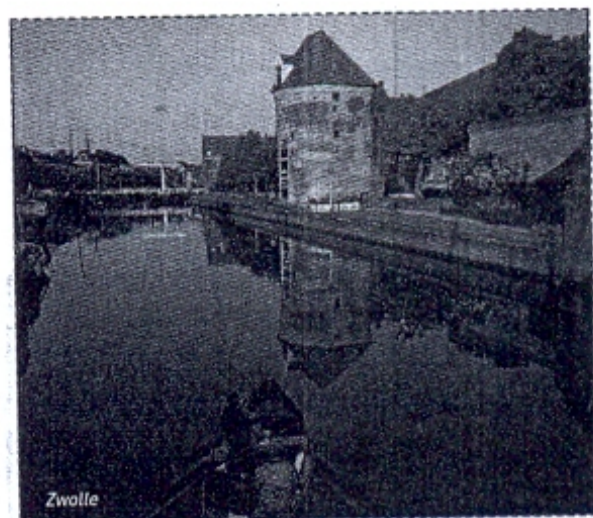


BESTE  
WERKGEVER  
NON-PROFIT  
2008

# Tevreden, maar niet bijzonder productief

Plus: Intermediair  
Tevredenheidsonderzoek

Werknemers in de non-profitsector zijn dik tevreden met hun werk, blijkt uit het Intermediair Beste Werkgevers Onderzoek. De vraag is of dat wel zo goed is voor die organisaties.



Zwolle

**W**it gepleisterde hotels met rode markiezen, veel groen, een singel die de bezoeker als het ware de stad binnenleidt, en waarop gele 'klomp'-bootjes varen. Op de Grote Markt voor de afhaalchinese spelen kinderen in de schrale zon. Gemoedelijk, bijna dorps; dat is Zwolle. Dat dit een prettige plek is om te wonen en te werken geloof je onmiddellijk. Dat de gemeente Zwolle ook de beste werkgever in de non-profitsector is, ligt minder voor de hand. Achter dit gemoedelijke stadje zit een ambitieus gemeentebestuur dat 'benchmark' en met andere gemeenten 'de concurrentie aan wil'. Dat zijn beleid toetst aan de ervaringen van burgers. Maar net als veel andere gemeenten is het voor Zwolle niet eenvoudig om hoogopgeleiden te trekken. 'We hebben dus alle kaarten op ons personeelsbeleid gezet', zegt de gemeentesecretaris Oenze Dijkstra. 'Met goede

mensen kun je elke oorlog winnen. Mensen zijn het belangrijkste in een organisatie.' En dus behoort Zwolle tot de top drie van non-profitorganisaties met de beste startsalarissen voor academici, kun je er zo flexibel werken als je wilt en zijn er veel opleidingsmogelijkheden, ook buiten het directe werkterrein. Er is een management development-programma ontwikkeld in samenwerking met de hogeschool Windesheim en de Vrije Universiteit en er is een uitwisselweek waarin werknemers kunnen meelopen met collega's van andere afdelingen. Voor een frisse blik. 'Er is gewoon heel veel aandacht voor je als werknemer', zegt Liesbeth Bos (30), juriste bij de afdeling toezicht en handhaving, die in Leiden studeerde, maar bewust koos voor een werkgever in deze contreien. 'Het is hier minder zakelijk dan in het westen. Ik voel me hier deel van het geheel; betrokken.'

Zwollese ambtenaren hebben niet alleen de beste arbeidsvoorwaarden, ze zijn ook buitengewoon tevreden met hun werkgever, blijkt uit het *Intermediair Beste Werkgevers Onderzoek*. Daarin zijn twee onderzoeken gecombineerd: dat naar arbeidsvoorwaarden (salarissen, verlofmogelijkheden, ziekteverzuim, aantal vrou-

