



Dr. Arjan Heyma, hoofd cluster Arbeid & Onderwijs SEO Economisch Onderzoek

Paul Bisschop MSc, senior onderzoeker SEO Economisch Onderzoek

Baanaspecten die werken in het openbaar bestuur aantrekkelijk maken

In dit artikel onderzoeken wij op basis van het WERKonderzoek 2019 welke factoren van belang zijn voor de baantevredenheid van werknemers bij het openbaar bestuur. De belangrijkste bevinding is, dat de inhoud van het werk voor het grootste deel de algehele baantevredenheid bepaalt en dat het loon – gegeven het huidige niveau – daar geen significante invloed op heeft. Andere factoren die belangrijk zijn voor de algehele baantevredenheid zijn: kansen krijgen om te doen waar men goed in is (zelfontplooiing), de mate van zelfstandigheid, de samenwerking met collega's en tevredenheid met de hoeveelheid werk. Om aantrekkelijk te blijven voor werknemers, moet het openbaar bestuur daarom marktconform blijven belonen en ervoor zorgen dat de inhoud van het werk voldoende aantrekkelijk blijft, met voldoende mogelijkheden voor zelfontplooiing, zelfstandig werken én samenwerking met collega's.

Werken bij de overheid is voor veel mensen aantrekkelijk. Traditioneel geeft een baan bij de overheid zekerheid, mogelijkheden om bij dezelfde of via een andere organisatie carrière te maken en het biedt een redelijk tot goed inkomen. Veel mensen blijven dan ook langdurig bij de overheid werken, een belangrijke reden waarom het personeelsbestand van de overheid sterker vergrijsd is dan in andere sectoren. De vergrijzing zorgt ervoor dat de vraag naar nieuw personeel blijft aanhouden. Werknemers die met pensioen gaan moeten (deels) worden vervangen. Daarnaast komen er door verschuivingen in overheidstaken nieuwe vacatures bij. In het huidige economische klimaat zorgt dat voor een groeiende concurrentie met de private sector. Hoe kan de overheid ervoor zorgen dat ze ook de komende jaren aantrekkelijk blijft als werkgever?

Beloning

Vaak wordt gekeken naar de beloning als factor waarop de overheid concurreert met het bedrijfsleven. Gemiddeld genomen is die beloning bij de overheid redelijk op orde in vergelijking met de marktsector. Vrouwen, jongeren en lager opgeleiden krijgen gemiddeld meer betaald bij de overheid dan in de marktsector, mannen van middelbare leeftijd en hoger opgeleiden krijgen gemiddeld minder betaald bij de overheid.¹ Dat ligt vooral aan de grotere beloningsverschillen in de marktsector. Daar krijgt schaars personeel eerder een hogere beloning dan binnen de vaste beloningssystematiek van de overheid. Zou de

¹ Zie Van der Werff, Biesenbeek, Heyma en Megens (2017). *Wat verdient een overheids- of onderwijswerker ten opzichte van de marktsector*, SEO-rapport 2017-44, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek, nog te verschijnen.

overheid in de concurrentie om personeel met de marktsector hogere lonen en/of meer loondifferentiatie moeten toepassen?

Heyma (2017) laat zien dat beloning slechts een deel van het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden is dat voor werknemers van belang is bij het kiezen voor een baan bij de overheid. Bovendien is het loon, mits op een redelijk niveau, minder belangrijk voor de werktevredenheid dan baanaspecten als de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's. De overheid staat bekend als werkgever met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, die een mogelijk minder concurrerende beloning kunnen compenseren. Om als overheid een aantrekkelijke werkgever te blijven, moet ze niet alleen kijken naar het loonniveau, maar naar het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (Heyma 2017).

Actuele analyse

In dit artikel actualiseren we de analyse van Heyma (2017) op basis van de nieuwste resultaten uit het WERKonderzoek. Dit is een enquête onder werknemers die werken of recentelijk hebben gewerkt in de publieke sector. Door de tevredenheid met verschillende baanaspecten te analyseren, achterhalen we wat het relatieve belang van beloning is bij het aantrekken en behouden van personeel en via welke arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden werknemers kunnen worden verleid om bij de overheid te (blijven) werken.

Op basis van het WERKonderzoek 2019 onderscheiden we drie groepen werknemers in de publieke sector:

- Zittend personeel: in 2019 in dienst gebleven bij dezelfde overheidswerkgever
- Instromend personeel: in 2019 gestart in een functie bij een overheidswerkgever, ongeacht herkomst (werkend of niet-werkend, uit marktsector of andere overheidssector)
- Uitstromend personeel: in 2019 betrokken uit een functie bij een overheidswerkgever, ongeacht bestemming (werkend of niet-werkend, naar marktsector of andere overheidssector)

De analyses van het WERKonderzoek 2019 beperken we tot werknemers bij het openbaar bestuur: het Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen.

