



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

ARBEIDSMOBILITEIT BIJ OVERHEID EN ONDERWIJS

Onderzoek naar mobiliteit en motieven voor mobiliteit

Datum 1 april 2010

Colofon

Uitgave

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Directoraat-generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties
Directie Arbeidszaken Publieke Sector
Afdeling Analyse, Arbeidsmarkt en Macro Economische Advisering

Postbus 20011
2500 EA Den Haag
www.minbzk.nl
info@minbzk.nl

Auteurs:

Drs. W. (Wim) Zwinkels (Epsilon Research)
Drs. A. (Alexander) Verbree (Ministerie van BZK)

Begeleidingscommissie

Drs. C.P.C. (Corné) van de Sanden
Drs. A. (Anthony) Stigter

Contactpersoon Personeels- en Mobiliteitsonderzoek:

Drs. M.J. (Marlies) Junte (Marlies.Junte@minbzk.nl)

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

Inhoud

Inhoud	5
Inleiding	7
1 Arbeidsmobiliteit naar kenmerken	11
1.1 <i>Definities</i>	11
1.2 <i>Kenmerken zittend personeel in-, door- en uitstroom</i>	12
1.3 <i>Herkomst instromend personeel</i>	16
1.4 <i>Bestemming uitstromend personeel</i>	18
1.5 <i>Totaalbeeld herkomst en bestemming</i>	21
1.6 <i>Profiel instroom en uitstroom naar sector</i>	24
1.7 <i>Mobiliteit gerelateerd aan het zittende personeel</i>	25
1.8 <i>Interne mobiliteit</i>	28
1.9 <i>Mobiliteit bij de overheid vergeleken met andere sectoren</i>	29
2 Push- en pullfactoren, tevredenheid en mobiliteitswens	33
2.1 <i>Push- en pullfactoren instromers</i>	33
2.2 <i>Push- en pullfactoren uitstromers</i>	36
2.3 <i>Tevredenheid zittend personeel</i>	39
2.4 <i>Mobiliteitswens zittend personeel</i>	42
2.5 <i>Arbeidsvoorwaardenbeleid</i>	44
3 Gevolgen mobiliteit	47
3.1 <i>Functieniveau</i>	47
3.2 <i>Salaris</i>	48
3.3 <i>Tevredenheid</i>	50
4 Conclusie	53
Bijlage I: Technische toelichting	61
Bijlage II: Analyseresultaten	65
Bijlage III: Aanvullende tabellen	75

Inleiding

Het belang van arbeidsmobiliteit

Recente adviezen en rapporten benadrukken het belang van mobiliteit op de arbeidsmarkt.¹ Werkzekerheid moet in de plaats komen van baanzekerheid. Een mobiele arbeidsmarkt kan bijdragen aan een betere en snellere matching van vraag en aanbod. Werkgevers zijn hierdoor beter in staat productieschommelingen op te vangen. Een mobiele arbeidsmarkt verkleint bovendien de kans op arbeidsschaarste. Regionale en intersectorale arbeidsmobiliteit zorgen ervoor dat overschotten van arbeid in een sector of regio kunnen worden ingezet in sectoren of regio's waar sprake is van tekorten, voor zover er ook sprake is van een kwalitatieve match.

Voor werknemers heeft een mobiele arbeidsmarkt voordelen omdat het de werkloosheidsperiode tussen twee banen in kan bekorten, zodat er minder depreciatie optreedt van vaardigheden en kennis. Werknemers hebben bij een grotere mobiliteit op de arbeidsmarkt een grotere kans op het vinden van een baan die aansluit op hun persoonlijke voorkeur, hoewel dit niet altijd en voor iedereen vanzelf zal gaan. De hogere arbeidssatisfactie die hiermee gepaard gaat uit zich vaak in een hogere productiviteit en een lager ziekteverzuim. Werknemers zijn langer en beter inzetbaar, factoren waar ook werkgevers baat bij hebben.

Externe arbeidsmobiliteit bij de overheid

Ook voor de overheid is arbeidsmobiliteit van belang.

Ten eerste kan mobiliteit bestaande arbeidsmarkt knelpunten oplossen en nieuwe knelpunten voorkomen.

Ten tweede hebben veranderingen in werkzaamheden van de overheid ook gevolgen voor de kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar arbeid. Steeds meer taken bij de overheid worden flexibeler en zijn bovendien vaker tijdelijk van aard. Er wordt bijvoorbeeld meer projectmatig en programmatisch gewerkt. Dit vraagt om een sneller aanpassingsvermogen van het personeelsbestand, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin.

Ten derde brengt meer mobiliteit ook een kruisbestuiving met zich mee van en naar andere sectoren dan de overheid. Zittende werknemers kunnen profiteren van de kennis en creativiteit van instromers vanuit de markt of vanuit andere overheidssectoren. Denk bijvoorbeeld aan de instroom van werknemers uit de markt bij het beroepsonderwijs. Omgekeerd kan uitstroom van overheids personeel ook ten goede komen aan de markt of kan in sommige gevallen het overheidsbeleid beter renderen wanneer dit uitgedragen wordt door werknemers die voorheen bij de overheid werkten.

Tenslotte wordt het belang van mobiliteit nog eens versterkt doordat VUT-regelingen thans afgebouwd worden en de AOW-gerechtigde leeftijd in de toekomst verhoogd gaat worden. Aanpassing van de functie- of interne mobiliteit binnen de arbeidsorganisatie kunnen helpen om de inzetbaarheid van ouderen op peil te houden, doch zullen niet voor alle functies en beroepen voldoende zijn. Externe mobiliteit zal dan zeker voor een aanzienlijke groep bewerkstelligd dienen te worden.

¹ Zie onder meer Commissie Arbeidsparticipatie (2008), *Naar een toekomst die werkt*, Raad voor werk en Inkomens (2009), *Arbeidsmarktanalyse 2009*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2007), *Investeren in werkzekerheid*.

De arbeidsmobiliteit bij overheidssectoren is echter in vergelijking met andere sectoren laag en bestaat bovendien voor een groot deel uit transities binnen de overheid zelf. Zowel de instroom vanuit marktsectoren naar de overheid als de uitstroom van de overheid naar de markt is laag.² Dit is des te opmerkelijker aangezien bij de overheid relatief veel hoogopgeleiden werkzaam zijn. Uit onderzoek blijkt dat hoogopgeleiden als groep juist mobieler zijn dan laagopgeleiden. Overigens bevat het personeelsbestand bij de overheid ook meer ouderen dan de marktsectoren³, een groep die juist minder mobiel is. Het risico van de lage arbeidsmobiliteit bij de overheid is dat het werknemersbestand zich bij de overheid maar langzaam kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Hierbij gaat het niet alleen om het perspectief van de sectoren en de werkgevers. Ook werknemers bij de overheid hebben veranderende wensen en eisen. Mobiliteit kan een oplossing zijn om daarin tegemoet te komen. Verhoudingsgewijs geringe impulsen van buiten de sector kunnen er de oorzaak van zijn dat de dynamiek en het innovatieve vermogen van werknemers bij de overheid mogelijk achterblijven. Uiteindelijk zijn tevreden en productieve werknemers immers ook in het belang van de werkgever.

Adviesaanvraag Sociaal Economische Raad

Voor het functioneren van de huidige en toekomstige arbeidsmarkt is het de vraag op welke manier de externe mobiliteit en de mobiliteit tussen markt en publieke sector (en vice versa) gestimuleerd en ondersteund kan worden. De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft samen met de ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in december 2009 de Sociaal Economische Raad (SER) gevraagd advies uit te brengen hoe de arbeidsmobiliteit tussen de overheid en andere sectoren waaronder de marktsector, gestimuleerd en ondersteund kan worden.

Onderzoek

Ter voorbereiding op dit advies heeft het ministerie van BZK in deze rapportage een kwantitatieve analyse gemaakt van de arbeidsmobiliteit bij de overheid die als basis kan dienen voor het SER-advies. De belangrijkste bron wordt daarbij gevormd door het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO). Dit is een tweejaarlijks grootschalig enquêteonderzoek onder werknemers bij de overheid. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen instroom, zittende werknemers en uitstroom. Naast kenmerken van de werknemer en zijn (oude, nieuwe en/of bestaande) baan bevat POMO ook veel gegevens over baantevredenheid en motieven voor mobiliteit.

De centrale vraag in dit onderzoek luidt: *Wat is via POMO vanuit de werknemerskant bekend over de arbeidsmobiliteit van werknemers bij de overheid?*

Deze centrale vraag valt uiteen in drie subvragen:

- Welke mobiliteitsstromen zijn er op de arbeidsmarkt van de overheid en welke kenmerken hebben deze stromen?

² Zie Zwinkels, Ooms en Sanders (2009), *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*, Raad voor Werk en Inkomen.

³ Zie Ministerie BZK (2008). Jong en gewild

- Wat zijn achterliggende motieven voor arbeidsmobiliteit bij de overheid (push-/pullfactoren)?
- Welke gevolgen heeft mobiliteit voor werknemers?

Het beeld van stromen, kenmerken, motieven en gevolgen kan input geven bij beantwoording van de vraag hoe de arbeidsmobiliteit binnen de overheid te verbeteren valt. Er wordt gesignaleerd voor welke groepen en sectoren mobiliteit hoog of laag is. Push- en pullfactoren bieden zicht op achterliggende motieven, die vaak gerelateerd zijn aan arbeidsvoorwaarden. Aanpassing van het arbeidsvoorwaardenbeleid bij de overheid kan helpen arbeidsmarktknelpunten bij de overheid te bestrijden en te voorkomen.⁴

Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt een beeld gegeven van de arbeidsmobiliteit bij de overheid naar achtergrondkenmerken. Hoofdstuk 3 gaat in op de push- en pullfactoren van instromers en uitstromers bij de overheid. Ook wordt stilgestaan bij de tevredenheid van zittend personeel over baanaspecten en arbeidsvoorwaarden en de mobiliteitswens. In hoofdstuk 4 komen de gevolgen van mobiliteit voor onder meer functieniveau, salaris en tevredenheid aan bod. Elk van de hoofdstukken 2 tot en met 4 wordt afgesloten met puntsgewijs de belangrijkste conclusies. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies van het onderzoek. In aparte bijlagen wordt een technische toelichting gegeven op het POMO-bestand en worden analyseresultaten en aanvullende tabellen weergegeven.

Tenzij anders vermeld zijn de gebruikte gegevens in de tabellen steeds gebaseerd op POMO.

4 SER (2006), *Voorkomen arbeidsmarktknelpunten collectieve sector*.

1 Arbeidsmobiliteit naar kenmerken

1.1 Definities

Arbeidsmobiliteit omvat alle transities op de arbeidsmarkt. Dat kan zijn van baan naar baan, uitkering of inactiviteit (niet-uitkeringsgerechtigd) vice versa. Er kan ook sprake zijn van instroom op de arbeidsmarkt door schoolverlaters of uitstroom uit de arbeidsmarkt wegens pensionering of door overgang naar een VUT-regeling. Ook transities van en naar zelfstandig ondernemerschap vallen onder arbeidsmobiliteit.

We spreken van *baan-baan-mobiliteit* als er op de ene baan een andere volgt. Ook situaties van zelfstandig ondernemerschap vallen daaronder.

Baan-baan-mobiliteit kent diverse vormen. Onderscheiden kunnen worden *interne mobiliteit* oftewel *functiemobiliteit* (binnen een arbeidsorganisatie) en *externe mobiliteit* tussen werkgevers. De externe mobiliteit kan weer opgesplitst worden in *intersectorale mobiliteit* (mobiliteit van de ene naar de andere sector) en *intrasectorale mobiliteit* (mobiliteit binnen de eigen sector). Evenzo kunnen *interregionale mobiliteit* (mobiliteit van de ene naar de andere regio) en *intraregionale mobiliteit* (mobiliteit binnen de eigen regio) gedefinieerd worden.

Arbeidsmobiliteit in POMO

POMO is een grootschalig enquêteonderzoek dat het ministerie van BZK sinds 1999 uitvoert onder het overheidspersoneel. Aan ambtenaren uit alle overheidssectoren wordt tweejaarlijks gevraagd naar uiteenlopende aspecten van hun werk, zoals de tevredenheid, de motivatie, het profiel en het arbeidsmarktgedrag van het overheidspersoneel. Er zijn aparte vragenlijsten voor instromend, zittend en uitstromend personeel. In dit onderzoek maken we vooral gebruik van de gegevens van POMO-2008. De arbeidsmarktsituatie van 2007 is daarvoor bepalend. Onderbrekingen van het dienstverband van minder dan drie maanden worden daarbij niet als in- of uitstroom beschouwd.

In dit onderzoek richten we ons vooral op de externe mobiliteit. De overheid bestaat daarbij uit verschillende deelsectoren. Deze deelsectoren zijn voor dit onderzoek ingedeeld in drie taakvelden: Openbaar Bestuur, Onderwijs en Wetenschappen en Veiligheid. Binnen de taakvelden zijn er sectoren die ieder een eigen CAO hebben. We hanteren in dit onderzoek de begrippen inter- en intrasectorale op het niveau van deze sectoren. We hanteren daarnaast de begrippen instroom, doorstroom en uitstroom. *Instroom* is de instroom van werknemers in een sector. *Doorstroom* is de intrasectorale mobiliteit: baan-baan-mobiliteit binnen de sector. *Uitstroom* is de intersectorale mobiliteit: baan-baan-mobiliteit waarbij de bestemmingssector verschilt van de herkomstsector. Dit kan binnen het taakveld zijn, bijvoorbeeld een overstap van Rijk naar Gemeente maar ook naar een marktsector.

Bij de intersectorale mobiliteit maken we een verbijzondering naar mobiliteit binnen de overheid, van en naar de zorgsector en van en naar de marktsector. Binnen de overheid kijken we daarnaast nog naar mobiliteit binnen het eigen taakveld.

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen *vrijwillige* en niet-vrijwillige (*gedwongen*) arbeidsmobiliteit vanuit het oogpunt de werknemer. Vrijwillige mobiliteit betreft meestal baan-baan-mobiliteit. Omgekeerd hoeft niet alle baan-baan-mobiliteit vrijwillig te zijn. Mogelijk is bij werknemers het tijdelijke contract in de oude baan niet verlengd of is de werknemer ontslagen en heeft hij aansluitend een nieuwe baan. Hier is binnen POMO (beperkt) zicht op.

Ook vanuit het oogpunt van de werkgever kan mobiliteit gewenst dan wel ongewenst zijn. We hebben hierover geen gegevens tot onze beschikking binnen dit onderzoek.

In de steekproeftrekking van POMO worden alleen werknemers geselecteerd met een dienstverband dat minimaal zes maanden heeft geduurd. Er is geen nadere selectie gemaakt naar aantal contracturen. Bij meerdere arbeidscontracten wordt de respondent in POMO bevraagd over het contract met de grootste aantal uren. Er is een klein percentage met een nuluren contract of met een zeer laag aantal contracturen. Het wel of niet meenemen van deze groep levert in de analyse nauwelijks andere uitkomsten op.

POMO-2008, dat hier gebruikt wordt, bevat gegevens over ongeveer 35.000 zittende werknemers, 11.700 instromers bij de overheid en 10.600 uitstromers. Meer informatie over het steekproefkader, responspercentages en andere informatie over POMO is weergegeven in Bijlage I.

1.2 Kenmerken zittend personeel in-, door- en uitstroom

Kenmerken zittend personeel

De helft van alle overheidswerknemers is vrouw (zie tabel 1.1). In het Primair Onderwijs en bij de Universitair Medische Centra zijn vrouwen ruim in de meerderheid. Binnen het taakveld Veiligheid zijn relatief veel mannen werkzaam. Slechts 13% van het defensiepersoneel bestaat uit vrouwen.

De gemiddelde leeftijd van het overheidspersoneel is 43 jaar. Dat is vrij hoog in vergelijking met de markt- en zorgsector. De gemiddelde leeftijd in deze sectoren is 39 jaar⁵. In de veiligheidssectoren en dan vooral bij Defensie is de gemiddelde leeftijd lager. In het Openbaar Bestuur en bij de sectoren Voortgezet Onderwijs en Middelbaar en Hoger Beroepsonderwijs is de gemiddelde leeftijd van de werknemers iets hoger.

Het aandeel niet-westerse allochtonen ligt binnen de overheid op 6%. Bij Rijk en Gemeenten zijn verhoudingsgewijs de meeste niet-westerse allochtonen werkzaam. Bij de Rechterlijke Macht en de Waterschappen is het aandeel niet-westerse allochtonen gering.

Het aandeel hoger opgeleiden (werknemers met een HBO opleiding of een universitaire opleiding) ligt binnen de overheid op 62%. Vooral in het taakveld Onderwijs en Wetenschappen is het aandeel hoogopgeleiden erg hoog, vooral bij het HBO. Het taakveld Veiligheid kenmerkt zich door een

fors lager aandeel hoogopgeleiden in relatie tot de overige overheidssectoren.

Tabel 1.1 Kenmerken zittend personeel

	% vrouwen	Gemiddelde leeftijd	% Niet-westerse allochtonen	% Hoogopgeleiden
Openbaar Bestuur	42	45	7	51
Rijk	42	44	9	51
Gemeenten	44	45	8	49
Provincies	40	46	4	62
Rechterlijke Macht	52	47	2	93
Waterschappen	27	46	2	44
Onderwijs en Wetenschappen	63	43	5	81
Primair Onderwijs	80	43	4	88
Voortgezet Onderwijs	49	45	4	82
Middelbaar Beroepsonderwijs	53	47	6	75
Hoger Beroepsonderwijs	50	45	4	80
Wetenschappelijk Onderwijs	43	40	7	83
Onderzoekinstellingen	32	41	7	81
Universitair Medische Centra	68	41	7	67
Veiligheid	23	39	5	24
Defensie	13	37	4	26
Politie	34	41	5	21
Totaal Overheid	50	43	6	62

Bron: ABP en Ministerie van BZK, Kerngegevens Personeel Overheid en Onderwijs 2007

Kenmerken instromend personeel

In 2007 zijn meer vrouwen ingestroomd dan mannen (tabel 1.2). Vooral in het Openbaar Bestuur en bij de Politie zijn in vergelijking met het totale personeelsbestand relatief veel vrouwen ingestroomd.

Ook het aandeel niet-westerse allochtonen is in het nieuwe personeel voor alle overheidssectoren groter dan bij het totale personeelsbestand. Het meest in het oog springend is het grote aandeel niet-westerse allochtone instromers bij de sectoren Rijk, Middelbaar Beroepsonderwijs en Wetenschappelijk Onderwijs.

Het aandeel hoogopgeleiden is bij de instromers vergelijkbaar met het totale personeelsbestand. Wel is het zo dat er in vergelijking met het totale personeelsbestand er verhoudingsgewijs meer hoogopgeleiden instromen in het Openbaar Bestuur en relatief minder bij het taakveld Onderwijs en Wetenschappen.

Tabel 1.2 Kenmerken instromend personeel

	% vrouwen	Gemiddelde leeftijd	% Niet-westerse allochtonen	% Hoogopgeleiden
Openbaar Bestuur	54	35	12	58
Rijk	53	33	15	56
Gemeenten	55	36	11	58
Provincies	50	37	6	72
Rechterlijke macht	67	37	5	79
Waterschappen	38	37	5	62
Onderwijs en Wetenschappen	65	33	8	72
Primair Onderwijs	84	32	5	76
Voortgezet Onderwijs	62	35	7	67
Middelbaar	59	39	13	59
Beroepsonderwijs	60	36	7	75
Hoger Beroepsonderwijs	60	36	7	75
Wetenschappelijk Onderwijs	50	29	13	79
Onderzoekinstellingen	38	32	11	85
Universitair Medische Centra	68	32	10	70
Veiligheid	30	27	7	24
Defensie	19	26	7	19
Politie	45	30	8	29
Totaal overheid	58	33	9	63

Bron: Ministerie van BZK, Kerngegevens Personeel Overheid en Onderwijs 2007

Kenmerken doorstromend personeel

De meerderheid van het doorstromende personeel, werknemers die binnen de eigen sector van baan veranderen, is vrouw (tabel 1.3). Het aandeel vrouwelijke doorstromers is ongeveer gelijk aan het aandeel vrouwen onder de instromers. Sectoraal zijn er wel verschillen. Bij de politie is het aandeel vrouwen onder de nieuwe medewerkers aanzienlijk hoger dan onder het doorstromende personeel.

De gemiddelde leeftijd van doorstromers is lager dan die van het zittende bestand. Het zijn dus veelal jongere werknemers die binnen de sector van baan veranderen. Dat de gemiddelde leeftijd van de doorstromer gemiddeld hoger is dan die bij de instromers is te verklaren doordat er onder doorstromers per definitie geen schoolverlaters aanwezig zijn.

Gemiddeld genomen stromen niet-westerse allochtonen maar weinig door binnen de sectoren. Wel zijn er verschillen tussen sectoren. Het Rijk kent een relatief groot aandeel niet-westerse allochtonen die doorstromen, net als bij de instroom.

Verder blijkt dat het vooral om hoogopgeleiden gaat die doorstromen binnen de sectoren. Binnen de taakvelden Openbaar Bestuur en Onderwijs

en Wetenschappen is het aandeel hoogopgeleiden onder doorstromers ver in de meerderheid.

Tabel 1.3 Kenmerken doorstromend personeel

	% vrouwen	Gemiddelde leeftijd	% Niet-westerse allochtonen	% Hoogopgeleiden
Openbaar Bestuur	49	39	6	75
Rijk	54	39	11	71
Gemeenten	47	40	4	76
Provincies	53	38	0	80
Rechterlijke macht	*	*	*	*
Waterschappen	24	37	3	79
Onderwijs en Wetenschappen	67	37	5	92
Primair Onderwijs	81	35	3	93
Voortgezet Onderwijs	53	38	8	92
Middelbaar	51	43	8	76
Beroepsonderwijs				
Hoger Beroepsonderwijs	52	42	5	87
Wetenschappelijk Onderwijs	43	39	6	96
Onderzoekinstellingen	*	*	*	*
Universitair Medische Centra	63	36	6	86
Veiligheid	25	39	4	26
Defensie	15	35	4	29
Politie	27	40	4	25
Totaal overheid	58	38	5	83

*: te weinig waarnemingen

Bron: ABP

Kenmerken uitstromend personeel

Het aandeel vrouwen in het vertrekkende personeel is lager dan het aandeel bij het zittende personeel (tabel 1.4).

De gemiddelde leeftijd van het vertrekkende personeel ligt in de meeste sectoren boven de 40 jaar. Alleen de sectoren Wetenschappelijk Onderwijs, Onderzoekinstellingen, Universitair Medische Centra en Defensie kenmerken zich door een gemiddeld lage leeftijd van uitstromers. Bij de Rechterlijke Macht, Waterschappen en de Politie ligt de gemiddelde leeftijd van vertrekkend personeel iets hoger.

In vergelijking met het zittende bestand is het aandeel niet-westerse allochtonen onder vertrekkers iets hoger. Van het zittende personeel is 6% niet-westers allochtoon. Bij het vertrekkende personeel is het aandeel niet-westerse allochtonen 7%.

Het aandeel hoogopgeleiden onder de vertrekkers is hoog. Vooral in de taakvelden Openbaar Bestuur en Onderwijs en Wetenschappen stromen meer hoogopgeleiden uit.

Tabel 1.4 Kenmerken uitstromend personeel

	% vrouwen	Gemiddelde leeftijd	% Niet-westerse allochtonen	% Hoog-opgeleiden
Openbaar Bestuur	39	44	8	67
Rijk	45	41	9	67
Gemeenten	33	45	8	68
Provincies	55	45	4	71
Rechterlijke macht	56	51	1	89
Waterschappen	60	46	2	57
Onderwijs en Wetenschappen	59	41	7	83
Primair Onderwijs	74	45	6	86
Voortgezet Onderwijs	48	45	6	82
Middelbaar	58	45	6	76
Beroepsonderwijs	57	42	6	83
Hoger Beroepsonderwijs	57	42	6	83
Wetenschappelijk Onderwijs	44	35	8	88
Onderzoekinstellingen	52	37	7	80
Universitair Medische Centra	67	37	8	75
Veiligheid	22	38	5	25
Defensie	27	35	5	23
Politie	10	46	5	31
Totaal overheid	48	41	7	71

Bron: ABP; Ministerie van BZK, Kerngegevens Personeel Overheid en Onderwijs 2007

1.3 Herkomst instromend personeel

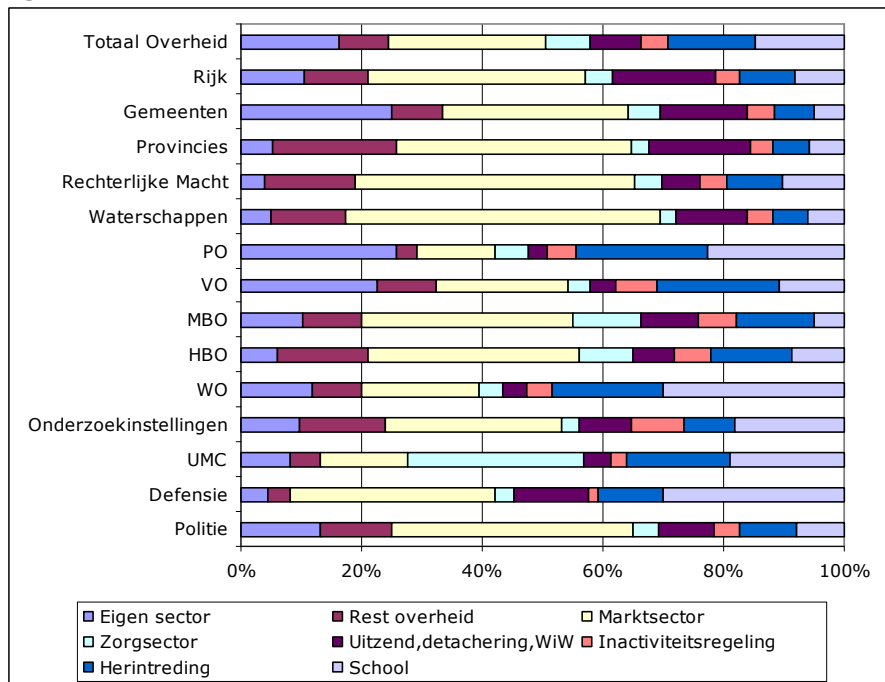
Van de instroom is 26% afkomstig uit de marktsector (figuur 1.1), hetzij uit een baan hetzij uit zelfstandig ondernemerschap. 25% Van de nieuwe medewerkers is afkomstig uit de overheid. Het gaat hierbij om mobiliteit binnen de eigen sector (doorstroom) en mobiliteit tussen de overheidssectoren. Verder bestaat de instroom voor 15% uit schoolverlaters en voor 15% uit herintreders. De overige herkomstsituaties komen minder vaak voor. Het gaat daarbij om herkomst vanuit de zorgsector, uitzend/detachering/WiW en inactiviteit.

Binnen de 26% afkomstig uit de marktsector is de Overige zakelijke/commerciële dienstverlening met bijna 40% de hofleverancier, gevolgd door de Detailhandel en Horeca met bijna 20%. Dit beeld strookt met de CBS-cijfers uit de RWI-rapportage, al zijn de percentages lastig vergelijkbaar aangezien daar gegevens weergegeven zijn over de mobiliteit van baan naar baan en bovendien onderwijs en overheid apart weergegeven zijn. Verder is een kwart van de instroom uit de markt zelfstandig ondernemer. Aan hen is geen vorige sector gevraagd.

