

Tevreden werken in het primair onderwijs?

Onderzoek naar tevredenheid, werkdruk
en mobiliteit in het primair onderwijs

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers





Tevreden werken in het primair onderwijs?

Onderzoek naar tevredenheid, werkdruk en mobiliteit in het primair onderwijs

Etienne van Nuland
Deborah van den Berg

Juli 2020

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Theoretisch model	4
1.3 Doel	5
1.4 Inhoud en opzet	5
1.5 Leeswijzer	6
2. Tevredenheid, werkdruk en mobiliteit	7
3. Werkdruk	12
4. Tevredenheid	14
5. Mobiliteit	16
6. Conclusies en aanbevelingen	18
Bibliografie	21
Bijlage I - Toelichting methode	22
Bijlage II – Tabellen	23

Managementsamenvatting

Dit rapport beschrijft de uitkomsten van onderzoek naar de tevredenheid, werkdruk en mobiliteit van medewerkers in het primair onderwijs. Het Job Demands-Resources model vormt de theoretische basis. De analyse vindt plaats aan de hand van gegevens uit het Werkonderzoek 2019, waaraan ruim 2.500 medewerkers uit de sector hebben deelgenomen.

Het onderzoek laat zien dat de tevredenheid van werknemers in het primair onderwijs met hun baan – nog altijd – hoog is. Ruim vier van de vijf medewerkers (82,1%) is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar baan. Onder leraren is de tevredenheid iets lager dan onder onderwijsondersteunend personeel en directieleden. De tevredenheid met de organisatie is duidelijk lager dan de tevredenheid met de baan. Ook de bevlogenheid van medewerkers in het primair onderwijs is hoog, de factor van invloed waar het gaat om tevredenheid. De direct leidinggevende heeft invloed op de bevlogenheid van medewerkers.

Een groot deel van de medewerkers in de sector ervaart veel of zeer veel werkdruk (72,2%). Onder leraren ligt dat aandeel nog iets hoger. Regeldruk draagt bij aan werkdruk. Ondersteunend leiderschap verlaagt de ervaren regeldruk en daarmee indirect ook de werkdruk. Hoge werkdruk leidt tot meer behoefte aan herstel na het werk. Indirect leidt werkdruk tot lagere bevlogenheid en minder tevreden medewerkers. Dat de tevredenheid ondanks de werkdruk hoog blijft, lijkt te maken te hebben met de hoge mate van bevlogenheid van medewerkers in de sector.

Zo'n vijftien procent van de medewerkers in de sector is van plan om van functie te veranderen. Het grootste deel van hen is op zoek naar werk bij de huidige werkgever of bij een andere werkgever binnen het primair onderwijs. Baantevredenheid is een belangrijke factor bij behoud: tevreden medewerkers zijn minder geneigd om te vertrekken naar een andere functie.

Door in te zetten op de bevlogenheid van medewerkers, heeft een schoolleider invloed op de tevredenheid van medewerkers en hun intentie om van baan te veranderen. Door de regeldruk aan te pakken, heeft een schoolleider invloed op de ervaren werkdruk.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Tevreden leraren, onderwijsondersteuners en directieleden zijn van groot belang voor het onderwijs. Dat is zeker zo in tijden van toenemende personeelstekorten: tevredenheid hangt namelijk samen met personeelsverloop. Daarnaast draagt tevredenheid met het werk bij aan het welbevinden van het personeel. Uit internationaal onderzoek blijkt dat tevreden leraren minder vatbaar zijn voor stress, een hogere kwaliteit onderwijs leveren en minder geneigd zijn om het beroep te verlaten. Ook voelen hun leerlingen zich beter (Toropova, Myrberg, & Johansson, 2020). Tussen tevredenheid en werkdruk bestaat een negatieve relatie (Vos, de, Fontein, & Vrielink, 2019). Ook is de ervaren werkdruk van het personeel van invloed op hun mobiliteit: een hogere ervaren werkdruk hangt samen met meer uitstroom. Het kan ook leiden tot lagere bevoegenheid, wat weer gerelateerd is aan een hogere vertrekintentie (Fouarge, Gerards, & Künn-Nelen, 2020). Daarnaast leidt werkdruk tot werkstress, wat negatieve gevolgen heeft voor de kwaliteit van het onderwijs (Aa, van der, van den Berg, & van der Helden, 2017).

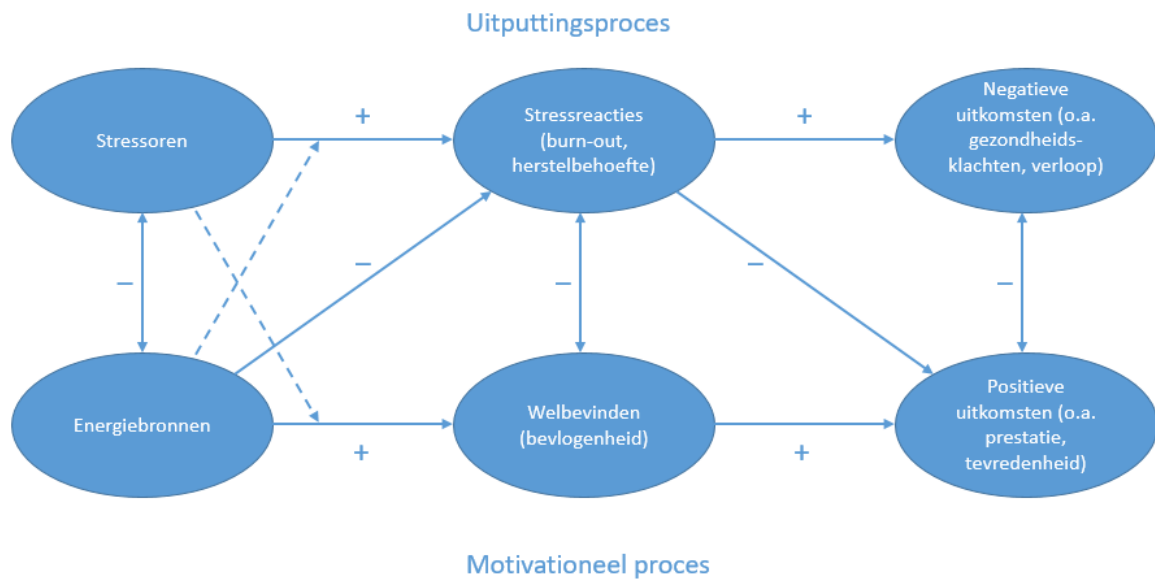
Werkdruk en personeelsbehoud zijn actuele thema's voor het primair onderwijs. Om meer inzicht te krijgen in de tevredenheid, ervaren werkdruk en vertrekintentie onder medewerkers in het primair onderwijs, heeft het Arbeidsmarktplatform PO een onderzoek uit laten voeren naar de samenhang tussen deze aspecten. In dit rapport vindt u de belangrijkste uitkomsten van deze verkenning.

1.2 Theoretisch model

De theoretische basis voor het onderzoek is het Job Demands-Resources model (JD-R model) (Schaufeli & Taris, 2013). Job demands zijn stressoren die uiteindelijk tot een negatieve uitkomst, zoals vertrek, kunnen leiden. Job resources zijn energiebronnen die juist tot positieve uitkomsten, zoals tevredenheid, kunnen leiden. In het JD-R model – zie onderstaand schema – dragen stressoren en energiebronnen bij aan respectievelijk stressreacties (burn-out) of welbevinden (bevoegenheid). Tevredenheid is een positieve uitkomst. Vertrekintentie is de tegenhanger rechtsboven in het model.

Energiebronnen verhogen volgens de theorie enerzijds de bereidheid om extra inspanningen te verrichten om het werk zo goed mogelijk te doen. Anderzijds voorzien energiebronnen in het voldoen aan basisbehoeften in het werk zoals autonomie, verbondenheid en vakbekwaamheid (Schaufeli & Taris, 2013). Op deze manier kan het model verklaren waarom medewerkers, ondanks een hoge werkdruk, toch tevreden kunnen zijn en niet vertrekken naar een andere baan. Het JD-R model is daarmee een veelgebruikt en flexibel model wat goed als theoretische kapstok voor dit onderzoek gebruikt kan worden.