## Top-20 Beste Werkgevers (non-profit)

08 07		Arbeidsvoorwaarden	Werktevredenheid	Gemiddelde	
1	4	Gemeente Zwolle	7,41	7,4	14,81
2	3	Ministerie BZK <sup>1</sup>	7,2	7,11	14,31
3	9	Waterschap Brabantse Delta	7,05	7,17	14,22
4		Gemeente Amersfoort	6,44	7,66	14,12
5		RDW	6,52	7,56	14,08
6		UMC Groningen	6,8	6,99	13,79
7	2	Ministerie SZW <sup>2</sup>	7,07	6,69	13,76
8	7	Provincie Drenthe	6,19	7,5	13,69
9	6	Kadaster	6,83	6,82	13,65
10	11	Gemeente Den Haag	6,72	6,83	13,55
11	5	Provincie Zeeland	6,05	7,37	13,42
12	18	Gemeente Amsterdam	6,4	6,96	13,36
13		Waterschap Regge en Dinkel	6,1	7,16	13,26
14	10	Waterschap Aa en Maas	6,04	7,22	13,26
15	22	Gemeente Utrecht	6,62	6,6	13,22
16	13	Politiekorps A'dam Amstelland	6,29	6,86	13,15
17	15	Ministerie van Justitie	6,22	6,91	13,13
18	14	Ministerie EZ <sup>3</sup>	6,14	6,93	13,07
19		Provincie Flevoland	5,9	7,04	12,94
20		Provincie Limburg	6,02	6,87	12,89

1 ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
2 ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

**De vraag is wel of je er als organisatie iets mee opschiet – met die voldane werknemers**



## Top-25 beste arbeidsvoorwaarden

03	07	Naam	Personeel	Startsalaris wo 11)	Startsalaris hbo 12)	Opleidingsbudget 3)	Vrouwelijke managers %	verzuim % 4)	functieringsgespr. 5)	inspraak 6)
1	8	Gemeente Zwolle	1180	42768	32952	2,4	26	3,8	96	●●
2	4	Ministerie BZK 1	2152	39652	34155	2,7	20	4,4	78	divers
3	14	Belastingdienst*	33300	35582	33969	5	20	6,1	100	●
4	3	Ministerie SZW 2	2878	41251	36761	3,9	30,3	4,3	82	●●
5	7	Watersch. Brab. Delta	520	37972	33947	2,3	19	4,1	100	●●●●
6	5	Kadaster	2100	45100	37000	5	nr	4,6	100	●●●
7	-	UMC Groningen	8977	31828	33336	2,1	48	3,9	nr	divers
8	10	Gemeente Den Haag	7767	33280	30693	2,5	37,7	4,8	68,9	●●
9	6	Ministerie VenW* 3	12617	33532	31896	2,5	18	4	85	divers
10	13	Gemeente Utrecht	6678	38509	33010	2,2	40	6,3	75	●●●
11	-	RDW	1498	34819	33113	2,6	17	4,5	72	divers
12	-	Gemeente Amersfoort	926	35500	29500	2,5	37	4,5	94	●●●●
13	10	Gemeente Amsterdam	15925	33204	33095	?	42	5,5	90	●●●
14	8	Provincie Groningen*	945	36500	30000	2	13,4	5,6	100	●●
15	-	Saxion Hogescholen*	1950	32000	26500	2	37,5	4,1	100	divers
16	22	Politiekorps Amsterdam	6215	31360	31360	2,4	22	4,5	70	●●●●
17	16	Gemeente Tilburg	1961	31947	28727	2	27	5,1	74	●●●
18	17	Ministerie van Justitie	40939	34961	33333	1,5	18	6	77,5*	●●
19	13	Provincie Drenthe	634	37000	33600	2	25	4,3	100	●●●
20	20	Ministerie EZ 4	3848	33810	27600	3,2	18,1	4,3	93	●●●
21	19	Ministerie VROM*	3997	37439	31384	2	28,4	4,3	67,2	●●
22	-	Watersch. Regge en Dinkel	350	42833	34745	2,5		4,2	100	divers
23	12	Provincie Zeeland	773	42360	36231	2,3	9	3,5	100	divers
24	18	Waterschap Aa en Maas	408	32767	29502	2,5	15	4,3	100	●●●
25	21	Provincie Limburg	940	35764	28825	2	18	3,7	96	●●●

