



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Kernrapport Werkonderzoek 2022

Uitkomsten van het Werkonderzoek 2022



Colofon

Deze publicatie betreft de resultaten van het Werkonderzoek 2022. Het Werkonderzoek is een coproductie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Centraal Bureau voor de Statistiek. Het rapport is samengesteld door het programma Venster voor Medewerkers van ICTU.

Redactie: Tessa Janssen en Sil Vrielink

Samenstelling: Thomas Hettema, Zoë Rouwhorst en Felix van der Velde

Met bijdrage van: Siwert de Groot

Den Haag, november 2022

Managementsamenvatting

De arbeidsmarkt in Nederland is op dit moment (2022) buitengewoon krap. Tekorten doen zich in vrijwel alle sectoren voor. Dat geldt niet alleen voor de markt, maar ook voor het openbaar bestuur en het onderwijs. Het is daarom van groot belang om werknemers te binden en te boeien. De kwaliteit van de publieke dienstverlening staat of valt immers met de beschikbaarheid van voldoende en goed gekwalificeerd personeel. Het betreft mensenwerk en vereist de inzet, betrokkenheid en bevoegenheid van medewerkers.

Om inzicht te krijgen in de aantrekkelijkheid van het werk bij de overheid, voert het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) periodiek een groot enquêteonderzoek uit. Dit onderzoek is gericht op de werkbeleving van werknemers in het openbaar bestuur (*Rijk, gemeenten, provincies, waterschappen, rechterlijke macht, gemeenschappelijke regelingen en zbo's*) en het onderwijs (*po, vo, mbo, hbo, wo en UMC's*). Onder werknemers verstaan we leidinggevend en werknemers met een niet-leidinggevende functie. Naast allerlei HR-thema's, wordt in het Werkonderzoek ook aandacht besteed aan diverse organisatievraagstukken en aan de integriteit en sociale veiligheid van medewerkers.

In dit rapport presenteren we de belangrijkste uitkomsten over:

- de aantrekkelijkheid van het werk bij de overheid;
- de inzetbaarheid van medewerkers;
- ongewenst gedrag en sociale veiligheid;
- en de arbeidsmarktpositie van de overheid.

Het gaat hierbij om een selectie van onderwerpen uit het Werkonderzoek. Vanwege de consistentie richten we ons in dit Kernrapport alleen op werknemers zonder leidinggevende functie, die we ter verduidelijking medewerkers noemen. Leidinggevend en werknemers hebben op bepaalde onderdelen een kortere aangepaste vragenlijst ingevuld. In latere analyses en publicaties zal ook aandacht zijn voor de werkbeleving van leidinggevend. Naast dit Kernrapport, zal later dit jaar ook een bundel met artikelen worden gepubliceerd over de organisatiecultuur en managementpraktijken in het openbaar bestuur. Deze artikelen zijn in coproductie met wetenschappers gemaakt.

Aantrekkelijkheid van het werk bij de overheid

De meeste medewerkers in het onderwijs en het openbaar bestuur zijn (zeer) tevreden met hun baan en met het team waarin zij werken. Vooral over de inhoud van het werk, de samenwerking met collega's en de mate van zelfstandigheid zijn zij zeer te spreken. Onvrede is er vooral over de informatie en communicatie binnen de organisatie, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de mate van invloed die men heeft.

De tevredenheid met de organisatie is de afgelopen drie jaar toegenomen, maar ligt nog altijd een stuk lager dan de tevredenheid met de baan. Er is sprake van aanzienlijke sectorale verschillen. In het voortgezet onderwijs, het middelbaar beroepsonderwijs en bij de gemeenten en gemeenschappelijke regelingen is de tevredenheid met de organisatie relatief laag en bij provincies, waterschappen en zelfstandige bestuursorganen (zbo's) relatief hoog. Uit verklarende analyses blijkt dat de tevredenheid met de organisatie in belangrijke mate samenhangt met: de resultaatgerichtheid van de organisatie, de informatie en communicatie binnen de organisatie en de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn.

Medewerkers als ambassadeurs voor de organisatie

Om nader inzicht te krijgen in de aantrekkelijkheid van de organisatie, is aan medewerkers gevraagd om met een rapportcijfer aan te geven in welke mate zij de organisatie als werkgever zouden aanbevelen bij vrienden, familie en/of kennissen. Deze zogenaamde promotorscore geeft onder meer inzicht in het aandeel medewerkers dat ambassadeur is voor de organisatie. Uit het Werkonderzoek blijkt dat circa 56 procent van de medewerkers in het openbaar bestuur als ambassadeur kan worden aangemerkt. Zij geven de organisatie een 8 of hoger. In de onderwijssectoren ligt dit aandeel met 54 procent een fractie lager. Het aandeel criticasters (dat een onvoldoende geeft) bedraagt ongeveer 10 procent.

Verdiepende analyses laten zien dat de promotorscore sterk samenhangt met: de resultaatgerichtheid van de organisatie, de informatie en communicatie, de aandacht voor het persoonlijk welzijn en de mate waarin men de kans krijgt om te doen waarin men goed is. Voor organisaties die willen investeren in aantrekkelijk werkgeverschap, loont het om vooral op deze organisatieaspecten in te zetten. Dat leidt tot een sterkere binding met de organisatie en meer medewerkers die hun organisatie aanbevelen bij derden.

Binden en boeien

Het bieden van interessant werk, gunstige arbeidsvoorwaarden en voldoende loopbaanmogelijkheden zijn belangrijk om medewerkers te boeien en te binden. Talentmanagement kan daar ook een bijdrage aan leveren, zo blijkt uit dit onderzoek.

Het werk in de publieke sector wordt door veel mensen aantrekkelijk gevonden. Het gaat om betekenisvol werk, waarbij het dienen van het algemeen belang een rol speelt. Medewerkers die kiezen voor een baan in de publieke sector doen dat – zo blijkt uit het Werkonderzoek – vaak vanuit een intrinsieke motivatie. De inhoud van het werk en het maatschappelijk belang zijn de belangrijkste instroommotieven. Daar staat tegenover dat medewerkers vaak vertrekken uit onvrede met de werkwijze en cultuur binnen de organisatie en omdat men toe is aan een nieuwe uitdaging.

Ook al zijn veel mensen intrinsiek gemotiveerd om bij de overheid te werken, dan nog is aantrekkelijk werk niet voldoende om talent aan te trekken. Een goed salaris en voldoende loopbaanmogelijkheden zijn ook van belang.

Dit geldt in het bijzonder voor jongeren. Om de wervingspositie te versterken, is het daarom van belang dat overheidsorganisaties optimaal inspelen op deze pullfactoren.

Hoewel de verloopintentie de afgelopen jaren is gedaald, ervaren overheidsorganisaties steeds meer knelpunten in de personeelsvoorziening. Om deze het hoofd te bieden, is versterking van het talentmanagement nodig. Vergeleken met de marktsector scoort het openbaar bestuur op dit punt matig, zo blijkt uit dit onderzoek. Slechts een klein deel van de medewerkers vindt dat hun organisatie er alles aan doet om talent aan te trekken en te behouden. Dat is om twee redenen zorgelijk. Ten eerste omdat talentmanagement leidt tot minder verloop van personeel en ten tweede omdat het een gunstig effect heeft op de werkbeleving van ambtenaren. Verbetering van het talentmanagement werkt daarmee als een tweesnijdend zwaard; het leidt tot een sterkere binding met de organisatie en minder verloop naar andere sectoren.

Duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken

Het werk in de publieke sector verandert. Oude banen verdwijnen en nieuwe banen ontstaan. Daarnaast veranderen ook de kwalificatie-eisen door technologische ontwikkelingen en digitalisering. Om duurzaam inzetbaar te blijven is het dan ook van belang dat medewerkers zich continu blijven ontwikkelen en actief werken aan hun loopbaan.

Uit het Werkonderzoek blijkt dat de inzetbaarheid van medewerkers in het openbaar bestuur en het onderwijs over het algemeen vrij redelijk is. De meeste medewerkers zijn zich bewust van de kansen in de eigen organisatie en verwachten ook elders makkelijk een baan te kunnen vinden. Daarnaast schatten medewerkers hun beroepsexpertise en flexibiliteit relatief hoog in. De mate waarin zij anticiperen op toekomstige loopbaanstappen laat echter duidelijk ruimte voor verbetering. Veel medewerkers geven in de enquête aan dat zij verantwoordelijkheid nemen voor het behouden van hun waarde op de arbeidsmarkt, maar dit blijkt niet direct uit hun gedrag: het aandeel medewerkers dat zich oriënteert op de arbeidsmarkt, vervolgstappen plant in de loopbaan en bewust van werk verandert om zijn/haar loopbaan positief te beïnvloeden, is beperkt.

Oudere medewerkers (55-plussers) zijn gemiddeld genomen minder inzetbaar dan jonge medewerkers, en anticiperen ook veel minder op toekomstige loopbaanstappen. De professionele gedrevenheid van oudere medewerkers is over het algemeen hoog, maar zij worden vanuit de organisatie minder vaak gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen. Dit is zorgelijk omdat oudere medewerkers langer moeten doorwerken dan in het verleden. In de afgelopen jaren is de AOW-leeftijd stapsgewijs verhoogd tot 66 jaar en 7 maanden, vanaf 2024 moeten werknemers doorwerken tot hun 67e en in 2028 tot hun 67e en 3 maanden.

Uit het Werkonderzoek blijkt dat er grote verschillen zijn in de bereidheid en het vermogen van 55-plussers om tot hun 67e door te werken. Ongeveer 40% van de oudere medewerkers wil wel doorwerken tot zijn/haar 67e; de rest wil graag eerder stoppen met werken. Medewerkers in de rechterlijke macht en het hoger onderwijs willen vaker tot de AOW-gerechtigde leeftijd doorwerken dan medewerkers in de andere sectoren. Los van de bereidheid om door te werken, blijkt dat niet iedereen in staat is om langer door te werken. Ongeveer de helft van alle 55-plussers geeft aan zichzelf (lichamelijk of geestelijk) niet in staat te achten om het huidige werk tot zijn 67e voort te zetten. Zonder passende maatregelen dreigt op zijn minst een deel van deze groep voortijdig uit te vallen. Belangrijke voorwaarden om langer door te kunnen werken zijn: minder uren of minder dagen werken, lichter werk (fysiek en/of psychisch), steun van collega's en werkgever en een betere gezondheid. De meeste van deze punten kunnen door werkgevers en werknemers samen opgepakt worden. Cruciaal daarbij is wel dat met oudere medewerkers periodiek een gesprek wordt gehouden over de invulling van de laatste fase in de arbeidsloopbaan en hun inzetbaarheid.

Ongewenst gedrag en sociale veiligheid

Van publieke organisaties wordt verwacht dat zij integer werken en dat de maatschappij op hen kan vertrouwen. Een veilig werkklimaat is daarvoor essentieel. Het gaat dan om een klimaat waarin dilemma's open besproken kunnen worden met collega's, waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en waarin zo min mogelijk ongewenst gedrag voorkomt.

Uit het Werkonderzoek blijkt dat het werkklimaat in de publieke sector over het algemeen redelijk goed wordt beoordeeld. In het openbaar bestuur en het onderwijs is sprake van een veilig, inclusief en integer werkklimaat. Dit laat overigens onverlet dat er volgens medewerkers relatief weinig ruimte is om risico's te nemen en de beloning ook niet altijd eerlijk is. Daarnaast wordt met name in het openbaar bestuur kritisch geoordeeld over de mate waarin leidinggevenden naar medewerkers luisteren bij het oplossen van problemen. Op dit vlak is er zeker ruimte voor verbetering om het werkklimaat inclusiever en sociaal veiliger te maken. Verder blijkt dat verschillende aspecten van een veilig werkklimaat (integer, sociaal veilig en inclusief) elkaar versterken. Er is een positieve samenhang tussen een integer, sociaal veilig en inclusief werkklimaat. Daarnaast leiden deze aspecten van het werkklimaat tot minder ongewenst gedrag. Het huidige beleid is vaak gericht op de afzonderlijke aspecten van het werkklimaat, terwijl een meer integrale benadering voor de hand ligt gezien de onderlinge samenhang.

Ook al wordt het werkklimaat bij de overheid positief beoordeeld, toch is er nog wel werk aan de winkel. Ongewenst gedrag door externen komt namelijk nog vaak voor, zo blijkt uit de analyses. Het gaat dan vooral om verbale agressie en intimidatie. Ongeveer 1 op de 5 medewerkers in het openbaar bestuur en het onderwijs heeft afgelopen jaar te maken gehad met intimidatie door externen en ongeveer 1 op de 3 medewerkers is geconfronteerd met verbale agressie. Het percentage medewerkers dat te maken heeft gehad met intimidatie en/of lichamelijk geweld is in het openbaar bestuur bovendien toegenomen.

Blijvende aandacht voor ongewenst gedrag jegens medewerkers in het publieke domein is daarom nodig. Dit geldt in het bijzonder voor de rechterlijke macht, de gemeenten, gemeenschappelijke regelingen en het funderend onderwijs (primair- en voortgezet onderwijs), waar ongewenst gedrag door externen relatief vaker voor komt.

Het aandeel medewerkers dat in het openbaar bestuur te maken heeft gehad met discriminatie, is de laatste jaren afgenomen. Toch blijft aandacht hiervoor nodig. Nog altijd ervaart zo'n 6% van de medewerkers in het openbaar bestuur en in de onderwijssector discriminatie op het werk. Daarbij is elk geval er één te veel, en dat geldt uiteraard ook voor ongewenst gedrag van collega's en/of leidinggevenden. Het onderzoek laat, wat dit laatste betreft, een gunstige ontwikkeling zien. Vergeleken met 2019 is het aandeel medewerkers dat te maken heeft gehad met verbale agressie, intimidatie of pesten door een collega/leidinggevende duidelijk afgenomen. Dit is uiteraard positief, al moet hierbij wel worden opgemerkt dat het vele thuiswerken een mogelijke oorzaak is van deze daling. De verminderde incidentie is dus niet noodzakelijk een gevolg van beter of nieuw beleid.



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Inhoudsopgave	7
 1. Inleiding	9
→ 1.1. Monitor met nieuwe elementen	9
→ 1.2. Kernpublicatie	9
→ 1.3. Onderzoeksopzet	10
→ 1.4. Meer weten? Verdiepende artikelen, webinars en best practices in 2023	11
 2. De aantrekkelijkheid van het werk bij de overheid	12
→ 2.1. Inleiding	12
→ 2.2. Tevredenheid	13
→ 2.3. Betrokkenheid en trots	16
→ 2.4. Medewerkers als ambassadeurs van de organisatie	18
→ 2.5. Conclusie	22
 3. Een integer en veilig werkklimaat	23
→ 3.1. Inleiding	23
→ 3.2. Ongewenst gedrag	24
→ 3.3. Sociaal veilig werkklimaat	28
→ 3.4. Inclusief werkklimaat	29
→ 3.5. Integer werkklimaat	31
→ 3.6. Een integrale benadering met een centrale rol voor de leidinggevende	34
→ 3.7. Conclusie	35
 4. Inzetbaarheid blijvend actueel	36
→ 4.1. Inleiding	36
→ 4.2. Interne inzetbaarheid en externe inzetbaarheid	37
→ 4.3. Vaardigheden om de inzetbaarheid te vergroten	38
→ 4.4. Verschillen tussen leeftijdsgroepen	41
→ 4.5. Verschil tussen willen en kunnen doorwerken tot de pensioenleeftijd	42
→ 4.6. Factoren die de kans op langer doorwerken vergroten	45
→ 4.7. Inzetbaarheid in relatie tot langer door kunnen werken	46
→ 4.8. Conclusie	47



5. Binden en boeien van personeel in de publieke sector	48
→ 5.1. Inleiding.....	48
→ 5.2. Instroommotieven.....	48
→ 5.3. Uitstroommotieven.....	50
→ 5.4. Zoeken naar een andere baan.....	51
→ 5.5. Talentmanagement.....	53
→ 5.6. Conclusie.....	56
 Bronnen	 57
 Bijlage 1: Lijst met figuren	 59
 Bijlage 2: Werkonderzoek	 61
→ Uitvoering Werkonderzoek.....	61
→ Steekproef en respons.....	61
→ Dataverzameling.....	62
→ Onderzoekdocumentatie en -data.....	63
→ Maatwerktabellen door CBS.....	63
 Bijlage 3: Lijst met tabellen in tabellenbijlage	 64
 Bijlage 4: Tabellenbijlage	 65
→ Tabellen bij hoofdstuk 2: Aantrekkelijkheid van werken bij de overheid.....	65
→ Tabellen bij hoofdstuk 3: Een integer en veilig werkklimaat.....	74
→ Tabellen bij hoofdstuk 4: Inzetbaarheid en ontwikkeling.....	83
→ Tabellen bij hoofdstuk 5: Binden en boeien van personeel.....	98



Inleiding

Om inzicht te krijgen in de werkbeleving van werknemers in de publieke sector voert het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) periodiek het Werkonderzoek uit. In 2022 heeft het veldwerk plaatsgevonden in de maanden januari tot en met maart. In het onderzoek maken we een onderscheid naar verschillende taakvelden, verschillende sectoren binnen de publieke sector en een onderscheid in werknemers met een leidinggevende functie en werknemers die geen leidinggevende functie hebben. In het Werkonderzoek wordt een breed scala aan thema's uitgevraagd. Globaal zijn de thema's te verdelen in HR-vraagstukken (zoals tevredenheid, bevlogenheid, inzetbaarheid, loopbaanactiviteiten) en organisatievraagstukken (waaronder cultuur, prestaties, integriteit en sociale veiligheid).

1.1. Monitor met nieuwe elementen

Het Werkonderzoek is een monitor. Door de vragenlijst grotendeels gelijk te houden aan de vragenlijst van het Werkonderzoek 2019, kunnen we in 2022 een vergelijking maken met de eerdere meting. Om ook in te spelen op actuele vraagstukken zijn er in 2022 nieuwe vragen aan de vragenlijst toegevoegd. Nieuw toegevoegde thema's zijn onder andere een veilig werkklimaat (psychologische veiligheid) en een inclusief werkklimaat. Ook hebben we, ingegeven door de coronapandemie, dit keer gevraagd in welke mate men thuis werkte.

Een ander nieuw element is de mate waarin medewerkers tevreden zijn met de bedrijfsvoering (denk aan afdelingen ICT, Financiën, HRM, Facilitair) in hun organisatie. Verder hebben we aan medewerkers gevraagd onder welke omstandigheden zij langer door *willen* werken en onder welke omstandigheden zij langer door *kunnen* werken. Tot slot zitten er nieuwe elementen in het onderzoek die raken aan cultuur, maatschappelijke betrokkenheid en managementpraktijken.

1.2. Kernpublicatie

Vanwege de brede scope van het Werkonderzoek hebben we in deze kernpublicatie keuzes gemaakt. In deze kernpublicatie lichten we een select aantal actuele thema's uit. De andere thema's komen, naast onderstaande thema's, in 2023 terug via een serie verdiepende artikelen en webinars in samenwerking met wetenschappers en mensen uit de (beleids)praktijk - zie ook [paragraaf 1.4.](#)

In dit Kernrapport richten we ons op:

- de aantrekkelijkheid van het werk bij de overheid;
- een integer en veilig werkklimaat;
- de inzetbaarheid van medewerkers binnen de overheid;
- en de arbeidsmarktpositie van de overheid.

In dit Kernrapport richten we ons vanwege consistentie in de rapportage op werknemers zonder leidinggevende functie, hierna medewerkers genoemd.

De reden hiervoor is dat leidinggevend en op onderdelen een aangepaste vragenlijst hebben ingevuld. De focus is gericht op de publieke sector. Dat wil zeggen medewerkers uit de taakvelden openbaar bestuur en onderwijs. Om een goed beeld te krijgen van het werk in de publieke sector maken we regelmatig de vergelijking tussen de situatie in het openbaar bestuur, het onderwijs en de marktsector. Tot het openbaar bestuur rekenen we in dit rapport naast Rijk, gemeenten, provincies, waterschappen en rechterlijke macht, ook gemeenschappelijke regelingen (GR) en zelfstandige bestuursorganen (zbo). Onder het onderwijs (po, vo, mbo, hbo, wo) vallen in dit rapport ook de Universitair Medische Centra (UMC). In de marktsector is een steekproef van medewerkers bevestigd die gelijkenis vertoont met het openbaar bestuur. Daarnaast worden de cijfers in de bijlagen ook naar sector binnen het openbaar bestuur en onderwijs uitgesplitst. Op die manier ontstaat een gedetailleerd beeld van de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector.

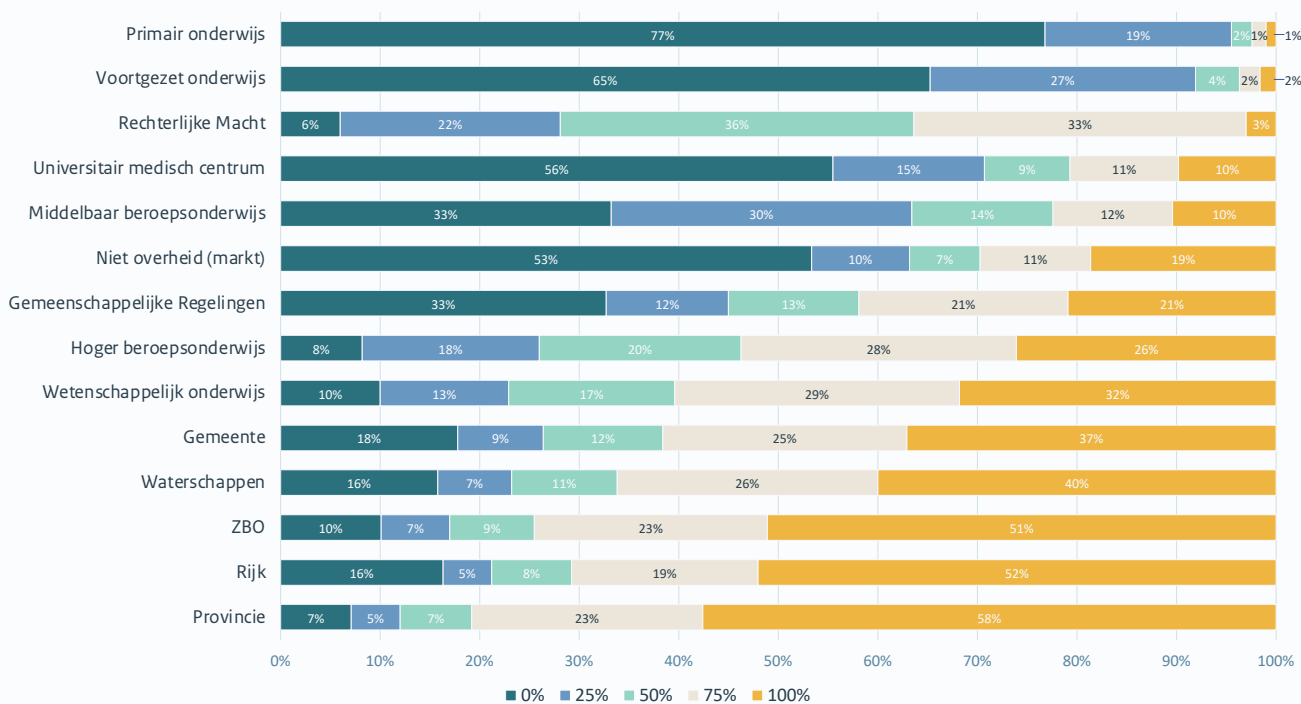
1.3. Onderzoeksopzet

Het Werkonderzoek 2022 is uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het programma Venster voor Medewerkers van ICTU. Het ministerie van BZK en ICTU hebben de vragenlijst ontwikkeld, in samenwerking met het CBS dat ook het veldwerk, de steekproeftrekking en de weging voor zijn rekening nam. Daarnaast heeft het CBS de enquêtedata verrijkt met achtergrondgegevens uit beschikbare registers.

Voor het onderzoek zijn bijna 90.000 werkenden bevestigd over het werk. Binnen het Rijk is daarbij onderscheid gemaakt tussen beleid, uitvoering, toezicht en bedrijfsvoering. Verder zijn instromers en managers *oversampled*, om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de instroommotieven van nieuwe medewerkers en de opinies van leidinggevendenden. In totaal hebben er 37.903 respondenten deelgenomen. De respons komt daarmee uit op 42,4%. Nadere informatie over de steekproef en respons zijn terug te vinden in de bijlage.

Het veldwerk van het onderzoek heeft plaatsgevonden in een bijzondere periode. Het onderzoek startte direct na een harde lockdown vanwege de coronapandemie, die in december 2021 was afgekondigd (Rijksoverheid, 2022a).

Het veldwerk liep van 13 januari tot en met 27 maart 2022. Op 10 januari gingen de basisscholen en het voorgezet onderwijs weer open. Vanaf 26 januari werden er meer versoepelingen doorgevoerd, vanaf eind februari vervielen verschillende maatregelen en vanaf maart vervielen alle maatregelen (Rijksoverheid, 2022a). Tijdens het veldwerk werkte een aanzienlijke hoeveelheid mensen vanuit huis (met uitzondering van de onderwijssectoren primair onderwijs en voortgezet onderwijs). **Figuur 1** laat zien in welke mate men thuis werkte ten tijde van het invullen van de enquête. Te zien is dat er in het primair onderwijs en voorgezet onderwijs, dat net weer openging, logischerwijs zeer weinig thuis werd gewerkt. Tegelijkertijd werkte bij de provincies, het Rijk en de zbo's tijdens de meting meer dan de helft van de medewerkers 100% vanuit huis. Het is daarom belangrijk om de resultaten in dit rapport in het licht van die context te lezen.



Figuur 1 Mate van thuiswerken tijdens veldwerkperiode, naar sector (%)

1.4. Meer weten? Verdiepende artikelen, webinars en best practices in 2023

In het najaar van 2022 verschijnen er verschillende notities van wetenschappers op basis van het Werkonderzoek 2022 in het kader van de [Staat van de Uitvoering](#). Daarnaast werken we samen met verschillende wetenschappers aan verdiepende analyses. Op basis daarvan wordt in 2023 een serie artikelen gepubliceerd. Rondom deze serie artikelen organiseren we een reeks inhoudelijke webinars vanaf maart 2023. In deze reeks gaan wetenschap en praktijk met elkaar in gesprek en delen we best practices.

Meer hierover wordt vanaf november 2022 gecommuniceerd via de website www.werkonderzoek.nl en via [LinkedIn](#).



De aantrekkelijkheid van het werk bij de overheid

2.1. Inleiding

In tijden waarin het functioneren van de overheid ter discussie staat en er in sterke mate sprake is van arbeidsmarktkrapte, is het extra relevant om aandacht te besteden aan hoe aantrekkelijk het is om in een overheidsorganisatie te werken.

Voor een goed functionerende overheidsorganisatie is het van belang dat medewerkers tevreden zijn over het werken voor hun organisatie en dat zij betrokken zijn. Een ontevreden medewerker of een medewerker die niet betrokken is, zal naar verwachting minder goed functioneren en zal daarnaast ook eerder geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Andersom geldt dat tevredenheid samenhangt met betere individuele prestaties (Spector, 1997; Judge, Thoresen, Bono & Patton 2001) en daarmee ook met betere organisatieprestaties (Harter, Schmidt & Hayes 2002) (Vermeeren, 2014). Deze uitkomsten worden in verschillende onderzoeken ook gevonden voor betrokkenheid. In een tijd dat er voor elke 100 werkzoekenden 143 vacatures zijn (CBS, 2022), is de noodzaak hoog om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor het behouden en aantrekken van nieuwe medewerkers. Ook de overheid kampt met tekorten (NOS, 2022). De grootste krapte betreft nog altijd ICT'ers, maar ook voor andere beroepen die voor de overheid zeer belangrijk zijn, zoals juristen, economen, technici, accountants, boekhouders en managers is de schaarste flink toegenomen ([UWV, spanningsindicator](#)).

Uit eerder onderzoek is bekend dat de meeste medewerkers in het openbaar bestuur en het onderwijs (zeer) tevreden zijn met hun baan en met het team waarin zij werkten (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2020). Op basis van het vorige Werkonderzoek werd geconcludeerd dat de tevredenheid met de organisatie en met bepaalde aspecten van het werk minder is. In dit Kernrapport kijken we voornamelijk naar de aspecten waar in het vorige Werkonderzoek de publieke sector minder hoog scoorde. Zo bleek in 2019 dat medewerkers meer bevlogen over hun werk waren dan dat zij zich betrokken voelden bij de organisatie. Ook in 2022 zien we dat verschil ([Tabel 5](#), tabellenbijlage). Daarom wordt in dit rapport vooral dieper ingegaan op betrokkenheid.

