daarvan minder sterk overtuigd.

Bij het aspect *mensen kunnen helpen* staan vooral de laag en hoog opgeleiden tegenover elkaar. Hoog opgeleiden zien veel meer kansen dan laag opgeleiden om bij de sector onderwijs & wetenschappen mensen te kunnen helpen.

(C) Politie & defensie

Bij de sector politie & defensie wordt de top-drie van meest negatieve aspecten in de vergelijking met het bedrijfsleven gevormd door besluitvorming, vernieuwend, innovatief en communicatie in de organisatie.

Wat betreft de *besluitvorming* zijn het (opnieuw) de jongsten die minder hard oordelen over politie & defensie, dit vooral in vergelijking met de 35-44 jarigen en (met name) de 45-54 jarigen.

De jongsten en de 45-54 jarigen vinden politie & defensie in vergelijking met het bedrijfsleven nog minder *vernieuwend en innovatief* dan de andere leeftijdsgroepen dat vinden. De oudsten (55-65 jarigen) echter zijn minder uitgesproken negatief over het vernieuwende of innoverende gehalte van politie & defensie. Veel minder negatief (dan niet-werkzoekenden) zijn ook diegenen die op zoek zijn naar een baan bij de overheid.

De jongste leeftijdsgroep (16-24 jarigen) vindt, net als de hoger opgeleiden, in vergelijking met lager en middelbaar opgeleiden, de *communicatie* in de sector politie & defensie minder open dan in het bedrijfsleven. De oudste leeftijdsgroep (55-65 jarigen) ziet een veel minder groot verschil in openheid van de communicatie. Niet-werkzoekenden en zoekenden naar een baan in het bedrijfsleven vinden de communicatie bij politie & defensie minder open dan zoekenden naar een baan bij de overheid.

De top van de meest positief gewaardeerde aspecten in de vergelijking van politie & defensie met het bedrijfsleven wordt gevormd door de aspecten betrokkenheid bij milieu, sociaal zwakken en minderheden, mensen kunnen helpen, iets betekenen voor de maatschappij en trouw aan de organisatie.

De aspecten *betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden en mensen kunnen helpen* geven geen verschillen naar de achtergrondkenmerken te zien.

De jongste en de oudste leeftijdsgroep zijn uitgesproken positiever over *trouw aan de organisatie* dan de overige leeftijdsgroepen. Met name de 45-54 jarigen zien een veel minder groot verschil tussen politie & defensie en het bedrijfsleven wat trouw aan de organisatie betreft. Mensen die zelf bij de overheid werken zijn veel positiever over dit aspect dan elders werkenden en niet-werkenden.

Over het aspect *iets betekenen voor de maatschappij* zijn de drie jongste leeftijdsgroepen, en dan vooral de 25-34 jarigen, aanmerkelijk positiever dan de twee oudste leeftijdsgroepen. Die zien op dit aspect een minder grote afstand tussen de sector onderwijs & wetenschappen en het bedrijfsleven.

(D) Openbaar bestuur

Bij de sector openbaar bestuur wordt de top-drie van aspecten waarop de sector lager wordt ingeschaald dan het bedrijfsleven gevormd door besluitvorming, risico's nemen en vernieuwend, innovatief.

Wat het aspect van de *besluitvorming* betreft wijken de jongsten (16-24 jaar) opnieuw (sterk) af van de overige leeftijdsgroepen; de jongsten zijn veel gematigder in hun oordeel over de snelheid van beslissen. De overige leeftijdsgroepen (en met name de 45-54 jarigen) beschouwen het besluitvormingsproces bij het openbaar bestuur als veel langzamer dan in het bedrijfsleven. De hoog opgeleiden zijn in vergelijking met laag en (vooral) middelbaar opgeleiden negatiever over de snelheid van besluiten bij de sector openbaar bestuur.

Jongeren van 16-24 jaar wijken sterk af met hun veel minder negatieve oordeel over openbaar bestuur als het gaat om *het nemen van risico's*. Zij zien niet veel verschil tussen het openbaar bestuur en het bedrijfsleven wat het nemen van risico's betreft, terwijl alle andere leeftijdsgroepen vinden dat er bij openbaar bestuur, in vergelijking met het bedrijfsleven, veel minder risico wordt genomen. Hoog opgeleiden vinden dat er veel minder risico's genomen worden bij openbaar bestuur dan volgens laag en middelbaar opgeleiden. Ook werkzoekenden vinden, in vergelijking met niet-werkzoekenden, dat er minder risico's worden genomen in de sector openbaar bestuur.

Bij het aspect *vernieuwend, innovatief* wijken de jongsten opnieuw sterk af van de overige leeftijdscohorten; vinden de overige cohorten de sector openbaar bestuur

veel minder vernieuwend dan het bedrijfsleven, de 16-24 jarigen zien bijna geen verschil. De middelbaar opgeleiden zijn, in vergelijking met de laag en hoog opgeleiden, minder negatief over het vernieuwende, innovatieve aspect van openbaar bestuur.

De drie aspecten waarop de sector openbaar bestuur het meest positief wordt beoordeeld in vergelijking met het bedrijfsleven, zijn betrokkenheid bij milieu, sociaal zwakken en minderheden, stabiliteit en trouw aan de organisatie.

Vrouwen zijn licht positiever over de *betrokkenheid bij milieu, sociaal zwakken en minderheden* van de sector openbaar bestuur dan mannen. De jongsten (16-24 jaar) en de oudsten (55-65 jaar) zijn veel minder (maar nog wel) positief over dit punt dan de overige leeftijdsgroepen.

Over het aspect van de *stabiliteit* wijken de 16-24 jarigen sterk af van de andere leeftijdsgroepen. Beschouwen de andere leeftijdsgroepen (de oudsten in iets mindere mate) de sector openbaar bestuur als veel stabielere dan het bedrijfsleven, de jongsten zien nog slechts een klein, nog wel positief, verschil tussen openbaar bestuur en het bedrijfsleven.

De 45-54 jarige respondenten schalen openbaar bestuur veel hoger in dan het bedrijfsleven op het aspect *trouw aan de organisatie* in vergelijking met de andere leeftijdsgroepen, maar vooral in vergelijking met de jongsten (16-24 jaar). De jongsten zien een klein, maar nog steeds positief verschil tussen openbaar bestuur en het bedrijfsleven. Laag opgeleiden schatten trouw aan de organisatie bij openbaar bestuur minder hoog in dan middelbaar opgeleiden, maar vooral veel minder hoog dan hoog opgeleiden. Hoog opgeleiden achten het aspect trouw veel sterker aanwezig in de sector openbaar bestuur dan in het bedrijfsleven.

5.4 Conclusies

Op hoofdlijnen vatten we hier de belangrijkste resultaten van de analyses naar de invloed van een aantal achtergrondkenmerken samen en trekken hierbij enkele conclusies. We doen dit door de uitkomsten als het ware een kwart slag te kantelen en te bezien hoe belangrijke focusgroepen van het overheidsimago (jongeren, vrouwen, hoog opgeleiden, huidige overheidswerknemers en mensen

op zoek naar een baan bij de overheid) scoren ten opzichte van hun tegenvoeters. Eerst geven we het algemene beeld weer.

De overheid is met het bedrijfsleven vergeleken vooral een werkgever voor vrouwen, wat oudere personen en hoog opgeleiden. Ook de zoekenden naar een overheidsbaan zijn veelal 35+ en hoog opgeleid. Hier houden vrouwen en mannen elkaar in evenwicht. Over de huidige toestand van de overheid als werkgever zijn alleen de huidige ambtenaren en de mensen op zoek naar een overheidsbaan positiever. Geen enkele andere groep onderscheidt zich verder in het algemene oordeel. Een eerste signaal van een mogelijk negatief zelfbeeld, het beeld dat werknemers van hun eigen werkgever hebben, komt naar voren als we vinden dat huidige overheidswerknemers de enige groep vormen die nog sterker dan de gemiddelde Nederlander meent dat de overheid als werkgever er de laatste tien jaar op achteruit is gegaan. Dit beeld leeft niet bij mensen op zoek naar een overheidsbaan: zij zijn als enige positiever in hun trendoordeel.

We concentreren ons voor de vervolresultaten op vijf focusgroepen die we steeds vergelijken met hun contrastgroepen. We beginnen met vrouwen. Het profiel dat we schetsen staat dus steeds, ook als we dat niet expliciet opschrijven, in contrast met mannen.

Vrouwen, vergeleken met mannen

Vrouwen zetten de compatibiliteit, de combinatiemogelijkheden werk-privé hoger op de prioriteitenlijst van belangrijke baanaspecten en hechten meer belang aan werkverhoudingen in het rijtje minimaal vereiste aspecten van een aantrekkelijke baan. Zij onderscheiden zich niet in het identificeren van negatieve baanaspecten in de vergelijking overheid-bedrijfsleven (aanvullingen op het basissalaris, basissalaris, loopbaanmogelijkheden), wel hechten zij minder belang aan sociale-zekerheidsregelingen in de positieve baanaspecten (naast deze regelingen zijn dat de combinatiemogelijkheid werk-privé en baan zekerheid). Een verbeterpunt van de overheid voor vrouwen zijn de psychische werkomstandigheden, vooral de werkdruk.

Het algemene en trendoordeel van vrouwen over de vier overheidssectoren wijkt alleen af voor onderwijs & wetenschappen (negatiever) en voor openbaar bestuur (positiever). Op de algemeen als negatief aangeduide baanaspecten van de vier sectoren zijn vrouwen opvallend pessimistischer over de psychische

werkomstandigheden (bij zorg & welzijn en politie & defensie), het basissalaris en de financiële situatie van de organisatie (bij onderwijs & wetenschappen) en aanvullingen op het basissalaris (bij het openbaar bestuur). Vrouwen zijn positiever over de in het algemeen als negatief beoordeelde besluitvormingsprocessen in het onderwijs. Over de gemiddeld genomen positief gewaardeerde aspecten van de vier sectoren zijn ze vooral negatiever over zekerheden (regelingen sociale zekerheid bij zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen en baanzekerheid bij deze laatste sector) en combinatiemogelijkheden werk-privé (zorg & welzijn). Ze zijn veelal positiever over de zachtere waarden van de sectoren (mensen helpen bij zorg & welzijn, iets betekenen voor de maatschappij bij onderwijs & wetenschappen, maatschappelijke betrokkenheid bij het openbaar bestuur).

Daar waar psychische werkomstandigheden (met name de werkdruk) hoog op de agenda staan (zorg & welzijn en politie & defensie) en daar waar vooral financieel-materiële zaken prevaleren (onderwijs & wetenschappen en openbaar bestuur) in het negatieve imago, zijn vrouwen expliciet negatiever.

Jongeren, vergeleken met ouderen

Jongeren (16-34 jaar) zijn in hun algemene en trendoordelen vaak positiever, niet over de overheid als geheel maar vooral over de verschillende sectoren. Een uitzondering hierop is de sector onderwijs & wetenschappen. Over deze sector zijn ze alleen positiever in hun trendoordeel. Zekerheid valt voor jongeren uit de prioriteitenlijst voor een baan als zodanig. Hun minimale baanvereisten zijn dezelfde als die van de gemiddelde Nederlander. Wel zijn ze negatiever over de overheid als het om baanzekerheid en als het om combinatiemogelijkheden werk-privé en sociale-zekerheidsregelingen gaat. Over aanvullingen op het basissalaris, negatief gewaardeerd bij de overheid, zijn ze juist minder pessimistisch. Het belangrijkste verbeterpunt voor jongeren zijn de loopbaanmogelijkheden bij de overheid.

Jongeren hebben wat betreft de vier overheidssectoren veel minder problemen met de trage besluitvorming en het minder risico's nemen en zijn juist minder gecharmeerd van de sociale-zekerheidsregelingen bij de meeste overheidssectoren.

Op vele punten wijken jongeren opvallend af. Vaak fungeren ze als een contrapunt van ouderen. Meer dan eens zijn ze optimistisch waar ouderen pesimistisch zijn, en zijn ze negatief waar ouderen positieve kanten zien. Besluitvorming, een probleem volgens Nederlanders in alle sectoren, wordt door jongeren in alle sectoren positiever gewaardeerd. Hetzelfde geldt voor het risiconemen waar Nederlanders dit als een probleem zien (alle sectoren behalve politie & defensie). De materiële kanttekeningen die de Nederlanders bij zorg & welzijn plaatsen (basissalaris en aanvullingen hierop), worden door jongeren positiever ingeschat. Hetzelfde geldt voor de salarisvooruitzichten bij het openbaar bestuur. De salarisaanvullingen alsmede de innovatiegeneigdheid in deze laatste sector worden ook positiever gewaardeerd. Wat de gemiddelde Nederlander positief vindt aan de vier sectoren, wordt in een zeer beperkt aantal gevallen door jongeren sterker positief benadrukt: de betekenis voor de maatschappij van zowel zorg & welzijn en politie & defensie en de trouw aan de organisatie bij deze laatste sector.

