

A&O FONDSSEN WEBINARS

Paper 4

Tevredenheid, betrokkenheid & bevoegenheid van medewerkers

bij gemeenten, provincies
en waterschappen



A decorative graphic on the left side of the page. It features a purple background with a large green circle, a dark blue triangle, a blue pentagon, and a yellow square. A trail of white dots curves around the shapes, suggesting movement or a path.

Inhoud

Conclusies	3
Vijf actuele HR-thema's	3
Tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid	4
Werktevredenheid	5
Betrokkenheid en bevlogenheid	8
Aantrekkelijke werkgevers	10
Determinanten voor tevredenheid met baan en organisatie	14
Initiatieven rond werktevredenheid in de sectoren	15

Conclusies

Medewerkers bij gemeenten, provincies en waterschappen zijn over het algemeen tevreden met hun baan en met het team waarin zij werken. Ook zijn zij redelijk bevlogen over hun werk. Het meest tevreden zijn zij over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's.

De tevredenheid over de organisatie valt lager uit, vooral bij gemeenten. Met name over de resultaatgerichtheid van de organisatie, de informatie en communicatie en de mate van invloed die men heeft in de organisatie leeft er onvrede. Dit is om twee redenen zorgelijk. Ten eerste omdat het de werkbeleving negatief beïnvloedt

en leidt tot minder tevredenheid. En ten tweede omdat het mogelijk leidt tot meer verloop.

Uit eerder onderzoek is bekend dat ambtenaren vooral vanwege de inhoud van het werk kiezen voor een baan bij de overheid en dat onvrede over de werkwijze en cultuur belangrijke redenen zijn om te vertrekken. Het is daarom van belang om te investeren in de aantrekkelijkheid van het werk, door in te zetten op een grotere resultaatgerichtheid, meer aandacht voor het persoonlijk welzijn van medewerkers en betere informatie en communicatie binnen de organisatie. Vooral bij gemeenten is er op dit vlak winst te behalen, zo blijkt uit dit onderzoek.

Vijf actuele HR-thema's

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties monitort periodiek de arbeidsmarkt van de overheid. Een belangrijk instrument daarvoor is het WERKonderzoek: in 2019 werd aan 40.000 overheidswerknemers gevraagd hoe zij over hun baan, hun collega's en de organisatie dachten. Op verzoek van A&O fonds Gemeenten, A&O-fonds Provincies en A&O-fonds Waterschappen zijn de uitkomsten van dit onderzoek voor de drie sectoren op een rij gezet.

Op basis van het WERK-onderzoek is een vijftal papers gemaakt over actuele HR-thema's die spelen binnen de drie sectoren:

1. Employability
2. Mobiliteit
3. Leren & ontwikkelen
4. Tevredenheid, betrokkenheid & bevlogenheid
5. Technologische ontwikkelingen

De uitkomsten worden begin 2021 in een vijftal webinars besproken. Bij deze vijf papers hoort één bijlage waarin we de achtergrond van het onderzoek beschrijven en gedetailleerde uitkomsten presenteren. In dit paper gaan we in op de tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid van ambtenaren.



Tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid

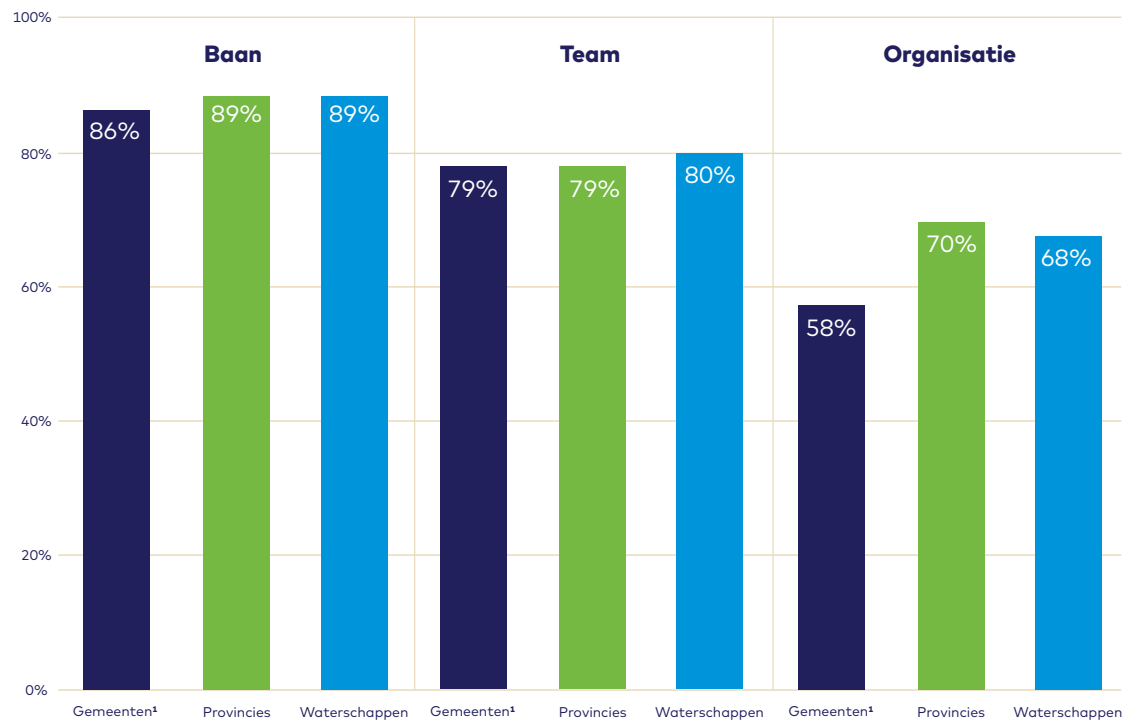
De tevredenheid van medewerkers is van groot belang voor hun functioneren. Dat geldt zowel in de marktsector, als in het openbaar bestuur. Het is dan ook niet voor niets dat overheidsorganisaties regelmatig medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO) laten uitvoeren. In deze paper gaan we nader in op de tevredenheid van medewerkers bij gemeenten, provincies en waterschappen en zoomen we ook in op de betrokkenheid en bevlogenheid van ambtenaren. In de Engelstalige literatuur wordt in dit verband ook wel over *employee engagement* gesproken. Het gaat dan om