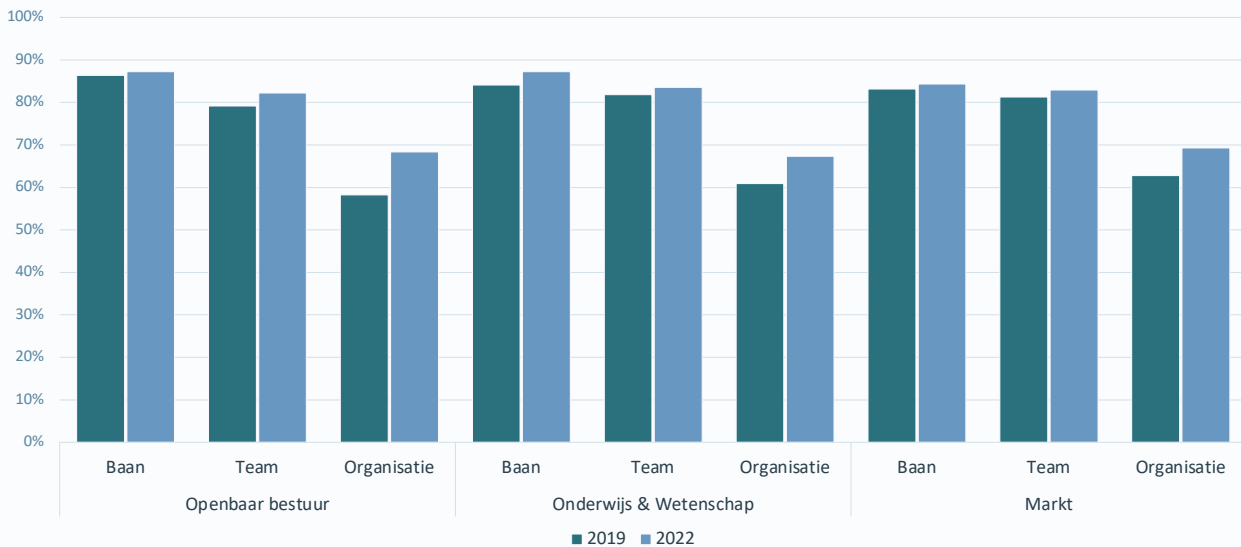
In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we in op de aantrekkelijkheid van het werk in de publieke sector. We baseren ons daarbij onder meer op gegevens over de tevredenheid van medewerkers met de organisatie, de betrokkenheid en trots en de zogenaamde promotorscore (die de mate waarin medewerkers hun werkgever aanbevelen weergeeft). We onderzoeken daarbij welke factoren de aantrekkelijkheid kunnen vergroten. Ook verkennen we in welke mate medewerkers ambassadeurs zijn voor hun organisatie. Ambassadeurs kunnen door hun positieve verhalen het imago van de organisatie, en dus ook de sector, verbeteren en weer nieuwe medewerkers aantrekken.

2.2. Tevredenheid

2.2.1. Tevredenheid met de baan, het team en de organisatie

De relatie tussen tevredenheid van medewerkers en hun prestaties is algemeen bekend. Een organisatie met tevreden medewerkers heeft meer loyale medewerkers, minder uitstroom, presteert beter en is productiever (Harvard Business Review, 2020).

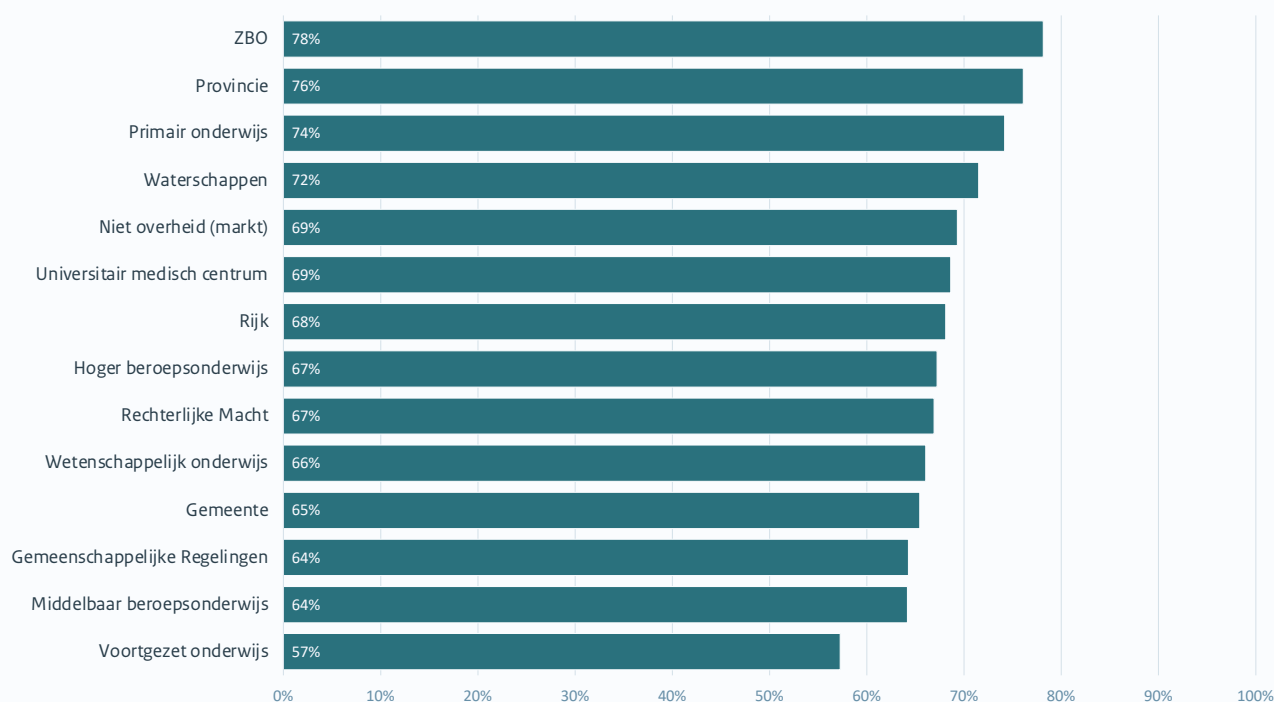
Op basis van het Werkonderzoek kunnen we tevredenheid verder onderscheiden naar tevredenheid over de baan, tevredenheid over het team en tevredenheid over de organisatie.



Figuur 2 Tevredenheid naar taakveld voor medewerkers in 2019 en 2022 (%[helemaal] tevreden)

De meeste medewerkers in het openbaar bestuur en het onderwijs zijn tevreden met hun baan (87%) en met het team waarin zij werken (83%) (Figuur 2). Drie jaar geleden was dat niet anders. Ook toen was het overgrote deel van de medewerkers in de publieke sector tevreden over het werk. De tevredenheid met de organisatie valt lager uit. Ongeveer twee derde van de medewerkers is hierover tevreden of zeer tevreden. In 2019 lag dat aandeel significant lager en was ongeveer 60% van de medewerkers tevreden met de organisatie. Deze toename kunnen we niet op basis van het Werkonderzoek zelf verklaren, maar het lijkt aannemelijk dat de toegenomen tevredenheid over de organisatie op zijn minst voor een deel samenhangt met de coronapandemie. Veel overheidswerkgevers hebben thuiswerken mogelijk gemaakt en daarbij inspanningen verricht om het contact met medewerkers te onderhouden en hen te ondersteunen in deze nieuwe situatie.

In Tabel 1 (tabellenbijlage) wordt duidelijk dat er redelijke variatie is tussen de sectoren binnen het openbaar bestuur en onderwijs. Tegelijkertijd is de tevredenheid binnen elke sector steeds het grootst over de baan en het laagst over de organisatie. Er zijn een aantal uitschieters zoals de rechterlijke macht, waarbij de tevredenheid over de baan door medewerkers gemiddeld 95% is. Ook qua tevredenheid met het team is de rechterlijke macht de hoogst scorende sector (gemiddeld 92%). Zoals te zien in Figuur 3 is de tevredenheid met de organisatie het laagst in het voortgezet onderwijs (57%), bij gemeenschappelijke regelingen (64%) en in het middelbaar beroepsonderwijs (64%).



Figuur 3 Tevredenheid met organisatie medewerkers naar sector (% [helemaal] tevreden)

2.2.2. Tevredenheid met werkaspecten

In het Werkonderzoek is ook gevraagd naar de tevredenheid met enkele werkgerelateerde aspecten zoals: de inhoud van het werk, mate van zelfstandigheid en samenwerking met collega's. En anderzijds is gevraagd naar organisatieaspecten zoals: de resultaatgerichtheid, de informatievoorziening en communicatie en de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn.

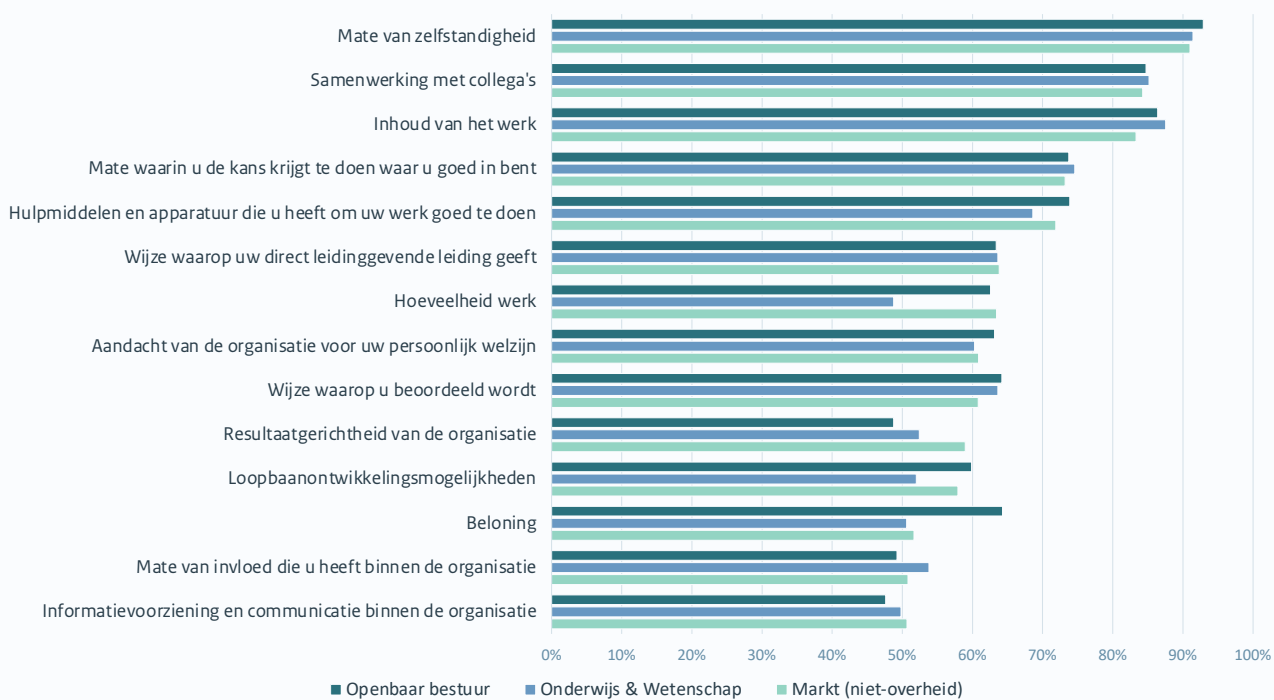
In [Figuur 4](#) is te zien in welke mate medewerkers tevreden zijn met deze aspecten.

Medewerkers zijn het meest tevreden met de mate van zelfstandigheid, de inhoud van het werk en de samenwerking met collega's. Dit is niet veranderd ten opzichte van 2019. Hier zijn de verschillen tussen de taakvelden (openbaar bestuur, onderwijs en markt) ook relatief klein.

Op het gebied van de organisatieaspecten zijn grotere verschillen te zien tussen taakvelden en ook in vergelijking met 2019. In vergelijking met 2019 zijn medewerkers in 2022 meer tevreden ([Tabel 7](#), tabellenbijlage). Zo was in het openbaar bestuur in 2019 53% van de medewerkers tevreden met de aandacht voor persoonlijk welzijn vanuit de organisatie, en in 2022 was dit 63%.

Ook als het gaat om communicatie en informatievoorziening vanuit de organisatie zien we een relatief sterke stijging, van 35% in 2019 naar 48% in 2022 (openbaar bestuur). Soortgelijke stijgingen zien we ook in het onderwijs en de markt. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de eerder beschreven stijging van organisatietevredenheid in het algemeen ([paragraaf 2.2.1](#)).

In vergelijking met de werkgerelateerde aspecten, zien we wel dat de organisatieaspecten achterblijven; er is meer onvrede en er zijn grotere verschillen tussen openbaar bestuur, onderwijs en markt. Medewerkers uit het onderwijs zijn minder tevreden met de hoeveelheid werk (gemiddeld 50%). In het openbaar bestuur heerst er onvrede op het gebied van de resultaatgerichtheid van de organisatie, de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie en de mate van invloed die men heeft binnen de organisatie. Dit geldt ook voor het onderwijs en de markt (m.u.v. van de resultaatgerichtheid in de markt). Er is dus meer onvrede over organisatieaspecten dan over de werkaspecten.



Figuur 4 Tevredenheid van medewerkers over werkaspecten per taakveld (% [helemaal] tevreden)

Jongeren (tot 35 jaar) zijn in vergelijking met ouderen (55-plussers) vaker tevreden over de loopbaanmogelijkheden (67% t.o.v. 57%), de wijze waarop men beoordeeld wordt (67% t.o.v. 62%) en de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn (68% t.o.v. 60%).

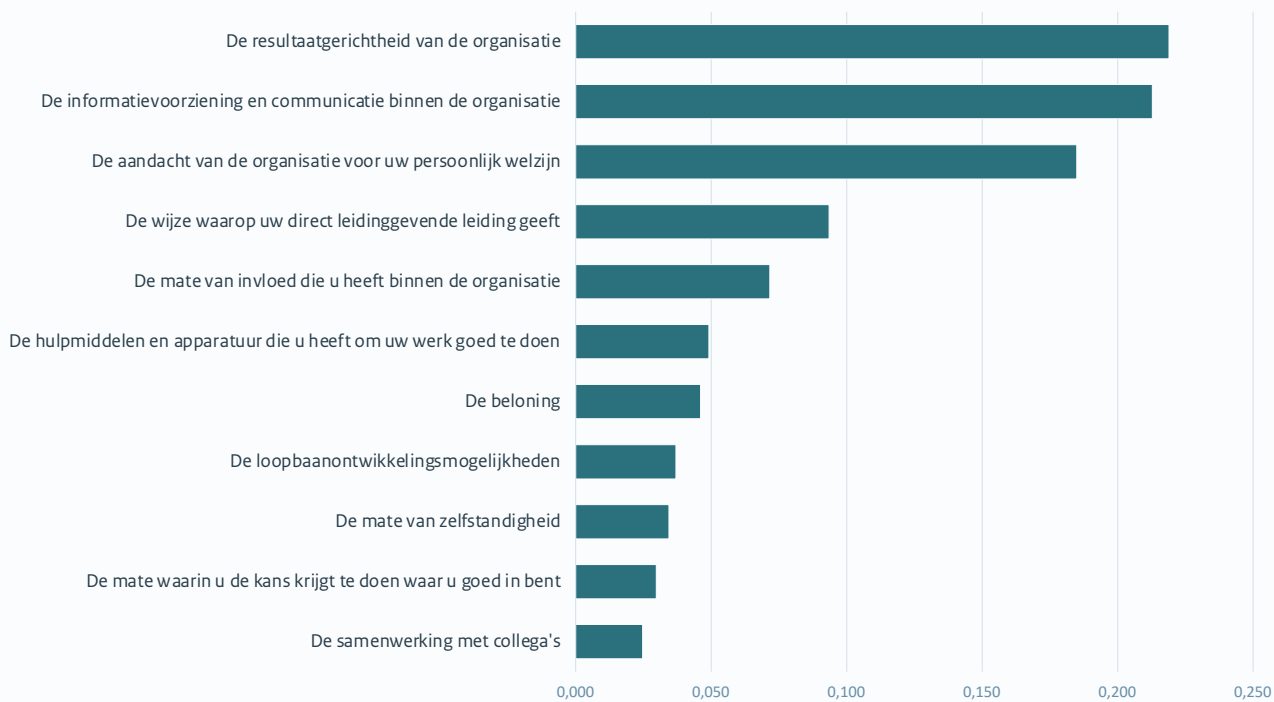
Maar zij zijn minder tevreden dan de ouderen met de inhoud van het werk (82% t.o.v. 89%) en de hulpmiddelen en apparatuur die men heeft om het werk goed te doen (72% t.o.v. 76%).

2.2.3. Determinanten voor organisatietevredenheid

Uit eerder onderzoek over de baantevredenheid blijkt dat werknemers in het openbaar bestuur vooral waarde hechten aan de inhoud van hun baan, de kans om te doen waar ze goed in zijn en voldoende zelfstandigheid in hun werk (SEO Economisch Onderzoek, 2019). Op basis van het Werkonderzoek is onderzocht wat determinanten zijn voor organisatietevredenheid.

De organisatietevredenheid is zoals eerder beschreven in alle taakvelden lager dan de tevredenheid met de baan en het team. Dat lijkt erop te duiden dat er ruimte is voor verbetering. Daarom helpt het om vast te stellen welke baanaspecten belangrijk zijn in relatie tot organisatietevredenheid. Om dit te onderzoeken is een regressieanalyse uitgevoerd, zodat verschillende determinanten en hun effect op tevredenheid in samenhang bekeken konden worden. In [Figuur 5](#) worden de belangrijkste determinanten voor organisatietevredenheid getoond. Hoe groter de waarde (van de bèta-coëfficiënt) in het figuur, hoe belangrijker de bijdrage is van het betreffende baanaspect aan de tevredenheid.

Uit [Figuur 5](#) blijkt dat de resultaatgerichtheid van de organisatie, de informatievoorziening en communicatie en de aandacht voor persoonlijk welzijn drie belangwekkende factoren zijn in het kader van organisatietevredenheid. En zoals te zien was in [Figuur 4](#) zijn dit de baanaspecten waar medewerkers het minst tevreden mee zijn.



Figuur 5 Determinanten voor organisatietevredenheid (op basis van bèta-coëfficiënten)

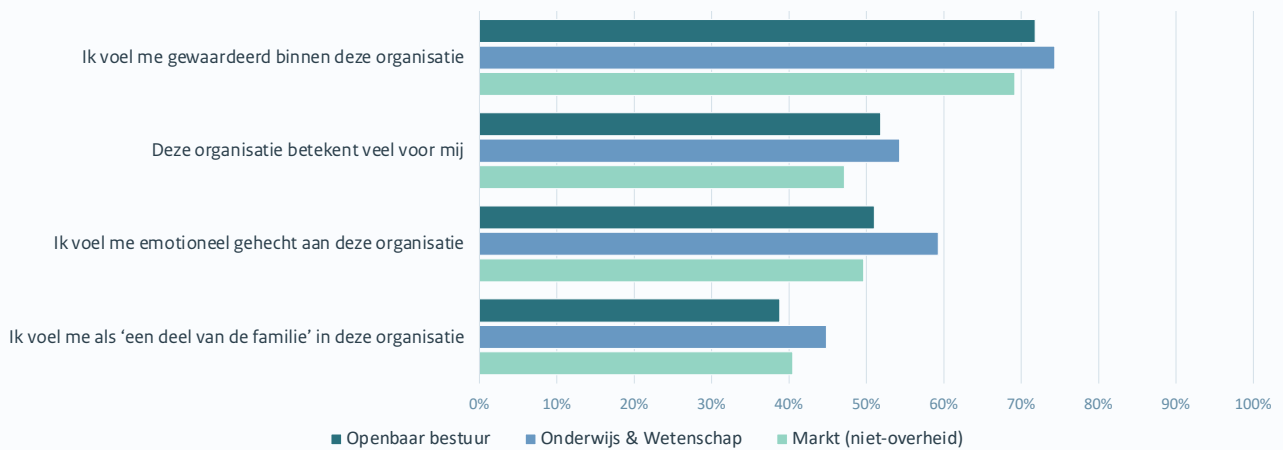
2.3. Betrokkenheid en trots

Voor organisaties is het niet alleen belangrijk om tevreden medewerkers te hebben. Ook betrokkenheid en trots van medewerkers geven een indicatie van hoe aantrekkelijk medewerkers de organisatie vinden. Betrokkenheid wordt gedefinieerd als een gevoel van verbondenheid met de organisatie waarvoor men werkt. Betrokken medewerkers zijn emotioneel gehecht aan de organisatie, voelen zich er thuis en identificeren zich met de doelstellingen. Trots is het gevoel dat ontstaat wanneer iemand zijn/haar eigen of gezamenlijke successen viert. Zowel betrokkenheid als trots gaan over emotie, over verbinding met en aansluiting bij de identiteit van de organisatie.

2.3.1. Betrokkenheid

Zoals in de inleiding al kort benoemd presteren betrokken medewerkers beter (Allen & Meyer, 1990) (Bakker, 2014) en hebben ze op die manier ook een positieve invloed op organisatieprestaties. De betrokkenheid van medewerkers is onderzocht aan de hand van vier stellingen (Figuur 6). Het blijkt dat de meeste medewerkers zich gewaardeerd voelen binnen de organisatie (71%).

Dat geldt zowel voor medewerkers in het openbaar bestuur (72%) als het onderwijs (74%). Het aandeel medewerkers dat zich emotioneel gehecht voelt aan de organisatie ligt lager, en hetzelfde geldt voor het aandeel medewerkers dat zich in de organisatie als ‘een deel van de familie’ voelt.

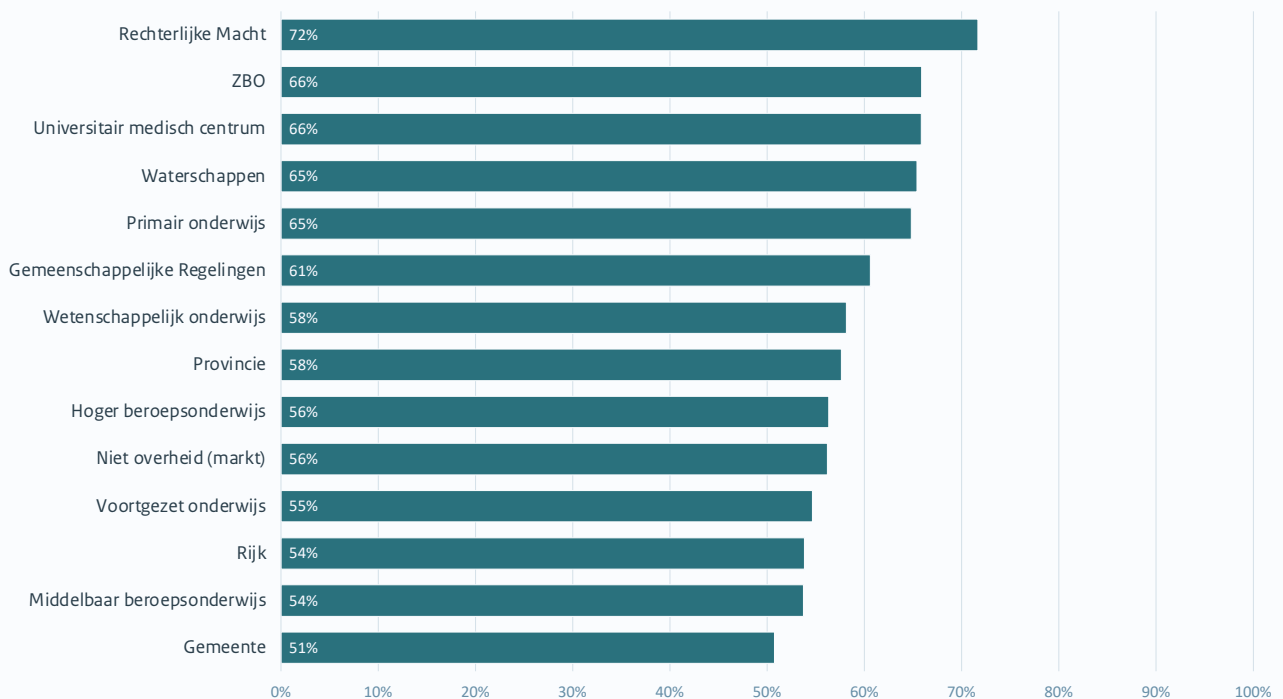


Figuur 6 Betrokkenheid naar taakveld (% [helemaal] eens)

2.3.2. Trots

Nieuw in het Werkonderzoek 2022 is dat aan medewerkers gevraagd is in welke mate zij trots zijn om voor hun organisatie te werken. Medewerkers die trots zijn op de organisatie, blijven (vaak) langer werken bij de organisatie en zijn gemotiveerder (Harvard Business Review, 2020). In [Figuur 7](#) is de antwoordverdeling te zien naar sector. Het meest trots zijn medewerkers werkzaam binnen de rechterlijke macht (72%), zbo's (66%) en Universitair Medische Centra (66%).

Daarentegen scoren gemeenten (51%), het Rijk (54%) en het middelbaar beroepsonderwijs (54%) het laagst. Wat opvalt aan deze cijfers is dat ondanks dat er redelijk wat variatie is tussen sectoren, de trots van medewerkers op de organisatie waarvoor zij werken gemiddeld genomen niet heel hoog is, slechts 58% geeft aan trots te zijn.



Figuur 7 Trots op de organisatie naar sectoren (% [helemaal] eens)

Net als voor organisatietevredenheid, geldt voor trots dat de resultaatgerichtheid van de organisatie, de aandacht voor het persoonlijke welzijn en de mate van invloed die

iemand heeft binnen de organisatie, de belangrijkste determinanten zijn.

2.4. Medewerkers als ambassadeurs van de organisatie

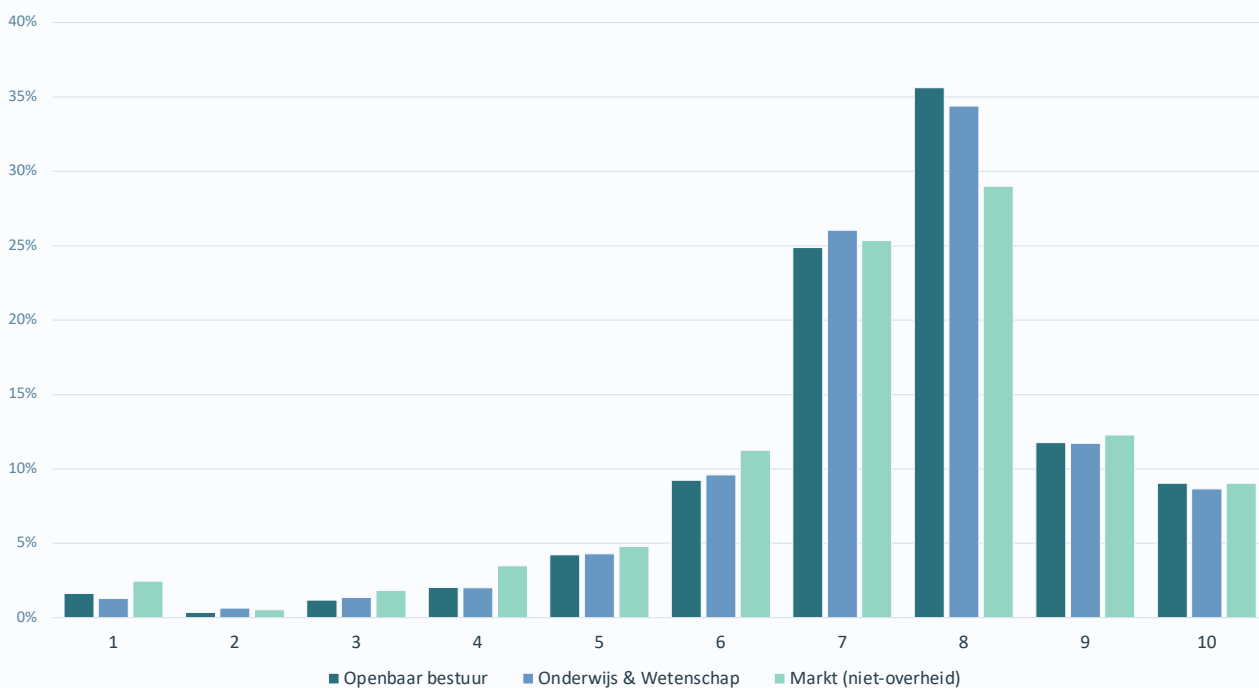
Medewerkers zijn de belangrijkste bron van informatie over de aantrekkelijkheid van een werkgever. Zij weten immers hoe het is om er te werken en kunnen, als ze tevreden zijn, een ambassadeur voor de organisatie zijn.

2.4.1. De mate waarin medewerkers hun organisatie als werkgever aanbevelen

Een manier om de aantrekkelijkheid van een werkgever in kaart te brengen, is door medewerkers te vragen in welke mate zij de organisatie als werkgever zouden aanbevelen aan vrienden, familie en kennissen. Naar analogie van de veelgebruikte employer Net Promotor Score (eNPS) is aan

medewerkers gevraagd om een score tussen de 1 en 10 in te vullen: hoe hoger de score, hoe meer de respondent zijn/haar organisatie als werkgever aanbeveelt.

In [Figuur 8](#) is de antwoordverdeling van medewerkers naar taakveld te zien.

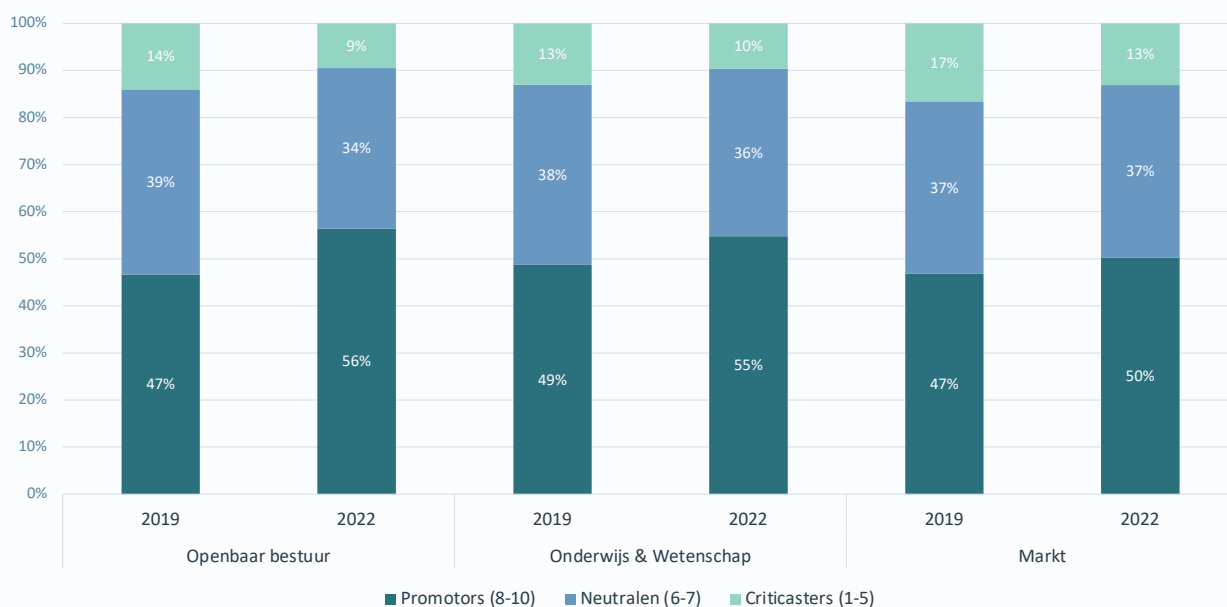


Figuur 8 Aanbevelen organisatie als werkgever (schaal 1-10)

De cijfers die het vaakst gegeven worden zijn een 8 en een 7. Het gemiddelde cijfer op een schaal van 1-10 is dan ook een 7,3. Op basis daarvan kan geconcludeerd worden dat men de organisatie redelijk vaak als werkgever zou aanbevelen.