Het is niet allemaal mooier wat jongeren denken. Waar de Nederlander negatief is over de financiële situatie van zorg & welzijn, over de loopbaanmogelijkheden in onderwijs & wetenschappen en over de innovatiegeneigdheid en communicatie bij politie & defensie, zijn jongeren dat nog sterker. De gemiddelde Nederlander is positief over de sociale-zekerheidsregelingen bij de vier sectoren. Jongeren zijn dat in de meeste gevallen (uitzondering is politie & defensie) helemaal niet. Baanzekerheid zien jongeren juist minder optimistisch in bij met name onderwijs & wetenschappen en politie & defensie. Ook de door de gemiddelde Nederlander geroemde combinatiemogelijkheden werk-privé en maatschappelijke betrokkenheid bij onderwijs & wetenschappen en het openbaar bestuur worden door jongeren negatief geïnterpreteerd. Optimisme over stabiliteit en trouw aan de organisatie bij het openbaar bestuur is een eigenschap van de Nederlander in het algemeen, niet van de jongere Nederlanders.

Jongeren fungeren vaak als spiegelbeeld van de gemiddelde Nederlander. Niet zelden zijn ze juist te spreken over door velen negatief beoordeelde materiële en organisatorische baanaspecten en zijn ze somber over veelal positief gewaardeerde regelingen, zekerheden en combinatiemogelijkheden.

Hoog opgeleiden, vergeleken met middelbaar en laag opgeleiden

Hoog opgeleiden zijn even neutraal in hun algemeen oordeel en trendoordeel over de overheid als geheel en ook wat de sectoren betreft zien we nauwelijks onderscheid. Ze zijn alleen positiever over zorg & welzijn dan lager opgeleiden. In hun algemene baanprioriteiten staan werkverhoudingen op een hogere plaats. Hun minimale baanvereisten zijn niet anders. Ook in wat ze in termen van baanaspecten positief waarderen aan de overheid in vergelijking tot het bedrijfsleven wijken ze niet van het gemiddelde af. Wel als het gaat om negatieve baanaspecten: zowel aanvullingen op het basissalaris, het basissalaris zelf en de loopbaanmogelijkheden beoordelen ze als slechter dan hun tegenvoeters. Hoe lager opgeleid hoe groter de nadruk is om de psychische werkomstandigheden te verbeteren bij de overheid.

Hoger opgeleiden hebben vooral een materieel probleem met de overheidssectoren. Bij de drie sectoren zorg & welzijn, onderwijs & wetenschappen en politie & defensie zijn de klachten over het basissalaris onder hoger opgeleiden groter. De aanvullingen op het basissalaris bij het openbaar bestuur worden ook negatiever ingeschat (die bij onderwijs & wetenschappen juist positiever). Hoog opgeleiden zijn sterk negatief over de loopbaanmogelijkheden in onderwijs & wetenschappen. Het risico-nemen zien zij ook als een probleem, met name bij zorg & welzijn en het openbaar bestuur. In deze laatste sector, een sector waarover hoger opgeleiden al met al een meer expliciete mening hebben dan over andere sectoren, is men nog pessimistischer over de besluitvorming en de innovatiegeneigdheid. De combinatiemogelijkheden, sociale-zekerheidsregelingen en de trouw aan de organisatie waarderen zij juist sterker. De baanzekerheid en het mensen kunnen helpen merken zij juist als sterke punten aan van onderwijs & wetenschappen. Over de fysieke werkomstandigheden en de communicatie binnen politie & defensie zijn ze weer evident minder te spreken.

Hoog opgeleiden oordelen niet zelden materieel en wijken dan negatief af van hun contrastgroep. Hun waarderingen, positief of negatief, hebben opvallend vaker betrekking op het openbaar bestuur.

Bij de overheid werkzaam, vergeleken met 'niet-ambtenaren'

Mensen die bij de overheid werken, hebben deels een negatief zelfbeeld. Hun trendoordeel over de overheid als werkgever is negatiever dan dat van niet-ambtenaren. In een baan leggen zij meer nadruk op de combinatiemogelijkheden

werk-privé. Hun minimale baanvereisten zijn dezelfde als die van de gemiddelde Nederlander. Net als hoog opgeleiden zijn ze op alle drie belangrijke negatieve vergelijkingspunten overheid-bedrijfsleven, dat wil zeggen aanvullingen op het basissalaris, het basissalaris zelf en de loopbaanmogelijkheden, negatiever. Zij noemen als groep geen speciale positieve punten. Voor hen hoeft de inhoud van het werk geen prioriteit te krijgen bij het verbeteren van de overheid als werkgever. De gemiddelde Nederlander dacht hier anders over.

De meningen over zorg & welzijn en in iets mindere mate die over onderwijs & wetenschappen zijn het meest uitgesproken. De als negatief aangemerkte aspecten basissalaris, salarisaanvullingen, besluitvorming en financiële situatie van de organisatie waarden werknemers in de publieke sector negatiever dan anderen. De positieve sociale-zekerheidsregelingen, combinatiemogelijkheden werk-privé en het kunnen helpen van mensen worden positiever aangeslagen. Iets vergelijkbaars zien we bij onderwijs & wetenschappen: het basissalaris, de salarisaanvullingen, de financiële situatie, de loopbaanmogelijkheden en nu ook het risico-nemen worden expliciet negatiever en de maatschappelijke betrokkenheid positiever gewaardeerd. Bij de waarderungen van het openbaar bestuur onderscheiden werkzamen in de publieke sector zich niet met een eigen negatieve of positieve visie. Bij de politie & defensie worden de als negatief gewaardeerde psychische werkomstandigheden door hen juist positiever beoordeeld. Ook trouw aan de organisatie vinden ze binnen deze sector een evident sterker punt dan anderen dat vinden.

Werkenden in de publieke sector hebben over hun werkgever in het algemeen een negatief beeld en zij expliciteren dat met name bij de sectoren zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen. Het gaat hier in feite om het interne imago, het zelfbeeld. Dat zelfbeeld is tamelijk somber en met name bij de twee genoemde sectoren worden daar vooral financieel-materiële argumenten voor aangevoerd. Het financieel-materieel negatieve imago dat Nederlanders aan de overheidssectoren toeschrijven, wordt door werknemers in de publieke sector opvallend sterker benadrukt. In positieve zin wordt wel het zachtere, feminiene imago van de overheid herkend (en dan alleen voor zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen).

Mensen die een baan zoeken bij de overheid, vergeleken met mensen die dat niet doen

Mensen die een baan zoeken bij de overheid, tot slot, wijken in termen van het aantal voor hen expliciete meningen het minst af van het algemene beeld. Op enkele belangrijke aspecten zijn ze echter beduidend positiever dan de mensen die elders een baan zoeken.

Over de overheid, nu en bezien over de laatste tien jaar, zijn ze positiever dan de anderen. In wat ze belangrijk vinden aan een baan, stijgt het belang van baanzekerheid. Ook hun minimale baanvereisten wijken niet van het globale beeld af. Wel zijn ze opvallend positiever over wat de gemiddelde Nederlander als negatieve punten van de overheid in vergelijking tot het bedrijfsleven ziet. Salarisaanvullingen, het salaris zelf en de loopbaanmogelijkheden schatten zij hoger in. Zij leggen ook extra nadruk op de sociale-zekerheidsregelingen als positief aspect van het werken bij de overheid. Inhoud van het werk is net als bij ambtenaren voor zoekenden naar een baan bij de overheid een minder belangrijk verbeterpunt.

Hun algemeen en trendoordeel wijken voor zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen niet af van het gemiddelde. Over politie & defensie (oordeel huidige staat) en openbaar bestuur (trendoordeel: ontwikkeling laatste tien jaar) zijn ze duidelijk positiever. De baanaspecten, negatief of positief, die ze bij deze laatste sector, het openbaar bestuur, herkennen zijn dezelfde als het algemene beeld. Ook wat onderwijs & wetenschappen betreft bestaan er in termen van baanaspecten weinig afwijkingen (alleen het risico-nemen wordt als nog negatiever beoordeeld). Financieel-materiële aspecten spelen een beperkte rol in hun oordelen over zorg & welzijn en politie & defensie. Bij zorg & welzijn benadrukken ze de fysieke werkomstandigheden, de besluitvorming, de financiële situatie van de organisatie en het kunnen helpen van mensen positiever dan anderen dat doen. Vier aspecten die de meesten als negatief bestempelen bij politie & defensie, zien baanzoekenden bij de overheid niet zo somber in: psychische en fysieke werkomstandigheden, innovatiegeneigdheid en de interne communicatie.

Baanzoekenden bij de overheid zijn optimisten. Financieel-materiële aspecten bij de overheid in het algemeen en niet-financieel-materiële aspecten bij zorg & welzijn en politie & defensie in het bijzonder worden door hen positief benadrukt.

Over het openbaar bestuur en over onderwijs & wetenschappen hebben deze
baanzoekenden *geen opvallende eigen mening.*

6 Conclusies

6.1 Inleiding

Blijft de overheid als werkgever achter bij het bedrijfsleven in de beoordeling van Nederlanders? En op welke kenmerken blijft de overheid achter? Op welke kenmerken scoort de overheid beter dan het bedrijfsleven? Als de overheid zou achterblijven, kan de overheid daardoor minder gemakkelijk goed personeel aantrekken dan het bedrijfsleven, vooral in een krappe arbeidsmarkt?

Het imago van de overheid als werkgever is zeer divers, gelet op de variatie aan positieve en negatieve beoordelingen binnen de verschillende overheidssectoren en onder de onderscheiden groepen in de Nederlandse samenleving. Dit hoofdstuk wil de meest relevante kernpunten van dit imago, zoals we dat in de voorgaande hoofdstukken in detail hebben uiteengezet, de revue laten passeren. We willen dat dit hoofdstuk leest als een beknopte samenvatting van dit onderzoek. We starten met een resumé van de meest relevante onderscheidingen die er in de literatuur over het imago van organisaties, zoals ook de overheid, te maken zijn (paragraaf 6.2). Vervolgens stippen we de opvallendste resultaten uit het onderzoek aan, zowel voor de overheid als geheel als voor haar vier sectoren (paragraaf 6.3). Daarbij komen vooral de balans tussen materiële en immateriële imago-aspecten en de sociale segmentering van deze balans aan de orde. Tot slot van dit hoofdstuk staan we kort stil bij de betekenis van het onderzoek zowel ten aanzien van de vooraf onderscheiden imago-elementen als ten aanzien van beleidsvorming rondom het imago van de overheid (paragraaf 6.4). Bij dit laatste schenken we aandacht aan de relatieve positie van de overheid als geheel en aan de vier sectoren voor de doelgroepen die voor de overheid belangrijk zijn.

6.2 Uitgangspunten

Bij de keuze om bij de overheid of in het bedrijfsleven te gaan werken speelt het imago een belangrijke rol. Het is de indruk of perceptie van de overheid of van een overheidssector gebaseerd op eigen ervaringen, op ervaringen van anderen of op berichten in de media. Het imago is hier de indruk van iemand die bij de overheid of het bedrijfsleven werkt of geen baan vervult op de arbeidsmarkt, van een sector, organisatie of bedrijf als werkgever. De sector, organisatie of bedrijf

heeft een bepaalde identiteit met een aantal kenmerkende eigenschappen (Figuur 1.3). De taak van het management van een organisatie is onder meer om de identiteit te ontwikkelen in de gewenste richting. Het is een communicatietask de buitenwereld hierover te informeren om geen grote discrepantie te laten ontstaan tussen de identiteit en het imago (Figuur 1.2). De causale samenhang tussen organisatiekenmerken, voordelen (voor werknemers) en waarden wordt gegeven in de middel-doel-keten van de betekenisstructuur (Figuur 1.4).

In dit onderzoek worden twaalf 'klassieke', vooral materiële, kenmerken van de overheid en vier overheidssectoren als werkgever beoordeeld, vergeleken met het bedrijfsleven. Deze kenmerken zijn aangevuld met twintig nieuwe, vooral immateriële, kenmerken.

