

INTERMEDIAR  
ONDERZOEK  
WIE ZIJN DE BESTE  
WERKGEVERS IN DE  
NON-PROFIT?

Plus: Intermediair Tevredenheidsonderzoek

# Goede werkgevers, tevreden werknemers

Welke werkgever in de non-profitsector heeft het laagste ziekteverzuim, het hoogste scholingsbudget of startsalarij, het beste diversiteitsbeleid? Kortom, wie heeft de beste arbeidsvoorwaarden? Dit jaar scoort het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid (SZW) hierin het hoogst. De meest tevreden werknemers werken bij het waterschap De Dommel. DOOR EVERT DE VOS RESEARCH PETER FABER (UZ3) EN MIRJAM BAARS (SATISACTION)

FOTOGRAFIE ROGER CREMERS

In het Intermediair Beste Werkgevers Onderzoek 2006 is een breed scala aan zaken die werknemers aangaan, onder de loep genomen. Hun loon natuurlijk, maar ook of ze kritiek kunnen geven op hun baas. Of er genoeg invaliden werken, en of er mogelijkheden zijn voor vrijwilligerswerk. De deelnemende organisaties worden op 94 punten langs de meetlat gelegd. En bijna overal bevindt het SZW zich in de bovenste regionen. Het waterschap De Dommel en het ministerie van Verkeer en Waterstaat bezetten respectievelijk de tweede en derde plaats.

'We zijn bijzonder blij met deze eerste plek', reageert Annelies Straub, hrm-manager bij de directie personeel, organisatie & informatie van het ministerie. 'We zien het als een beloning van de verbeteringen die we de afgelopen jaren hebben doorgevoerd.' Zo

**De winnaar wil ook een rolmodel zijn voor andere werkgevers in Nederland**

is er meer geïnvesteerd in scholing en is er veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van leidinggevenden. 'Alle managers hier gaan verplicht één dag per jaar op scholing om hun vaardigheden bij te houden en er zijn uitgebreide leergangen voor het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden en leiderschapstechnieken.'

Het ziekteverzuim op het ministerie is in korte tijd gedaald van 6,5 naar 4,3 procent. 'We hanteren tegenwoordig de leuze "Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze"', zegt Straub. 'Er is veel meer contact met zieke werknemers en daarbij kijken we of en hoe ie-

## Top-25 beste werkgevers 2006 (non-profit)

rk	nr		Personeel	Startsalaris hbo (1)	Startsalaris hbo (2)	Bonus (3)	Doeltijders %	Opleiding budget (4)	Verzuim % (5)	Uitstroom % (6)	Contract (7)
1	5	Ministerie SZW	3075	36961	32790	●●●	10	3	4,3	10,2	○○
2	2	Waterschap De Dommel	370	32206	30132	●	24,2	3	4,2	4	○○○○
3	16	Ministerie Verkeer en Waterstaat	12117	41682	35390	nvt	9,4	2	5	10,8	○○○
4	3	Kadaster	2486	35711	34076	●●●	12,3	5	4,2	7,9	○○
5	6	Provincie Groningen	939	33000	30000	●●●	42	2	5,6	5	○○○
6	14	Provincie Zuid-Holland	2351	35234	30485	●●●	29,5	2	4,5	5,5	○○
7	9	Ministerie Financiën	1893	35678	33010	●●●	21	3,5	3,5	9	○○○
8	7	Gemeente Den Haag	7797	31089	28780	●●●	24,4	2,2	6,5	10,7	○○
9	30	Amphia Ziekenhuis	4877	43609	29772	●●	66	0,7	5,3	7,9	nb
10	8	Belastingdienst	30688	28888	27449	●●●	23,3	1,3	5,2	4,6	○○
11	15	RDW	1484	31798	30192	●●●	15,7	2,5	5	4,2	○○
12	13	Provincie Drenthe	598	39900	32776	●●	49	2	3,8	6	○○
13	20	Waterschap Brabantse Delta	526	31350	29915	●●●	20	2	4,9	4,5	○○
14	12	Gemeente Tilburg	1876	30876	27740	●●●	31	2	5,5	7	○
15	24	Provincie Zeeland	750	38262	32726	●●●	40,4	2	3,6	12	○
16	10	Ministerie BZK	3000	35395	30314	●●●	22,1	3	3,9	11	○○○
17	17	Politiekorps Amsterdam-A	6120	29976	29976	●●	9,9	1,3	5,6	6,7	nb
18	45	Provincie Gelderland	1468	37308	34026	●●●	41,6	1,8	4,8	4,2	○○
19	29	Provincie Fryslân	930	38772	30246	●●●	40,4	2	5,4	5,4	nb
20	25	Ministerie BuZa	1992	35395	29556	●●	12,2	2	3,1	6,1	○○○
21	23	Ministerie VROM	3857	29556	28065	●●	16,8	1,7	4,8	7	○○○
22	44	Gemeente Amsterdam	21100	29000	27000	●●	40	2,5	6,5	7	○○○
23	-	Provincie Utrecht	838	31362	27725	●●	53	2,5	4,3	12	○○○
24	-	Waterschap Rivierland	700	39460	30710	●●	20	3	4,2	4	○
25	48	Gemeente Rotterdam	17000	29500	26500	●●	25,7	1	7	9,4	○○