Om hier meer duiding aan te kunnen geven, maken we (zoals ook bij de eNPS wordt gedaan) een indeling naar promotors (ofwel ambassadeurs), neutrale medewerkers en criticasters. Hierbij noemen we de groep medewerkers die een 8, 9 of een 10 geven de promotors. Zij spreken enthousiast over hun werkgever. De medewerkers die een 6 of 7 geven worden als de neutralen/passief tevreden medewerkers beschouwd en de medewerkers die een score van 1 tot en met 5 geven beschouwen we als criticasters. In [Figuur 9](#) is een vergelijking te zien

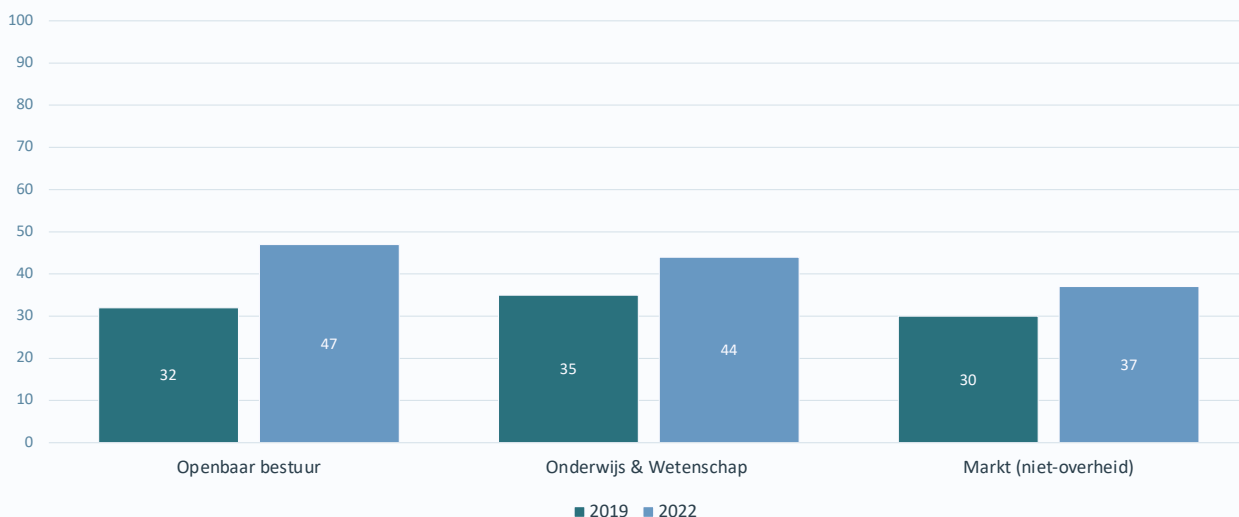
tussen 2019 en 2022. Uit [Figuur 9](#) blijkt dat de groep promotors bij alle drie de taakvelden het grootst is (tussen de 50% en 56%). Het openbaar bestuur is in 2019 en 2022 koploper. Tegelijkertijd betekent dit dat er ook nog veel verbeterpotentieel is voor werkgevers binnen de drie taakvelden: bijna de helft van de medewerkers is nog geen promotor en zal de werkgever niet enthousiast aanbevelen. In het algemeen is wel te zien dat het aandeel promotors is toegenomen in 2022 en het aandeel criticasters in alle sectoren is afgenomen. Dat is een positieve ontwikkeling en dit hangt naar verwachting deels samen met de eerder beschreven gestegen tevredenheid met de organisatie in het algemeen.



Figuur 9 Mate waarin medewerkers hun organisatie bij anderen als werkgever aanbevelen, naar taakveld (%).

In het Werkonderzoek is een andere meetschaal gebruikt (1-10) dan in de meer gangbare eNPS metingen (0-10), maar het is net zo goed mogelijk om een score te berekenen die iets zegt over de verhouding tussen het percentage promotors en het percentage criticasters. Hierbij gebruiken we de volgende berekening: % promotors - % criticasters = score. De score kan lopen van -100 (alleen maar negatieve medewerkers tot 100 (alleen maar positieve medewerkers). In de meest ideale situatie is het aandeel promotors groter dan het aandeel criticasters en kom je op

een positieve score uit. In [Figuur 10](#) wordt de verhouding tussen promotors, neutralen en criticasters voor de verschillende taakvelden in 2019 en 2022 weergegeven. Te zien is dat er voor alle taakvelden positieve scores zijn en dat in vergelijking met 2019 het aandeel promotors groter is geworden t.o.v. het aandeel criticasters. Meer mensen bevelen de organisatie dus aan als werkgever in 2022. In het openbaar bestuur is de grootste stijging te zien. In het kader van ambassadeurschap is dat een positieve ontwikkeling.



Figuur 10: Score % promotors minus % critics

2.4.2. Verschillen in tevredenheidsaspecten tussen critics en promotors.

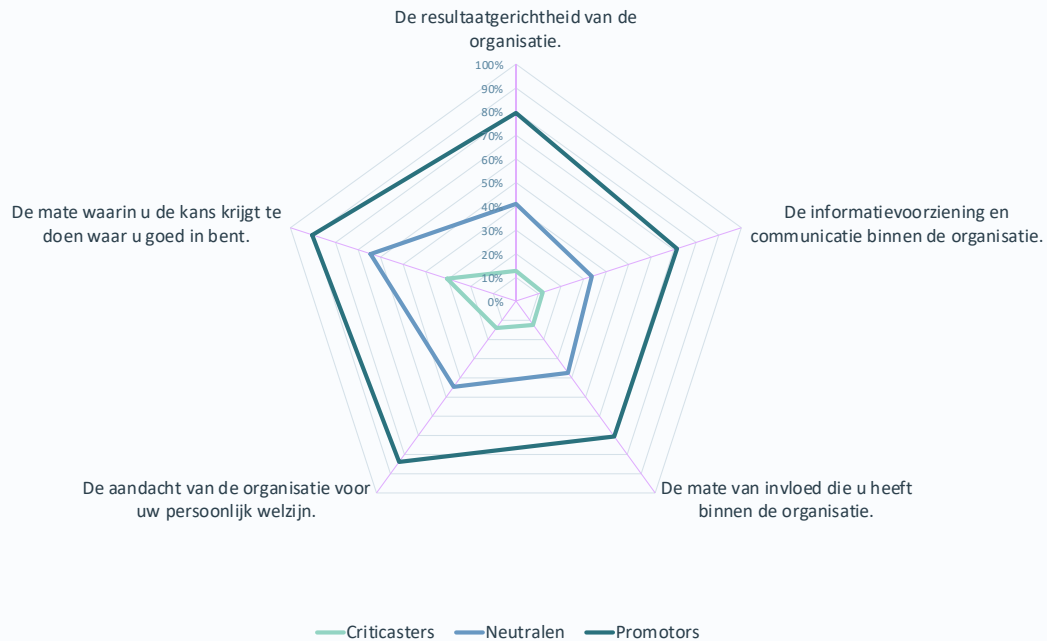
Nu we meer weten over hoe tevreden medewerkers zijn en in welke mate er sprake is van ambassadeurschap, bekijken we wat belangrijk is in de beoordeling van werkgevers.

In [Tabel 9](#) in de tabellenbijlage wordt de tevredenheid over aspecten van het werk vergeleken tussen de critics, neutralen en promotors. Dit geeft een indicatie van wat belangrijk is in het oordeel over hun werkgever. En geeft inzicht in waar werkgevers nog aan kunnen werken om ook de groep die nog geen promotor is meer enthousiast te krijgen over de werkgever. In [Figuur 11](#) is op de vijf aspecten ingezoomd waarbij de grootste verschillen zijn in tevredenheid tussen critics en promotors.

In [Figuur 11](#) is te zien dat promotors (c.q. medewerkers die hun werkgever aanbevelen) veel vaker dan critics tevreden zijn over de vijf werkaspecten. Kijkend bijvoorbeeld naar de resultaatgerichtheid van de organisatie: slechts 13% van de critics is tevreden, ten opzichte van 79% van de promotors.

Bij de aandacht voor het persoonlijk welzijn gaat het om een tevredenheidsscore van slechts 14% bij critics en 84% bij promotors. En bij de mate waarin een werknemer de kans krijgt om te doen waar hij/zij goed in is, is ook slechts 31% van de critics tevreden ten opzichte van 90% van de promotors. Zoals besproken bij organisatietevredenheid en trots, zijn dit vijf belangrijke determinanten.

Het figuur bestaat uit vijf hoeken die ieder een van de aspecten weergeeft. Je hebt vervolgens tien lijnen, waarbij het punt in het midden 0% is. De eerste lijn daarbuiten is gelijk aan 10% en de volgende aan 20%. De buitenste lijn is 100%. Hoe meer de gekleurde lijn naar buiten staat, hoe hoger het percentage medewerkers dat tevreden is met dat aspect.



Figuur 11 Verschillen in tevredenheidsaspecten naar criticasters, neutralen en promotors (%)

De verschillen in scores zijn minder zichtbaar bij aspecten als de mate van zelfstandigheid, de inhoud van het werk en de samenwerking met collega's (Tabel 9, tabellenbijlage). Medewerkers zijn dus meer tevreden over de werkinhoudelijke aspecten

dan over de organisatieaspecten. Dit zijn belangrijke aanknopingspunten voor werkgevers, omdat deze aspecten bepalend zijn voor het enthousiasme over de organisatie.

2.5. Conclusie

Aantrekkelijk werkgeverschap zorgt voor een beter presterende overheid en tegelijkertijd, met de huidige krapte op de arbeidsmarkt, is het een noodzaak om goed personeel binnen te halen en te behouden.

Op basis van de resultaten in dit hoofdstuk kunnen we concluderen dat in het algemeen in 2022 medewerkers meer tevreden zijn met hun baan, team en vooral met de organisatie dan in 2019. Desondanks blijft de tevredenheid met de organisatie achter op de tevredenheid met de baan en het team. Dit zien we in alle taakvelden.

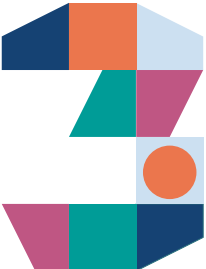
De tevredenheid is het hoogst op de aspecten:

- de mate van zelfstandigheid;
- de inhoud van het werk;
- en de samenwerking met collega's.

Dit zijn werkgerelateerde aspecten. Medewerkers zijn minder tevreden over de volgende organisatieaspecten:

- de resultaatgerichtheid van de organisatie;
- de mate van invloed binnen de organisatie;
- informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie;
- en de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn.

Op basis van de analyse is gebleken dat juist deze organisatieaspecten ervoor kunnen zorgen dat medewerkers meer tevreden zijn en ook trotser zijn om voor de organisatie te werken. Ook zorgen deze aspecten er juist voor dat medewerkers de organisatie bij derden aanbevelen. Hoe enthousiaster medewerkers zijn over hun werkgever, hoe positiever het beeld van de organisatie is richting de buitenwereld. Dit kan potentiële nieuwe medewerkers aantrekken en draagt eraan bij dat zittend personeel behouden blijft. In het kader van betere prestaties van overheidsorganisaties wordt daarom aanbevolen om aandacht te besteden aan deze organisatorische aspecten.



Een integer en veilig werkklimaat

3.1. Inleiding

Van publieke organisaties en haar medewerkers wordt verwacht dat zij integer werken en dat de maatschappij op hen kan vertrouwen. Om een integere organisatie te kunnen zijn en publieke waarde te creëren, is een veilig werkklimaat essentieel. Een werkklimaat waarin dilemma's open besproken kunnen worden met collega's, waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en waarin zo min mogelijk ongewenst gedrag voorkomt.

Ongewenst, grensoverschrijdend gedrag staat al langere tijd in de maatschappelijke schijnwerpers. Recente schandalen in de sport- en mediasector, zoals bij Ajax en The Voice tonen aan dat ongewenst (seksueel) gedrag nog te vaak voorkomt, ondanks de mechanismen om dit ongewenst gedrag tegen te gaan. Ook andere vormen van ongewenst gedrag, zoals intimidatie en agressie, vormen een bron van zorg. Denk aan hulpverleners met een publieke taak zoals politieagenten, ambulancemedewerkers en brandweerlieden die tijdens hun werkzaamheden worden lastiggevallen. In 2021 is om die laatste reden de [Taskforce Onze hulpverleners veilig](#) opgericht, waarbij toenmalig minister Grapperhaus aangaf dat “agressie en geweld tegen hulpverleners te vaak voorkomt in onze samenleving”. Meer recentelijk heeft het ministerie van BZK samen met het ministerie van Justitie en Veiligheid middelen vrijgemaakt voor een weerbaar bestuur (Ministerie van BZK, 2022). Ongewenst gedrag op hogescholen en universiteiten is ook onderwerp van maatschappelijke discussie. In 2021 heeft de KNAW dan ook [een advies uitgebracht](#) over sociale veiligheid in de sector wetenschap, een sector met een hoge werkdruk en sterke afhankelijkheidsrelaties (KNAW, 2021).

In het Kernrapport Werkonderzoek 2019 werd een zorgelijke ontwikkeling geconstateerd: 1 op de 5 medewerkers in het openbaar bestuur had in 2019 te maken met intimidatie. Bovendien werd een flinke toename van discriminatie op het werk geconstateerd. In 2022 is het aandeel medewerkers dat discriminatie heeft ervaren afgenomen. Toch zien we ook in 2022 zorgelijke ontwikkelingen: het percentage medewerkers dat te maken heeft met ongewenst gedrag door externen is toegenomen. Dit geldt voor alle sectoren van het openbaar bestuur: een alarmerende trend.

Ongewenst gedrag heeft een grote impact op de personen die het treft en heeft ook negatieve gevolgen voor het werkklimaat in de organisatie. Een sociaal veilig werkklimaat is essentieel voor het goed functioneren van organisaties. In het openbaar bestuur is integriteit een belangrijke pijler, ook aan inclusiviteit wordt veel aandacht besteed. Dit hoofdstuk beschrijft daarom allereerst de resultaten over ongewenst gedrag, waarna wordt gekeken naar drie aspecten van een veilig werkklimaat: (sociale) veiligheid, inclusiviteit en integriteit.

3.2. Ongewenst gedrag

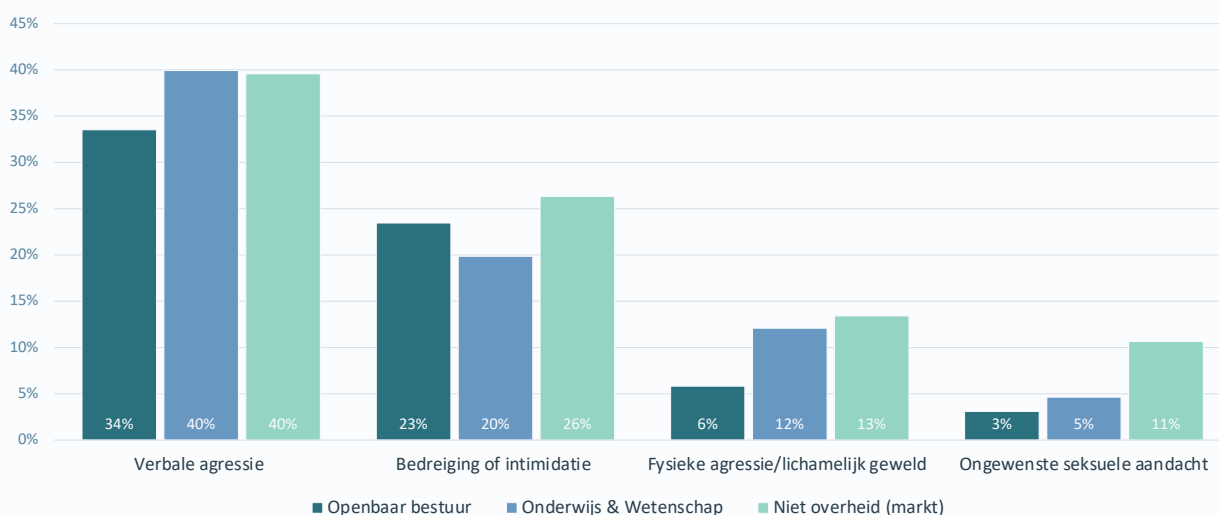
Medewerkers in het openbaar bestuur, de onderwijssectoren en de marktsector zijn, zowel in het Werkonderzoek als in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, zie ook [bijlage 2](#)), bevraagd over hun ervaringen met verschillende vormen van ongewenst gedrag. Het gaat daarbij om ongewenste seksuele aandacht, bedreiging en intimidatie, fysieke en verbale agressie en discriminatie.

3.2.1. Ongewenst gedrag door externen

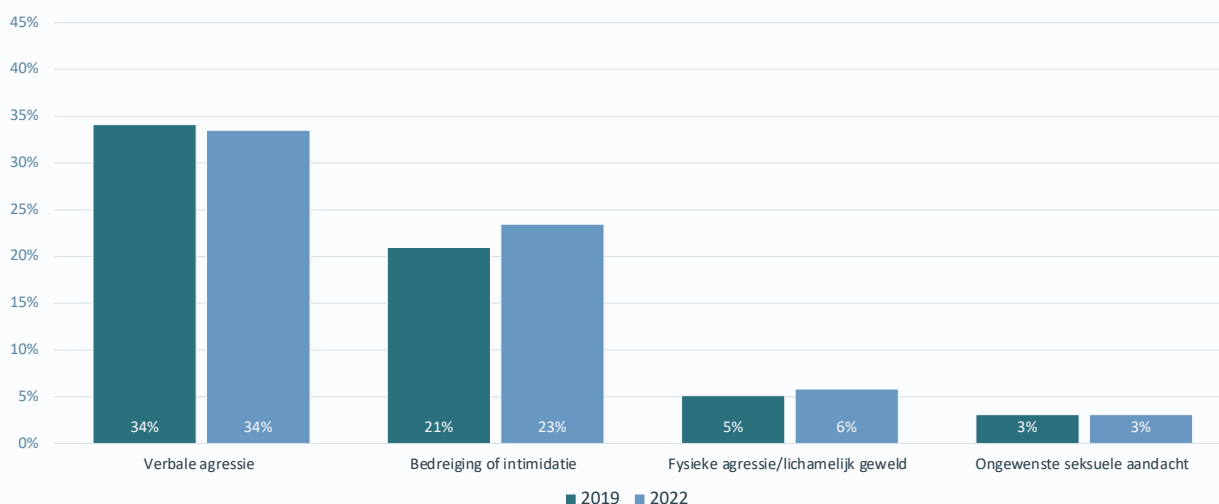
Ongewenst gedrag kan zowel van externen (burgers, klanten en in het onderwijs ook leerlingen, studenten of ouders, en in de Universitair Medische Centra ook patiënten) komen, als van collega's en leidinggevenden binnen de organisatie. De resultaten van de analyse van het Werkonderzoek laten zien dat ongewenst gedrag door externen ([Figuur 12](#)) veel vaker voorkomt dan ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden. Ook is er een toename van medewerkers die bedreiging/intimidatie en fysieke agressie door externen hebben meegemaakt in het openbaar bestuur ([Figuur 13](#)).

Zoals te zien is in [Figuur 12](#), komt verbale agressie in alle taakvelden het meest voor (ruim een derde van de medewerkers in het openbaar bestuur en ongeveer 40 procent in de onderwijs- en marktsector had hier mee te maken in de afgelopen 12 maanden), gevolgd door bedreiging of intimidatie.

Het is belangrijk te vermelden dat de onderstaande resultaten over over alle medewerkers gaan, dus ook over demedewerkers die geen klantcontact hebben en die dus logischerwijs ook niet of nauwelijks te maken hebben met ongewenst gedrag van externen. Het aandeel medewerkers dat ongewenst gedrag door externen heeft ervaren ligt hoger bij de groep die klantcontact heeft. Een nadere analyse laat zien dat hoe frequenter het klantcontact van medewerkers, hoe meer ongewenst gedrag door externen er voorkomt. Wat verder opvalt is dat in de marktsector relatief hoge percentages ongewenst gedrag voorkomen, vooral als het gaat om ongewenste seksuele aandacht (11%).



Figuur 12 Ongewenst gedrag door externen, één of meerdere keren meegemaakt, % naar taakveld



Figuur 13 Ongewenst gedrag door externen, één of meerdere keren meegemaakt, % openbaar bestuur

Ongewenst gedrag door externen nader bekeken

Op basis van verdere analyses weten we dat er niet alleen tussen taakvelden verschillen zijn. Vrouwen hebben over het algemeen vaker te maken met ongewenst gedrag van externen dan mannen. Er zijn daarnaast grote onderlinge verschillen te zien tussen sectoren. In de tabellenbijlage (Tabel 11) zijn alle resultaten per sector te vinden.

We richten ons nu op de onderwijssectoren (waar ook wetenschappelijke instellingen onder vallen) omdat die voor het eerst bevraagd zijn over dit thema en op de sector rechterlijke macht waar een relatief sterke stijging te zien is.

Ruim één op de tien medewerkers in Universitair Medische Centra geeft aan in de afgelopen 12 maanden te maken hebben gehad met ongewenste seksuele aandacht van externen (studenten, patiënten of andere burgers), dat is veel frequenter dan in de andere (onderwijs-) sectoren. Ruim de helft van de medewerkers in het funderend onderwijs (vo en po) heeft de afgelopen 12 maanden verbale agressie meegemaakt door externen (waaronder leerlingen en ouders). Ruim één op de vijf medewerkers in het primair onderwijs heeft daarnaast te maken gehad met fysieke agressie of lichamelijk geweld; dit aandeel ligt substantieel hoger dan in andere sectoren. Het is belangrijk om te melden dat dit relatief hoge percentage deels verklaard kan worden doordat leerlingen meegenomen zijn onder externen. In een recent uitgebracht rapport (Van Grinsven & Van Rossum, 2022) blijkt ook dat medewerkers in het primair onderwijs relatief vaak slachtoffer zijn van ongewenst gedrag door leerlingen.

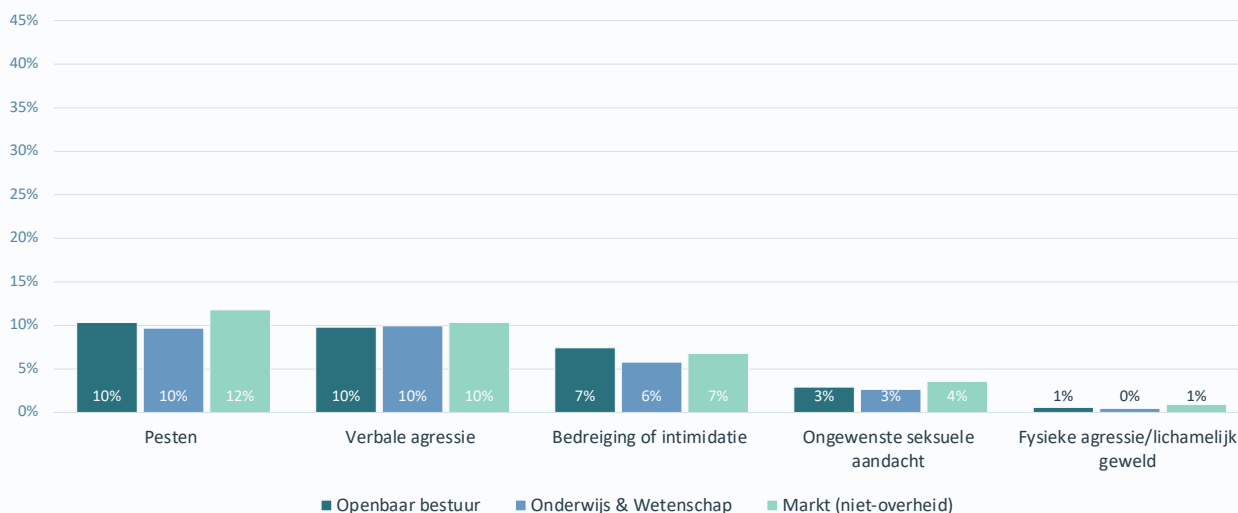
De resultaten op basis van de NEA laten een soortgelijk beeld zien; in de Universitair Medische Centra is er sprake van relatief veel ongewenste seksuele aandacht van burgers/klanten en in het primair onderwijs heeft men relatief veel met fysiek geweld van burgers/klanten te maken. De NEA-tabellen laten zien dat het aandeel medewerkers dat binnen de overheid te maken heeft gehad met ongewenst gedrag in de periode 2014-2021 relatief stabiel is.

Zoals al uit Figuur 12 bleek, komen bedreiging en intimidatie en verbale agressie door externen relatief vaak voor. Binnen de rechterlijke macht is een sterke toename te zien (Tabel 10 in de tabellenbijlage). Zo heeft meer dan de helft van de medewerkers in de rechterlijke macht het afgelopen jaar verbale agressie meegemaakt (meer dan 57%) en bijna 37% bedreiging of intimidatie. In 2019 was het aantal medewerkers uit de rechterlijke macht dat bedreiging of intimidatie meemaakte een stuk lager, namelijk zo'n 24%. Uit recent onderzoek van I&O Research blijkt dat een andere belangrijke beroepsgroep in de juridische wereld, de advocatuur, het afgelopen jaar ook veel te maken heeft gehad met agressie van cliënten en anderen, te weten de helft van de advocaten (Van Miltenburg, Van Straaten & Bouwmeester, 2022).

3.2.2. Ongewenst gedrag door collega's

Ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden doet zich minder vaak voor dan ongewenst gedrag door externen. Uit [Figuur 14](#) blijkt dat pesten (10-12%) en verbale agressie (10%) vaker voorkomen dan ongewenste seksuele aandacht (3-4%) en fysieke agressie (0-1%). De verschillen tussen de taakvelden zijn beperkt.

Het aandeel medewerkers dat ongewenst gedrag van collega's/leidinggevenden heeft meegemaakt in de afgelopen 12 maanden, ligt in het openbaar bestuur en de marktsector weliswaar lager dan in 2019, maar dit kan te maken hebben met het vele thuiswerken en de bijbehorende afname in het aantal (fysieke) contactmomenten met collega's en leidinggevenden.

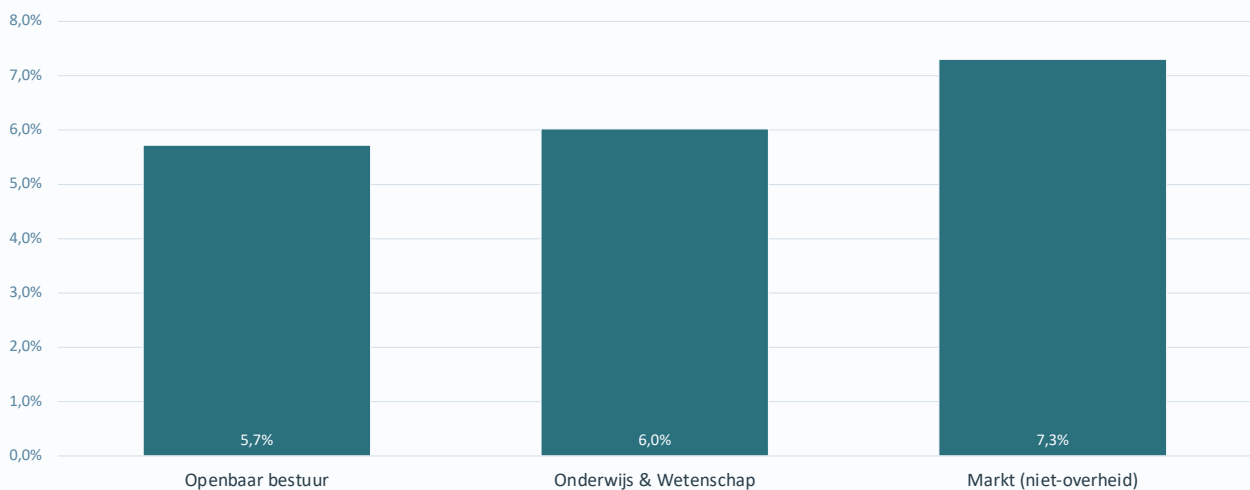


Figuur 14 Ongewenst gedrag door leidinggevenden of collega's, één of meerdere keren meegemaakt, % naar taakveld

Discriminatie

Discriminatie is mensen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van (persoonlijke) kenmerken (College voor de Rechten van de Mens, 2022). Discriminatie kan op verschillende gronden gebeuren, zoals op basis van geslacht, huidskleur, geloof, seksuele geaardheid en leeftijd. In al deze gevallen is discriminatie ongewenst en zelfs wettelijk niet toegestaan.