De verwachtingen voorafgaande aan dit onderzoek waren dat de overheid als representant van de publieke sector op veel kenmerken achter zou blijven bij het bedrijfsleven. Dit bleek niet juist te zijn. Hoewel de overheid op belangrijke kenmerken zoals salaris minder gunstig scoort dan het bedrijfsleven, zijn er ook kenmerken waarop de overheid gunstiger wordt beoordeeld. Recent onderzoek (Sengers en De Vos, 2001) laat zien dat overheidsinstellingen als werkgever behoren tot de top-werkgevers van Nederland.

In de tweede plaats verwachtten we dat personen die bij de overheid werken, een gunstiger beeld van de overheid hebben dan zij die er niet werken. Dit is er niet geheel uit gekomen. Mensen die bij de overheid werken, hebben een minder gunstig beeld van de ontwikkeling van de overheid als werkgever gedurende de laatste tien jaar. Het 'zelfbeeld' van de 'ambtenaar' is er niet op vooruit gegaan.

Met een reeks van twintig 'nieuwe' kenmerken hoopten we ook de 'zachte', immateriële, 'feminiene' waarden (Hofstede, 2001) van werk te inventariseren. Dit kwam voort uit de verwachting dat de overheid hierop gunstig zou scoren. De overheid zou minder goed scoren op de 'harde', materiële, 'masculiene' waarden zoals salaris en loopbaanmogelijkheden, maar gunstiger dan het bedrijfsleven op 'feminiene' waarden zoals mensen helpen, harmonie en betekenis voor de samenleving. Op onderdelen kwam dit herkenbaar naar voren.

6.3 Het imago van de overheid en vier sectoren

Het imago van de overheid als geheel is in vergelijking tot het bedrijfsleven niet negatief en niet positief. De Nederlander is neutraal. Als men negatief is,

memoreert men zorgen over het salarisniveau, de bureaucratie en de besluitvorming. De positief oordelende Nederlander denkt aan de goede secundaire arbeidsvoorwaarden en de baanzekerheid. Ook over de ontwikkeling van de overheid als werkgever in het laatste decennium is men neutraal. De kwart negatief denkende Nederlanders wijt een verslechtering vooral aan het achterblijven van het salaris in vergelijking met het bedrijfsleven.

De Nederlander vindt eerst de inhoud van het werk, dan het basissalaris, en dan baanzekerheid belangrijke aspecten van een baan. Minimale baanvereisten overlappen hiermee. De eerste twee aspecten zijn dezelfde, inhoud en salaris, nu gevolgd door goede werkverhoudingen. Zekerheid is uit het rijtje weggefallen. Specifiek de overheid met het bedrijfsleven vergelijkend wordt de overheid juist om die baanzekerheid positief gewaardeerd. Zekerheid staat met het kunnen combineren van werk en privé en sociale-zekerheidsregelingen als de positief onderscheidende kenmerken van de overheid bij Nederlanders bekend. Negatiever dan bij het bedrijfsleven acht men de aanvullingen op het basissalaris, het basissalaris zelf en de loopbaanmogelijkheden bij de overheid. Deze in meerderheid materiële aspecten zou men desgevraagd ook het liefst bij de overheid verbeterd zien. Bij het bedrijfsleven zijn dat vooral de secundaire arbeidsvoorwaarden (werktijden en verlofregelingen met name), het kunnen combineren van werk en privé en psychische werkomstandigheden (met name werkdruk). Hier zijn in plaats van de materiële kant van werk vooral voorwaarden voor het flexibel combineren van betaalde arbeid met een privéleven voor verbetering vatbaar.

De oordelen over het imago van de vier overheidssectoren variëren sterk. Naar verhouding sterk negatief is de Nederlander over de sectoren zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen. Deze sectoren worden vooral vanuit materieel oogpunt negatief beoordeeld. Negatieve beelden over het basissalaris, de aanvullingen hierop, de financiële situatie van de organisatie, de loopbaanmogelijkheden en vooral bij zorg & welzijn de fysieke en psychische werkomstandigheden zijn van doorslaggevende betekenis in het negatieve imago van deze twee sectoren. De positieve kanten die men aan beide sectoren onderkent in vergelijking tot het bedrijfsleven en andere sectoren gaan over goede werkverhoudingen, werk waar je trots op kan zijn, goede combinatiemogelijkheden van werk en privé en een sterke maatschappelijke betrokkenheid. Zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen zijn in de ogen van Nederlanders vooral sterk in immateriële, meer 'feminiene' waarden (maatschappelijke betrokkenheid, zorg-

zaamheid en sociale bewogenheid). Niet-materiële waarden spelen een rol in het negatieve beeld dat men van de sectoren politie & defensie en het openbaar bestuur heeft. Hier geen zorgen over salaris of aanvullingen hierop, maar meer negatieve beelden over een haperende interne communicatie en zware fysieke werkomstandigheden (politie & defensie) en een matige klantgerichtheid en trage besluitvorming (openbaar bestuur). Positief, zeker ten opzichte van de andere sectoren, zijn de sociale-zekerheidsregelingen en het basissalaris (politie & defensie) en de stabiele organisatie en het combineren van werk en privé (openbaar bestuur).

Het lijkt er op dat zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen een positief immaterieel imago en een negatief materieel imago hebben. Nederlanders echoën hier niet alleen de veelgehoorde negatieve beelden over salarisaspecten, maar benadrukken ook positieve beelden en wel die over de persoonlijke, intermenselijke en met de buitenwereld gerelateerde inhoud en waarde van het werk (respectievelijk het trots-zijn, de verhoudingen op het werk en de sociale betrokkenheid). Politie & defensie en het openbaar bestuur kampen eerder, andersom, met een onderling relatief positief materieel imago en negatief niet-materieel imago. Dat laatste, niet-materiële refereert dan niet zozeer aan de voornoemde waarden, maar meer aan aspecten op het organisatorisch-functionele vlak (communicatie, besluitvorming, dienstverlening). Het valt ten slotte op hoeveel aandacht men heeft voor het combineren van werk en privé, zowel op het niveau van de overheid als geheel als op het niveau van (de meeste) overheidssectoren. Deze combinatiemogelijkheid is zonder twijfel een sterk onderscheidend punt in het positieve imago van de overheid(ssectoren) ten opzichte van het bedrijfsleven.

We hebben ook gezien waar, onder welk segment van de Nederlandse bevolking, het overheidsimago het meest expliciet positief of negatief is. In het algemeen geldt dat de overheid, als we met het bedrijfsleven vergelijken, vooral een werkgever is voor vrouwen, oudere personen en hoog opgeleiden. Ook de zoekenden naar een overheidsbaan zijn veelal 35+ en hoog opgeleid. Onder degenen die een baan bij de overheid ambiëren, houden vrouwen en mannen elkaar in evenwicht. Over de huidige staat van dienst van de overheid als werkgever in vergelijking met het bedrijfsleven zijn alleen de huidige ambtenaren en de mensen op zoek naar een overheidsbaan positiever. Geen enkele andere groep onderscheidt zich verder in het algemene oordeel. Een eerste signaal van

een mogelijk negatief 'zelfbeeld' komt naar voren als we vinden dat huidige overheidswerknemers de enige groep vormen die nog sterker dan de gemiddelde Nederlander meent dat de overheid als werkgever de laatste tien jaar erop achteruit is gegaan. Dit beeld leeft niet bij mensen die op zoek zijn naar een overheidsbaan: zij zijn als enige positiever in hun trendoordeel.

Wij hebben voor vijf groepen nagegaan hoe zij zich tot het overheidsimago verhouden: vrouwen, jongeren, hoog opgeleiden, werknemers in de publieke sector ('ambtenaren') en mensen op zoek naar een baan bij de overheid. Voor elke groep is bezien hoe zij zich ten opzichte van hun tegenvoeters (bij vrouwen zijn dat mannen, bij jongeren zijn het ouderen, etc.) onderscheiden als we controleren voor de variaties binnen die groep in allerlei andere kenmerken.

Voor vrouwen geldt meer dan voor mannen dat zij daar waar psychische werkomstandigheden (met name de werkdruk) hoog op de agenda staan (vooral bij zorg & welzijn en politie & defensie) en daar waar vooral financieel-materiële zaken prevaleren (onderwijs & wetenschappen en openbaar bestuur) in hun negatieve imago van de overheid veel explicieter negatief zijn. Ze zijn veelal nog positiever over de algemeen als gunstig gewaardeerde zachtere, 'feminiene' waarden van de overheidssectoren dan mannen dat zijn. Een hogere prioriteit in de voor de hele overheid genoemde verbeterpunten hebben voor vrouwen de psychische werkomstandigheden.

Jongeren blijken niet zelden op te treden als de tegenhanger van de gemiddelde Nederlander. Ze zijn juist vaker goed te spreken over door velen negatief beoordeelde materiële (met name salarisaspecten bij zorg & welzijn en openbaar bestuur) en organisatorische baanaspecten (besluitvorming, risico's nemen). Daarentegen zijn ze somber over veelal positief gewaardeerde sociale-zekerheidsregelingen, zekerheden en combinatiemogelijkheden werk-privé. Ook zijn er, zij het in beperkter mate, domeinen waarop jongeren nog negatiever (financiële situatie van de organisatie, loopbaanmogelijkheden, innovatiegeneigdheid, communicatie) of juist nog positiever (betekenis van bepaalde sectoren voor de maatschappij, trouw aan de organisatie) zijn dan ouderen. Jongeren zijn hoe dan ook positiever in het algemene trendoordeel en hun trendoordelen over bijna alle sectoren. Jongeren geven, tot slot, meer voorrang aan loopbaanmogelijkheden als een verbeterpunt bij de overheid.

Hoog opgeleide Nederlanders oordelen meer dan eens vanuit een financieel-materieel perspectief (vooral het basissalaris) en wijken dan negatief af van hun contrastgroepen. Hun waarderings, positief of negatief, hebben opvallend vaker betrekking op het openbaar bestuur. Men is er vooral pessimistisch over aanvullingen op het basissalaris, besluitvorming en het risico-nemen en optimistisch over de innovatiegeneigdheid, combinatiemogelijkheden werk-privé, sociale-zekerheidsregelingen en de trouw aan de organisatie. Een voor hoog opgeleiden typisch verbeterpunt in het overheidsimago is er niet. Wel voor laag opgeleiden: zij noemen vooral de psychische werkomstandigheden.

Mensen die nu in de publieke sector werken, 'ambtenaren', hebben over hun werkgever in het algemeen - als ze die vergelijken met het bedrijfsleven - een negatief beeld. Dat wordt bijzonder expliciet bij de sectoren zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen. Omdat het hier over het overheidsbeeld van mensen die bij de overheid werken gaat, hebben we het over een zelfbeeld (Figuur 1.3). Dit zelfbeeld is zeker voor zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen tamelijk somber. Uit toelichting blijken met name bij de twee genoemde sectoren vooral financieel-materiële argumenten te worden aangevoerd (basissalaris, salaris-aanvullingen, financiële situatie van de organisatie, maar ook loopbaanmogelijkheden en besluitvorming). Het financieel-materiële negatieve imago dat Nederlanders aan de overheidssectoren toeschrijven wordt door ambtenaren opvallend sterker benadrukt. In positieve zin wordt wel het zachtere, 'feminiene' imago van de overheid herkend - en dan alleen voor zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen. Ambtenaren geven een lagere prioriteit aan het verbeteren van de inhoud van het werk.

Baanzoekenden bij de overheid zijn optimisten. Financieel-materiële aspecten bij de overheid in het algemeen en niet-financieel-materiële aspecten bij zorg & welzijn en politie & defensie in het bijzonder worden door hen positief benadrukt. Over het openbaar bestuur en over onderwijs & wetenschappen hebben deze baanzoekenden geen opvallende eigen mening. Ook baanzoekenden bij de overheid achten het verbeteren van de inhoud van het werk niet de hoogste prioriteit.

6.4 Slotbeschouwing

De verbetering van de identiteit van een sector of organisatie gaat vooraf aan het imago. De gewenste identiteit van een sector of organisatie kan men door tal van maatregelen proberen te bereiken. Te noemen zijn:

- openheid en duidelijkheid in de interne communicatie
- carrière en loopbaanontwikkeling voor werknemers
- goede, marktconforme salarissen en ander materiële voorzieningen
- snelle en adequate besluitvorming en beleidsmaatregelen
- uitdagend en innovatief werk
- maatschappelijke relevantie van het werk
- markt- en klantgerichte opstelling van de organisatie en haar personeel.