de positieve en energieke kant van de werkbeleving. In het WERKonderzoek is betrokkenheid gedefinieerd als een gevoel van verbondenheid met de organisatie waarvoor men werkt en bevlogenheid als de mate van bezieling die een medewerker ervaart in het werk. In het vervolg van dit onderzoek schetsen we een beeld voor de drie overheidssectoren en gaan we ook in op de zogenaamde *promotorscore*. Dat wil zeggen de mate waarin medewerkers de organisatie waarin zij werken als werkgever zouden aanbevelen bij vrienden, familie en kennissen. Dit laatste betreft een belangrijke indicator voor de *aantrekkelijkheid van de organisatie en de organisatie-loyaliteit*.

Werktevredenheid

Medewerkers bij gemeenten, provincies en waterschappen zijn over het algemeen tevreden met hun baan en met het team waarin zij werken. Bijna 90 procent van alle medewerkers is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar baan (zie figuur 1). De tevredenheid over de organisatie ligt op een lager niveau. Dit geldt voor alle drie de sectoren, maar vooral voor de gemeenten. Circa 58 procent van de gemeente-ambtenaren is (zeer) tevreden over de organisatie waar men werkt. Bij de provincies en waterschappen ligt dit aandeel een stuk hoger (rond de 70%).

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

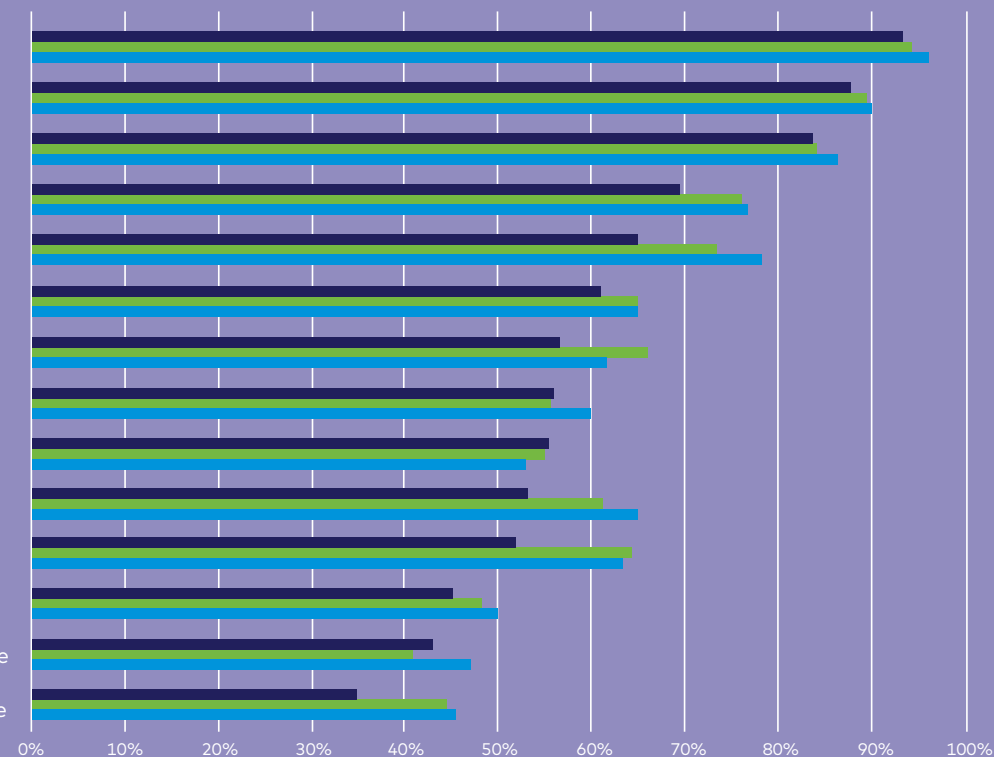


Figuur 1 Werktevredenheid per sector (% medewerkers)

In het WERKonderzoek is niet alleen gevraagd naar de tevredenheid met de baan en de organisatie, maar ook naar de tevredenheid met diverse baanaspecten. **Figuur 2** toont de resultaten daarvan. Het meest tevreden zijn medewerkers over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's. Zo'n 80 à 90 procent van alle medewerkers is hierover tevreden (**zie figuur 2**). Daarnaast zijn de meeste medewerkers ook tevreden over de kansen die men krijgt om te doen waar men goed in is, de hulpmiddelen en apparatuur om het werk te doen en de hoeveelheid werk. Onvrede is er vooral over de informatie en communicatie binnen de organisatie,

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

Mate van zelfstandigheid
 Inhoud van het werk
 Samenwerking met collega's
 Mate waarin men de kans krijgt te doen waar men goed in is
 Hulpmiddelen en apparatuur
 Hoeveelheid werk
 Beloning
 Wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft
 Wijze waarop je beoordeeld wordt
 Aandacht voor het persoonlijk welzijn
 Loopbaanmogelijkheden
 Mate van invloed die men heeft binnen de organisatie
 Resultaatgerichtheid van de organisatie
 Informatievoorziening en communicatie



Figuur 2 Tevredenheid met baanaspecten (% medewerkers)

■ Gemeenten¹ ■ Provincies ■ Waterschappen

de resultaatgerichtheid van de organisatie en de mate van invloed die men heeft in de organisatie. En ook over de loopbaanmogelijkheden en de aandacht voor het persoonlijk welzijn oordeelt men niet al te positief.