De sector Waterschappen rekruteert de meeste medewerkers uit de marktsector (52%). Het zal daarbij veelal gaan om technische beroepen. Ook in de sectoren Rechterlijke Macht en Politie is het aandeel instromers uit de marktsector relatief groot (respectievelijk 46% en 40%). Van de instroom uit de markt is het grootste deel (39%) afkomstig uit de Overige zakelijke/commerciële dienstverlening. Voor Defensie (35%) en Politie (27%) komt hiernaast ook veel personeel uit de Detailhandel, groothandel en horeca (een sector in de vragenlijst). Een zeer lage instroom vanuit de markt is terug te vinden in de sectoren Primair, Voortgezet en Universitair Onderwijs en Universitair Medische Centra.

Bij het Primair Onderwijs (26%), de Gemeenten (25%) en het Voortgezet Onderwijs (23%) stromen verhoudingsgewijs veel medewerkers uit de eigen sector in. Zeker gezien de leeftijdsverhoudingen wekt het geen verbazing dat het aandeel schoolverlaters in de sectoren Defensie en Wetenschappelijk Onderwijs groot is (30%). Universitair Medische Centra is de enige sector waarbij het aandeel instromers afkomstig uit de zorgsector substantieel is (29%).

Figuur 1.1 Herkomst nieuwe medewerkers



Herkomst instroom door de tijd heen

De herkomst van nieuwe medewerkers is door de tijd heen vrij stabiel. De enige trends die waarneembaar is, is dat tot en met 2003 het aandeel dat afkomstig was uit de markt iets hoger was. Verder is door de jaren heen een lichte groei waarneembaar in het aandeel herintreders (tabel 1.5).

Tabel 1.5 instroom door de tijd heen (in procenten)

	1999	2001	2003	2005	2007
Eigen sector	20	17	16	17	16
Rest overheid	7	9	8	8	8
Marktsector	29	29	31	24	26
Zorgsector	5	8	7	7	7
Uitzend,detachering,WiW	8	10	7	9	8
Inactiviteitsregeling	6	5	6	8	5
Herintreding	7	8	11	11	14
School	17	15	14	16	15

1.4 Bestemming uitstromend personeel

Een kwart van de uitstromers vertrekt naar een baan binnen de eigen sector (figuur 1.2). Vooral bij de sectoren Gemeenten en het Primair en Voortgezet Onderwijs is het aandeel doorstromers vrij hoog (meer dan 30%).

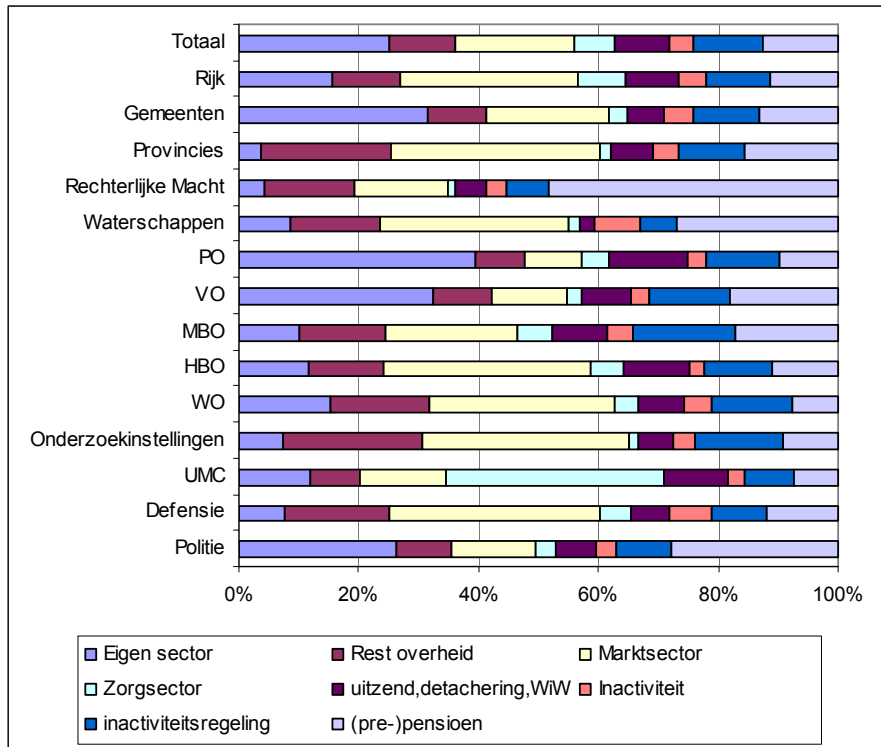
Een vijfde van de vertrekkers stroomt uit naar de marktsector. Vooral in de sectoren Rijk, Provincies, Waterschappen, Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschappelijk Onderwijs, Onderzoekinstellingen en Defensie stroomt relatief veel uit naar de markt (meer dan 30%). Ook hier is de Zakelijke, commerciële dienstverlening de koploper, dit keer gevolgd door de Niet-commerciële dienstverlening en de Industrie. Van de uitstroom naar de markt is 15% zelfstandig ondernemer geworden.

Hiermee is het aandeel dat uitstroomt naar de markt groter dan in 2003. Toen stroomde slechts 11% van het vertrekkende personeel uit naar de markt.⁶

Verder is het opvallend dat vooral in de sectoren Rechterlijke Macht (48%), de Politie (28%) en de Waterschappen (27%) veel vertrekkende medewerkers met pensioen gaan. Rechters worden benoemd voor het leven, er is wel wat uitwisseling met de advocatuur. Naar de zorgsector stroomt relatief weinig uit. Alleen voor de sector Universitair Medische Centra is deze sector van belang. Van de uitstroom uit deze sector vertrekt 36% naar de zorgsector.

⁶ Zie De Ruig en Bouwmeester, *Op maat gesneden, de preferenties van werknemers voor toekomstige arbeidsvoorwaarden*, 2006

Figuur 1.2 Bestemming uitstromers



Bron: UWV, Ministerie van BZK, Kerngegevens Personeel en Onderwijs 2007

Bestemming uitstromers door de tijd heen

De bestemming van de uitstroom is nogal divers (tabel 1.6). Vooral in de periode 2003-2005 is een aanzienlijk deel van de medewerkers uitgestroomd naar (pre-)pensioen. Dit is mede het gevolg van de Remkes-regeling die destijds gold binnen het Openbaar Bestuur. Mogelijk wordt de uitstroom naar (pre)pensioen na 2005 juist lager doordat grote groepen al met (pre)pensioen zijn.

Verder valt op in dezelfde periode vooral de uitstroom naar de markt aanzienlijk lager was dan de jaren ervoor en hierna. Opgemerkt dient te worden dat deze percentages in deze jaren sterk beïnvloed zijn door de hoge uitstroom naar (pre)pensioen. De totale uitstroom wordt daarmee groter dus het percentage naar de markt (en ook naar de overheid) kleiner. In absolute aantallen is het verschil tussen de jaren kleiner.

Dit wordt geïllustreerd door de marktuitstroom te delen door de totale uitstroom naar overheid en markt. Dit percentage schommelt met uitzondering van 1999 met een kleine bandbreedte tussen 30 en 35%.

Tabel 1.6 Uitstroom door de tijd heen (in procenten)

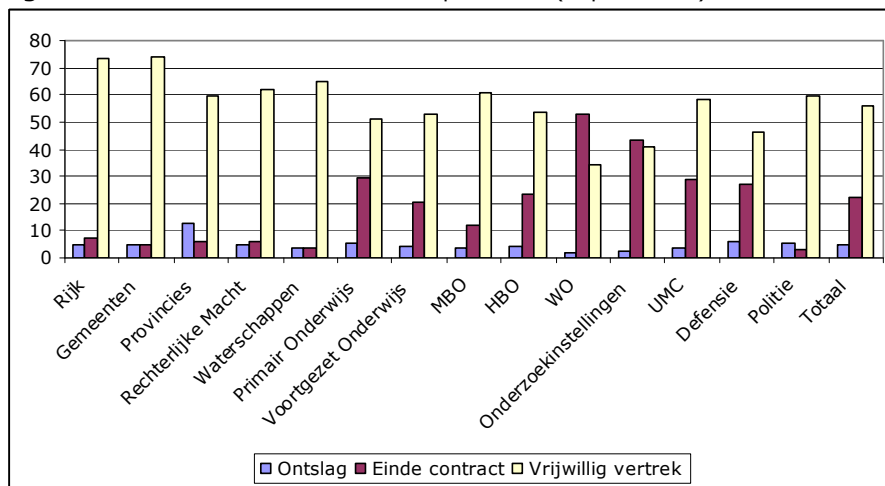
	1999	2001	2003	2005	2007
Eigen sector	25	22	18	16	25
Rest overheid	9	14	10	7	11
Marktsector	28	19	12	11	20
Zorgsector	3	6	5	5	7
Uitzend, detachering, WiW	0	3	3	2	4
Vut, pensioen	15	18	26	40	15
Inactiviteitregeling	13	11	19	12	11
Inactiviteit	7	7	7	6	9

Gedwongen versus vrijwillige uitstroom

Van de uitstroom geeft 56% aan vrijwillig te zijn vertrokken. 22% is vertrokken vanwege het aflopen van een tijdelijk contract en 5% is vertrokken vanwege ontslag (figuur 1.3). De resterende uitstroom is in de meeste gevallen vertrokken vanwege (pre)pensioen.

Uit het Wetenschappelijk Onderwijs en uit de Onderzoekinstellingen vertrekken veel medewerkers vanwege een aflopend contract. Deze sectoren zijn bij uitstek sectoren waar veel met tijdelijke contracten gewerkt wordt, te denken valt bijvoorbeeld aan de Aio-plaatsen bij Universiteiten. In het Openbaar Bestuur en bij de Politie stromen relatief maar weinig mensen uit vanwege het aflopen van een tijdelijk contract. Opvallend is verder dat bij de Provincies het aantal ontslagen relatief hoog is (12%).

Figuur 1.3 Vertrekredenen uitstromend personeel (in procenten)



Va de medewerkers die gedwongen vertrekken (vanwege einde contract of ontslag) komt 31% in een inactiviteitregeling terecht. Van de medewerkers die vrijwillig vertrekt, geeft 16% aan inactief te zijn geworden op de arbeidsmarkt. Uitstromers die gedwongen vertrekken zijn gemiddeld jonger dan uitstromend personeel dat vrijwillig vertrekt. Verder valt het op dat het personeel dat gedwongen is vertrokken aanmerkelijk minder verdient dan personeel dat vrijwillig is vertrokken.

Regionale mobiliteit

In de vragenlijst is gevraagd naar de provincie waarin men werkzaam is. Een vergelijking van de oude en nieuwe baan levert inzicht in de mate waarin mobiliteit inter- of intraregionaal plaatsvindt.

Voor zowel de instroom als de uitstroom blijft de meerderheid binnen de eigen provincie werkzaam. Bij de instroom is 68% en bij de uitstroom 65% intraregionaal. Voor zowel de instroom als de uitstroom, is de mobiliteit voor ongeveer 70% intraregionaal voor Openbaar Bestuur en Onderwijs. Bij het taakveld Veiligheid houden intra- en interregionale mobiliteit elkaar in evenwicht, zowel bij de instroom als de uitstroom.

In kleinere provincies als Flevoland en Utrecht vindt eerder mobiliteit naar buiten de provincie plaats. In Noord-Holland en met name Zuid-Holland is mobiliteit veelal intraregionaal. Bij interregionale mobiliteit vindt veelal een wisseling van baan plaats naar een buurprovincie. Dit beeld strookt met het landelijke beeld.

1.5 Totaalbeeld herkomst en bestemming

In deze paragraaf relateren we herkomst en bestemming aan elkaar in absolute aantallen. In de figuren in deze paragraaf is de dikte van de pijlen een maatstaf voor de omvang van de in- en uitstroom.

De marktsector en de overheid zijn zelf het vaakst de herkomst van instromend personeel (figuur 1.4). Verder is een aanzienlijk deel van de instroom schoolverlater of herintreder.

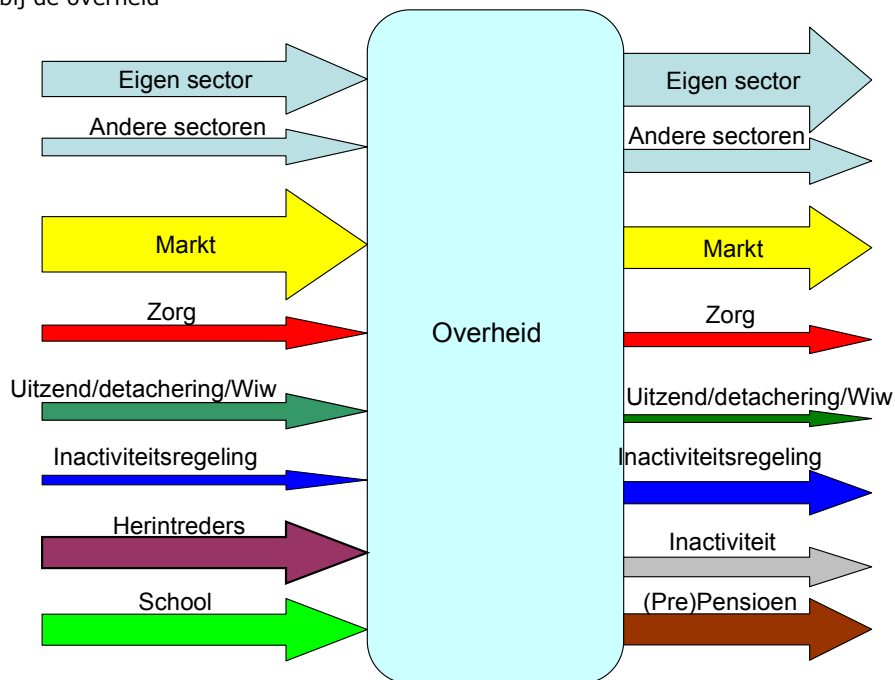
De meest voorkomende bestemming voor uitstromers is de overheid en daarbij is in meeste gevallen de eigen sector de belangrijkste bestemming. De markt is daarmee vergeleken minder vaak bestemming. Verder valt op dat er ook nog een aanzienlijk deel uitstroomt naar (pre)pensioen.

Bij het Openbaar Bestuur is bij de instroom de marktsector de grootste herkomstbron (figuur 1.5). Verder valt op dat in het Openbaar Bestuur een aanzienlijke groep instroomt vanuit een uitzendbaan of via detachering. Het aandeel schoolverlaters en herintreders onder de instromers is zeer laag. Het aandeel dat naar de markt vertrekt is ook binnen het Openbaar Bestuur kleiner, al zijn de verschillen hier kleiner dan bij andere taakvelden. Ook binnen het Openbaar Bestuur is duidelijk zichtbaar dat de uitstroom naar de markt kleiner is dan de instroom vanuit de markt. Verder gaat ook hier een aanzienlijke groep van het uitstromende personeel met pensioen.

De instroom vanuit de markt in het taakveld Onderwijs en Wetenschappen is de marktsector relatief minder groot (figuur 1.6). Opvallend is het grote aandeel schoolverlaters en herintreders in relatie tot andere sectoren binnen de overheid. Ook het aandeel dat instroomt uit de zorg is iets groter. Het grootste deel van deze groep stroomt in bij de Universitair Medische Centra. De grootste groep van de uitstromers vertrekt naar een baan binnen de eigen sector. Verder valt het op dat een relatief groot deel van de uitstroom in een inactiviteitsregeling terecht komt. Dit wordt mede veroorzaakt doordat binnen dit taakveld veel medewerkers vertrekken vanwege het einde van hun contract (figuur 1.3).

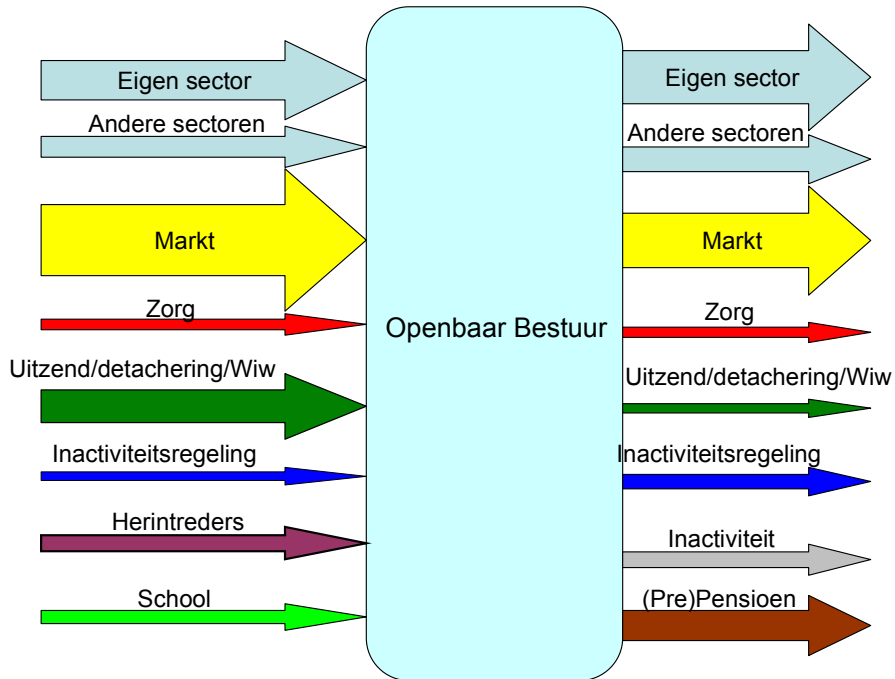
Bij het taakveld Veiligheid valt op dat veel instromers afkomstig zijn uit de marktsector (figuur 1.7). De instroom vanuit de overheid is bij dit taakveld veel minder omvangrijk. Verder is ook het aandeel schoolverlaters onder de instroom vrij groot. Een relatief groot deel van het uitstromende personeel vertrekt naar de marktsector. Ook hier is het aandeel dat binnen de overheid blijft kleiner dan in de andere taakvelden. Verder betreft de uitstroom binnen dit taakveld voor een groot deel vertrek vanwege (pre)pensionering.

Figuur 1.4 Overzicht herkomst van de instroom en bestemming van de uitstroom bij de overheid⁷

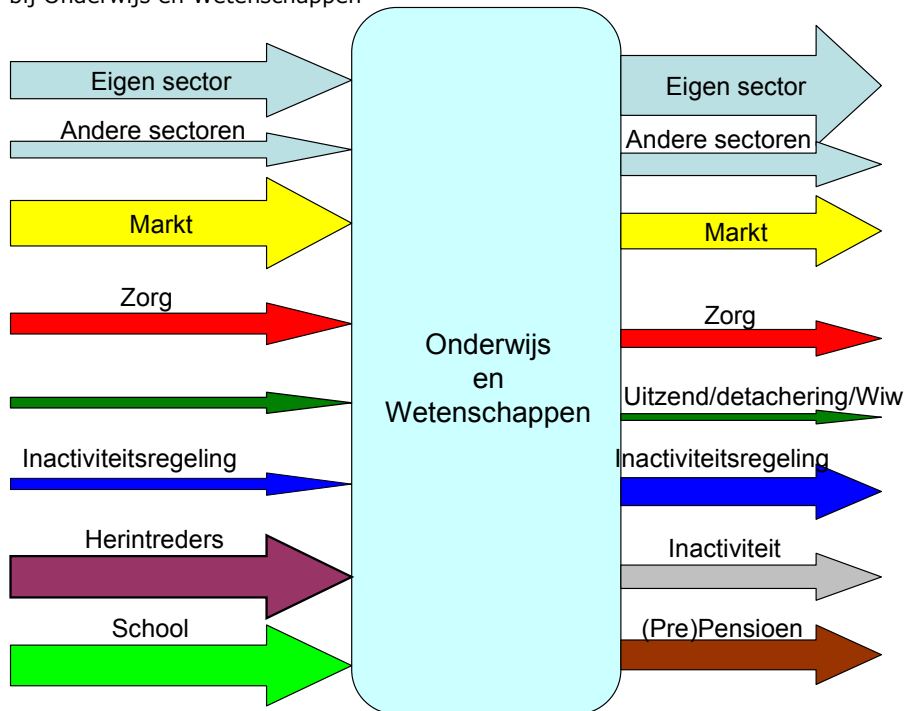


⁷ In de figuren 1.4 tot en met 1.7 wordt onderscheid gemaakt tussen uitstroom naar *inactiviteit* en *inactiviteitsregeling*. Uitstroom naar *inactiviteit* behelst uitstroom naar inactiviteit zonder dat van WW of WIA gebruik kan worden gemaakt, bij uitstroom naar *inactiviteitsregeling* wordt wel gebruik gemaakt van een dergelijke regeling.

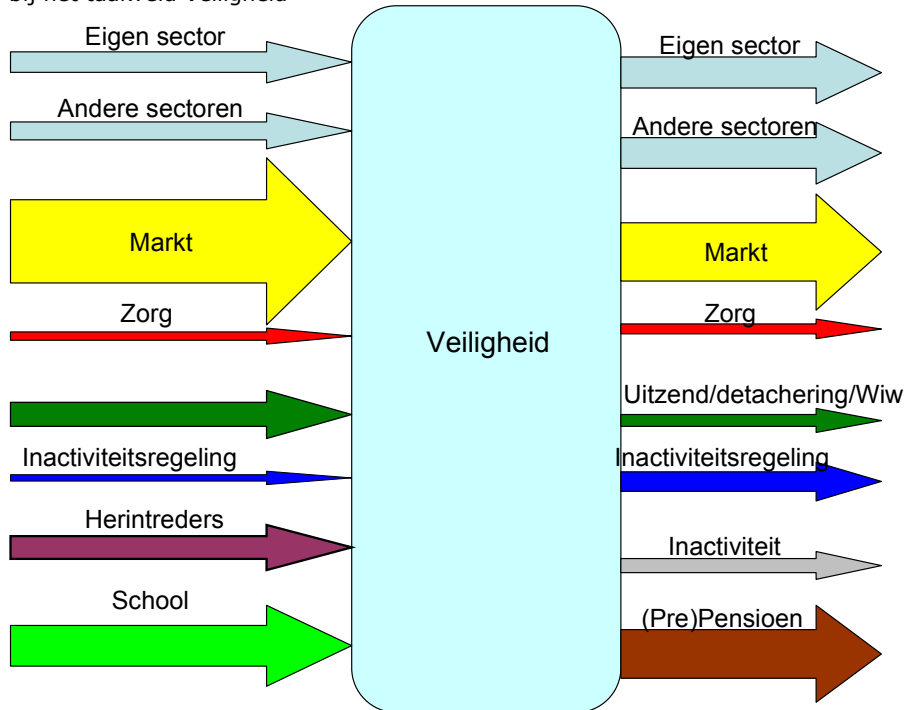
Figuur 1.5 Overzicht herkomst van de instroom en bestemming van de uitstroom bij het Openbaar Bestuur



Figuur 1.6 Overzicht herkomst van de instroom en bestemming van de uitstroom bij Onderwijs en Wetenschappen



Figuur 1.7 Overzicht herkomst van de instroom en bestemming van de uitstroom bij het taakveld Veiligheid



1.6 Profiel instroom en uitstroom naar sector

Instromend personeel dat afkomstig is van de marktsector kenmerkt zich door een relatief lage leeftijd (tabel 1.7). Verder zijn instromers vanuit de markt vaker laag tot middelbaar opgeleid en hebben zij een lager inkomen.

Instromend personeel dat afkomstig is uit de zorgsector betreft in grote meerderheid vrouwen. Verder is deze groep relatief jong en heeft deze groep vaker een deeltijdbaan en daardoor ook vaker een lager inkomen. Instromend personeel vanuit de overheid betreft vaker wat ouder personeel. Ze zijn vaker hoog opgeleid en behoren vaak tot hogere inkomensgroepen.

Naar de markt vertrekken vaker mannen. Het gaat relatief vaker om medewerkers met een lagere of middelbare opleiding. Vertrekkers naar de markt krijgen minder vaak een vaste aanstelling. Het betreft vaker voltijd functies. Het inkomen is mede daardoor ook vaker hoger dan 3.500 euro. Vertrekkend personeel naar de zorg bestaat voor het grootste deel uit vrouwen. Het gaat hier vaker om een deeltijd functie en daardoor ook een lager inkomen. Vertrekkend personeel dat bij de overheid blijft werken heeft als meest opvallende kenmerk dat het hier hoofdzakelijk om hoogopgeleiden gaat.

Er zijn duidelijke verschillen waarneembaar in het profiel van instroom vanuit de markt en de uitstroom vanuit de markt. Het aandeel vrouwen onder de instromers is verhoudingsgewijs groter dan het aandeel vrouwen onder de uitstromers. Verder valt op dat ook er onder instromers uit de markt relatief minder hoogopgeleiden zijn dan onder de uitstromers naar de markt. Ook wat betreft beloning en het aandeel leidinggevenden verschilt de samenstelling van de instroom vanuit de markt ten opzichte

van de uitstroom naar de markt. Dit laatste verschil is ook waarneembaar tussen de instroom vanuit en de uitstroom naar de zorg.

Tabel 1.7 Profiel baan-baan-mobielen naar herkomst en bestemming (in procenten)

Percentage:	Instroom			Uitstroom		
	Markt	Zorg	Overheid	Markt	Zorg	Overheid
Vrouwen	50	76	53	45	78	59
< 35 jaar	54	58	44	51	53	47
Hoogopgeleiden	57	76	81	71	74	81
Niet-westerse allochtonen	6	4	5	4	4	4
Leidinggevend	12	13	22	21	23	19
Inkomen > 3.500 euro	14	11	25	31	18	24
Vast dienstverband	35	31	52	42	50	50
> 31 uur	68	60	71	88	59	67

1.7 Mobiliteit gerelateerd aan het zittende personeel

De voorgaande paragrafen geven een beschrijving van de kenmerken van in-, door- en uitstroom en het zittende personeel. In deze paragraaf relateren we voor een aantal persoonskenmerken de in- en uitstroom aan het zittende personeel met dezelfde kenmerken. We krijgen dan mobiliteitspercentages, dat wil zeggen de instroom of uitstroom als percentage van het zittend bestand.

Van het totale personeelsbestand is in het jaar 2007 9% ingestroomd (tabel 1.8). De omvang van de vertrekkers bedraagt 8% van het personeelsbestand. Per saldo groeit de overheid. Dit is de afgelopen jaren niet het geval geweest. De uitstroom is vanaf 2004 stabiel op 8% per jaar, de instroom stijgt jaarlijks met 1 procentpunt van 6% in 2004 tot 9% in 2007 (tabel 1.8).

Tabel 1.8 Aandeel in- en uitstromers op personeelsbestand 2004-2007 als percentage van het zittende personeel

	2004	2005	2006	2007
Instroom	6	7	8	9
Uitstroom	8	8	8	8

Bron: Ministerie van BZK, Kerngegevens Personeel Overheid en Onderwijs 2007

Vooral in de sectoren Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschappelijk Onderwijs en Universitair Medische Centra is het aandeel nieuwe medewerkers hoog (tabel 1.9). In de sectoren Waterschappen, Provincies en Rechterlijke Macht is het aandeel nieuwe medewerkers relatief het laagst.

Vooral in het Wetenschappelijk Onderwijs en bij Onderzoekinstellingen zijn relatief veel medewerkers vertrokken. Bij de sectoren Rechterlijke Macht en Rijk stromen verhoudingsgewijs de minste medewerkers uit.