Imago is het beeld dat men heeft van een sector of organisatie. Door goede externe communicatie kan dit beeld mogelijk in gunstige richting worden bijgestuurd. Het heeft uiteraard geen zin met deze externe communicatie te starten voor de gewenste identiteit (grotendeels) is bereikt. Een beter beeld 'ophangen' van jezelf dan juist en 'waar' is, kan door journalisten en werknemers gemakkelijk worden 'doorgeprikt'. Imagoproblemen lost men dus niet alleen door externe communicatie op, maar, zoals we in het eerste hoofdstuk betoogden, door ontwikkeling van de identiteit en daarna pas externe communicatie richting relevante doelgroepen. Een succesvolle identiteits- en imago-ontwikkeling leidt tot een gunstige reputatie op de arbeidsmarkt (Figuur 1.5). Een goede reputatie vergemakkelijkt het recruterende van personeel.

De overheid en de verschillende overheidssectoren kampen met imago- en reputatieproblemen. Deze problemen vergen beleidsaandacht. Op een aantal kernpunten van de identiteit en het imago van de overheid als werkgever willen we hier enkele suggesties naar voren brengen. Vertrekpunt hierbij is dat de identiteit en goede prestaties noodzakelijke voorwaarden zijn voor een gunstig imago en een goede reputatie. Het is dus in het algemeen niet zo dat het vermarkten van een positief imago de prestaties verhoogt. Het is wel denkbaar dat medewerkers van een bedrijf met een gunstig imago met hun prestaties dit imago proberen waar te maken. Dit mechanisme is echter onvoldoende om een lange-termijn beleid op te baseren. Bovendien kan het alleen 'werken' als de discrepantie tussen identiteit en imago niet te groot is. Dit betekent dus dat het sturen op beelden en communicatie in onderstaande beschouwing minder

aandacht heeft dan het verbeteren van de identiteit en het oplossen van knelpunten en problemen.

Een eerste opmerkelijke bevinding is de 'spiegelbeeldigheid' van materiële en immateriële imago-aspecten. De overheid als zodanig heeft een negatief imago in financieel-materiële zin. Beloningsaspecten en carrièremogelijkheden zijn volgens Nederlanders voor verbetering vatbaar. Zeker de taakvelden zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen staan er slecht voor in de ogen van het Nederlandse publiek dat in dit verband naast genoemde zaken ook de financiële situatie van de organisatie en thema's van werkdruk memoreert. Politie & defensie en het openbaar bestuur worden in vergelijking tot de andere twee sectoren juist beter gewaardeerd op deze aspecten. Daar staan andere zaken aan de debetzijde: communicatie, klantgerichtheid en trage besluitvorming. Onderling vergelijkend staan daar salaris-, stabiliteits- en zekerheidsaspecten met het combineren van werk en privé aan de creditzijde. Deze laatste, tamelijk functionele zaken staan ook hoog op de positieve balans van het imago van de overheid als zodanig. Bij zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen zijn dat veeleer zelfexpressieve en zelfrealisatiedoelen. Opnieuw zijn dat de combinatie werk-privémogelijkheden, maar ook het trots zijn op je werk en een sterke maatschappelijke betrokkenheid. Dit zijn veeleer immateriële, eerder op 'feminiene' waarden voortbouwende doelen. Maatwerk in de verbetering van de aantrekkelijkheid van de overheid, zoals ook de Commissie Van Rijn (2001abc) suggereert, zou een sterk sectorale geleiding verdienen. Daarbij zou ingezet kunnen worden op reële verbetering van de aspecten die aan de debetzijde staan met op termijn een beter imago op deze vlakken en het in sectorspecifiek (personeels-)beleid koesteren en het in communicatie en werving uitdragen van de aspecten die aan de creditzijde staan.

Een opvallend resultaat, dat eveneens in beleidstermen een rol van betekenis kan spelen, is het gegeven dat Nederlanders het onderling goeddeels eens zijn over wat de minimale vereisten van een baan zijn. Er is een breed gevoelde consensus dat inhoud van het werk, het basissalaris en werkverhoudingen als eisen aan elke baan gesteld mogen worden. Dit lijken derhalve aspecten te zijn die bij de werving van nieuw personeel en het personeelsbeleid ten aanzien van zittend personeel in het algemeen, los van specifieke taakvelden of sociale segmenten, een sterke nadruk nodig hebben. Richting specifieke doelgroepen, zowel onder potentiële als bestaande medewerkers, is daarenboven in wervings- en personeelsbeleid een sterke variatie aan te brengen, afhankelijk van de prioritering van

baanaspecten binnen elke groep. Kijken we bijvoorbeeld naar de verbeterpunten die bij de overheid als werkgever worden aangedragen, dan zijn het voor vrouwen en laag opgeleiden de psychische werkomstandigheden die als bepalend boven komen. Voor jongeren zijn dat de loopbaanmogelijkheden. Zittende overheids-werknemers en zoekenden naar een overheidsbaan tillen daarentegen minder zwaar aan het verbeteren van de inhoud van het werk dan de gemiddelde Nederlander.

Opvallend en evenmin zonder consequentie is de kloof tussen het externe beeld en het zelfbeeld, in dit geval het beeld dat anderen en het beeld dat werknemers in de publieke sector, 'ambtenaren', van de overheid als werkgever hebben. De 'ambtenaren' hebben een sterk negatief beeld van hun werkgever, ofwel een bepaald negatief zelfbeeld. Dit geldt met name voor de sectoren zorg & welzijn en onderwijs & wetenschappen. In dit negatieve zelfbeeld prevaleren financieel-materiële factoren. *In hun beoordeling van deze factoren zijn de 'ambtenaren' negatiever dan de gemiddelde Nederlander.* Het imago, het beeld dat in de buitenwereld van de overheid leeft, is derhalve minder negatief, ook op deze doorgaans negatief beoordeelde facetten. Het komt ons niet als onbelangrijk voor om in aangekondigde imago-campagnes ook aandacht te besteden aan de communicatie richting het 'eigen publiek' en op verbetering van het zelfbeeld van de 'ambtenaren' aan te sturen.

De leeftijdsopbouw van het personeelsbestand van de overheid, zo constateert ook de Commissie Van Rijn (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2001c: 8) is scheef in vergelijking tot de marktsector. Met name de sectoren onderwijs & wetenschappen en het openbaar bestuur, aldus de commissie, kampen met een knellende vergrijzingsproblematiek. Het aantrekken van nieuwe jonge werknemers lijkt derhalve vooral voor deze sectoren een zaak van groot belang.

In volle omvang maken de resultaten van ons onderzoek duidelijk dat jongeren een zeer specifieke groep zijn die - gezien hun waardering van baanaspecten en van overheidssectoren - een eigen aanpak behoeven. Jongeren oriënteren zich eerst en vooral op het bedrijfsleven. Toch kan het positivisme van jongeren over de overheid als werkgever, ook over financieel-materiële baanaspecten bij diverse overheidssectoren (uitgezonderd zorg & welzijn), een belangrijk aanknopingspunt zijn voor het verbeteren van het imago van de overheid onder deze groep. Ook stereotiepe voorstellingen (trage besluitvorming, weinig risicovol) zijn beduidend

minder sterk ontwikkeld onder de jongste leeftijdsgroep en kunnen in de communicatie een belangrijke plaats krijgen. Jongeren zijn over bepaalde vanzelfsprekendheden van de overheid, dat wil zeggen over aspecten die in meerderheid als positief onderscheidend genoemd worden, niet onder de indruk (sociale-zekerheidsregelingen, baan zekerheid, combinatiemogelijkheden). Dit kan verband houden met leeftijds- of levensfase-effecten. Jongeren zijn geen ervaringsdeskundigen, bijvoorbeeld als het gaat om het combineren van werk en privé, en dat kleurt wellicht hun visie op deze thematieken. Als deze visie onderwerp is van een levensfase-effect, kan dit inhouden dat zij in latere levensfasen, bij voorbeeld in de levensfase van 30+ waarin men veelal op een kruispunt van vele beslissingen over arbeid, zorg en vrijetijd staat, hun opinie bijstellen in de richting van het algemene gedachtegoed en derhalve meer gaan hechten aan deze baanaspecten. De inhoud van de communicatie richting jongeren kan een lage prioriteit hebben voor zekerheden en combinatiemogelijkheden; voor het vasthouden van deze doelgroep dient de prioriteit hoger te zijn.

Het financieel-materiële imago van de overheid als werkgever is vergeleken met het bedrijfsleven niet positief. Nederlanders hebben het dan vooral over geld, het basissalaris, het op één na belangrijkste baanaspect voor Nederlanders. De inhoud van het werk, het belangrijkste baanaspect, is geen zwak of sterk punt van overheid of bedrijfsleven. Zekerheid van baan en inkomen, een goede derde als belangrijk baanaspect, is het sterke, positief onderscheidende punt van de overheid en haar sectoren. De overheid en de verschillende sectoren bieden werknemers niet alleen grotere zekerheden of ruimere combinatiemogelijkheden van werk en privé, maar presteren volgens Nederlanders vooral beter bij het verwezenlijken van 'feminiene' waarden. Werken bij de overheid is werk doen waarmee sociale bewogenheid, maatschappelijke betrokkenheid en zorgzaamheid gerealiseerd kunnen worden. Werk met deze dimensies sluit aan bij fundamentele, vanuit internationaal vergelijkend perspectief gezien, vooral in Nederland hoog aangeslagen waardenoriëntaties. Met het (gaan) werken bij de overheid sluit een individu aan bij een voor Nederland belangrijke 'culturele factor'. Hij of zij neemt niet alleen deel aan een organisatie waarin belangrijke waarden voor de Nederlandse samenleving voorop staan, maar kan zelf mede vormgeven aan het bereiken van doelen die in cultureel opzicht van wezenlijke betekenis zijn. Meer nog dan functionele voordelen heeft het werken bij de overheid derhalve culturele voordelen. Dit is wat Nederlanders, ondanks hun sterk materiële prioriteiten, herkennen en erkennen.

Het imago van de overheid als werkgever is vergeleken met het bedrijfsleven cultureel positief. Het lijkt zaak in de collectieve sector bij het 'investeren in mensen en kwaliteit', zoals de ondertitel van het rapport van de commissie Van Rijn luidt, dit culturele perspectief, bij voorbeeld bij het realiseren van meer marktconformiteit, niet uit het oog te verliezen. Werknemers en potentiële werknemers van de overheid benadrukken sociale bewogenheid, maatschappelijke betrokkenheid en zorgen voor anderen als de belangrijkste baanaspecten van het werken bij de overheid. De aantrekkelijkheid van het werk in deze betekenis kan negatief worden beïnvloed als marktsector-geïnspireerde veranderingen, zoals bij voorbeeld prestatieafspraken, betekenen dat deze waarden van het werk nog slechts met moeite te realiseren zijn. Het is bij voorbeeld voorstelbaar dat zeer strikte, op de minuut af gedefinieerde prestatieafspraken, zeker in de taakvelden *zorg & welzijn of onderwijs & wetenschappen*, het vrijelijk en met aandacht anticiperen op hulp- en steunvragen van cliënten of leerlingen in de weg kunnen staan. Dergelijke afspraken maken het werk onaantrekkelijker voor diegenen die de bovengenoemde baanaspecten hogelijk waarderen. Het culturele profiel van de overheid als hoedster van de publieke zaak is sterk en zal dat waarschijnlijk blijven als veranderingen, ook in financieel-materiële zin, blijvend ruimte geven aan het verwezenlijken van essentiële, cultuur-geïnspireerde doelen in de collectieve sector. Het is derhalve zaak dit culturele profiel volop uit te baten in wervingscampagnes van de overheid.

Literatuur

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: The Free Press.
- Ambler, T., en S. Barrow (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3): 185-206.
- Barich, H., en P. Kotler (1991). A framework for marketing image measurement. *Sloan Management Review*, 32 (2): 94-104.
- Beijk, J., en W.F. van Raaij (1989). *Schemata. Informatieverwerking, Beïnvloedingsprocessen en Reclame*. Amsterdam: VEA.
- Boulding, K.E. (1956). *The Image*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Dowling, G.R. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for developing the Corporate Brand*. Londen: Kogan Page.
- Ester, P., en H. Vinken (2000). *Van later zorg. Verwachtingen van Nederlanders over Ontwikkelingen op het Terrein van Arbeid, Zorg en Vrijetijd in de 21ste Eeuw*. Het OSA Toekomst van de Arbeid Survey. Tilburg: OSA.
- Ester, P., en H. Vinken (2001). *Een Dubbel Vooruitzicht. Doembeelden en Droombeelden van Arbeid, Zorg en Vrijetijd in de 21e Eeuw*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Eijkhout, M.P., et al. (Red.) (2000). *Werken en Leren. 2000-2001*. Alphen aan den Rijn: Samsom, Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Floor, J.M.G., en W.F. van Raaij (1998). *Marketing-Communicatie Strategie*. Houten: EPN, derde editie.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J., en M. Shanley (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33: 233-258.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks (etc): Sage Publications.
- Kapferer, J.-N. (1992). *Strategic Brand Management*. Londen: Kogan Page.
- Kersten, A., P. Oeij, M. Breedveld, en A. Klomps (1996). *Beweegredenen. De relatie tussen arbeidsvoorwaarden en baanmobiliteit*. Tilburg: IVA Tilburg.