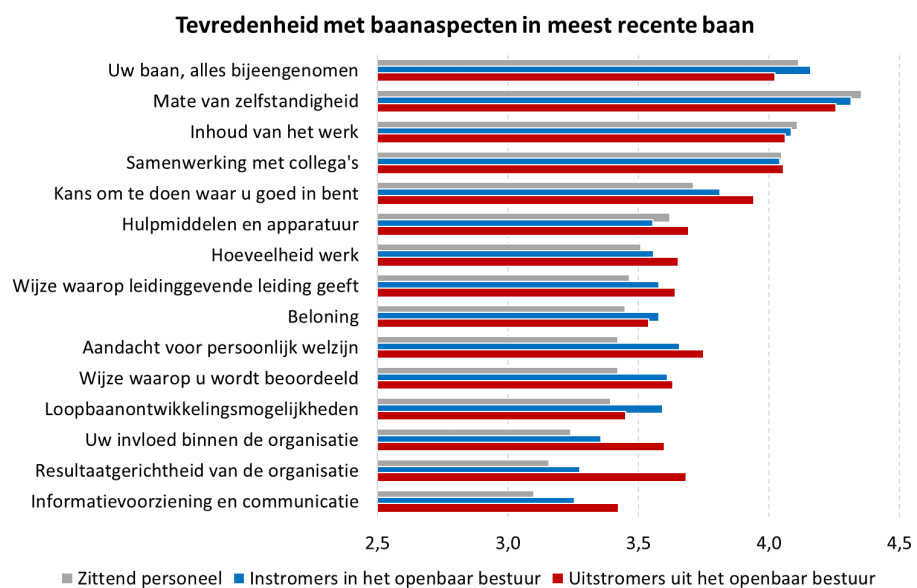
Indicatoren voor werktevredenheid

In het WERKonderzoek is werknemers op een vijfpuntschaal gevraagd naar de tevredenheid met verschillende baankenmerken. Figuur 1 laat de gemiddelde tevredenheid zien met onderscheid tussen zittend personeel in het openbaar bestuur, personeel dat is ingestroomd in het openbaar bestuur en personeel dat is uitgestroomd uit het openbaar bestuur.² Het verschil tussen deze groepen kan wijzen op voorkeuren voor specifieke arbeidsvoorwaarden bij mensen die graag in het openbaar bestuur werken, al kan selectie niet worden uitgesloten.³

² Zie Bijlage A voor de gebruikte enquêtevragen uit het WERKonderzoek 2019.

³ Er is sprake van selectie wanneer niet zozeer vaststaande voorkeuren leiden tot een beslissing om in het openbaar bestuur te gaan of te blijven werken, maar wanneer het (al dan niet gaan) werken in het openbaar bestuur leidt tot andere voorkeuren voor baanaspecten.

Figuur 1 laat zien dat de baantevredenheid van ambtenaren gemiddeld ruim een 4 uit 5 scoort (rapportcijfer 8), iets hoger dan de tevredenheid met de nieuwe baan bij werknemers die zijn vertrokken bij het openbaar bestuur. Dat komt overeen met de bevindingen uit Heyma (2017). Baanaspecten waar (zittende) werknemers bij het openbaar bestuur relatief tevreden over zijn, zijn de mate van zelfstandigheid (rapportcijfer 8,7), inhoud van het werk (8,2), samenwerking met collega's (8,1) en de kans krijgen om te doen waar men goed in is (7,4). De tevredenheid met de beloning is gemiddeld en niet veranderd ten opzichte van Heyma (2017). Werknemers zijn relatief het minst tevreden over de invloed die zij hebben binnen de organisatie (rapportcijfer 6,5), de resultaatgerichtheid van de organisatie (6,3) en de informatievoorziening en communicatie door de werkgever (6,2).