Tabel 1.9 Aandeel in- en uitstromers op personeelsbestand naar sector als percentage van het zittende bestand

	Instroom	Uitstroom
Openbaar Bestuur	7	8
Rijk	8	5
Gemeenten	7	10
Provincies	6	8
Rechterlijke macht	6	3
Waterschappen	5	8
Onderwijs en Wetenschappen	11	9
Primair Onderwijs	7	6
Voortgezet Onderwijs	10	8
Middelbaar Beroepsonderwijs	12	7
Hoger Beroepsonderwijs	16	10
Wetenschappelijk Onderwijs	16	18
Onderzoekinstellingen	13	18
Universitair Medische Centra	15	10
Veiligheid	8	8
Defensie	8	10
Politie	8	5
Totaal overheid	9	8

Bron: Ministerie van BZK, Kerngegevens Personeel Overheid en Onderwijs 2007

Leeftijd

De instroom in de jongste leeftijdscategorie (15-19 jaar) bedraagt 66% van het zittende personeel in dezelfde leeftijdscategorie (tabel 1.10). Daarbij gaat het voornamelijk om schoolverlaters. Rekenen we de schoolverlaters niet mee dan bestaat de jongste leeftijdscategorie nog maar voor 31% uit nieuwkomers. Laten we de schoolverlaters buiten beschouwing dan daalt de instroom van 9% naar 7%. Bij de oudere leeftijdsgroepen is zichtbaar dat het aandeel nieuwe medewerkers ten opzichte van het zittende personeel binnen de betreffende leeftijdsgroep steeds kleiner wordt.

Tabel 1.10 Aandeel instromers per leeftijdsgroep (als percentage van het zittende bestand in de betreffende leeftijdscategorie)

	Instroom	Instroom exclusief schoolverlaters
15-19 jaar	66	31
20-24 jaar	42	23
25-29 jaar	18	15
30-34 jaar	11	10
35-39 jaar	8	8
40-44 jaar	7	7
45-49 jaar	5	5
50-54 jaar	3	3
55-59 jaar	2	2
60-64 jaar	2	2
Totaal	9	7

Als de medewerkers die met pensioen gaan buiten beschouwing worden gelaten dan stroomt 7% van het zittende bestand uit (tabel 1.11). Ook bij de uitstroom zien we dat gerelateerd aan het zittende personeelsbestand dat de meeste externe mobiliteit is terug te vinden in de jongste leeftijdsgroepen. Laten we de groep die uitstroomt naar (pre-)pensioen buiten beschouwing dan zien we ook bij de vertrekkers zeer weinig mobiliteit in de hoogste leeftijdsgroepen.

Tabel 1.11 Aandeel uitstromers per leeftijdsgroep (als percentage van het zittende bestand in de betreffende leeftijdscategorie)

	Uitstroom	Uitstroom exclusief (pre)pensioen
15-19 jaar	5	5
20-24 jaar	16	17
25-29 jaar	12	12
30-34 jaar	11	12
35-39 jaar	8	8
40-44 jaar	6	6
45-49 jaar	4	5
50-54 jaar	4	4
55-59 jaar	3	2
60-64 jaar	30	2
Totaal	8	7

Opleiding, etniciteit en geslacht

Bij opleidingsniveau zien we dat onder universitair opgeleiden relatief iets meer nieuwe medewerkers zijn (12%, tabel 2.12). Ook is het aandeel vertrekkers (11%) is onder universitair geschoolden iets hoger dan onder medewerkers met een andere onderwijsachtergrond.

Onder niet-westerse allochtonen bevinden zich veel nieuwe medewerkers (15%). Hiernaast blijkt echter ook dat het aandeel vertrekkers onder het niet-westerse allochtonen iets hoger ligt dan het algemene beeld. Wel blijkt hieruit dat het aandeel niet-westerse allochtonen in het totale personeelsbestand groeiende is.

Onder mannen en vrouwen zijn weinig verschillen waarneembaar. Er zijn relatief iets meer vrouwen onder de instromers en er stromen er relatief ook iets meer uit. Per saldo is het aandeel vrouwen bij de overheid in 2007 is gegroeid.

Onder medewerkers met een laag inkomen zijn relatief veel nieuwe medewerkers. Onder Het aandeel vertrekkers zien we vooral relatief weinig vertrekkers in de salariscategorie 3.000-5.000 euro.

Onder leidinggevenden zijn relatief weinig instromers. Onder vertrekkers zijn weinig verschillen tussen leidinggevenden of niet-leidinggevenden.

Tabel 1.12 Aandeel in- en uitstromers naar opleiding, etniciteit en geslacht (als percentage van het zittende bestand in die categorie)

		Instroom	Uitstroom
Opleiding	Lager Onderwijs	6	5
	Middelbaar onderwijs	10	6
	Hoger beroepsonderwijs	8	9
	Wetenschappelijk Onderwijs	12	11
Etniciteit	Autochtonen/Westers allochtonen	9	7
	Niet-westerse allochtonen	15	9
Geslacht	Man	8	8
	Vrouw	10	7
Salaris	< 3.000 euro	12	9
	3.000-5.000 euro	4	6
	> 5.000 euro	3	7
Leidinggevend	Niet	11	8
	Wel	4	7
Totaal		9	8

Bron: ABP (Etniciteit en geslacht)

1.8 Interne mobiliteit

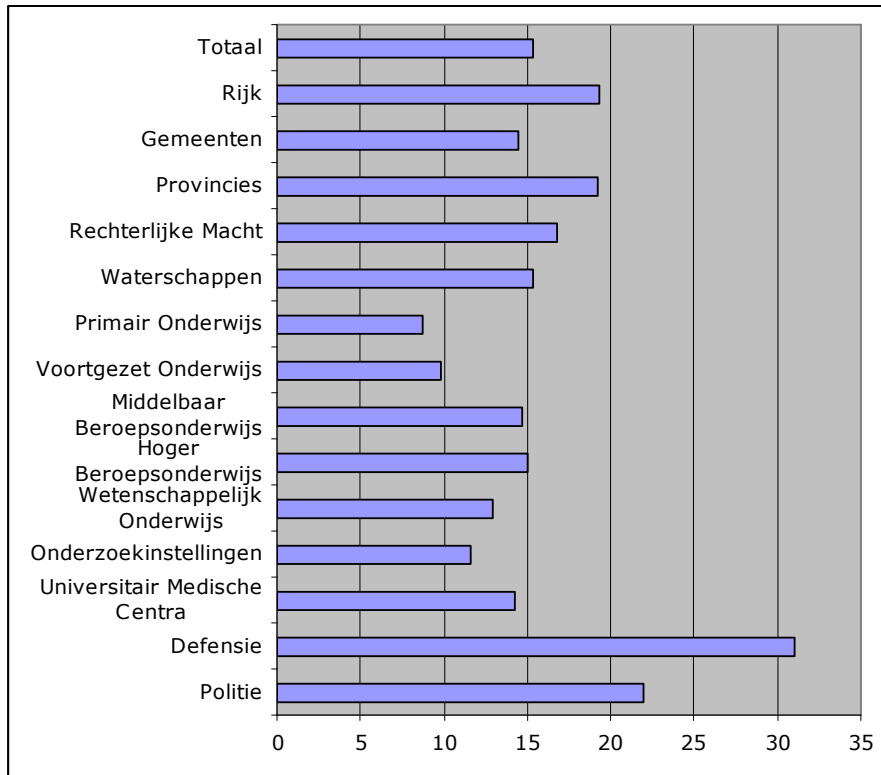
In 2007 is 15% intern mobiel geweest via een functieverandering bij dezelfde werkgever. Voor 4% (ruim een kwart van de totale interne mobiliteit) ging het om een tijdelijke verandering, de overige functiewisselingen zijn permanent. In 70% van de permanente wijzigingen betreft dit een permanente wijziging binnen dezelfde vestiging.

Figuur 1.8 laat de interne mobiliteit, uitgesplitst naar sector zien. Vooral bij Defensie is de interne mobiliteit groot. Bijna 1 op de drie medewerkers verandert daar binnen een jaar van functie. Het hiërarchische functiegebouw zal daar aan bijdragen. Ook bij de politie is de functiemobiliteit hoog. Binnen het onderwijs is de interne mobiliteit laag.

Uit een multivariate analyse blijkt dat vooral jongeren intern mobiel zijn. In het bijzonder in de klasse 15-24 jaar vindt zeer veel mobiliteit plaats. Ook vrouwen veranderen iets vaker intern van functie dan mannen. Er zijn geen significante verschillen naar opleiding, huishoudsituatie en etniciteit.

Bij Defensie en Politie is de interne mobiliteit het grootst. Binnen het onderwijs is de mobiliteit het geringst, met als uitschieter naar beneden het Primair Onderwijs. Gekeken naar baankenmerken zijn fulltimers intern mobieler. Werkervaring, loonklasse en type arbeidscontract laten geen sterke verbanden zien. Leidinggevend zijn intern mobieler dan niet-leidinggevend.

Figuur 1.8 Interne mobiliteit per sector (in procenten)



1.9 Mobiliteit bij de overheid vergeleken met andere sectoren

Het vergelijken van mobiliteitscijfers bij de overheid met die van andere sectoren is lastig door verschillen in de afbakening van de relevante populatie, verschillen in de gebruikte definities en verschillen in de gehanteerde sectorindeling. Het CBS gebruikt bij mobiliteit de hoofdbaan, mits deze minimaal 12 uur per week bedraagt. Mobiliteit wordt bepaald door de lengte van het dienstverband van de huidige baan. Wanneer die korter is dan een bepaalde periode wordt de werknemer mobiel genoemd. Het CBS onderscheidt onder meer recent mobielen, waarbij het dienstverband korter dan een jaar geleden is aangegaan en niet-recent mobielen, waarbij de lengte van het dienstverband tussen 1 en 4 jaar bedraagt. De mobiliteit zegt niets over de status voor het dienstverband. Het gaat dus om arbeidsmobiliteit en niet per definitie om baan-baan-mobiliteit. Op het hoogste SBI-niveau worden Politie en Defensie opgenomen in de sector Overheid.

Uit tabel 1.14 blijkt dat de mobiliteit bij de overheid vergeleken met andere sectoren tamelijk laag is. De Overheid en het Onderwijs hebben als enige sectoren een totale externe mobiliteit onder de 10% per jaar. Gemiddeld is dat in Nederland 14%. Binnen de Zakelijke dienstverlening, de marktsector waarmee de overheid de meeste uitwisseling heeft, is dit bijna 20%. Bij de niet-recente mobiliteit ligt dit percentage nog steeds lager dan gemiddeld, al is het relatieve verschil met het gemiddelde relatief minder groot. Ook zijn er sectoren met een vergelijkbare of lagere mobiliteit.

De lage mobiliteit wordt versterkt door de oudere leeftijdsklassen. In de groep van 45 jaar en ouder is het relatieve verschil ten opzichte van het gemiddelde groter dan voor het totale werkzame personeelsbestand in de Overheids- en Onderwijssector (dit effect is overigens het sterkst voor de landbouw). Er lijkt daarom sprake te zijn van elkaar versterkende effecten. De overheid wordt gekenmerkt door een vergrijsd personeelsbestand en daarmee (door de lage mobiliteit onder ouderen) een geringe externe mobiliteit. Er is ook sprake van een lage externe mobiliteit onder ouderen waardoor het aannemelijk is dat het personeelsbestand vergrijsd.

Tabel 1.14 Mobiliteit naar sector (in procenten), 2006

	recent mobiel		niet-recent mobiel	
	45-64 jaar	15-64 jaar	45-64 jaar	15-64 jaar
Landbouw	2,5	10,4	4,8	13,5
Industrie	4,8	12,1	9,9	17,3
Energie	3,0	13,7	6,8	15,3
Bouw	5,7	14,8	9,3	17,9
Handel en reparatie	5,1	14,8	10,3	22,7
Horeca	7,0	25,2	14,5	26,8
Vervoer	6,5	14,7	9,8	20,0
Financiële instellingen	3,8	13,4	6,9	19,3
Zakelijke dienstverlening	7,8	19,4	13,9	23,9
Overheid	3,8	9,6	8,0	17,2
Onderwijs	3,3	8,3	7,1	18,4
Zorg	4,7	11,5	12,9	20,8
Overige dienstverlening	4,1	13,3	9,5	20,3
Totaal	5,1	13,8	10,4	20,3

Bron: Bruggink, J-W. en C. Siermann (2008). Arbeidsmarktmobiliteit van ouderen. In: CBS (2008). Sociaal Economische Trends 1e kwartaal 2008, pp. 35-40.

De interne mobiliteit binnen de overheid is tamelijk hoog in vergelijking met de landelijke interne mobiliteit. Op basis van OSA-gegevens blijkt dat ongeveer 12% van de werknemers binnen een periode van twee jaar van functie verandert bij dezelfde werkgever.⁸ Dit hangt uiteraard samen met het feit dat de overheid grote werkgevers kent en mogelijkheden biedt om binnen dezelfde werkgever van functie te veranderen. In een multivariate analyse wordt het verband tussen de overheidssector en de omvang van interne mobiliteit ook teruggevonden. Er is dus een zelfstandig sectoreffect, los van de kenmerken van het personeelsbestand van de sector. De lage externe en de hoge interne mobiliteit lijken dus deels communicerende vaten te zijn.

⁸ Zie Zwinkels, Ooms en Sanders (2009), *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*, Raad voor Werk en Inkomen. Overigens zijn er ook verschillen in vraagstelling tussen OSA en POMO.

Belangrijkste conclusies:

1. De instroom bij de overheid in 2007 bedraagt 9% van het aantal zittende werknemers. De instroom stijgt gestaag van 6% in 2004 naar 9% in 2007.
2. De uitstroom bij de overheid bedraagt 8% van het aantal werknemers en is stabiel sinds 2004.
3. Werknemers bij de overheid zijn in vergelijking met personeel uit andere sectoren minder extern mobiel.
4. De interne mobiliteit ligt bij de overheid juist hoger dan bij andere sectoren. Het gaat daarbij vooral om vrouwen, jongeren en leidinggevenden.
5. De overheidssectoren afzonderlijk lopen zeer uiteen qua samenstelling. De sector Defensie bestaat overwegend uit mannen. Bij het Primair Onderwijs zijn de vrouwen veruit in de meerderheid.
6. De gemiddelde leeftijd van overheidswerknemers is 43 jaar aan de hoge kant. De sector Defensie is gemiddeld vrij jong. De Rechterlijke Macht is behoorlijk vergrijsd.
7. Het aandeel niet-westerse allochtonen en vrouwen bij de overheid neemt toe.
8. Ook herkomst en bestemming verschillen sterk tussen sectoren. Schoolverlaters vormen een groot aandeel in de instroom bij het Primair Onderwijs, Wetenschappelijk Onderwijs en Defensie. Intrasectorale mobiliteit komt veel voor bij Primair en Voortgezet Onderwijs en Gemeenten. Werknemers bij de Rechterlijke Macht, Waterschappen en Politie stromen relatief vaak uit wegens (pre)pensioen.
9. Van de nieuwe werknemers is een kwart afkomstig van de marktsector, terwijl van de vertrekkers slechts een vijfde naar de marktsector vertrekt.
10. De instroom vanuit de markt is lager opgeleid en verdient minder dan werknemers die van de overheid naar de markt vertrekken.
11. Het zijn vooral jongere en hoogopgeleide werknemers die van werkgever wisselen. De mobiliteit onder 45-plussers is zeer laag.
12. Ouderen (45 jaar en ouder) werkzaam bij de overheid en in het onderwijs zijn in vergelijking met dezelfde leeftijdsgroep bij andere sectoren minder mobiel.

2 Push- en pullfactoren, tevredenheid en mobiliteitswens

2.1 Push- en pullfactoren instromers

In- en uitstromers zijn in POMO bevestigd op een groot aantal push- en pullfactoren. De pushfactoren van de instromers betreffen het belang van de redenen om de oude baan te verlaten. Pullfactoren hebben betrekking op de redenen om voor de nieuwe baan te kiezen.

Tabel 2.1 Push-/pullfactoren instromers, gesorteerd op pullfactor nieuwe baan (vijfpuntsschaal)

Push-/pullfactor	Push oude baan	Pull nieuwe baan
Inhoud van het werk	4,1	4,4
Mate van zelfstandigheid	3,8	4,0
Relatie met collega's	3,4	3,7
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,9	3,7
Combinatie werk-privé	3,2	3,5
Primaire arbeidsvoorwaarden	3,5	3,5
Secundaire arbeidsvoorwaarden	3,4	3,4
Wijze leidinggeven direct leidinggevende	3,7	3,4
Arbeidsomstandigheden	3,3	3,4
Hoeveelheid werk	3,3	3,3
Resultaatgerichtheid organisatie	3,4	3,3
Wijze besturen organisatie	3,7	3,2
Werkdruk	3,2	3,2
Informatie en communicatie organisatie	3,4	3,2
Promotie		3,0
Dreiging baanverlies reorganisatie	2,6	
Dreiging baanverlies anders	2,6	

Uit tabel 2.1 blijkt dat de inhoud van het werk de belangrijkste pullfactor is om te kiezen voor een baan bij de overheid. Het is ook de belangrijkste reden om de vorige baan te verlaten. Daarnaast zijn de mate van zelfstandigheid en de relatie met collega's belangrijke pullfactoren.

Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden vormen een belangrijke reden om de oude baan te verlaten. Het is na inhoud van het werk de belangrijkste pushfactor.

Het kunnen combineren met de thuissituatie is geen grote pushfactor maar is wel een redelijk belangrijke pullfactor voor de nieuwe baan.

Verder is de volgorde van pushfactoren van de oude baan en pullfactoren van de nieuwe baan grotendeels aan elkaar gelijk. De wijze van besturen van de oude organisatie blijkt relatief iets vaker een pushfactor te zijn.

De dreiging van baanverlies als pushfactor en een promotie als pullfactor blijken niet hoog te scoren maar zijn nog altijd redelijk van belang.

In de tabellen III.1 en III.2 in Bijlage III zijn de push- en pullfactoren uitgesplitst naar sector van herkomst. De verschillen tussen werknemers afkomstig uit de markt en de overheid zijn niet heel groot. De verschillen tussen overheid en zorgsector zijn nog kleiner. Over de gehele linie zijn pushfactoren voor werknemers uit de markt iets belangrijker dan voor werknemers binnen de overheid of afkomstig uit de zorg. Verschillen doen

zich in het bijzonder voor bij de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze zijn voor werknemers afkomstig uit de marktsector vaker van belang bij de overstap naar de overheid dan voor werknemers om binnen de overheid van baan te wisselen. Ook de combinatie werk-privé is vaker een pushfactor van belang voor werknemers afkomstig uit de markt. Tot slot speelt een dreigend baanverlies in de marktsector een grotere rol.

De pullfactoren laten eenzelfde beeld zien, al zijn de verschillen hier voor veel aspecten nog kleiner. Voor werknemers uit de markt zijn primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en afstemming werk-privé belangrijker dan voor werknemers die al bij de overheid werkzaam zijn.

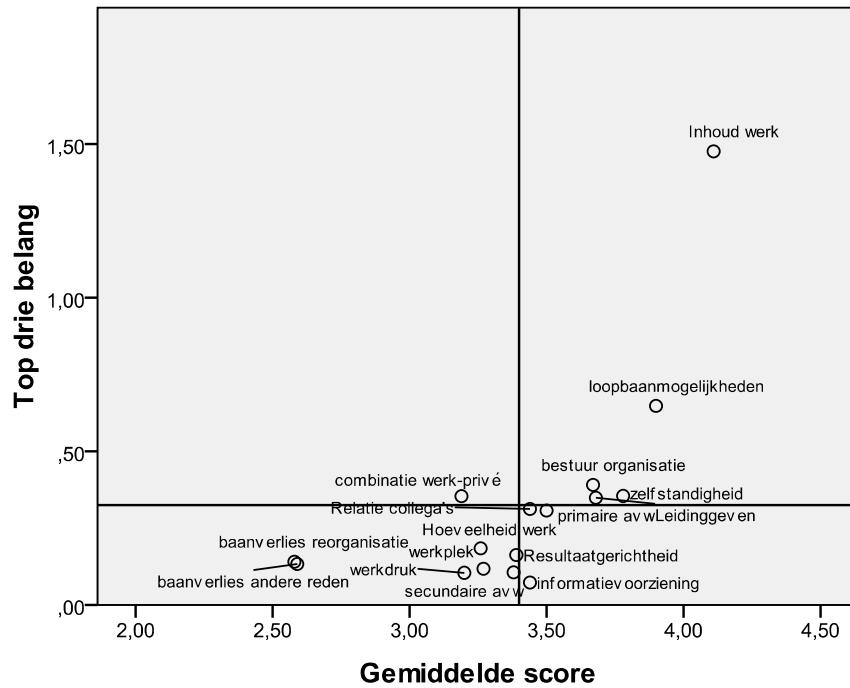
Naast de vraag óf een factor een bepaalde rol heeft gespeeld als push- of pullfactor bij baan-baan-mobiliteit, is gevraagd naar de top drie push- en pullfactoren. Grotendeels vinden we daar uiteraard factoren die ook gemiddeld over de werknemerspopulatie een rol spelen. Om te zien of er factoren zijn die gemiddeld vaker een top drie positie scoren zijn de scores op de top drie uitgezet tegen de gemiddelde score van het belang (zie figuur 2.1 en figuur 2.2). Daarbij is een weging aangebracht door een eerste plaats drie keer en een tweede plaats twee keer zo zwaar mee te laten tellen dan de derde plaats in de top drie.

De figuur laat zien dat bij de pushfactoren de inhoud van het werk, de combinatie werk-privé relatief vaak en dreigend baanverlies hoog scoren ten opzichte van hun gemiddelde score. De conclusie is dat als het een rol speelt, het veelal ook een belangrijke pushfactor is om de oude baan te verlaten. Factoren als de informatievoorziening en secundaire arbeidsvoorwaarden hebben relatief minder vaak een hoge prioriteit. Wanneer deze factoren een rol spelen, zijn ze blijkbaar relatief minder vaak van doorslaggevende betekenis om uit te stromen naar een andere baan.

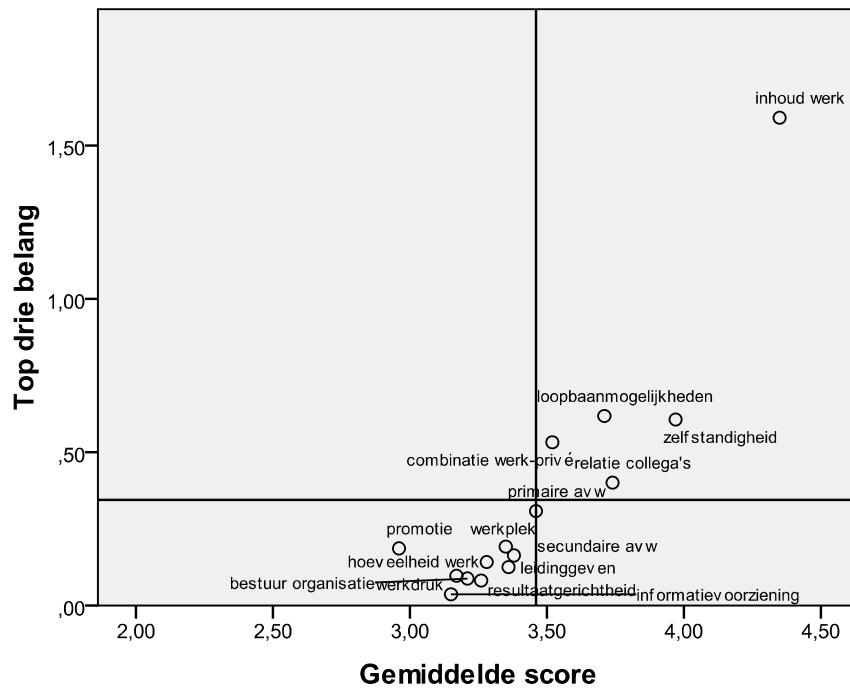
De pullfactoren van de nieuwe baan laten een grotendeels soortgelijk beeld zien. Inhoud van het werk en combinatie van werk-privé zijn relatief belangrijke factoren. Daarnaast speelt ook promotie een belangrijke rol, indien het een factor van belang is.

Aan de onderkant zijn er weinig uitschieters. Zelfstandigheid, de relatie met collega's, de hoeveelheid van het werk en de resultaatgerichtheid van de organisatie spelen niet vaak een belangrijke rol. Mogelijk zijn dit ook aspecten die men op het moment van de overstap moeilijk in kan schatten. Daarnaast scoren ook secundaire arbeidsvoorwaarden relatief laag.

Figuur 2.1 Pushfactoren instromers



Figuur 2.2 Pullfactoren instromers



In multivariate analyses (zie Bijlage II) is gekeken naar verschillen voor persoons- en baankenmerken in pullfactoren bij de instroom, pushfactoren bij de uitstroom en tevredenheid van het zittende personeel voor alle aspecten. We concentreren ons daarbij vooral op de factoren die in het algemeen belangrijk gevonden worden en kijken daarbij voor welke groepen de factor in het bijzonder van belang is. Overigens valt ook over

de aspecten heen op dat mannen over vrijwel alle aspecten steeds ontevredener zijn dan vrouwen en ook pullfactoren van de nieuwe baan bij de overheid en pushfactoren bij het verlaten van de overheid minder van belang vinden.

De inhoud van het werk als pullfactor voor instroom scoort voor de meeste werknemers erg hoog. Daardoor zijn er niet veel significante verschillen tussen afzonderlijke groepen. Het is vooral van belang voor de jongste leeftijdscategorie en voor werknemers met een universitaire opleiding. Het scoort ook significant hoger bij de Politie. Verder vinden fulltimers het ook belangrijker bij de overstap dan parttimers. Degenen die van de marktsector afkomstig zijn, verschillen niet zo heel erg qua aspecten van hen die binnen de overheid mobiel zijn.

2.2 Push- en pullfactoren uitstromers

Voor uitstromend personeel is een soortgelijke analyse uitgevoerd. De resultaten daarvan staan in tabel 2.2vermeld. In de meeste gevallen zijn de gemiddelde waarden van pushfactoren voor vertrek bij de overheid iets lager dan de gemiddelde waarden van de pushfactoren bij instroom. De gemiddelde waarden van de pullfactoren van de uitstroom zijn vergelijkbaar met de gemiddelde waarden van de instroom. Blijkbaar zijn pullfactoren bij uitstroom relatief belangrijker dan pushfactoren voor uitstromers ten opzichte van instromers bij de overheid.

Ook voor uitstromers blijkt inhoud van het werk de belangrijkste pushfactor van de oude baan en pullfactor van de nieuwe baan te zijn. De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd scoort echter een eerste plaats, hoewel het verschil met inhoud van het werk minimaal is. Dit is opvallend aangezien de wijze van besturen van de organisatie in relatief mindere mate een pushfactor is om over te stappen naar de overheid (zie tabel 2.1). De wijze van besturen is ook de factor met het grootste verschil tussen push- en pullscore, in het nadeel van de eerste. Blijkbaar scoort de overheid als werkgever slecht op dit punt.

Ook bij de uitstroom zijn promotie als pullfactor en dreiging van baanverlies als pushfactor het minst belangrijk. Baanverlies is bij het uitstromend personeel nog minder belangrijk dan bij het instromend personeel. Blijkbaar is de dreiging van baanverlies bij de overheid niet al te hoog.