### LEGENDA

- (1) Startsalaris: academici: bruto jaarsalaris, inclusief eventuele 13e maand en vakantietoelage en verrekend naar een 38-urige werkweek, voor iemand zonder werkervaring  
 (2) Startsalaris voor hbo'ers: bruto jaarsalaris, inclusief eventuele 13e maand en vakantietoelage en verrekend naar een 38-urige werkweek, voor iemand zonder werkervaring

### (3) Bonussen

- Alle medewerkers op basis van groepsprestaties
- Alle medewerkers op basis van individuele prestaties
- Andere bonusregeling

- (4) Het opleidingsbudget: out-of-pocket kosten als percentage van de loonsom

- (5) Percentage ziekteverzuim, exclusief zwangerschapsverlof

### (6) Percentage uitstroom, inclusief reorganisaties

- (7) Hoeveel procent van de nieuwe, hoogopgeleide medewerkers wordt op een tijdelijk contract aangenomen?  
 ○ Alle hoogopgeleiden op tijdelijk contract  
 ○○ 50-99% op een tijdelijk contract  
 ○○○ 1-50% op een tijdelijk contract  
 ○○○○ Alle hoogopgeleiden op vast contract



Deborah van Twisk-Langhoorn (29) jurist bij de gemeente Wormerland

'Als jurist heb ik te maken met allerlei regels en afdelingsplannen. Toch heb ik het idee dat er altijd ruimte is om iets aan de kaak te stellen, dat je kunt binnenstappen bij je leidinggevende en dat er echt naar je geluisterd wordt. Voor mij is het belangrijk dat ik mijn stempel op het werk kan drukken. Zo'n type ben ik namelijk wel: wat ik doe moet zichtbaar zijn, ik wil iets achterlaten.'

'En verder ben ik héél erg blij dat ik zelf mag kiezen welke (drie) dagen ik werk, een uitkomst als je zoals ik thuis een peuter van twee en een tweeling van acht maanden hebt. En eerder of later beginnen is hier ook geen probleem.'  
 (RK)

'Ik wil mijn stempel op het werk kunnen drukken'

mand toch nog kan werken. Met hoofdpijn bijvoorbeeld, kun je misschien wel vier uur komen werken. En met een gebroken been kun je met een taxi naar het ministerie komen.'

SZW wil ook een rolmodel zijn voor andere werkgevers in Nederland. Daarom werken er bijvoorbeeld veel arbeidsgehandicapten en is er een uitgebreid diversiteitsbeleid. Het effect hiervan is bijvoorbeeld dat er veel vrouwen in managementfuncties werken en ook relatief veel allochtonen. 'Allereerst zijn we ervan overtuigd dat divers samengestelde teams creatiever zijn en met betere oplossingen komen', reageert Straub, 'maar we willen daarnaast ook laten zien dat je prima vrouwen en hoogopgeleide allochtonen kunt vinden als je je best maar doet.' Het ministerie hanteert bijvoorbeeld de regel dat bij managementfuncties zowel in de sollicitatiecommissie als in de voordracht altijd één vrouw moet zitten. En onlangs zijn er zes hoogopgeleide vluchtelingen voor een jaar geworven om hen de kans te geven naar een reguliere baan door te stromen.