Dit laatste geldt in het bijzonder voor medewerkers bij de gemeenten. Bij de provincies en waterschappen is men meer tevreden over

de loopbaanmogelijkheden en de aandacht voor het persoonlijk welzijn. Hoewel de sectorale verschillen over het algemeen beperkt zijn, is de tevredenheid bij gemeenten soms wel lager dan bij de provincies en waterschappen. Dit geldt onder meer voor: de loopbaanmogelijkheden, de aandacht voor het persoonlijk welzijn, de informatie en communicatie binnen de organisatie en de hulpmiddelen en apparatuur.

Naast sectorale verschillen, zijn er ook verschillen in tevredenheid naar leeftijd en opleidingsniveau. Oudere medewerkers zijn over het algemeen minder tevreden met hun werk dan jongeren en met name over de organisatie. Het sterkst zien we dit bij de aandacht voor het persoonlijk welzijn en de mate van invloed binnen de organisatie (**zie figuur 3**). Van de 55-plussers is respectievelijk 49 en 41 procent hierover tevreden. Onder jongeren (<35 jaar) ligt dit met respectievelijk 66 en 57 procent een stuk hoger. Verder blijkt dat oudere medewerkers ook minder tevreden zijn over de loopbaanmogelijkheden dan jongeren.

Naar opleiding zijn er ook enkele duidelijke verschillen in tevredenheid. Het gaat dan vooral om: de hoeveelheid werk, de loopbaanmogelijkheden, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de informatie en communicatie. Hoogopgeleiden zijn hierover significant minder tevreden dan laag- en middelbaaropgeleiden. **Figuur 4** illustreert dit.

De aandacht voor het persoonlijk welzijn

De loopbaanmogelijkheden

De mate van invloed die je hebt binnen de organisatie

Figuur 3 Verschillen in werktevredenheid met enkele baanaspecten, naar leeftijdsklasse (% medewerkers)



De hoeveelheid werk

De loopbaanmogelijkheden

De resultaatgerichtheid van de organisatie

De informatie en communicatie

Figuur 4 Verschillen in werktevredenheid met enkele baanaspecten, naar opleidingsniveau (% medewerkers)



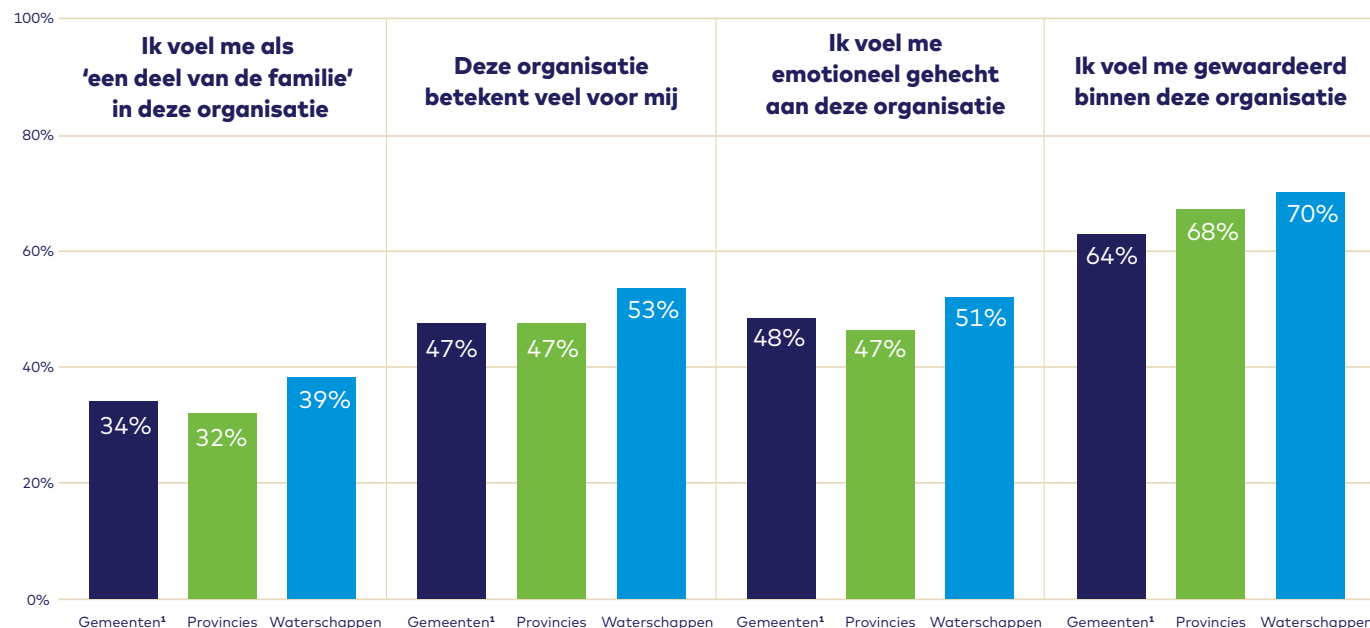
Betrokkenheid en bevlogenheid

Om een goed beeld te krijgen van de werkbeleving onder ambtenaren, is in het WERKonderzoek niet alleen gevraagd naar de werktevredenheid, maar ook naar de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers. Het gaat hierbij om de aangename, energieke kant van de werkbeleving. Betrokkenheid definiëren we als een gevoel van verbondenheid met de organisatie waarvoor men werkt en bevlogenheid als de mate van bezieling die een medewerker ervaart in het werk.