Zowel de push- als de pullfactoren bij de uitstroom zijn uitgesplitst naar sector van bestemming (zie tabellen III.3 en III.4 in Bijlage III). Er zijn kleine verschillen. Voor overstappers naar de markt zijn resultaatgerichtheid van de organisatie en de wijze waarop de organisatie bestuurd wordt iets belangrijker. Dreiging van baanverlies en werkdruk spelen iets minder een rol. Bij de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn er nauwelijks verschillen, in tegenstelling tot bij de instroom. Ook de combinatie van werk en privé speelt minder een rol.

Tabel 2.2 Push-/pullfactoren uitstromers, gesorteerd op pushfactor oude baan (vijfpuntsschaal)

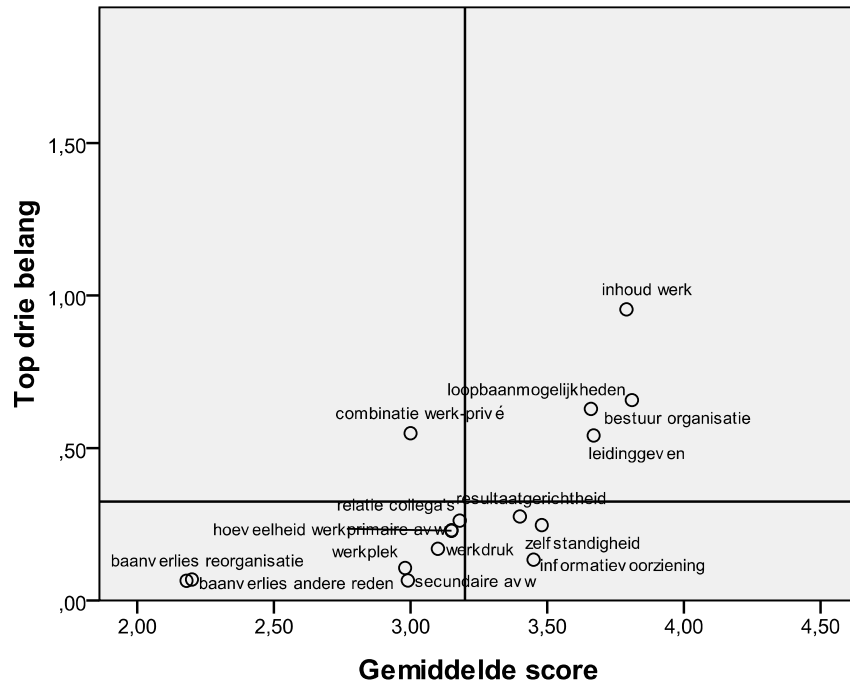
Push-/pullfactor	Push oude baan	Pull nieuwe baan
Wijze besturen organisatie	3,8	3,3
Inhoud van het werk	3,8	4,2
Wijze leidinggeven direct leidinggevende	3,7	3,4
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,7	3,6
Mate van zelfstandigheid	3,5	3,9
Informatie en communicatie organisatie	3,5	3,2
Resultaatgerichtheid organisatie	3,4	3,4
Relatie met collega's	3,2	3,6
Hoeveelheid werk	3,2	3,2
Primaire arbeidsvoorwaarden	3,2	3,3
Werkdruk	3,1	3,1
Combinatie werk-privé	3,0	3,4
Secundaire arbeidsvoorwaarden	3,0	3,1
Arbeidsomstandigheden	3,0	3,2
Dreiging baanverlies anders	2,2	
Dreiging baanverlies reorganisatie	2,2	
Promotie		3,0

Als pullfactoren van de nieuwe baan spelen bij de marktsector relatief vaker de primaire arbeidsvoorwaarden, de wijze van besturen van de organisatie, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden een rol. De combinatie van werk en privé speelt is minder belangrijk. Dit bevestigt het beeld van de overheid als werkgever waar werk en privé beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

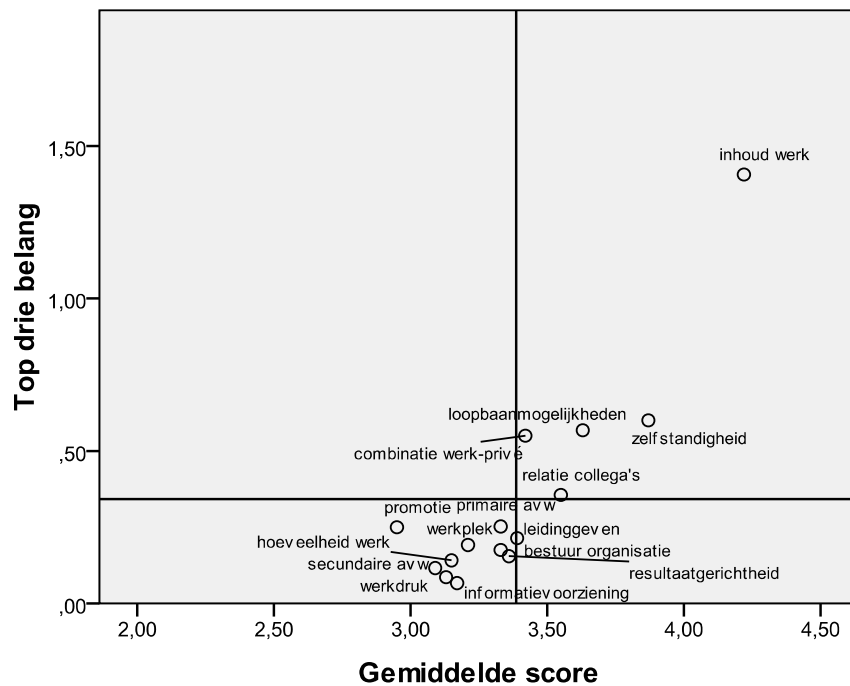
Wanneer gekeken wordt naar de prioriteit (top drie) is het beeld bij de pushfactoren voor uitstromers vrijwel gelijk aan het beeld bij de instromers. Als het een rol speelt, zijn de inhoud van het werk, de combinatie werk-privé en baanverlies relatief belangrijke factoren om de baan bij de overheid te verlaten, zie figuur 2.3. Aan de informatievoorziening, zelfstandigheid en secundaire arbeidsvoorwaarden relatief weinig prioriteit gegeven als pushfactor.

Ook bij de pullfactoren ontstaat grotendeels hetzelfde beeld als bij de instroom (figuur 2.4). De inhoud van het werk, de combinatie met de thuissituatie en promotie spelen relatief vaak een rol. In iets minder mate geldt dit voor loopbaanmogelijkheden, een aspect dat in absolute zin al hoog scoort als pullfactor.

Figuur 2.3 Pushfactoren uitstromers



Figuur 2.4 Pullfactoren uitstromers



In multivariate analyses is gekeken naar verschillen in pushfactoren bij de uitstroom (Bijlage II, tabel II.3). Bij de uitstroom speelt inhoud van het werk ook bij werknemers van middelbare leeftijd een grotere rol. Of omgekeerd, ten opzichte van jongeren is inhoud van het werk voor werknemers van 45 jaar en ouder veel minder van belang bij het overstappen naar een andere werkgever. Opvallend genoeg scoort ook de inhoud van het werk tamelijk goed bij de Politie als belangrijke vertrekreden. Dit is dus een groep die inhoud van het werk belangrijk

vindt, zowel om bij de Politie te werken als om daar ook weer te vertrekken.

Het bestuur van de organisatie is juist voor hoogopgeleiden minder van belang ten opzichte van laagopgeleiden. Voor werknemers die zijn vertrokken naar de marktsector is de manier waarop de organisatie bestuurd wordt een belangrijk issue. Er zijn geen leeftijdseffecten (voor alle leeftijdscategorieën is het ongeveer even belangrijk) maar wel sterke verschillen naar werkervaring. Vooral voor werknemers die langer dan zes jaar in functie zijn is het bestuur van de organisatie een belangrijkere reden om te vertrekken. Ook voor werknemers met een hoger salaris (vanaf 4.000 euro) is het bestuur een belangrijkere vertrekreden dan voor lager betaalden. Ook door leidinggevenden wordt deze vertrekreden vaker belangrijk gevonden.

2.3 Tevredenheid zittend personeel

Aan het zittende personeel is gevraagd naar de tevredenheid met de functie op een aantal aspecten (tabel 2.3).

Het meest tevreden is men over de relatie met collega's, de mate van zelfstandigheid en de inhoud van het werk. Gemiddeld iets onder neutraal liggen de werkdruk, de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie en de wijze van besturen. Deze laatste factor is ook een belangrijke pushfactor voor werknemers bij de overheid, zo bleek uit de vorige paragraaf.

De tevredenheidsaspecten zijn voor de marktsector en zorg ook beschikbaar via een vergelijkend onderzoek welke het ministerie van BZK parallel aan het POMO laat uitvoeren, het zogenaamde *PO markt*. Deze gegevens zijn opgenomen in tabel 2.3. Daaruit blijkt dat de verschillen in tevredenheid over het geheel niet heel groot zijn tussen de markt-, overheid- en zorgsector. De overheid scoort iets lager ten opzicht van markt en zorg als het gaat om de primaire arbeidsvoorwaarden, de hoeveelheid werk en de werkdruk. Ook de resultaatgerichtheid en de wijze van besturen van de organisatie scoren bij de overheid lager dan de markt. De zorgsector neemt in beide gevallen een middenpositie in.

Tabel 2.3 Tevredenheid zittend personeel (vijfpuntsschaal)

Aspect	Overheid	Markt*	Zorg*
Relatie met collega's	4,3	4,1	4,1
Mate van zelfstandigheid	4,1	4,0	4,1
Inhoud van het werk	4,0	3,8	4,0
Secundaire arbeidsvoorwaarden	3,6	3,6	3,5
Arbeidsomstandigheden	3,4	3,4	3,4
Primaire arbeidsvoorwaarden	3,3	3,6	3,5
Wijze leidinggeven direct leidinggevende	3,3	3,3	3,4
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,2	3,3	3,3
Hoeveelheid werk	3,1	3,5	3,5
Resultaatgerichtheid organisatie	3,1	3,5	3,3
Werkdruk	2,9	3,3	3,2
Informatie en communicatie organisatie	2,9	3,1	3,1
Wijze besturen organisatie	2,9	3,2	3,1

*Bron: Personeelsonderzoek markt 2008 (PO markt 2008)

In de figuren 2.5 en 2.6 zijn de tevredenheidsscores uitgezet tegen de pullfactoren bij instroom respectievelijk de pushfactoren bij uitstroom. Zo ontstaat een beeld of de factoren die van belang zijn bij de overstap naar een baan bij de overheid ook in de praktijk leiden tot tevredenheid. Bij de pushfactoren bij uitstroom ontstaat een beeld of aspecten die een matige tevredenheidsscore hebben ook een belangrijke factor gespeeld hebben bij de uitstroom. Bij deze analyses moeten we wel bedenken dat we informatie combineren uit verschillende populaties die we bevragen. Het geeft een gemiddeld beeld dat iets vertekend kan zijn doordat de achtergrondkenmerken tussen instroom, uitstroom en zittend personeel van elkaar af kunnen wijken.

De inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheden en de relatie met collega's zijn belangrijke redenen om voor een baan bij de overheid te kiezen, die ook onder het zittende personeel goed scoren. Opvallend zijn de loopbaanmogelijkheden. Dit aspect vormt een belangrijke pullfactor maar scoort beduidend lager onder het zittende personeel. Omgekeerd is men relatief tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden maar is dit aspect minder een pullfactor om de overheidswerkgever in dienst te treden.

De inhoud van het werk en (in mindere mate) de zelfstandigheid zijn factoren die goed scoren onder het zittende personeel en toch van belang zijn bij de uitstroom. Doordat veel werknemers tevreden zijn over de inhoud van het werk lijkt hier gemiddeld genomen weinig winst te behalen. Wel kan er mogelijk in individuele gevallen de inhoud van het werk beter op de persoon afgestemd worden.

Anders ligt dit bij vooral de wijze waarop de organisatie bestuurd wordt. Het zittende personeel is niet zo tevreden over dit aspect en het speelt een grote rol als pushfactor om de baan te verlaten. Het zittende personeel is ook relatief ontevreden over de loopbaanmogelijkheden en de wijze van leidinggeven, andere belangrijke pushfactoren. Meer ontevreden is men over de informatievoorziening, al is dit een factor die minder sterk meeweegt bij het al dan niet overstappen naar een andere baan.

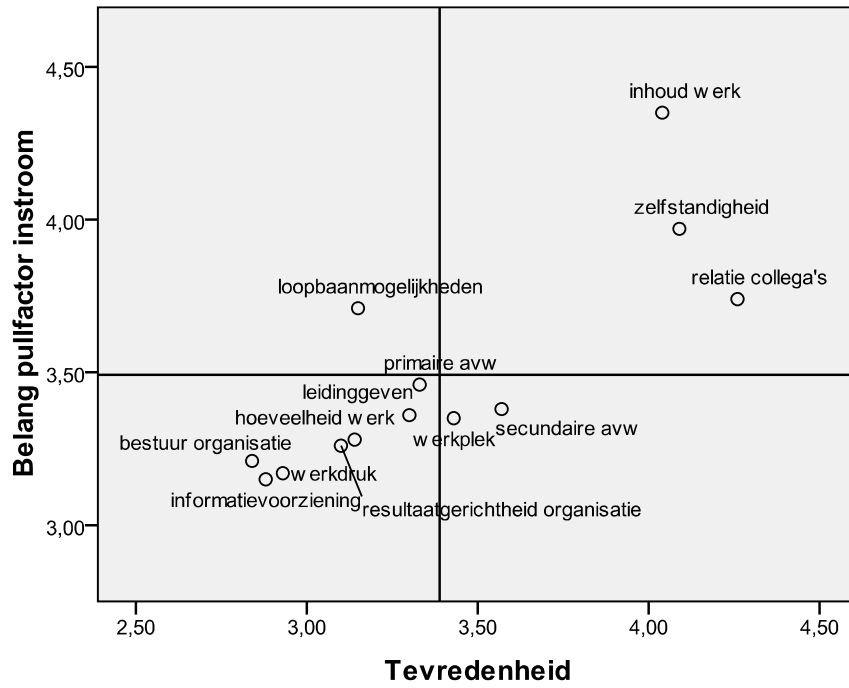
In multivariate analyses is gekeken naar het verband tussen persoonskenmerken en tevredenheid van werkaspecten (Bijlage II, tabel II.5). Van het zittende personeel scoren de inhoud van het werk vooral goed bij: vrouwen, academici, autochtonen en westerse allochtonen, hoger betaalden en leidinggevenden.

Over vrijwel alle aspecten zijn vrouwen meer tevreden dan mannen. Dit geldt ook voor de relatie met collega's en de mate van zelfstandigheid. Het verschil is het grootst bij primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en loopbaanmogelijkheden.

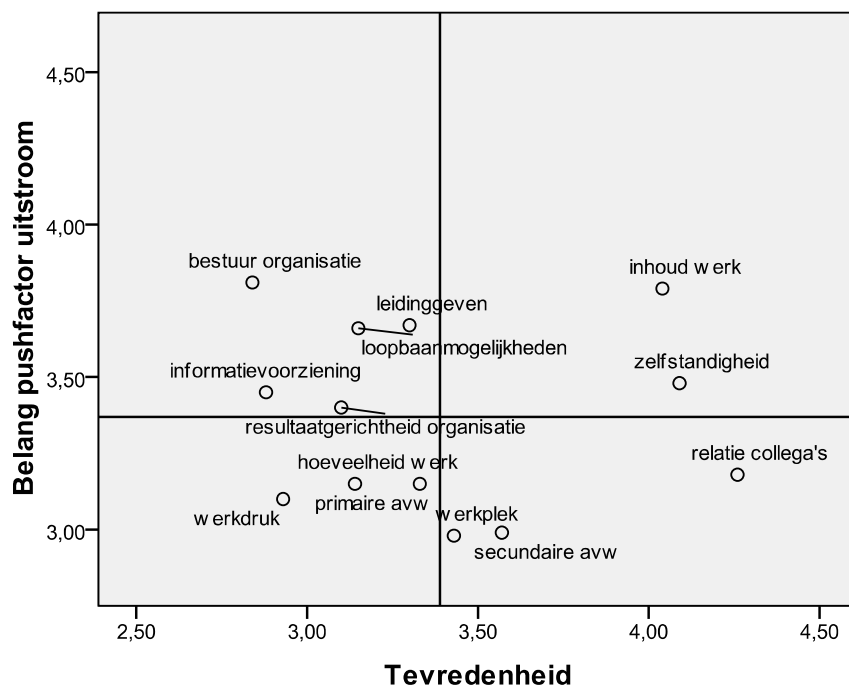
De relatie met collega's wordt het hoogst gewaardeerd door jongeren en werknemers met een hoog inkomen. De mate van zelfstandigheid scoort hoog bij de Rechterlijke Macht, Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoeksinstituten en juist laag bij de Politie. Ook werknemers met een hoog inkomen zijn meer tevreden over de mate van zelfstandigheid.

De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden hoger gewaardeerd door laagopgeleiden en werknemers die veel verdienen. De Politie is duidelijk minder tevreden met de arbeidsvoorwaarden.

Figuur 2.5 Tevredenheid uitgezet tegen belang pullfactoren instroom



Figuur 2.6 Tevredenheid uitgezet tegen belang pushfactoren uitstroom



Naast tevredenheid is het zittende personeel ook gevraagd wat men belangrijk vindt bij de keuze van een werkgever (tabel 2.4). Deze vraag kan opgevat worden als een vraag naar mobiliteitsmotieven: als de huidige functie of werkgever op belangrijke aspecten niet meer voldoet, neemt de kans op mobiliteit toe.

Tabel 2.4 Belang aspecten voor keuze werkgever (vijfpuntsschaal)

Aspect	Overheid	Markt*	Zorg*
Inhoud van het werk	4,7	4,3	4,4
Primaire arbeidsvoorwaarden	4,2	4,2	4,2
Aansluiting bij persoonlijke idealen	4,1	3,8	4,0
Secundaire arbeidsvoorwaarden	4,0	4,0	4,0
Locatie	4,0	3,8	3,9
Maatschappelijk nuttig werk kunnen doen	3,9	3,2	4,0
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,8	3,7	3,7
Opleidingsmogelijkheden	3,7	3,5	3,6
Goede naam werkgever	3,6	3,6	3,7

*Bron: Personeelsonderzoek markt 2008 (PO markt 2008)

Wederom blijkt de inhoud van het werk met kop en schouders boven andere aspecten uit te steken. Arbeidsvoorwaarden, ook de secundaire zijn van groter belang dan loopbaanontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden. Uit een multivariate analyse blijkt dat, gecorrigeerd voor overige factoren de inhoud van het werk vooral belangrijk is voor jongeren, hoogopgeleiden en werknemers met een hoog inkomen.

De verschillen tussen markt, zorg en overheid zijn niet erg groot als het gaat om het belang van aspecten voor de keuze van de werkgever. Wel is er een groot verschil bij het aspect maatschappelijk nuttig werk kunnen doen. Voor werknemers in de overheid en in de zorg is dit aspect fors belangrijker dan de markt. Ook de inhoud van het werk is iets meer van belang bij de overheid ten opzicht van de zorg en de markt.

2.4 Mobiliteitswens zittend personeel

Van het zittende personeel is 29% in 2007 op zoek geweest naar een andere functie (en daar dus niet in geslaagd). Van het zittende personeel is 28% op het moment van ondervragen op zoek naar een andere functie. Voor een groot deel is dit ook de groep die in 2007 op zoek is geweest (de correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,43). In de markt (22%)⁹ en de zorg (22%)¹⁰ was men in 2007 minder vaak op zoek naar een nieuwe functie.

Degenen die op zoek zijn geweest deden dat in de meeste gevallen bij de eigen werkgever. Van degenen met een mobiliteitswens op het moment van enquêteren is verhoudingsgewijs een iets groter deel gericht op een baan bij een andere werkgever binnen dezelfde sector of binnen de overheid. De marktsector is iets minder populair. Het gaat echter steeds om kleine aantallen en kleine verschillen.

⁹ Personeelsonderzoek Markt 2008

¹⁰ Personeelsonderzoek Markt 2008

Tabel 2.5 Mobiliteitswens (in procenten)

	2007	thans
Op zoek naar nieuwe functie	31	28
Waarvan (meerdere antwoorden mogelijk):		
- binnen dezelfde vestiging	6	5
- bij dezelfde werkgever	12	7
- bij andere werkgever in zelfde sector	7	8
- bij andere werkgever binnen overheid	7	7
- bij andere werkgever buiten overheid	7	4

De aanzienlijke correlatie tussen diegenen die in het afgelopen jaar op zoek zijn geweest en nu op zoek zijn, komt ook terug in de multivariate analyse waarin grotendeels dezelfde kenmerken significant zijn (Bijlage II, tabel II.6). Mannen zijn iets vaker op zoek (geweest) dan vrouwen. Tussen de leeftijdscategorieën zijn niet heel grote verschillen met uitzondering van de categorie 55 jaar en ouder die veel minder op zoek is. Hoogopgeleiden zijn vaker op zoek. Autochtonen zijn minder op zoek dan allochtonen. In het onderwijs is men minder op zoek, bij Defensie en Politie meer. Werknemers met een kortere totale werkervaring zijn minder vaak op zoek. Lager betaalden zijn juist weer meer op zoek. Werknemers met een contract van 32 uur of meer zijn vaker op zoek. Werknemers met een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vaste aanstelling zijn logischerwijs vaker op zoek, werknemers met een tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract juist minder dan werknemers met andere contractvormen. Ook leidinggevenden zijn vaker op zoek.

Tevens is het zittende personeel gevraagd aan te geven hoe lang men nog de huidige functie zou willen vervullen en hoe lang men nog bij de huidige werkgever zou willen werken. De resultaten daarvan staan in tabel 2.6.

Tabel 2.6 Wens om in huidige functie/ bij huidige werkgever te blijven werken (in procenten)

Periode	Huidige functie	Huidige werkgever
Maximaal 1 jaar	14	8
1 tot 3 jaar	24	14
3 tot 5 jaar	14	11
5 jaar of langer	31	41
Weet niet	17	27

Logischerwijs is de gemiddelde periode dat men bij dezelfde werkgever wenst te werken langer dan de gemiddelde periode dat men de huidige functie wenst te vervullen. Opvallend is dat de groep die maximaal een jaar wenst te blijven in de huidige functie een stuk kleiner is dan de groep die op zoek is geweest of op zoek is naar een andere functie (zie tabel 2.5). Blijkbaar zijn de zoekers naar een andere functie niet altijd ontevreden met de huidige functie en gaat het ook om een grote groep positieverbeteraars.

Nog altijd ruim 40% wenst vijf jaar of langer bij dezelfde werkgever te zitten. Het betreft vaker medewerkers in de leeftijdsgroep 45-54 jaar, Ook in de sectoren Rechterlijke Macht wil men vaker langer dan vijf jaar bij de huidige werkgever blijven. Werknemers bij Defensie en Politie willen juist minder vaak langer dan vijf jaar blijven.

Qua opleidingsniveau zijn het vooral lager en middelbaar opgeleiden die vaker vijf jaar of langer bij de huidige werkgever willen blijven. Niet-westerse allochtonen geven minder vaak aan vijf jaar of langer bij de huidige werkgever te willen blijven.

2.5 Arbeidsvoorwaardenbeleid

Aan zittend personeel is gevraagd welke voorwaarden bovenaan en onderaan staan (beide top drie).

Tabel 2.7 Wensenlijst verbetermogelijkheden arbeidsvoorwaarden, gesorteerd op top 3 (score: eerste plaats x 3, tweede x2, derde x1)

Arbeidsvoorwaarde	Meeste prioriteit	Minste prioriteit
Hoger salaris	1,64	0,14
Mogelijkheid VUT	0,69	0,23
Hogere eindejaarsuitkering /13e maand	0,50	0,16
Opleidingsmogelijkheden	0,44	0,22
Deeltijdmogelijkheden voor pensionering	0,40	0,24
Hogere pensioenopbouw	0,37	0,12
Meer verlof	0,25	0,58
Faciliteiten combinatie arbeid en zorg	0,24	0,41
Meer variabele beloning	0,24	0,50
Meer onregelmatigheids-/ongemakkentoeslagen	0,20	0,61
Faciliteiten op de werkplek	0,19	0,92
Aanvulling sociale zekerheid	0,16	0,25
Meer levensloop	0,07	0,80

Uit tabel 2.7 blijkt dat een hoger salaris met grote voorsprong op de eerste plaats komt als het op verbetermogelijkheden van de arbeidsvoorwaarden aankomt. Mogelijkheden om eerder te stoppen met werken staan ook hoog op de prioriteitenlijst.

In de top drie van arbeidsvoorwaarden die de minste prioriteit hebben staat bovenaan de faciliteiten op de werkplek (kantine, sportfaciliteiten etc.). Ook is er nauwelijks behoefte aan meer levensloop en meer onregelmatigheids-/ongemakkentoeslagen. De ordening van de laagste prioriteit is grotendeels het spiegelbeeld van de hoogste prioriteit. Uitzonderingen worden gevormd door 'meer verlof'. Blijkbaar hecht de ene groep daar gemiddelde prioriteit aan en heeft het voor de andere groep totaal geen prioriteit. Een hogere pensioenopbouw is zelden een aspect dat men tot de minst belangrijke rekent. Blijkbaar is dit toch van belang voor bepaalde groepen.

Een hoger salaris is vooral een belangrijke zaak voor werknemers bij Defensie. Dit blijkt uit multivariate analyses uitgevoerd op deze aspecten (zie Bijlage II, tabel II.7). Bij de Politie kent het de laagste prioriteit. Verder zijn er niet zo heel veel significante verschillen.

Eerder stoppen met werken is het meest belangrijk in de leeftijdsklasse 45-54 jaar. Voor werknemers die ouder zijn dan 55 jaar heeft dit aspect minder prioriteit. Deze groep vindt dit aspect ongeveer even belangrijk als de jongere leeftijdsgroepen. Mogelijk is hier sprake van een selectie-effect: diegenen die eerder willen stoppen met werken, hebben dat in de leeftijdsklasse boven 55 jaar al gedaan en zijn niet meer werkzaam.

In de hoogste leeftijdsklasse is men wel voorstander van een betere pensioenopbouw en deeltijdmogelijkheden voor pensioen. Dat laatste aspect speelt eveneens in de categorie 45-54 jaar.

De combinatie van arbeid en zorg is in het bijzonder een belangrijk aspect bij vrouwen, werknemers van middelbare leeftijd (25-44 jaar) en samenwonenden (al dan niet met kinderen).

Andere sterke verbanden zijn:

- jongeren vinden opleidingsmogelijkheden belangrijker dan ouderen;
- ouderen en hoogopgeleiden vinden de levensloopregeling belangrijker dan jongeren en laagopgeleiden;
- meer verlof is belangrijker voor werknemers bij de Politie. Een hoge eindejaarsuitkering/13^e maand speelt weer juist geen rol voor deze sector;
- bonussen en gratificaties zijn meer van belang bij Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoeksinstellingen;
- meer toeslagen zijn zeer belangrijk voor de sector Politie; ook belangrijk is dit aspect voor mannen, jongeren, lager opgeleiden en lage inkomens;
- faciliteiten op de werkplek zijn belangrijk voor jongeren, hoogopgeleiden en werknemers met middeninkomens.