In het Werkonderzoek is gevraagd of iemand in de afgelopen 12 maanden persoonlijk is gediscrimineerd op het werk. Hoewel er verschillende discriminatiegronden zijn uitgevraagd (de hierboven beschreven gronden, alsmede een categorie met 'anders'), richten we ons in dit rapport erop of men in de afgelopen maanden op wat voor grond dan ook gediscrimineerd is op het werk. Dit, vanuit de gedachte dat iedere discriminatiegrond ongewenst is.



Figuur 15: Discriminatie meegemaakt op het werk, % naar taakveld

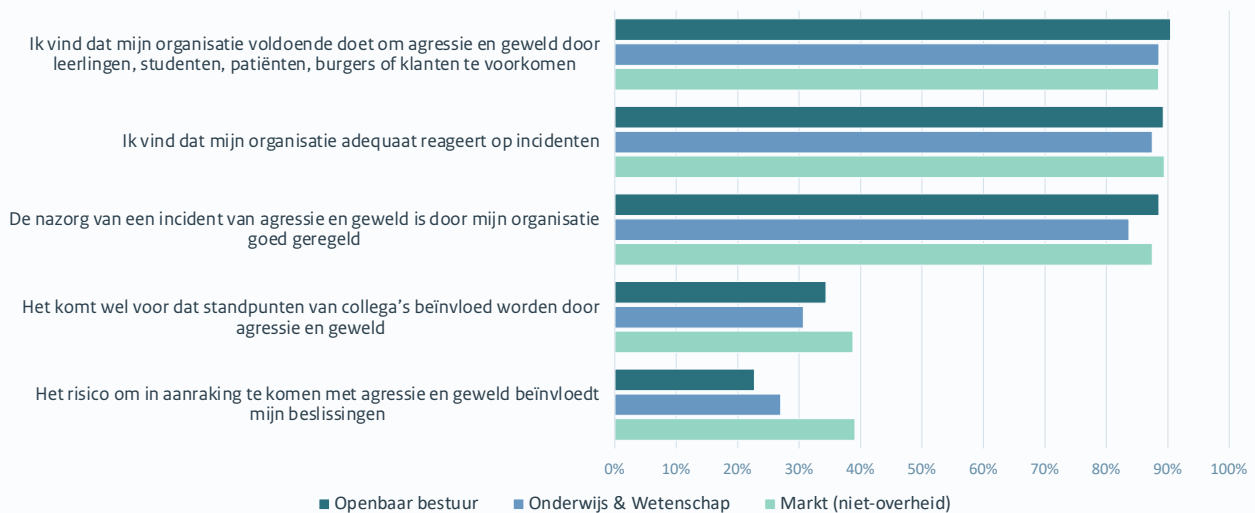
Zoals te zien is in [Figuur 15](#), heeft zo'n 6% van de medewerkers in het openbaar bestuur en het onderwijs in het afgelopen jaar discriminatie ervaren op hun werk, in de marktsector ging het om ruim 7%. In 2022 ervoeren medewerkers in het openbaar bestuur duidelijk minder discriminatie dan in 2019 ([Tabel 13](#), tabellenbijlage). Ook deze uitkomsten zijn wellicht te verklaren door verminderde contactmomenten als gevolg van thuiswerken in de coronaperiode.

Een nadere analyse laat zien dat van de gespecificeerde discriminatiegronden, leeftijdsdiscriminatie relatief het vaakst door de medewerkers wordt ervaren, zowel in 2019 als in 2022. Verder blijkt dat mensen met een niet-westerse migratieachtergrond vaker discriminatie ervaren dan medewerkers met een westerse migratieachtergrond of een Nederlandse achtergrond.

3.2.3. Impact en nazorg geweldsincidenten

Op basis van het Werkonderzoek hebben we ook inzicht in de impact en nazorg van geweldsincidenten ([Figuur 16](#)). Een aanzienlijk deel van de medewerkers heeft bij de voorgelegde vragen over geweld 'niet van toepassing' geantwoord, waardoor de resultaten uit deze analyse een positiever beeld geven. Van de medewerkers die wel een inhoudelijk antwoord hebben gegeven, zien we dat zowel in het openbaar bestuur als in het onderwijs het merendeel (ongeveer 90%) het (helemaal) eens is met de stelling dat de nazorg van een incident van agressie of geweld goed is geregeld. Ook is het merendeel (ongeveer 90%) van de medewerkers het eens met de stellingen dat de organisatie adequaat reageert op incidenten en dat de organisatie voldoende doet om geweld door burgers te voorkomen.

Een kleinere (maar toch aanzienlijke) groep medewerkers ziet dat standpunten van collega's weleens beïnvloed worden door agressie en geweld (34% in het openbaar bestuur en 31% in het onderwijs) of dat hun eigen beslissingen worden beïnvloed door geweld en agressie (23% in het openbaar bestuur, 27% in het onderwijs). Deze groep is in 2022 wel kleiner dan in 2019: in het openbaar bestuur ging het toen om respectievelijk 37% en 25% in het openbaar bestuur.



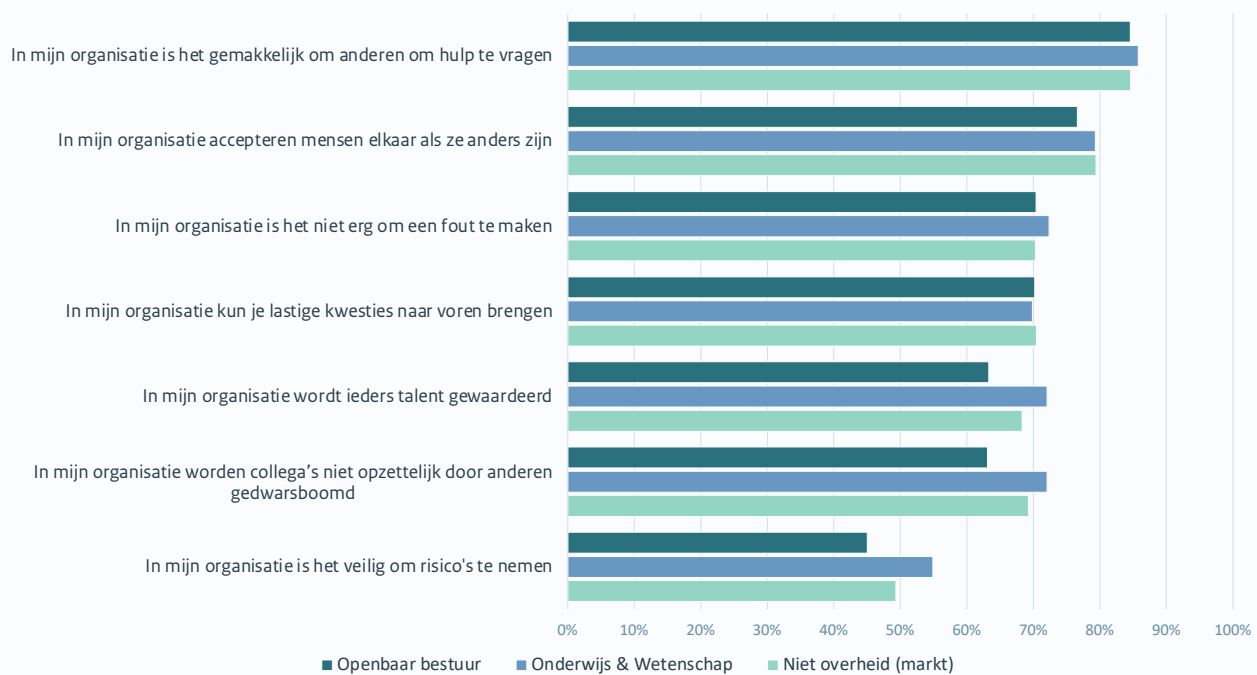
Figuur 16: Geweldsincidenten, naar taakveld (% [helemaal] eens)

3.3. Sociaal veilig werkklimaat

In 2022 zijn er in het Werkonderzoek stellingen meegenomen die over een sociaal veilig werkklimaat gaan, gebaseerd op het werk van prof. dr. Amy Edmondson over psychologische veiligheid (*De onbevreesde organisatie*, 2019). Een sociaal veilig werkklimaat gaat onder andere over het naar voren kunnen brengen van lastige kwesties en de ruimte die wordt ervaren om fouten te maken. Ook de veiligheid om risico's te nemen is onderdeel van een veilig werkklimaat.

Op basis van de stellingen over sociaal veilig werkklimaat is er een schaalscore ontwikkeld die het gemiddelde van alle stellingen berekent. Deze schaal loopt van 1 tot 5, waarbij 1 een onveilig sociaal werkklimaat en 5 een veilig sociaal werkklimaat voorstelt. In het openbaar bestuur is de gemiddelde schaalscore een 3,7 en in het onderwijs een 3,8. Dit betekent dat het werkklimaat over het algemeen veilig wordt gevonden. Er zijn ook weinig sectorale verschillen in de gemiddelde schaalscores (Tabel 14 in de tabellenbijlage). Dat het gemiddeld gezien goed gaat, betekent niet dat iedereen tevreden is over het werkklimaat. Zoals hieronder wordt beschreven scoren bepaalde stellingen over een sociaal veilig werkklimaat relatief laag.

Een overgroot deel van de medewerkers in het openbaar bestuur, het onderwijs en de marktsector is het (helemaal) eens met de stelling dat het in de organisatie gemakkelijk is om hulp te vragen (Figuur 17). Meer dan driekwart van de medewerkers in het openbaar bestuur vindt dat in de organisatie mensen elkaar accepteren als ze anders zijn. In de onderwijs- en marktsector ligt dit aandeel nog hoger.



Figuur 17 Veilig werkklimaat naar taakveld (% [helemaal] eens)

Slechts 45% van de medewerkers in het openbaar bestuur is het (helemaal) eens met de stelling dat het in de organisatie veilig is om risico's te nemen; dit aandeel ligt eveneens lager dan in de onderwijs- en marktsector (respectievelijk 55% en 49%). De rechterlijke macht vormt een (negatieve) uitschieter: daar ervaart zo'n 30% ruimte om risico's te nemen (zie hiervoor [Tabel 14](#) in de tabellenbijlage).

Ook de ruimte die ervaren wordt om fouten te maken scoort in de rechterlijke macht relatief laag (46%). Een meerderheid (63%) van de medewerkers in het openbaar bestuur is het (helemaal) eens met de stelling dat collega's in de organisatie niet opzettelijk door anderen worden gedwarsboemd. Dit aandeel ligt in de onderwijs- en marktsector een stuk hoger (respectievelijk 72% en 69%).

3.4. Inclusief werkklimaat

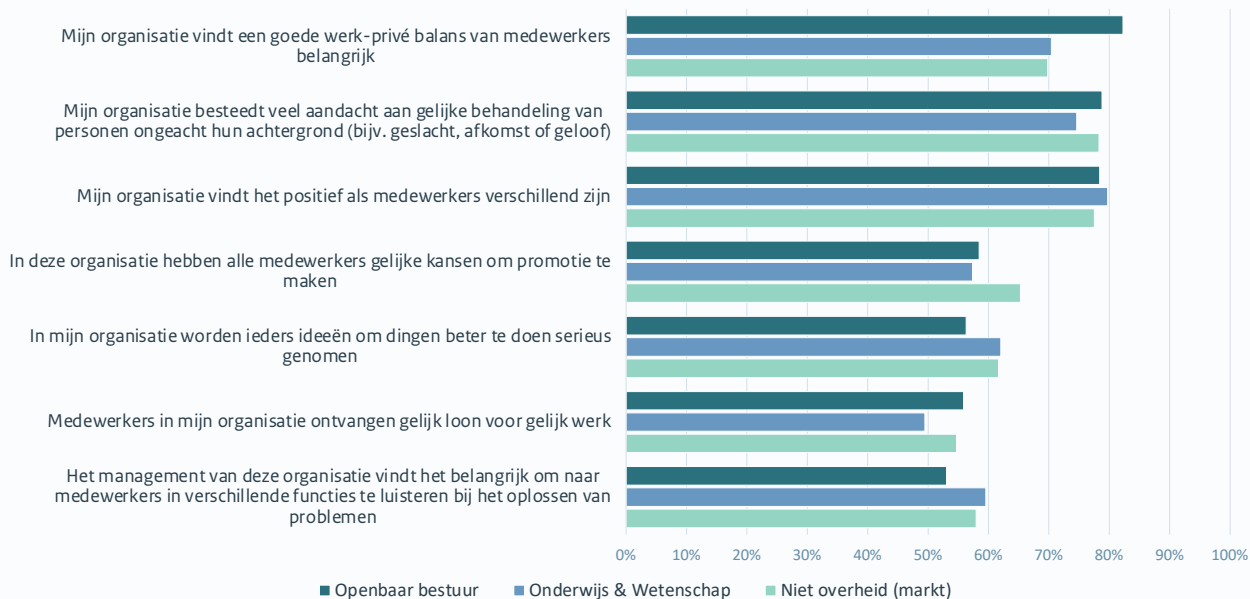
In het Werkonderzoek is ook gevraagd naar de mate waarin er sprake is van een inclusief werkklimaat. De stellingen zijn ontleend aan het werk van Nishii (2013) en gaan uit van een brede definitie van inclusie, die verder gaat dan alleen evenredige vertegenwoordiging. Aan de hand van drie dimensies, namelijk: 1) rechtvaardige arbeidspraktijken, 2) integratie van verschillen en 3) inclusie in de besluitvorming- beschrijft Nishii een inclusief werkklimaat. Een inclusief werkklimaat gaat over het betrekken van iedereen binnen de organisatie en het gelijk behandelen van personen. Dit is voor alle organisaties van belang, maar de overheid heeft hierin een voorbeeldfunctie. De overheid **werkt dan ook actief** aan een inclusieve werkomgeving.

De stellingen over inclusief werkklimaat zijn, met uitzondering van de stelling over gelijke behandeling van personen vanwege inhoudelijke redenen, eveneens samengevoegd in een schaal met een range van 1 tot 5 (hoe hoger de score, hoe inclusiever het werkklimaat). In het openbaar bestuur en in het onderwijs is de gemiddelde schaalscore voor inclusief werkklimaat een 3,6.

Binnen de sectoren is er relatief weinig verschil. Dit betekent dat inclusie, net als sociale veiligheid, gemiddelde genomen redelijk goed wordt beoordeeld. Ook hier is echter te zien dat er op sommige onderdelen van het inclusief werkklimaat nog ruimte voor verbetering is, zoals blijkt uit [Figuur 18](#).

Meer dan driekwart (79%) van de medewerkers in het openbaar bestuur vindt dat hun organisatie veel aandacht besteedt aan gelijke behandeling van personen, ongeacht hun achtergrond. Dit aandeel ligt iets hoger dan de onderwijs- en marktsector. In 2019 is een stelling met gelijkaardige strekking voorgelegd aan medewerkers uit het openbaar bestuur. Het aandeel medewerkers in het openbaar bestuur dat het toen eens was met deze stelling is iets lager, namelijk 75%. Het valt in [Figuur 18](#) op dat de hoogste scores te zien zijn bij de stellingen die horen bij dimensie 2 (integratie van verschillen).

Het openbaar bestuur scoort relatief hoog op de stelling dat de organisatie een goede werk-privé balans van medewerkers belangrijk vindt (zo'n 82%). In de onderwijs- en marktsector is dit aandeel lager: 70%. Dit sluit aan bij de resultaten uit hoofdstuk 2, waarin te zien was dat de tevredenheid met de hoeveelheid werk ook aanzienlijk lager ligt in de onderwijssector. De tweede stelling die past binnen de dimensie integratie van verschillen is de stelling die gaat over een positieve houding ten opzichte van verschillen tussen medewerkers. Het openbaar bestuur (78%) heeft daar een iets lagere score dan het taakveld onderwijs (80%).



Figuur 18 Inclusief werkklimaat naar taakveld (% [helemaal] eens)

De stellingen van dimensie 1 (rechtvaardige arbeidspraktijken) en dimensie 3 (inclusie in de besluitvorming) wisselen elkaar af in [Figuur 18](#). De stelling dat het management van de organisatie het belangrijk vindt om naar medewerkers in verschillende functies te luisteren bij het oplossen van problemen, wordt in iets meer dan de helft van de gevallen bevestigend beantwoord door medewerkers in het openbaar bestuur. Met 56% scoren medewerkers in het openbaar bestuur ook op de stelling dat de organisatie ieders inbreng serieus neemt relatief laag. Beide stellingen gaan over de dimensie inclusie in de besluitvorming. De stellingen die raken aan rechtvaardige arbeidspraktijken (gelijk loon en promotiekansen) worden nog minder vaak als positief beoordeeld.

Waar in de markt ongeveer 65% van de medewerkers vindt dat alle medewerkers gelijke kansen hebben om promotie te maken, is dat binnen het openbaar bestuur 58% en in het taakveld onderwijs 57%. Medewerkers die discriminatie hebben ervaren, zijn bovendien aanmerkelijk negatiever over deze stellingen.

Iets minder dan de helft van de medewerkers in het openbaar bestuur vindt verder dat medewerkers in hun organisatie gelijk loon ontvangen voor gelijk werk. Toch scoort het openbaar bestuur hier hoger dan de onderwijs- en marktsector.

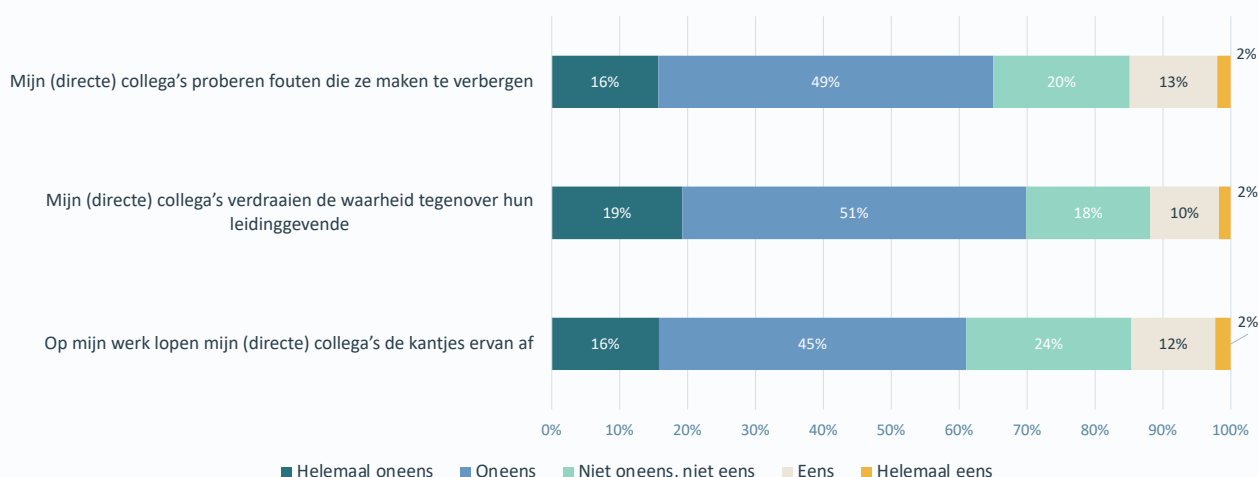
3.5. Integer werkklimaat

Integriteit is essentieel voor een goed functionerende overheid: “Integriteit kan het vertrouwen in de overheid maken of breken” aldus de Rijksoverheid op haar [website](#). Er zijn gedragsregels, normen en procedures om integriteit zoveel mogelijk te waarborgen. Toch komen integriteitsschendingen voor, ook binnen de overheid. In het Werkonderzoek zijn stellingen voorgelegd over de *integriteitsbeleving* in het openbaar bestuur (de waarneming van niet-integer gedrag van collega’s), de *integriteitsdruk* (de druk van boven die ervaren wordt door medewerkers) en het oordeel over het *integriteitsbeleid* van de organisatie.

Over het algemeen laten de resultaten van het Werkonderzoek een positief beeld zien: er wordt relatief weinig integriteitsdruk ervaren, getuigen van integriteitsschendingen zijn in aantal beperkt en het integriteitsbeleid wordt over het algemeen goed beoordeeld. Ten opzichte van 2019 is er zelfs sprake van een lichte verbetering van het integere werkklimaat. Zoals [Tabel 17](#) in de tabellenbijlage laat zien, wordt niet-integer gedrag van collega’s in de rechterlijke macht het minst vaak ervaren. Van alle sectoren wordt er in de gemeenten en gemeenschappelijke regelingen relatief het vaakst niet-integer gedrag ervaren.

Aan de medewerkers zijn stellingen voorgelegd over het gedrag van hun collega’s ([Figuur 19](#)). Slechts in een relatief beperkt aantal gevallen wordt er niet-integer gedrag van collega’s ervaren.

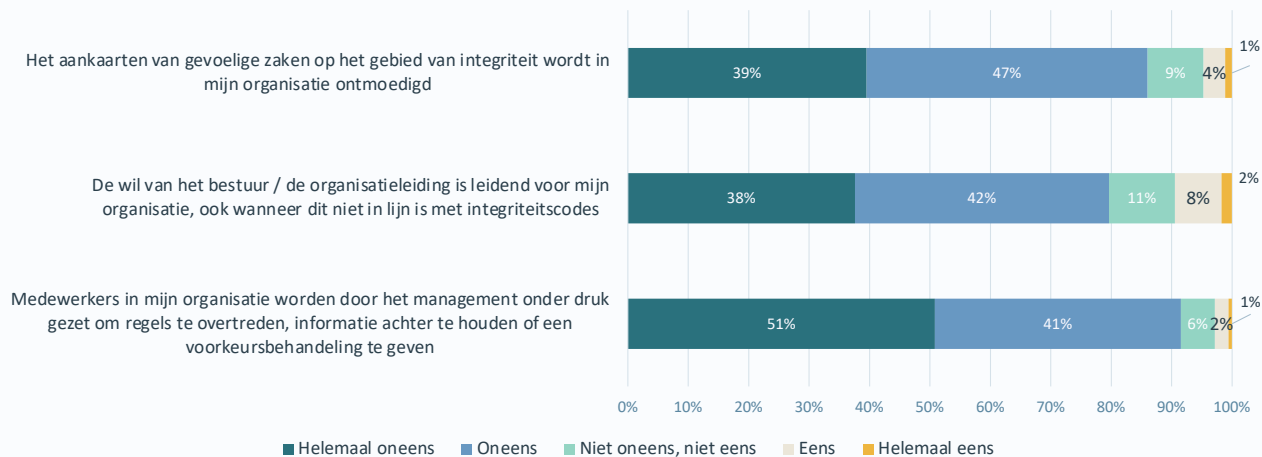
In ongeveer 15% van de gevallen is men het (helemaal) eens met de stellingen dat collega’s er de kantjes vanaf lopen en dat collega’s fouten die zij maken proberen te verbergen. Met de stelling dat collega’s de waarheid verdraaien tegenover hun leidinggevende is men het minder vaak (helemaal) eens (iets minder dan 12%). Het percentage medewerkers dat het (helemaal) eens is met de stellingen over niet-integer gedrag is iets lager dan in 2019 en dat is positief. Toen was 17% het (helemaal) eens met de stelling dat collega’s de kantjes ervan af lopen en iets meer dan 12% met de stelling dat collega’s de waarheid verdraaien tegenover hun leidinggevende. Het aandeel medewerkers dat het (helemaal) eens is met de stelling dat collega’s de fouten die zij maken verbergen is iets gestegen, van 14% naar 15%.



Figuur 19 Integriteitsbeleving ervaren door medewerkers openbaar bestuur (%)

In het Werkonderzoek zijn ook vragen gesteld over de druk die binnen de organisaties wordt uitgeoefend om af te wijken van integriteitsnormen. Deze stellingen zijn zo geformuleerd, dat het positief is als medewerkers het niet eens zijn met de stellingen.

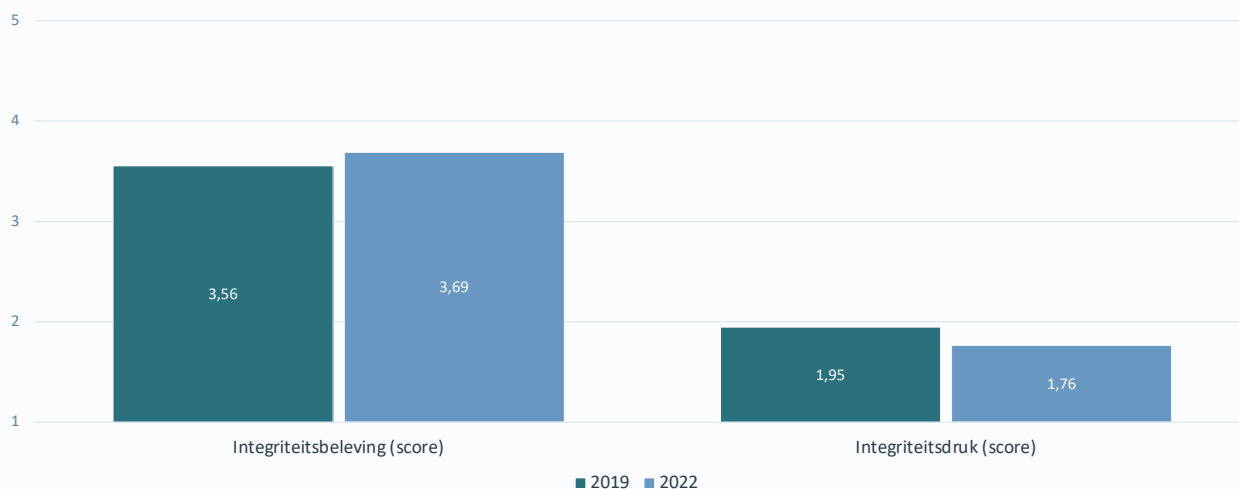
Zoals in [Figuur 20](#) is te zien, zijn de meeste medewerkers het oneens met de stellingen dat er druk vanuit de organisatie is.



Figuur 20 Integriteitsdruk ervaren door medewerkers openbaar bestuur

Op basis van de stellingen over integriteitsbeleving en integriteitsdruk zijn twee gemiddelde schaalscores berekend. Hierbij zijn, in verband met de interpretatie, de stellingen over de integriteitsbeleving gehercodeerd. Dit betekent dat de laagste score (1) staat voor niet-integer en de hoogste score (5) staat voor integer. In het geval van integriteitsdruk geldt het andersom. Hoe lager deze score is, hoe positiever dat is voor de organisatie.

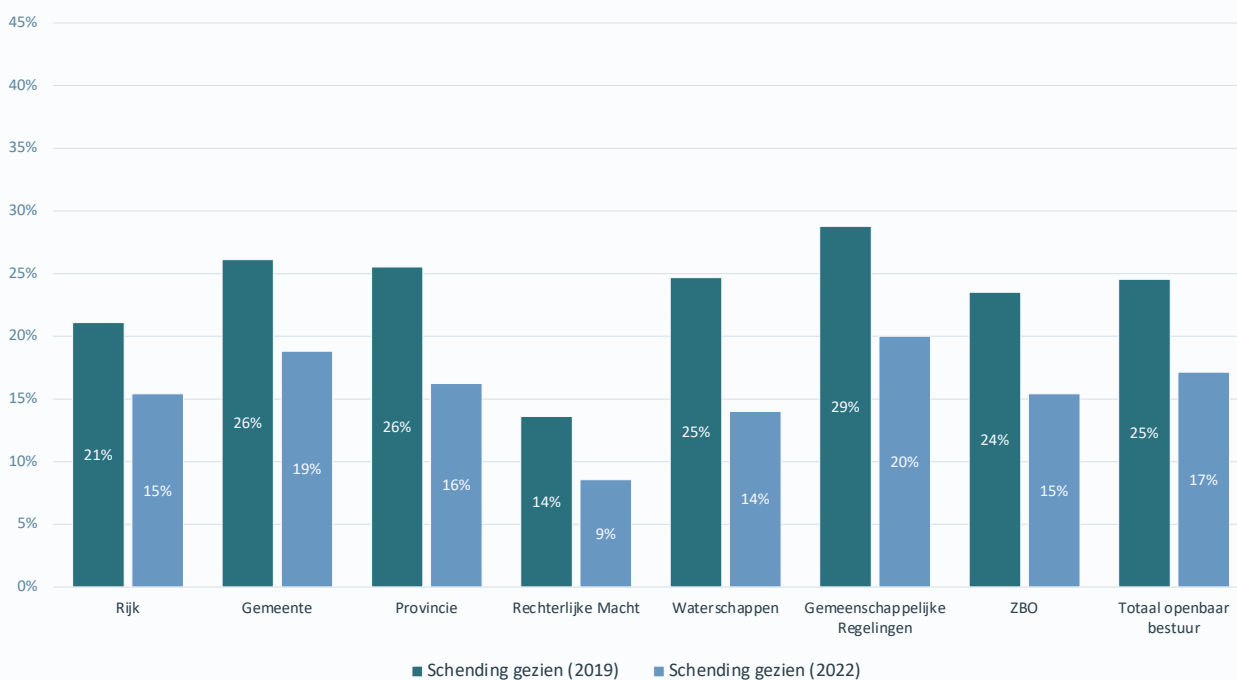
In [Figuur 21](#) is te zien dat de integriteitsbeleving in 2022 iets beter beoordeeld wordt dan in 2019; tegelijkertijd is de integriteitsdruk ook afgenomen. Dit is een positieve ontwikkeling.



Figuur 21 Integriteitsbeleving en integriteitsdruk, gemiddelde schaalscore, medewerkers openbaar bestuur

Verder is onderzocht of medewerkers een integriteitsschending hebben waargenomen in de afgelopen 12 maanden. Het overgrote deel van medewerkers in het openbaar bestuur (83%) is geen getuige geweest van een integriteitsschending in de 12 maanden voorafgaand aan het veldwerk (grotendeels 2021). In de rechterlijke macht (9%) zijn medewerkers het minst vaak getuige geweest van een schending. Bij gemeenten (19%) en gemeenschappelijke regelingen (20%) zijn medewerkers het vaakst getuige geweest van een schending.