Uit eerder onderzoek is bekend dat de betrokkenheid van medewerkers in de publieke sector relatief beperkt is in

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

² Steijn & Vermeeren (2020) De invloed van organisatie op de betrokkenheid en bevlogenheid van ambtenaren.



Figuur 5 Betrokkenheid onder medewerkers, naar sector (% medewerkers)

vergelijking tot de bevlogenheid over hun werk. Of, anders gezegd, ze zijn meer bevlogen over hun werk² dan betrokken bij de organisatie waarvoor ze werken. Dit geldt voor alle drie de sectoren en hangt voor een belangrijk deel samen met het feit dat medewerkers zaken die te maken hebben met de inhoud van hun werk hoger waarderen dan zaken die te maken hebben met de organisatie.

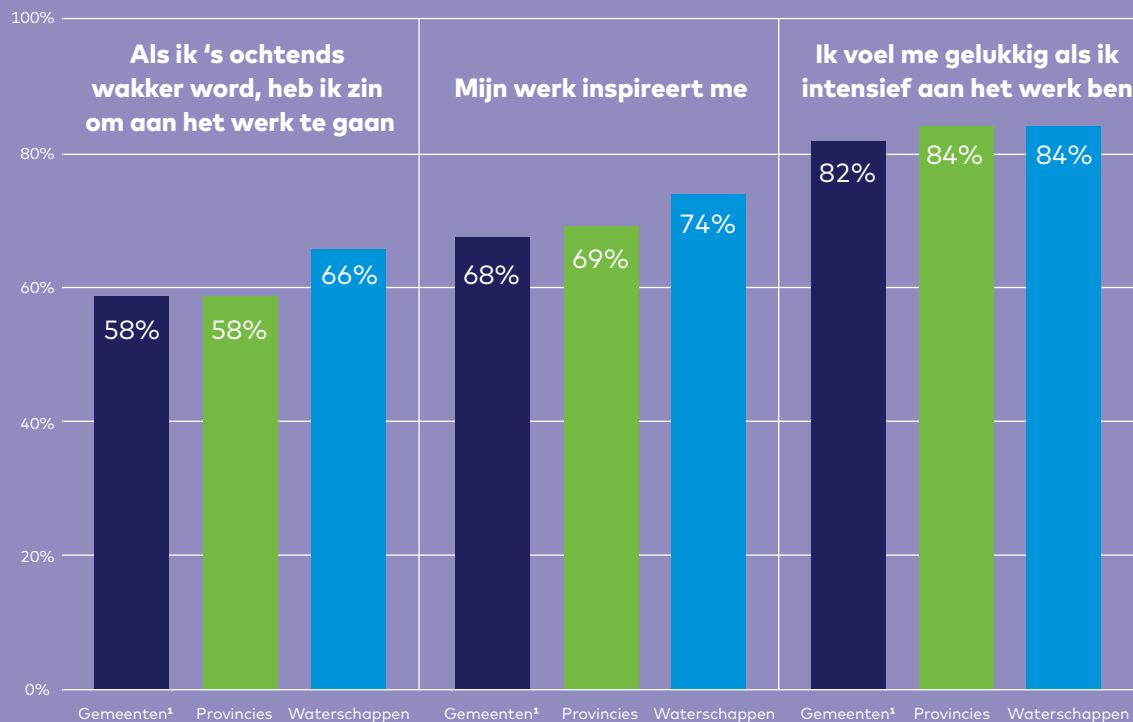
Figuur 5 toont de betrokkenheid van medewerkers in het openbaar bestuur. Het blijkt dat de meeste medewerkers zich gewaardeerd voelen in de

organisatie, maar de binding met de organisatie is toch relatief laag. Ongeveer de helft van de medewerkers geeft aan dat de organisatie veel voor hen betekent en dat zij zich emotioneel gehecht voelen aan de organisatie. De rest heeft een andere of geen uitgesproken mening. Het aandeel medewerkers dat zich een 'deel van de familie' voelt in de organisatie, ligt in alle drie de sectoren nog lager. Opmerkelijk hierbij is dat de medewerkers bij de waterschappen over het algemeen meer betrokken zijn bij de organisatie dan degenen bij gemeenten en provincies.

Verder blijkt uit het WERK-onderzoek dat leidinggevendenden zich meer betrokken voelen bij de organisatie dan medewerkers en jongere medewerkers (< 35 jaar) zich meer betrokken voelen dan ouderen (55+). Dit verschil naar leeftijd zien we met name bij de gemeenten en provincies. Bij de waterschappen zijn de verschillen in betrokkenheid beperkt.

De bevolegenheid over het werk is groter dan de betrokkenheid bij de organisatie. Ruim 80 procent van alle medewerkers voelt zich gelukkig wanneer men intensief aan het werk is (**figuur 6**). Verder geeft ruim twee derde van de respondenten aan dat het werk hen inspireert en heeft circa 60 procent zin om aan het werk te gaan als men 's ochtends wakker wordt.

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).



Figuur 6
Bevolegenheid onder ambtenaren, naar sector (% medewerkers)

Ook hier geldt dat de waterschappen relatief gunstig afsteken. De bevolegenheid over het werk is daar gemiddeld genomen iets groter dan bij gemeenten en provincies.