Figuur 1 - Het Job Demands-Resources model



Bron: Schaufeli & Taris, 2013, p. 185, bewerking door de auteurs

1.3 Doel

Dit rapport gaat in op de vraag hoe tevredenheid, werkdruk en mobiliteit samenhangen, welke factoren hierop van invloed zijn en hoe dit mogelijk te beïnvloeden is, bijvoorbeeld door arbeidsmarktbeleid, projecten en andere activiteiten. Daarmee geeft het rapport handvatten voor beleid om de ervaren werkdruk in de sector te verlagen, de aantrekkelijkheid van het werk te verhogen en daarmee werknemers voor de sector te behouden.

1.4 Inhoud en opzet

In deze verkenning wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

1. Hoe tevreden is het personeel in de sector met hun baan en de organisatie waar zij werken?
2. Welke factoren zijn van invloed op de tevredenheid van het personeel in het primair onderwijs?
3. Hoe beoordeelt het personeel in de sector hun werkdruk?
4. Welke factoren zijn van invloed op de ervaren werkdruk van het personeel in het primair onderwijs?
5. In hoeverre zijn medewerkers van plan om vrijwillig van baan te veranderen?
6. Welke factoren hebben invloed op de vertrekintentie van het personeel in het primair onderwijs?
7. Wat is de relatie tussen werkdruk, tevredenheid, vertrekintentie en factoren die daarop van invloed zijn?
8. Hoe kunnen deze uitkomsten door de sector gebruikt worden om de tevredenheid in de sector en in onderwijsorganisatie(s) te behouden en waar mogelijk te verhogen, de werkdruk te verlagen en het personeel voor de sector te behouden?

Voor de beantwoording van deze vragen is gebruik gemaakt van het Werkonderzoek 2019. Dit grootschalige enquêteonderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en levert belangrijke informatie op over het werk in de publieke sector. In het onderzoek staan thema's zoals professionele ontwikkeling, inzetbaarheid, tevredenheid en leiderschap centraal. In totaal hebben ruim 2.500 werkenden in het primair onderwijs de vragenlijst ingevuld, voldoende om betrouwbare uitspraken te doen over alle werkenden in de sector.

1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk twee beschrijft de uitkomsten van het Werkonderzoek. Het laat zien hoe tevreden medewerkers zijn, hoe zij oordelen over de ervaren werkdruk en in hoeverre zij van plan zijn om van baan te veranderen. In de drie volgende hoofdstukken wordt achtereenvolgens ingegaan op de factoren die van invloed zijn op de ervaren werkdruk, tevredenheid en vertrekintentie? In het laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en wordt ingegaan op de hieruit volgende aanbevelingen. Meer informatie over de onderzoeksopzet is als bijlage opgenomen. Dat geldt ook voor meer gedetailleerde informatie over de beschrijvende analyse uit hoofdstuk twee.

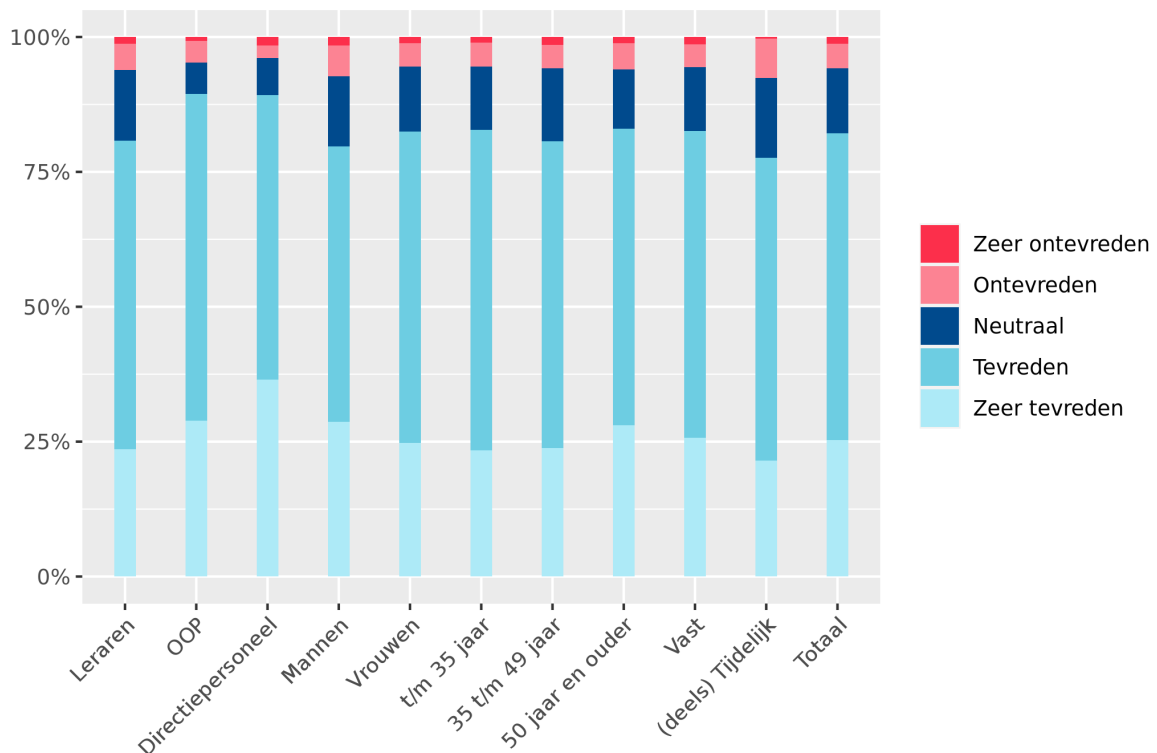
2. Tevredenheid, werkdruk en mobiliteit

Het personeel in het primair onderwijs is zeer tevreden met hun baan. Wel zijn er verschillen tussen het personeel: onderwijsondersteuners en directiepersoneel zijn meer tevreden met hun baan dan leraren. Iets minder tevreden is het personeel met de organisatie waar zij werken. Ook ervaren veel medewerkers in de sector veel of zeer veel werkdruk. Dit geldt vooral voor leraren. Ruim 15 procent van de medewerkers geeft aan dat ze op het moment van enquêteren op zoek zijn naar een andere functie. Dit aandeel verschilt nauwelijks tussen leraren, onderwijsondersteuners en directiepersoneel.

2.1 Tevredenheid

De baantevredenheid van medewerkers in het primair onderwijs is hoog. Ruim vier van de vijf medewerkers (82,1%) is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar baan (zie Figuur). In voorgaande jaren was dit niet anders: ook toen zagen we een zeer grote baantevredenheid in de sector. Zoals de figuur laat zien, is de baantevredenheid het hoogst onder onderwijsondersteunend personeel en directiepersoneel. Het verschil met leraren – die bijna 9 procentpunten lager scoren qua baantevredenheid – is behoorlijk en statistisch significant.

Figuur 2 – Tevredenheid met de baan, naar achtergrondkenmerken (n = 2.504)



Medewerkers met vast dienstverband vaker tevreden

Het verschil in baantevredenheid tussen mannen en vrouwen is beperkt en niet significant. Dat geldt ook voor verschillen tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Wel zijn medewerkers met een vast dienstverband vaker tevreden of zeer tevreden met hun baan in vergelijking met medewerkers met een tijdelijk dienstverband of dienstverband dat voor een deel tijdelijk is. Er is geen verschil in tevredenheid tussen medewerkers met een kleine, middelgrote of voltijdaanstelling. De hoge baantevredenheid onder medewerkers in het primair onderwijs correspondeert met uitkomsten van eerdere versies van het Werkonderzoek, toen nog het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek geheten.

Organisatietevredenheid

De tevredenheid met de organisatie is lager dan de baantevredenheid. Twee van de drie medewerkers (67,3%) is tevreden of zeer tevreden met de organisatie waar zij werken. Onder onderwijsondersteunend personeel is dit aandeel hoger, namelijk 80 procent. Ook onder medewerkers in de leeftijdscategorie tot en met 35 jaar is de organisatietevredenheid met 71 procent hoger dan gemiddeld.

Bevlogenheid

Uit de literatuur blijkt dat bevlogenheid een intermediërende variabele is: een hogere werkdruk leidt deels direct tot een hogere vertrekintentie en deels via bevlogenheid. Daarom wordt in dit hoofdstuk ook kort ingegaan op de bevlogenheid van medewerkers in het primair onderwijs.