- Kunnen, R. (1993). *Het imago van de overheid als werkgever*. Den Haag: OSA, Stichting Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Lingeman, H. (2000). De wondere wereld van de carrièresite. *Onderzoek*, 18 (12): 26-27.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2000). *Arbeidsmarktportage Overheid 2000*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (2001a). *De arbeidsmarkt in de collectieve sector*. Investeren in mensen en kwaliteit. Managementsamenvatting. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (2001b). *De arbeidsmarkt in de collectieve sector*. Investeren in mensen en kwaliteit. Essays. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (2001c). *De arbeidsmarkt in de collectieve sector*. Investeren in mensen en kwaliteit. Bijlagen. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Mooij, M. de (2001). *De Werkgever als Merk op de Arbeidsmarkt*. Rotterdam: Erasmus Universiteit (doctoraal scriptie).
- Newman, W.H. (1953). Basic objectives which shape the character of a company. *Journal of Business*, 26: 211-223.
- Pasternack, B.A., S.S. Keller, en A.J. Viscio (1997). The triumph of people power and the new economy. In Booz, Allen & Hamilton. *Strategy, Management and Competition*. Zie: www.strategy-business.com.
- Poiesz, Th.B.C. (1989). The imago concept: Its place in consumer psychology. *Journal of Economic Psychology*, 10: 457-472.
- Raaij, W.F. van (1988). Corporate image als integratie voor communicatie naar doelgroepen. Voordracht tijdens symposium over Job Marketing. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant, 19 mei 1988.
- Raaij, W.F. van (1997). Globalisation of marketing communication? *Journal of Economic Psychology*, 18: 259-270.
- Raaij, W.F. van, en G. Antonides (1994). *Consumentengedrag*. Een Sociaal-Wetenschappelijke Benadering. Utrecht: Lemma.
- Resink, J. (2000). Mens en markt in beweging. *Onderzoek*, 18 (12): 16-17.
- Reynolds, T.J., en J. Gutman (1984). Advertising is image management. *Journal of Advertising Research*, 24: 27-37.

- Riel, C.B.M. van (1995). *Principles of Corporate Communication*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Russo, J.E., en E.J. Johnson (1980). What do consumers know about familiar products? *Advances in Consumer Research*, 7:...
- Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M.D. Dunnette, en L.M. Hough (Red.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, p. 399-444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Schultz, M., en L. Ervolder (1998). Culture, identity and image consultancy: Crossing boundaries between management, advertising, public relations and design. *Corporate Reputation Review*, 2 (1): 29-50.
- Scott, C.A. (1977). Modifying socially-conscious behavior: The foot-in-the-door technique. *Journal of Consumer Research*, 4: 156-164.
- Sengers, L., en E. de Vos (2001), De 50 beste werkgevers van Nederland. *Intermediar*, 27 december 2001: 10-13.
- Turban, D.B., en D.W. Greening (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3): 658-672.
- Tversky, A. (1972). Elimination by aspects: A theory of choice. *Psychological Review*, 79: 281-299.
- VNU Business Publications (2000). *Corporate Image Hoger Opgeleiden 2000*. Haarlem: VNU Business Publications.
- VNU Business Publications (2001). *Bereiksonderzoek Arbeidsmarkt 2001*. Haarlem: VNU Business Publications.

Appendix

Tabel A.1: Baanaspecten die men in de eerste plaats bij de overheid verbeterd wilt zien, uitgesplitst naar achtergrondkenmerken (N=1461)

%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Man	38	13	4	2	4	14	2	8	5	1	6	2
Vrouw	29	16	6	3	6	8	3	13	4	2	8	2
16-24 jaar	34	12	4	3	9	9	1	10	1	2	12	4
25-34 jaar	31	13	5	3	7	14	3	11	5	1	8	0
35-44 jaar	34	14	6	2	3	12	3	14	3	2	7	1
45-54 jaar	36	15	5	1	4	11	5	11	5	1	5	3
55-65 jaar	35	19	4	4	2	10	2	5	10	1	5	4
Laag opgeleid	35	13	5	2	8	8	3	10	3	3	9	2
Middelbaar opgeleid	33	15	5	4	3	13	3	11	5	0	4	3
Hoog opgeleid	33	15	3	0	6	13	2	9	4	1	12	2
Werkt bij overheid	38	18	5	1	3	4	4	12	2	2	12	1
Werkt in bedrijfsleven	34	13	4	2	5	18	2	9	5	1	5	2
Werkt als zelfstandige	33	16	2	-	4	22	-	10	4	-	6	2
Werkt niet	29	13	6	6	7	6	3	11	6	3	6	5
Zoekt werk bij overheid	31	17	7	4	4	7	4	12	2	2	11	1
Zoekt werk in bedrijfsleven	40	12	4	1	3	13	3	9	4	2	6	3
Zoekt geen werk	31	15	5	3	6	12	2	10	6	1	7	2
Totale groep	34	14	5	3	5	11	3	11	5	1	7	2

Toelichting: 1 = basissalaris, 2 = salarisvooruitzichten, 3 = aanvullingen op basissalaris, 4 = regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO, 5 = secundaire arbeidsvoorwaarden, 6 = inhoud van het werk, 7 = fysieke omstandigheden, 8 = psychische omstandigheden, 9 = werkverhoudingen, 10 = combineren arbeid-privé, 11 = loopbaanmogelijkheden en 12 = zekerheid van baan en inkomen.

Tabel A.2: De inschaling van de sector zorg & welzijn (A) en bedrijfsleven op twaalf klassieke baanaspecten; verschillen in schaalscores uitgesplitst naar achtergrondkenmerken (N=387)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Man	-1,5	-0,5	-1,2	0,5	0,3	-0,3	-0,8	-0,7	0,1	0,4	-0,7	0,6
Vrouw	-1,5	-1,0	-1,0	0,2	0,0	0,0	-1,0	-1,1	-0,1	0,1	-0,8	0,8
16-24 jaar	-0,4	-0,6	-0,6	0,1	-0,2	-0,3	-1,0	-1,0	-0,4	0,1	-0,5	0,2
25-34 jaar	-1,9	-0,4	-1,1	-0,2	0,3	0,0	-1,1	-1,0	0,2	0,0	-0,9	0,7
35-44 jaar	-1,4	-0,9	-1,1	0,5	0,0	0,0	-0,9	-1,0	0,2	0,4	-0,8	0,7
45-54 jaar	-1,7	-0,9	-0,8	0,2	0,3	-0,4	-0,8	-1,0	-0,1	0,3	-0,8	0,8
55-65 jaar	-2,2	-1,1	-1,8	1,4	0,2	0,0	-0,2	-0,6	-0,1	0,4	-0,4	1,1
Laag opgeleid	-1,5	-0,5	-1,3	0,4	0,3	0,2	-0,7	-0,4	0,1	0,3	-0,7	0,6
Middelbaar opgeleid	-1,4	-0,8	-0,9	0,4	0,1	-0,4	-0,9	-1,3	0,0	0,1	-0,6	0,7
Hoog opgeleid	-1,8	-1,1	-0,9	0,1	-0,1	-0,3	-1,0	-1,2	-0,2	0,3	-1,0	0,7
Werkt bij overheid	-2,3	-0,4	-2,1	0,5	0,3	0,3	-0,9	-0,6	0,4	0,3	-0,8	0,7
Werkt in bedrijfsleven	-1,1	-0,8	-0,6	0,4	0,0	-0,4	-0,7	-1,0	-0,3	0,5	-0,6	0,8
Werkt als zelfstandige	-2,3	-1,1	-1,5	0,5	0,4	0,8	-1,0	-1,7	0,8	-0,3	-1,5	1,4
Werkt niet	-1,3	-0,9	-0,6	-0,1	0,1	-0,5	-1,1	-1,0	-0,1	-0,2	-0,7	0,4
Zoekt werk bij overheid	-1,6	-0,6	-0,9	0,6	-0,3	0,3	-0,5	-1,1	0,1	0,3	-0,5	0,8
Zoekt werk in bedrijfsleven	-1,9	-1,3	-1,3	0,2	0,0	0,0	-1,4	-0,7	-0,2	0,4	-1,7	0,7
Zoekt geen werk	-1,4	-0,6	-1,0	0,2	0,3	-0,3	-0,8	-1,0	0,0	0,1	-0,4	0,7
Totale groep	-1,5	-0,8	-1,1	0,3	0,1	-0,1	-0,9	-0,9	0,0	0,2	-0,7	0,7

Toelichting: verschillen over 1 tot en met 12: 1 = basissalaris, 2 = salarisvooruitzichten, 3 = aanvullingen op basissalaris, 4 = regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO, 5 = secundaire arbeidsvoorwaarden, 6 = inhoud van het werk, 7 = fysieke omstandigheden, 8 = psychische omstandigheden, 9 = werkverhoudingen, 10 = combineren arbeid-privé, 11 = loopbaanmogelijkheden en 12 = zekerheid van baan en inkomen. **Vetgedrukt** geeft aan dat er significante verschillen bestaan tussen één of meer categorieën van de betreffende variabele, onder constanthouding van de overige variabelen. Is verschilscore negatief, dan wordt de sector zorg & welzijn op het betreffende baanaspect negatiever beoordeeld dan het bedrijfsleven; bij een positieve verschilscore wordt de sector zorg & welzijn positiever beoordeeld dan het bedrijfsleven.

Tabel A.3: De inschaling van de sector onderwijs & wetenschappen (B) en bedrijfsleven op twaalf klassieke baanaspecten; verschillen in schaalscores uitgesplitst naar achtergrondkenmerken (N=411)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Man	-1,1	-0,3	-1,5	0,7	0,4	-0,3	0,0	-0,5	0,1	0,5	-0,9	0,8
Vrouw	-1,4	-0,5	-1,5	0,5	0,3	0,1	-0,3	-0,7	0,2	0,6	-0,9	0,8
16-24 jaar	-1,3	0,6	-1,5	-0,3	0,1	-0,2	-0,4	-0,9	0,1	0,1	-1,0	0,3
25-34 jaar	-1,4	-0,7	-1,7	0,6	0,1	0,1	0,0	-0,5	0,3	0,5	-1,5	0,8
35-44 jaar	-1,2	-0,9	-1,3	0,7	0,3	-0,1	0,3	-0,3	0,1	0,8	-0,7	0,5
45-54 jaar	-0,8	-0,4	-1,3	0,8	0,9	-0,1	-0,4	-0,7	0,2	0,7	-0,4	1,2
55-65 jaar	-1,6	-0,5	-1,9	1,1	0,4	0,0	-0,6	-0,5	-0,3	0,4	-0,9	1,4
Laag opgeleid	-1,2	-0,3	-1,2	0,5	0,3	0,0	0,2	-0,5	0,0	0,5	-0,5	0,5
Middelbaar opgeleid	-1,1	-0,3	-1,5	0,5	0,4	-0,1	-0,4	-0,6	0,1	0,6	-0,9	0,8
Hoog opgeleid	-1,6	-0,7	-1,7	1,0	0,4	0,1	-0,2	-0,4	0,3	0,4	-1,7	1,2
Werkt bij overheid	-2,0	-0,6	-2,5	0,5	-0,1	0,2	-0,4	-0,8	0,3	0,6	-1,8	0,7
Werkt in bedrijfsleven	-1,0	-0,4	-1,1	0,7	0,6	-0,4	-0,1	-0,4	-0,1	0,6	-0,7	0,9
Werkt als zelfstandige	-0,9	-0,6	-1,4	0,0	0,5	0,2	-0,6	-1,2	-0,1	0,8	-1,1	1,6
Werkt niet	-1,0	-0,2	-1,4	0,5	0,3	0,3	-0,1	-0,5	0,4	0,3	-0,4	0,5
Zoekt werk bij overheid	-1,4	-0,4	-1,5	0,6	0,5	0,4	-0,2	-0,5	0,5	0,6	-1,1	1,1
Zoekt werk in bedrijfsleven	-1,5	-0,5	-1,5	0,7	0,1	0,0	-0,1	-0,5	0,1	0,4	-1,0	0,7
Zoekt geen werk	-1,0	-0,3	-1,5	0,5	0,5	-0,3	-0,2	-0,6	0,0	0,6	-0,8	0,7
Totale groep	-1,2	-0,4	-1,5	0,6	0,4	-0,1	-0,2	-0,6	0,1	0,5	-0,9	0,8

Toelichting: verschillen over 1 tot en met 12: 1 = basissalaris, 2 = salarisvooruitzichten, 3 = aanvullingen op basissalaris, 4 = regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO, 5 = secundaire arbeidsvoorwaarden, 6 = inhoud van het werk, 7 = fysieke omstandigheden, 8 = psychische omstandigheden, 9 = werkverhoudingen, 10 = combineren arbeid-privé, 11 = loopbaanmogelijkheden en 12 = zekerheid van baan en inkomen. **Vetgedrukt** geeft aan dat er significante verschillen bestaan tussen één of meer categorieën van de betreffende variabele, onder constanthouding van de overige variabelen. Is verschilscore negatief, dan wordt de sector onderwijs & wetenschappen op het betreffende baanaspect negatiever beoordeeld dan het bedrijfsleven; bij een positieve verschilscore wordt de sector onderwijs & wetenschappen positiever beoordeeld dan het bedrijfsleven.