Uit onderzoek van Steijn en Vermeeren (2020) blijkt overigens dat de betrokkenheid en bevolegenheid van medewerkers niet alleen samenhangt met persoonskenmerken, maar ook met organisatiekenmerken. Het gaat dan onder meer om het werkklimaat, de stijl van leidinggeven en de regeldruk.

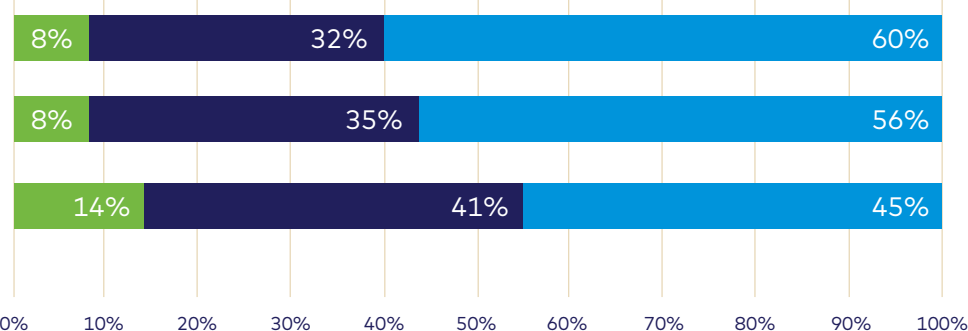
Een organische cultuur en een open klimaat hebben een positief effect op de betrokkenheid en bevolegenheid, zo stellen de onderzoekers. Regeldruk - in de zin van veel regels en procedures - heeft een negatief effect; het zorgt voor minder bevolegen medewerkers. Hierbij moet worden opgemerkt dat ongeveer een derde van de respondenten veel regeldruk ervaart. Het kost hen (naar eigen zeggen) veel tijd om aan alle regels en verplichtingen in de organisatie te voldoen.

Aantrekkelijke werkgevers

Medewerkers van gemeenten, provincies en waterschappen zijn over het algemeen tevreden met hun baan en met het team waarin zij werken. Ook zijn zij redelijk bevlogen over hun werk, zo hebben we hiervoor gezien. De tevredenheid over de organisatie valt echter een stuk lager uit, vooral bij gemeenten. Om nader inzicht te krijgen in de aantrekkelijkheid van de organisatie, is aan respondenten gevraagd om met een rapportcijfer aan te geven in welke mate zij de organisatie als werkgever zouden aanbevelen bij vrienden, familie en/of kennissen.

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

Waterschappen



Figuur 7 Drie groepen respondenten op basis van promotorscore, naar sector (% medewerkers)

Criticasters Passief tevredenen Promotors

In de literatuur wordt in dit verband wel gesproken over de *promotorscore*. Hoge scores wijzen daarbij op een aantrekkelijke organisatie om voor te werken, lage op een onaantrekkelijke.

Op basis van de promotorscores zijn drie groepen respondenten onderscheiden:

1. Promotors (score 8 t/m 10)
2. Passief tevredenen (score 6 en 7)
3. Criticasters (score 1 t/m 5)

Figuur 7 geeft de verdeling per sector weer. Daarbij valt op dat het aandeel promotors bij gemeenten duidelijk lager ligt dan bij provincies en waterschappen. De kans dat gemeenteambtenaren hun organisatie aanbevelen als (goede) werkgever ligt daarmee ook een stuk lager. Dit geldt in het bijzonder voor ouderen. Bij de provincies en waterschappen is ongeveer 60 procent van de medewerkers als promotor aan te merken; zij zijn enthousiast over de organisatie en zouden deze als (goede) werkgever aanbevelen bij bekenden.

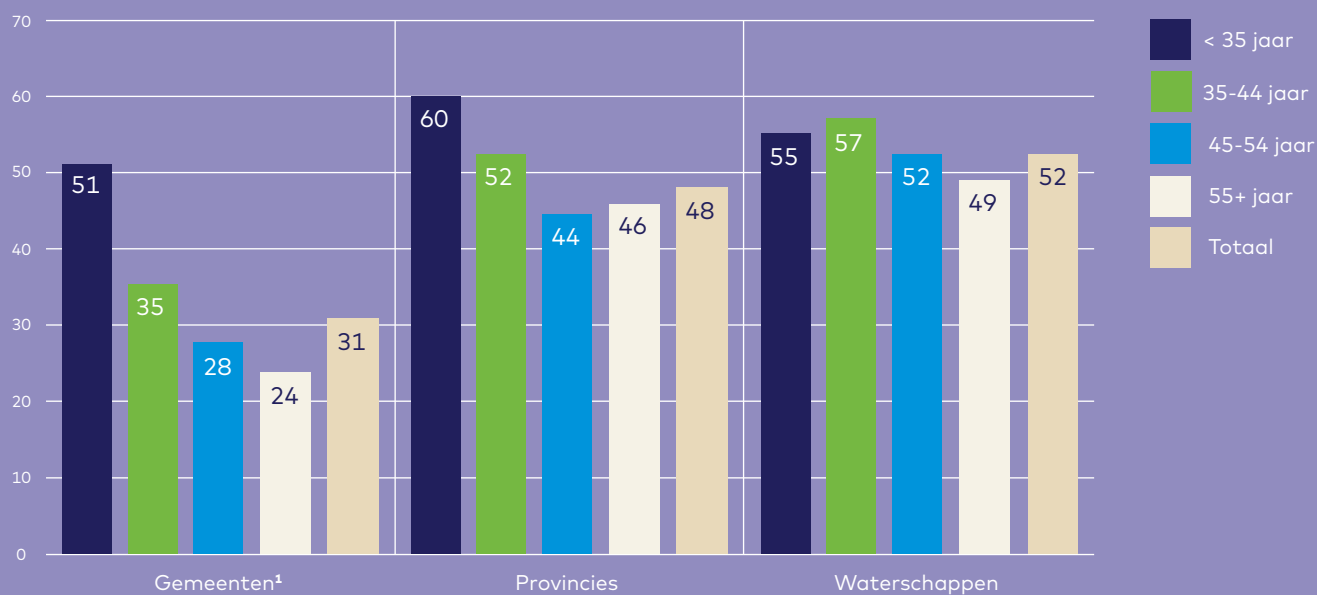
In het kader van marktonderzoek wordt vaak een *net promotor score* (NPS) berekend, die het verschil weergeeft tussen het aandeel promotors en het aandeel criticasters². De 'neutrale' middengroep wordt daarbij buiten beschouwing gelaten.