Figuur 1 Beloning is niet de belangrijkste, maar wel een van de baanaspecten waarover werknemers in het openbaar bestuur relatief tevreden zijn

Bron: WERKonderzoek 2019, bewerking SEO Economisch Onderzoek

In vergelijking met het zittend en ingestroomd personeel in het openbaar bestuur is het personeel dat is uitgestroomd bij het openbaar bestuur in de nieuwe baan gemiddeld tevredener over juist die drie aspecten (mate van invloed, resultaatgerichtheid en informatie en communicatie) én over de kansen om te doen waar men goed in is (zelfontplooiing). Instromers zijn ten opzichte van het zittend en uitstromend personeel juist tevredener over de beloning en over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Motieven voor baanmobiliteit

Naast de tevredenheid over baanaspecten is in het WERKonderzoek 2019 ook aan instromers gevraagd waarom zij voor hun nieuwe baan hebben gekozen. Figuur 2 maakt duidelijk dat de inhoud van het werk veruit de belangrijkste reden is, gevolgd door het maatschappelijke belang van het werk. Op die aspecten zorgt de private sector nauwelijks voor concurrentie. Andere belangrijke redenen zijn de loopbaanmogelijkheden en de mate waarin werknemers zelfstandig

kunnen werken. Daarna komen meer praktische redenen als reistijd en werktijden, gevolgd door arbeidsvoorwaarden als beloning, een vast contract, secundaire arbeidsvoorwaarden en opleidingsmogelijkheden. Ook daaruit blijkt weer dat arbeidsvoorwaarden, mits enigszins competitief, niet de belangrijkste redenen zijn voor mensen om voor een baan bij het openbaar bestuur te kiezen.



Figuur 2 Inhoud en het maatschappelijk belang van het werk zijn volgens instromers in het openbaar bestuur naar eigen zeggen belangrijker voor de baankeuze dan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden

Bron: WERKonderzoek 2019, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Motieven om van baan te veranderen verschillen enigszins tussen werknemers die in- en uitstromen bij het openbaar bestuur. Werknemers in het openbaar bestuur vertrekken vooral vanwege de werkwijze en cultuur binnen de organisatie of gewoon omdat ze iets anders willen gaan doen. Ook de inhoud van het werk, de sfeer op de afdeling, loopbaanmogelijkheden, de resultaatgerichtheid van de organisatie of de leidinggevende zijn belangrijke redenen om afscheid te nemen van een baan in het openbaar bestuur. Instromers in het openbaar bestuur verlaten hun vorige baan voornamelijk omdat ze iets anders willen doen en vanwege de inhoud van het werk, maar ook bij hen zijn de werkwijze en cultuur binnen de oude organisatie of de loopbaanmogelijkheden relatief belangrijke motieven om van baan te veranderen. Een werkgever in het openbaar bestuur die aantrekkelijk wil zijn voor werknemers, zou op deze aspecten moeten letten bij het werven en behouden van personeel.



Figuur 3 Werkwijze en cultuur van de organisatie en de inhoud van het werk zijn de belangrijkste motieven voor werknemers in het openbaar bestuur om van baan te veranderen, beloning is een relatief onbelangrijke vetrekreden

Bron: WERKonderzoek 2019, bewerking SEO Economisch Onderzoek

De relatieve rol van loon en baanaspecten in baantevredenheid

Het relatieve belang van loon en andere baanaspecten in de keuze van werknemers om bij het openbaar bestuur te gaan of blijven werken, kan worden vastgesteld door de tevredenheid met het loon en met andere baanaspecten te relateren aan de algehele baantevredenheid. Net zoals in Heyma (2017) hebben we dat gedaan met behulp van een regressieanalyse. Daarin wordt de algehele baantevredenheid verklaard uit de tevredenheid met allerlei baanaspecten, met een correctie voor achtergrondkenmerken die de tevredenheid van werknemers kan verklaren.⁴ Werknemers kunnen hun baantevredenheid immers anders waarderen afhankelijk van leeftijd, opleidingsniveau, duur van het dienstverband en dergelijke. De hoogte van de geschatte coëfficiënten geeft het belang aan van elk van deze achtergrondkenmerken. Ook is onderscheid gemaakt tussen instromers, zittend personeel en uitstromers bij het openbaar bestuur. Uit de schattingsresultaten in tabel 1 blijkt dat algehele baantevredenheid vooral afhankelijk is van de tevredenheid met de inhoud van het werk. Duidelijk minder, maar nog steeds belangrijk, zijn de tevredenheid met het krijgen van kansen om te doen waar men goed in is (zelfontplooiing), de tevredenheid over de samenwerking met collega's, met de mate van zelfstandigheid in het werk en met de hoeveelheid werk.

⁴ Omdat algehele baantevredenheid is gemeten op een vijfpuntschaal, wordt de vergelijking geschat met een *ordered logit model*. Dat houdt rekening met een mogelijk niet-lineaire invloed van verklarende variabelen op de rangorde van tevredenheid. Omdat algehele baantevredenheid zelf mogelijk ook weer van invloed is op loontevredenheid (endogeniteit), is gebruik gemaakt van een 2SLS-procedure. Daarin worden het aantal jaren bij dezelfde werkgever, het type contract en de omvang van het dienstverband gebruikt als instrumenten die wel de loontevredenheid beïnvloeden (zie tabel 2), maar niet de baantevredenheid (zie tabel 1). Vervolgens is de *geschatte* loontevredenheid opgenomen als verklarende variabele voor baantevredenheid.