Tabel A.4: De inschaling van de sector politie & defensie (C) en bedrijfsleven op twaalf klassieke baanaspecten; verschillen in schaalscores uitgesplitst naar achtergrondkenmerken (N=342)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Man	-0,7	-0,3	-0,3	0,9	0,4	0,0	-0,6	-0,4	-0,1	-0,2	-0,4	0,6
Vrouw	-0,8	-0,5	-0,2	1,0	0,2	-0,5	-0,7	-1,2	-0,4	0,1	-0,1	1,1
16-24 jaar	-0,9	-0,6	-0,1	0,9	0,2	0,6	-0,8	-0,8	-1,1	-0,3	-1,0	0,7
25-34 jaar	-0,5	-0,3	-0,2	0,7	0,2	0,1	-0,3	-0,6	-0,1	-0,2	-0,4	0,6
35-44 jaar	-0,8	-0,2	-0,6	1,2	0,5	-0,1	-0,7	-0,6	-0,2	0,1	-0,1	0,7
45-54 jaar	-1,0	-0,5	-0,2	1,1	0,4	-0,8	-0,6	-1,0	-0,3	-0,1	-0,4	1,2
55-65 jaar	-0,6	-0,4	-0,2	0,9	0,2	-0,4	-0,9	-1,1	0,0	0,4	0,3	1,3
Laag opgeleid	-0,7	0,0	-0,2	0,9	0,5	-0,1	-0,4	-0,6	-0,2	0,1	-0,1	1,0
Middelbaar opgeleid	-0,5	-0,6	0,0	0,9	0,2	-0,3	-0,5	-0,8	-0,3	-0,1	-0,3	0,9
Hoog opgeleid	-1,2	-0,4	-0,7	1,1	0,4	-0,3	-1,1	-1,0	-0,1	0,0	-0,3	0,7
Werkt bij overheid	-1,1	-0,7	-0,7	1,1	0,1	0,3	-0,6	-0,7	0,2	-0,1	-0,5	1,0
Werkt in bedrijfsleven	-0,7	-0,4	0,0	1,0	0,5	-0,6	-0,6	-1,2	-0,7	0,1	-0,2	0,9
Werkt als zelfstandige	-0,1	-0,2	-0,5	0,8	-0,8	0,7	-1,0	-1,0	0,6	-1,0	1,1	1,0
Werkt niet	-0,4	-0,1	-0,2	0,8	0,3	-0,3	-0,6	-0,4	0,0	0,0	-0,3	0,8
Zoekt werk bij overheid	-0,4	0,0	-0,2	1,1	0,5	0,3	-0,3	-0,3	-0,2	0,2	-0,1	0,9
Zoekt werk in bedrijfsleven	-0,4	-0,2	0,1	1,0	0,1	-0,1	-1,0	-0,7	0,2	-0,2	0,0	0,8
Zoekt geen werk	-1,0	-0,6	-0,4	0,9	0,4	-0,5	-0,6	-1,0	-0,4	0,1	-0,4	0,9
Totale groep	-0,7	-0,4	-0,3	0,9	0,3	-0,2	-0,6	-0,8	-0,2	0,0	-0,3	0,9

Toelichting: verschillen over 1 tot en met 12: 1 = basissalaris, 2 = salarisvooruitzichten, 3 = aanvullingen op basissalaris, 4 = regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO, 5 = secundaire arbeidsvoorwaarden, 6 = inhoud van het werk, 7 = fysieke omstandigheden, 8 = psychische omstandigheden, 9 = werkverhoudingen, 10 = combineren arbeid-privé, 11 = loopbaanmogelijkheden en 12 = zekerheid van baan en inkomen. **Vetgedrukt** geeft aan dat er significante verschillen bestaan tussen één of meer categorieën van de betreffende variabele, onder constantheit van de overige variabelen. Is verschilscore negatief, dan wordt de sector politie & defensie op het betreffende baanaspect negatiever beoordeeld dan het bedrijfsleven; bij een positieve verschilscore wordt de sector politie & defensie positiever beoordeeld dan het bedrijfsleven.

Tabel A.5: De inschaling van de sector openbaar bestuur (D) en bedrijfsleven op twaalf klassieke baanaspecten; verschillen in schaalscores uitgesplitst naar achtergrondkenmerken (N=321)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Man	-0,4	-0,4	-0,4	0,8	0,5	-0,4	0,3	0,3	0,0	0,9	-0,3	1,0
Vrouw	-0,5	-0,6	-0,9	0,7	0,7	-0,4	0,3	0,3	-0,3	0,7	-0,5	1,1
16-24 jaar	-0,4	0,0	-0,3	0,2	0,4	0,3	0,0	0,0	0,2	0,3	0,2	0,8
25-34 jaar	-0,5	0,0	-0,5	0,6	0,5	-0,8	0,3	0,2	-0,2	0,8	-0,3	0,9
35-44 jaar	-0,8	-0,5	-0,3	0,9	0,8	-0,5	0,4	0,6	-0,1	1,1	-0,4	1,1
45-54 jaar	-0,5	-1,0	-1,1	1,0	0,8	-0,6	0,5	0,7	-0,2	1,4	-0,7	1,1
55-65 jaar	0,1	-0,8	-1,2	1,1	0,3	0,0	0,2	-0,2	-0,3	-0,1	-0,8	1,3
Laag opgeleid	-0,5	-0,6	-0,6	0,4	0,7	-0,5	0,1	0,1	-0,3	0,7	-0,4	1,0
Middelbaar opgeleid	-0,3	-0,3	-0,4	0,8	0,5	-0,3	0,3	0,2	0,0	0,7	-0,4	0,9
Hoog opgeleid	-0,1	-0,6	-1,1	1,3	0,7	-0,4	0,6	0,9	-0,4	1,3	-0,4	1,3
Werkt bij overheid	-0,7	-0,5	-0,9	0,5	0,1	-0,2	-0,2	-0,1	0,2	0,4	-1,0	1,0
Werkt in bedrijfsleven	-0,3	-0,4	-0,5	0,7	1,1	-0,4	0,4	0,4	-0,1	1,1	0,1	0,9
Werkt als zelfstandige	-0,6	-0,7	-0,6	0,5	0,3	0,2	0,2	-0,4	-0,1	0,4	-0,4	0,8
Werkt niet	-0,5	-0,4	-0,5	1,2	0,2	-0,6	0,6	0,6	-0,4	0,8	-0,6	1,2
Zoekt werk bij overheid	-0,3	-0,5	-0,8	1,0	1,0	0,2	0,1	0,3	0,0	0,9	-0,3	1,3
Zoekt werk in bedrijfsleven	-0,5	-0,7	-0,8	0,6	0,5	-0,8	0,5	0,0	-0,3	0,6	-0,7	0,8
Zoekt geen werk	-0,5	-0,3	-0,5	0,7	0,5	-0,4	0,2	0,5	-0,1	0,9	-0,3	1,0
Totale groep	-0,5	-0,5	-0,6	0,8	0,6	-0,4	0,3	0,3	-0,1	0,8	-0,4	1,0

Toelichting: verschillen over 1 tot en met 12: 1 = basissalaris, 2 = salarisvooruitzichten, 3 = aanvullingen op basissalaris, 4 = regelingen voor pensioen, WW, VUT en WAO, 5 = secundaire arbeidsvoorwaarden, 6 = inhoud van het werk, 7 = fysieke omstandigheden, 8 = psychische omstandigheden, 9 = werkverhoudingen, 10 = combineren arbeid-privé, 11 = loopbaanmogelijkheden en 12 = zekerheid van baan en inkomen. **Vetgedrukt** geeft aan dat er significante verschillen bestaan tussen één of meer categorieën van de betreffende variabele, onder constantheid van de overige variabelen. Is verschillen negatief, dan wordt de sector openbaar bestuur op het betreffende baanaspect negatiever beoordeeld dan het bedrijfsleven; bij een positieve verschillen wordt de sector openbaar bestuur positiever beoordeeld dan het bedrijfsleven.

Tabel A.6: De inschaling van de sector zorg & welzijn (A) en bedrijfsleven op twintig immateriële baanaspecten; verschillen in schaalscores uitgesplitst naar achtergrondkenmerken (N=387)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Man	-0,1	0,3	0,1	-0,5	0,2	1,0	0,8	-1,4	-0,7	-0,6	-0,7	-1,1	0,3	-2,0	-0,4	-0,6	-0,1	1,0	0,2	-1,4
Vrouw	-0,3	0,3	0,0	-0,8	0,2	0,9	1,1	-1,3	-0,3	-0,4	-0,5	-1,2	0,4	-1,8	-0,2	-0,6	-0,3	1,1	0,1	-1,5
16-24 jaar	-0,2	0,0	0,6	-0,6	0,2	1,1	1,5	-1,9	-0,1	-0,4	-0,5	-0,7	0,1	-1,6	0,3	-0,1	-0,2	1,1	-0,2	-0,8
25-34 jaar	-0,2	0,2	-0,1	-0,5	0,4	1,2	0,7	-1,4	-0,3	-0,7	-0,6	-1,5	0,4	-1,7	-0,5	-0,8	-0,6	0,9	-0,2	-1,4
35-44 jaar	-0,2	0,3	0,0	-0,5	0,1	1,1	0,8	-0,9	-0,8	-0,3	-0,6	-1,0	0,0	-2,0	-0,1	-0,4	-0,3	0,9	0,3	-1,4
45-54 jaar	-0,4	0,3	-0,1	-1,0	0,2	0,8	0,9	-1,6	-0,9	-0,4	-0,6	-1,1	0,7	-2,2	-0,5	-0,8	0,3	1,1	0,1	-1,7
55-65 jaar	0,3	0,9	-0,2	-0,5	0,0	0,3	1,1	-0,8	-0,2	-0,4	-0,5	-1,2	0,9	-2,2	-0,5	-0,9	0,0	1,8	1,3	-2,1
Laag opgeleid	-0,2	0,4	0,0	-0,2	0,5	1,0	0,8	-1,3	-0,2	-0,4	-0,4	-1,2	0,4	-1,7	-0,2	-0,4	-0,4	1,0	0,3	-1,4
Middelbaar opgeleid	0,0	0,3	0,1	-0,9	0,0	1,0	1,2	-1,5	-0,7	-0,5	-0,6	-1,1	0,3	-2,1	-0,2	-0,7	0,0	1,1	0,0	-1,3
Hoog opgeleid	-0,5	0,3	-0,1	-1,0	0,0	0,9	0,9	-1,1	-0,7	-0,4	-0,8	-1,2	0,4	-1,9	-0,5	-0,7	-0,2	1,2	0,3	-1,7
Werkt bij overheid	-0,1	0,3	0,1	-0,8	0,1	1,1	1,0	-1,4	-0,2	-0,7	-0,5	-1,4	0,7	-2,4	-0,3	-0,6	0,1	1,4	0,7	-2,0
Werkt in bedrijfsleven	-0,1	0,2	-0,3	-0,7	0,0	1,0	0,8	-1,1	-0,4	-0,2	-0,5	-1,1	0,2	-1,9	-0,4	-0,6	-0,2	1,2	0,2	-1,4
Werkt als zelfstandige	-0,6	0,3	1,0	0,1	1,1	0,8	2,1	-2,0	-0,4	-0,3	-0,2	-1,3	-0,6	-2,3	-1,0	-0,4	-0,7	0,4	-0,6	-1,5
Werkt niet	-0,4	0,5	0,3	-0,6	0,4	0,9	0,9	-1,5	-1,0	-0,6	-0,9	-0,9	0,4	-1,5	0,0	-0,6	-0,5	0,6	-0,2	-1,0
Zoekt werk bij overheid	-0,4	0,5	0,1	-0,7	0,6	1,0	1,6	-1,2	-0,3	-0,2	-0,4	-0,8	1,2	-1,7	-0,2	-0,8	-0,1	1,2	0,4	-1,4
Zoekt werk in bedrijfsleven	-0,3	0,4	0,2	-1,2	0,0	0,8	0,5	-2,0	-1,2	-0,6	-1,0	-1,8	0,4	-2,4	-0,2	-0,6	-0,2	1,0	0,1	-1,7
Zoekt geen werk	0,0	0,2	0,0	-0,4	0,2	1,0	0,9	-1,1	-0,3	-0,5	-0,4	-1,0	0,1	-1,8	-0,3	-0,5	-0,2	1,0	0,1	-1,3
Totale groep	-0,2	0,3	0,0	-0,6	0,2	1,0	1,0	-1,3	-0,5	-0,5	-0,6	-1,1	0,4	-1,9	-0,3	-0,6	-0,2	1,1	0,2	-1,4