Figuur 8 toont de NPS voor de drie sectoren, uitgesplitst naar leeftijdsklasse. Daarbij valt op dat de waterschappen gemiddeld genomen de hoogste net promotor score hebben en de gemeenten de laagste (respectievelijk 52 en 31).

Daarnaast blijkt dat er bij gemeenten en provincies een groot verschil is naar leeftijdsklasse.

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

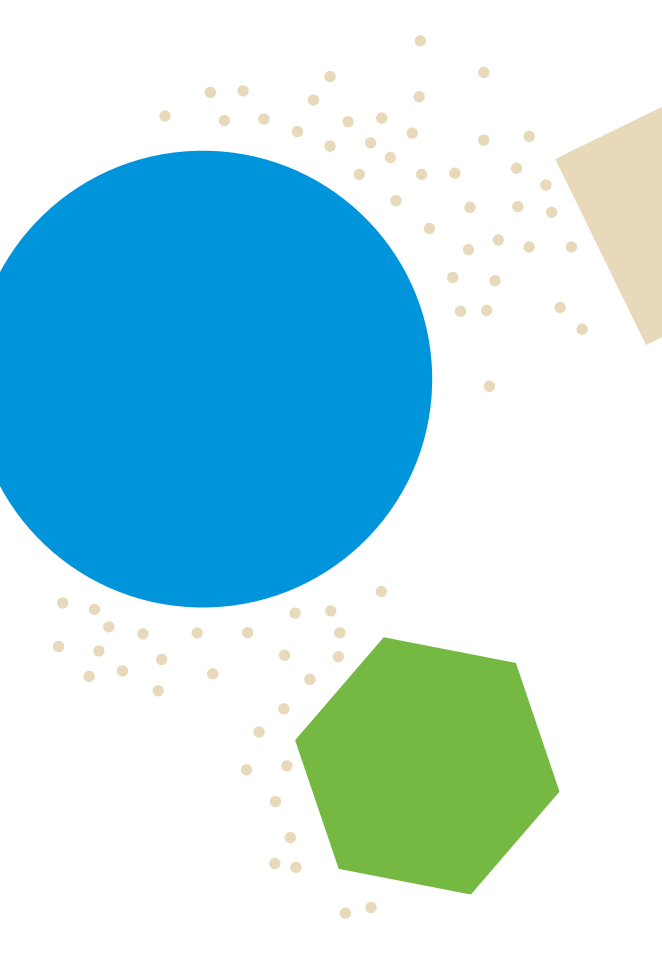
² NPS = % promotors - % criticasters.



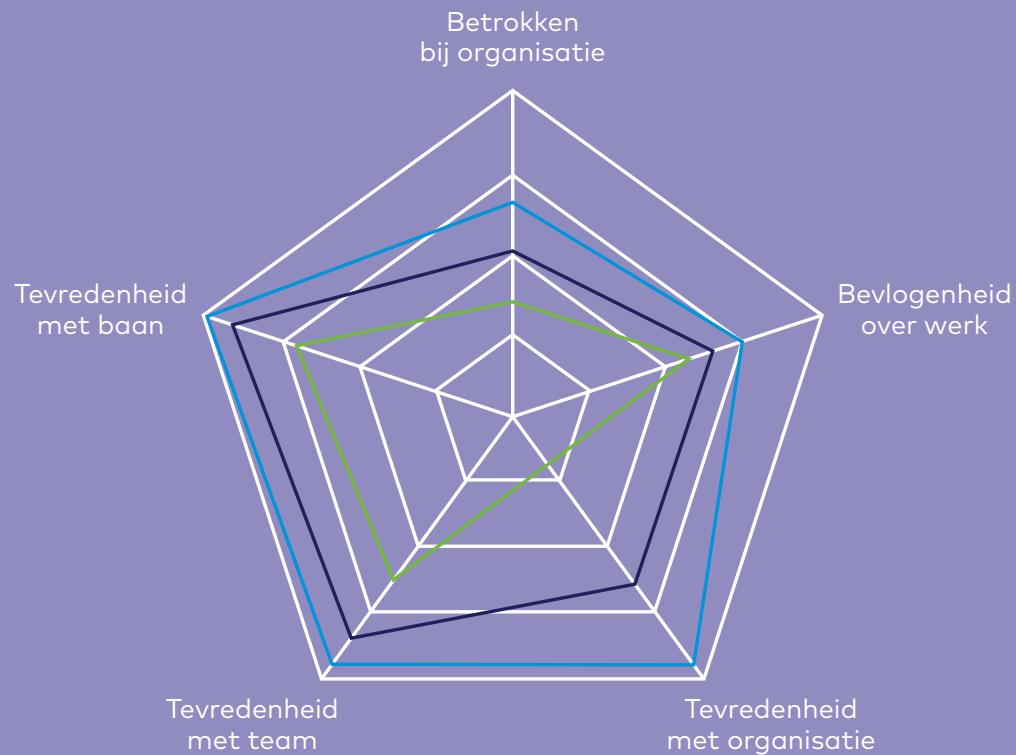
Figuur 8 Net promotor score, naar sector en leeftijdsklasse

Ouderen zijn duidelijk minder enthousiast over de organisatie dan jongeren. Bij de gemeenten gaat het hier om een verschil van 27 %-punt en bij de provincies om circa 14 %-punt. Bij de waterschappen zijn de verschillen naar leeftijd een stuk kleiner en zien we bij alle groepen vrij hoge scores.