Bevlogenheid is in het JD-R model het gevolg van veel *job resources* of energiebronnen, analoog aan de manier waarop een burn-out het resultaat is van te hoge *job demands* of stressoren.

Bevlogenheid is gemeten aan de hand van drie stellingen: 'Mijn werk inspireert me', 'Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben' en 'Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan'.

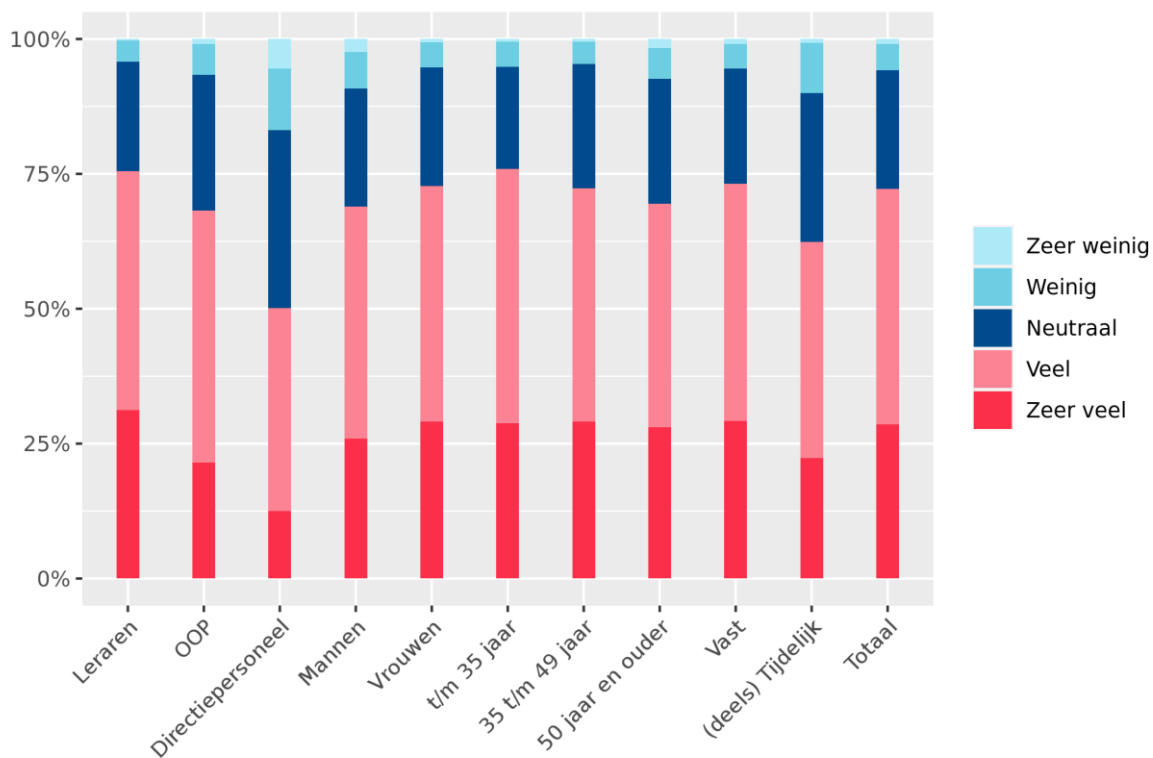
Met de eerste twee stellingen is ruim vier op de vijf medewerkers het eens of geheel mee eens. Met de derde stelling, 'Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan', twee derde. Al met al is de bevlogenheid in de sector dus hoog. Het is opvallend dat onderwijsondersteunend personeel het vaakst aangeeft dat het werk hen inspireert (90%), terwijl het directiepersoneel dit het minst vaak aangeeft (70%). Leraren zitten hier met 83 procent tussenin. Ook op de twee andere stellingen scoort het onderwijsondersteunend personeel het hoogst.

2.2 Werkdruk

Een aanzienlijke groep medewerkers in het primair onderwijs ervaart veel of zeer veel werkdruk (72,2%). Onder leraren is dit percentage hoogst (75,5%), onder directiepersoneel het laagst (50,1%). Dit verschil is vrij groot en statistisch significant.

Tussen mannen en vrouwen zien we geen significant verschil in hun ervaren werkdruk. Jonge werknemers ervaren vaker hoge werkdruk (76%) dan hun oudere collega's. Dit is in lijn met de uitkomsten uit de Loopbaanmonitor (2019). Werknemers met een vast dienstverband rapporteren vaker een hoge werkdruk dan collega's die niet volledig in vaste dienst zijn. Ook ervaren medewerkers die langer dan vijf jaar werkzaam zijn in hun functie meer werkdruk dan medewerkers die korter in de huidige functie werkzaam zijn. Degenen met een kleine deeltijdbaan (< 0,5 fte) ervaren minder vaak werkdruk dan medewerkers met een grote deeltijdaanstelling (0,5-0,8 fte) of een voltijdsaanstelling (0,8 fte of meer). Van de eerste groep ervaart 61 procent veel of zeer veel werkdruk, van de tweede en derde groep respectievelijk 73 en 76 procent.

Figuur 3 – Ervaren werkdruk naar achtergrondkenmerken (n = 2.486)



Herstelbehoefte

Herstelbehoefte zegt iets over de mate van vermoeidheid en behoefte aan herstel na het werk. De herstelbehoefte is in het Werkonderzoek aan de hand van drie items gemeten: ‘Wanneer ik thuiskom van mijn werk ben ik volledig uitgeput’, ‘Als ik thuiskom, moeten ze me even met rust laten’ en ‘Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen’. Een grotere herstelbehoefte wordt vaak gezien als het resultaat van een hogere werkdruk. Uit eerder onderzoek, waarin ook gebruik is gemaakt van data uit het Werkonderzoek 2019, blijkt dat er een sterke samenhang is tussen herstelbehoefte en werkdruk (Fouarge, Gerards, & Künn-Nelen, 2020).

Het valt vooral op dat de herstelbehoefte van leraren significant hoger is dan die van onderwijsondersteunend personeel en directiepersoneel. Met de stelling ‘Wanneer ik thuiskom van mijn werk ben ik volledig uitgeput’ is 45 procent van de leraren het (geheel) eens. Onder onderwijsondersteunend personeel en directiepersoneel is dit respectievelijk 26 en 24 procent. Ook op de andere twee stellingen scoren leraren hoger. Met de stelling ‘Als ik thuiskom, moeten ze me even met rust laten’ is 52 procent van de leraren het (geheel) eens, terwijl dit onder het onderwijsondersteunend personeel en directiepersoneel geldt voor 39 procent en 29 procent van het personeel. De verdeling is vergelijkbaar voor de derde stelling (‘Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen’). Daar is 53 procent van de leraren het mee eens, 37 procent van het onderwijsondersteunend personeel en 30 procent van het directiepersoneel.

2.3 Mobiliteit

In het Werkonderzoek is aan medewerkers gevraagd of ze op zoek zijn naar een andere functie en of ze in het jaar voorafgaand aan de meting – in 2018 – hebben gesolliciteerd. Deze informatie geeft een indruk in hoeverre het personeel in de sector van plan is van functie te veranderen.

Sollicitaties

In totaal geeft 15 procent van de medewerkers aan in het voorgaande jaar te hebben gesolliciteerd naar een andere functie. Onder onderwijsondersteunend personeel is dit aandeel het hoogst (28,6%). Ook wanneer wordt gecorrigeerd voor onder andere het aandeel tijdelijke contracten – onder deze groep medewerkers is dit aandeel overigens het laagst – blijft het verschil met leraren en directiepersoneel bestaan.

Verder geven mannen vaker dan vrouwen aan gesolliciteerd te hebben. Oudere werknemers solliciteren het minst vaak: slechts tien procent van de werknemers van 50 jaar en ouder heeft gesolliciteerd. Degenen met een (deels) tijdelijk dienstverband solliciteren veel vaker (33,2%) dan medewerkers met een vaste aanstelling.