Toelichting: verschilscores over 1 = functieafbakening, 2 = aansluiting opleiding en werk, 3 = voldoening in het werk, 4 = mogelijkheden en ontplooiing, 5 = trots zijn op je werk, 6 = iets betekenen voor de maatschappij, 7 = mensen kunnen helpen, 8 = financiële situatie van de organisatie, 9 = creatief kunnen zijn, 10 = communicatie in de organisatie, 11 = kwaliteit van de leiding, 12 = vernieuwend, innovatief, 13 = trouw aan de organisatie, 14 = besluitvorming, 15 = dienstverlenend, klantgericht, 16 = uitdagend, 17 = loyaliteit naar werknemers, 18 = betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden, 19 = stabiliteit en 20 = risico's nemen. **Vetgedrukt** geeft aan dat er significante verschillen bestaan tussen één of meer categorieën van de betreffende variabele, onder constanthouding van de overige variabelen. Een min-teken houdt in dat de sector zorg & welzijn op het betreffende baanaspect negatiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven; zonder teken houdt in dat de sector zorg & welzijn positiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven.

Tabel A.7: De inschaling van de sector onderwijs & wetenschappen (B) en bedrijfsleven op twintig immateriële baanaspecten; verschillen in schaalscores uigesplitst naar achtergrondkenmerken (N=411)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Man	0,4	0,3	-0,5	-0,9	-0,5	0,6	0,8	-0,9	-0,7	-0,2	-0,6	-1,0	0,3	-1,9	-1,0	-1,0	-0,1	1,4	0,7	-1,5
Vrouw	0,2	0,1	0,0	-0,5	-0,2	1,0	0,7	-1,4	0,5	-0,3	-0,8	-0,8	0,6	-1,5	-0,9	-0,4	0,4	1,3	0,3	-1,7
16-24 jaar	-0,2	0,2	0,3	-0,5	-0,2	0,8	0,7	-0,8	0,6	0,4	-0,9	-0,9	0,4	-1,3	-0,6	-0,2	0,3	1,0	0,4	-0,9
25-34 jaar	0,4	0,1	0,1	-1,0	0,2	1,1	1,0	-1,4	-0,4	0,0	-0,6	-0,6	0,5	-1,8	-0,7	-0,6	-0,3	1,5	0,5	-1,6
35-44 jaar	0,5	0,4	-0,7	-0,4	-0,5	0,9	0,6	-1,3	-0,2	-0,5	-0,3	-1,1	0,6	-1,5	-1,0	-0,5	0,0	1,6	0,3	-1,8
45-54 jaar	0,3	0,4	-0,2	-0,2	-0,2	0,7	0,7	-1,0	-0,3	-0,4	-0,5	-0,7	0,3	-1,3	-1,2	-0,8	0,3	1,0	0,5	-1,4
55-65 jaar	0,4	0,0	-0,9	-1,6	-1,0	0,3	0,7	-1,4	-0,3	-0,8	-1,5	-1,3	0,4	-3,0	-1,4	-1,4	0,7	1,7	0,7	-2,8
Laag opgeleid	0,3	-0,1	-0,2	-0,8	-0,7	0,7	0,3	-1,2	-0,3	-0,2	-0,9	-0,9	0,2	-1,5	-1,1	-0,8	0,1	1,5	0,4	-1,5
Middelbaar opgeleid	0,3	0,3	-0,3	-0,5	-0,1	0,8	0,8	-1,1	0,0	-0,1	-0,5	-0,8	0,5	-1,6	-0,8	-0,5	0,1	1,2	0,3	-1,6
Hoog opgeleid	0,3	0,3	-0,4	-1,0	-0,4	0,8	1,2	-1,3	-0,2	-0,7	-1,0	-1,2	0,8	-2,3	-1,2	-0,9	0,5	1,7	1,0	-1,9
Werkt bij overheid	0,4	-0,2	0,0	-1,4	-0,4	0,9	1,0	-2,0	0,1	0,2	-1,2	-1,3	0,6	-2,6	-0,9	-1,0	0,4	1,9	0,3	-2,3
Werkt in bedrijfsleven	0,3	0,3	-0,4	-0,7	-0,5	0,7	0,6	-1,0	-0,2	-0,5	-0,7	-0,9	0,4	-1,6	-1,1	-0,8	0,1	1,3	0,7	-1,4
Werkt als zelfstandige	0,4	0,6	-0,2	0,0	-0,4	0,7	1,0	-0,6	0,0	-0,9	-0,7	0,0	0,4	-1,7	-1,4	0,0	1,0	1,0	0,5	-1,6
Werkt niet	0,2	0,4	-0,2	-0,1	0,2	0,9	0,9	-0,7	-0,1	0,0	-0,2	-0,6	0,5	-1,1	-0,7	-0,2	0,0	1,2	0,1	-1,5
Zoekt werk bij overheid	0,3	0,5	0,3	-0,4	0,1	0,9	0,7	-1,1	-0,5	-0,3	-0,6	-1,0	0,5	-1,4	-0,6	-0,2	0,3	1,8	0,4	-1,4
Zoekt werk in bedrijfsleven	0,3	0,4	-0,1	-0,9	-0,6	0,9	0,6	-1,5	0,3	-0,2	-0,9	-0,8	0,7	-1,9	-0,9	-0,9	0,5	1,6	0,5	-2,3
Zoekt geen werk	0,3	0,1	-0,5	-0,6	-0,3	0,7	0,8	-1,0	-0,2	-0,2	-0,6	-0,9	0,3	-1,8	-1,1	-0,7	-0,1	1,1	0,5	-1,4
Totale groep	0,3	0,2	-0,3	-0,7	-0,3	0,8	0,7	-1,2	-0,1	-0,2	-0,7	-0,9	0,5	-1,7	-0,9	-0,7	0,2	1,4	0,5	-1,6

Toelichting: verschillen over 1 = functieafbakening, 2 = aansluiting opleiding en werk, 3 = voldoening in het werk, 4 = mogelijkheden en ontplooiing, 5 = trots zijn op je werk, 6 = iets betekenen voor de maatschappij, 7 = mensen kunnen helpen, 8 = financiële situatie van de organisatie, 9 = creatief kunnen zijn, 10 = communicatie in de organisatie, 11 = kwaliteit van de leiding, 12 = vernieuwend, innovatief, 13 = trouw aan de organisatie, 14 = besluitvorming, 15 = dienstverlenend, klantgericht, 16 = uitdagend, 17 = loyaliteit naar werknemers, 18 = betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden, 19 = stabiliteit en 20 = risico's nemen. Vetgedrukt geeft aan dat er significante verschillen bestaan tussen één of meer categorieën van de betreffende variabele, onder constanthouding van de overige variabelen. Een min-teken houdt in dat de sector onderwijs & wetenschappen op het betreffende baanaspect negatiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven; zonder teken houdt in dat de sector onderwijs & wetenschappen positiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven.

Tabel A.8: De inschaling van de sector politie & defensie (C) en bedrijfsleven op twintig immateriële baanaspecten; verschillen in schaalscores uitgesplitst naar achtergrondkenmerken (N=342)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Man	0,5	0,4	-0,4	-0,4	0,1	1,0	1,0	-0,1	-0,9	-1,2	-0,2	-1,0	0,9	-1,6	-0,5	-0,1	0,5	1,1	0,8	-0,4
Vrouw	0,5	0,4	-0,4	-0,6	0,2	1,0	1,1	-0,6	-0,9	-1,1	-0,4	-1,5	1,1	-1,9	-0,3	-0,2	0,3	1,1	1,0	-0,7
16-24 jaar	0,9	0,2	0,5	-1,4	0,2	1,2	1,0	-1,4	-1,9	-1,9	0,1	-1,9	1,6	-1,2	-0,8	0,1	0,3	1,5	1,3	-1,3
25-34 jaar	0,2	0,5	0,0	-0,5	0,4	1,4	1,3	-0,1	-0,9	-1,2	-0,1	-1,1	0,9	-1,5	-0,4	0,2	0,4	1,4	0,9	-0,2
35-44 jaar	0,4	0,3	-0,7	-0,3	-0,1	1,1	1,0	-0,1	-0,7	-0,9	-0,4	-1,2	0,9	-1,9	-0,5	0,2	0,5	1,1	0,9	-0,5
45-54 jaar	0,5	0,2	-0,7	-0,6	-0,2	0,7	0,9	-0,5	-1,4	-1,4	-0,8	-1,6	0,5	-2,1	-0,2	-1,0	0,5	0,7	0,6	-0,8
55-65 jaar	0,7	0,5	-0,5	-0,2	0,3	0,5	1,1	-0,4	-0,2	-0,5	-0,1	-0,6	1,5	-1,5	-0,5	-0,1	0,2	0,9	1,0	-0,6
Laag opgeleid	0,5	0,7	-0,4	-0,5	0,0	0,7	0,9	-0,4	-0,7	-0,8	0,0	-1,0	1,0	-1,6	-0,6	-0,2	0,3	1,0	0,9	-0,3
Middelbaar opgeleid	0,5	0,3	-0,4	-0,5	0,1	1,1	1,1	-0,3	-1,0	-1,0	-0,4	-1,2	1,1	-1,5	-0,2	-0,1	0,5	1,1	0,9	-0,5
Hoog opgeleid	0,4	0,1	-0,2	-0,6	0,2	1,1	1,1	-0,5	-0,9	-1,7	-0,6	-1,4	0,8	-2,1	-0,6	-0,2	0,4	1,1	0,9	-1,0
Werkt bij overheid	0,7	0,3	-0,3	-0,4	0,6	1,0	1,2	-0,7	-0,7	-1,0	-0,1	-1,3	1,5	-1,6	-0,4	0,2	0,3	1,2	0,9	-0,6
Werkt in bedrijfsleven	0,7	0,4	-0,8	-0,6	-0,1	1,0	1,2	-0,4	-1,3	-1,0	-0,6	-1,1	1,0	-2,0	-0,7	-0,4	0,3	1,0	0,8	-0,6
Werkt als zelfstandige	1,4	1,0	0,1	-0,2	0,7	1,4	0,1	1,2	0,1	-1,6	-0,4	-1,7	0,5	-1,4	-0,8	0,6	-0,1	0,4	-0,1	-1,1
Werkt niet	-0,1	0,4	0,0	-0,5	-0,1	1,0	0,8	-0,2	-0,7	-1,3	-0,2	-1,1	0,6	-1,4	-0,1	-0,2	0,7	1,2	1,0	-0,5
Zoekt werk bij overheid	0,6	0,7	-0,2	-0,3	0,3	1,2	1,1	0,3	-0,2	-0,3	-0,1	-0,4	0,9	-1,6	-0,3	-0,1	0,7	1,0	0,9	-0,7
Zoekt werk in bedrijfsleven	0,3	0,6	-0,3	-0,4	0,1	0,7	0,8	-0,4	-0,9	-1,1	-0,3	-1,1	0,8	-1,6	-0,3	-0,1	0,2	0,9	0,8	-0,5
Zoekt geen werk	0,5	0,1	-0,5	-0,6	0,0	1,1	1,1	-0,6	-1,2	-1,4	-0,4	-1,6	1,2	-1,8	-0,5	-0,2	0,4	1,2	0,9	-0,6
Totale groep	0,5	0,4	-0,4	-0,5	0,1	1,0	1,1	-0,4	-0,9	-1,1	-0,3	-1,2	1,0	-1,7	-0,4	-0,1	0,4	1,1	0,9	-0,6

Toelichting: verschillen over 1 = functieafbakening, 2 = aansluiting opleiding en werk, 3 = voldoening in het werk, 4 = mogelijkheden en ontplooiing, 5 = trots zijn op je werk, 6 = iets betekenen voor de maatschappij, 7 = mensen kunnen helpen, 8 = financiële situatie van de organisatie, 9 = creatief kunnen zijn, 10 = communicatie in de organisatie, 11 = kwaliteit van de leiding, 12 = vernieuwend, innovatief, 13 = trouw aan de organisatie, 14 = besluitvorming, 15 = dienstverlenend, klantgericht, 16 = uitdagend, 17 = loyaliteit naar werknemers, 18 = betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden, 19 = stabiliteit en 20 = risico's nemen. **Vetgedrukt** geeft aan dat er significante verschillen bestaan tussen één of meer categorieën van de betreffende variabele, onder constanthouding van de overige variabelen. Een min-teken houdt in dat de sector politie & defensie op het betreffende baanaspect negatiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven; zonder teken houdt in dat de sector politie & defensie positiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven.