### LEGENDA

- \* Nam niet deel aan werkveerendheidsonderzoek
- 11) Het minimum startsalaris voor academici: bruto jaarsalaris inclusief eventuele 13e maand en vakantietoeslag en verrekend naar een 38-urige werkweek, voor een pas afgestudeerde w/e/r, zonder werkervaring.
- 12) Het minimum startsalaris voor hbo'ers: bruto jaarsalaris inclusief eventuele 13e maand en vakantietoeslag en verrekend naar een 38-urige werkweek, voor een pas afgestudeerde hbo'er, zonder werkervaring.
- 13) Het opleidingsbudget: Oud of- pocket kosten als percentage van de loonsom.
- 14) Percentages ziekteverzuim: het ziekteverzuim, exclusief zwangerschap en ziekteverzuim > 1 jaar.
- 15) Functieringsgesprek: Percentage medewerkers dat in 2006 een functieringsgesprek heeft gehad.
- 16) Inspraak: Hoeveel inspraak hebben medewerkers bij het aselecteren van collega's?
- divers: Een combinatie van bovenstaande mogelijkheden
- Ze mogen meebeslissen
- Ze worden om advies gevraagd
- Ze krijgen een plaats in de sollicitatiecommissie
- Geen betrokkenheid
- 1. ministerie van Economische Zaken en Koninkrijksrelaties
- 2. ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- 3. ministerie van Verkeer en Waterstaat
- 4. ministerie van Economische Zaken
- 5. ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeleid

BESTE  
**WERKGEVER  
 NON-PROFIT**  
 2008

**De onderzoeken**

Het Intermediair Beste

Werkgevers Onderzoek Non-Profit

2008 is gebaseerd op twee onderzoeken: een arbeidsvoorwaardenonderzoek en een werktevredenheidsonderzoek.

Alle organisaties met meer dan honderd personeelsleden konden zich aanmelden. In totaal namen 24 organisaties aan beide onderzoeken deel.

Het werktevredenheidsonderzoek is uitgevoerd door

Mirjam Baars van onderzoeksbureau SatisAction. Hiervoor heeft een representatief aantal medewerkers een online vragenlijst ingevuld. De uiteindelijke rangorde is gebaseerd op de gemiddelde score op werkinhoud, werksfeer, werkdruk, doorgroei mogelijkheden, vrijheid in het werk en 'rapportcijfer tevredenheid werk'.

Het arbeidsvoorwaardenonderzoek is uitgevoerd door

Peter Faber van UZ3 Onderzoek. In dit onderzoek is gekeken naar de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en ook naar onder andere de samenstelling van het personeel, het ziekteverzuim en de inspraakmogelijkheden van werknemers. De vragenlijst is opgesteld door Intermediair in samenwerking met hoogleraar Kea Tijdens van het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies van de Universiteit van Amsterdam. De vragen zijn beantwoord door 42 organisaties en steekproefsgewijs gecontroleerd aan de hand van openbare bronnen. In november wordt het onderzoek voor het bedrijfsleven gepubliceerd.