De meeste medewerkers die hebben gesolliciteerd, doen dit naar een functie bij een andere werkgever in de sector (47,6%) of bij dezelfde werkgever (37,4%). Een klein deel van hen solliciteert bij een werkgever buiten het primair onderwijs binnen de publieke sector (16,5%) of buiten de publieke sector (12,6%).¹

Vertrekintentie

Ruim 15 procent van de medewerkers is op het moment van enquêteren op zoek naar een andere functie. Dit aandeel verschilt nauwelijks tussen leraren, onderwijsondersteunend personeel en directiepersoneel. Opvallend is dat het onderwijsondersteunend personeel hierin niet afwijkt van leraren en directiepersoneel, terwijl deze groep wel vaker zegt gesolliciteerd te hebben. De vertrekintentie is het laagst onder oudere medewerkers. Ook geldt dat medewerkers met een (deels) tijdelijk dienstverband niet alleen vaker solliciteren, maar ook vaker aangeven van plan zijn van functie te veranderen (26,4% versus 14,7%).

Ook hier geldt dat de meeste medewerkers op zoek zijn naar een baan bij een andere werkgever in de sector (57,6%), bij dezelfde werkgever (44,2%) en in mindere mate buiten het primair onderwijs. Zo geeft 30,1 procent aan op zoek te zijn naar een baan binnen de publieke sector en is 24 procent op zoek naar een baan buiten de publieke sector.

De meest genoemde reden om op zoek te gaan naar een andere baan is iets anders of nieuws te willen doen (31,9%). Werkdruk is daarna het vaakst genoemd als reden om te gaan zoeken naar een andere functie (28,9%). In de Loopbaanmonitor (2019), die specifiek ingaat op recent afgestudeerde leraren, is werkdruk ook een veelgenoemde reden voor vertrek. De werkwijze en cultuur binnen de organisatie staat op de derde plek (27,9%). Verder zijn de inhoud van het werk (25,2%), loopbaanmogelijkheden (23,7%) en het salaris (23,3%) belangrijke redenen om uit te kijken naar een andere baan.²

¹ Er zijn meerdere antwoorden mogelijk, daardoor telt het percentage op tot meer dan 100 procent. In bijlage II zijn tabellen opgenomen waarin de uitkomsten naar achtergrond- en baankenmerken in detail zijn terug te vinden.

² Respondenten konden maximaal drie redenen opgeven, waardoor het percentage hoger is dan 100 procent.

3. Werkdruk

In het JD-R model is werkdruk geen te verklaren variabele, maar een *job demand* en daarmee een verklarende variabele. Werkdruk is met andere woorden niet iets wat aan de hand van andere factoren verklaard wordt in het JD-R model, maar wel één van de factoren in het verklarende model voor tevredenheid en vertrek in de volgende hoofdstukken. Verschillen in de ervaren werkdruk naar achtergrondkenmerken zoals geslacht en leeftijd zijn in hoofdstuk 2 aan bod gekomen. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de vraag welke werkaspecten samenhangen met werkdruk. Allereerst komt de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en ervaren werkdruk aan bod, hierna wordt ingegaan op de relatie tussen werkaspecten, achtergrondkenmerken en werkdruk.

Persoonlijkheidskenmerken

In het Werkonderzoek zijn 15 stellingen opgenomen die samen de big five persoonlijkheidskenmerken meten: emotionele stabiliteit, extraversie, vriendelijkheid, ordelijkheid/consciëntieusheid en intellectuele autonomie/openheid (Borst, Knies, & Leisink, 2020).

Uit onze analyse blijkt dat alleen emotionele stabiliteit samenhangt met werkdruk: een hogere emotionele stabiliteit hangt samen met een lagere ervaren werkdruk. De relatie is niet heel sterk, maar wel statistisch significant. Een hoge score op de stellingen 'Ik zie mijzelf als iemand die zich veel zorgen maakt' en 'Ik zie mijzelf als iemand die snel zenuwachtig wordt' en een lage score op de stelling 'Ik zie mijzelf als iemand die kalm blijft in gespannen situaties' leiden tot een lage score op emotionele stabiliteit. Het JD-R model biedt naast energiebronnen die te maken hebben met de werkomgeving ook plaats voor persoonlijke hulpbronnen. Emotionele stabiliteit is daar een van. De gevonden relatie tussen emotionele stabiliteit en werkdruk is daarmee een bevestiging van het model. Ook extraversie wordt gezien als een persoonlijke hulpbron, maar op basis van onze analyse lijkt er geen relatie met werkdruk te bestaan.

Werkaspecten

De ervaren werkdruk hangt sterk samen met de herstelbehoefte van medewerkers. Een hogere score op de drie aspecten die samen de herstelbehoefte van medewerkers meten, is eerder een gevolg dan een oorzaak van werkdruk, maar zoals aangegeven is de onderlinge samenhang hoog. Een hoge ervaren werkdruk draagt sterk bij aan de behoefte om na het werk bij te komen. In het JD-R model is herstelbehoefte te zien als stressreactie, het gevolg van stressoren, de middelste ellips bovenin het model zoals weergegeven in figuur 1.

Regeldruk zegt iets over de tijd die een medewerker kwijt is aan het voldoen aan regels en verplichtingen, het belang dat de organisatie daaraan hecht en de mate waarin regels en procedures het werk bemoeilijken. Een hogere ervaren regeldruk hangt samen met een hogere ervaren werkdruk. De samenhang is redelijk sterk.

Een positief oordeel over de leidinggevende heeft geen direct effect op de ervaren werkdruk. Wel hangt een positief oordeel over de direct leidinggevende samen met een lagere score op regeldruk. Indirect heeft de leidinggevende daarom ook invloed op de ervaren werkdruk.

Het oordeel over de leidinggevende ofwel de mate van ondersteunend leiderschap is in het model gemeten aan de hand van vier stellingen: 'Mijn direct leidinggevende zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers', 'Mijn direct leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke wensen', 'Mijn direct leidinggevende moedigt me aan mijn talenten te benutten' en 'Mijn direct leidinggevende biedt me mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren'. Het betreft een selectie van in totaal elf stellingen, op inhoudelijke gronden gemaakt.

De figuur hieronder laat verder zien dat een hoge werkdruk sterk samenhangt met de herstelbehoefte. Naarmate medewerkers meer werkdruk ervaren, is de herstelbehoefte die zij rapporteren ook veel groter. Het verband tussen de twee factoren is heel sterk, wat de dikte van de pijl ook weergeeft.

Figuur 4 – Model werkdruk



Achtergrondkenmerken

Ook de achtergrondkenmerken van medewerkers kunnen van invloed zijn op de ervaren werkdruk. In het beschrijvende hoofdstuk kwam dit al aan kort bod, maar nu is dit in samenhang geanalyseerd.³ Onder onderwijsondersteunend personeel is de werkdruk lager in vergelijking met leraren, al is het verschil gering. Voor directiepersoneel geldt dat sterker: de ervaren werkdruk binnen deze groep is een stuk lager dan die onder leraren. De verschillen zijn statistisch significant.

Vrouwen ervaren iets meer werkdruk dan mannen. Daarbij is gecorrigeerd voor andere achtergrondkenmerken. Mannen hebben bijvoorbeeld in het onderzoek naar verhouding vaker een directiefunctie. Het effect van geslacht zou daar aan te wijzen kunnen zijn, maar door dit tegelijk te toetsen in een model met al deze variabelen wordt hiervoor gecontroleerd. Los van verschillen in o.a. leeftijd, functie en aanstellingsomvang ervaren vrouwen dus iets meer werkdruk dan mannen.

Het effect van leeftijd is minimaal en niet statistisch significant. Een tijdelijk of deels tijdelijk dienstverband hangt wel samen met lagere ervaren werkdruk. Tot slot hangt een grotere aanstellingsomvang samen met een hogere ervaren werkdruk.

In vergelijking met de achtergrondkenmerken van medewerkers, heeft de ervaren regeldruk een veel groter effect op de ervaren werkdruk.

³ In een multivariaat model, waarin de relatie van alle achtergrondkenmerken met werkdruk gelijktijdig en in samenhang is geanalyseerd.