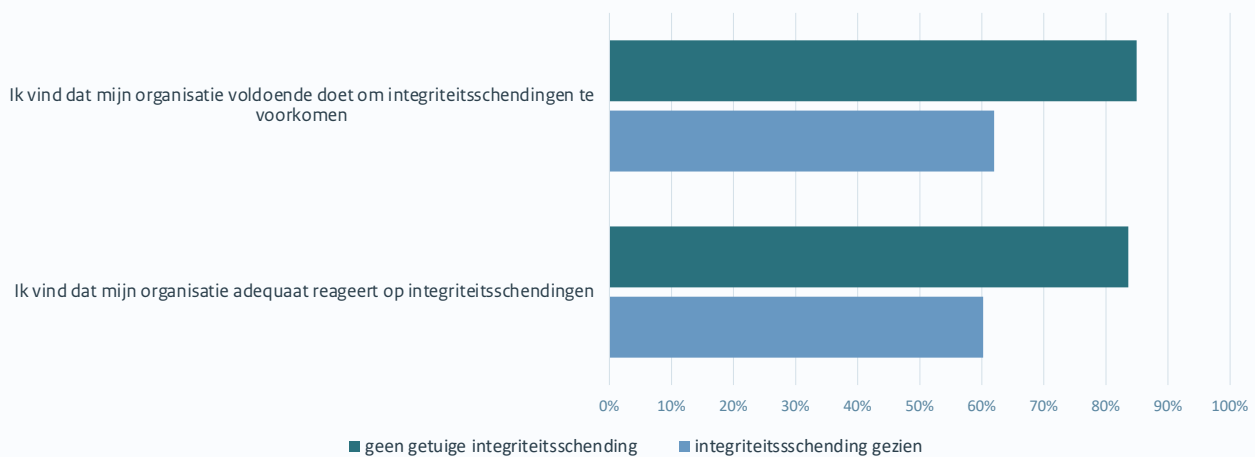
In 2019 was het aantal getuigen van een integriteitsschending in het openbaar bestuur nog 25%. Ook hier kan de afname in het aantal getuigen van integriteitsschendingen komen door het thuiswerken. Van alle uitgevraagde schendingen worden het verstrengelen van belangen van werk en privé, het oneerlijk gebruik maken van personeelsregelingen en het misbruik maken en/of niet vertrouwelijk omgaan met gevoelige informatie het vaakst waargenomen, zowel in 2022 als 2019.



Figuur 22 Getuigen van integriteitsschendingen 2019 en 2022, % medewerkers openbaar bestuur

De integriteitsbeleving in 2022 is ten opzichte van 2019 iets verbeterd. Alhoewel het beeld over het integriteitsbeleid overwegend positief is, is er toch nog werk aan de winkel: getuigen van integriteitsschendingen zijn een stuk minder tevreden over hoe hun organisatie reageert op schendingen en de mate waarin de organisatie haar best doet om schendingen te voorkomen ([Figuur 23](#)).

Het is goed om ook hier een disclaimer bij te houden: door het thuiswerken in de coronaperiode heeft men wellicht minder zicht op integriteitsschendingen. Het blijvend monitoren van de integriteitsbeleving is essentieel.



Figuur 23 Oordeel over het integriteitsbeleid door medewerkers openbaar bestuur (% [helemaal] eens)

3.6. Een integrale benadering met een centrale rol voor de leidinggevende

Wanneer we de verschillende concepten uit dit hoofdstuk met elkaar in samenhang bezien, dan kan geconstateerd worden dat de verschillende aspecten van een veilig werkklimaat in brede zin (veilig, inclusief en integer) onderling samenhangen en ook samenhangen met de mate van ongewenst gedrag.

Uit een correlatieanalyse blijkt dat een klimaat waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en lastige kwesties kunnen bespreken ([paragraaf 3.3](#)) samenhangt met minder ongewenst gedrag ([paragraaf 3.2](#)), een positievere beleving van het integriteitsbeleid ([paragraaf 3.4](#)), minder druk vanuit de organisatie ([paragraaf 3.4](#)) en een inclusiever werkklimaat ([paragraaf 3.5](#)).

De verschillende facetten van een veilig werkklimaat lijken elkaar te versterken. Hoewel beleid vaak gericht is op de afzonderlijke aspecten, pleit dit voor een meer integrale benadering.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende. Dat bleek voor bepaalde aspecten al in 2020 in het onderzoek van Groeneveld & Tiggelaar met betrekking tot leiderschapstijl en is ook terug te vinden in de [lessen voor beleid](#) waarin op basis van het Werkonderzoek 2019 werd geconcludeerd dat voor sociale veiligheid en integriteit niet zozeer nieuwe regels belangrijk zijn, maar vooral voorbeeldgedrag van de leidinggevende en bestuurders. Ook de KNAW (2021) benadrukt de centrale rol van de leidinggevende in het kader van sociale veiligheid en we zien hetzelfde terug in de recent uitgebrachte [OCW-agenda tegen discriminatie en racisme](#) van het ministerie van OCW (2022).

Op basis van het Werkonderzoek 2022 zien we dat een transformationele leiderschapstijl samenhangt met een veilig(er), een inclusiever en een meer integer werkklimaat en ook met minder ongewenst gedrag. Belangrijke kenmerken van deze leiderschapstijl zijn onder andere dat de leidinggevende openstaat voor input vanuit medewerkers, open is over plannen, samenwerking stimuleert en medewerkers enthousiast probeert te maken voor toekomstplannen (Bass, 1985; Den Hartog, van Muijen & Koopmans, 1997; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Verdiepende regressieanalyses laten zien dat de kans op ongewenst gedrag van collega's en leidinggevenenden samenhangt met de kwaliteit van leidinggeven. Een hoge mate van transformationeel leiderschap (sterk leiderschap) gaat samen met een geringe mate van ongewenst gedrag. Zwak leiderschap vormt daarentegen een risicofactor en vergroot de kans op ongewenst gedrag. Op basis van andere onderzoeken ligt dat ook in de lijn der verwachting.

Dat de rol van leiderschap voor het werkklimaat een cruciale factor is, blijkt namelijk ook uit een eerder verschenen publicatie van Vrielink, Janssen en De Groot (2022) in opdracht van het ministerie van BZK en een nog te verschijnen publicatie van Groeneveld (2022) in het kader van de Staat van de Uitvoering 2022.

Het onderzoek van Groeneveld (2022) gaat daarnaast nog een stap verder en laat zien dat een sociaal onveilig werkklimaat gevolgen heeft voor de vertrekgenigheid van medewerkers, de adaptiviteit van de organisatie en de maatschappelijke betrokkenheid van medewerkers.

3.7. Conclusie

Een werkklimaat dat sociaal veilig, inclusief en integer is en waarin ongewenst gedrag zo weinig mogelijk voorkomt is erg belangrijk. Zowel voor de medewerkers, als voor de organisatie en de overheid als geheel. Toch is er nog een hoop werk aan de winkel. Ongewenst gedrag door externen, met name verbale agressie en bedreiging en intimidatie, komt nog vaak voor. Met uitzondering van verbale agressie zijn alle bevroegde vormen van ongewenst gedrag door externen bovendien toegenomen in het openbaar bestuur als geheel en in bijna alle sectoren binnen het openbaar bestuur. Blijvende aandacht voor ongewenst gedrag jegens medewerkers in het publieke domein is daarom nodig. In bepaalde sectoren (met name gemeenten en gemeenschappelijke regelingen, het primair onderwijs, de rechterlijke macht en de Universitair Medische Centra) komt ongewenst gedrag door externen relatief vaker voor. Zo hebben medewerkers in het primair onderwijs relatief vaak te maken met fysieke agressie, kampen medewerkers in de rechterlijke macht met veel verbale agressie en hebben medewerkers in de Universitair Medische Centra relatief vaak te maken met ongewenste seksuele aandacht. Hoewel het aandeel medewerkers in het openbaar bestuur dat aangegeven heeft te maken te hebben gehad met discriminatie, is afgenomen, blijft aandacht hiervoor nodig: nog altijd ervaart zo'n 6% van de medewerkers in het openbaar bestuur en in de onderwijssector discriminatie. Daarbij is elk geval er één teveel.

Over het algemeen wordt de inclusiviteit en sociale veiligheid redelijk goed beoordeeld. Toch is er een aantal zaken dat aandacht behoeft: naast de eerder beschreven rechtvaardige arbeidspraktijken, is de ervaren veiligheid om risico's te nemen relatief laag. Waar het openbaar bestuur vergeleken met de andere sectoren ook minder goed scoort, betreft het luisteren naar medewerkers ongeacht hun functieniveau en het serieus nemen van ieders inbreng. Hier ligt dus zeker ruimte voor verbetering, om het werkklimaat inclusiever en sociaal veiliger te maken.

Hoewel het oordeel over integriteit is verbeterd en gevallen van discriminatie op de werkvloer en ongewenst gedrag van collega's zijn afgenomen ten opzichte van 2019, is het van belang om factoren zoals het thuiswerken in coronatijd in acht te nemen, waardoor medewerkers mogelijk minder zicht hebben op gedragingen van collega's. Daarom blijft het belangrijk om deze thema's te blijven monitoren.

In [paragraaf 3.6](#) werd uiteengezet dat de leidinggevende een centrale rol heeft bij het bevorderen van een veilig werkklimaat in de organisatie. De kwaliteit van leidinggeven hangt samen met minder ongewenst gedrag en een meer integer, sociaal veilig en inclusief werkklimaat. Leidinggevendens zijn daarnaast bepalend in de interne cultuur en in de nazorg van incidenten. Zij zouden deze thema's nog meer moeten omarmen. Ongewenst gedrag door externen komt in een aantal sectoren bovengemiddeld vaak voor en neemt alarmerende proporties aan. Blijvende aandacht hiervoor is nodig.



Inzetbaarheid blijvend actueel

4.1. Inleiding

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging. Banen veranderen, nieuwe banen ontstaan en oude banen verdwijnen. Deze verandering in het soort en de hoeveelheid banen zorgt ervoor dat de kwalificaties van medewerkers ook aan verandering onderhevig zijn. Tegelijkertijd moeten mensen nu ook langer doorwerken dan voorheen. Vanaf 2013 is de AOW-leeftijd gaan stijgen van 65 jaar naar 67 in 2024 en naar 67 en 3 maanden in 2028 (Rijksoverheid, 2022b). Van medewerkers wordt dus niet alleen verwacht dat zij zich aanpassen aan de steeds veranderende arbeidsmarkt, maar wordt ook verwacht dat zij dit tot oudere leeftijd doen.

Om inzetbaar te blijven, is het van belang dat medewerkers actief werken aan hun loopbaan. Vanuit de overheid wordt er daarom al enkele jaren extra aandacht besteed aan het stimuleren van een leven lang ontwikkelen. Het doel hiervan is dat werkenden vaker deelnemen aan scholing, meer informeel leren op de werkplek en bij dreigende of feitelijke werkloosheid actief zoeken naar een andere baan (SCP, 2022). Door middel van subsidieregelingen zoals het STAP-budget probeert de overheid scholing en daarmee betere loopbaanontwikkeling te stimuleren (SER, 2022). Inzetbaarheid, maar ook de loopbaanactiviteiten die daarvoor nodig zijn blijven daarmee een actueel onderwerp.

Op basis van het Werkonderzoek 2019 constateerden we dat ongeveer een derde tot de helft van de medewerkers binnen het openbaar bestuur hun interne (Tabel 19, tabellenbijlage) en externe inzetbaarheid (Tabel 20, tabellenbijlage) hoog tot zeer hoog beoordeelden. Medewerkers beoordeelden destijds hun externe inzetbaarheid hoger dan hun interne inzetbaarheid. In 2019 was te zien dat, als het gaat om anticipatie en optimalisatie medewerkers in hoge mate aangaven dat zij verantwoordelijkheid nemen voor het behouden van hun waarde op de arbeidsmarkt, maar dat zij in mindere mate aangaven zich te oriënteren op de arbeidsmarkt, vervolgstappen in de loopbaan te plannen en werkzaamheden bewust te veranderen om de loopbaan positief te beïnvloeden. Juist de stappen die vanuit de overheid gestimuleerd worden. Drie jaar later is het interessant om te onderzoeken of deze uitkomsten nog steeds van toepassing zijn.

Al blijkt uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP, 2022) dat werkenden in de afgelopen twee jaar minder scholing gevolgd hebben, minder aan hun ontwikkeling hebben gewerkt en minder actief zochten naar werk bij (dreigend) baanverlies. Het SCP ziet de coronapandemie en -maatregelen als de voornaamste factor voor deze ontwikkelingen en de verwachting is dat het een tijdelijke ontwikkeling is. Deze ontwikkelingen waarbij medewerkers minder aan hun inzetbaarheid lijken te doen, kunnen van invloed zijn op de uitkomsten rondom inzetbaarheid en inzetbaarheidscompetenties uit het Werkonderzoek 2022 en de effecten van inspanningen vanuit werkgevers mogelijk minder zichtbaar maken.

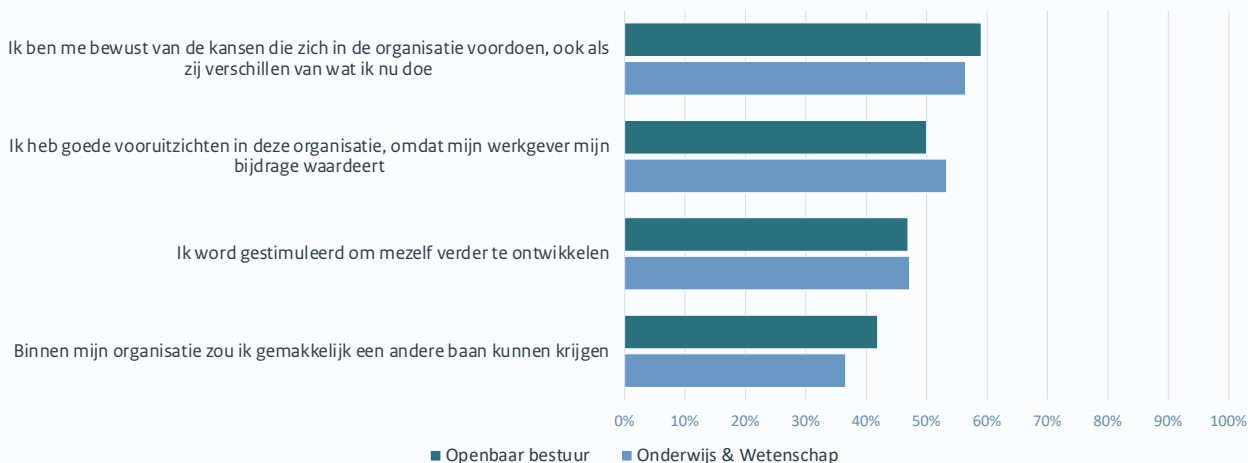
In dit hoofdstuk beschrijven we hoe het is gesteld met de inzetbaarheid van medewerkers. De primaire focus in dit hoofdstuk ligt op medewerkers binnen het openbaar bestuur. Net als in het Werkonderzoek van 2019 besteden we in 2022 aandacht aan zowel de interne als de externe inzetbaarheid van medewerkers. Daarnaast brengen we de inzetbaarheidscompetenties van medewerkers in kaart die belangrijke voorspellers zijn van de inzetbaarheid van medewerkers. Onder inzetbaarheidscompetenties verstaan we beroepsexpertise, flexibiliteit en anticipatie op de arbeidsmarkt. Aan het einde van dit hoofdstuk beschrijven we de relatie tussen de inzetbaarheid van medewerkers en de leeftijd tot wanneer medewerkers zich in staat achten om door te kunnen werken.

4.2. Interne inzetbaarheid en externe inzetbaarheid

Onder inzetbaarheid verstaan we het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

In het Werkonderzoek 2022 is aan medewerkers een serie stellingen voorgelegd over hun inzetbaarheid.

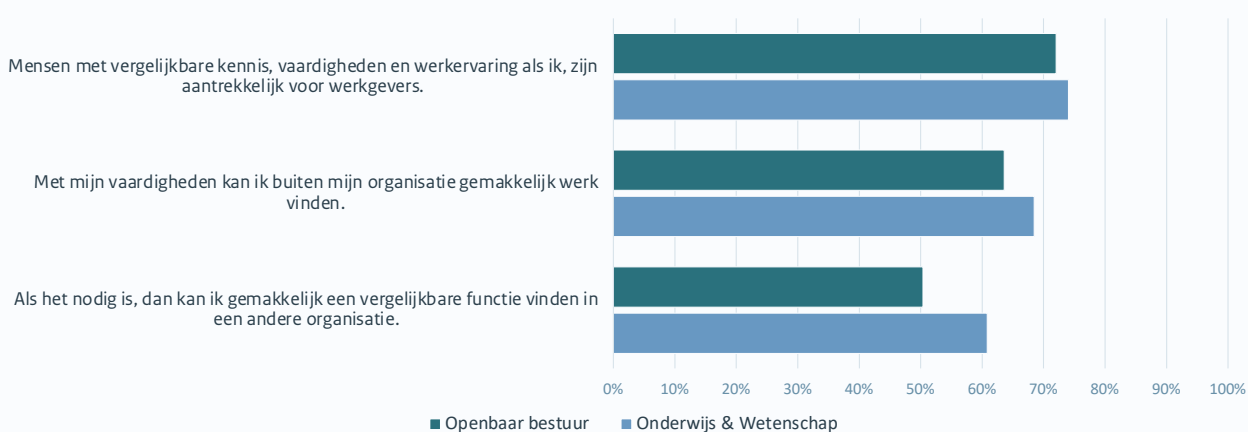
We maken hierbij een onderscheid tussen *interne* en *externe inzetbaarheid*. Interne inzetbaarheid gaat om het vermogen om binnen de eigen organisatie ervoor te zorgen dat de huidige baan goed uitgevoerd kan worden en nieuwe carrièrekansen aangegrepen kunnen worden. Externe inzetbaarheid richt zich op het vermogen om een nieuwe baan te vinden, mogelijk buiten de kaders van de huidige baan en werkgever.



Figuur 24 Interne inzetbaarheid van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)

In [Figuur 24](#) is te zien dat medewerkers hun interne inzetbaarheid als redelijk beoordelen. Op elk van de stellingen heeft meer dan 40% van de medewerkers in het openbaar bestuur positief geantwoord. Er is wel verschil te zien tussen de stellingen. Bijna 60% van de medewerkers geeft aan dat ze zich bewust zijn van de kansen die zich voordoen in de organisatie.

Maar als het gaat om gemakkelijk een andere baan kunnen krijgen in de organisatie, dan ligt dit percentage rond de 40%. De interne inzetbaarheid in het onderwijs is iets lager dan in het openbaar bestuur. Ook valt op dat de interne inzetbaarheid in het openbaar bestuur in 2022 hoger wordt beoordeeld dan in 2019 ([Tabel 19](#) tabellenbijlage). In het onderwijs is het ongeveer gelijk gebleven.



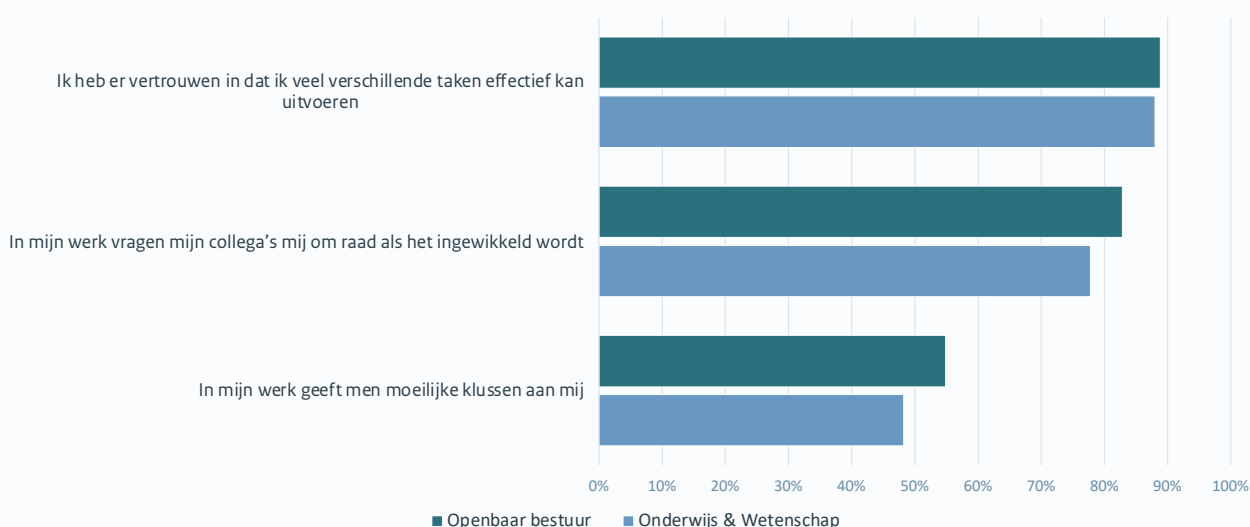
Figuur 25 Externe inzetbaarheid van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)

Medewerkers beoordelen hun externe inzetbaarheid hoger dan hun interne inzetbaarheid (Figuur 25). Dit geldt voor zowel openbaar bestuur als voor onderwijs. Ruim 70% van de medewerkers schat medewerkers zoals zichzelf in als aantrekkelijk voor werkgevers. Daarnaast vindt ruim 60% van de medewerkers dat zij met hun vaardigheden makkelijk werk kunnen vinden buiten hun organisatie. Het vinden van een vergelijkbare functie in een andere organisatie schat 50% van de medewerkers in het openbaar bestuur positief in. Opvallend is dat het onderwijs op alle drie de stellingen hoger scoort dan het openbaar bestuur. Dit was bij de interne inzetbaarheid juist andersom. Dit zou kunnen komen doordat de arbeidsmarkt voor onderwijzend personeel op dit moment erg krap is, waardoor onderwijspersoneel erg gewild is. Ook hier zijn de scores ten opzichte van 2019 bij elke stelling gestegen (Tabel 20, tabellenbijlage). Dit is vanwege de huidige krapte op de arbeidsmarkt niet verrassend en zeker in het onderwijs zijn de uitkomsten goed te verklaren.

Uit eerder onderzoek is bekend dat de inzetbaarheid van medewerkers verschilt. De inzetbaarheid van oudere medewerkers (55-plus) en medewerkers met een laag opleidingsniveau (ten hoogste vmbo-g/t, havo- of vwo-onderbouw) is lager dan die van jongere en hoger opgeleide medewerkers, zo bleek uit het Werkonderzoek 2019. Uit het Werkonderzoek 2022 komt een soortgelijk beeld naar voren. Zo beoordeelt de groep medewerkers van 55 jaar en ouder (hierna 55-plus) hun interne- en externe inzetbaarheid lager dan alle andere leeftijdsgroepen van medewerkers. Ook blijkt dat lager opgeleide medewerkers hun interne- en externe inzetbaarheid lager inschatten dan die van medewerkers met een hoger opleidingsniveau. In het kader van een leven lang ontwikkelen zijn dit belangwekkende uitkomsten. Het bevestigt namelijk dat niet alle medewerkers even gemakkelijk bij kunnen blijven. Sommige groepen, zoals ouderen en lager opgeleiden, hebben meer moeite om hun vaardigheden op peil te houden, zodat ze duurzaam inzetbaar blijven.

4.3. Vaardigheden om de inzetbaarheid te vergroten

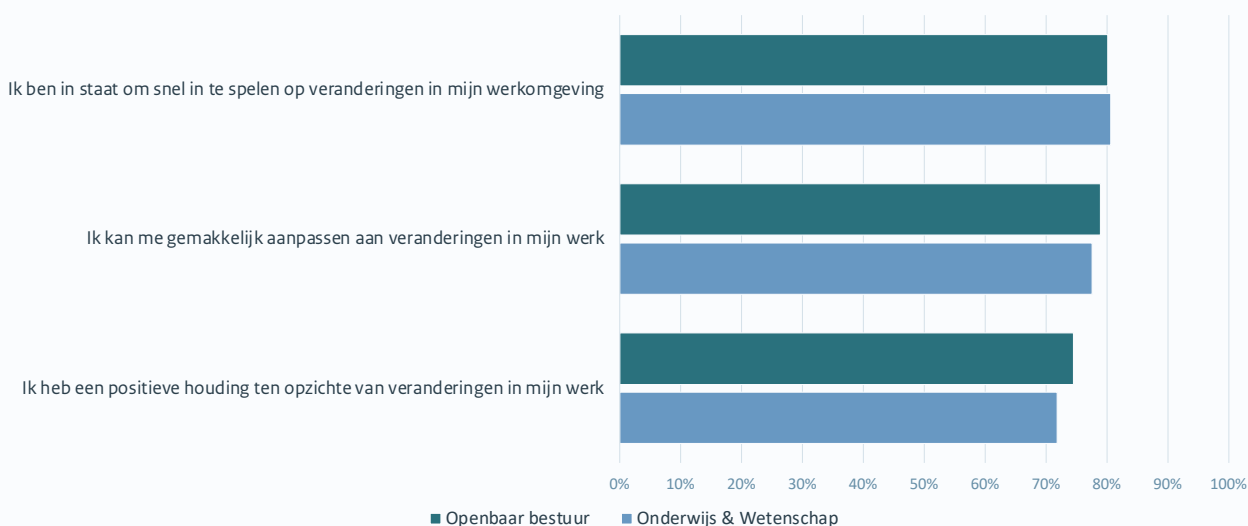
Om ervoor te zorgen dat medewerkers duurzaam inzetbaar blijven, hebben zij verschillende inzetbaarheidscompetenties nodig. Dit zijn de vaardigheden die nodig zijn op het moment dat medewerkers hun huidige baan uitvoeren, of op zoek zijn naar een nieuwe baan. In het Werkonderzoek 2022 zijn drie van deze inzetbaarheidscompetenties voorgelegd: *beroepsexpertise*, *flexibiliteit* en *anticipatie*. Beroepsexpertise heeft betrekking op de kennis en expertise die benodigd zijn voor het goed uitvoeren van een baan. Flexibiliteit gaat over de mate waarin een medewerker beschikt over aanpassingsvermogen. Als laatste gaat anticipatie over de mate waarin medewerkers anticiperen en inspelen op toekomstige veranderingen in hun werksituatie.



Figuur 26 Beroepsexpertise van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)

Medewerkers in het openbaar bestuur en het onderwijs scoren over het algemeen goed wanneer het gaat om de kennis en expertise (beroepsexpertise) die nodig zijn voor het goed uitvoeren van hun baan (Figuur 26). Ruim 80% heeft er vertrouwen in om veel verschillende taken effectief uit te kunnen voeren. Ook is te zien dat meer dan driekwart van de medewerkers om raad wordt gevraagd als iets ingewikkeld wordt.

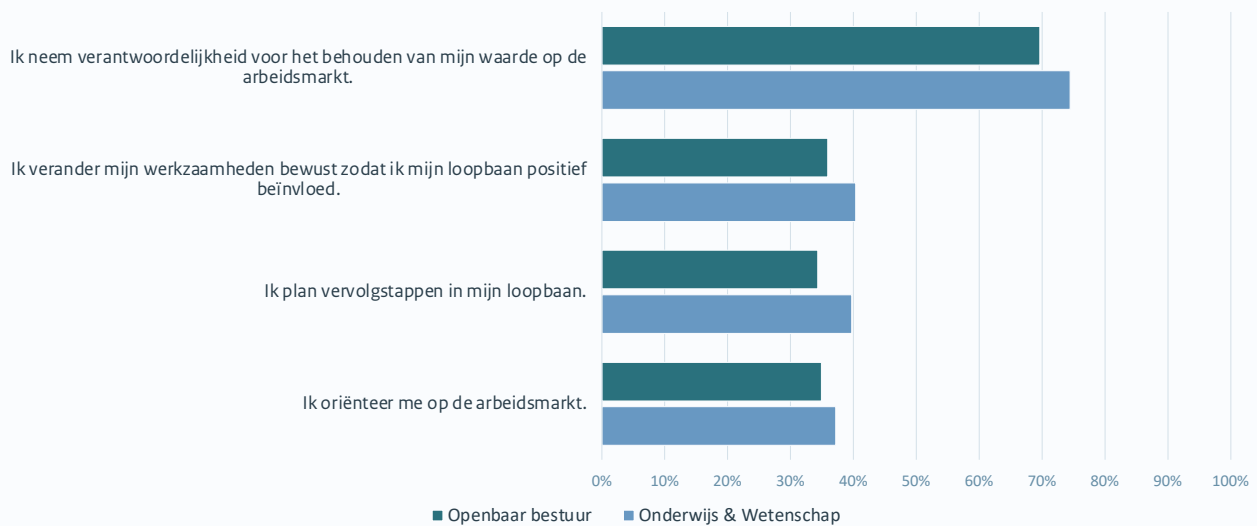
Het percentage medewerkers dat moeilijke klussen krijgt in hun werk ligt wat lager (rond 50%). Op alle drie de stellingen scoren medewerkers binnen het openbaar bestuur hoger dan medewerkers binnen het onderwijs. Vergeleken met 2019 zien we weinig verschil (Tabel 22, tabellenbijlage).



Figuur 27 Flexibiliteit van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)

In Figuur 27 is te zien dat medewerkers positief zijn op het gebied van de vaardigheid. Bijna 80% van de medewerkers geeft aan dat ze zich gemakkelijk kunnen aanpassen aan veranderingen in hun werk. Datzelfde percentage geeft ook aan snel in te kunnen spelen op veranderingen in hun werkomgeving. Daarnaast geeft ruim 70% van de medewerkers aan dat ze een positieve houding hebben ten opzichte van veranderingen in hun werk. Wanneer gekeken wordt naar de verschillende taakvelden, blijkt dat er weinig verschil is tussen het openbaar bestuur en het onderwijs. De uitkomsten sluiten aan bij de uitkomsten van het Werkonderzoek in 2019. Ondanks dat het werk en de werkomstandigheden tijdens de coronapandemie voor grote groepen medewerkers sterk zijn veranderd, lijkt dat geen invloed te hebben op de mate waarin medewerkers zichzelf flexibel achten.