Belangrijkste conclusies:

1. De inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid, de relatie met collega's en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden zijn de belangrijkste motieven om bij de overheid te gaan werken.
2. Als de inhoud van het werk, de combinatie werk-privé of dreigend baanverlies in de oude baan een motief vormen voor mobiliteit, zijn ze meteen een belangrijk motief.
3. Van de werknemers die vanuit de markt instromen vormen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, de combinatie werk-privé en dreigend baanverlies belangrijkere factoren dan voor instromers vanuit de overheid.
4. De wijze waarop de organisatie bestuurd wordt, de inhoud van het werk, de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, de wijze van leidinggeven en de informatievoorziening zijn de belangrijkste redenen om bij de overheid te vertrekken.
5. De wijze van besturen van de organisatie, de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn belangrijkere factoren voor uitstromers naar de markt dan voor uitstromers naar de overheid.
6. De inhoud van het werk, de combinatie werk-privé en dreigend baanverlies zijn, als ze een rol spelen, meteen ook zeer belangrijke motieven voor mobiliteit.
7. De relatie met collega's, de mate van zelfstandigheid, de verantwoordelijkheid en de inhoud van het werk zijn aspecten waar overheidsmedewerkers het meest tevreden over zijn.
8. Ten opzichte van de markt- en de zorgsector zijn overheidswerknemers minder tevreden over de primaire arbeidsvoorwaarden en de werkdruk. Ten opzichte van de markt alleen scoort de overheid slecht op de resultaatgerichtheid en de wijze van besturen van de organisatie.
9. Arbeidsvoorwaarden die werknemers bij de overheid graag verbeterd zouden zien, zijn salaris (vooral Defensie, minst belangrijk bij Politie), eerder stoppen met werken (voornamelijk 45-54 jarigen) en de combinatie werk-privé (25-44 jarigen en samenwonenden).
10. Ook werknemers bij de overheid die niet mobiel zijn geweest in het afgelopen jaar hebben een wens tot mobiliteit. Bijna eenderde is in 2007 op zoek geweest naar een andere baan. Van invloed daarop zijn (gecorrigeerd voor overige kenmerken): een hogere opleiding, een lager salaris, een voltijd baan, een leidinggevende functie, een tijdelijk contract zonder uitzicht op verlenging en een etnische achtergrond.
11. De mobiliteitswens doet zich voor bij alle leeftijdscategorieën met uitzondering van werknemers van 55 jaar en ouder. Geconfronteerd met de daadwerkelijke mobiliteitspatronen leidt dit tot de conclusie dat er vooral bij ouderen een on vervulde mobiliteitswens is.

3 Gevolgen mobiliteit

3.1 Functieniveau

Aan instromers uit een vorige baan en aan uitstromers naar een nieuwe baan is gevraagd het functieniveau van de nieuwe baan te vergelijken met de oude. De resultaten staan in tabel 3.1.

De meerderheid van de mobiele werknemers heeft een vergelijkbaar of hoger functieniveau. Zowel bij de in- als uitstromers heeft 15% een enigszins of beduidend lager functieniveau in de nieuwe baan. Uitstromers hebben vaker dan instromers een vergelijkbaar functieniveau. Bij de instromers is er een grotere groep waarbij het functieniveau van de nieuwe baan beduidend hoger ligt dan de oude.

Tabel 3.1 Functieniveau na baan-baan-mobiliteit (in procenten)

Niveau nieuwe functie t.o.v. oude	Instromers	Uitstromers
Beduidend lager	6	5
Enigszins lager	11	10
Vergelijkbaar	33	42
Enigszins hoger	27	28
Beduidend hoger	23	16

In een multivariate analyse (zie Bijlage II, tabel II.2 en tabel II.4) is onderzocht voor welke groepen de nieuwe baan een vooruitgang in functieniveau betekent. Daaruit blijkt dat het voor de instroom voornamelijk gaat om jongeren, werknemers met weinig werkervaring en leidinggevend. Ook werknemers die gaan werken bij Provincies, Hoger Beroepsonderwijs en Wetenschappelijk Onderwijs gaan er relatief vaker op vooruit dan werknemers in andere sectoren. De nieuwe medewerkers bij Defensie gaan er in vergelijking met andere sectoren bij overstap minder vaak op vooruit in functieniveau. Naar sector van herkomst zijn de verschillen kleiner, al is de kans voor overstappers vanuit de markt dat hun nieuwe functie hoger is dan hun oude iets kleiner dan voor degenen die binnen de overheid zelf verkassen.

Bij de uitstromers is het beeld grotendeels hetzelfde. Jongeren, werknemers met weinig werkervaring en leidinggevend gaan er op vooruit qua functie. Naar sector van herkomst of bestemming zijn er weinig verschillen. Alleen uitstromers bij Onderzoeksinstellingen hebben in relatie tot andere sectoren een lagere kans op een hogere functie. Opvallend is hier het effect van inkomen en aantal contracturen. De hogere inkomens en werknemers met meer uren gaan er vaker op vooruit dan lager betaalden en parttimers.

Aan iedereen, inclusief het zittende personeel is gevraagd of het functieniveau hoger of lager is dan het opleidingsniveau (zie tabel 3.2). Er zijn geen grote verschillen tussen instromers, zittend personeel en uitstromers. Ruim de helft van de werknemers heeft een functieniveau dat vergelijkbaar is met het opleidingsniveau. Van de overige groep hebben iets meer werknemers een functieniveau onder hun opleidingsniveau dan

erboven. Dit geldt in iets sterkere mate voor de instromers. Blijkbaar is opwaartse functiemobiliteit het beste te bewerkstelligen bij de huidige werkgever, al zijn de verschillen erg klein. Ten opzichte van het in- en uitstromend personeel zit bij het zittende personeel de grootste groep met een functieniveau enigszins of beduidend hoger dan het opleidingsniveau. Mogelijk is dit een leeftijdseffect: het gemiddelde opleidingsniveau bij ouderen ligt immers lager dan bij jongeren.

Tabel 3.2 Functieniveau in relatie tot opleidingsniveau (in procenten)

Functieniveau t.o.v. opleidingsniveau	Instromers	Zittend	Uitstromers
Beduidend lager	8	6	8
Enigszins lager	19	16	15
Vergelijkbaar	59	55	60
Enigszins hoger	12	17	14
Beduidend hoger	3	6	4

Vanwege de geringe verschillen en het betrekkelijke belang van het functieniveau in relatie tot het opleidingsniveau is er geen multivariate analyse uitgevoerd.

3.2 Salaris

Naast het functieniveau is aan mobiele werknemers gevraagd naar de gevolgen van baan-baan-mobiliteit voor het salaris. De resultaten daarvan staan voor de instromers en uitstromers in tabel 3.3.

Een grote groep gaat er in salaris op vooruit na acceptatie van een nieuwe baan. Bij de instromers gaat het om ruim 40% en bij de uitstromers betreft dit bijna de helft. Uitstromers gaan er ook minder vaak op achteruit. Bij de instromers is dit deels te verklaren doordat men minder contracturen is gaan werken in de nieuwe functie.

Tabel 3.3 Salaris na baan-baan-mobiliteit (in procenten)

Verskil bruto maandsalaris nieuwe baan t.o.v. oude	Instromers	Uitstromers
> 400 euro minder	8	4
200-400 euro minder	6	4
100-200 euro minder	5	3
50-100 euro minder	2	2
Vrijwel gelijk (0-50 euro meer/minder)	37	39
50-100 euro meer	5	5
100-200 euro meer	10	10
200-400 euro meer	13	13
> 400 euro meer	12	16

De bovenstaande tabel is zowel voor de instroom als voor de uitstroom uitgesplitst naar sector van herkomst respectievelijk bestemming.

Uit tabel 3.4 blijkt dat ruim een kwart van de instroom uit de markt bereid is geweest salaris in te leveren. Dit deel is relatief groter dan bij de instroom vanuit de overheid of de zorg. Bij de instroom vanuit de overheid

gaat het vooral om laagopgeleiden, werknemers met een laag inkomen en niet-leidinggevenden. Voor zowel de instroom vanuit de overheid als vanuit de markt gaat het om instromers bij de Politie, die een laag salaris accepteren. Zeer waarschijnlijk is dit verklaarbaar door zij-instromers (aspiranten) bij de Politie. Aanvullende analyses uit Polbis 2008 (salarisregistratie van de sector Politie) laten zien dat 40% van de instroom bij de politie zij-instromer is, waarbij het overgrote deel uit de markt afkomstig is. Deze groep ontvangt tijdelijk een lager salaris gedurende het volgen van de opleiding.

Tabel 3.4 Salaris na baan-baan-mobiliteit instroom naar herkomst (in procenten)

Verskil bruto maandsalaris nieuwe baan t.o.v. oude	Overheid	Markt	Zorg
> 400 euro minder	4	11	6
200-400 euro minder	4	7	9
100-200 euro minder	3	6	7
50-100 euro minder	2	2	3
Vrijwel gelijk (0-50 euro meer/minder)	45	32	37
500-100 euro meer	6	5	4
100-200 euro meer	11	10	12
200-400 euro meer	13	13	12
> 400 euro meer	12	13	9

In tabel 3.5 is de uitstroom uitgesplitst naar bestemming. Vooral in de markt worden forse salarissprongen gemaakt. Meer dan 30% is minimaal 400 euro per maand meer gaan verdienen. Overigens geldt dit in mindere mate ook voor de zorgsector.

Tabel 4.5 Salaris na baan-baan-mobiliteit uitstroom naar bestemming (in procenten)

Verskil bruto maandsalaris nieuwe baan t.o.v. oude	Overheid	Markt	Zorg
> 400 euro minder	3	4	5
200-400 euro minder	4	5	6
100-200 euro minder	3	5	3
50-100 euro minder	1	2	2
Vrijwel gelijk (0-50 euro meer/minder)	46	23	32
500-100 euro meer	6	3	7
100-200 euro meer	11	9	13
200-400 euro meer	13	18	14
> 400 euro meer	12	31	19

Wederom is een multivariate analyse uitgevoerd om te zien wat de invloed van persoons- en baankenmerken is op de verandering in salaris na mobiliteit (zie tabel II.4 in Bijlage II). Van de instromers gaan jongeren, werknemers met weinig ervaring en laagopgeleiden er op vooruit in salaris. Werknemers die instromen bij de Politie gaan er het minst op vooruit, werknemers bij de Provincies en Waterschappen het meest.

Werknemers uit de eigen sector of uit een andere overheidssector gaan er in het algemeen meer in salaris op vooruit dan werknemers afkomstig uit de markt. Werknemers met een gemiddeld loon (een nieuw loon tussen 2.500 en 3.500 euro) hebben een grotere salarissprong gemaakt dan werknemers in andere salarisklassen. Fulltimers zijn er meer op vooruit gegaan, evenals degenen met een vast dienstverband. Ook leidinggevendenden hebben een grotere salarisstap gezet dan niet-leidinggevendenden.

Bij de uitstroom zien we deels dezelfde maar ook beduidend andere effecten. Ook jongeren en werknemers met weinig ervaring gaan er meer op vooruit. Dit is dus een loopbaanefect. Lager en vooral middelbaar opgeleiden gaan er meer op vooruit dan hoogopgeleiden bij het verlaten van de overheid. Bij sector van bestemming zien we het omgekeerde. Waar werknemers vanuit de markt er minder op vooruit gingen dan andere groepen, gaan overheidsmedewerkers bij uitstroom naar de markt er juist meer op vooruit. Ook medewerkers die vertrekken uit het Primair Onderwijs, het Voortgezet Onderwijs, het Middelbaar Beroepsonderwijs, het Wetenschappelijk Onderwijs en de Universitair Medische Centra gaan er vaker op vooruit. Opvallend is dat juist de hoger betaalden er bij uitstroom het meest in salaris op vooruit gaan.

3.3 Tevredenheid

Tevredenheid na baan-baan-mobiliteit is vormgegeven door de vraag "Als u toen had geweten wat u nu weet, zou dan gebleven zijn in uw oude baan?". Van de instromers beantwoordt 6% deze vraag met ja. Bij de uitstromers ligt dit percentage iets hoger met 12%. Overigens is bij de instroom "Weet niet" ook een antwoordcategorie, die voor 18% gevuld is.

Er zijn bij de instroom weinig systematische patronen wanneer een multivariate analyse op achtergrondkenmerken uitgevoerd wordt (Bijlage II, tabel II.2). Dit heeft ook te maken met het lage aantal ja-zeggings op deze vraag. Laagopgeleiden, parttimers en werknemers met veel werkervaring hebben iets vaker spijt van hun overstap. Naar herkomst zijn er geen significante verschillen tussen groepen werknemers.

Bij de uitstroom zien we dat vrouwen, lager en middelbaar opgeleiden en parttimers met de huidige kennis de overstap niet gemaakt zouden hebben (Bijlage II, tabel II.4). Hier zijn wel verschillen naar sector van uitstroom. Werknemers afkomstig uit het Voortgezet Onderwijs en Universitair Medische Centra hebben minder vaak spijt van de overstap dan werknemers uit andere sectoren.

Belangrijkste conclusies:

1. Externe mobiliteit leidt in de helft van de gevallen tot een hogere functie.
2. Vooral jongeren, medewerkers met weinig ervaring en nieuwe medewerkers bij Provincies, Hoger Beroepsonderwijs en Wetenschappelijk Onderwijs vaker een hogere functie gekregen.
3. Externe mobiliteit leidt in de helft van de gevallen tot een hoger salaris.
4. Bij de overstap van markt naar overheid gaan werknemers er minder vaak op vooruit en vaker op achteruit in salaris dan bij instromers vanuit de overheid zelf.
5. Werknemers die zijn vertrokken naar de markt zijn er vaker op vooruit gegaan in salaris dan werknemers die binnen de overheid zijn gebleven.
6. Werknemers die van baan wisselden zijn tevreden met hun overstap.

4 Conclusie

Het belang van arbeidsmobiliteit

In recente adviezen en rapporten hebben de SER, de WRR, de RWI en andere organisaties het belang van arbeidsmobiliteit benadrukt. Werkzekerheid moet in de plaats komen van baanzekerheid, inkomenszekerheid in de plaats van uitkeringszekerheid. Van-werk-naar-werk transities, flexicurity en employability zijn de sleutelwoorden voor de arbeidsmarkt van de 21e eeuw. Arbeidsmobiliteit kan bijdragen aan de verbetering van de employability van de werknemer, zijn werkzekerheid en zijn productiviteit. Ook voor de overheid is arbeidsmobiliteit van belang om bestaande arbeidsmarktknelpunten op te lossen en nieuwe knelpunten te voorkomen, zowel kwantitatief als kwalitatief. Mobiliteit van en naar andere sectoren (waaronder de markt) brengt daarnaast gewenste kruisbestuiving met zich mee.

Mobiliteit kan ook nadelig zijn indien productieve werknemers met specifieke kennis de overheid verlaten. Ook kan een mobiele arbeidsmarkt onzekerheid met zich meebrengen waardoor zowel werkgevers als werknemers minder bereid zijn te investeren in menselijk kapitaal.

Mobiliteit als probleem?

Arbeidsmobiliteit heeft dus voor- en nadelen. Het is niet duidelijk of de mobiliteit bij de overheid nu te laag is en men kan spreken van een probleem. Arbeidsmobiliteit is een gevolg van keuzen van individuele werkgevers en werknemers en geen beleidsdoel op zich. Hooguit kan men stellen dat de lage mobiliteit bij de overheid een risico vormt. Aanpassingsprocessen kunnen zich moeilijker voltrekken bij een laag niveau van arbeidsmobiliteit. Een lage externe mobiliteit brengt bovendien minder kruisbestuiving met andere sectoren teweeg. En de geringe mobiliteit onder ouderen binnen de overheid vergroot het risico dat zij minder inzetbaar en productief worden, een risico dat vergroot wordt door de vergrijzing en de verhoging van de AOW-leeftijd.

Een lage mobiliteit kan daarnaast ook impliceren dat werkgevers en werknemers tevreden zijn met elkaar. Mogelijk brengt ook de gemiddelde arbeidsloopbaan in sommige overheidssectoren weinig mobiliteit met zich mee. Denk bijvoorbeeld aan het Onderwijs, Defensie, Politie of de Rechterlijke Macht. Een lage mobiliteit van Onderwijs en Rechterlijke Macht kan ook veroorzaakt worden door de bevoegdheidseisen (lesbevoegdheid respectievelijk benoeming). Investerings van werknemerszijde om aan deze bevoegdheidseisen te voldoen, kunnen soms moeilijk te gelde gemaakt worden in andere sectoren, wat een rem kan zijn op de mobiliteit.

SER-adviesaanvraag

De algemene opinie is echter dat de arbeidsmobiliteit in de overheid laag is. De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft samen met de ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in december 2009 de Sociaal Economische Raad (SER) gevraagd advies uit te brengen hoe de arbeidsmobiliteit tussen de overheid en de marktsector gestimuleerd en ondersteund kan worden.

Informatie uit POMO

Dit onderzoek brengt de belangrijkste gegevens rond arbeidsmobiliteit bij de overheid in kaart op basis van de informatie uit POMO. POMO bevat interessante informatie over aspecten van het werk en arbeidsvoorwaarden voor zowel in- en uitstroom als zittend personeel. Bovendien zijn sommige vragen ook in apart onderzoek uitgevraagd aan werknemers uit de markt- en zorgsector zodat vergelijking mogelijk is. Ook is gevraagd naar push- en pullfactoren voor verandering van baan. Door het gebruik van POMO beperkt het onderzoek zich tot het beeld vanuit werknemers. Bijvoorbeeld is onbekend of mobiliteit vanuit de werkgever gewenst of juist ongewenst is. Ook voor werknemers is de informatie beperkt tot hetgeen in POMO gevraagd wordt. Bovendien is er door de opzet sprake selectiviteit in informatie. Zij die overgestapt zijn naar de overheid is gevraagd naar motieven. Over degenen die niet toegetreden zijn tot de overheid, is niet bekend of zij dit overwogen en onder welke voorwaarden zij bereid zouden zijn over te stappen. Hetzelfde geldt voor de overwegingen van potentiële vertrekkers, al bieden gegevens over zoekgedrag en over tevredenheid van zittend personeel daarin enig inzicht.

Externe arbeidsmobiliteit laag binnen de overheid

De arbeidsmobiliteit binnen de overheid ligt laag. De totale instroom bij de overheid is 9% en de totale uitstroom ligt rond de 8% van het zittende personeel per jaar. Minder dan 10% van de werknemers zit korter dan een jaar in de huidige baan. Gemiddeld is dat in Nederland 14%. Binnen de zakelijke dienstverlening, de marktsector waarmee de overheid de meeste uitwisseling heeft, is dit bijna 20%.

Instroom stijgt, uitstroom stabiel

De instroom bij de overheid ligt op dit moment iets hoger dan de uitstroom. Dit is de afgelopen jaren niet het geval geweest. De uitstroom is vanaf 2004 stabiel op 8% per jaar, de instroom stijgt jaarlijks met 1 procentpunt van 6% in 2004 tot 9% in 2007.

Externe mobiliteit ouderen bij overheid relatief laag

Net als bij andere sectoren zijn jongeren en hoger opgeleiden binnen de overheid mobieler. De opbouw van het personeelsbestand van de overheid heeft via hoger opgeleiden een positieve invloed op de gemiddelde mobiliteit en via leeftijd een negatieve invloed. Het effect van leeftijd op de mobiliteit is echter groter dan het effect van opleiding. De in- en uitstroom dalen in de leeftijdscohorten van 45 jaar en ouder van 5% naar 2% van het zittende personeel in dezelfde leeftijdscategorie. Door het vergrijsde personeelsbestand bij de overheid (veroorzaakt door onder meer het anciënniteitbeginsel bij reorganisaties) ligt de uitstroom bij de overheid lager dan bij andere sectoren.

Ouderen binnen de overheid zijn nog eens minder mobiel in vergelijking met ouderen in andere sectoren, wanneer gecorrigeerd wordt voor het sectoreffect. Het meer vergrijsde personeelsbestand heeft een negatieve invloed op de mobiliteit bij de overheid maar omgekeerd werkt de relatief lage mobiliteit bij ouderen die binnen de overheid werken een vergrijsd personeelsbestand in de hand. Het vergrijsde personeelsbestand betekent in de toekomst een forse vervangingsvraag door (pre)pensionering zodat de mobiliteit bij een gelijkblijvend werknemersaantal wel zal moeten stijgen.

Lage uitwisseling met de markt

Ongeveer tweederde van de totale instroom is afkomstig uit een eerdere baan. Van de totale instroom is ongeveer een kwart afkomstig van binnen de overheid, waarvan het grootste deel vanuit de eigen sector, en een kwart is afkomstig van de markt. De instroom vanuit de markt ligt dus bij een mobiliteitspercentage van onder de 10% van het totale personeel op minder dan 2,5%. Voor oudere leeftijdscategorieën ligt dit nog eens fors lager.

Bij de uitstroom vertrekt met 20% een kleiner deel naar de markt. Zo'n 36% blijft binnen de overheid, waarvan tweederde binnen de eigen sector. De in- en uitstroom van en naar de zorg ligt rond de 8% met uitschieters bij de Universitair Medische Centra (29% van de instroom en 35% van de uitstroom).

De instroom van schoolverlaters en de uitstroom naar (pré-)pensioen houden elkaar met 13% van de in- respectievelijk uitstroom redelijk in evenwicht. Door demografische ontwikkelingen is de verwachting dat de instroom door schoolverlaters zal afnemen en de uitstroom door (pré-)pensionering zal toenemen.

Hoge interne mobiliteit

In vergelijking met andere sectoren kent de overheid een flink grotere interne mobiliteit. Mogelijk heeft dit ook te maken met de omvang van overheidsorganisaties. Deze bieden werknemers meer mogelijkheden tot het vinden van een geschikte functie bij dezelfde werkgever. Ook is er bij de overheid mogelijk een grotere verscheidenheid aan functies dan bij het bedrijfsleven, waardoor de interne (functie)mobiliteit hoger ligt.

Jongeren, vooral tot 24 jaar, vrouwen en leidinggevenden zijn het meest intern mobiel. De interne mobiliteit is verder het grootst bij Defensie en Politie en het geringst bij het Primair en Voortgezet Onderwijs. Dit lijkt veelal verklaarbaar uit sectorspecifieke kenmerken, waaronder vooral ook de omvang van de werkgevers in de sector. Defensie is een grote werkgever. Hierdoor zijn de mogelijkheden voor mobiliteit binnen de sector groot. Het Primair en Voortgezet Onderwijs bestaat juist uit veel kleinere werkgevers.

Overheidssectoren verschillen in personeelsopbouw,...

Dè overheid bestaat niet. Er zijn aanzienlijke verschillen in opbouw van het personeelsbestand. Binnen het Openbaar Bestuur kennen de Waterschappen minder vrouwen. De Rechterlijke macht heeft de hoogste gemiddelde leeftijd en bestaat bijna volledig uit hoogopgeleiden. Niet-westerse allochtonen zijn minder vaak werkzaam bij Provincies, Rechterlijke macht en Waterschappen.

Het taakveld Onderwijs kent relatief veel vrouwen, vooral binnen het Primair onderwijs. Binnen het Wetenschappelijk Onderwijs, bij Onderzoeksinstituten en Universitair Medische Centra ligt de gemiddelde leeftijd iets lager en komen meer niet-westerse allochtonen voor. Het taakveld Onderwijs kent relatief veel hoogopgeleiden.

Het taakveld Veiligheid (Defensie en Politie) bestaat verhoudingsgewijs uit meer mannen, jongeren en Middelbaar en lager opgeleiden.

... in mobiliteit,...

Tussen overheidssectoren bestaan grote verschillen in mobiliteitspatronen. Binnen het Openbaar Bestuur heeft vooral de Rechterlijke macht een lage in- en uitstroom. Veel uitstroom vindt daar ook nog eens door pensionering plaats.

Binnen het onderwijs kent in het bijzonder het Primair Onderwijs een lage in- en uitstroom.

Bij Defensie is er een relatief groot verschil tussen in- en uitstroom. Per saldo vindt er een krimp plaats. De politie breidt juist uit.

... in instroompatroon...

Instroom vanuit de markt is het hoogst voor Rechterlijke Macht, Waterschappen en Politie. Het onderwijs, met name het Primair en Voortgezet Onderwijs, rekruteert relatief vaak uit de eigen sector. Schoolverlaters worden veel aangetroffen bij het Primair Onderwijs, het Wetenschappelijk Onderwijs en Defensie. Herintreders spelen een niet-verwaarloosbare rol in het Primair en Voortgezet onderwijs. Universitair Medische Centra is de sector met de grootste instroom vanuit de zorg.

...en in uitstroompatroon

De uitstroom naar de markt is geringer dan de instroom. Uitstroom naar de markt doet zich relatief vaker voor bij Provincies, Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschappelijk Onderwijs, Onderzoeksinstellingen en Defensie.

Vertrekkers uit het Primair en het Voorgezet Onderwijs blijven relatief vaak binnen de eigen sector of binnen de rest van de overheid. Dit laatste geldt ook in iets minder sterke mate voor Gemeenten en Politie.

Bijna de helft van de uitstroom uit de Rechterlijke Macht is naar (pre-)pensioen. Dit percentage ligt bij Waterschappen en Politie rond de 25%. Universitair Medische Centra kent als enige sector een grote uitstroom naar de zorg.

Profielen voor in- en uitstroom vanuit en naar de markt- en zorgsector

Instromend personeel dat afkomstig is vanuit de marktsector kenmerkt zich ten opzichte van de overheidssector door een relatief lage leeftijd, is vaker laag tot middelbaar opgeleid, heeft een lager inkomen, is minder vaak leidinggevend en heeft minder vaak een vast dienstverband.

Vertrekkers naar de markt zitten op een fors hoger salarisniveau, zowel ten opzichte van uitstromers naar overheid als ten opzichte van instromers vanuit de markt, al kan dit mede komen doordat ze vaker fulltime werken. Ze zijn vaker man en vaker fulltimer. Ze zijn nog steeds lager opgeleid dan uitstromers naar de overheid, krijgen nog steeds minder vaak een vaste aanstelling, maar de verschillen zijn kleiner dan bij de instroom.

Instromend personeel dat afkomstig is uit de zorgsector betreft in grote meerderheid vrouwen, is relatief jong, heeft vaker een deeltijdbaan en (daardoor) ook vaker een lager inkomen. Ditzelfde profiel geldt in grote lijnen voor de uitstroom naar de zorg.

Instromers en uitstromers bij de overheid hebben grotendeels dezelfde kenmerken. Het aandeel vrouwen ligt tussen markt en zorg in. Ze zijn hoog opgeleid. Bij instroom ligt het salaris het hoogst, bij de uitstroom worden ze voorbij gestreefd door de uitstroom naar de markt.

Push- en pullfactoren bij instroom

De overheid scoort goed bij instromend personeel op de aspecten: inhoud van het werk, mate van zelfstandigheid, relatie met collega's en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Pushfactoren vanuit de oude baan zijn grotendeels dezelfde als pullfactoren.

Als het een rol speelt, dan geldt dat de combinatie werk-privé en dreigend baanverlies een relatief sterke rol speelt.

Er zijn ook geen erg grote verschillen tussen de herkomst van de instroom uit overheid, markt en zorg. Vanuit de markt zijn primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en de combinatie werk-privé sterkere push- en pullfactoren. Dreigend baanverlies is een iets sterkere factor bij instroom vanuit de markt.