Opmerkelijk is ook dat de ambtenaren van SZW met hun leidinggevende afspraken maken over hun prestatiebeloning. In een zogenaamd jaarlijks 'medewerker-managersprek' bespreken ze samen de prestaties van het afgelopen jaar en stellen in over-

## Intermediair Tevredenheidsonderzoek

05	05		Werk- inhoud	Werk- sfeer	Werk- druk	Doorgroei- mogelijk- heden	Vrijheid in het werk	Tevreden- heid	Gemid- delde
1	3	Waterschap de Dommel	8,0	8,3	6,9	6,4	8,0	7,8	7,57
2	2	Provincie Zeeland	7,7	7,8	6,7	6,8	7,7	7,7	7,41
3	-	Provincie Groningen	7,7	7,7	6,5	6,8	7,7	7,5	7,33
4	1	RDW	7,9	8,0	6,5	6,5	7,6	7,4	7,31
5	12	Politie Amsterdam-Amstelland	8,3	7,9	6,4	6,3	6,8	7,3	7,17
6	-	Universiteit Twente	7,8	7,9	6,0	5,9	7,8	7,4	7,14
7	-	Gemeente Wormerland	7,6	8,2	6,4	6,1	7,3	7,2	7,13
8	8	Ministerie SZW	7,7	8,0	6,8	5,4	7,3	7,4	7,10
9	7	Provincie Drenthe	7,7	7,8	6,0	5,8	7,5	7,4	7,04
10	9	Provincie Zuid-Holland	7,4	7,5	6,6	6,1	7,5	7,2	7,03
11	11	Gemeente Arnhem	7,7	7,8	6,3	6,0	7,1	7,3	7,02
12	5	Kadaster	7,7	7,8	6,7	5,8	6,7	7,3	7,00
13	-	Gemeente Ede	7,4	7,6	5,7	6,0	7,4	7,5	6,93
14	-	Provincie Friesland	7,3	7,5	6,3	6,0	7,2	7,1	6,91
15	-	Rijksuniversiteit Groningen	7,7	7,8	5,9	5,3	7,6	7,1	6,89
16	10	Waterschap Brabantse Delta	7,3	7,7	6,2	5,4	7,5	6,9	6,83
17	-	Waterschap Zeeuwse Eilanden	7,3	7,7	5,6	4,8	7,0	7,2	6,77

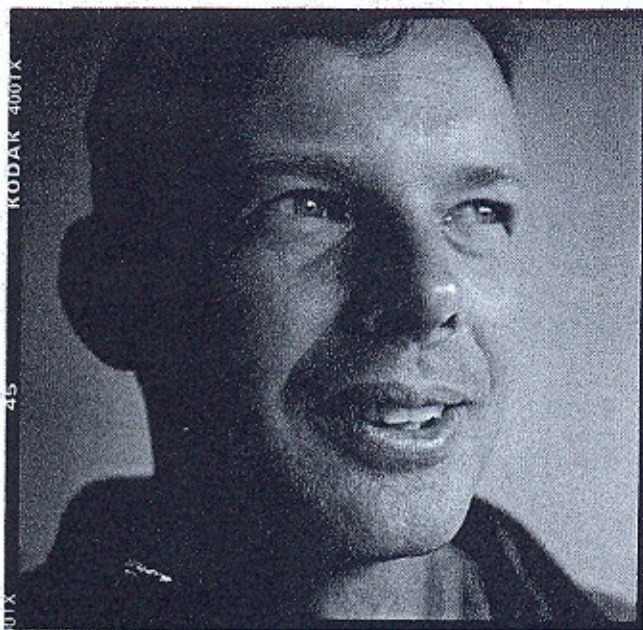
N.B. Een hoog cijfer voor werkdruk, betekent dat men een lage werkbelasting ervaart.