	Coëfficiënt	Standaardfout	t-waarde	
Tevredenheid met:				
Beloning (geschat)	-0,084	0,047	1,77	
Inhoud van het werk	1,837	0,042	43,88	**
Samenwerking met collega's	0,244	0,029	8,54	**
Mate van zelfstandigheid in het werk	0,277	0,037	7,53	**
Hoeveelheid werk	0,232	0,029	8,06	**
Resultaatgerichtheid van de organisatie	0,156	0,031	5,04	**
Wijze van leiding geven door leidinggevende	0,090	0,024	3,74	**
Informatievoorziening en communicatie	-0,012	0,028	0,43	
Loopbaanmogelijkheden	0,130	0,023	5,58	**
Wijze van beoordeling	0,107	0,030	3,63	**
Mate van invloed binnen de organisatie	0,056	0,030	1,90	*
Aandacht voor persoonlijk welzijn	0,062	0,029	2,12	**
Kansen om te doen waar u goed in bent	0,353	0,033	10,84	**
Hulpmiddelen en apparatuur	0,031	0,024	1,30	
Geslacht				n.s.
Leeftijd				n.s.
Hoogst behaalde opleidingsniveau				
lager				
mbo	-0,089	0,081	1,10	
hbo	-0,269	0,095	2,83	**
wo en hbo-master	-0,420	0,097	4,32	**
anders/onbekend	-0,043	0,190	0,23	
Aantal jaren arbeidservaring				n.s.
Aantal jaren bij werkgever				n.s.
Type contract				n.s.
Omvang dienstverband				n.s.
Leidinggevend				n.s.
Overheidssector				
Rijk				
Gemeenten	-0,090	0,047	1,92	*
Provincies	-0,053	0,068	0,78	
Waterschappen	-0,116	0,055	2,11	**
Soort mobiliteit				
Instromend personeel				
Zittend personeel	-0,212	0,061	3,48	**
Uitstromend personeel	-0,461	0,216	2,14	**
Aantal waarnemingen				
			12.967	
R-kwadraat				
			0,3191	

**/* = statistisch significant bij 95%/90% betrouwbaarheid; n.s. = statistisch niet significant

Tabel 1 De algehele baantevredenheid wordt het sterkst beïnvloed door de tevredenheid van werknemers bij het openbaar bestuur met de inhoud van het werk, loontevredenheid heeft geen significante invloed

Veel minder belangrijk voor de algehele baantevredenheid is tevredenheid met de loopbaanmogelijkheden, met de wijze van beoordelen en de wijze van leidinggeven door de leidinggevende. Gemiddeld niet van belang voor de algehele baantevredenheid is tevredenheid met de informatievoorziening en communicatie door de werkgever, de beschikbaarheid van hulpmiddelen en apparatuur, én de

tevredenheid met de hoogte van het loon. In vergelijking met Heyma (2017) blijkt dat veel van de resultaten redelijk consistent zijn in de tijd, maar ook dat beloning gemiddeld genomen minder belangrijk is geworden voor de algehele baantevredenheid. Waar in Heyma (2017) nog werd berekend dat er grote loonaanpassingen nodig waren om de tevredenheid met andere baanaspecten te compenseren, kunnen we nu concluderen dat – bij het gegeven beloningsniveau – het openbaar bestuur beter op andere baanaspecten kan concentreren om aantrekkelijk te blijven als werkgever.

'Niet het loon, maar de inhoud van het werk bepaalt voor het grootste deel de baantevredenheid.'

Het relatieve belang van tevredenheid met verschillende baanaspecten voor de algehele baantevredenheid van werknemers bij het openbaar bestuur wordt in tabel 2 uitgedrukt als het percentage verandering in die algehele baantevredenheid wanneer de tevredenheid met afzonderlijke baanaspecten met één standaarddeviatie verandert. Die standaarddeviatie drukt de spreiding van de tevredenheid binnen de populatie van werknemers bij het openbaar bestuur uit. Wanneer die tevredenheid normaal is verdeeld, dan valt driekwart van de populatie binnen één standaarddeviatie onder en één standaarddeviatie boven de gemiddelde tevredenheid. Het geeft per baanaspect een gestandaardiseerde verandering van tevredenheid weer, waarvan het reëel is dat deze via het aanpassen van werkomstandigheden kan worden bereikt, aangezien dat verschil ook al binnen een substantieel deel van de populatie wordt gevonden.