Push- en pullfactoren bij uitstroom

Ontevredenheid over de oude baan (bij de overheid) speelt een grotere rol dan de pullfactoren van de nieuwe baan bij uitstroom. Belangrijke pushfactoren zijn: de wijze van besturen van de organisatie, de inhoud van het werk, de wijze van leidinggeven van de direct leidinggevende en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Deze vormen ook – zij het in andere volgorde – grotendeels de top van de pullfactoren aangevuld met relatie met collega's en mate van zelfstandigheid.

Als het een rol speelt zijn inhoud van het werk, de combinatie werk-privé, dreigend baanverlies en promotie belangrijke push- en pullfactoren.

Uitstromers naar de markt verschillen ook hier niet heel erg van uitstromers die binnen de overheid blijven of naar de zorgsector vertrekken. Voor overstappers naar de markt scoren de resultaatgerichtheid van de organisatie en de wijze waarop organisaties bestuurd worden hoger als pushfactor. Bij de pullfactoren scoren de primaire arbeidsvoorwaarden, de wijze van besturen van de organisatie, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (iets) hoger als factor die van belang is.

Tevredenheid met werkaspecten

Qua tevredenheid is het zittende personeel bij de overheid het meest tevreden over achtereenvolgens de relatie met collega's, de mate van zelfstandigheid en de inhoud van het werk. Deze informatie is ook beschikbaar voor personeel uit de markt.

Verschillen in tevredenheid zijn in het algemeen niet heel groot tussen de markt-, overheid- en zorgsector. De overheid scoort iets lager ten opzichte van markt en zorg als het gaat om de primaire arbeidsvoorwaarden en de werkdruk. Ook de resultaatgerichtheid en de wijze van besturen van de organisatie scoren bij de overheid lager dan de markt. De zorgsector neemt in beide gevallen een middenpositie in.

Aspecten van belang voor keuze werkgever

Binnen de overheid springt inhoud van het werk eruit als belangrijk aspect voor de keuze van de werkgever. Daarna volgt een groot peloton aangevoerd door primaire arbeidsvoorwaarden, aansluiting bij persoonlijke idealen en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Ook de verschillen tussen markt, zorg en overheid zijn niet erg groot als het gaat om het belang van aspecten voor de keuze van de werkgever. Wel is er een groot verschil bij het maatschappelijk nuttig werk kunnen doen. De overheid en de zorg scoren daar fors hoger dan de markt. Ook de inhoud van het werk is iets meer van belang bij de overheid ten opzichte van de zorg en de markt.

Mobiliteitswensen zittend personeel

Van belang bij het bewerkstelligen van mobiliteit zijn tevens de wensen vanuit werknemers om mobiel te worden. Diverse indicatoren geven aan dat de mobiliteitswens aanwezig is. Rond 3 op de 10 werknemers is het

afgelopen jaar op zoek geweest, een (deels overlappende) groep met eenzelfde omvang is op moment van bevraging op zoek. Een nadere uitsplitsing van deze groep laat echter zien dat de focus niet vaak op de markt gericht is. Van het totale aantal werknemers (inclusief werknemers die niet op zoek zijn) is 7% op zoek geweest naar een baan bij een werkgever buiten de overheid. Op het moment van bevraging oriënteert 4% zich op een baan buiten de overheid. De mobiliteitswens is, gecorrigeerd voor overige kenmerken, met name groot bij hoogopgeleiden (academici), lager betaalden, fulltimers, allochtonen, leidinggevend, werknemers bij Defensie en Politie en werknemers met een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vaste aanstelling. Naar leeftijd zijn er slechts kleine verschillen.

Wanneer dit beeld geconfronteerd wordt met de groep die daadwerkelijk uitstroomt, ontstaat een beeld van de groep die wil vertrekken maar dat niet kan realiseren. Hoogopgeleiden en leidinggevend hebben een mobiliteitswens en zijn mobiel. Ouderen daarentegen hebben een mobiliteitswens die weinig afwijkt van jongeren, maar hun mobiliteit ligt een stuk lager. Mogelijk is hier sprake van een HRM-probleem. Opvallend is ook dat de mobiliteitswens bij de Politie relatief groot is, terwijl de uitstroom daar relatief laag ligt.

Ruim 40% wenst nog 5 jaar of langer bij dezelfde werkgever te werken. Het betreft vaker medewerkers in de leeftijdsgroep 45-54 jaar, middelbaar opgeleiden en autochtonen. Werknemers bij de Rechterlijke macht geven vaak aan lang te willen blijven zitten bij de huidige werkgever, werknemers bij Defensie en Politie juist minder.

Gevolgen van mobiliteit

Instromers gaan er in het algemeen meer op vooruit qua functie dan uitstromers (50% tegen 44%). Zowel bij de instromers als bij de uitstromers zijn het jongeren, werknemers met weinig werkervaring en leidinggevend die een hogere functie hebben in hun nieuwe baan.

Uitstromers gaan er relatief vaker juist in salaris op vooruit. Dit laatste geldt in het bijzonder voor werknemers die naar de markt uitstromen. De pullfactor van betere primaire arbeidsvoorwaarden wordt in de praktijk ook gerealiseerd. Bijna een kwart van de uitstroom naar de markt gaat bruto 400 euro of meer verdienen in de nieuwe baan. Dit geldt in beperktere mate ook voor de uitstroom van de overheid naar de zorgsector. Opvallend is dat de overstappers van de markt naar de overheid juist gemiddeld minder in salaris erop vooruit gaan dan overstappers uit de overheid zelf en vanuit de zorg. Meer dan een kwart is er zelfs in salaris op achteruit gegaan. Het gaat daarbij echter voornamelijk om werknemers die minder contracturen in hun nieuwe baan hebben. Hiernaast betreft het een specifieke groep bij de Politie, waarschijnlijk zij-instromers die een opleiding gaan volgen en tijdelijk minder salaris ontvangen.

Salaris speelt dus een dubbelrol. Enerzijds bevordert het lagere salaris bij de overheid de mobiliteit van de overheid naar de markt. Daarbij is het de vraag of deze uitstroom altijd wenselijk is. Anderzijds kan het salaris juist een drempel vormen voor instroom, ofschoon een niet onaanzienlijke groep vanuit de markt overgestapt is en daarbij salaris ingeleverd heeft.

Arbeidsvoorwaardenbeleid

Aan zittend personeel is gevraagd welke arbeidsvoorwaarden voor verbetering vatbaar zijn. Een hoger salaris staat met grote voorsprong op de eerste plaats. Mogelijkheden om eerder te stoppen met werken staan

ook hoog op de prioriteitenlijst. Daarna volgen secundaire arbeidsvoorwaarden (13^e maand) en opleidingsmogelijkheden.

Een hoger salaris is vooral belangrijk voor werknemers bij Defensie. Bij de Politie kent het de minst hoge prioriteit vergeleken bij andere sectoren. Eerder stoppen met werken is vooral een belangrijke zaak in de leeftijdsklasse 45-54 jaar. Werknemers ouder dan 55 jaar scoren zelfs vergelijkbaar met jongeren. Mogelijk is hier sprake van een selectie-effect: diegenen die eerder willen stoppen met werken, hebben dat in de leeftijdsklasse boven 55 jaar al gedaan en zijn niet meer werkzaam.

In de hoogste leeftijdsklasse is men wel voorstander van een betere pensioenopbouw en deeltijdmogelijkheden voor pensioen. Dat laatste aspect speelt eveneens in de categorie 45-54 jaar.

De combinatie van arbeid en zorg is vooral een belangrijk aspect bij vrouwen, werknemers van middelbare leeftijd (25-44 jaar) en samenwonenden (al dan niet met kinderen).

Samengevat

Wanneer het totaalbeeld van arbeidsmobiliteit bij de overheid bekeken wordt, dan vallen de volgende punten op:

1. de externe mobiliteit is laag in vergelijking met andere sectoren
2. de uitwisseling met de markt is gering, bij externe mobiliteit is er vaak sprake van mobiliteit binnen de eigen sector, het eigen taakveld of binnen de overheid
3. de instroom uit de markt heeft gemiddeld een lager opleidingsniveau dan de uitstroom naar de markt
4. de mobiliteit onder ouderen (45+) is relatief lager in vergelijking met andere sectoren
5. de interne mobiliteit binnen de overheid is hoog in vergelijking met andere sectoren

De vergrijzing en de verhoging van de AOW-leeftijd vergroten het risico van de lage mobiliteit onder ouderen binnen de overheid.

Er zijn diverse verschillen tussen sectoren binnen de overheid die de problematiek sectorspecifiek maken. Uitschieters zijn het Primair en Voortgezet Onderwijs met lage in- en externe mobiliteit en de Rechterlijke Macht met een vergrijsd personeelsbestand en (pre-)pensioen als belangrijkste uitstroomredenen.

De relatief hoge interne mobiliteit betekent dat de lage mobiliteit niet louter met werknemerskenmerken samenhangt. Blijkbaar is de overheid tot nu toe een werkgever waarbinnen de werknemer voldoende mogelijkheden vindt om zijn carrière te vervolgen. En blijkbaar vindt ook de overheid het tot nu toe veelal voldoende om binnen de eigen organisatie te rekruteren. Dit laatste kan mogelijk veroorzaakt worden door het eigenrisico in de WW. Herplaatsen van met ontslag/werkloosheid bedreigde overheidswerknemers is goedkoper dan ontslag.

De inhoud van het werk is een belangrijk aspect voor overheidswerknemers. Zittend personeel is daar ook in het algemeen tevreden over. Daarnaast is het voor in- en uitstromers is dit een belangrijk aspect. Voor bepaalde groepen is de betere combinatiemogelijkheden van arbeid-privé een belangrijk voordeel bij de overheid ten opzichte van de markt. De instroom vanuit de markt betreft vooral middelbaar en lager opgeleiden. De hoger opgeleiden en ook de relatief hoger betaalden vertrekken naar de markt omdat ze daar meer kunnen verdienen.

Bijlage I: Technische toelichting

Doel onderzoek

Sinds 1999 voert de directie Arbeidszaken Publieke Sector (APS) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) een grootschalig onderzoek uit onder het overheidspersoneel. Om zicht te krijgen op de arbeidsmarktpositie van de overheid in het algemeen en de overheidssectoren in het bijzonder wordt aan ambtenaren uit alle overheidssectoren naar uiteenlopende aspecten van hun werk gevraagd. Het onderzoek richt zich op de tevredenheid, de motivatie, het profiel en het arbeidsmarktgedrag van het overheidspersoneel. Dit is van belang met het oog op de coördinerende taak van de directie ten aanzien van alle arbeidszaken binnen en voor de publieke sector.

De publieke sector zal de komende jaren met de marktsector moeten strijden om goed opgeleid personeel. Vanwege de vergrijzing heeft de overheid straks veel nieuw personeel nodig. In sommige delen van de publieke sector worden al op kort termijn personeelstekorten verwacht. Tegen deze achtergrond houdt BZK de concurrentiepositie van de publieke sector scherp in de gaten. Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek wordt eens per twee jaar uitgevoerd. In 2008 hebben bijna 160.000 overheidswerknemers hieraan meegewerkt.

Het POMO maakt onderscheid tussen drie groepen personeel: instromend, uitstromend en zittend overheidspersoneel. Iedere groep ontvangt een eigen vragenlijst. De inhoud van de vragenlijsten wordt vastgesteld in samenspraak met de werkgeversvertegenwoordigingen van de overheidssectoren. Zo wordt niet alleen voorzien in de informatiebehoefte van BZK, maar ook van deze vertegenwoordigingen. Het veld wordt hierdoor zo min mogelijk belast.

Van belang is dat het onderzoek zich richt op het personeel dat mobiel of juist niet-mobiel is geweest in het voorgaande jaar. Zo heeft het Personeelsonderzoek 2008 betrekking op het overheidspersoneel dat in 2007 niet-mobiel is geweest, dat wil zeggen gedurende heel 2007 in dienst is gebleven van dezelfde werkgever.

Opzet onderzoek

Zowel bij het Personeels- als bij het Mobiliteitsonderzoek kunnen vier fasen worden onderscheiden:

1. *Toestemming van werkgevers*
In de eerste fase wordt aan overheidswerkgevers toestemming gevraagd om onder hun personeel onderzoek te doen. Door BZK wordt nauwkeurig bijgehouden welke werkgevers hebben ingestemd met het onderzoek en welke niet.
2. *Steekproefselectie*
De steekproeftrekking vindt plaats op basis van de administratie van de ABP, waar alle overheidswerknemers geregistreerd zijn. Er wordt nauwkeurig bekeken of men in het betreffende jaar tot het instromende, uitstromende of zittende personeel moet worden gerekend. Er worden geen werknemers geselecteerd waarvan de werkgevers expliciet hebben aangegeven geen toestemming te verlenen. Aan het ABP wordt tevens gevraagd geaggregeerde

overzichten per sector te verstrekken, zodat een weging van de verkregen gegevens in een latere fase mogelijk is.

3. *Verzending vragenlijsten*

In de derde fase worden schriftelijke uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek verstuurd. Door middel van een link en een unieke, persoonlijke inlogcode kan de respondent de vragenlijst invullen. De vragenlijsten verschillen voor instromend, uitstromend en zittend overheidspersoneel. Het grootste deel van de vragen wordt aan deelnemers van alle sectoren gesteld. Een aantal sectorspecifieke vragen wordt door middel van filtering enkel aan de juiste deelnemers voorgelegd. Na ongeveer drie weken krijgen de mensen die de vragenlijst nog niet hebben ingevuld een herinnering.

4. *Verwerking en weging respons*

Ten slotte worden in de vierde fase de databestanden opgeleverd. De variabelen krijgen labels en er wordt gekeken of er onlogische zaken in de data naar voren komen. Op basis hiervan kunnen nog kleine opschoningen en correcties worden uitgevoerd. Hierna worden de databestanden gewogen, zodat uitspraken mogelijk zijn over de totale populatie (instromend, uitstromend of zittend personeel). Iedere respondent krijgt een weegfactor mee. De respons wordt gewogen naar het aantal werknemers per sector op basis van de door de ABP verstrekte (geaggregeerde) gegevens. Deze weging wordt per sector uitgevoerd naar (indien mogelijk) de variabelen geslacht, leeftijd en organisatieonderdeel.

Personeelonderzoek 2008

Alle overheidssectoren zijn in de waarneming betrokken. Voor de steekproef en de weging van het Personeelonderzoek 2008 is uitgegaan van de indeling in de veertien arbeidsvoorwaardelijke overheidssectoren (tabel I.1). De omvang van de steekproef varieert logischerwijs tussen de sectoren, afhankelijk van de omvang van de sector en eventuele samenwerking met andere ministeries en/of werkgeversorganisaties. Zoals eerder vermeld bestond de totale steekproef uit ruim 87.000 personen. Bijna 35.000 van hen hebben de vragenlijst ingevuld, wat een gemiddelde respons van 40 procent betekent. Tussen de sectoren loopt de respons uiteen van 34 procent bij het Wetenschappelijk Onderwijs tot 46 procent bij de Waterschappen. Ten slotte zijn weegfactoren bepaald, teneinde met de respons uitspraken te kunnen doen over de totale populatie. De totale populatie zittend personeel bestaat uit 839.000 personen, waardoor één respondent gemiddeld voor 24 personen meetelt. De weegfactoren verschillen per sector, omdat de steekproeffractie en het responspercentage tussen de sectoren verschillen. De gemiddelde weegfactor is met 4 het kleinst bij de Onderzoekinstellingen en met 43 het grootst in het Primair Onderwijs.

Tabel I.1 Opzet Personeelonderzoek 2008, zittend personeel

	Steekproef	Respons	Respons %	Weegfactor	Populatie
Rijk	10.000	4.325	43	26	112.389
Gemeenten	9.000	3.947	44	39	154.163
Provincies	4.000	1.666	42	7	12.323
Rechterlijke Macht	1.500	554	37	6	3.266
Waterschappen	4.000	1.858	46	5	9.161
Primair Onderwijs	9.000	3.733	41	43	162.356
Voortgezet Onderwijs	8.000	3.508	44	24	83.595
Middelbaar Beroepsonderwijs	5.000	1.846	37	26	48.152
Hoger Beroepsonderwijs	5.000	1.960	39	17	32.543
Wetenschappelijk Onderwijs	12.500	4.213	34	10	42.384
Onderzoekinstellingen	1.500	558	37	4	21.53
Universitair Medische Centra	5.000	1.825	37	29	53.323
Defensie	7.000	2.613	37	25	66.072
Politie	6.000	2.356	39	24	56.714
Totaal	87.500	34.962	40	24	838.594

Mobiliteitsonderzoek 2008

Voor het Mobiliteitsonderzoek wordt de steekproef verdeeld over de in- en de uitstroom. Ten behoeve van het Mobiliteitsonderzoek 2008 ontvingen bijna 37.000 instromers en bijna 37.000 uitstromers een uitnodiging om deel te nemen (tabel I.2 en I.3). Onder instromers en uitstromers worden ook werknemers meegenomen die binnen dezelfde sector mobiel zijn geweest (de doorstromers). Opnieuw verschilt de steekproefomvang per sector, afhankelijk van de omvang van de sector en eventuele samenwerking met andere ministeries en/of werkgeversorganisaties. Ten opzichte van het zittende personeel worden relatief veel in- en uitstromers benaderd. Deze *oversampling* vindt plaats om, vanwege lage in- en uitstroomcijfers door de grootte van de sector, voor iedere sector een goed beeld van de motivatie van het mobiele personeel te hebben.

De vragenlijst van het Mobiliteitsonderzoek 2008 is door 32 procent van de instromers en 29 procent van de uitstromers ingevuld. Bij de instroom varieert de respons tussen 68 procent bij de Rechterlijke Macht en 24 procent bij Defensie, Wetenschappelijk Onderwijs en de Universitair Medische Centra. Bij de uitstroom varieert de respons tussen 92 procent bij de Rechterlijke Macht en 22 procent bij Defensie. Omdat de steekproef onder het mobiele personeel relatief groot is in vergelijking met het zittende personeel, zijn de weegfactoren navenant kleiner. Gemiddeld telt een instromende respondent voor 9 personen en een uitstromende respondent voor 8 personen.

Tabel I.2 Opzet Mobiliteitsonderzoek 2008, instromend personeel

	Steekproef	Respons	Respons %	Weegfactor	Populatie
Rijk	4.000	1.438	36	7	10.706
Gemeenten	4.000	1.689	42	10	16.358
Provincies	800	344	43	3	913
Rechterlijke Macht	175	135	77	1	175
Waterschappen	525	196	37	3	525
Primair Onderwijs	4.000	1.155	29	15	17.773
Voortgezet Onderwijs	4.000	1.541	39	7	11.406
Middelbaar					
Beroepsonderwijs	2.500	718	29	8	5.704
Hoger Beroepsonderwijs	2.500	717	29	9	6.605
Wetenschappelijk					
Onderwijs	5.000	1.183	24	9	10.745
Onderzoekinstellingen	339	102	30	3	339
Universitair Medische					
Centra	3.000	710	24	13	9.029
Defensie	3.500	845	24	6	4.903
Politie	2.500	908	36	6	5.800
Totaal	36.839	11.681	32	9	100.981

Tabel I.3 Opzet Mobiliteitsonderzoek 2008, uitstromend personeel

	Steekproef	Respons	Respons %	Weegfactor	Populatie
Rijk	4.000	1.240	31	6	6.849
Gemeenten	4.000	1.408	35	9	12.011
Provincies	800	300	38	3	941
Rechterlijke Macht	85	78	92	1	85
Waterschappen	578	184	32	3	578
Primair Onderwijs	4.000	1.120	28	19	21.030
Voortgezet Onderwijs	4.000	1.405	35	7	9.295
Middelbaar					
Beroepsonderwijs	2.500	648	26	6	3.863
Hoger Beroepsonderwijs	2.500	669	27	6	3.726
Wetenschappelijk					
Onderwijs	5.000	1.178	24	7	7.829
Onderzoekinstellingen	365	71	19	5	365
Universitair Medische					
Centra	3.000	708	24	9	6.203
Defensie	3.500	777	22	9	6.811
Politie	2.500	827	33	4	3.554
Totaal	36.828	10.613	29	8	83.140

Bijlage II: Analyseresultaten

Tabel II.1 Instroom: Analyse instroommotieven

		Inhoud werk	Hoeveelheid werk	Relatie met collega's	Resultaatgerichtheid organisatie	Bestuur organisatie	Leidinggeven	Zelfstandigheid	Primaire avw	Secundaire avw	Loopbaanmogelijkheden	Informatievoorziening	Werkplek	Werkdruk	Promotie	Combinatie werk-privé
Gesl. (V.)	Man	-0,24	-0,30	-0,25	-0,12	-0,21	-0,27	-0,19	-0,06	-0,13	-0,31	-0,28	-0,03	-0,25	-0,04	-0,11
Leeftijd (> 55)	15-24	0,29	0,27	-0,21	-0,12	0,21	0,16	0,12	0,67	0,53	1,39	-0,01	0,02	0,26	0,69	0,89
	25-34	0,19	0,16	-0,26	-0,21	0,11	0,14	0,13	0,49	0,52	1,32	-0,07	-0,13	0,22	0,69	0,93
	35-44	0,10	0,16	-0,22	-0,19	0,11	0,21	0,04	0,37	0,41	1,05	-0,06	-0,02	0,14	0,56	1,22
	45-54	0,03	0,21	-0,08	0,07	0,28	0,23	0,00	0,30	0,38	0,82	-0,03	0,09	0,24	0,51	0,71
Opleiding (WO)	Lager	-0,40	0,90	0,88	0,74	1,20	0,96	0,27	1,03	1,09	0,15	1,32	1,16	0,87	0,53	0,68
	Middelb.	-0,41	0,63	0,53	0,45	0,72	0,60	0,10	0,83	0,76	0,14	0,87	0,78	0,64	0,26	0,45
	HBO	-0,20	0,34	0,25	0,16	0,30	0,28	0,03	0,42	0,31	-0,12	0,42	0,37	0,29	-0,05	0,28
Etniciteit (W. All.)	Aut.	-0,06	-0,14	-0,12	-0,29	-0,21	-0,21	-0,01	-0,18	-0,22	-0,11	-0,28	-0,19	-0,21	-0,14	-0,27
	n.w. all	0,07	0,28	0,18	0,57	0,56	0,36	0,22	0,59	0,47	0,49	0,55	0,39	0,34	0,61	0,08
Huish. (Anders)	Alleen	0,18	-0,21	-0,09	-0,09	-0,18	-0,06	0,03	-0,07	0,02	0,01	-0,15	-0,06	-0,14	0,06	-0,23
	Samen	0,15	-0,19	-0,15	-0,12	-0,21	-0,08	-0,01	-0,20	0,07	-0,08	-0,14	-0,08	-0,10	0,03	0,51
	Ouders	0,12	-0,13	0,10	0,22	0,06	0,14	-0,03	-0,21	-0,01	0,16	0,12	0,08	0,00	0,27	0,00
Sector (Pol)	Rijk	-0,63	0,18	-0,12	0,08	0,28	0,23	-0,08	0,55	0,53	-0,01	0,13	0,06	0,16	0,28	0,07
	Gem	-0,52	0,18	-0,10	0,13	0,31	0,28	0,03	0,33	0,25	-0,20	0,19	-0,02	0,18	0,34	0,16
	Prov	-0,56	0,18	-0,11	-0,02	0,28	0,32	-0,10	0,48	0,36	-0,04	0,12	-0,17	0,36	0,37	0,04
	RM	-0,32	0,18	0,07	0,18	0,35	0,09	0,30	0,33	0,21	-0,04	0,30	0,07	0,44	0,56	-0,24
	Wat	-0,76	0,37	-0,01	0,15	0,23	0,28	0,06	0,60	0,71	-0,31	0,23	0,25	0,64	0,22	0,40
	PO	-0,37	0,12	0,27	0,15	0,68	0,38	-0,09	-0,03	0,03	-0,65	0,52	0,27	0,29	-0,08	0,03
	VO	-0,66	0,09	0,01	-0,10	0,54	0,22	-0,28	-0,01	0,00	-0,51	0,31	0,25	0,26	-0,04	-0,10
	MBO	-0,53	0,17	0,02	-0,08	0,22	0,26	-0,01	0,09	0,09	-0,28	0,12	0,06	0,25	0,15	0,08
	HBO	-0,52	0,23	0,07	-0,15	0,18	0,29	0,10	0,18	0,12	-0,19	0,12	0,03	0,29	0,22	-0,10
	WO	-0,34	0,12	-0,06	-0,17	0,01	0,37	0,17	-0,05	-0,13	-0,19	-0,18	-0,20	0,24	0,56	-0,07
Herkomst (school)	OI	-0,44	0,13	-0,09	0,12	0,27	0,65	0,02	0,46	0,43	-0,36	0,10	-0,41	0,02	0,49	-0,15
	UMC	-0,57	0,18	0,01	-0,23	-0,02	0,09	-0,34	0,00	-0,26	-0,09	0,00	0,16	0,19	0,12	-0,02
	Def	-0,59	0,18	0,14	0,24	0,39	0,37	0,02	0,29	0,24	-0,28	0,17	0,19	0,22	0,29	0,18
	intra	-0,29	-0,22	-0,54	-0,09	0,05	0,18	-0,38	-0,34	-0,68	0,12	-0,06	-0,31	-0,27	0,15	-0,18
	inter	0,07	-0,29	-0,55	-0,01	-0,07	0,02	-0,25	-0,10	-0,43	0,21	-0,12	-0,30	-0,29	0,18	-0,27
	markt	0,10	-0,18	-0,37	-0,23	-0,08	-0,05	-0,18	-0,07	-0,05	0,07	-0,14	-0,15	-0,20	-0,17	0,07
Regio (Zuid)	zorg	0,05	-0,32	-0,68	-0,20	-0,09	-0,06	-0,20	-0,17	-0,22	0,45	-0,13	-0,27	-0,25	0,00	-0,27
	uitz./det	-0,10	0,04	0,06	-0,02	-0,15	0,11	0,00	0,10	0,15	0,06	-0,02	0,02	0,03	-0,09	0,04
	inactreg.	-0,12	0,02	-0,10	-0,06	-0,14	-0,06	-0,13	-0,12	-0,09	-0,16	0,01	0,25	0,11	-0,35	0,32
	herintr.	-0,06	-0,03	-0,17	-0,15	-0,20	-0,12	-0,12	-0,12	-0,07	-0,27	-0,10	-0,05	-0,11	-0,27	0,32
Werkerv. (>20)	Noord	-0,02	-0,11	-0,03	-0,12	-0,07	-0,10	-0,01	-0,15	-0,15	-0,11	-0,08	-0,07	-0,14	-0,06	-0,19
	Oost	-0,04	-0,04	0,02	-0,06	0,00	-0,01	0,03	-0,10	-0,11	-0,07	-0,08	-0,01	-0,02	-0,06	-0,05
	West	0,06	0,01	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,05	-0,10	-0,14	-0,09	-0,06	-0,01	-0,01	-0,03	-0,11
Inkomen (Weet niet) *1000	0-1	0,21	-0,19	-0,19	-0,19	-0,46	-0,34	-0,14	-0,15	-0,35	0,03	-0,42	-0,14	-0,38	0,05	-0,40
	2-5	-0,01	-0,17	-0,16	-0,14	-0,29	-0,30	-0,19	0,01	-0,15	0,11	-0,36	-0,07	-0,22	0,18	-0,31
	6-10	-0,11	-0,06	-0,12	-0,02	-0,19	-0,22	-0,26	0,01	-0,03	0,13	-0,25	0,02	-0,12	0,15	0,00
	11-20	-0,11	-0,15	-0,08	-0,07	-0,16	-0,23	-0,14	-0,03	-0,05	0,08	-0,21	-0,07	-0,10	0,07	0,15
	< 1,5	0,01	0,15	0,09	-0,09	-0,05	-0,06	0,09	-0,05	-0,03	0,14	-0,09	0,13	-0,07	-0,10	0,11
Leiding	1,5-2,0	-0,01	0,11	0,09	-0,13	-0,02	-0,12	0,12	0,06	0,04	0,12	-0,13	0,14	-0,08	0,04	0,00
	2,0-2,5	0,03	-0,02	-0,04	-0,27	-0,19	-0,25	0,08	0,05	0,05	-0,01	-0,17	-0,07	-0,19	-0,20	-0,11
	2,5-3,0	-0,02	0,02	-0,16	-0,27	-0,11	-0,19	0,15	0,06	-0,01	-0,02	-0,22	-0,17	-0,18	-0,25	-0,16
	3,0-3,5	-0,03	-0,24	-0,35	-0,23	-0,15	-0,28	0,05	0,00	-0,14	-0,14	-0,25	-0,31	-0,26	-0,21	-0,18
	3,5-4,0	0,13	-0,20	-0,36	-0,37	-0,14	-0,22	0,21	0,03	-0,14	-0,16	-0,39	-0,40	-0,37	-0,27	-0,18
	4,0-4,5	0,02	-0,20	-0,52	-0,44	-0,35	-0,30	0,18	-0,08	-0,36	-0,26	-0,51	-0,54	-0,28	-0,23	-0,19
	4,5-5,0	0,05	-0,13	-0,64	-0,11	-0,02	-0,13	0,17	0,00	-0,21	-0,14	-0,49	-0,68	-0,39	-0,23	-0,17
	> 5,0	0,51	-0,44	-0,57	-0,04	0,06	-0,43	0,46	-0,24	-0,56	-0,38	-0,42	-0,77	-0,59	-0,17	-0,31
Dienstv. (overig)	0-8	-0,36	0,22	-0,71	-0,54	-0,39	-0,66	-0,24	-0,21	-0,49	-1,13	-0,42	-0,36	-0,10	-0,83	0,70
	8-23	-0,15	0,08	-0,29	-0,51	-0,33	-0,42	-0,14	-0,12	-0,24	-0,92	-0,41	-0,29	-0,08	-0,63	0,69
	24-31	-0,14	0,02	-0,14	-0,29	-0,25	-0,25	-0,03	-0,14	-0,17	-0,61	-0,31	-0,20	-0,04	-0,42	0,67
	32-35	0,12	0,09	-0,07	-0,13	-0,08	-0,11	0,04	-0,07	-0,08	-0,41	-0,12	-0,07	0,06	-0,31	0,41
Leiding	Vast	0,17	0,19	0,17	0,10	0,14	0,07	0,39	0,58	0,52	0,19	0,07	0,26	0,29	0,00	0,34
	Tijd.-vast	0,21	0,17	0,07	0,11	0,13	0,00	0,31	0,55	0,47	0,38	0,07	0,26	0,21	-0,03	0,28
	Tijd.	0,16	0,06	-0,12	-0,11	-0,12	-0,06	0,22	0,45	0,20	0,12	-0,17	0,11	0,04	-0,13	0,08
Bijz. reg.	0,14	0,27	-0,03	0,20	-0,06	0,17	-0,05	0,30	0,29	0,52	0,11	0,21	0,56	0,33	0,00	
Leiding	Nee	-0,02	0,03	-0,12	-0,25	-0,28	-0,17	-0,60	-0,04	-0,01	-0,32	-0,20	-0,05	0,08	-0,65	0,07