Als het gaat om de meer actieve vorm van de inzetbaarheidscompetenties, namelijk anticipatie (Figuur 28), zijn medewerkers minder positief. Opvallend is daarbij dat ruim 70% van de medewerkers aangeeft verantwoordelijkheid te nemen voor het behouden van hun waarde op de arbeidsmarkt, maar dat wanneer het gaat om gedrag (de stellingen over oriënteren, plannen en veranderen) slechts tussen de 30 en 40% van de medewerkers aangeeft hiermee bezig te zijn. In 2019 was dit ook te zien. In 2019 waren niet alleen de cijfers nagenoeg hetzelfde (Tabel 21, tabellenbijlage), maar was ook te zien dat het merendeel van de medewerkers aangaf verantwoordelijkheid te nemen voor het behouden van hun waarde op de arbeidsmarkt, terwijl dit niet terug te zien was in hun gedrag.



Figuur 28 Anticipatie van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)

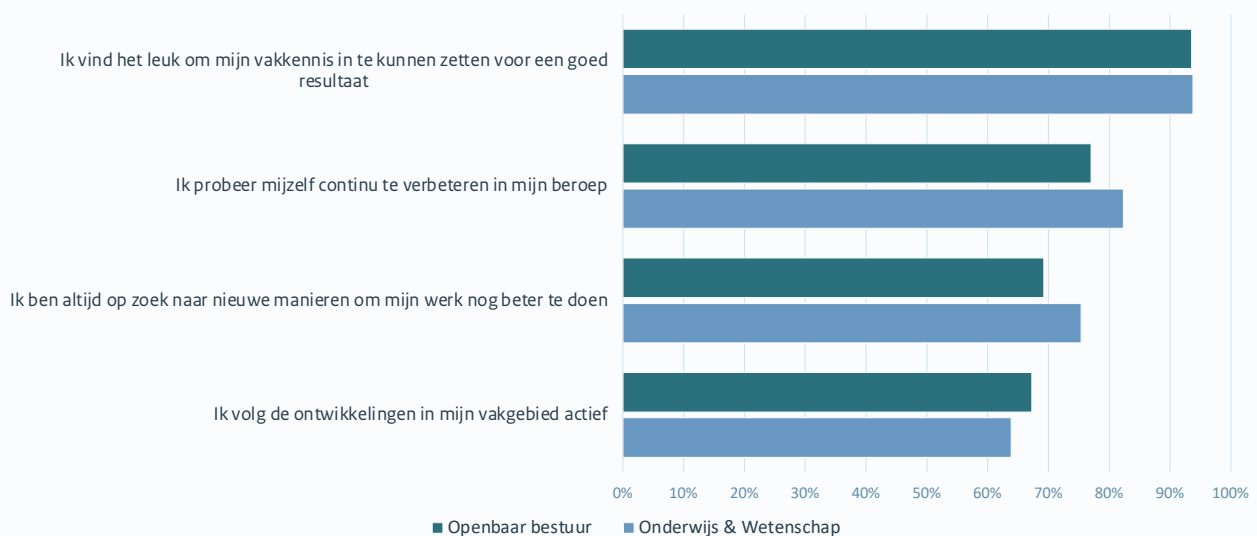
Verder blijkt dat jongere medewerkers vaker inschatten dat zij beschikken over de actieve vaardigheden anticipatie en flexibiliteit dan oudere medewerkers. Ook zien we een verschil in opleidingsniveau als het gaat om anticipatie.

Hoger opgeleide medewerkers anticiperen meer dan lager opgeleide medewerkers. Dit verschil zien we niet bij de vaardigheden beroepsexpertise en flexibiliteit.

4.3.1. Professionele gedrevenheid en professionele ontwikkeling als randvoorwaarden

Naast inzetbaarheid en inzetbaarheidscompetenties van medewerkers, is het van belang om te kijken naar de omstandigheden die ertoe kunnen leiden dat medewerkers inzetbaar zijn of over inzetbaarheidscompetenties beschikken.

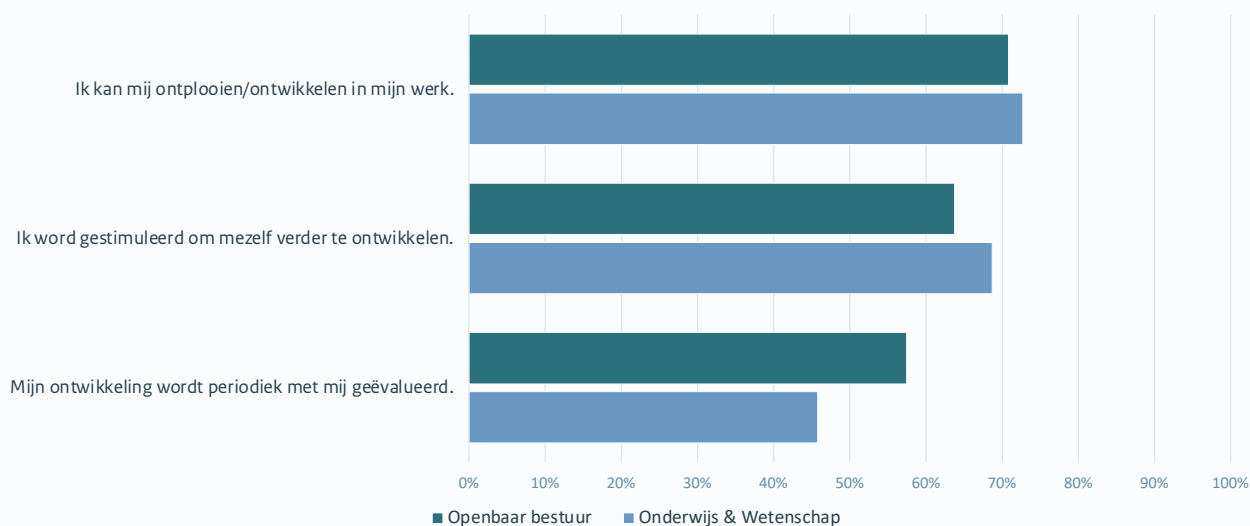
In het Werkonderzoek 2022 zijn daarom stellingen voorgelegd over de *professionele gedrevenheid* van medewerkers en de *professionele ontwikkeling*. Professionele gedrevenheid gaat over de mate waarin een medewerker intrinsiek gedreven is om zich professioneel te ontwikkelen. Professionele ontwikkeling gaat over de stimulans die medewerkers ervaren vanuit de organisatie om zich te ontwikkelen.



Figuur 29 Professionele gedrevenheid van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)

In [Figuur 29](#) is te zien dat medewerkers in zowel het openbaar bestuur als in het onderwijs over het algemeen redelijk gedreven zijn om zichzelf professioneel te ontwikkelen. Zo probeert bijna 80% zich continu te verbeteren in zijn of haar beroep en is zo'n 70% altijd op zoek naar nieuwe manieren om het werk nog beter te doen. Daarnaast volgt iets meer dan 60% van de medewerkers de ontwikkelingen in het vakgebied actief, en vindt meer dan 90% het leuk om vakkennis te kunnen inzetten voor een goed resultaat. De verschillen tussen het openbaar bestuur en het onderwijs zijn verwaarloosbaar. Ook is er nauwelijks verschil te zien met het Werkonderzoek dat in 2019 is uitgevoerd ([Tabel 30](#), tabellenbijlage). Daarmee lijkt het alsof medewerkers nog steeds een intrinsieke drive hebben om gedreven te zijn in hun werk.

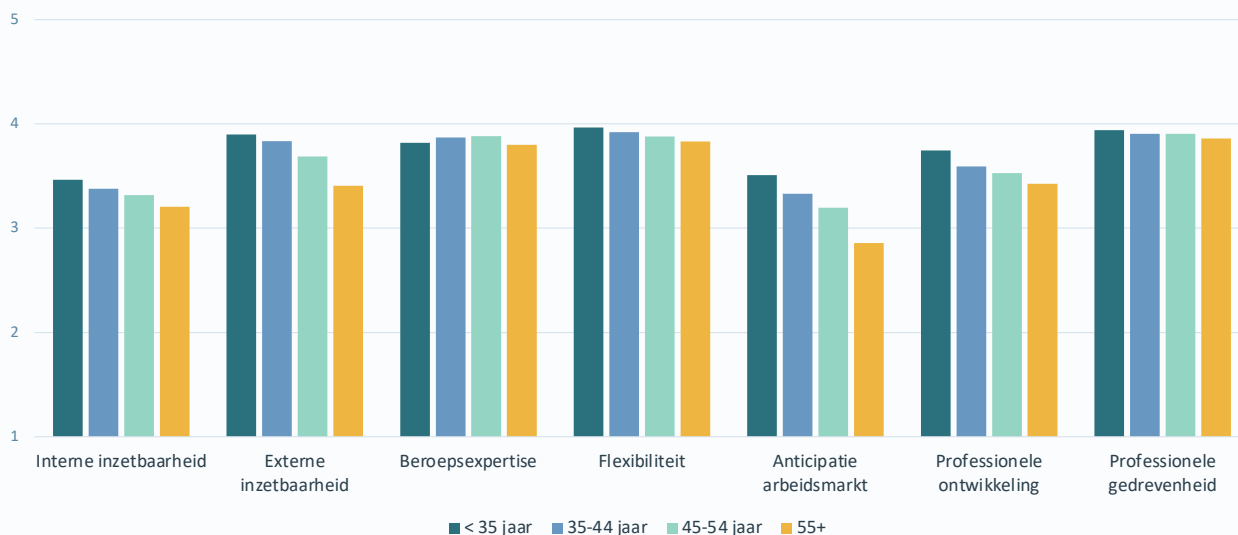
Als vervolgens gekeken wordt naar de stimulans die medewerkers ervaren vanuit de organisatie om te ontwikkelen, zien we dat dit minder goed beoordeeld wordt. Zo geeft rond de 50% van de medewerkers aan dat de ontwikkeling periodiek met hen wordt geëvalueerd en geeft iets meer dan 60% van de medewerkers aan dat zij gestimuleerd worden om zichzelf verder te ontwikkelen. Toch geeft iets meer dan 70% aan dat zij zich kunnen ontplooiën of ontwikkelen in hun werk ([Figuur 30](#)). Ten opzichte van het Werkonderzoek 2019 is de professionele ontwikkeling ongeveer hetzelfde gebleven ([Tabel 29](#), tabellenbijlage). Wel verschilt de professionele ontwikkeling sterk tussen verschillende leeftijden, waarbij oudere medewerkers (55-plus) zich minder gestimuleerd voelen dan jongere medewerkers.



Figuur 30 Professionele ontwikkeling van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)

4.4. Verschillen tussen leeftijdsgroepen

Zoals hiervoor al even benoemd is, zijn oudere medewerkers, met name 55-plussers, gemiddeld genomen minder inzetbaar dan jongere medewerkers. Dit geldt niet alleen voor de inzetbaarheid, maar lijkt ook op te gaan voor de inzetbaarheidscompetenties, met name als het gaat om flexibiliteit en anticipatie. Oudere medewerkers lijken daarmee minder flexibel, anticiperen minder op toekomstige veranderingen op de arbeidsmarkt, en hebben in lichte mate minder beroepsexpertise. In [Figuur 31](#) is te zien hoe verschillende scores afnemen naarmate de leeftijd toeneemt.



Figuur 31 Schaalscores van de verschillende concepten rondom inzetbaarheid, naar leeftijd

Oudere medewerkers (55-plus) scoren dus lager dan jongere medewerkers en vooral op het gebied van anticipatie is een duidelijk verschil te zien. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat oudere medewerkers minder werkzame jaren in het verschiep hebben en daardoor minder geneigd zijn te investeren in hun toekomstige werk. Tegelijkertijd wordt tegenwoordig ook van hen verwacht dat zij langer werkzaam zijn bij hun organisatie

en daarnaast is er qua resterende werkzame jaren een verschil tussen medewerkers van 55 jaar en medewerkers rond de 65 jaar die nu in het figuur samengenomen zijn. Met de toegenomen pensioenleeftijd, en de afnemende inzetbaarheid, rijst de vraag hoe de generatie 55-plussers aankijkt tegen enerzijds het willen doorwerken, en anderzijds het in staat zijn om langer door te werken. In de komende sectie wordt dan ook ingegaan op deze groep.

4.5. Verschil tussen willen en kunnen doorwerken tot de pensioenleeftijd

Wie vanaf 2024 met pensioen gaat, krijgt pas vanaf het 67e jaar een AOW-uitkering. En in 2028 wordt het vanaf 67 jaar en 3 maanden. Voorheen lag deze leeftijd nog op 65 jaar, maar deze is in de afgelopen jaren verschoven naar 67 jaar. Van veel mensen wordt dan ook gevraagd dat zij langer door werken dan voorheen. Met de verhoging van de AOW-leeftijd is echter nog niet gezegd dat men ook langer wil doorwerken, of zichzelf lichamelijk of geestelijk in staat acht om langer door te werken. In het Werkonderzoek 2022 is hier, naar analogie van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO/CBS), naar gevraagd. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen langer *willen* werken, en langer *kunnen* werken.

Er lijkt een samenhang te zijn tussen leeftijd en de inschatting tot welke leeftijd men wil en kan doorwerken. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat oudere medewerkers, en met name 55-plussers, beter kunnen inschatten tot wanneer zij kunnen en willen doorwerken. Jongere medewerkers geven vaker ‘Weet niet’ als antwoord.

Voor jongere medewerkers is het pensioen nog ver weg en is het moeilijk om in te schatten welke fysieke en mentale uitdagingen zij dan tegen zullen komen. Dat is ook de reden waarom we ons in deze paragraaf richten op de groep die er al wel een beeld bij heeft, meer specifiek de groep medewerkers tussen 55 en 65 jaar voor wie de nieuwe pensioengerechtigde leeftijd van 67 jaar gaat gelden.

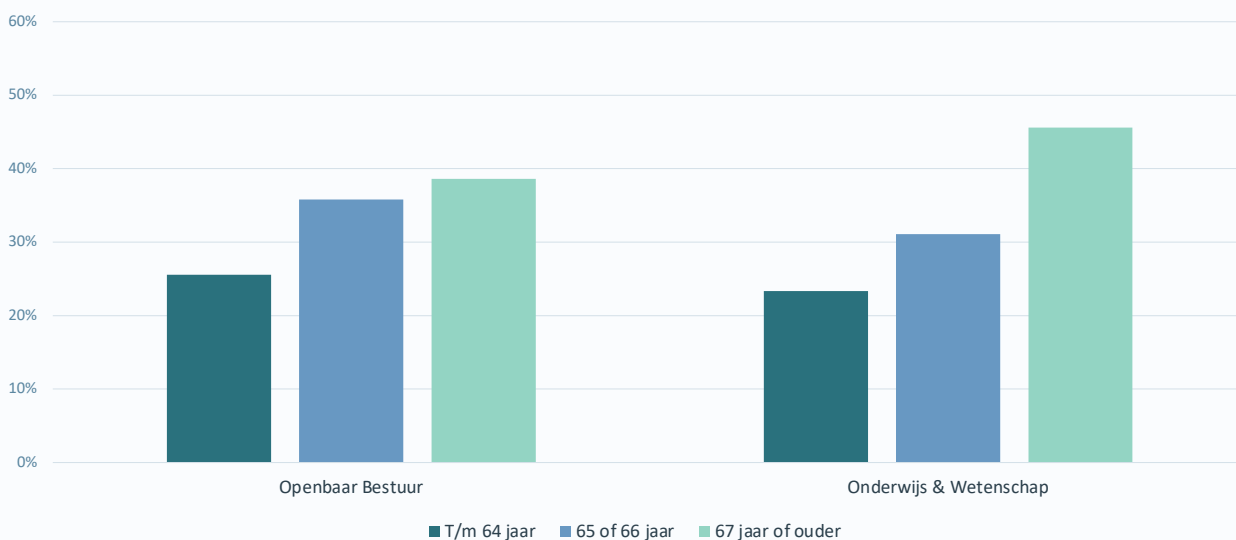
Langer door willen werken

In [Figuur 32](#) zijn de leeftijden te zien tot wanneer medewerkers aangeven te *willen* blijven werken. In het figuur is een indeling gemaakt naar het moment dat men wil stoppen met werken, aan de hand van de voormalige AOW-leeftijd van 65 jaar en de aankomende AOW-leeftijd in 2024 van 67 jaar. Hiertussen bevindt zich de categorie 65 of 66 jaar, omdat deze tussen de twee AOW-leeftijden in ligt. De uitkomsten in [Figuur 32](#) zijn gebaseerd op medewerkers met een leeftijd tussen de 55 jaar en 65 jaar. Medewerkers die op het moment van meten 65 jaar of ouder waren, zijn voor 2024 al AOW-gerechtigd en daarom buiten deze analyse gehouden. Medewerkers die 'weet niet' in hebben gevuld, zijn ook buiten beschouwing gelaten in [Figuur 32](#).

Als gekeken wordt naar deze groep medewerkers, dan zegt ruim 61% van de medewerkers in het openbaar bestuur eerder te willen stoppen dan hun 67e jaar, dit tegenover ongeveer 54% in het onderwijs en wetenschap.

Dit houdt in dat deze groep medewerkers niet tot hun 67e wil werken, maar eerder met pensioen wil gaan dan hun pensioengerechtigde leeftijd. Dat is ook te zien in de gemiddelde leeftijd tot wanneer men door wil werken. Deze leeftijd is in het openbaar bestuur 64 jaar en in het onderwijs en wetenschap 65 jaar ([Tabel 28](#), tabellenbijlage). Daarmee lijkt het alsof een relatief groot deel van de groep medewerkers van 55 jaar of ouder liever teruggrijpt naar de oude pensioenleeftijd van 65 jaar.

Dat er een relatief grote groep medewerkers is die eerder wil stoppen met werken dan de pensioengerechtigde leeftijd, is niet per se zorgelijk als het gaat om de groep die dat financieel kan dragen. Maar naar verwachting is er ook een groep die dit niet financieel kan dragen en toch door moet werken. Dit heeft mogelijk implicaties voor hoe deze groep medewerkers de laatste jaren van hun arbeidzame leven functioneert tijdens hun werk.

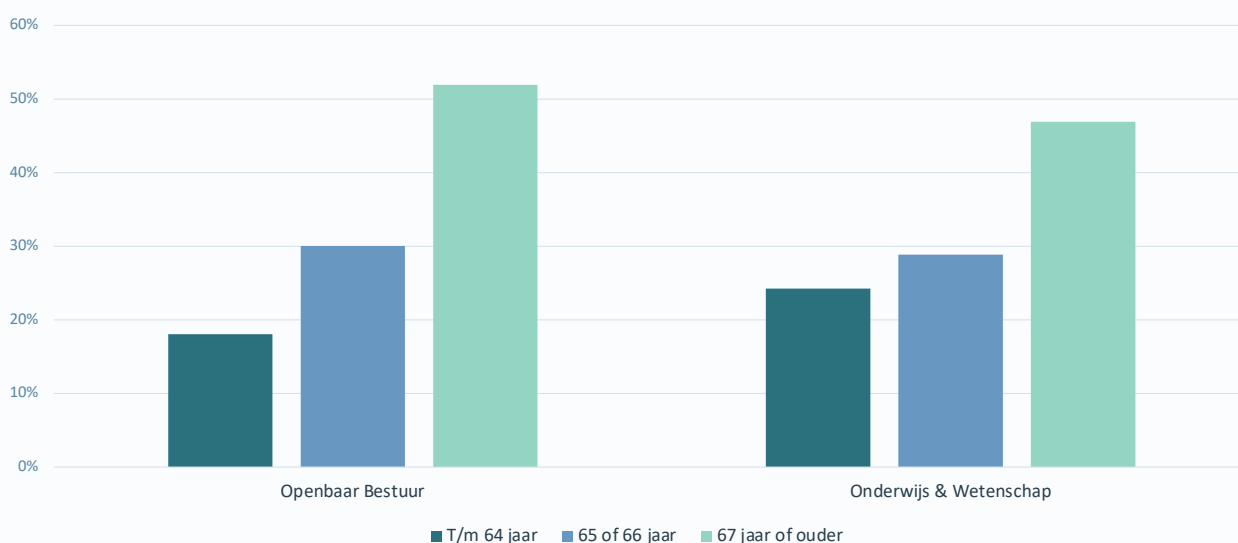


Figuur 32 Medewerkers 55-plus: maximale leeftijd tot wanneer men wil werken – naar taakveld

Langer door kunnen werken

Een ander aandachtspunt voor werkgevers is de leeftijd tot wanneer medewerkers denken fysiek en psychisch door te *kunnen* werken. Het niet in staat zijn om door te werken is mogelijk zorgelijker voor een organisatie dan dat zij te maken krijgt met medewerkers die niet willen werken, omdat dit sneller samen kan gaan met negatieve welzijnsfactoren en werkgevers ook niet altijd invloed kunnen uitoefenen op de belemmerende factoren.

Als we kijken naar de groep medewerkers tussen 55 en 65 jaar, dan zien we dat in het openbaar bestuur bijna de helft (48%) aangeeft dat hij of zij niet in staat is om tot 67 jaar door te werken (Figuur 33). In het onderwijs is dit aandeel groter, namelijk 53%. Dit blijkt ook uit de gemiddelde leeftijd tot wanneer medewerkers denken door te kunnen werken, namelijk 65 jaar in het openbaar bestuur tegenover 64 jaar in het onderwijs en wetenschap (Tabel 28, tabellenbijlage).



Figuur 33 Medewerkers 55-plus: maximale leeftijd tot wanneer men denkt te kunnen (fysiek en psychisch) werken – naar taakveld

Verschillen tussen willen en kunnen

Het valt op dat er een verschil is tussen het willen en kunnen doorwerken tot het 67e jaar. Medewerkers geven vaker aan dit langer te *kunnen* dan dit te *willen*. Men wil dus niet per se werken tot aan het 67e jaar (of langer), maar denkt hiertoe wel in staat te zijn. Zoals verder in Figuur 33 is te zien, acht 52% van de 55-plussers in het openbaar bestuur en 47% in het onderwijs zich in staat om tot de AOW-leeftijd van 67 jaar of langer door te werken.

Andersom geldt dat ongeveer de helft van de medewerkers in beide taakvelden zich niet in staat acht tot deze leeftijd te werken. In de volgende paragrafen gaan we dieper in op welke factoren de kans vergroten dat medewerkers langer door kunnen werken.

4.6. Factoren die de kans op langer doorwerken vergroten

Uit voorgaande paragraaf blijkt dat medewerkers over het algemeen zichzelf in staat achten om het huidige werk langer voort te zetten dan dat zij dit zouden willen. Dit is enerzijds positief, omdat de negatieve gevolgen van het niet in staat zijn om tot de AOW-leeftijd door te werken groter zijn dan de negatieve gevolgen als gevolg van het niet willen doorwerken tot de AOW-leeftijd. Op het moment dat iemand niet meer wil werken, kan namelijk nog samen met de leidinggevende of een HR-afdeling het gesprek aan worden gegaan om te kijken of hierin nog veranderingen aan te brengen zijn.

Anderzijds is in het openbaar bestuur en in het onderwijs en wetenschap toch een redelijk grote groep die aangeeft niet in staat te zijn door te werken tot de AOW-gerechtigde leeftijd van 67 jaar, respectievelijk 48% en 53%. Het lijkt daarmee haast onvermijdelijk dat deze groep in aanraking komt met negatieve arbeidsomstandigheden die kunnen leiden tot stress en vermoeidheid. Daarom is gekeken naar welke factoren er volgens medewerkers voor kunnen zorgen dat zij langer lichamelijk en fysiek in staat zijn om het huidige werk voort te zetten (Figuur 34).

Met name voor de groep 55-plussers, die de pensioenleeftijd in de aankomende 10 jaar gaan naderen, is het van belang om te kijken hoe deze medewerkers kunnen worden ondersteund. Als voornaamste voorwaarde om langer door kunnen werken wordt door 55-plussers aangegeven dat minder uren of minder dagen per week werken ervoor zorgt dat zij langer in staat zijn om door te werken. Daarnaast worden lichter werk (fysiek en/of psychisch), de ondersteuning van de werkgever of collega's en een betere gezondheid genoemd als omstandigheden die ervoor zorgen dat medewerkers in staat zijn om langer door te werken.



Figuur 34 55-plus: factoren die bijdragen aan langer kunnen doorwerken (%)

Een aantal van deze factoren kan door werkgevers beïnvloed worden, zoals het aantal dagen dat een medewerker werkt of de zwaarte van het werk (in fysieke en/of psychische zin). Verder kunnen werkgevers zorgen voor een veilig werkklimaat in de organisatie (zie hoofdstuk 3), een klimaat waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn, waarin er ruimte is voor verschillen en samenwerking wordt gestimuleerd.

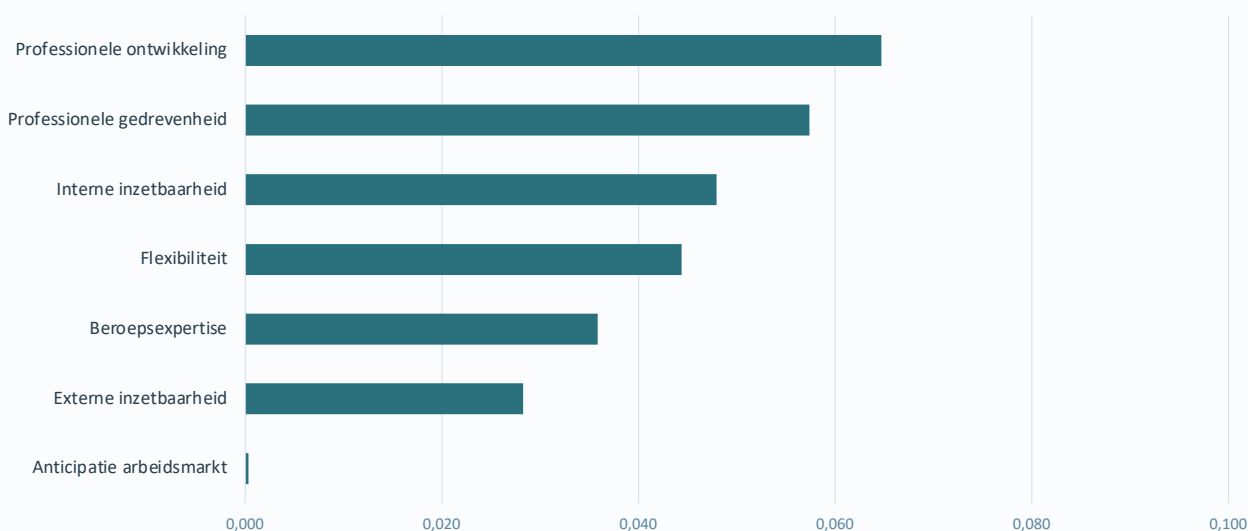
Op die manier zullen medewerkers meer steun ervaren vanuit de werkgever en collega's. Ook als zij minder werken of een ander soort werk verrichten. Hoewel een werkgever niet altijd invloed kan uitoefenen op de gezondheid van medewerkers, zien we steeds meer werkgevers die het belang inzien van vitaliteit in het kader van duurzame inzetbaarheid. Ook op dit vlak kunnen werkgevers (samen met medewerkers) een actieve rol spelen.

4.7. Inzetbaarheid in relatie tot langer door kunnen werken

Uit bovenstaande cijfers van het Werkonderzoek 2022 blijkt dat niet iedereen in staat denkt te zijn om door te werken tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd. Het is echter wel van belang voor zowel organisaties als medewerkers dat zo lang mogelijk in goede omstandigheden kan worden gewerkt, waardoor men in staat is om langer door te werken.

Los van bovenstaande omstandigheden, zijn verschillende factoren te onderscheiden die ervoor zorgen dat men in staat is om langer door te werken. Om dit vast te stellen is een regressieanalyse uitgevoerd, zodat verschillende determinanten en hun effect op langer door kunnen werken in samenhang bekeken konden worden. De resultaten uit de regressieanalyse staat in [Figuur 35](#). Hoe groter de waarde in het figuur, hoe belangrijker het element is voor langer doorwerken.

Professionele ontwikkeling en gedrevenheid zijn van de onderzochte determinanten het belangrijkste voor langer door kunnen werken. Ook de perceptie van interne inzetbaarheid en flexibiliteit zijn relatief belangrijk in het kader van langer doorwerken. In de analyse is gecontroleerd voor leeftijd, soort contract, opleidingsniveau, geslacht en leidinggevende functie.



Figuur 35 Determinanten van langer door kunnen werken, medewerkers openbaar bestuur (op basis van bèta-coëfficiënten)

4.8. Conclusie

Als het gaat om de inzetbaarheid van medewerkers en het langer door *kunnen* en *willen* werken, zijn er op basis van het Werkonderzoek 2022 een aantal conclusies te trekken.

De interne en externe inzetbaarheid van medewerkers in het openbaar bestuur en in het onderwijs en wetenschap zijn in 2022 net als in 2019 redelijk tot hoog. Medewerkers geven aan dat zij meer extern dan intern inzetbaar zijn. Medewerkers schatten verder gemiddeld genomen hun flexibiliteit en beroepsexpertise hoog in. Maar als het gaat om gedrag, dan valt op dat medewerkers minder actief anticiperen op de arbeidsmarkt en hun eigen loopbaanmogelijkheden. Dit sluit deels ook aan bij bevindingen van het SCP (2022) dat de in de inleiding genoemde aanmoedigingen vanuit de overheid niet leiden tot meer scholing via of op het werk en tot actiever werk zoeken. Net als in 2019 blijkt het noodzakelijk dat er meer aandacht komt voor de groep oudere en de groep lager opgeleide medewerkers. Het is daarom belangrijk voor henzelf maar ook voor werkgevers om hun gedrag en dus anticipatie te versterken. Dit zijn ook de groepen medewerkers die zichzelf minder inzetbaar op de arbeidsmarkt achten. En minder inzetbaarheid heeft een negatief effect op het gevoel van door kunnen werken tot het 67e jaar.