4. Tevredenheid

In dit hoofdstuk staat de tevredenheid van medewerkers in het primair onderwijs centraal. Met de baantevredenheid zelf is het over het algemeen positief gesteld, maar welke factoren zijn daarop van invloed? Tevredenheid is in het JD-R model een resultante van stressoren en energiebronnen. Die leiden in het model, via respectievelijk stressreacties of welbevinden, tot meer of minder tevredenheid. Dit hoofdstuk gaat in op verschillende werkaspecten en hun relatie met baantevredenheid. Allereerst komt net als in het vorige hoofdstuk de relatie met persoonlijkheidskenmerken aan bod, vervolgens wordt ingegaan op enkele werkaspecten en achtergrondkenmerken van het personeel.

Persoonlijkheidskenmerken

Net als bij werkdruk is er ook een verband tussen emotionele stabiliteit en baantevredenheid. Hogere emotionele stabiliteit hangt samen met een hogere baantevredenheid. Ook hier geldt dat het gaat om een duidelijk en statistisch significant verband, wat qua sterkte als middelmatig te kwalificeren is.

Werkaspecten

Het vorige hoofdstuk laat zien dat een hogere regeldruk bijdraagt aan een hogere werkdruk en dat de ervaren werkdruk heel sterk samenhangt met de herstelbehoefte van het personeel. Uit de analyse in dit hoofdstuk blijkt dat de herstelbehoefte ook samenhangt met de tevredenheid van het personeel. Deels gaat het om een directe relatie tussen herstelbehoefte en tevredenheid en deels om een indirecte relatie. Zo zorgt een hogere herstelbehoefte voor een lagere bevlogenheid, wat vervolgens leidt tot een lagere tevredenheid.

In het JD-R model is bevlogenheid het resultaat van energiebronnen en leidt het tot positieve uitkomsten, in dit geval tevredenheid (zie figuur 1). Uit de analyse blijkt dat er een heel sterk verband is tussen bevlogenheid en tevredenheid. De figuur hieronder illustreert dit. De negatieve relatie tussen herstelbehoefte en bevlogenheid en de positieve relatie tussen bevlogenheid en tevredenheid zijn dan ook in overeenstemming met het model.

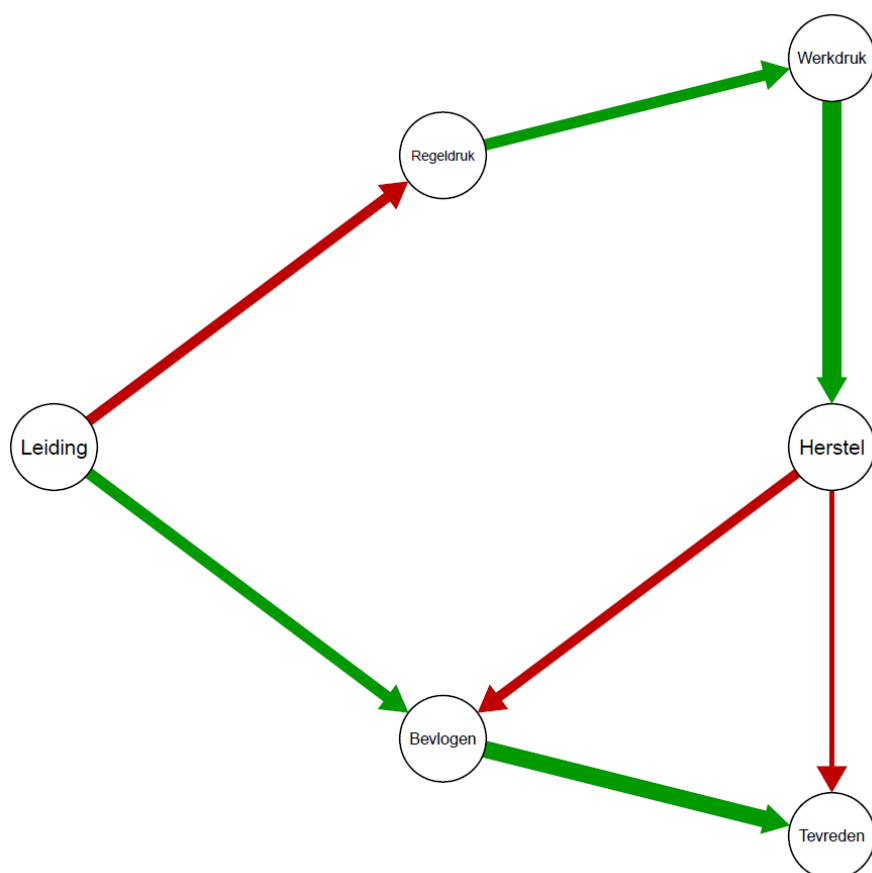
Dat de leidinggevende invloed heeft op de herstelbehoefte van medewerkers, via de ervaren regeldruk en werkdruk, kwam in het vorige hoofdstuk al kort aan bod. De analyse in dit hoofdstuk laat zien dat de direct leidinggevende ook een sterke positieve invloed heeft op de bevlogenheid van medewerkers. Via twee paden (bevlogenheid en regeldruk) draagt de leidinggevende daarmee bij aan de tevredenheid van medewerkers, zoals figuur 6 hieronder laat zien.

Energiebronnen

Bevlogenheid heeft een erg sterk positief effect op tevredenheid. In het primair onderwijs zijn de scores op zowel bevlogenheid als tevredenheid hoog. Volgens het JD-R model ([Figuur 1](#)) hebben energiebronnen als vakbekwaamheid, beroepsexpertise, aanpassingsvermogen en de samenwerking

met collega's een positief effect op bevoegenheid. In een afzonderlijke analyse is de relatie tussen deze energiebronnen met bevoegenheid onderzocht. Met name vakbekwaamheid – het bijhouden en inzetten van vak kennis en vaardigheden om het werk nog beter te doen – en het oordeel over de samenwerking met collega's laten een sterke relatie met bevoegenheid zien. Door in te zetten op deze energiebronnen kan de bevoegenheid en daarmee de tevredenheid van medewerkers worden vergroot.

Figuur 5 – Model baantevredenheid



Achtergrondkenmerken

Tenslotte is de relatie tussen achtergrondkenmerken van medewerkers en tevredenheid in het model onderzocht. Om de figuur hierboven overzichtelijk te houden, zijn de achtergrond- en baankenmerken van medewerkers daar niet in opgenomen. De relatie tussen deze kenmerken en baantevredenheid is in hoofdstuk 2 beschreven. In de analyse in dit hoofdstuk zijn alle variabelen in één model opgenomen en gelijktijdig onderzocht. Het verschil in tevredenheid tussen leraren en onderwijsondersteunend personeel is dan kleiner en niet langer statistisch significant.

De tevredenheid van directieleden is nog wel altijd significant hoger dan de tevredenheid van leraren. Ook is het verschil in baantevredenheid tussen medewerkers met een tijdelijk en vast contract niet langer significant in het model als we controleren voor verschillen tussen deze medewerkers op de andere in het model opgenomen variabelen. Andere achtergrond- en baankenmerken, zoals geslacht, leeftijd en omvang van de aanstelling, hebben geen relatie met de baantevredenheid van het personeel.

5. Mobiliteit

In het Werkonderzoek is aan medewerkers gevraagd of ze op zoek zijn naar een andere functie. Het kan gaan om een andere functie bij dezelfde werkgever, een andere werkgever in de sector, buiten het primair onderwijs of buiten de publieke sector. In dit hoofdstuk komt de vraag aan de orde welke aspecten, zoals baan- en persoonskenmerken van medewerkers en hun werkomgeving van invloed zijn op de intentie om van functie te veranderen.

Persoonlijkheidskenmerken

De intentie om van functie te veranderen, hangt slechts heel beperkt samen met persoonlijkheidskenmerken. Er is weinig samenhang tussen scores op enerzijds de big five en het op zoek zijn naar een andere functie anderzijds. Twee persoonlijkheidskenmerken hebben een beperkte relatie met vertrekintentie: medewerkers die hoog scoren op extraversie geven iets minder vaak aan op zoek te zijn naar een andere functie. Medewerkers die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk openheid geven juist iets vaker aan op zoek te zijn naar ander werk.