Tevredenheid over:	Gemiddelde tevredenheid (5-puntschaal)	Standaarddeviatie van tevredenheid	Toename baantevredenheid door verhoging tevredenheid met standaarddeviatie
Inhoud van het werk	4,10	0,77	34,5%
Kans om te doen waar u goed in bent	3,73	0,93	7,9%
Hoeveelheid werk	3,52	0,93	5,2%
Mate van zelfstandigheid	4,35	0,74	5,0%
Samenwerking met collega's	4,05	0,76	4,5%
Resultaatgerichtheid van de organisatie	3,18	0,94	3,6%
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,42	0,99	3,1%
Wijze waarop u wordt beoordeeld	3,45	0,92	2,4%
Wijze waarop leidinggevende leiding geeft	3,48	1,03	2,3%
Aandacht voor persoonlijk welzijn	3,46	0,99	1,5%
Beloning	3,47	0,93	0,0%

Tabel 2 Om de algehele baantevredenheid te verhogen, is het beïnvloeden van tevredenheid met de inhoud van het werk effectiever dan het beïnvloeden van de tevredenheid van alle andere baanaspecten samen

Tabel 2 laat opnieuw zien dat verreweg de meest efficiënte manier om de algehele baantevredenheid onder werknemers bij het openbaar bestuur te verhogen, een verhoging van de tevredenheid over de inhoud van het werk is. Daarnaast is het verstandig om werknemers de ruimte te geven voor zelfontplooiing, de hoeveelheid werk goed met ze af te stemmen en aandacht te blijven geven aan de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's. De andere baanaspecten in tabel 2 hebben een relatief beperkte invloed op de algehele baantevredenheid.

Verschillen in determinanten werktevredenheid tussen in- en uitstromers

Werknemers die bij het openbaar bestuur komen werken kunnen aan andere baanaspecten meer waarde hechten dan zittende werknemers of werknemers die juist het openbaar bestuur verlaten. Om daarachter te komen is de regressie uit tabel 1 apart uitgevoerd voor instromers, zittend personeel en uitstromers bij het openbaar bestuur. Met de resultaten is de laatste kolom van tabel 2 opnieuw berekend voor deze verschillende groepen. De uitkomsten in tabel 3 laten zien dat de inhoud van het werk voor zowel instromers als uitstromers zonder twijfel het belangrijkste baanaspect is. Ook het belang van de andere baanaspecten verschilt niet veel tussen de groepen, met een paar uitzonderingen. Zo is zelfontplooiing een relatief belangrijk motief voor werknemers om in het openbaar bestuur te gaan of te blijven werken. Tevredenheid met de hoeveelheid werk is juist voor uitstromers een relatief belangrijke verklaring voor algehele baantevredenheid. Ook opvallend is dat instromers relatief veel waarde hechten aan de resultaatgerichtheid van de organisatie, aan loopbaanmogelijkheden én aan de beloning, dat dit voor alle drie de aspecten een stuk minder is bij het zittend personeel en dat uitstromend personeel aan al deze drie aspecten vrijwel geen waarde meer hechten. Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in de leeftijd van instromers versus uitstromers. Daarom gaan we hieronder in op verschillen in determinanten voor baantevredenheid naar leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

Tevredenheid over:	Instroom	Zittend	Uitstroom	Totaal
Inhoud van het werk	33,5%	35,4%	31,7%	34,5%
Kans om te doen waar u goed in bent	10,2%	8,2%	4,1%	7,9%
Hoeveelheid werk	5,7%	4,6%	6,6%	5,2%
Mate van zelfstandigheid	4,7%	6,4%	2,8%	5,0%
Samenwerking met collega's	4,6%	4,3%	4,7%	4,5%
Resultaatgerichtheid van de organisatie	5,9%	3,7%	1,1%	3,6%
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	4,9%	2,3%	0,1%	3,1%
Wijze waarop u wordt beoordeeld	2,2%	1,7%	2,4%	2,4%
Wijze waarop leidinggevende leiding geeft	2,8%	1,2%	3,3%	2,3%
Aandacht voor persoonlijk welzijn	0,5%	1,2%	3,1%	1,5%
Beloning	5,1%	2,2%	0,0%	0,0%

Tabel 3 Voor instromers in het openbaar bestuur zijn zelfontplooiing, de resultaatgerichtheid van de organisatie, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden én de beloning relatief belangrijke determinanten van algehele baantevredenheid (procentuele verandering van algehele baantevredenheid bij een verandering van de tevredenheid met afzonderlijke baanaspecten ter grootte van een standaarddeviatie)