**Top-20 Tevreden werknemers**

Rang	Organisatie	Werk-inhoud	Werk-sfeer	Werk-druk	Doorgroei-mogelijk-heden	Vrijheid in het werk	Tevreden-hed werk	Eindcijfer
1	Gemeente Amersfoort	8,4	8,4	6,6	7,6	7,5	7,7	7,66
2	RDW	8,4	8,2	6,4	7,1	8,1	7,7	7,56
3	Provincie Drenthe	8,2	8,1	6,0	7,1	7,8	7,5	7,50
4	Gemeente Zwolle	8,3	8,1	6,4	7,2	7,3	7,4	7,40
5	Provincie Zeeland	7,8	7,9	7,0	6,8	7,6	7,6	7,37
6	Waterschap Aa en Maas	7,7	8,0	6,8	6,4	7,8	7,4	7,22
7	Waterschap Brabantse Delta	7,8	8,0	6,5	6,5	7,3	7,4	7,17
8	Waterschap Regge en Dinkel	8,0	7,7	6,3	6,6	7,4	7,5	7,16
9	Ministerie BZK <sup>1</sup>	7,9	8,0	6,2	6,4	7,4	7,2	7,11
10	Provincie Flevoland	7,7	7,6	6,6	6,2	7,4	7,4	7,04
11	UMCG	8,1	7,9	6,3	6,2	6,8	7,4	6,99
12	Gemeente Amsterdam	7,7	8,0	6,3	6,0	7,4	7,1	6,96
13	Ministerie EZ <sup>2</sup>	7,4	7,8	6,3	6,0	7,4	7,4	6,93
14	Gemeente Dordrecht	7,9	7,7	6,7	6,1	7,2	7,3	6,92
15	Ministerie van Justitie	7,9	7,7	6,4	6,2	7,2	7,2	6,91
16	Rijksuniversiteit Groningen	7,9	7,8	5,9	5,8	7,0	7,3	6,88
17	Provincie Limburg	7,8	7,6	6,0	6,1	7,5	7,2	6,97
18	Politiekorps A'dam Amstelland	8,2	8,0	6,2	5,8	6,7	7,3	6,86
19	Gemeente Den Haag	7,8	7,7	6,1	6,1	7,0	6,9	6,83
20	Kadaster	7,5	7,9	6,4	6,0	6,8	7,0	6,82

<sup>1</sup> ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

<sup>2</sup> ministerie van Economische Zaken

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

→ wijkelijke managers, et cetera), en dat naar de tevredenheid van werknemers (hoe beoordelen ze werkinhoud, werksfeer, werkdruk en doorgroei mogelijkheden?). Werkinhoud en werksfeer krijgen van de Zwolse ambtenaren een dikke 8. De werkdruk is gemiddeld en de doorgroei mogelijkheden zijn voor een gemeente heel behoorlijk. Ook het ministerie van Binnenlandse Zaken (op een na beste werkgever) en Waterschap Brabantse Delta (op de derde plek) hebben zowel goede arbeidsvoorwaarden als tevreden werknemers. De meest tevreden werknemers werken overigens bij de gemeente Amersfoort. De werknemers in de non-profit sector lijken in elk geval gelukkig met hun werk: het hoogste cijfer (Amersfoort) is een 8,4, het laagste (*Wetterskip Fryslan*) een 7,2 – nog altijd een ruime voldoende. Tachtig procent van de ondervraagden vindt de sfeer op zijn afdeling goed, bijna negentig procent 'heeft plezierige contacten' met zijn collega's. Bijna net zoveel mensen ervaren hun werk als zinvol.

**De vraag is wel** of je er als organisatie iets mee opschiet – met die voldane werknemers. 'We hebben lang gedacht dat als mensen tevredener zijn op hun werk, ze ook productiever zijn', zegt Karina van de Voorde, wetenschappelijk medewerker *human resource studies* aan de Universiteit van Tilburg. Vorig jaar rondde ze een onderzoek af waarin ze medewerker-enquêtes binnen een grote financiële instelling koppelde aan de productiviteit van verschillende vestigingen. De uitkomst verraste haar: de filialen waar werknemers het meest tevreden waren, presteerden slechter. 'Wij hadden eerlijk gezegd het omgekeerde verwacht. Maar hoe mensgerichter het klimaat, hoe lager de productiviteit. En eigenlijk is dat ook logisch: tevredenheid zegt niet direct iets over iemands inzet bij het werk. Een medewerker kan wel gewoon denken: 'Ik zit hier goed: geen hoge druk om efficiënt en hard te werken.' Daar waar op doelgerichtheid werd

gestuurd, was de productiviteit inderdaad hoger, maar nam de tevredenheid af.'