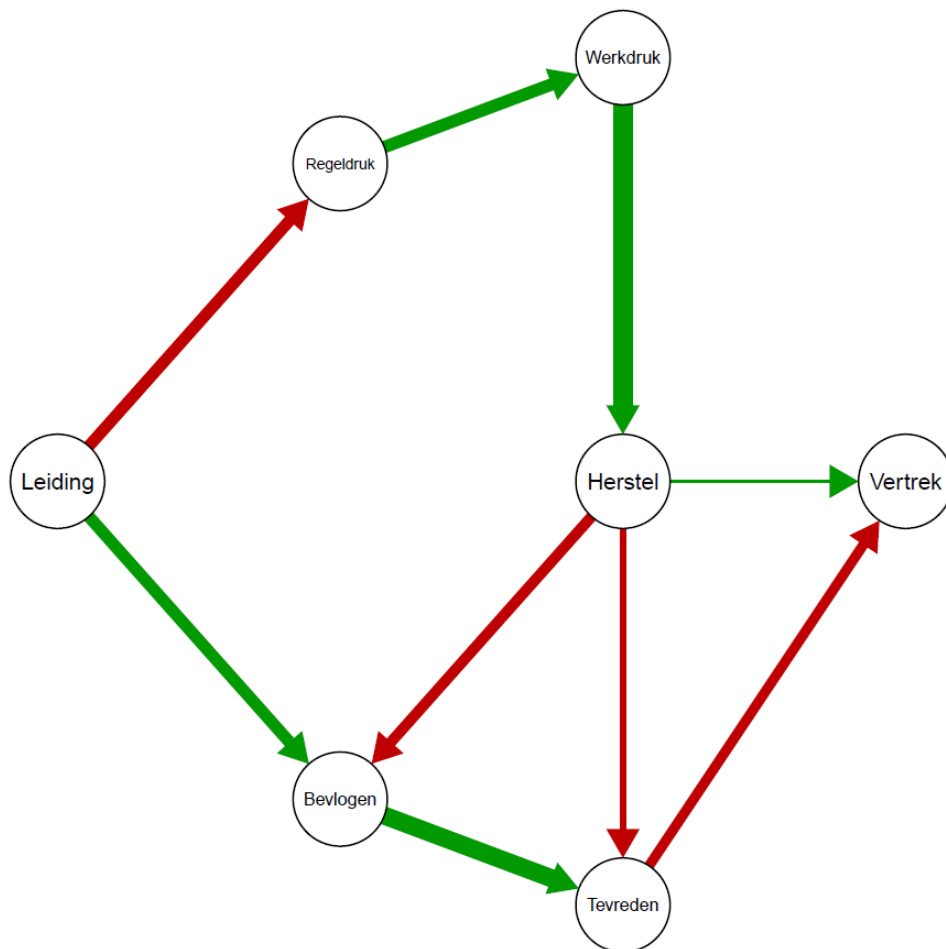
Werkaspecten

In het JD-R model wordt de intentie om de functie te verlaten gezien als een negatieve uitkomst, als gevolg van een negatieve balans tussen stressoren en energiebronnen (zie figuur 1). Die leiden respectievelijk tot een grotere herstelbehoefte en een hogere mate van bevlogenheid en vervolgens tot een uitkomst: tevredenheid of vertrek. Dit theoretisch model is getoetst aan de gegevens uit het Werkonderzoek. Hiervoor is het model uit de vorige hoofdstukken uitgebreid. De relatie tussen tevredenheid en vertrekintentie en die tussen herstelbehoefte en vertrekintentie is aan het model toegevoegd (zie [Figuur 6](#)).

Zoals de figuur laat zien, is er een duidelijke relatie tussen tevredenheid met de baan en de vertrekintentie van het personeel. Tevreden medewerkers zijn minder geneigd om te vertrekken naar een andere functie. De relatie tussen tevredenheid en vertrek is bovendien redelijk sterk. Het negatieve verband – hogere tevredenheid hangt samen met een lagere vertrekintentie – is conform de verwachting op basis van het model.

Op basis van het JD-R model wordt ook een relatie tussen herstelbehoefte en vertrekintentie verwacht. Een hogere herstelbehoefte leidt in ons onderzoek echter niet tot een hogere vertrekintentie. In de figuur hieronder is slechts een zeer klein effect zichtbaar. Dit effect is echter niet statistisch significant. Er is dan ook geen directe relatie tussen de herstelbehoefte van het personeel en hun vertrekintentie. Indirect vinden we wel een zwakke, maar positieve relatie: een grote herstelbehoefte hangt samen met een lagere bevlogenheid, wat doorwerkt op de tevredenheid van het personeel en vervolgens op hun vertrekintentie.

Figuur 6 – Model mobiliteit



Achtergrondkenmerken

Tot slot is de relatie tussen de persoons- en baankenmerken van medewerkers enerzijds en de vertrekintentie anderzijds in een model onderzocht. Ook hier geldt dat het niet grafisch is weergegeven, omdat de figuur wat onoverzichtelijk wordt. Uit het model – waarin onder andere voor groepsverschillen in leeftijd wordt gecorrigeerd – komt naar voren dat de vertrekintentie onder directiepersoneel iets hoger is dan die van leraren. Het verschil is echter gering. Leraren en onderwijsondersteunend personeel verschillen niet van elkaar en mannen en vrouwen evenmin. Net als in de beschrijvende analyse in hoofdstuk 2 blijkt dat leeftijd negatief samenhangt met de vertrekintentie: oudere werknemers zijn minder geneigd om van functie te veranderen dan hun jongere collega's. Het verschil tussen medewerkers met een vast en (deels) tijdelijk dienstverband is significant, maar heel beperkt in omvang. Uit de beschrijvende analyse komt wel een groot verschil naar voren, wat in dit multivariate model voor een groot deel verdwijnt. Dit betekent dat een deel van het verschil in vertrekintentie tussen medewerkers met een vast en (deels) tijdelijk contract te verklaren is door verschillen in andere kenmerken, zoals de baantevredenheid. De aanstellingsomvang – een kleine deeltijdbaan, grote deeltijdbaan of voltijdbaan – heeft geen relatie met de vertrekintentie. Of iemand langer of korter dan vijf jaar in dienst is, is ook niet van invloed op de intentie om van functie te veranderen.

6. Conclusies, aanbevelingen en vervolgvragen

Conclusies

Hoge baantevredenheid

De tevredenheid van medewerkers in het primair onderwijs is hoog. Dit beeld bestaat al enkele jaren op rij. De baantevredenheid is iets lager onder leraren dan onder directie- en onderwijsondersteunend personeel. De tevredenheid met de organisatie is duidelijk lager dan de baantevredenheid. Twee derde is tevreden tot zeer tevreden met de organisatie waar zij werken.

... en ook hoge bevlogenheid onder personeel

Ook de bevlogenheid van medewerkers in het primair onderwijs is hoog. Een hoge mate van bevlogenheid hangt sterk samen met iemands baantevredenheid. Bevlogenheid is de factor van invloed als het gaat om tevredenheid. De direct leidinggevende is van invloed op de bevlogenheid van medewerkers: ondersteunend leiderschap draagt bij aan een hogere mate van bevlogenheid.

Leraren ervaren relatief veel werkdruk

Een groot deel van de medewerkers in de sector ervaart veel of zeer veel werkdruk (72,2%). Onder leraren ligt dit percentage het hoogst (75,5%). Directiepersoneel ervaart in mindere mate werkdruk. Hoge regeldruk is een belangrijke factor die de ervaren werkdruk verklaart. Een hoge mate van ondersteunend leiderschap verlaagt de ervaren regeldruk en daarmee, indirect, ook de ervaren werkdruk. Hoge werkdruk leidt tot meer behoefte aan herstel na het werk. Indirect leidt werkdruk tot lagere bevlogenheid en baantevredenheid van medewerkers.

Hoge tevredenheid ondanks hoge werkdruk

Ondanks de hoge werkdruk is de baantevredenheid van het personeel hoog. De hoge mate van bevlogenheid van medewerkers speelt daar vermoedelijk een belangrijke rol in. Het lijkt erop dat – zoals Fouarge, Gerards, & Künn-Nelen (2020) concluderen – bevlogenheid een dempende werking heeft, die maakt dat medewerkers in het primair onderwijs enerzijds veel werkdruk ervaren, maar anderzijds tevreden zijn met hun baan.