Verschillen in werktevredenheid naar achtergrondkenmerken

Uit een soortgelijke analyse naar leeftijd blijkt inderdaad dat loopbaanmogelijkheden voor jongere werknemers belangrijker zijn dan voor oudere werknemers, maar dat geldt niet voor de resultaatgerichtheid van de organisatie of voor de beloning (tabel 4). Andere opvallende verschillen naar leeftijd zijn dat jongeren minder waarde hechten aan de hoeveelheid werk en dat zowel jongeren als ouderen minder dan gemiddeld waarde hechten aan de samenwerking met collega's. Beloning is voor 45-plussers, in tegenstelling tot 45-minners, wel degelijk een aspect dat de algehele baantevredenheid beïnvloedt. Het belang dat werknemers bij het openbaar bestuur hechten aan de andere baanaspecten verschilt maar weinig naar leeftijd. Voor alle leeftijden geldt dat de inhoud van het werk de belangrijkste determinant van algehele baantevredenheid is.

Tevredenheid over:	25 tot 35 jaar	35 tot 45 jaar	45 tot 55 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Inhoud van het werk	34,0%	34,8%	35,5%	33,8%	34,5%
Kans om te doen waar u goed in bent	8,5%	7,5%	9,3%	7,0%	7,9%
Hoeveelheid werk	3,4%	5,5%	5,0%	5,6%	5,2%
Mate van zelfstandigheid	5,2%	4,4%	5,0%	5,7%	5,0%
Samenwerking met collega's	4,8%	4,0%	6,4%	3,7%	4,5%
Resultaatgerichtheid van de organisatie	3,9%	3,7%	4,2%	3,3%	3,6%
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	4,7%	2,7%	2,2%	1,2%	3,1%
Wijze waarop u wordt beoordeeld	2,8%	3,9%	2,1%	0,3%	2,4%
Wijze waarop leidinggevende leiding geeft	4,5%	2,3%	-0,1%	3,8%	2,3%
Aandacht voor persoonlijk welzijn	2,0%	0,1%	2,3%	2,0%	1,5%
Beloning	0,0%	0,0%	2,4%	1,8%	0,0%

Tabel 4 Jongeren vinden loopbaanmogelijkheden belangrijker dan oudere werknemers, maar de hoeveelheid werk en samenwerking met collega's juist weer minder belangrijk (procentuele verandering van algehele baantevredenheid bij een verandering van de tevredenheid met afzonderlijke baanaspecten ter grootte van een standaarddeviatie)

Tabel 5 geeft de invloed weer van de tevredenheid met afzonderlijke baanaspecten op de algehele baantevredenheid, maar dan uitgesplitst naar een combinatie van geslacht en opleidingsniveau. Vrouwen hechten ten opzichte van mannen relatief meer waarde aan de inhoud van het werk, tevredenheid met de hoeveelheid werk, loopbaanmogelijkheden en de wijze waarop er leiding wordt gegeven. Hoger opgeleiden vinden het ten opzichte van lager opgeleiden belangrijk dat ze de kans krijgen om te doen waar ze goed in zijn (zelfontplooiing). Specifiek voor lager opgeleide vrouwen geldt dat ze relatief veel waarde hechten aan de inhoud van het werk en de samenwerking met collega's, maar juist minder aan zelfstandig kunnen werken of aandacht voor het persoonlijk welzijn. Hoger opgeleide vrouwen vinden de mate van zelfstandigheid juist wel belangrijk in de waardering van de baan bij het openbaar bestuur, evenals tevredenheid over de hoeveelheid werk. Het belang van tevredenheid met de hoogte van de beloning geldt uitsluitend voor lager opgeleide mannen en hoger opgeleide vrouwen. Andere verschillen in

determinanten voor algehele baantevredenheid tussen mannen en vrouwen, en tussen hoger en lager opgeleiden, zijn er nauwelijks.

Verschillen werktevredenheid tussen subsectoren

Ook tussen subsectoren van het openbaar bestuur bestaan er enkele verschillen tussen werknemers ten aanzien van het belang dat zij hechten aan baanaspecten. Zo lijken gemeenteambtenaren het minder belangrijk te vinden om de kans te krijgen te doen waar ze goed in zijn. Ze zijn minder geïnteresseerd in de samenwerking met collega's, maar vinden de aandacht voor het persoonlijk welzijn wel weer belangrijker dan gemiddeld. Werknemers bij de provincies en waterschappen hechten meer dan gemiddeld aan een grote mate van zelfstandigheid en aan tevredenheid over de wijze waarop ze worden beoordeeld. Een significante invloed van loontevredenheid op algehele baantevredenheid geldt voor gemeenteambtenaren en vooral voor werknemers bij de waterschappen. Voor alle subsectoren geldt ongeveer in gelijke mate dat de inhoud van het werk het allerbelangrijkste is voor de algehele baantevredenheid.