Bedrijven mogen volgens Van de Voorde natuurlijk nog steeds streven naar een cultuur waarin mensen zich prettig voelen. 'Anders rijzen mogelijk de verzuimcijfers en verloopcijfers de pan uit, want een prestatiegerichte cultuur gaat doorgaans ook gepaard met meer werkdruk en stress.' Van de werknemers in de non-profitsector klaagt ongeveer een derde over een te hoge werkdruk. 27 Procent heeft het gevoel zijn werk niet naar behoren te kunnen doen. Veertien procent heeft het gevoel op zijn tenen te moeten lopen. Dertig procent maakt regelmatig overuren. Volgens Van de Voorde moeten bedrijven op lange termijn een balans proberen te vinden tussen de meer zachte kant (gericht op tevredenheid) en de harde, meer op prestatie gerichte kant. Het gaat er uiteindelijk om wat de organisatie wil bereiken. Bij betrokken werknemers zijn de persoonlijke wensen in overeenstemming met wat het bedrijf wil, met 'de strategische doelen'. De inzet wordt zo als het ware gekoppeld aan zaken die de productiviteit beïnvloeden. Deze betrokkenheid kan bevorderd worden door te investeren in een 'high performance klimaat', bijvoorbeeld in meer klantgerichtheid, meer efficiency, het aanpassen van belonings- en promotiesystemen en meer sturen op training en ontwikkeling.

Doordat *Intermediair* deze zaken meeweegt in het werkgeversonderzoek, en tevredenheid ook toetst aan de hand van stellingen over doorgroei mogelijkheden en de werkinhoud (bijvoorbeeld: 'Ik ben er trots op om bij deze organisatie te werken'), zeggen de uitkomsten volgens onderzoeker Mirjam Baars wel degelijk iets over betrokkenheid. Opvallend is bijvoorbeeld dat organisaties die op dat terrein hoog scoren, zoals de gemeenten Amersfoort en Zwolle en het ministerie van Binnenlandse Zaken, beloning aan prestaties koppelen – wat behoorlijk vooruitstrevend is voor non-pro-

**Nieuwsgierig naar de top vijf van organisaties met de hoogste startsalarissen, organisaties met de meeste vrouwelijke managers, het hoogste opleidingsbudget en nog veel meer? Ga naar [www.intermediair.nl/non-profit](http://www.intermediair.nl/non-profit). Daar staat ook een uitgebreidere tabel met meer arbeidsvoorwaarden.**

fitorganisaties. Alle werknemers kunnen gratificaties behalen op basis van individuele en groepsprestaties. Welke criteria daarvoor gelden, beslissen werknemers en leidinggevenden gezamenlijk.

Het ministerie heeft daarnaast een bijzonder roulatiesysteem dat 'onderuitgezakte' tevredenheid tegengaat. Werknemers moeten minimaal eens in de vijf jaar iets anders gaan doen binnen het ministerie. 'Zo voorkom je dat mensen vastroesten en hun werk een sleur wordt', zegt Baars. 'Je houdt ze mobiel, ze moeten blijven leren en worden gedwongen om zich bezig te houden met hun loopbaan op de lange termijn.'

Ook de gemeente Zwolle is zich bewust dat het niet alleen draait om de tevredenheid van medewerkers. 'Persoonlijke ontwikkeling staat bij ons in het teken van organisatieontwikkeling', zegt gemeentesecretaris Dijkstra. 'Dat wil zeggen dat we de plannen die we hebben, doorvertalen naar individuele jaarplannen waarin medewerker en leidinggevende afspraken maken over werk, ontwikkeling en opleiding.'

Dat bedrijven in deze tijden van krapte meer aandacht moeten schenken aan carrièremogelijkheden, lijkt in elk geval meer door te dringen tot de non-profitsector. 52 Procent zegt dat zijn organisatie voldoende mogelijkheden biedt om loopbaanwensen te verwezenlijken. Dat was vorig jaar nog 45 procent.

daphne.van.paassen@intermediair.nl