### Beste werkgevers, tevreden werknemers

Het *Intermediair* Beste Werkgevers Onderzoek is uitgevoerd door Peter Faber van bureau UZ3.

Hierin werd gekeken naar primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en naar zaken als eventuele vertegenwoordiging van vrouwen en gehandicapten, ziekteverzuim, personeelsverloop en inspraakmogelijkheden voor medewerkers. Aan dit onderzoek naar werkgevers in de publieke sector mochten alle organisaties deelnemen die minimaal honderd personeelsleden in Nederland in dienst hebben. De vragenlijst is ingevuld door de organisatie zelf. De verstrekte gegevens werden steekproefsgewijs gecontroleerd aan de hand van informatie op het internet, sociale jaarverslagen, personeelshandboeken of de cao.

Vervolgens zijn de organisaties uitgenodigd om deel te nemen aan het Onderzoek naar Werktevredeheid onder werknemers in de non-profitsector 2006, uitgevoerd door Mirjam Baars van bureau Satisfaction. Het onderzoek bestond uit een representatieve steekproef onder werknemers.



Christiaan Both, dierenecoloog  
Rijksuniversiteit  
Groningen

→ leg nieuwe doelen vast. De gemiddelde bonus zit tussen duizend en tweeduizend euro en kan maximaal oplopen tot een bruto maandsalaris.

#### Meest tevreden werknemers

Zorgt dit Haagse warme bad ook voor de meest tevreden werknemers in de publieke sector? Nee, dat ook weer niet. Want die werken bij het waterschap De Dommel. In het vervolgonderzoek naar de werktevredeheid dat we ook dit jaar weer hebben uitgevoerd (zie tabel), scoort SZW met een achtste plek niet slecht, maar de medewerkers van De Dommel zijn iets meer te spreken over de inhoud van het werk, de werkzekerheid, de prettige werksfeer, hun werkomgeving en de afstemming werk-privé. De provincies Zeeland en Groningen staan in dit onderzoek respectievelijk op de tweede en derde plaats, waarbij de laatste als nieuwkomer op de lijst binnenkomt.

In vergelijking met vorig jaar zijn de werknemers over één aspect van hun baan meer tevreden: hun werkzekerheid. Alle deelnemende organisaties krijgen hierbij een veel hogere waardering. Wel speelt hierbij op de achtergrond dat organisaties die flink aan het reorganiseren zijn, het meten van de tevredenheid liever een jaartje overslaan. Om die reden deden dit jaar beduidend minder gemeenten mee aan het vervolgonderzoek. Verder valt op dat jongere werknemers meer tevreden zijn dan hun oudere collega's. Ze voelen zich meer zeker van hun baan, ze ondervinden meer steun en stimulans van hun leidinggevende en vinden

'Vrijheid is dat ik kan onderzoeken wat ik zélf leuk vindt'

'Vrijheid betekent voor mij dat ik kan werken aan een onderzoek dat ik zelf bedacht heb. Ik ben nu aan het onderzoeken waarom de grutto's in Nederland zo dramatisch in aantal achteruitgaan. Dat voorstel heb ik samen met mijn collega's ingediend, want ik ben namelijk erg benieuwd wat daar de oorzaak van is. Waarom verdwijnt die vogel opeens? Vrijheid is ook dat ik zelf beslissingen kan nemen en niet hoeft aan te kloppen bij mijn leidinggevende. Wél kan ik altijd met hem praten over twijfels die ik heb. Gelukkig is onze faculteit niet erg hiërarchisch georganiseerd. Het effect van die vrijheid is dat iedereen in mijn onderzoeksgroep enorm enthousiast is over zijn werk. Het is ontzettend leuk om met mijn collega's samen te werken.'