We hebben gezien dat meer dan de helft van de medewerkers van 55 jaar en ouder in het openbaar bestuur en het onderwijs heeft aangegeven eerder te willen stoppen met werken dan de pensioengerechtigde leeftijd van 67 jaar. Het andere deel wil doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Tegelijkertijd verwacht bijna de helft van de medewerkers van 55 jaar en ouder, dat ze niet tot de pensioengerechtigde leeftijd door kunnen werken (48% in het openbaar bestuur, 53% in het onderwijs). Voor werkgevers is het daarom van belang te weten welke factoren bijdragen aan de kans dat medewerkers tot de pensioengerechtigde leeftijd door kunnen werken.

Op basis van de factoren die uit de analyses naar voren zijn gekomen, is er een combinatie van maatregelen nodig om ervoor te zorgen dat 55-plussers, die in de aankomende 10 jaar de pensioenleeftijd naderen, beter in staat zijn om tot hun 67e te werken. Genoemde factoren zijn onder andere: minder uren of minder dagen werken, lichter werk (fysiek en/of psychisch), steun van collega's of werkgever en een betere gezondheid. Een aantal van deze factoren zijn heel concrete en praktische knoppen voor werkgevers om aan te draaien. Door in gesprek te gaan met medewerkers kan gekeken worden hoe het werk zo ingericht wordt dat het past bij hun omstandigheden. Tegelijkertijd concluderen we in verdiepende analyses dat naast de bovengenoemde omstandigheden die langer doorwerken mogelijk maken, ook elementen zijn in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers die bijdragen aan langer doorwerken. Die elementen zijn de professionele ontwikkeling, de professionele gedrevenheid, de interne- en externe inzetbaarheid van medewerkers en hun inzetbaarheidscompetenties. Ook op dit vlak liggen er voor werkgevers kansen en aangrijpingspunten om medewerkers te stimuleren om hun arbeidsmarktkansen te vergroten en langer doorwerken mogelijk te maken.

De kracht van inzetbaarheid en inzetbaarheidscompetenties zit hem niet alleen in het hedendaagse werk wat aan verandering onderhevig is, maar zit hem ook in het werk van de toekomst omdat medewerkers daarmee in staat zijn om langer door te werken.



Binden en boeien van personeel in de publieke sector

5.1. Inleiding

De Nederlandse arbeidsmarkt kampt met een ongekennde krapte. Tekorten doen zich in vrijwel alle beroepsgroepen en sectoren voor. Het is daarom van groot belang om medewerkers te boeien en te binden. Het aantrekken en behouden van talentvolle medewerkers blijkt in de praktijk echter helemaal niet zo eenvoudig. Dit vereist volgens de SER (2022) meer aandacht voor *goed werkgeverschap en goed management*.

In hoofdstuk 2 is uitgebreid ingegaan op de aantrekkelijkheid van het werk in de publieke sector. Daarbij is onder meer gekeken naar de tevredenheid, betrokkenheid en trots van medewerkers. In dit hoofdstuk vullen we het beeld over aantrekkelijk werkgeverschap verder aan, op basis van gegevens over de in- en uitstroommotieven. Waarom kiezen mensen ervoor om bij de overheid te gaan werken en wat zijn de redenen voor vertrek? In het vervolg van dit hoofdstuk brengen we deze ‘push- en pullfactoren’ in kaart.

Daarnaast gaan we in op het talentmanagement binnen het openbaar bestuur. In tijden van arbeidsmarktkrapte proberen werkgevers door middel van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zoveel mogelijk hun talentvolle medewerkers aan boord te houden (Consultancy, 2022).

Tegelijkertijd maakt de arbeidsmarktkrapte het voor medewerkers mogelijk om hogere eisen te stellen aan werkgevers. Medewerkers zoeken bijvoorbeeld loopbaanperspectief, oog voor persoonlijk welzijn en ruimte voor ontwikkeling. Uit recent onderzoek van Garretsen, Laméris & Stoker (2022) voor de [Staat van de Uitvoering](#) (nog te publiceren) blijkt dat de aandacht voor talentmanagement in het openbaar bestuur achterblijft in vergelijking met andere taakvelden. Juist in tijden van krapte op de arbeidsmarkt valt daar winst te behalen om (talentvolle) medewerkers beter te binden en te boeien.

5.2. Instroommotieven

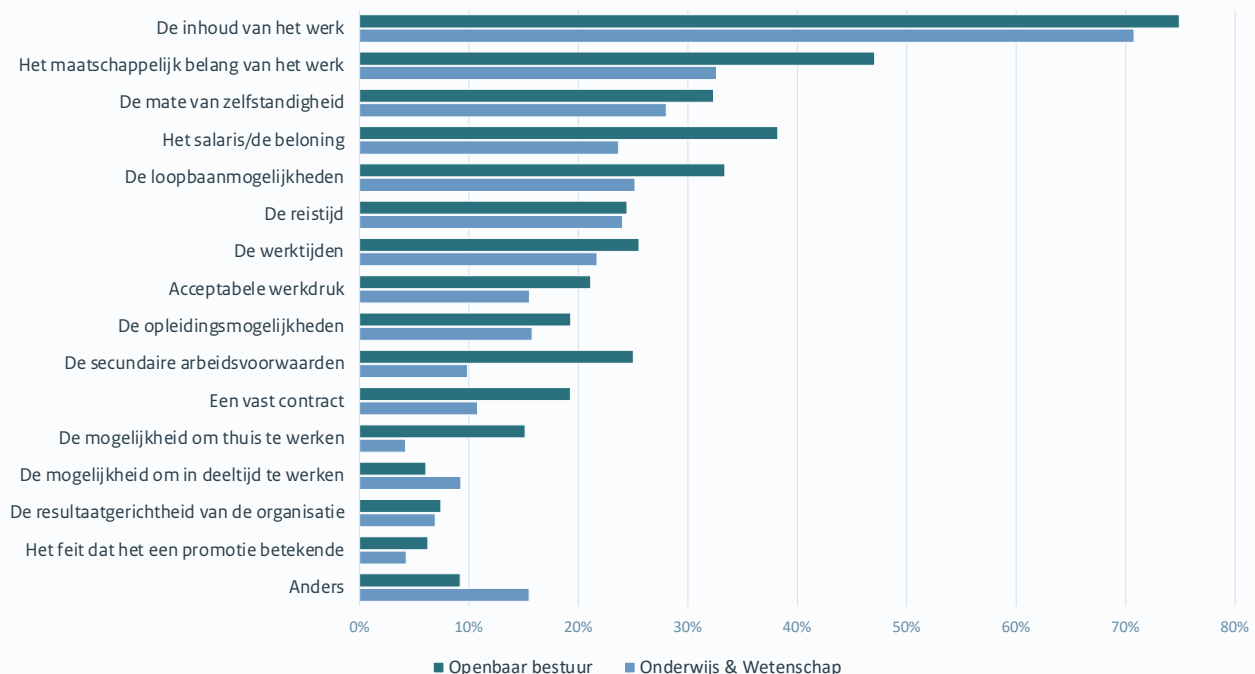
De instroom van medewerkers in de publieke sector bestaat voor een belangrijk deel uit mensen die van baan wisselen. Dit geldt zowel voor degenen die in het openbaar bestuur gaan werken, als voor de instromers in het onderwijs. Uit het Werkonderzoek 2022 blijkt dat ruim twee derde van de instromers in het openbaar bestuur (68%) eerder een baan had in loondienst en circa 12 procent werkzaam was via een uitzendbureau of als zelfstandige. Daarnaast is ongeveer één op de tien (11%) ingestroomd vanuit de opleiding en circa 5 procent vanuit een uitkeringssituatie (werkloos/arbeidsongeschikt). In het onderwijs zijn verhoudingsgewijs ten opzichte van het openbaar bestuur meer pas afgestudeerden ingestroomd (24%) en minder mensen vanuit een andere baan (61%). Dat verschil is mede te verklaren uit de toetredingseisen (diploma's) die aan onderwijzend personeel gesteld worden.

Aan medewerkers die de afgelopen twee jaar in dienst zijn getreden bij een organisatie binnen het openbaar bestuur of onderwijs (instromers) is gevraagd naar de redenen voor hun baankeuze. **Figuur 36** laat zien dat de inhoud van het werk verreweg de belangrijkste reden is om te kiezen voor een baan in het openbaar bestuur en het onderwijs. Ruim twee derde van de instromers noemt dit als keuzemotief. Daarnaast wordt (m.n. in het openbaar bestuur) ook regelmatig gewezen op het maatschappelijk belang van het werk, de mate van zelfstandigheid, het salaris en de loopbaanmogelijkheden. Daarbij valt op dat instromers in het openbaar bestuur relatief vaker het maatschappelijk belang van het werk noemen dan degenen die in het onderwijs zijn gaan werken. Uit eerder onderzoek (Steijn & Leisink, 2009) is bekend dat een deel van de ambtenaren kiest voor een baan in de publieke sector omdat ze het maatschappelijk belang willen dienen. Deze *drive* staat ook wel bekend als *public service motivation* (PSM). Vooral onder jonge en hoogopgeleide instromers is de public service motivation hoog. Voor ouderen en lager opgeleiden speelt PSM veel minder.

Vergeleken met 2019 is het belang van een goed salaris en van (goede) secundaire arbeidsvoorwaarden duidelijk toegenomen. Dit geldt in het bijzonder voor het openbaar bestuur. In 2019 noemde 22 procent van de instromers het salaris als keuzemotief. Dit jaar is dat toegenomen naar 38 procent. De *arbeidsvoorwaarden* spelen vooral voor jongeren (<35 jaar) een rol van betekenis. Voor oudere medewerkers is dat veel minder het geval.

Uit nadere analyses blijkt dat de instroommotieven ook verschillen naar arbeidsmarktpositie en leeftijdsklasse:

- Starters (pas afgestudeerden) noemen relatief vaak het maatschappelijk belang van het werk (66%) en de loopbaanmogelijkheden (42%) als reden om bij de overheid te gaan werken. Voor medewerkers die van baan zijn gewisseld, speelt dit minder een rol.
- Instromers in de leeftijd tot 35 jaar noemen relatief vaak het maatschappelijk belang, de loopbaanmogelijkheden en de opleidingsmogelijkheden als instroommotief. Voor oudere instromers spelen deze factoren minder.



Figuur 36 Instroommotieven overheidspersoneel, naar taakveld (%)

5.3. Uitstroommotieven

Uit voorgaande analyse blijkt dat medewerkers vooral vanuit een *intrinsieke motivatie* kiezen voor een baan in het openbaar bestuur of het onderwijs. De inhoud van het werk is voor velen een belangrijke *pullfactor*, al spelen daarnaast ook andere factoren een rol, zoals een goed salaris, voldoende loopbaanmogelijkheden en de werktijden.

Kijken we naar de vertrekmotieven, dan ontstaat een heel ander beeld. In het Werkonderzoek is aan medewerkers die zijn uitgestroomd naar de markt gevraagd naar hun vertrekmotieven. En aan medewerkers die de overstap hebben gemaakt naar een andere overheidsorganisatie is gevraagd naar de redenen van vertrek bij hun oude werkgever. Op basis van deze gegevens ontstaat een aardig beeld van de *pushfactoren*.

Figuur 37 geeft een overzicht van de uitstroommotieven voor medewerkers die uit eigen beweging de overstap hebben gemaakt naar de marktsector. Het gaat hierbij om mensen die zelf ontslag hebben genomen bij hun werkgever. Medewerkers die zijn ontslagen of van wie het tijdelijk contract afliep, zijn niet meegenomen in de analyse.

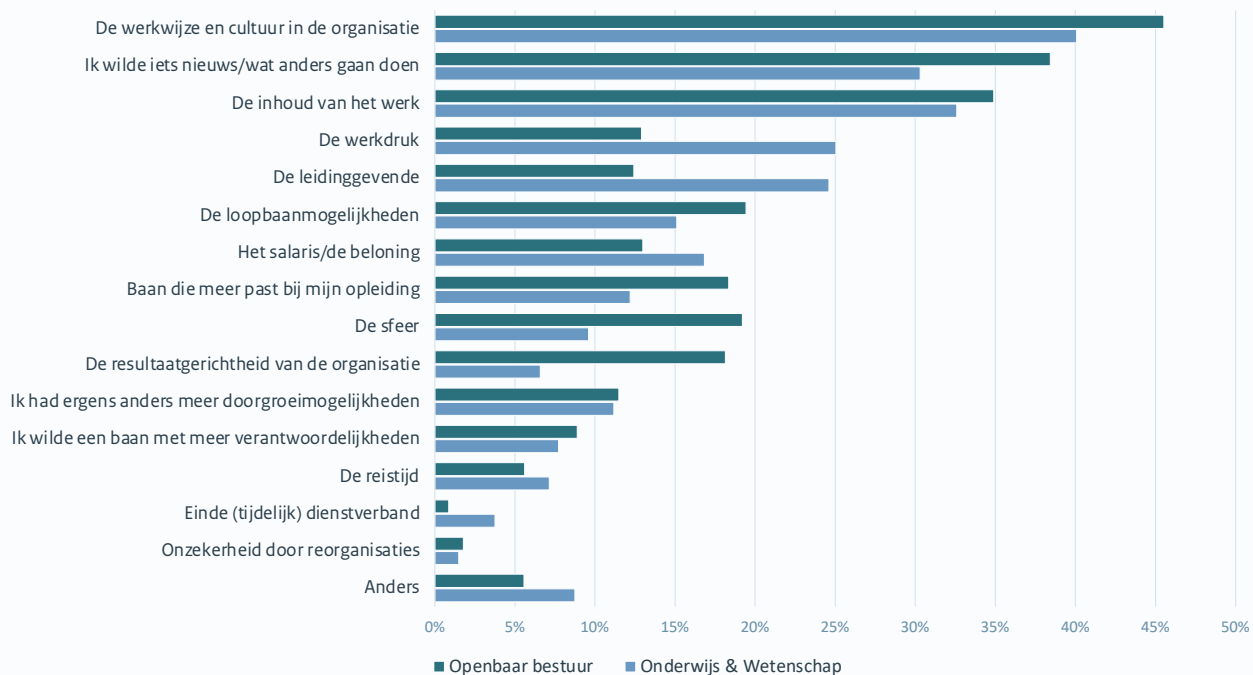
Onvrede over de werkwijze en cultuur is de meest genoemde reden voor vertrek naar de marktsector. In het openbaar bestuur noemt 46 procent van de vertrekkende medewerkers dit als vertrekmotief en in het onderwijs 40 procent. Daarnaast geeft ruim een derde van de vertrekkende medewerkers aan dat ze wat anders wilden gaan doen of dat zij uit onvrede over de inhoud van het werk zijn vertrokken.

Medewerkers die uit het onderwijs vertrekken, noemen relatief vaak de werkdruk en het salaris als reden voor vertrek. Dit strookt met de bevinding dat de onvrede hierover in de onderwijssectoren relatief groot is. Dit is ook terug te zien in de cijfers over uitputting na een werkdag (**Tabel 4**, tabellenbijlage). Medewerkers in het onderwijs geven vaker aan dat zij na een werkdag volledig uitgeput zijn (35%) en door vermoeidheid niet aan andere dingen toekomen (46%), dan medewerkers in het openbaar bestuur (20%-25%). In het openbaar bestuur vertrekken medewerkers relatief vaak uit onvrede over de sfeer en de resultaatgerichtheid van de organisatie.

Medewerkers die binnen de publieke sector van werkgever zijn veranderd, noemen vergelijkbare redenen voor het vertrek bij hun oude overheidswerkgever als degenen die zijn uitgestroomd naar de markt.

Los van de verschillen naar taakveld, verschillen de vertrekmotieven ook naar leeftijdsklasse.

Jongeren (<35 jaar) vertrekken relatief vaak vanwege de loopbaanmogelijkheden, het salaris en de doorgroeimogelijkheden elders. Medewerkers van middelbare leeftijd (35-54 jaar) vertrekken vaak omdat zij toe zijn aan een nieuwe uitdaging en uit onvrede over de werkwijze en cultuur.



Figuur 37 Vertrekredenen overheidspersoneel, naar taakveld (%)*

* Meer antwoorden mogelijk

5.4. Zoeken naar een andere baan

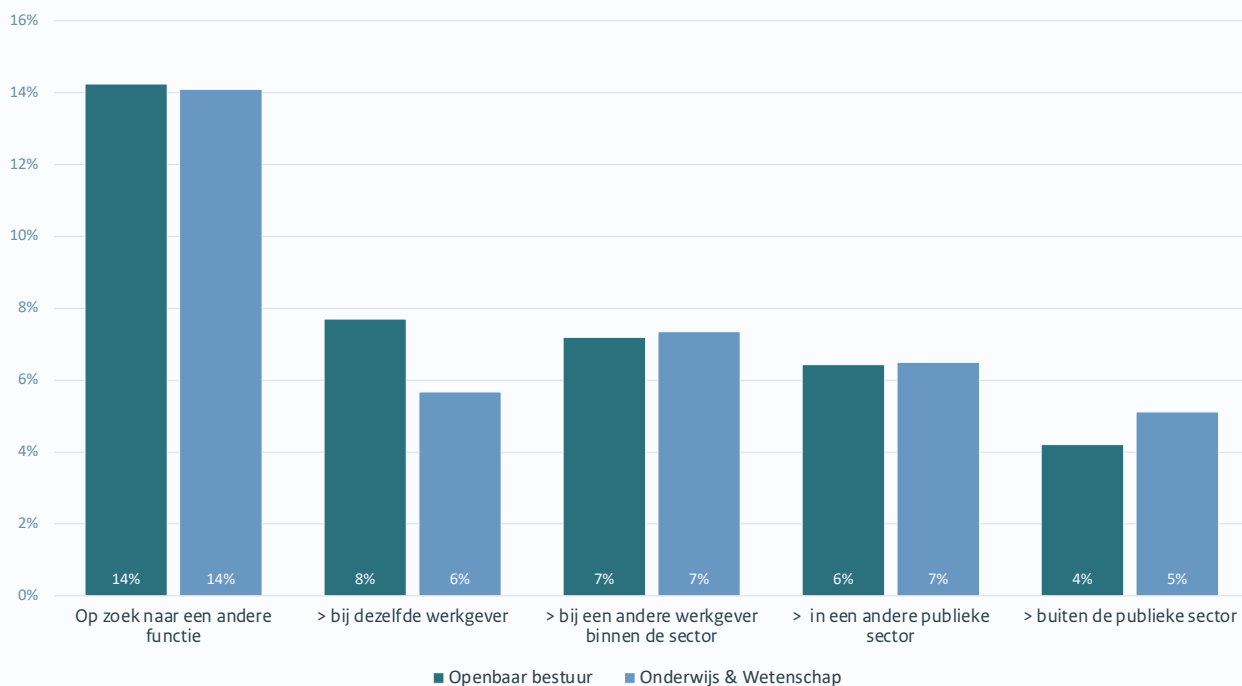
Uit voorgaande analyses blijkt dat de keuze voor een baan in de publieke sector vaak is ingegeven door de inhoud van het werk en het maatschappelijk belang. Veel instromers zijn intrinsiek gemotiveerd om in het openbaar bestuur of het onderwijs te gaan werken. Onvrede over de werkwijze en cultuur is een belangrijke reden voor vertrek en wordt ook vaak door medewerkers genoemd als reden voor het zoeken naar een andere baan.

Uit het Werkonderzoek blijkt dat ongeveer 14 procent van de medewerkers in het openbaar bestuur en het onderwijs op zoek is naar een andere functie. In 2019 lag dat aandeel hoger en zocht ongeveer 18 procent naar een andere functie (zie Tabel 34 in tabellenbijlage). De verloopintentie is de afgelopen jaren dus duidelijk afgenomen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers door de coronamaatregelen minder genegen zijn om van baan te veranderen. Recent onderzoek van het SCP (2022) wijst hier ook op.

Hierbij moet overigens wel worden opgemerkt dat er aanzienlijke sectorale verschillen zijn in het aandeel medewerkers dat op zoek is naar ander werk. Onder universitair medewerkers is de verloopintentie verreweg het grootst (zie Tabel 35, tabellenbijlage).

Ruim 20 procent van medewerkers is daar op zoek naar ander werk, hetgeen ongetwijfeld samenhangt met de relatief hoge inzet van tijdelijk personeel op universiteiten. Bij de rechterlijke macht en in het primair onderwijs ligt het zoekpercentage een stuk lager.

In de meeste gevallen richten medewerkers die zoeken naar een andere baan zich op de eigen sector of een andere werkgever in het publieke domein (zie Figuur 38). Slechts een klein deel (4-5%) van alle medewerkers is op zoek naar een baan buiten de publieke sector.

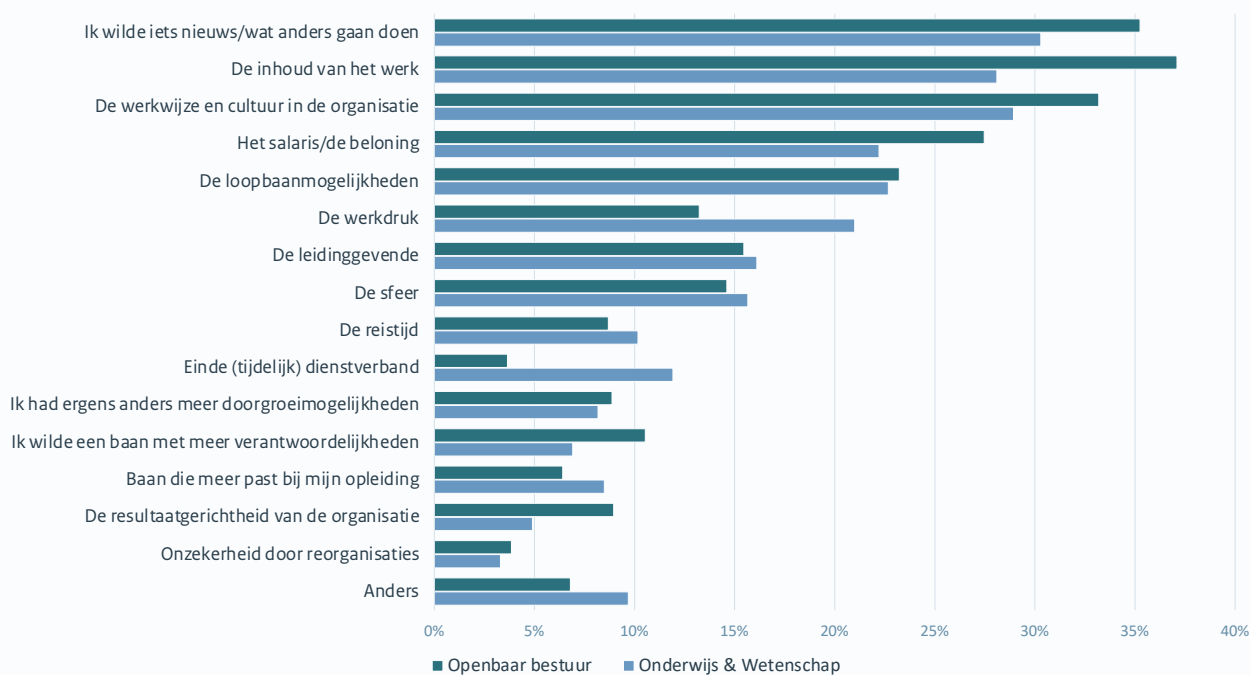


Figuur 38 Aandeel medewerkers dat op zoek is naar andere functie, naar taakveld (%)*

* De percentages werkzoekenden per ‘richting’ tellen niet op tot het totaal omdat medewerkers meer antwoorden konden selecteren.

Medewerkers die op zoek zijn naar een baan bij een andere werkgever is gevraagd naar de belangrijkste redenen daarvoor. Onvrede over de inhoud van het werk en het zoeken van een nieuwe uitdaging zijn de meest genoemde motieven (zie [Figuur 39](#)).

Ruim een derde van de medewerkers in het openbaar bestuur geeft dit als reden aan voor het zoeken van een andere baan. Andere belangrijke redenen zijn: onvrede over de werkwijze en cultuur, het salaris en de loopbaanmogelijkheden.



Figuur 39 Redenen om op zoek te gaan naar andere baan, naar taakveld (%)*

* Meer antwoorden mogelijk

Net als de vertrekmotieven, verschillen ook de redenen voor het zoeken van een andere baan naar leeftijdsklasse. Jonge medewerkers (<35 jaar) zoeken relatief vaak een andere baan vanwege de (beperkte) loopbaanmogelijkheden, het salaris, en de doorgroeimogelijkheden. Medewerkers van middelbare leeftijd (35-54 jaar) doen dit relatief vaak omdat zij toe zijn aan een nieuwe uitdaging en uit onvrede over de organisatiecultuur. Dit beeld komt overeen met dat uit het Werkonderzoek 2019.

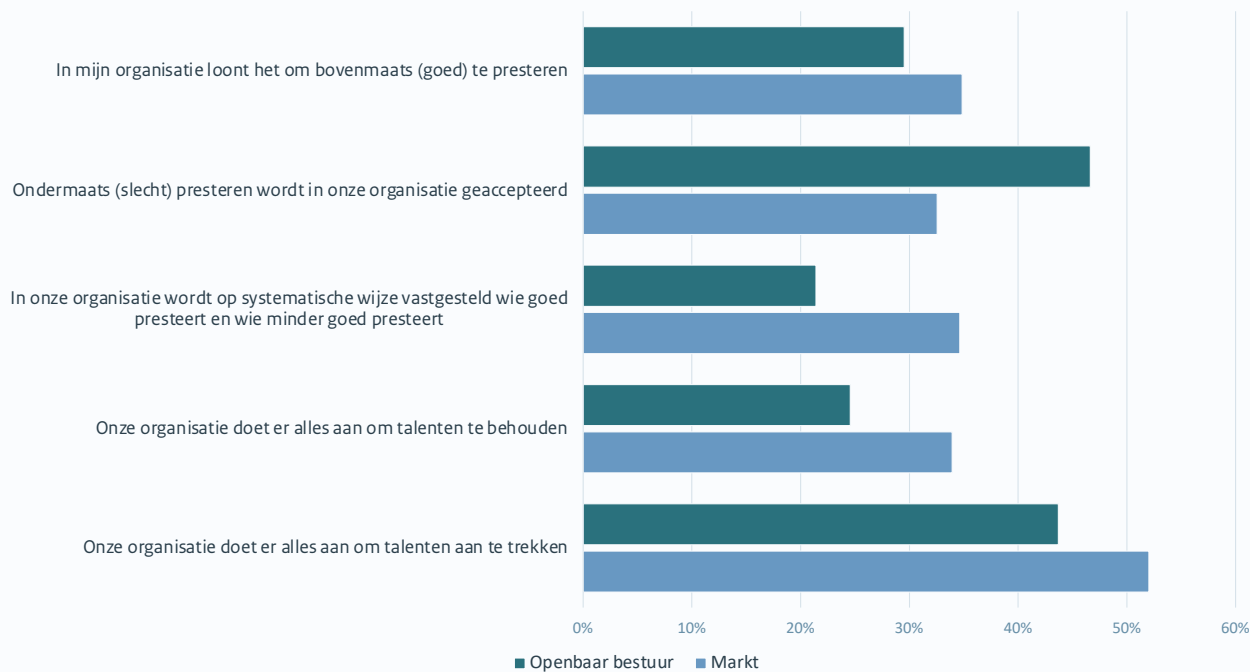
Medewerkers in het openbaar bestuur die op zoek zijn naar een baan in de marktsector, noemen relatief vaak de organisatiecultuur als reden hiervoor. In het onderwijs noemt deze groep relatief vaak de werkdruk als belangrijkste reden om op zoek te gaan. Dit betekent dat onvrede over het werk niet alleen van invloed is op de verloopintentie, maar ook op de oriëntatierichting. In het openbaar bestuur gaat het dan vooral om de organisatiecultuur en in de onderwijssector om de werkdruk. Deze factoren vergroten de kans op vertrek van medewerkers uit hun huidige sector. Om medewerkers te behouden, is het daarom van belang om deze *pushfactoren* aan te pakken.

5.5. Talentmanagement

Zoals in de inleiding al omschreven, is het in tijden van krapte op de arbeidsmarkt van groot belang dat organisaties goed gekwalificeerd personeel aantrekken en vroegtijdig vertrek van medewerkers proberen te voorkomen. Dit geldt zowel voor bedrijven in de marktsector als voor overheidsorganisaties. Het aantrekken en behouden van talentvolle medewerkers blijkt in de praktijk echter helemaal niet zo eenvoudig. Het *talentmanagement* is in het openbaar bestuur van matige kwaliteit, zo blijkt uit het Werkonderzoek 2022 en een nog te publiceren onderzoeksnotitie van Garretsen et al. (2022).

In het Werkonderzoek is aan medewerkers een vijftal stellingen voorgelegd over hoe hun organisatie omgaat met talent en met medewerkers die onder- of bovenmaats presteren. [Figuur 40](#) toont de uitkomsten hiervan voor het openbaar bestuur en de marktsector. Uit het figuur blijkt dat medewerkers in het openbaar bestuur het talentmanagement over het algemeen als matig beoordelen. Ongeveer 44 procent van de medewerkers is van mening dat hun organisatie er alles aan doet om talenten aan te trekken. In de marktsector ligt dit aandeel significant hoger, en hetzelfde geldt voor het behoud van talent. Slechts een kwart van de medewerkers in het openbaar bestuur geeft aan dat de organisatie er alles aan doet om talent te behouden, tegen 34 procent in de marktsector. Dit zijn belangwekkende uitkomsten in het kader van het binden en boeien van talentvolle medewerkers.