Tevredenheid over:	Man, mbo of lager	Man, hbo of wo	Vrouw, mbo of lager	Vrouw, hbo of wo	Totaal
Inhoud van het werk	32,6%	33,9%	38,7%	35,8%	34,5%
Kans om te doen waar u goed in bent	5,8%	9,6%	4,4%	9,5%	7,9%
Hoeveelheid werk	3,7%	5,0%	5,0%	6,2%	5,2%
Mate van zelfstandigheid	5,0%	5,5%	2,1%	6,4%	5,0%
Samenwerking met collega's	2,4%	4,7%	7,0%	4,1%	4,5%
Resultaatgerichtheid van de organisatie	4,8%	4,6%	2,2%	3,3%	3,6%
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	0,5%	2,8%	2,9%	3,6%	3,1%
Wijze waarop u wordt beoordeeld	1,4%	4,5%	3,1%	-1,4%	2,4%
Wijze waarop leidinggevende leiding geeft	1,2%	2,3%	3,0%	2,8%	2,3%
Aandacht voor persoonlijk welzijn	2,4%	0,2%	0,0%	3,6%	1,5%
Beloning	4,1%	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%

Tabel 5 Vrouwen vinden inhoud van het werk, de hoeveelheid werk, loopbaanmogelijkheden en de wijze waarop er leiding wordt gegeven belangrijker dan mannen, mannen hechten meer waarde aan de resultaatgerichtheid van de organisatie (procentuele verandering van algehele baantevredenheid bij een verandering van de tevredenheid met afzonderlijke baanaspecten ter grootte van een standaarddeviatie).

Tevredenheid over:	Rijk	Gemeenten	Provincies	Water- schappen	Totaal
Inhoud van het werk	33,9%	35,6%	35,7%	34,2%	34,5%
Kans om te doen waar u goed in bent	8,8%	4,4%	10,8%	12,1%	7,9%
Hoeveelheid werk	6,1%	5,1%	2,0%	5,3%	5,2%
Mate van zelfstandigheid	3,1%	5,9%	9,0%	8,0%	5,0%
Samenwerking met collega's	4,8%	3,6%	6,8%	4,3%	4,5%
Resultaatgerichtheid van de organisatie	4,1%	3,4%	5,7%	2,1%	3,6%
Loopbaanontwikkelin- gsmogelijkheden	4,1%	0,3%	0,9%	3,3%	3,1%
Wijze waarop u wordt beoordeeld	2,5%	0,0%	3,8%	2,8%	2,4%
Wijze waarop leidinggevende leiding geeft	3,8%	1,8%	1,0%	0,5%	2,3%
Aandacht voor persoonlijk welzijn	1,6%	2,0%	1,2%	1,4%	1,5%
Beloning	0,0%	2,0%	0,0%	5,7%	0,0%

Tabel 6 Gemeenteambtenaren hechten relatief veel belang aan aandacht voor persoonlijk welzijn, voor ambtenaren bij provincies en waterschappen is tevredenheid met de mate van zelfstandigheid en met de wijze van beoordelen relatief belangrijk (procentuele verandering van algehele baantevredenheid bij een verandering van de tevredenheid met afzonderlijke baanaspecten ter grootte van een standaarddeviatie).

Conclusie

In dit artikel hebben wij op basis van het WERKonderzoek 2019, een enquête onder instromers, zittend personeel en uitstromers in de publieke sector, onderzocht welke factoren van belang zijn voor de baantevredenheid van werknemers in het openbaar bestuur. De belangrijkste bevinding is dat de inhoud van het werk voor het grootste deel de algehele baantevredenheid van werknemers bij het openbaar bestuur bepaalt en dat het loon – gegeven het huidige niveau – daar geen significante invloed op heeft. Andere factoren die – in wisselende mate – belangrijk zijn voor de algehele baantevredenheid van werknemers in het openbaar bestuur zijn kansen krijgen om te doen waar men goed in is (zelfontplooiing), de mate van zelfstandigheid in het werk, de samenwerking met collega's en ook de tevredenheid met de hoeveelheid werk die men verricht. Op al deze factoren zijn werknemers in het openbaar bestuur behoorlijk tevreden, met een rapportcijfers tussen een 7,0 en een 8,7. Factoren als informatievoorziening en communicatie, de mate van invloed in de organisatie en wijze van leidinggeven zijn voor geen van de onderscheiden groepen werknemers binnen het openbaar bestuur van groot belang voor de baantevredenheid. Het zijn ook deze drie aspecten waar de werknemers gemiddeld het minst tevreden mee zijn, met een rapportcijfer tussen een 6,3 en 7,0.