[RK]

## Hoeveel vrijheid heb jij in je baan?

Mag je zelf bepalen wanneer je pauzes neemt? Kun je zelf beslissen hoe je het werk aanpakt? Doe de zelftest en vergelijk de resultaten met die van ruim 2500 medewerkers in de non-profitsector die meededen aan het onderzoek in *Intermediair*. Geef per stelling aan in hoeverre je het ermee eens bent (1 = helemaal oneens; 5 = helemaal eens). Tel de scores op en bereken het gemiddelde met behulp van het scoreformulier.

	helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
1 Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk aanpak	1	2	3	4	5
2 Ik kan zelf mijn werktempo bepalen	1	2	3	4	5
3 Ik kan zelf mijn werktijden bepalen	1	2	3	4	5
4 Ik kan zelf mijn werkmethode bepalen	1	2	3	4	5

Tel nu de scores bij elkaar op en deel de uitkomst door 4. Bijvoorbeeld:  $3+3+4+4=14/4=3,5$ .

**score < 3,1:** Je ervaart weinig vrijheid in je werk. Je hebt regelmatig het gevoel 'dat je met gebonden handen in een boom moet klimmen'. Iets meer autonomie zou prettig zijn!

**Score  $\geq 3,1$  en  $\leq 4,5$ :** Je mag in belangrijke mate zelf bepalen hoe je je werk aanpakt en wanneer je bijvoorbeeld pauzes neemt. Je hebt redelijk veel autonomie in je werk.

**Score > 4,5:** Je hebt bijzonder veel vrijheid in je werk!

het werk minder geestelijk belastend.

Onderzoeker Mirjam Baars ontdekte dit jaar ook dat er bij hoogopgeleide werknemers een sterk verband bestaat tussen vrijheid en tevredenheid. Baars: 'Bij organisaties waar werknemers zelf prioriteiten kunnen stellen en hun tijd indelen, is deze doelgroep het meest tevreden.' De hoogopgeleide werknemers willen grotendeels zelf verantwoordelijk zijn over hun eigen werk. 'Natuurlijk zijn er grenzen', erkent Baars, 'en dat zien de werknemers zelf ook wel. Het moet wel binnen het algemene beleid passen en je moet wel genoeg productie leveren. Maar binnen die grenzen zouden werkgevers hun medewerkers veel meer hun eigen gang kunnen laten gaan.'

Op het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid zijn ze daar hard mee bezig, erkent hrmanager Straub. 'We nemen onze werkwijze onder de loep. We noemen dat hier het "Nieuwe werken". Hierbij stimuleren we medewerkers om zelf meer contact te hebben met de buitenwereld. Ze moeten eerst weten wat er in de maatschappij speelt en dat vervolgens gebruiken om toegevoegde waarde te leveren. Ze bepalen eerst samen met hun leidinggevende de doelen en gaan er vervolgens zelf mee aan de slag. We geven ze meer verantwoordelijkheid om heldere afspraken te maken. We merken nu al dat ze door deze aanpak trotser worden op hun werk.'

evert.de.vos@intermediair.nl

### Sylvia van Gulik (42) procesmanager bij waterschap De Dommel

'Ik heb twee schoolgaande kinderen én ik werk vier en een halve dag in de week. Dat kan, dankzij onze prikklok, een systeem op de computer waarmee je je uren kan bijhouden. Bij De Dommel mag je bijvoorbeeld per saldo tien uur meer of minder werken dan normaal. En als je minder uren maakt hoef je dat dus niet dezelfde week te compenseren. Verder hebben we ook nog eens een flexibel rooster en dat houdt in dat je bijvoorbeeld vier dagen van negen uur kan maken. En wie daaraan behoefte heeft kan ook nog eens extra verlofdagen kopen.'

Wat ik verder als vrijheid ervaar is een cultuur waarin je elkaar helpt. Bij een overheidsorganisatie heb je te maken met veel regels, maar daar gaan we op een praktische manier mee om. Als een project snel af moet, wordt dat niet belemmerd door iemand die zo nodig vanwege de procedures op zijn strepen gaat staan.'  
(Roos Kuiper)



'Onze prikklok geeft  
juist veel vrijheid'