Tabel A.9: De inschaling van de sector openbaar bestuur (D) en bedrijfsleven op twintig immateriële baanaspecten; verschillen in schaalscores uitgesplitst naar achtergrondkenmerken (N=321)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Man	0,0	-0,1	-0,7	-0,7	-0,5	0,6	0,4	-0,1	-1,0	-0,6	-0,5	-1,4	0,7	-2,0	-1,1	-1,0	0,3	1,0	1,0	-1,5
Vrouw	0,0	0,1	-0,6	-0,6	-0,5	0,2	0,7	-0,7	-1,2	-0,5	-0,6	-1,4	0,9	-2,0	-0,9	-1,4	0,3	1,4	0,9	-1,7
16-24 jaar	-0,4	-0,2	0,2	0,4	0,3	-0,2	0,4	-0,3	0,2	-0,2	-0,3	-0,3	0,4	-0,7	-0,3	-0,1	0,1	0,5	0,2	-0,3
25-34 jaar	-0,1	0,0	-0,8	-0,8	-0,4	0,7	0,6	-0,6	-1,5	-0,9	-0,4	-1,5	0,8	-2,1	-0,8	-1,1	0,4	1,4	1,1	-1,9
35-44 jaar	0,4	0,0	-0,8	-1,1	-1,0	0,5	0,5	-0,3	-1,2	-0,3	-0,4	-1,7	0,7	-2,2	-1,4	-1,1	0,6	1,6	1,1	-1,9
45-54 jaar	0,2	-0,1	-0,9	-1,1	-1,0	0,4	0,6	-0,5	-1,5	-0,7	-0,8	-1,8	1,3	-2,7	-1,5	-1,8	0,4	1,5	1,2	-1,8
55-65 jaar	-0,5	0,2	-0,9	-0,3	-0,3	0,5	0,8	-0,4	-1,2	-0,7	-1,0	-1,3	0,9	-2,5	-1,1	-2,0	-0,3	0,6	0,9	-1,8
Laag opgeleid	0,0	-0,1	-0,9	-0,8	-0,5	0,3	0,5	-0,6	-1,5	-0,8	-0,7	-1,7	0,5	-2,1	-1,2	-1,5	0,0	1,0	0,9	-1,4
Middelbaar opgeleid	0,0	0,0	-0,6	-0,6	-0,5	0,5	0,5	-0,3	-0,7	-0,4	-0,4	-1,1	0,7	-1,8	-0,8	-1,0	0,3	1,2	0,8	-1,4
Hoog opgeleid	-0,2	0,0	-0,4	-0,7	-0,6	0,5	0,9	-0,4	-1,3	-0,6	-0,7	-1,7	1,4	-1,6	-1,2	-1,3	0,8	1,6	1,4	-2,2
Werkt bij overheid	-0,7	-0,4	-0,5	-0,7	-0,4	0,5	0,5	-0,9	-0,8	-0,7	-1,1	-1,5	0,9	-2,0	-1,0	-1,3	0,1	1,2	1,0	-1,7
Werkt in bedrijfsleven	0,2	0,2	-0,8	-0,4	-0,5	0,5	0,6	-0,2	-1,1	-0,5	-0,3	-1,2	0,6	-2,1	-1,3	-1,3	0,2	1,1	0,8	-1,3
Werkt als zelfstandige	-0,2	0,1	-0,3	-0,3	0,2	0,1	0,2	-0,9	-0,6	-0,3	-0,8	-0,6	0,7	-1,5	-0,3	-0,8	-0,1	0,7	0,3	-1,3
Werkt niet	0,2	-0,1	-0,6	-1,1	-0,6	0,3	0,6	-0,3	-1,4	-0,5	-0,4	-1,6	1,1	-1,9	-0,8	-1,0	0,6	1,4	1,2	-1,8
Zoekt werk bij overheid	0,3	-0,2	-0,3	-0,6	0,0	0,8	0,7	-0,4	-1,1	-0,1	-0,4	-1,6	0,9	-2,0	-0,9	-0,8	0,4	1,1	1,2	-1,8
Zoekt werk in bedrijfsleven	-0,3	0,0	-0,9	-0,9	-0,8	0,6	0,4	-0,6	-1,2	-1,2	-0,9	-1,5	0,6	-2,2	-1,5	-1,7	-0,1	1,2	0,9	-2,0
Zoekt geen werk	-0,1	0,0	-0,6	-0,6	-0,6	0,1	0,6	-0,3	-1,0	-0,4	-0,4	-1,3	0,8	-2,0	-0,9	-1,1	0,4	1,3	0,9	-1,3
Totale groep	0,0	0,0	-0,6	-0,7	-0,5	0,4	0,6	-0,4	-1,1	-0,5	-0,5	-1,4	0,8	-2,0	-1,0	-1,2	0,3	1,2	1,0	-1,6

Toelichting: verschillen over 1 = functieafbakening, 2 = aansluiting opleiding en werk, 3 = voldoening in het werk, 4 = mogelijkheden en ontplooiing, 5 = trots zijn op je werk, 6 = iets betekenen voor de maatschappij, 7 = mensen kunnen helpen, 8 = financiële situatie van de organisatie, 9 = creatief kunnen zijn, 10 = communicatie in de organisatie, 11 = kwaliteit van de leiding, 12 = vernieuwend, innovatief, 13 = trouw aan de organisatie, 14 = besluitvorming, 15 = dienstverlenend, klantgericht, 16 = uitdagend, 17 = loyaliteit naar werknemers, 18 = betrokken bij milieu, sociaal zwakken en minderheden, 19 = stabiliteit en 20 = risico's nemen. **Vetgedrukt** geeft aan dat er significante verschillen bestaan tussen één of meer categorieën van de betreffende variabele, onder constanthouding van de overige variabelen. Een min-teken houdt in dat de sector openbaar bestuur op het betreffende baanaspect negatiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven; zonder teken houdt in dat de sector openbaar bestuur positiever wordt beoordeeld dan het bedrijfsleven.

OSA-publicaties vanaf 1998

Informatie over de wijze waarop u onderstaande publicaties kunt bestellen, vindt u op de OSA-website: <http://osa.kub.nl>

Beleidsgericht Onderzoeksprogramma

- A184 Raaij, W.F. van, H. Vinken & L.P.M. van Dun (2002), *Het Imago van de Publieke Sector als Werkgever*. € 17,00, ISBN 906566 131X
- A183 Berkhout, Ernest, Djoerd de Graaf, Arjan Heyma & Jules Theeuwes (2001), *Loondifferentiatie in Nederland: de vraagkant*, € 15,88, ISBN 906566 081X
- A182 Allaart, P.C. & J.C. van Ours (2001), *Stromen op de Nederlandse arbeidsmarkt*. € 11,34, ISBN 906566 0216
- A181 Theeuwes, J.J.M., M. Zijl (2001), *Arbeidsparticipatie van ouderen*. € 11,34, ISBN 90346 39517
- A180 Arents, M., M.M. Cluitmans, M.M.A. Pepping (2001), *Marktwerking en vernieuwing in het activeringsbeleid. Buitenlandse lessen voor Nederland*. € 18,15, ISBN 90346 39509
- A179 Zwinkels, W. (2001), *Inzetten op inzetbaarheid. Employability in organisaties*. € 15,88, ISBN 90346 39495
- A178 P. van Winden & P.J. van Nes (2001), *Krapte op de arbeidsmarkt: werkgeversreacties*. € 15,88, ISBN 90346 3938X
- A177 D.J.A.G. Fouarge, M.J.M. Kerkhofs, A.M. de Voogd-Hamelink, J.P.M. Vosse, C.J. de Wolff (2001), *Trendrapport Vraag naar arbeid 2000*. € 18,15, ISBN 90346 39290
- A176 Bloemen, Hans & Benedict Dellaert (2000), *De studiekeuze van middelbare scholieren. Een analyse van motieven, percepties en preferenties*. € 15,88, ISBN 90346 3910X
- A175 Zant, W., R. Alessie, R. Oostendorp & M. Pradhan (2000), *Flexibiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt. Een empirisch onderzoek op basis van OSA-vraag- en aanbodpanels*. € 15,88, ISBN 90346 38812
- A174 Thunnissen, M.A.G., J.G.L. Thijssen & W.A.M. de Lange (2000), *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. € 15,88, ISBN 90346 38723
- A173 Sienot, R. & J. Bal (2000), *Competentie herkenning en erkenning binnen het bedrijf*. € 15,88, ISBN 90346 3860X

- A172 Lindeboom, M. (2000), *De uitredingsroutes van oudere werknemers in internationaal perspectief*. € 15,88, ISBN 90346 38065
- A171 Boer, P. den & B. Hövels (1999), *Contextontwikkelingen en competenties*. € 18,15, ISBN 90346 37646
- A170 Dankbaar, B. (2000), *Arbeidsorganisatie en menselijk kapitaal*. € 15,88, ISBN 90346 37638
- A169 Fouarge, D.J.A.G., M.J.M. Kerkhofs, A.M. de Voogd-Hamelink, J.P.M. Vosse & Ch. J. de Wolff (1999), *Tendrapport aanbod van arbeid 1999*. € 15,88, ISBN 90346 37468
- A168 Borghans, L. (1999), *Arbeidsmarktrelevante studie- en beroepskeuzes van jongeren*. € 14,75, ISBN 90346 37417
- A167 Vosse, J.P.M. (1999), *Globalisering en de Nederlandse Arbeidsmarkt: Achtergrondpaper voor de gelijknamige OSA Conferentie, 25 maart 1999*, KUB. € 15,88, ISBN 90346 36968
- A166 Lindeboom, M., B. Dellaert, J. Potters & P. Fontein (1999), *Sociale zekerheid en arbeidsmarkt: een onderzoek op basis van experimenten*. € 15,88, ISBN 90346 36860
- A165 Grift, Y.K., J. Plantenga, J.J. Schippers & J.J. Siegers (1999), *Arbeid, zorg en beleid: de gedragsreacties van huishoudens*. € 15,88, ISBN 90346 3650X
- A164 Fruijtier, B. (1998), *Werknemersmacht in de arbeidsorganisatie: voorwaarde voor het poldermodel*. € 15,88, ISBN 9046 36399
- A163 Bernasco, W., A.M. de Voogd-Hamelink, J.P.M. Vosse & C.M.M.P. Wetzels (1998), *Tendrapport vraag naar arbeid 1998*. € 17,02, ISBN 90346 36380
- V44 Asselberghs, K., R. Batenburg, F. Huijgen & M. de Witte (1998), *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland deel IV*. € 15,88, ISBN 90346 35171
- W162 Gelderblom, A., J. de Koning & P. van Winden, (1998), *Integratie van leren en werken*. € 13,61, ISBN 90346 3602X
- W161 Kleinknecht, A.H. & R.H. Oostendorp (1998), *De invloed van internationalisering op bedrijfsniveau*. € 13,61, ISBN 90346 35821
- W160 Alders, B. (1998), *Marktconcurrentie, moderne productieconcepten en de vraag naar arbeid*. € 14,97, ISBN 90346 35481