Op grond van deze gegevens kunnen we concluderen dat het werk bij provincies en waterschappen aantrekkelijker wordt gevonden dan dat bij de gemeenten, vooral door ouderen. Onder jongeren zijn de sectorale verschillen kleiner (**zie figuur 8**).



Uit nadere analyses blijkt dat de werkbeleving van de drie onderscheiden groepen sterk verschilt. Promotors oordelen niet alleen positief over de eigen organisatie, maar zijn ook significant meer tevreden met hun baan dan criticasters. Daarnaast zijn zij ook meer bevlogen over hun werk (zie figuur 9).

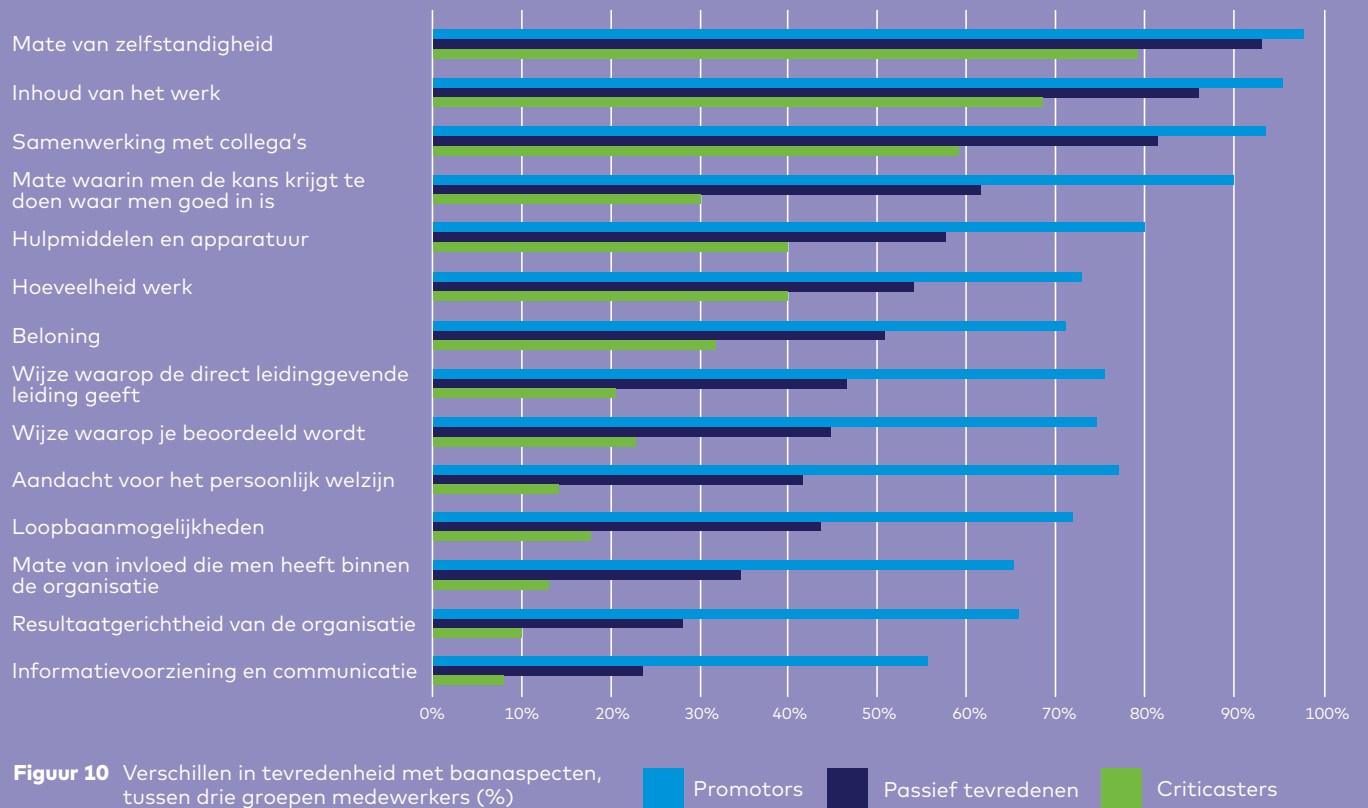


Figuur 9 Verschillen in werkbeleving, tussen drie groepen medewerkers



Figuur 10 toont de verschillen in tevredenheid met diverse baanaspecten. Ook hier blijkt duidelijk dat de promotors meer tevreden zijn met hun werk dan de passief tevredenen (ook wel neutrals genoemd) en de criticasters. Dit geldt voor alle aspecten van het werk. De promotors scoren over de hele linie hoger, maar zijn vooral over de aandacht voor het persoonlijk welzijn, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de mate waarin men de kans krijgt om te doen waar men goed in is een stuk meer tevreden. Meer in zijn algemeenheid valt op dat de verschillen op organisatorisch vlak groter zijn dan op het terrein van de werkinhoud, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's.

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).