Vertrekintentie is beperkt, vooral interesse in baan in de eigen sector

Zo'n vijftien procent van de medewerkers in de sector geeft aan van plan te zijn van functie te veranderen. Het grootste deel van deze groep is op zoek naar werk bij een andere werkgever in het primair onderwijs of bij de huidige werkgever. Slechts een klein deel kijkt ook naar functies buiten de sector. Uit onze analyse blijkt dat baantevredenheid een belangrijke factor is: tevreden medewerkers zijn minder geneigd om te vertrekken. De herstelbehoefte, vanuit het gebruikte theoretische model te zien als reactie op stressoren zoals werkdruk en als voorspeller voor mobiliteit, blijkt geen directe

invloed te hebben op de verloopgeneigdheid van het personeel. Wel leidt het tot minder bevlogenheid en tevredenheid en, daardoor, indirect tot meer verloop.

Aanbevelingen

Uit dit onderzoek komen verschillende aanbevelingen naar voren voor de beleidspraktijk:

- Schoolleider speelt cruciale rol bij behoud en tevredenheid van personeel
Een schoolleider die de samenwerking tussen medewerkers bevordert, rekening houdt met hun persoonlijke wensen, hen aanmoedigt hun talenten te benutten en de mogelijkheid biedt nieuwe vaardigheden te leren, draagt bij aan de bevlogenheid van zijn of haar medewerkers. Dat gaat gepaard met tevredenheid en een lagere vertrekintentie. Ook kan de schoolleider – door de regeldruk op school aan te pakken – bijdragen aan een lagere ervaren werkdruk. Dat leidt tot minder herstelbehoefte en draagt zo ook bij aan de bevlogenheid en tevredenheid met de baan.

De schoolleider speelt dus een belangrijke rol in het verlagen van de ervaren werkdruk, het behoud van de hoge mate van bevlogenheid en tevredenheid onder werknemers en, daarmee, bij het voorkomen van vertrek van medewerkers. Voor het behoud van medewerkers is de schoolleider met andere woorden belangrijk. Het is aan te bevelen om te blijven investeren in de professionalisering van schoolleiders, zodat zij de kennis en kunde hebben om deze rol te vervullen.

- Hoewel er ondanks hoge werkdruk sprake is van tevreden medewerkers, is het belangrijk om te blijven inzetten op het verlagen van werkdruk. Daarmee kunnen burn-outklachten en verzuim worden voorkomen (Hummel, Hooftman, & Schelvis, 2019). Ook is een te hoge werkdruk de op een na meest genoemde reden om op zoek te gaan naar een andere functie. Het Platform Werkdruk (www.platformwerkdrukpo.nl) biedt informatie en voorbeelden voor de aanpak van werkdruk.

Vervolg vragen

Uit het onderzoek volgen enkele mogelijke vragen voor verder onderzoek:

Tevredenheid

- De baantevredenheid in de sector ligt fors hoger dan de organisatietevredenheid. Wat verklaart de lagere organisatietevredenheid en hoe kan die positief worden beïnvloed?
- Hoe laat het verschil in baantevredenheid – die lager is onder leraren en hoger onder directie en onderwijsondersteunend personeel – zich verklaren? En hoe kan de tevredenheid van specifiek leraren worden verhoogd?
- Dat er ondanks de hoge werkdruk in de sector sprake is van een hoge mate van baantevredenheid lijkt te maken te hebben met de hoge bevoegdheid van werknemers. Klopt deze veronderstelling en welke implicaties heeft dat voor het werken in het onderwijs?

Werkdruk

- De werkdruk in de sector blijft, ondanks alle ingezette (beleids)maatregelen, hoog. Dat komt onder andere door de ervaren regeldruk. Welke acties kunnen genomen worden om de regeldruk, en daarmee de werkdruk, structureel te verlagen?
- Hoe laat het verschil in ervaren werkdruk – die hoger is onder leraren en lager onder directie – zich verklaren? En hoe kan de werkdruk van specifiek leraren worden verlaagd?

Rol schoolleiders

- De schoolleider speelt een belangrijke rol in de tevredenheid en het behoud van personeel. In hoeverre beschikken schoolleiders over de in het onderzoek geïdentificeerde vaardigheden en competenties en hoe kunnen deze positief worden beïnvloed?

Gevolgen coronacrisis

- De coronacrisis heeft een grote invloed gehad op (het werk in) het primair onderwijs. Welk effect heeft de coronacrisis op de tevredenheid, werkdruk en behoud van medewerkers in het primair onderwijs en is dit effect over enige tijd nog zichtbaar?

Bibliografie

- Aa, van der, R., van den Berg, D., & van der Helden, J. (2017). *Wat is het effect van stress op het functioneren van leraren?* Den Haag: Kennisrotonde.
- Arbeidsmarktplatform PO. (2019). *Onderwijsatlas primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Borst, R. T., Knies, E., & Leisink, P. L. (2020). *Welzijn van ambtenaren onder druk. Welke werkstressoren veroorzaken dit en welke persoonlijkheidseigenschappen helpen om ermee om te gaan?* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Fouarge, D., Gerards, R., & Künn-Nelen, A. (2020). *Werkdruk, bevlogenheid en vrijwillig vertrek in de publieke sector*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Hummel, L., Hooftman, W., & Schelvis, R. (2019). *Werkdruk in het onderwijs*. Den Haag: TNO.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job-Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 182-204.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 1-27.
- Vos, de, K., Fontein, P., & Vrielink, S. (2019). *Loopbaanmonitor onderwijs*. Tilburg: CentERdata.

Bijlage I - Toelichting methode

In de analyse in de hoofdstukken 3, 4 en 5 zijn verschillende werkaspecten in samenhang onderzocht. De gebruikte statistische techniek heet Structural Equations Modeling (SEM). Het is een toepasselijke techniek om verschillende aspecten zoals tevredenheid, bevlogenheid en regeldruk - die niet direct maar aan de hand van sets van vragen zijn gemeten - simultaan en in samenhang te modelleren. De veelheid aan informatie uit de vragenlijst kan op deze manier worden teruggebracht tot een overzichtelijk model, zonder informatie ongebruikt te laten.

In zowel de beschrijvende analyse als de integrale analyse met het SEM-model is gebruik gemaakt van de in het databestand opgenomen weegfactor. Hierdoor wordt gecorrigeerd voor onder- of oververtegenwoordiging van groepen in de steekproef ten opzichte van de totale populatie werkenden in het primair onderwijs.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van gegevens die zijn verzameld als onderdeel van het Werkonderzoek 2019. Het Werkonderzoek wordt eens in de drie jaar uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en levert belangrijke informatie op over het werk in de publieke sector. In de monitor staan thema's zoals professionele ontwikkeling, inzetbaarheid, tevredenheid en leiderschap centraal. In totaal hebben ruim 2.500 werkenden in het primair onderwijs de vragenlijst ingevuld. Meer informatie over en resultaten van het Werkonderzoek zijn te vinden in de Kennisbank Openbaar Bestuur, via kennisopenbaarbestuur.nl.

Bijlage II – Tabellen

De onderstaande tabellen bevatten gedetailleerde informatie bij hoofdstuk 2.

De letters markeren statistisch significante verschillen tussen groepen. Wanneer er bijvoorbeeld in de kolom *Leeftijdscategorie onder 50 jaar en ouder* een B staat achter een percentage, wijkt het percentage af van het percentage behorende bij groep B, in dit geval de leeftijdsgroep 35 t/m 49 jaar.