'Geef werknemers ruimte voor zelfontplooiing en geef aandacht aan zelfstandigheid en samenwerking.'

Loonniveau

Hoewel het loonniveau gemiddeld geen invloed heeft op de baantevredenheid, zijn ambtenaren in het openbaar bestuur daar behoorlijk tevreden mee (rapportcijfer 7,0). Tussen groepen werknemers geldt dat hoe hoger de tevredenheid over het loon, hoe minder belangrijk het loon is voor de algehele baantevredenheid.

Loontevredenheid heeft de grootste invloed op de baantevredenheid bij instromers, laagopgeleide mannen en werknemers bij de waterschappen. Ten opzichte van het gemiddelde zijn nieuwe instromers vooral geïnteresseerd in zelfontplooiing en zelfstandig werken, net zoals werknemers die al langer bij het openbaar bestuur werken. Voor uitstromers of werknemers die denken aan een andere functie zijn de hoeveelheid werk en de samenwerking met collega's relatief belangrijke factoren voor de baantevredenheid. Laagopgeleide vrouwen zijn relatief vaak geïnteresseerd in samenwerking met collega's, hoogopgeleide vrouwen in de hoeveelheid werk. Voor hoogopgeleiden in het algemeen is zelfontplooiing en zelfstandig kunnen werken belangrijker voor de baantevredenheid dan voor laagopgeleide werknemers.

Aantrekkelijk blijven

Om aantrekkelijk te blijven voor werknemers moet het openbaar bestuur marktconform blijven belonen. Daarnaast moet de werkgever erop te letten dat de inhoud van het werk voldoende aantrekkelijk blijft, met voldoende mogelijkheden voor zelfontplooiing, zelfstandig werken én samenwerking met collega's. Daarbij mag de tevredenheid met de hoeveelheid werk die werknemers moeten uitvoeren niet uit het oog worden verloren. Dit is vooral nodig om vrouwelijke en meer ervaren werknemers te behouden.

Onderzoeksverantwoording

Bronnen

Dit onderzoek is gebaseerd op de enquête WERKonderzoek, uitgevoerd door het CBS. Het WERKonderzoek is de opvolger van POMO, en richt zich op de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Het WERKonderzoek 2019 betrof een steekproef van bijna 95.000 medewerkers in de publieke sector. De respons was 39.640 (42 procent). Het CBS heeft de resultaten op persoonsniveau verrijkt met enkele achtergrondvariabelen uit de eigen microdatabestanden. Specifiek voor dit onderzoek was daarin het bruto maandloon relevant. Deze informatie is oorspronkelijk afkomstig uit de Polis-bestanden van het UWV. Dit onderzoek maakt daarnaast gebruik van de CBS-loonvariabele basisloon bij het bepalen van het bruto maandloon. Het basisloon betreft het loon exclusief bijzondere beloningen, toeslagen en overwerkloon.

Definities en gebruikte vragen

Uit het werkonderzoek zijn diverse vragen gebruikt die te maken hebben met baantevredenheid en in- en uitstroomredenen. Specifiek gaat het om de volgende vragen:

Tevredenheid baan: Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen met uw baan? (vijfpuntsschaal zeer ontevreden t/m zeer tevreden)

Tevredenheid aspecten baan: Kunt u per aspect aangeven in hoeverre u tevreden of ontevreden bent? (vijfpuntsschaal zeer ontevreden t/m zeer tevreden)

[a. De inhoud van het werk; b. De samenwerking met collega's; c. De mate van zelfstandigheid; d. De hoeveelheid werk; e. De resultaatgerichtheid van de organisatie; f. De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft; g. De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie; h. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden; i. De beloning; j. De wijze waarop u beoordeeld wordt; k. De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie; l. De aandacht van de organisatie voor uw persoonlijk welzijn; m. De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent; n. De hulpmiddelen en apparatuur die u heeft om uw werk goed te doen]

Redenen voor keuze huidige baan: Wat waren voor u de belangrijkste redenen om voor de baan bij uw (huidige) werkgever te kiezen? (keuze uit veertien items; maximaal drie antwoorden)

Redenen voor vertrek oude werkgever: Wat waren voor u de belangrijkste redenen voor uw vertrek bij uw oude werkgever? (keuze uit vijftien items; maximaal drie antwoorden)

Weging en selectie

Bij alle analyses is gebruik gemaakt van de wegingsvariabele 'eindgewicht_basis'. In de analyses gaan we in op de medewerkers van het openbaar bestuur. Dat betekent dat we een selectie hebben gemaakt van medewerkers bij het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen. In totaal zijn dit in het Werkonderzoek 2019 15.025 observaties.