Determinanten voor tevredenheid met baan en organisatie

De meeste medewerkers zijn tevreden met hun baan en zijn bevoegen over hun werk, zo hebben we hiervoor gezien. Uit onderzoek van Bisschop en Heyma (2020) blijkt dat de baantevredenheid vooral wordt bepaald door de inhoud van het werk¹. Dit is verreweg de meest bepalende factor voor de tevredenheid met de baan. Het salaris heeft daar (gegeven het huidige niveau van beloning) geen effect op. Wel relevant zijn: de mate van zelfstandigheid, de kans krijgen om te doen waar men goed in is (zelfontplooiing) en de samenwerking met collega's. Over al deze factoren zijn medewerkers bij gemeenten, provincies en waterschappen behoorlijk tevreden.

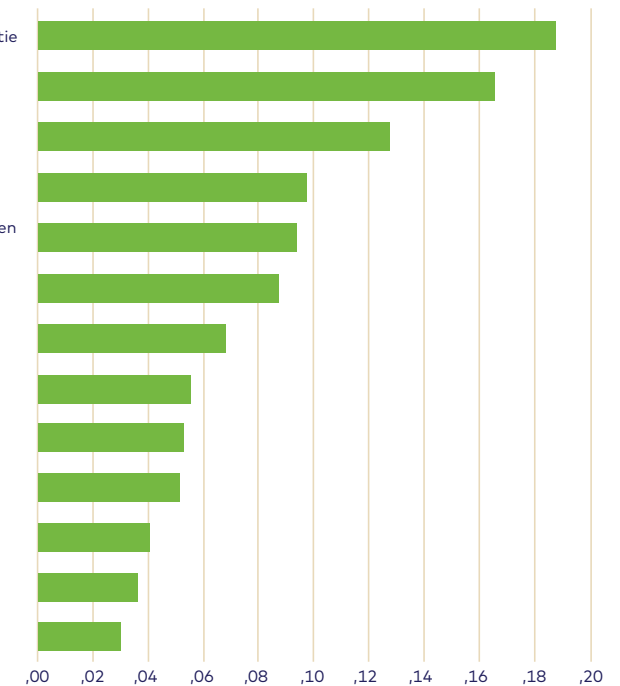
¹ Bisschop & Heyma (2020) Baanaspecten die werken in het openbaar bestuur aantrekkelijk maken.

Medewerkers zijn duidelijk minder tevreden over de organisatie waar zij werken, zo hebben we hiervoor gezien. Met behulp van verklarende analyse is onderzocht welke factoren van invloed zijn op de tevredenheid met de organisatie en op de gemiddelde promotorscore (**figuur 11** geeft een overzicht van de belangrijkste determinanten voor de promotorscore). Voor zowel tevredenheid met de organisatie als voor de promotorscore zijn de drie belangrijkste verklarende factoren:

- De resultaatgerichtheid van de organisatie
- De aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn
- De informatie en communicatie binnen de organisatie.

Daarnaast hebben ook de wijze van leidinggeven, de mate van invloed binnen de organisatie en de mate waarin men de kans krijgt om te doen waarin men goed is, een gunstig effect op de organisatietevredenheid en de promotorscore, al zijn deze effecten wel kleiner.

Resultaatgerichtheid van de organisatie
Aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn
Informatie en communicatie binnen de organisatie
Wijze waarop je direct leidinggevende leiding geeft
Mate waarin men de kans krijgt te doen waar men goed in is
Mate van invloed die je hebt binnen de organisatie
Loopbaanmogelijkheden
Beloning
Hulpmiddelen en apparatuur
Samenwerking met collega's
Mate van zelfstandigheid
Inhoud van het werk
Wijze waarop je beoordeeld wordt



Figuur 11 Determinanten voor promotorscore (bètacoëfficiënten)

Gemeenten, provincies en waterschappen streven er naar om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Dat is nodig om zittend personeel te behouden en nu en in de toekomst voldoende nieuw personeel aan te kunnen trekken. Organisaties die willen investeren in aantrekkelijk werkgeverschap, moeten zich afvragen waarop zij willen

inzetten. Loont het wel om te investeren in een nog hogere baantevredenheid en daaraan gerelateerde factoren? Er valt waarschijnlijk meer winst te behalen door in te zetten op verbetering van elementen in de organisatiecultuur, zoals de resultaatgerichtheid, aandacht voor welzijn en informatie en communicatie.

Klik op
de links
voor

Initiatieven rond werktevredenheid in de sectoren

A&O-fonds Gemeenten

Inzicht in vitaliteit:
BRUISmeter

Inspiratieverhaal vitaliteit
en gezondheid

Online goed
contact houden

A&O-fonds Provincies

Arbo Campus,
dé plek met alles over
gezond, veilig en met plezier
werken bij de provincie

Digi RI&E
Provincies

A&O-fonds Waterschappen

Sectoraal
medewerkersonderzoek
2021

Loopbaan op peil

Handreiking
medewerkerreis
waterschappen

A&O FONDSSEN WEBINARS



Colofon

Opdrachtgever

A&O fonds Gemeenten,
A&O-fonds Provincies en
A&O-fonds Waterschappen

Auteurs

Sil Vrielink en Siwert de Groot,
verbonden aan het programma
InternetSpiegel van ICTU

Vormgeving

Studio Piraat, Den Haag
maart 2021

Deze paper behoort bij een serie van 5
A&O fondsen Webinars. Bij elk webinar
behoort een paper.

Paper 1 - Employability van medewerkers

Paper 2 - Mobiliteit

Paper 3 - Leren & ontwikkelen

Paper 4 - Tevredenheid, betrokkenheid
& bevlogenheid

Paper 5 - Technologische ontwikkelingen