Werkdruk naar functie, geslacht, leeftijd en soort dienstverband, in procenten

	Totaal	Functie categorie			Geslacht		Leeftijdscategorie			Dienstverband			Aantal jaar in functie		Omvang dienstverband		
		Leraren	OOP	Directiepersoneel	Mannen	Vrouwen	t/m 35 jaar	35 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder	Vast	(deels) Tijdelijk	Langer dan 5 jaar	5 jaar of korter	< 0,5 fte	0,5 - 0,8 fte	>= 0,8 fte	
		A	B	C	A	B	A	B	C	A	B	A	B	A	B	C	
Werkdruk																	
Zeer weinig	0.9	0.3	1.0	5.4 A B	2.5 B	0.7	0.5	0.5	1.7 B	0.9	0.7	1.0	0.9	2.5 B C	0.4	0.9	
Weinig	4.9	4.0	5.6	11.5 A B	6.7 B	4.6	4.6	4.2	5.8	4.5	9.4 A	3.6	7.3 A	7.6 B C	4.3	4.1	
Neutraal	22.0	20.3	25.2	33.0 A B	21.9	22.0	18.9	23.0	23.1	21.4	27.6 A	20.5	24.8 A	29.0 B C	22.4	19.2	
Veel	43.6	44.3 C	46.7 C	37.7	43.0	43.7	47.2 C	43.3	41.5	43.9	40.0	44.0	43.2	38.3	44.2	45.2 A	
Zeer veel	28.6	31.2 B C	21.5 C	12.5	26.0	29.1	28.8	29.1	28.0	29.2 B	22.3	31.0 B	23.9	22.6	28.7 A	30.6 A	
Subtotaal (Zeer) veel	72.2	75.5 B C	68.2 C	50.1	69.0	72.8	76.0 C	72.3	69.5	73.1 B	62.3	75.0 B	67.1	60.9	72.9 A	75.8 A	
#Total cases	2486	1894	278	314	508	1978	492	805	1189	2189	297	1430	1017	337	796	1281	

Baantevredenheid naar functie, geslacht, leeftijd en soort dienstverband, in procenten

	Totaal	Functiecategorie			Geslacht		Leeftijdscategorie			Dienstverband		Omvang dienstverband		
		Leraren	OOP	Directiepersoneel	Mannen	Vrouwen	t/m 35 jaar	35 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder	Vast	(deels) Tijdelijk	< 0,5 fte	0,5 - 0,8 fte	>= 0,8 fte
		A	B	C	A	B	A	B	C	A	B	A	B	C
Baantevredenheid														
Zeer ontevreden	1.2	1.2	0.8	1.5	1.6	1.2	1.0	1.5	1.2	1.3	0.3	0.8	1.6	1.0
Ontevreden	4.5	4.9 C	3.9	2.3	5.7	4.3	4.5	4.3	4.8	4.3	7.3 A	4.8 B	2.5	5.2 B
Neutraal	12.1	13.1 B C	5.9	6.9	13.0	12.0	11.7	13.5	11.1	11.9	14.8	11.3	13.7	10.9
Tevreden	56.8	57.2	60.6	52.7	51.1	57.8 A	59.4	56.9	54.9	56.8	56.2	59.1	57.4	55.9
Zeer tevreden	25.3	23.6	28.9	36.5 A B	28.6	24.8	23.4	23.8	28.1 A B	25.7	21.4	23.9	24.8	26.9
Subtotaal (Zeer) tevreden	82.1	80.8	89.5 A	89.2 A	79.7	82.5	82.8	80.7	83.0	82.5 B	77.6	83.0	82.2	82.8
#Total cases	2504	1908	278	318	512	1992	495	808	1201	2202	302	343	800	1286

Gesolliciteerd in 2018, naar functie, geslacht, leeftijd en soort dienstverband, in procenten

	Totaal	Functiecategorie			Geslacht		Leeftijdscategorie			Dienstverband		Omvang dienstverband		
		Leraren	OOP	Directiepersoneel	Mannen	Vrouwen	t/m 35 jaar	35 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder	Vast	(deels) Tijdelijk	< 0,5 fte	0,5 - 0,8 fte	>= 0,8 fte
		A	B	C	A	B	A	B	C	A	B	A	B	C
Gesolliciteerd														
Nee	84.7	84.8 B	71.4	88.7 B	78.4	85.8 A	80.2	82.5	89.8 A B	86.3 B	66.8	87.5 C	86.4 C	82.6
Ja	15.3	15.2	28.6 A C	11.3	21.6 B	14.2	19.8 C	17.5 C	10.2	13.7	33.2 A	12.5	13.6	17.4 A B
#Total cases	2445	1867	273	305	495	1950	481	789	1175	2167	278	329	782	1265
Bij dezelfde werkgever														
Ja	37.3	38.5 C	52.4 C	12.4	38.2	37.1	46.8 B C	33.8	30.5	41.0 B	20.8	35.7	33.8	41.2
Nee	62.7	61.5	47.6	87.6 A B	61.8	62.9	53.2	66.2 A	69.5 A	59.0	79.2 A	64.3	66.2	58.8
#Total cases	371	288	47	36	93	278	86	151	134	289	82	45	111	201
Andere werkgever in de sector														
Ja	47.6	49.5	38.3	36.7	48.6	47.3	42.9	44.0	59.6 A B	41.3	75.9 A	41.3	45.0	49.1
Nee	52.4	50.5	61.7	63.3	51.4	52.7	57.1 C	56.0 C	40.4	58.7 B	24.1	58.7	55.0	50.9
#Total cases	371	288	47	36	93	278	86	151	134	289	82	45	111	201
Andere werkgever binnen de publieke sector														
Ja	16.5	16.0	12.4	25.5	14.3	17.1	9.3	23.0 A	15.5	16.0	18.9	35.7 B C	16.6	11.2
Nee	83.5	84.0	87.6	74.5	85.7	82.9	90.7 B	77.0	84.5	84.0	81.1	64.3	83.4 A	88.8 A
#Total cases	371	288	47	36	93	278	86	151	134	289	82	45	111	201
Andere werkgever buiten de publieke sector														
Ja	12.6	10.9	2.1	39.0 A B	11.1	13.0	9.3	14.9	13.2	11.4	18.0	11.6	14.9	10.0
Nee	87.4	89.1 C	97.9 C	61.0	88.9	87.0	90.7	85.1	86.8	88.6	82.0	88.4	85.1	90.0
#Total cases	371	288	47	36	93	278	86	151	134	289	82	45	111	201

Vertrekgenigheid, naar functie, geslacht, leeftijd en soort dienstverband, in procenten

	Totaal	Functiecategorie			Geslacht		Leeftijdscategorie			Dienstverband		Omvang dienstverband		
		Leraren	OOP	Directiepersoneel	Mannen	Vrouwen	t/m 35 jaar	35 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder	Vast	(deels) Tijdelijk	< 0,5 fte	0,5 - 0,8 fte	>= 0,8 fte
		A	B	C	A	B	A	B	C	A	B	A	B	C
Vertrekgenigheid														
0	84.3	84.3	85.5	83.4	82.6	84.6	82.9	79.1	90.2 A B	85.3 B	73.6	85.3	83.7	85.1
1	15.7	15.7	14.5	16.6	17.4	15.4	17.1 C	20.9 C	9.8	14.7	26.4 A	14.7	16.3	14.9
#Total cases	2369	1806	264	299	485	1884	472	759	1138	2087	282	324	758	1226
Bij dezelfde werkgever														
Ja	41.8	44.2 C	43.5	25.2	35.6	43.0	48.0	40.7	36.4	42.7	36.1	28.7	41.6	46.1 A
Nee	58.2	55.8	56.5	74.8 A	64.4	57.0	52.0	59.3	63.6	57.3	63.9	71.3 C	58.4	53.9
#Total cases	362	278	38	46	76	286	75	159	128	296	66	50	123	171
Andere werkgever in de sector														
Ja	56.4	57.6 C	82.0 A C	40.6	65.0	54.7	51.3	57.8	59.7	55.3	63.5	60.5	54.7	58.8
Nee	43.6	42.4 B	18.0	59.4 A B	35.0	45.3	48.7	42.2	40.3	44.7	36.5	39.5	45.3	41.2
#Total cases	362	278	38	46	76	286	75	159	128	296	66	50	123	171
Andere werkgever binnen de publieke sector														
Ja	30.1	30.4	30.8	27.6	38.4	28.5	32.9	30.1	26.7	29.0	36.8	38.3	25.6	30.4
Nee	69.9	69.6	69.2	72.4	61.6	71.5	67.1	69.9	73.3	71.0	63.2	61.7	74.4	69.6
#Total cases	362	278	38	46	76	286	75	159	128	296	66	50	123	171
Andere werkgever buiten de publieke sector														
Ja	24.0	22.3	23.3	36.0 A	36.3 B	21.6	25.2	22.0	26.6	23.4	27.5	21.1	20.1	26.7
Nee	76.0	77.7 C	76.7	64.0	63.7	78.4 A	74.8	78.0	73.4	76.6	72.5	78.9	79.9	73.3
#Total cases	362	278	38	46	76	286	75	159	128	296	66	50	123	171

Contact

Postadres

Postbus 556

2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13

2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

info@arbeidsmarktplatformpo.nl