Tabel II.2 Instroom: Overige analyses

		Functieniveau huidige functie	Nieuw inkomen hoger/lager	Gebleven in oude baan	
Gesl. (V.)	Man	0,03	-0,25	-0,02	
	15-24	1,29	0,99	0,20	
Leeftijd (> 55)	25-34	0,85	0,56	0,10	
	35-44	0,55	0,40	-0,05	
	45-54	0,37	0,22	-0,30	
	Lager	0,11	0,45	0,52	
Opleiding (WO)	Middelb.	0,05	0,42	0,18	
	HBO	0,09	0,24	0,19	
	Aut.	0,00	0,12	-0,18	
Etniciteit (W. All.)	n.w. all	0,05	0,10	0,30	
	Alleen	-0,03	-0,19	0,00	
Huish. (Anders)	Samen	-0,15	-0,25	-0,18	
	Ouders	0,17	0,11	-0,24	
	Rijk	0,00	0,71	0,13	
	Gem	-0,01	0,85	0,17	
	Prov	0,25	1,20	0,42	
	RM	0,21	0,29	-1,62	
	Wat	0,12	1,04	-0,83	
Sector (Pol)	PO	0,15	0,36	-0,10	
	VO	0,09	0,45	0,16	
	MBO	-0,04	0,48	0,04	
	HBO	0,25	0,63	0,29	
	WO	0,22	0,58	-0,12	
	OI	-0,17	0,43	0,24	
	UMC	0,01	0,18	0,03	
	Def	-0,36	0,49	0,09	
		intra	-0,42	0,45	0,27
		inter	-0,20	0,36	0,08
Herkomst (school)	markt	-0,48	-0,21	-0,26	
	zorg	-0,35	0,08	-0,19	
	uitz./det	-0,42	0,08	-	
	inactreg.	-1,14	-0,47	-	
	herintr.	-0,77	-0,21	-	
Regio (Zuid)	Noord	0,01	0,02	0,01	
	Oost	-0,08	0,00	-0,02	
	West	0,01	0,01	0,01	
Werkerv. (>20)	0-1	0,92	0,93	-0,94	
	2-5	0,47	0,71	-0,75	
	6-10	0,16	0,39	-0,61	
	11-20	0,06	0,16	-0,43	
		< 1,5	-0,16	-0,60	0,30
	1,5-2,0	0,06	-0,23	0,37	
	2,0-2,5	-0,14	-0,13	0,41	
Inkomen (Weet niet) *1000	2,5-3,0	-0,02	0,23	0,43	
	3,0-3,5	-0,04	0,27	0,72	
	3,5-4,0	-0,08	0,22	0,23	
	4,0-4,5	-0,12	0,16	0,37	
	4,5-5,0	-0,13	0,18	0,60	
	> 5,0	0,11	0,12	0,19	
		0-8	-0,37	-0,05	0,69
Werkz. uren (> 36)	8-23	-0,13	0,02	0,41	
	24-31	-0,12	0,03	-0,23	
	32-35	-0,04	0,01	-0,32	
	Vast	0,36	0,57	-0,37	
Dienstv. (overig)	Tijd.-vast	0,32	0,37	-0,21	
	Tijd.	0,30	0,35	0,31	
	Bijz. reg.	0,15	0,32	0,41	
Leiding	Nee	-0,54	-0,27	-0,17	

Tabel II.3 Uitstroom: analyse uitstroommotieven

		Inhoud werk	Hoeveelheid werk	Relatie met collega's	Resultaatgerichtheid organisatie	Bestuur organisatie	Leidinggeven	Zelfstandigheid	Primaire aww	Secundaire aww	Loopbaanmogelijkheden	Informatievoorziening	Werkplek	Werkdruk	Baanverlies reorganisatie	Baanverlies anders	Combinatie werk-prive
Gesl. (vr.)	Man	-0,21	-0,17	-0,15	-0,18	-0,20	-0,34	-0,20	0,10	0,04	-0,02	-0,29	-0,13	-0,22	-0,12	-0,11	0,01
Leeftijd (> 55)	15-24	0,38	0,27	0,49	0,07	-0,30	-0,21	0,38	0,52	0,40	1,00	0,00	0,04	-0,05	-0,05	-0,21	0,40
	25-34	0,44	0,27	0,22	0,00	-0,12	-0,02	0,22	0,49	0,34	0,72	0,08	-0,10	0,04	-0,29	-0,37	0,59
	35-44	0,37	0,22	0,30	-0,01	-0,09	0,04	0,12	0,36	0,26	0,68	0,04	-0,02	0,02	-0,21	-0,23	0,61
	45-54	0,17	0,14	0,24	-0,03	0,00	0,03	0,07	0,27	0,20	0,37	0,14	-0,08	0,13	0,00	-0,08	0,51
Opleiding (WO)	Lager	0,07	0,83	0,83	0,26	0,35	0,59	0,45	0,80	0,77	-0,24	0,71	1,02	0,54	1,21	1,26	0,58
	Middelb.	0,10	0,47	0,64	0,18	0,34	0,37	0,33	0,63	0,70	-0,15	0,59	0,73	0,36	0,68	0,64	0,56
	HBO	0,18	0,33	0,41	0,26	0,32	0,41	0,27	0,32	0,38	-0,15	0,41	0,40	0,26	0,37	0,40	0,29
Etniciteit (W. All.)	Aut.	0,08	-0,02	-0,14	-0,13	-0,13	-0,01	0,01	-0,40	-0,32	-0,03	-0,13	-0,11	-0,20	-0,32	-0,29	-0,17
	n.w. all	0,37	0,68	0,49	0,49	0,22	0,74	0,64	0,43	0,45	0,63	0,48	0,55	0,37	0,36	0,42	0,14
Huish. (Anders)	Alleen	0,17	0,29	0,17	0,27	0,20	0,15	0,40	0,35	0,45	0,51	0,36	0,12	0,02	-0,08	-0,01	-0,19
	Samen	0,10	0,18	0,16	0,39	0,27	0,17	0,46	0,39	0,49	0,48	0,43	0,09	0,06	-0,10	-0,06	0,38
	Ouders	-0,04	0,00	0,15	0,64	0,39	0,32	0,52	0,27	0,35	0,20	0,71	0,13	-0,08	0,15	0,24	-0,02
Herkomst (Inact.)	Intra	0,09	0,16	0,18	0,01	0,07	0,05	-0,03	0,02	0,02	0,27	0,01	0,13	0,04	0,35	0,33	-0,07
	Inter	0,26	0,29	0,19	0,18	0,19	0,08	-0,01	0,15	0,13	0,46	0,15	0,14	0,18	0,35	0,30	-0,13
	Markt	0,24	0,11	0,02	0,52	0,39	0,08	-0,14	0,17	-0,05	0,50	0,15	-0,06	-0,11	0,02	0,04	-0,52
Sector (Pol)	Zorg	0,24	0,19	0,08	0,16	0,28	-0,09	-0,10	0,05	-0,02	0,27	0,13	0,11	0,08	0,16	0,10	-0,32
	Rijk	0,14	0,09	0,25	0,22	-0,15	-0,18	-0,04	-0,23	-0,21	-0,28	0,08	0,20	0,13	0,66	0,34	-0,09
	Gem	0,05	0,24	0,36	0,14	-0,08	0,04	-0,11	-0,26	-0,17	-0,33	0,23	0,28	0,36	0,40	0,23	-0,03
	Prov	0,24	0,03	0,30	0,57	-0,03	0,17	0,13	-0,54	-0,33	-0,43	0,00	-0,05	0,01	0,30	0,11	-0,11
	RM	-0,52	-0,29	0,21	-0,46	-0,12	-0,55	0,34	-0,56	-0,52	-0,35	-0,08	-0,04	-0,17	-0,04	-0,08	-0,31
	Wat	-0,16	0,19	0,40	0,04	-0,43	0,09	-0,05	-0,18	-0,15	-0,32	-0,04	0,14	0,10	0,65	0,53	0,42
	PO	-0,34	0,22	0,42	-0,32	-0,22	-0,21	-0,27	-0,27	-0,19	-0,42	0,04	0,31	0,58	0,41	0,30	-0,12
	VO	-0,39	0,19	0,18	-0,10	0,11	-0,10	-0,35	-0,17	-0,07	-0,70	0,40	0,54	0,82	0,07	-0,05	-0,08
	MBO	0,22	0,48	0,44	0,32	0,54	0,19	0,13	0,07	0,02	-0,39	0,50	0,44	0,62	0,70	0,38	0,01
	HBO	0,10	0,59	0,39	0,12	0,22	0,29	0,08	-0,11	0,12	-0,62	0,40	0,36	0,68	0,66	0,43	0,22
	WO	0,01	0,14	0,51	-0,05	-0,27	0,01	0,01	-0,18	-0,15	-0,30	-0,06	0,24	0,29	0,74	0,74	0,09
	OI	-0,51	0,05	0,26	-0,07	-0,12	-0,06	0,20	-0,45	-0,25	-0,78	-0,02	0,42	0,14	1,26	1,42	0,57
	UMC	-0,19	0,24	0,33	-0,24	-0,45	0,00	-0,11	-0,01	0,19	-0,31	-0,02	0,46	0,55	0,43	0,37	0,42
Def	-0,38	0,05	0,08	0,11	-0,05	-0,29	-0,36	-0,26	-0,03	-0,24	0,46	0,34	0,23	0,88	0,66	0,97	
Regio (Zuid)	Noord	-0,11	-0,05	-0,03	-0,21	-0,07	-0,12	-0,08	-0,09	-0,11	-0,21	-0,14	-0,20	-0,23	0,03	-0,04	-0,15
	Oost	-0,15	0,02	-0,06	-0,15	-0,12	0,05	-0,02	-0,07	-0,13	-0,19	-0,06	-0,11	-0,05	-0,11	-0,18	-0,05
	West	-0,02	0,06	0,04	0,02	0,16	0,15	0,04	0,04	-0,03	0,07	0,06	-0,01	-0,05	-0,11	-0,13	-0,14
Werkerv. (>20)	0-1	-0,53	-0,33	-0,40	-0,58	-0,76	-0,79	-0,72	-0,21	-0,19	-0,50	-0,86	-0,57	-0,52	-0,17	-0,06	0,00
	2-5	-0,27	-0,20	-0,20	-0,30	-0,42	-0,37	-0,49	-0,11	-0,24	-0,31	-0,52	-0,22	-0,30	0,05	0,10	0,12
	6-10	-0,16	-0,08	-0,10	-0,03	-0,15	-0,10	-0,31	0,14	0,00	0,17	-0,34	-0,24	-0,21	0,06	0,10	0,28
	11-20	-0,22	-0,13	-0,18	-0,08	-0,15	-0,14	-0,19	-0,03	-0,09	-0,01	-0,21	-0,31	-0,27	-0,08	-0,08	0,15
Inkomen (Weet niet) (*1000)	< 1,5	0,06	0,18	0,08	-0,06	-0,09	-0,11	-0,03	-0,11	-0,04	0,08	0,01	0,09	0,20	0,08	0,00	0,31
	1,5-2,0	0,10	0,29	0,02	0,10	0,03	0,00	0,12	-0,11	-0,07	0,18	0,11	0,04	0,17	-0,04	-0,12	0,08
	2,0-2,5	0,21	0,15	0,12	0,20	0,18	0,16	0,19	0,00	0,08	0,28	0,13	0,07	0,15	0,04	-0,07	0,22
	2,5-3,0	0,30	0,20	0,08	0,16	0,22	0,13	0,27	0,04	0,03	0,46	0,21	0,03	0,05	-0,16	-0,19	0,02
	3,0-3,5	0,34	0,15	0,04	0,20	0,08	0,03	0,34	0,07	-0,02	0,43	0,13	-0,11	-0,12	-0,26	-0,38	-0,16
	3,5-4,0	0,21	0,09	-0,12	0,23	0,25	0,12	0,21	0,02	-0,13	0,28	-0,08	-0,30	-0,12	-0,36	-0,51	0,03
	4,0-4,5	0,11	0,02	-0,02	0,33	0,46	0,18	0,32	-0,03	-0,12	0,15	0,02	-0,34	-0,29	-0,39	-0,48	-0,18
4,5-5,0	0,07	-0,17	-0,34	0,38	0,53	0,16	-0,03	-0,09	-0,23	-0,03	-0,18	-0,46	-0,43	-0,58	-0,73	-0,43	
> 5,0	-0,06	-0,20	-0,18	0,16	0,45	0,08	0,04	0,03	-0,13	0,06	-0,29	-0,57	-0,56	-0,50	-0,58	-0,23	
Werkz. uren (> 36)	0-8	-0,23	0,10	-0,22	-0,31	-0,31	-0,03	0,10	-0,31	-0,13	-0,73	0,02	-0,08	0,08	-0,30	-0,24	1,16
	8-23	-0,25	0,19	-0,13	-0,05	-0,03	-0,08	-0,08	-0,29	-0,22	-0,50	-0,08	-0,08	0,05	-0,29	-0,31	0,68
	24-31	-0,12	0,08	-0,04	-0,16	-0,14	-0,14	-0,25	-0,23	-0,29	-0,60	-0,18	-0,06	-0,01	-0,21	-0,20	0,51
	32-35	-0,14	-0,02	-0,14	-0,13	-0,06	-0,08	-0,23	-0,29	-0,23	-0,30	-0,17	-0,17	-0,07	-0,17	-0,24	0,15
Dienstv. (overig)	Vast	0,18	0,79	0,56	0,64	0,81	0,88	0,91	0,90	0,84	0,62	0,65	0,72	0,87	0,27	0,20	0,52
	Tijd.-vast	0,25	0,81	0,67	0,65	0,89	1,00	0,95	0,75	0,72	0,50	0,76	0,70	0,90	0,35	0,35	0,48
	Tijd.	0,33	0,71	0,56	0,59	0,74	0,84	0,92	0,69	0,65	0,67	0,57	0,71	0,79	0,38	0,27	0,26
Bijz. reg.	0,74	1,49	0,97	0,56	1,43	1,29	1,47	1,05	0,81	0,58	1,36	1,38	1,52	-0,02	0,15	0,55	
Leiding	Nee	-0,13	0,02	-0,07	-0,14	-0,16	-0,05	-0,24	0,03	0,02	-0,20	-0,05	-0,05	0,09	0,04	0,02	0,04

Tabel II.4 Uitstroom: overige analyses

		Functieniveau huidige functie	Nieuw inkomen hoger/lager	Gebleven in oude baan
Gesl. (vr.)	Man	-0,06	0,04	0,23
	15-24	0,62	0,94	-0,52
Leeftijd (> 55)	25-34	0,49	0,76	-0,62
	35-44	0,48	0,67	-0,24
	45-54	0,18	0,37	-0,27
Opleiding (WO)	Lager	-0,07	0,29	0,72
	Middelb.	0,01	0,35	0,43
	HBO	-0,05	-0,07	0,16
Etniciteit (W. All.)	Aut.	0,05	-0,33	-0,20
	n.w. all	0,04	-0,30	0,33
Huish. (Anders)	Alleen	-0,35	-0,06	0,61
	Samen	-0,32	-0,14	0,56
	Ouders	-0,99	-0,60	0,64
	Intra	1,54	1,68	-0,06
	Inter	1,75	1,67	-0,36
Herkomst (Onb.)	Markt	1,62	2,26	-0,06
	Zorg	1,59	1,84	-0,19
	Inact.reg.	1,32	1,54	0,33
	Inact.	1,08	1,10	-0,51
	Rijk	0,15	-0,04	-0,01
	Gem	0,16	0,15	-0,36
	Prov	-0,04	-0,44	-0,62
	RM	0,05	0,10	-0,49
	Wat	0,38	0,18	-0,33
	PO	0,04	0,73	-0,31
Sector (Pol)	VO	0,00	0,64	-0,44
	MBO	0,05	0,59	-0,34
	HBO	-0,06	0,18	-0,27
	WO	-0,29	0,75	-0,21
	OI	-0,82	0,16	-1,31
	UMC	-0,23	0,54	-0,67
	Def	-0,14	-0,08	0,21
Regio (Zuid)	Noord	0,11	-0,04	-0,17
	Oost	0,03	-0,01	-0,03
	West	0,07	0,16	-0,30
	0-1	0,88	2,43	-0,36
Werkerv. (>20)	2-5	0,10	0,66	-0,19
	6-10	0,07	0,33	-0,14
	11-20	0,08	0,14	-0,22
	< 1,5	-0,37	-1,28	0,19
	1,5-2,0	-0,32	-0,62	0,38
	2,0-2,5	-0,02	-0,20	0,19
Inkomen (Weet niet) (*1000)	2,5-3,0	0,18	0,34	0,07
	3,0-3,5	0,10	0,49	-0,06
	3,5-4,0	0,08	0,96	-0,06
	4,0-4,5	0,03	1,22	-0,10
	4,5-5,0	-0,10	1,52	0,24
	> 5,0	0,00	2,23	-0,59
	0-8	-0,89	-1,00	0,57
Werkz. uren (> 36)	8-23	-0,43	-0,60	0,12
	24-31	-0,29	-0,34	0,17
	32-35	-0,19	-0,32	-0,15
	Vast	-0,13	1,00	-0,25
Dienstv. (overig)	Tijd.-vast	-0,13	0,83	-0,01
	Tijd.	-0,39	0,61	0,53
	Bijz. reg.	0,65	2,40	-0,82
Leiding	Nee	-0,76	-0,34	-0,05

Tabel II.5 Zittend: Analyses tevredenheidsaspecten

		Inhoud werk	Hoeveelheid werk	Relatie met collega's	Resultaatgerichtheid organisatie	Bestuur organisatie	Leidinggeven	Zelfstandigheid	Primaire aww	Secundaire aww	Loopbaanmogelijkheden	Informatievoorziening	Werkplek	Werkdruk
Gesl. (V.)	Man	-0,22	0,00	-0,22	-0,19	-0,24	-0,07	-0,19	-0,40	-0,41	-0,37	-0,03	-0,09	0,03
Leeftijd (> 55)	15-24	-0,16	-0,02	0,27	0,07	0,00	0,12	0,01	0,03	0,12	0,41	-0,18	0,05	0,03
	25-34	-0,05	-0,06	0,28	-0,09	0,03	0,06	0,16	0,10	0,24	0,37	-0,19	-0,04	0,02
	35-44	-0,08	-0,08	0,05	-0,15	-0,01	0,04	0,07	-0,05	0,19	0,12	-0,14	0,01	0,00
	45-54	-0,06	-0,12	-0,06	-0,09	-0,02	0,03	0,02	-0,10	0,04	0,01	-0,09	-0,03	-0,11
Opleiding (WO)	Lager	-0,26	0,61	0,05	0,37	0,42	0,08	0,06	0,51	0,41	0,56	0,20	0,33	0,64
	Middelb.	-0,34	0,41	0,05	0,23	0,27	0,05	-0,03	0,41	0,41	0,45	0,09	0,23	0,45
	HBO	-0,24	0,11	0,02	0,08	0,13	0,00	-0,04	0,20	0,11	0,22	0,01	0,12	0,13
Etniciteit (W. All.)	Aut.	0,08	0,07	0,12	0,03	0,02	0,10	0,14	0,03	-0,01	0,13	0,06	0,00	0,02
	n.w. all	-0,37	0,01	-0,40	0,16	0,11	-0,04	-0,16	-0,21	-0,35	-0,12	0,13	-0,10	-0,10
Huish. (Anders)	Alleen	0,21	0,16	0,19	0,15	0,11	0,08	0,16	0,07	0,13	-0,02	0,06	0,11	0,12
	Samen	0,37	0,17	0,22	0,22	0,14	0,11	0,27	0,00	0,14	0,04	0,11	0,15	0,11
	Ouders	0,33	0,09	0,42	0,31	0,06	0,29	0,21	0,11	0,27	0,09	0,09	0,28	0,14
Sector (Pol)	Rijk	-0,11	0,30	-0,16	0,17	-0,02	0,04	0,19	1,27	1,09	0,39	0,19	0,41	0,37
	Gem	0,07	0,16	-0,20	0,41	0,24	0,06	0,33	1,26	0,97	0,58	0,22	0,32	0,19
	Prov	0,02	0,37	-0,15	0,10	0,06	0,12	0,21	1,60	1,47	0,89	0,34	0,55	0,37
	RM	0,93	-0,03	0,07	0,79	0,50	0,17	0,68	0,56	0,55	0,63	0,56	0,43	0,08
	Wat	0,15	0,36	-0,17	0,55	0,28	0,12	0,43	1,73	1,53	0,78	0,60	0,66	0,41
	PO	0,48	-0,35	0,07	1,08	0,98	0,43	0,31	0,65	0,45	0,44	1,00	0,25	-0,53
	VO	0,02	-0,36	-0,09	0,30	0,14	-0,07	-0,09	0,46	0,32	-0,01	-0,11	-0,02	-0,58
	MBO	-0,21	-0,30	-0,15	-0,15	-0,39	-0,21	-0,15	0,77	0,36	0,18	-0,49	-0,27	-0,35
	HBO	0,17	-0,17	0,08	0,27	-0,01	-0,01	0,23	1,09	0,75	0,39	-0,01	0,11	-0,20
	WO	0,25	0,31	-0,15	0,43	0,11	0,23	0,50	1,23	1,23	0,32	0,27	0,63	0,36
	OI	0,19	0,58	-0,07	1,06	0,67	0,19	0,50	1,24	1,41	0,47	0,71	0,94	0,62
UMC	0,25	0,29	-0,16	0,45	0,18	0,05	0,16	0,71	0,25	0,48	0,19	0,05	0,21	
Def	-0,40	0,11	-0,13	0,02	-0,11	0,06	-0,08	0,99	0,65	0,05	-0,12	0,24	0,24	
Regio (Zuid)	Noord	-0,04	0,05	0,06	0,03	-0,01	0,03	0,01	0,03	-0,07	0,05	-0,03	0,06	0,09
	Oost	0,05	0,02	0,09	0,04	-0,01	0,07	0,07	-0,02	-0,07	0,06	-0,01	0,06	0,06
	West	0,01	0,01	-0,01	-0,03	-0,15	-0,01	0,04	-0,14	-0,20	-0,05	-0,10	-0,12	0,04
Werkerv. (>20)	0-1	-0,21	0,22	-0,04	0,06	0,13	0,12	-0,16	0,24	0,04	0,16	0,27	-0,03	0,16
	2-5	-0,04	0,02	-0,06	0,03	0,15	0,16	-0,04	0,14	0,19	0,25	0,18	0,02	-0,01
	6-10	-0,08	0,01	-0,05	-0,06	-0,06	0,05	-0,07	-0,12	0,07	-0,06	-0,02	-0,05	0,04
	11-20	-0,04	0,06	0,02	-0,06	-0,04	0,02	0,00	0,01	0,15	-0,06	-0,03	0,02	0,06
Inkomen (Weet niet) *1000	< 1,5	-0,26	0,17	0,08	0,02	0,07	0,10	-0,05	-0,33	0,00	-0,22	0,02	0,08	0,31
	1,5-2,0	-0,07	0,05	0,14	0,02	0,00	0,09	-0,03	-0,26	0,03	-0,06	-0,02	0,01	0,11
	2,0-2,5	-0,04	0,05	0,11	-0,02	-0,02	0,09	0,02	-0,23	0,12	-0,08	-0,03	0,02	0,08
	2,5-3,0	0,00	-0,10	0,17	-0,09	-0,11	0,03	0,12	-0,07	0,21	-0,08	-0,08	-0,01	0,01
	3,0-3,5	0,07	-0,16	0,09	-0,13	-0,10	0,05	0,16	0,05	0,15	0,02	-0,01	0,04	-0,09
	3,5-4,0	0,18	-0,10	0,18	-0,03	0,01	0,12	0,31	0,26	0,25	0,17	0,08	0,13	-0,03
	4,0-4,5	0,23	-0,15	0,24	-0,08	-0,07	0,10	0,29	0,45	0,35	0,22	0,07	0,13	-0,06
	4,5-5,0	0,37	-0,10	0,25	-0,03	-0,01	0,18	0,46	0,60	0,26	0,30	0,16	0,18	-0,02
> 5,0	0,68	0,10	0,20	0,30	0,30	0,29	0,74	0,79	0,38	0,66	0,47	0,49	0,16	
Werkz. uren (> 36)	0-8	0,10	0,38	-0,14	0,09	0,32	0,30	0,32	0,53	-0,09	0,08	0,40	0,03	0,61
	8-23	0,00	0,08	0,01	0,08	0,07	0,06	0,09	0,51	0,17	0,10	0,18	0,01	0,08
	24-31	-0,02	-0,05	-0,05	-0,06	-0,07	-0,01	0,04	0,29	0,14	0,02	0,06	-0,09	-0,04
	32-35	-0,11	0,00	0,02	-0,03	-0,04	0,02	0,07	0,11	0,09	-0,02	-0,01	-0,07	0,01
Dienstv. (overig)	Vast	-0,23	-0,22	0,25	-0,01	-0,15	0,01	0,08	0,17	0,31	0,12	-0,16	-0,06	-0,34
	Tijd.-vast	0,02	-0,02	0,27	0,31	0,15	0,24	0,12	0,20	0,32	0,56	0,20	0,02	-0,06
	Tijd.	0,18	0,17	0,12	0,11	0,08	0,15	0,27	0,32	0,16	-0,04	0,10	-0,03	0,09
Bijz. reg.	0,06	0,45	0,27	0,30	0,24	0,16	0,35	0,12	0,41	0,25	0,13	0,29	0,31	
Leiding	Nee	-0,27	0,16	-0,09	-0,19	-0,21	-0,20	-0,32	0,01	0,06	-0,31	-0,17	-0,20	0,15

Tabel II.6 Zittend bestand: analyses mobiliteitsaspecten

		Veranderd van functie	zoekgedrag	Mobiliteitswens
Gesl. (V.)	Man	-0,17	0,09	0,19
	15-24	1,06	1,21	1,04
Leeftijd (> 55)	25-34	0,59	1,15	1,10
	35-44	0,55	1,13	1,18
	45-54	0,31	0,88	0,94
Opleiding (WO)	Lager	-0,04	-0,42	-0,61
	Middelb.	0,03	-0,14	-0,32
	HBO	0,06	0,02	-0,04
Etniciteit (W. All.)	Aut.	-0,02	-0,10	-0,17
	n.w. all	0,08	0,09	0,19
Huish. (Anders)	Alleen	0,00	0,12	0,22
	Samen	0,08	0,09	0,06
	Ouders	-0,08	-0,13	0,07
Sector (Pol)	Rijk	-0,16	-0,12	-0,17
	Gem	-0,41	-0,30	-0,32
	Prov	-0,08	-0,05	-0,13
	RM	-0,15	-0,82	-0,84
	Wat	-0,31	-0,28	-0,32
	PO	-1,02	-1,08	-0,86
	VO	-0,81	-0,63	-0,53
	MBO	-0,35	-0,36	-0,23
	HBO	-0,38	-0,50	-0,41
	WO	-0,56	-0,69	-0,62
	OI	-0,67	-0,89	-0,75
	UMC	-0,54	-0,63	-0,87
	Def	0,37	0,28	0,13
Regio (Zuid)	Noord	0,08	-0,01	0,03
	Oost	0,06	0,10	0,05
	West	0,13	0,13	0,09
Werkerv. (>20)	0-1	0,08	-0,52	-0,51
	2-5	-0,11	-0,52	-0,26
	6-10	0,09	0,01	-0,02
	11-20	-0,04	0,04	0,03
Inkomen (Weet niet) *1000	< 1,5	0,16	0,35	0,40
	1,5-2,0	0,16	0,25	0,27
	2,0-2,5	0,24	0,35	0,34
	2,5-3,0	0,21	0,40	0,42
	3,0-3,5	0,24	0,31	0,28
	3,5-4,0	0,10	0,18	0,16
	4,0-4,5	0,16	0,17	0,10
	4,5-5,0	0,29	0,11	0,03
> 5,0	0,13	-0,01	-0,01	
Werkz. uren (> 36)	0-8	-0,40	-0,42	-0,26
	8-23	-0,33	-0,31	-0,28
	24-31	-0,17	-0,11	-0,09
	32-35	0,03	0,07	0,00
Dienstv. (overig)	Vast	0,06	0,15	-0,09
	Tijd.-vast	-0,10	-0,01	-0,41
	Tijd.	-0,44	0,07	0,38
	Bijz. reg.	-0,23	0,08	0,54
Leiding	Nee	-0,47	-0,14	-0,15

Tabel II.7 Zittend bestand: analyses voorkeur arbeidsvoorwaarden

		Arbeid-zorg faciliteiten	Opleidingsmogelijkheden	Levensloop	Verlof	13e maand	Eerder stoppen	Hoger salaris	aanvulling sociale zekerheid	bonussen/gratificaties	Meer toeslagen	Faciliteiten werkplek	Deelrijmoghelijkheden voor pensioen	Hogere pensioenopbouw
Gesl. (V.)	Man	-0,63	-0,15	0,11	-0,22	0,29	-0,07	-0,01	0,00	0,04	0,57	-0,08	-0,22	0,04
Leeftijd (> 55)	15-24	0,05	1,07	-0,32	1,01	0,54	0,16	0,03	-1,03	0,99	1,04	0,76	-1,22	-0,84
	25-34	0,39	0,82	-0,81	1,01	0,57	0,14	0,12	-0,41	0,82	0,84	0,45	-1,27	-0,62
	35-44	0,42	0,77	-0,57	0,66	0,45	0,15	0,12	-0,22	0,59	0,48	0,20	-0,53	-0,48
	45-54	0,12	0,37	-0,09	0,28	0,15	0,33	0,09	-0,09	0,23	0,26	0,13	0,02	-0,32
Opleiding (WO)	Lager	-0,52	-0,73	-0,56	-0,42	0,29	0,09	-0,03	0,42	0,11	0,28	-0,59	-0,27	0,07
	Middelb.	-0,40	-0,39	-0,44	-0,21	0,31	0,20	-0,04	0,53	0,06	0,34	-0,39	0,03	0,02
	HBO	-0,15	-0,10	-0,13	-0,12	0,23	0,16	0,10	0,27	0,03	-0,03	-0,25	0,15	-0,04
Etniciteit (W. All.)	Aut.	0,20	-0,03	-0,17	0,10	-0,03	0,08	-0,04	-0,18	0,02	-0,01	0,21	0,15	-0,20
	n.w. all	-0,15	0,13	-0,28	0,02	0,05	-0,16	-0,02	0,03	-0,01	-0,11	0,07	-0,37	-0,10
Huish. (Anders)	Alleen	-0,56	0,09	-0,12	-0,15	0,33	0,12	-0,04	-0,13	0,00	0,78	-0,05	-0,01	0,02
	Samen	-0,24	-0,11	-0,22	0,08	0,25	0,22	0,07	-0,23	-0,01	0,82	-0,16	0,05	0,05
	Ouders	-0,26	0,14	0,39	0,04	-0,31	0,29	-0,08	0,12	0,04	0,58	-0,19	-0,19	0,24
Sector (Pol)	Rijk	0,16	-0,16	-0,68	-0,17	1,08	-0,15	0,19	-0,15	0,26	-1,98	-0,14	0,30	-0,03
	Gem	0,25	-0,28	-0,40	-0,13	0,96	-0,16	0,22	-0,02	0,37	-2,14	0,04	0,28	-0,20
	Prov	0,41	-0,37	-0,21	-0,15	0,72	-0,15	0,13	0,13	0,55	-2,22	-0,32	0,43	-0,03
	RM	0,13	-0,38	-0,28	-0,14	1,29	-0,73	0,25	-0,16	-0,02	-1,62	0,36	0,43	0,08
	Wat	0,05	-0,58	-0,70	0,00	1,08	-0,06	0,15	0,03	0,35	-2,25	-0,25	0,50	-0,10
	PO	0,08	-0,16	-0,31	-0,54	1,07	-0,02	0,25	-0,24	0,36	-1,93	0,11	0,23	0,09
	VO	-0,01	0,03	-0,48	-0,75	1,01	0,03	0,13	-0,32	0,32	-2,00	0,50	0,33	-0,07
	MBO	0,06	0,10	-0,32	-0,33	0,82	-0,14	0,29	-0,11	0,31	-1,88	0,29	0,25	-0,17
	HBO	0,11	0,07	-0,33	-0,29	0,96	-0,30	0,18	-0,09	0,59	-1,95	0,14	0,18	-0,06
	WO	0,16	-0,27	-0,37	-0,50	0,96	-0,46	0,19	0,17	0,60	-2,46	0,12	0,26	-0,05
	OI	0,21	-0,15	-0,81	-0,49	0,89	-0,54	0,26	0,24	0,42	-2,22	0,37	0,01	0,13
	UMC	-0,03	-0,19	-0,69	0,15	0,99	-0,01	0,21	-0,21	0,25	-0,97	-0,42	0,30	-0,15
	Def	0,05	-0,13	-0,20	-0,36	1,24	-0,40	0,35	0,05	-0,03	-1,46	-0,28	-0,03	0,22
Regio (Zuid)	Noord	0,12	0,12	0,10	-0,06	-0,17	-0,06	0,02	-0,03	-0,15	0,16	0,10	0,01	-0,07
	Oost	0,05	0,14	0,03	-0,04	-0,04	-0,07	0,03	0,00	-0,09	-0,01	0,06	-0,04	-0,03
	West	-0,04	0,07	-0,03	-0,01	0,00	-0,10	0,02	-0,12	0,06	0,09	0,15	-0,07	0,00
Werkerv. (>20)	0-1	0,21	0,10	-0,35	0,57	-0,35	-0,90	0,34	-0,08	-0,19	0,04	0,21	-0,30	-0,04
	2-5	-0,01	0,15	-0,20	0,34	-0,04	-0,40	0,03	-0,02	0,12	-0,10	0,21	-0,31	-0,30
	6-10	0,17	0,20	-0,13	0,27	-0,01	-0,33	0,04	-0,02	0,14	-0,13	0,15	-0,41	-0,21
	11-20	0,13	0,19	0,07	0,22	-0,07	-0,09	0,01	0,00	0,05	-0,01	0,00	-0,26	-0,11
Inkomen (Weet niet) *1000	< 1,5	0,08	0,18	-0,42	-0,32	0,08	-0,11	-0,06	0,22	0,16	0,43	0,04	-0,36	0,09
	1,5-2,0	0,10	0,24	0,01	-0,26	0,07	-0,07	0,02	0,11	0,00	0,54	0,19	-0,18	0,12
	2,0-2,5	-0,03	0,31	-0,01	-0,24	0,09	0,04	0,03	0,12	0,06	0,33	0,23	-0,10	0,03
	2,5-3,0	0,10	0,29	0,04	-0,09	0,09	0,06	0,06	0,06	0,00	0,16	0,32	0,06	-0,03
	3,0-3,5	0,20	0,24	0,18	-0,09	0,11	0,06	0,01	0,03	0,09	-0,18	0,34	0,24	0,00
	3,5-4,0	0,13	0,19	0,13	-0,02	0,13	0,06	0,06	0,02	0,05	-0,34	0,29	0,30	-0,05
	4,0-4,5	0,18	0,23	0,18	0,04	0,15	0,10	0,00	0,04	0,22	-0,64	0,30	0,40	-0,03
	4,5-5,0	0,18	0,24	0,13	0,25	0,25	-0,06	0,02	-0,01	0,28	-0,60	0,19	0,35	-0,06
> 5,0	0,17	0,18	0,10	-0,03	0,37	-0,10	-0,12	-0,17	0,39	-0,75	0,05	0,29	-0,07	
Werkz. uren (> 36)	0-8	-0,27	0,19	0,42	-0,57	-0,34	-0,69	-0,07	-0,26	-0,63	0,32	0,03	-0,02	-0,16
	8-23	0,31	-0,02	0,24	0,10	-0,14	-0,02	-0,02	0,00	-0,21	-0,31	0,20	-0,23	-0,12
	24-31	0,40	0,11	0,08	0,18	-0,17	-0,03	0,00	-0,04	-0,12	-0,17	0,13	-0,03	-0,10
	32-35	0,21	0,08	0,19	0,17	-0,16	0,05	0,00	-0,10	-0,20	-0,46	0,00	0,11	-0,07
Dienstv. (overig)	Vast	-0,40	-0,05	-0,32	0,54	0,80	0,45	-0,17	-0,12	0,58	-0,07	-0,55	0,42	0,49
	Tijd.-vast	-0,42	-0,05	-0,31	0,50	0,73	0,07	-0,28	-0,19	0,51	0,19	-0,41	0,03	0,57
	Tijd.	-0,22	-0,30	-0,16	0,37	0,74	-0,43	-0,11	0,35	0,11	-0,20	-0,16	0,44	0,37
Leiding	Bijz. reg.	-0,29	0,34	0,14	-0,08	0,57	0,06	-0,52	0,06	0,41	-0,58	-0,71	0,40	0,34
	Nee	-0,02	0,06	-0,15	0,16	0,03	0,14	-0,01	0,08	-0,22	-0,33	0,01	0,04	-0,03

Tabel II.8 Zittend bestand: analyse aanvaardingsmotieven

		Maatschappelijk nuttig werk	Goede naam van de werkgever	Aansluiting persoonlijke idealen	Primaire arbeidsvoorwaarden	Secundaire avv.	Loopbaanontw. mogelijkheden	De locatie	Opleidingsmogelijkheden	De inhoud van het werk
Gesl. (V.)	Man	-0,22	-0,24	-0,28	-0,10	-0,20	-0,28	-0,29	-0,40	-0,50
	15-24	-0,16	-0,60	0,49	0,56	0,31	1,45	0,10	1,22	0,38
Leeftijd (> 55)	25-34	-0,32	-0,37	0,30	0,47	0,45	1,08	0,21	0,83	0,30
	35-44	-0,34	-0,30	0,16	0,30	0,36	0,81	0,33	0,55	0,25
	45-54	-0,10	-0,13	0,15	0,11	0,06	0,39	0,27	0,20	0,16
Opleiding (WO)	Lager	-0,53	0,49	-0,62	0,60	0,85	-0,08	0,28	0,08	-0,89
	Middelb.	-0,60	0,17	-0,48	0,51	0,65	-0,02	0,17	0,25	-0,65
	HBO	-0,32	0,04	-0,09	0,35	0,31	0,02	0,07	0,24	-0,28
Etniciteit (W. All.)	Aut.	0,01	-0,14	-0,01	-0,26	-0,21	-0,19	-0,08	-0,15	-0,08
	n.w. all	0,41	0,63	0,20	0,43	0,36	0,58	0,08	0,63	-0,04
Huish. (Anders)	Alleen	0,08	-0,04	-0,16	0,09	0,13	0,06	-0,06	0,12	0,22
	Samen	-0,01	-0,08	-0,22	0,09	0,19	0,07	0,08	0,12	0,21
	Ouders	-0,09	0,18	-0,25	-0,19	-0,02	-0,05	0,00	0,09	0,11
	Rijk	-0,80	-0,22	-0,57	-0,15	-0,03	-0,28	0,42	-0,25	-0,40
	Gem	-0,67	-0,20	-0,52	-0,24	-0,15	-0,41	0,27	-0,29	-0,32
	Prov	-0,65	-0,12	-0,64	-0,13	0,10	-0,23	0,25	-0,27	-0,38
	RM	0,16	0,22	-0,17	-0,08	-0,06	-0,17	0,37	0,26	0,22
	Wat	-0,68	-0,16	-0,43	-0,15	0,02	-0,40	0,34	-0,28	-0,25
	PO	-0,21	0,02	0,38	-0,15	-0,34	-0,71	0,01	-0,59	0,10
Sector (Pol)	VO	-0,48	-0,06	-0,03	-0,04	-0,04	-0,50	0,18	-0,60	-0,26
	MBO	-0,43	-0,11	-0,03	-0,05	-0,01	-0,31	-0,08	-0,31	-0,16
	HBO	-0,82	-0,12	-0,02	-0,09	-0,05	-0,34	0,07	-0,27	-0,11
	WO	-1,22	-0,10	-0,51	-0,41	-0,33	-0,40	0,12	-0,56	0,00
	OI	-1,63	-0,17	-0,71	-0,39	-0,32	-0,58	-0,05	-0,51	-0,26
	UMC	-0,61	-0,10	-0,23	-0,10	-0,16	-0,22	0,13	-0,10	-0,13
	Def	-1,04	-0,25	-0,43	-0,07	0,04	-0,05	0,30	-0,04	-0,33
Regio (Zuid)	Noord	0,00	-0,02	-0,10	-0,22	-0,19	-0,02	-0,03	0,04	-0,04
	Oost	0,03	-0,06	-0,04	-0,19	-0,20	-0,01	0,08	0,02	-0,01
	West	0,05	-0,09	-0,13	-0,10	-0,08	-0,02	0,11	0,02	-0,04
Werkerv. (>20)	0-1	-0,04	-0,22	-0,23	-0,12	-0,08	0,24	-0,06	0,33	0,14
	2-5	-0,13	-0,17	-0,29	-0,43	-0,41	0,12	-0,15	0,11	-0,22
	6-10	-0,03	-0,08	-0,18	-0,20	-0,20	0,18	0,01	0,04	-0,14
	11-20	-0,04	-0,08	-0,05	-0,16	-0,12	0,11	-0,01	0,07	-0,05
	< 1,5	0,17	0,12	-0,01	-0,04	0,02	0,04	0,21	0,03	-0,11
	1,5-2,0	0,18	0,08	0,11	0,08	0,07	0,17	0,16	0,19	0,12
	2,0-2,5	0,16	0,11	0,12	0,07	0,10	0,23	0,12	0,27	0,20
	2,5-3,0	0,04	0,06	0,08	0,08	0,10	0,26	0,16	0,22	0,22
Inkomen (Weet niet) *1000	3,0-3,5	0,03	-0,02	0,02	0,06	0,02	0,25	0,15	0,14	0,32
	3,5-4,0	-0,02	0,02	0,00	0,05	-0,06	0,20	0,09	0,07	0,35
	4,0-4,5	-0,08	-0,11	-0,05	-0,01	-0,12	0,15	0,10	-0,06	0,50
	4,5-5,0	0,09	-0,06	0,08	-0,02	-0,22	0,13	0,03	-0,12	0,48
	> 5,0	0,13	0,15	0,19	-0,15	-0,42	0,01	-0,25	-0,38	0,57
Werkz. uren (> 36)	0-8	-0,01	-0,34	-0,08	-0,75	-0,85	-0,93	-0,33	-0,86	-0,31
	8-23	-0,03	-0,17	-0,01	-0,31	-0,29	-0,64	0,07	-0,57	-0,14
	24-31	0,00	-0,16	-0,01	-0,27	-0,17	-0,41	0,12	-0,38	-0,08
	32-35	0,11	-0,16	0,07	-0,21	-0,12	-0,20	0,09	-0,19	0,00
Dienstv. (overig)	Vast	-0,23	-0,29	-0,32	0,23	0,35	0,01	0,28	-0,25	-0,09
	Tijd.-vast	0,02	-0,11	-0,10	0,16	0,10	0,30	0,14	-0,10	-0,02
	Tijd.	-0,28	-0,12	-0,18	-0,20	-0,13	0,12	0,04	-0,03	0,16
	Bijz. reg.	0,08	-0,18	-0,61	-0,13	-0,04	-0,24	0,02	-0,70	-0,31
Leiding	Nee	-0,10	-0,17	-0,23	0,01	0,06	-0,39	0,09	-0,15	-0,29

Tabel II.9 Zittend bestand: Analyses wens om bij werkgever/functie te blijven

		In functie blijven	Bij werkgever blijven
Gesl. (V.)	Man	-0,05	-0,09
	15-24	-0,08	1,28
Leeftijd (> 55)	25-34	0,15	1,27
	35-44	0,46	1,42
	45-54	0,88	1,39
Opleiding (WO)	Lager	0,60	0,23
	Middelb.	0,45	0,35
	HBO	0,17	0,17
Etniciteit (W. All.)	Aut.	-0,12	-0,08
	n.w. all	-0,05	0,04
Huish. (Anders)	Alleen	-0,12	-0,02
	Samen	-0,03	0,01
	Ouders	0,38	0,34
Sector (Pol)	Rijk	0,28	0,03
	Gem	0,54	-0,08
	Prov	0,18	-0,16
	RM	0,77	0,39
	Wat	0,54	-0,04
	PO	1,07	0,10
	VO	1,07	0,07
	MBO	0,74	0,00
	HBO	0,68	-0,03
	WO	0,68	0,13
	OI	0,74	-0,14
	UMC	0,95	0,21
	Def	-0,37	-0,17
Regio (Zuid)	Noord	0,01	0,02
	Oost	-0,02	-0,06
	West	-0,10	-0,09
Werkerv. (>20)	0-1	-0,35	-0,47
	2-5	-0,30	-0,57
	6-10	-0,13	-0,18
	11-20	-0,07	0,03
Inkomen (Weet niet) *1000	< 1,5	-0,26	-0,10
	1,5-2,0	-0,33	-0,21
	2,0-2,5	-0,44	-0,28
	2,5-3,0	-0,55	-0,40
	3,0-3,5	-0,64	-0,48
	3,5-4,0	-0,67	-0,51
	4,0-4,5	-0,61	-0,44
	4,5-5,0	-0,68	-0,47
	> 5,0	-0,56	-0,53
Werkz. uren (> 36)	0-8	-0,05	-0,16
	8-23	-0,08	-0,25
	24-31	-0,12	-0,23
	32-35	-0,13	-0,10
Dienstv. (overig)	Vast	-0,05	0,20
	Tijd.-vast	-0,11	0,15
	Tijd.	-0,91	-0,61
	Bijz. reg.	-0,25	-0,15
Leiding	Nee	0,30	0,09

Bijlage III: Aanvullende tabellen

Tabel III.1 Pushfactoren instromend personeel naar herkomst, gesorteerd op pullfactor nieuwe baan (vijfpuntsschaal)

Pushfactor	Totaal	Overheid	Markt	Zorg
Inhoud van het werk	4,1	4,0	4,2	4,1
Mate van zelfstandigheid	3,8	3,7	3,8	3,6
Relatie met collega's	3,4	3,3	3,5	3,3
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,9	3,8	3,9	3,9
Combinatie werk-privé	3,2	3,1	3,4	3,1
Primaire arbeidsvoorwaarden	3,5	3,3	3,6	3,4
Secundaire arbeidsvoorwaarden	3,4	3,1	3,6	3,3
Wijze leidinggeven direct leidinggevende	3,7	3,7	3,8	3,6
Arbeidsomstandigheden	3,2	3,1	3,4	3,2
Hoeveelheid werk	3,2	3,1	3,3	3,2
Resultaatgerichtheid organisatie	3,4	3,4	3,5	3,3
Wijze besturen organisatie	3,7	3,7	3,8	3,6
Werkdruk	3,2	3,1	3,3	3,2
Informatie en communicatie organisatie	3,4	3,4	3,5	3,4
Dreiging baanverlies reorganisatie	2,5	2,4	2,7	2,4
Dreiging baanverlies anders	2,5	2,4	2,6	2,3

Opmerking: totaal exclusief uitzendbureau, detacheringsbureau WIW

Tabel III.2 Pullfactoren instromend personeel naar herkomst, gesorteerd op pullfactor nieuwe baan (vijfpuntsschaal)

Pullfactor	Totaal	Overheid	Markt	Zorg
Inhoud van het werk	4,3	4,3	4,4	4,4
Mate van zelfstandigheid	3,9	3,9	4,0	3,9
Relatie met collega's	3,6	3,5	3,7	3,6
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,8	3,7	3,8	3,8
Combinatie werk-privé	3,5	3,4	3,7	3,4
Primaire arbeidsvoorwaarden	3,4	3,3	3,6	3,3
Secundaire arbeidsvoorwaarden	3,3	3,1	3,6	3,3
Wijze leidinggeven direct leidinggevende	3,4	3,4	3,4	3,2
Arbeidsomstandigheden	3,3	3,1	3,4	3,2
Hoeveelheid werk	3,2	3,1	3,3	3,1
Resultaatgerichtheid organisatie	3,2	3,3	3,3	3,1
Wijze besturen organisatie	3,2	3,3	3,3	3,1
Werkdruk	3,1	3,1	3,2	3,1
Informatie en communicatie organisatie	3,1	3,1	3,2	3,0
Promotie	3,0	3,1	3,0	3,0

Opmerking: totaal exclusief uitzendbureau, detacheringsbureau WIW

Tabel III.3 Pushfactoren uitstromend personeel naar bestemming, gesorteerd op pullfactor nieuwe baan (vijfpuntsschaal)

Pushfactor	Totaal	Overheid	Markt	Zorg
Wijze besturen organisatie	3,9	3,8	4,0	3,9
Inhoud van het werk	3,8	3,8	3,8	3,9
Wijze leidinggeven direct leidinggevende	3,7	3,7	3,7	3,6
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,8	3,7	3,8	3,7
Mate van zelfstandigheid	3,5	3,5	3,5	3,5
Informatie en communicatie organisatie	3,5	3,5	3,5	3,5
Resultaatgerichtheid organisatie	3,5	3,4	3,6	3,3
Relatie met collega's	3,2	3,3	3,1	3,3
Hoeveelheid werk	3,1	3,2	3,1	3,2
Primaire arbeidsvoorwaarden	3,2	3,2	3,2	3,2
Werkdruk	3,1	3,2	3,0	3,2
Combinatie werk-privé	2,9	3,0	2,7	3,1
Secundaire arbeidsvoorwaarden	3,0	3,0	3,0	3,1
Arbeidsomstandigheden	3,0	3,0	2,9	3,1
Dreiging baanverlies reorganisatie	2,2	2,2	2,0	2,3
Dreiging baanverlies anders	2,2	2,3	2,0	2,3

Opmerking: totaal exclusief uitzendbureau, detacheringsbureau WIW

Tabel III.4 Pullfactoren uitstromend personeel naar bestemming, gesorteerd op pullfactor nieuwe baan (vijfpuntsschaal)

Pullfactor	Totaal	Overheid	Markt	Zorg
Wijze besturen organisatie	3,4	3,3	3,5	3,3
Inhoud van het werk	4,2	4,2	4,2	4,3
Wijze leidinggeven direct leidinggevende	3,4	3,4	3,4	3,4
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,7	3,6	3,9	3,6
Mate van zelfstandigheid	3,9	3,8	4,0	3,9
Informatie en communicatie organisatie	3,2	3,2	3,2	3,2
Resultaatgerichtheid organisatie	3,4	3,3	3,8	3,2
Relatie met collega's	3,6	3,6	3,4	3,6
Hoeveelheid werk	3,2	3,2	3,1	3,2
Primaire arbeidsvoorwaarden	3,3	3,3	3,5	3,3
Werkdruk	3,1	3,1	3,0	3,2
Combinatie werk-privé	3,4	3,5	3,2	3,5
Secundaire arbeidsvoorwaarden	3,1	3,1	3,2	3,1
Arbeidsomstandigheden	3,2	3,3	3,1	3,3
Promotie	3,0	2,9	3,1	2,9

Opmerking: totaal exclusief uitzendbureau, detacheringsbureau WIW