Kijken we naar de wijze waarop organisaties met onder- en bovenmaats presenterende medewerkers omgaan, dan zien we een soortgelijk verschil. In de marktsector worden de prestaties van medewerkers vaker in beeld gebracht en loont het ook meer om bovenmaats te presteren. In het openbaar bestuur gebeurt dit minder en wordt ondermaats presteren relatief vaker geaccepteerd of gedoogd. Deze bevindingen komen overeen met het Werkonderzoek 2019, op grond waarvan Robert Dur (2020) concludeerde dat er op veel plekken bij de overheid sprake is van een gedoogcultuur.



Figuur 40 Opinions over talentmanagement, naar taakveld (% [helemaal] mee eens)

Uit een factoranalyse blijkt dat de stellingen uit [Figuur 40](#) kunnen worden samengevoegd tot een schaal die de mate van talentmanagement weergeeft. Deze schaal loopt van 1 (laag) tot 5 (hoog) en heeft een overall gemiddelde van 3,05, hetgeen als matig kan worden getypeerd.

[Figuur 41](#) toont de gemiddelde schaalscores voor de sectoren binnen het taakveld openbaar bestuur en de marktsector. Daaruit blijkt dat de scores in het openbaar bestuur duidelijk lager liggen dan in de marktsector. De enige uitzondering betreft de zbo's, die vergelijkbaar scoren als de markt.



Figuur 41 Talentmanagement, gemiddelde schaalscore (1-5) naar sector

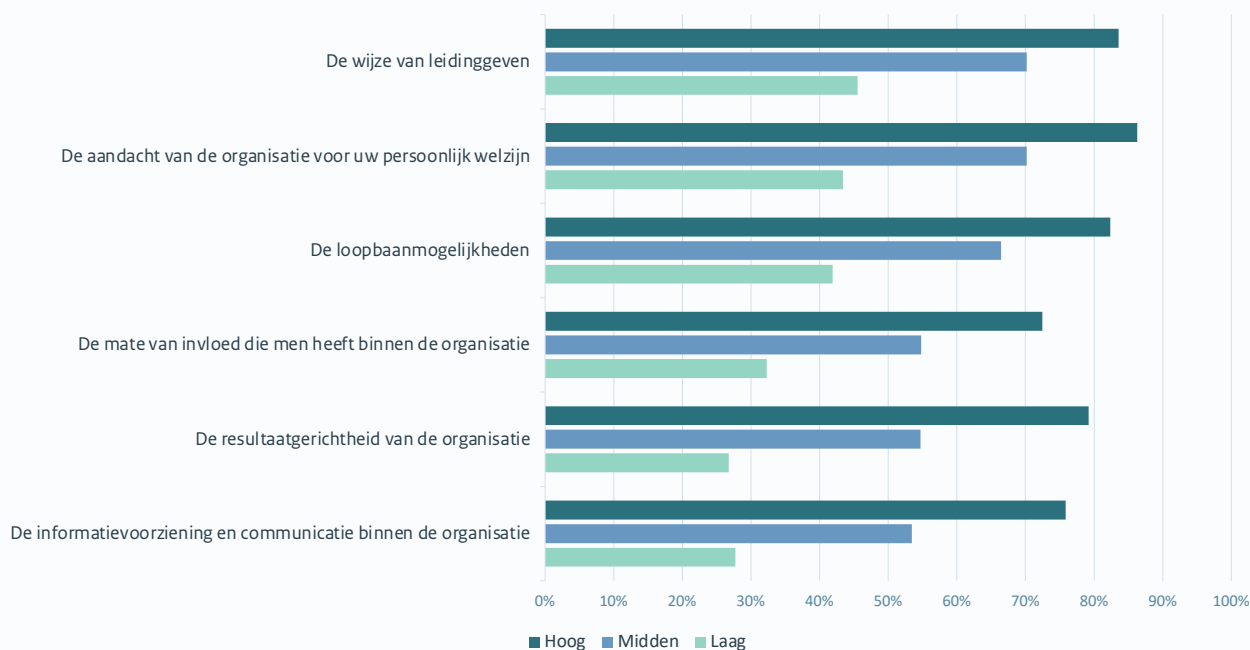
Deze lage scores voor talentmanagement zijn om meerdere redenen zorgelijk. Ten eerste vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Het kost overheidsorganisaties steeds meer moeite om talentvolle medewerkers aan te trekken en te behouden. Om deze problemen het hoofd te bieden, moeten medewerkers volgens de SER worden gekoesterd door goed werkgeverschap en goed management. Gegevens uit het Werkonderzoek 2022 ondersteunen dit en laten zien dat talentmanagement een gunstig effect heeft op de werkbeleving van medewerkers en leidt tot minder verloop. [Figuur 42](#) en [Figuur 43](#) illustreren dit.

Het belang van talentmanagement voor binden en boeien uitgelicht

Om het 'effect' van talentmanagement inzichtelijk te maken, zijn drie groepen medewerkers onderscheiden op basis van hun schaalscore. Het gaat om medewerkers die het talentmanagement in hun organisatie als laag, gemiddeld of hoog beoordelen. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers die positief oordelen over het talentmanagement gemiddeld genomen meer tevreden zijn met de organisatie dan degenen die dat als 'zwak' beoordelen (91% vs. 47%). En daarnaast zijn zij ook meer betrokken bij de organisatie. De kwaliteit van het talentmanagement werkt bovendien positief uit op andere aspecten van het werk.

Zo blijkt uit [Figuur 42](#) dat medewerkers die het talentmanagement positief beoordelen, meer tevreden zijn over: de wijze van leidinggeven, de aandacht voor het persoonlijk welzijn, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de loopbaanmogelijkheden. Al met al kunnen we derhalve concluderen dat talentmanagement een gunstig effect heeft op de werkbeleving van ambtenaren.

[Figuur 43](#) toont daarnaast dat talentmanagement ook sterk samenhangt met de verloopintentie van medewerkers. Ambtenaren die positief oordelen over het talentmanagement, zijn minder vaak op zoek naar ander werk dan ambtenaren die het talentmanagement als 'zwak' beoordelen. Het verschil in verloopintentie bedraagt ruim 12 procentpunt. Kijken we naar het zoeken van een baan in een andere publieke sector of de markt, dan is het relatieve verschil nog groter. Dit betekent dat talentmanagement er 'echt' toe doet. Het draagt bij aan het behoud van medewerkers en een verminderde uitstroom richting de markt. Versterking van het talentmanagement is daarmee een effectieve aanpak in tijden van krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Garretsen et al. (2022) dat talentmanagement een belangrijke rol speelt in teamprestaties en het leervermogen van overheidsorganisaties.



Figuur 42 *Tevredenheid van medewerkers openbaar bestuur met diverse baankenmerken, naar niveau talentmanagement (% [helemaal] mee eens)*



Figuur 43 Aandeel medewerkers openbaar bestuur dat op zoek is naar niveau van talentmanagement (%)

5.6. Conclusie

De arbeidsmarkt is momenteel ongekend krap. Tekorten doen zich in vrijwel alle beroepsgroepen en sectoren voor. Het is daarom van groot belang om medewerkers te binden en te boeien. Dat kan door het aanbieden van interessant werk, gunstige arbeidsvoorwaarden en voldoende loopbaanmogelijkheden, maar ook door beter talentmanagement.

Het werk in de publieke sector wordt door veel mensen aantrekkelijk gevonden. Het gaat om betekenisvol werk, waarbij het dienen van het algemeen belang een rol speelt. Voor veel medewerkers maakt dit het werken bij de overheid aantrekkelijk, omdat het raakt aan een intrinsieke motivatie. Instromers kiezen voor een baan in de publieke sector vanwege de inhoud van het werk en het maatschappelijk belang, uitstromers vertrekken uit onvrede over de werkwijze en cultuur en omdat men toe is aan een nieuwe uitdaging.

Hoewel de verloopintentie de afgelopen jaren is gedaald, ervaren overheidsorganisaties steeds meer knelpunten in de personeelsvoorziening. Om deze het hoofd te bieden, is versterking van het talentmanagement nodig. Vergeleken met de marktsector scoort het openbaar bestuur op dit punt matig. Slechts een klein deel van de medewerkers vindt dat hun organisatie er alles aan doet om talent aan te trekken en te behouden.

Dat is om twee redenen zorgelijk. Ten eerste omdat talentmanagement leidt tot minder verloop van personeel, en ten tweede omdat het een gunstig effect heeft op de werkbeleving van ambtenaren. Verbetering van het talentmanagement werkt daarmee als een tweesnijdend zwaard; het leidt tot een sterkere binding met de organisatie en minder verloop naar andere sectoren.

Hoewel veel mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om bij de overheid te werken, is aantrekkelijk werk niet voldoende om talent aan te trekken. Een goed salaris en voldoende loopbaanmogelijkheden zijn daarnaast ook van belang. Dit geldt in het bijzonder voor jongeren. Velen van hen zijn op zoek naar een aantrekkelijke baan met voldoende doorgroeimogelijkheden. Om de wervingspositie te versterken, is het van belang dat overheidsorganisaties hier optimaal op inspelen.

Bronnen



Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, pp. 63(1), 1-18.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Bakker, A. B. (2014). **Bevlogenheids-interventies in organisaties**. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, pp. 1, 56-61.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free press.

CBS. (2022). *Spanning op de arbeidsmarkt*. Opgehaald van CBS: https://www.cbs.nl/item?sc_itemid=cc45b446-g1d9-4ee1-8bf1-76f70b959b7f&sc_lang=nl-nl

College voor de Rechten van de Mens (2022). *Wat is discriminatie?* Opgehaald van: <https://www.mensenrechten.nl/mensenrechten-voor-jou/discriminatie-en-gelijke-behandeling/wat-is-discriminatie>

Consultancy.nl (2022). Talentmanagement in zakelijke dienstverlening. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/42254/talentmanagement-in-de-zakelijke-dienstverlening>

Dur, R. & M. van Lent (2020) *Beloning en motivatie van werknemers bij de overheid en in de marktsector*. <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256787/dur-en-van-lent-1-lang.pdf>

Groeneveld, S.M. & Tiggelaar, M. (2020). *Werken aan sociale veiligheid De rol van leiderschap in het creëren van een veilig werkklimaat*. Geraadpleegd op 10 oktober 2022, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256871/groeneveld-en-tiggelaar.pdf>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). Wellbeing at the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In: C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002) Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

Harvard Business Review. (2020). A Winning Approach to Employee Success.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407

KNAW (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. *Van papier naar praktijk*. Amsterdam, KNAW.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2022). *Kamerbrief over agressie, intimidatie en ondermijning ten opzichte van overheids personeel en bestuurders*. Geraadpleegd op 20 oktober 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/03/08/kamerbrief-over-weerbaar-bestuur-en-zicht-op-ondermijning>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2020). *Kernrapport Werkonderzoek 2019.*

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022). *Agenda tegen discriminatie en racisme.*

Nishii, H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, No. 6, 1754–1774.

NOS (2022). Ook personeelstekorten bij uitvoeringsorganisaties als UWV, fiscus en IN. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van <https://nos.nl/artikel/2439867-ook-personeelstekorten-bij-uitvoeringsorganisaties-als-uwv-fiscus-en-ind>

Rijksoverheid (2022a). Coronavirus Tijdslijn. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijdslijn/>

Rijksoverheid (2022b). AOW-leeftijd in 2028 met drie maanden omhoog. Geraadpleegd op 11 november 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/11/09/aow-leeftijd-in-2028-met-drie-maanden-omhoog>

Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, pp. 27, 431–449.

Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. CA: Sage: Thousand Oaks. Sociaal-Economische Raad (SER). (2022, augustus). Deelname aan scholing onder werkenden neemt af. Geraadpleegd op 10 oktober 2022, van <https://www.ser.nl/nl/actueel/Nieuws/Ilo-onderzoek-scp>

Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). (2022, juli). *Arbeidsmarkt in kaart Wel- en niet-werkenden – editie 3.* Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Geraadpleegd op 10 oktober 2022, van <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-wel-en-niet-werkenden-editie-3/assets/pdf/arbeidsmarkt-in-kaart-wel-en-niet-werkenden-editie-3.pdf>

Steijn A.J. & P. Leisink (2009) Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland. *Bestuurswetenschappen* No 1, 2009

TNO & CBS. (2021). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden Resultaten in Vogelvlucht: 2021. Monitor Arbeid TNO. Geraadpleegd op 10 oktober 2022, van <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/onderzoeken/nea/>

Van der Heijde C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management* 45(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>

Van Grinsven, V. & Van Rossum, V. (2022). Rapportage Sociale veiligheid van leerkrachten PO. DUO Onderwijsonderzoek & Advies.

Van Miltenburg, C., Van Straaten, G., & Bouwmeester, J. (2022). Rapport Agressie, bedreiging en intimidatie bij advocaten. I&O Research.

Vermeeren, B. (2014). HRM Implementation and Performance in the Public Sector. *In Doctoral thesis.* Erasmus Universiteit Rotterdam.

Vrielink, S., Janssen, T. en De Groot, S. (2022). Risicoanalyse ongewenst gedrag bij het Rijk. Geraadpleegd op 10 oktober 2022, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/risicoanalyse-ongewenst-gedrag-bij-het-rijk/>



Bijlage 1: Lijst met figuren

Figuur 1	Mate van thuiswerken tijdens veldwerkperiode, naar sector (%)	10
Figuur 2	Tevredenheid naar taakveld voor medewerkers in 2019 en 2022 (%[helemaal] tevreden)	13
Figuur 3	Tevredenheid met organisatie medewerkers naar sector (% [helemaal] tevreden)	14
Figuur 4	Tevredenheid van medewerkers over werkaspecten per taakveld (% [helemaal] tevreden)	15
Figuur 5	Determinanten voor organisatietevredenheid (op basis van bèta-coëfficiënten)	16
Figuur 6	Betrokkenheid naar taakveld (% [helemaal] eens)	17
Figuur 7	Trots op de organisatie naar sectoren (% [helemaal] eens)	17
Figuur 8	Aanbevelen organisatie als werkgever (schaal 1-10)	18
Figuur 9	Mate waarin medewerkers hun organisatie bij anderen als werkgever aanbevelen, naar taakveld (%)	19
Figuur 10	Score % promotors minus % criticasters	20
Figuur 11	Verschillen in tevredenheidsaspecten naar criticasters, neutralen en promotors (%)	21
Figuur 12	Ongewenst gedrag door externen, één of meerdere keren meegemaakt, % naar taakveld	24
Figuur 13	Ongewenst gedrag door externen, één of meerdere keren meegemaakt, % openbaar bestuur	25
Figuur 14	Ongewenst gedrag door leidinggevenden of collega's, één of meerdere keren meegemaakt, % naar taakveld	26
Figuur 15	Discriminatie meegemaakt op het werk, % naar taakveld	27
Figuur 16	Geweldsincidenten, naar taakveld (% [helemaal] eens)	28
Figuur 17	Veilig werkklimaat naar taakveld (% [helemaal] eens)	29
Figuur 18	Inclusief werkklimaat naar taakveld (% [helemaal] eens)	30
Figuur 19	Integriteitsbeleving ervaren door medewerkers openbaar bestuur (%)	31
Figuur 20	Integriteitsdruk ervaren door medewerkers openbaar bestuur	32
Figuur 21	Integriteitsbeleving en integriteitsdruk, gemiddelde schaalscore, medewerkers openbaar bestuur	32
Figuur 22	Getuigen van integriteitsschendingen 2019 en 2022, % medewerkers openbaar bestuur	33
Figuur 23	Oordeel over het integriteitsbeleid door medewerkers openbaar bestuur (% [helemaal] eens)	34
Figuur 24	Interne inzetbaarheid van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)	37
Figuur 25	Externe inzetbaarheid van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)	37
Figuur 26	Beroepsexpertise van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)	38
Figuur 27	Flexibiliteit van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)	39
Figuur 28	Anticipatie van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens)	40

Figuur 29 Professionele gedrevenheid van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens).....	40
Figuur 30 Professionele ontwikkeling van medewerkers, naar taakveld (% (helemaal) eens).....	41
Figuur 31 Schaalscores van de verschillende concepten rondom inzetbaarheid, naar leeftijd.....	42
Figuur 32 Medewerkers 55-plus: maximale leeftijd tot wanneer men wil werken – naar taakveld.....	43
Figuur 33 Medewerkers 55-plus: maximale leeftijd tot wanneer men denkt te kunnen (fysiek en psychisch) werken – naar taakveldv.....	44
Figuur 34 55-plus: factoren die bijdragen aan langer kunnen doorwerken (%).....	45
Figuur 35 Determinanten van langer door kunnen werken, medewerkers openbaar bestuur (op basis van bèta-coëfficiënten).....	46
Figuur 36 Instroommotieven overheidspersoneel, naar taakveld (%).....	49
Figuur 37 Vertrekmotieven overheidspersoneel, naar taakveld (%).....	51
Figuur 38 Aandeel medewerkers dat op zoek is naar andere functie, naar taakveld (%)*.....	52
Figuur 39 Redenen om op zoek te gaan naar andere baan, naar taakveld (%)*.....	52
Figuur 40 Opinions over talentmanagement, naar taakveld (% [helemaal] mee eens).....	54
Figuur 41 Talentmanagement, gemiddelde schaalscore (1-5) naar sector.....	54
Figuur 42 Tevredenheid van medewerkers openbaar bestuur met diverse baankenmerken, naar niveau talentmanagement (%[helemaal] mee eens).....	55
Figuur 43 Aandeel medewerkers openbaar bestuur dat op zoek is naar niveau van talentmanagement (%).....	56

Bijlage 2: Werkonderzoek



Uitvoering Werkonderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het programma Venster voor Medewerkers (voorheen InternetSpiegel) van ICTU. De vragenlijst is door het ministerie van BZK en ICTU ontwikkeld, in samenwerking met het CBS. Het veldwerk is door het CBS uitgevoerd, evenals de steekproeftrekking en de weging. Daarnaast heeft het CBS de enquêtedata verrijkt met achtergrondgegevens uit beschikbare registers en gegevens uit P-Direkt (de salaris- en personeelsadministratie voor Rijksambtenaren).

Steekproef en respons

Het Werkonderzoek betreft het grootste enquêteonderzoek onder ambtenaren in Nederland. Voor het onderzoek zijn bijna 90.000 werkenden bevraagd, waaronder 8031 uit de marktsector (zie tabel [‘Respons Werkonderzoek 2022 naar \(sub\)sectoren’](#)). Op basis van gegevens uit de Polisadministratie is door het CBS een naar sector gestratificeerde steekproef getrokken. Binnen de sector Rijk is daarbij onderscheid gemaakt tussen beleid, bedrijfsvoering, toezicht en uitvoering. CBS heeft hiervoor gebruik gemaakt van data uit P-Direkt (de personeelsadministratie van het Rijk). Tot de uitvoering behoren zowel de grote uitvoeringsorganisaties (DJI, Belastingdienst en Rijkswaterstaat) als de kleinere. Onder beleid vallen de departementen en inspecties etc. Verder zijn instromers en managers *oversampled*, om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de instroommotieven van nieuwe medewerkers en de opinies van leidinggevenden.

In totaal hebben er 37.903 personen gerespondeerd. De respons komt daarmee uit op 42,4 procent. De tabel [‘Respons Werkonderzoek 2022 naar \(sub\)sectoren’](#) toont de respons per sector. Hieruit blijkt dat de respons in het openbaar bestuur gemiddeld genomen wat hoger is dan in de sector onderwijs & wetenschap. In de marktsector ligt de respons daarentegen onder het gemiddelde. In de marktsector is een steekproef van medewerkers bevraagd die gelijkenis vertoont met het openbaar bestuur. Personeel in de horeca, landbouw en industrie zijn daarbij buiten beschouwing gelaten, evenals werknemers van bedrijven met minder dan 100 man personeel.

Respons Werkonderzoek 2022 naar (sub)sectoren

Hoofdsector	Subsector	Uitzet	Respons	%
Openbaar bestuur	Rijk	17.565	7.834	44,6%
	Gemeenten	10.720	4.496	41,9%
	Provincies	3.410	1.670	49,0%
	Rechterlijke macht	921	380	41,3%
	Waterschappen	3.524	1.574	44,7%
Onderwijs	PO	6.109	2.438	39,9%
	VO	5.296	2.186	41,3%
	MBO	5.062	2.163	42,7%
	HBO	4.639	2.114	45,6%
	WO	5.060	2.173	42,9%
	UMC	5.887	2.353	40,0%
Gemeenschappelijke regelingen	GR	6.383	2.710	42,5%
Zelfstandige bestuursorganen	ZBO	6.702	3.079	45,9%
Markt (niet overheid)	Markt (niet overheid)	8.031	2.733	34,0%
Totaal		89.309	37.903	42,4%

Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector zijn weegfactoren berekend door het CBS. Deze corrigeren voor afwijkingen in de responsverdeling naar: geslacht, leeftijd, herkomst, type gezin, inkomen en landsdeel. In dit Kernrapport presenteren we de gewogen uitkomsten in tabellen en figuren. Nadere informatie over de weging is te vinden in het rapport: *CBS (2022) Werkonderzoek 2022. Onderzoekdocumentatie en kwaliteitsanalyse. Den Haag/Heerlen.*

Dataverzameling

De dataverzameling heeft plaats gevonden in de periode van 13 januari tot en met 27 maart 2022. Hierbij is door het CBS gekozen voor een standaard benaderingsstrategie. Dit houdt in dat de steekproefpersonen een aanschrijfbrief hebben gekregen, waarin het doel van het onderzoek wordt toegelicht. In deze brief is een inlogcode en wachtwoord opgenomen, waarmee men via internet de vragenlijst kon invullen. Vervolgens is twee keer gerappelleerd. Ten behoeve van de mailing is de totale steekproef door het CBS in drie batches verdeeld.

De gemiddelde invultijd van de vragenlijst bedroeg 24 minuten.

Onderzoekdocumentatie en -data

Door het CBS is een uitgebreid onderzoeksverslag gemaakt, met uitleg over de steekproeftrekking, de dataverzameling en de weging. Dit rapport is opvraagbaar bij het CBS of via DANS: *CBS (2022) Werkonderzoek 2022. Onderzoekdocumentatie en kwaliteitsanalyse. Den Haag/Heerlen.*

De data van het Werkonderzoek zijn beschikbaar via Remote Access. Dat betekent dat onderzoekers van geautoriseerde instellingen onder strikte voorwaarden zelf onderzoek kunnen doen met deze data. Daarnaast zijn de data ook beschikbaar via DANS, het Nederlands instituut voor permanente toegang tot digitale onderzoeksgegevens. Onderzoekers kunnen de data bij DANS downloaden, na goedkeuring door het ministerie van BZK.

Maatwerktabellen door CBS

Naast het Werkonderzoek is door het CBS ook een aantal secundaire analyses uitgevoerd op basis van bestaande bronnen. De uitkomsten hiervan zijn door het CBS gepubliceerd in de vorm van maatwerktabellen.

Op basis van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), uitgevoerd door CBS en TNO, zijn door CBS maatwerk tabellen gemaakt over de arbeidsomstandigheden in de publieke sector. Deze tabellen hebben onder andere betrekking op:

- Overwerk en thuiswerk;
- Organisatieveranderingen;
- Psychosociale arbeidsbelasting;
- Conflicten en ongewenst gedrag op de werkvloer;
- Ziekteverzuim volgens medewerkers.

De gegevens uit de NEA tonen de ontwikkeling in de periode 2014-2021 in de diverse arbeidsvoorwaardelijke overheidssectoren. In tegenstelling tot het Werkonderzoek zijn de sectoren politie en defensie hierbij ook meegenomen. Deze tabellen kunt u raadplegen op: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2022/46/arbeidsomstandigheden-arbeidsvoorwaardelijke-overheid>.



Bijlage 3: Lijst met tabellen in tabellenbijlage

Tabel 1	Tevredenheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens).....	66
Tabel 2	Betrokkenheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens).....	67
Tabel 3	Bevlogenheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens).....	68
Tabel 4	Uitputting naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens).....	69
Tabel 5	Schaalscores betrokkenheid, bevlogenheid en uitputting naar sector in 2019 en 2022.....	70
Tabel 6	Trots op organisatie – schaalverdeling in 2022.....	71
Tabel 7	Tevredenheid met baanaspecten naar taakveld in 2022(% [helemaal] eens).....	72
Tabel 8	Gemiddelde promotorscore (1-10) naar sector in 2019 en 2022.....	73
Tabel 9	Vershil in tevredenheid naar criticasters, neutralen en promotors in 2022 (% [helemaal] tevreden).....	74
Tabel 10	Ongewenst gedrag door externen (%), 2019 en 2022.....	75
Tabel 11	Ongewenst gedrag door externen (%), 2022.....	76
Tabel 12	Ongewenst gedrag leidinggevendenden/collega's (%), 2022.....	77
Tabel 13	Discriminatie meegemaakt naar sector (%), 2019 en 2022.....	78
Tabel 14	Veilig werkklimaat naar sector (% [helemaal] eens).....	79
Tabel 15	Inclusief werkklimaat naar sector (% [helemaal] eens).....	80
Tabel 16	Schaalscores (1-5) inclusief en veilig werkklimaat.....	81
Tabel 17	Integriteitsbeleving naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] oneens).....	82
Tabel 18	Schaalscores (1-5) integriteitsbeleving en integriteitsdruk in 2019 en 2022.....	83
Tabel 19	Interne inzetbaarheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens).....	84
Tabel 20	Externe inzetbaarheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens).....	85
Tabel 21	Anticipatie naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens).....	86
Tabel 22	Beroepsexpertise naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens).....	87
Tabel 23	Flexibiliteit naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens).....	88
Tabel 24	Leeftijd tot wanneer medewerkers willen werken (%) per sector in 2022.....	89

Tabel 25	Omstandigheden waaronder medewerkers langer door willen werken (%) in 2022	90
Tabel 26	Leeftijd tot wanneer medewerkers (lichamelijk en geestelijk) hun huidige werk kunnen voortzetten (%) per sector in 2022.	91
Tabel 27	Omstandigheden waaronder medewerkers langer door kunnen werken (%) in 2022	92
Tabel 28	Schaalscores inzetbaarheid (van 1-5) en gemiddelde leeftijd willen/kunnen doorwerken 2019 en 2022	93
Tabel 29	Professionele ontwikkeling naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)	94
Tabel 30	Professionele gedrevenheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)	95
Tabel 31	Totaal aan leeractiviteiten in de afgelopen 12 maanden (%) naar taakveldv	96
Tabel 32	Beleving van de laatst gevolgde opleiding naar taakveld in 2022 (% [helemaal] eens)	97
Tabel 33	Gemiddelde schaalscores (1-5) van Leren en Ontwikkelen	98
Tabel 34	Aandeel medewerkers dat op zoek is naar een andere functie (%)	99
Tabel 35	Aandeel medewerkers op zoek naar andere functie (%), naar oriëntatierichting (2022)	100
Tabel 36	Talentmanagement, naar sector in 2022 (% [helemaal] eens)	101
Tabel 37	Schaalscores talentmanagement, naar sector en functiegroep (2022)	102

Bijlage 4: Tabellenbijlage



Tabellen bij hoofdstuk 2: Aantrekkelijkheid van werken bij de overheid

Tabel 1 Tevredenheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw baan?		Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw team?		Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw organisatie?	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	86%	87%	80%	82%	57%	68%
Gemeente	86%	87%	78%	80%	59%	65%
Provincie	89%	87%	79%	82%	70%	76%
Rechterlijke macht	95%	95%	88%	92%	46%	65%
Waterschappen	89%	88%	80%	83%	68%	71%
Gemeenschappelijke Regelingen	87%	89%	81%	85%	55%	64%
ZBO	85%	87%	79%	85%	62%	78%
Totaal openbaar bestuur	86%	87%	79%	82%	58%	68%
Primair onderwijs	82%	89%	86%	88%	67%	74%
Voortgezet onderwijs	83%	85%	80%	81%	53%	56%
Middelbaar beroepsonderwijs	84%	85%	76%	80%	54%	64%
Hoger beroepsonderwijs	87%	88%	81%	79%	60%	67%
Wetenschappelijk onderwijs	85%	84%	79%	79%	65%	66%
Universitair medisch centrum	88%	89%	82%	85%	60%	69%
Totaal onderwijs & wetenschap	84%	87%	82%	83%	61%	67%
Niet overheid (markt)	83%	84%	81%	82%	63%	68%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 2 Betrokkenheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie.		Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.		Deze organisatie betekent veel voor mij.		Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	62%	71%	45%	47%	46%	50%	32%	37%
Gemeente	64%	71%	47%	49%	47%	48%	33%	35%
Provincie	68%	75%	47%	51%	47%	49%	32%	38%
Rechterlijke Macht	77%	81%	67%	74%	69%	72%	40%	44%
Waterschappen	70%	75%	51%	61%	53%	59%	39%	44%
Gemeenschappelijke Regelingen	64%	71%	50%	55%	48%	55%	36%	46%
ZBO	67%	75%	56%	54%	52%	55%	41%	43%
Totaal openbaar bestuur	64%	72%	48%	50%	47%	51%	34%	38%
Primair onderwijs	74%	80%	61%	63%	54%	57%	46%	50%
Voortgezet onderwijs	67%	72%	63%	65%	55%	58%	47%	49%
Middelbaar beroepsonderwijs	61%	71%	50%	54%	46%	50%	35%	41%
Hoger beroepsonderwijs	70%	75%	56%	56%	53%	51%	40%	39%
Wetenschappelijk onderwijs	66%	70%	54%	54%	50%	52%	36%	39%
Universitair medisch centrum	62%	69%	48%	53%	45%	50%	33%	36%
Totaal onderwijs & wetenschap	68%	74%	57%	59%	52%	54%	42%	45%
Niet overheid (markt)	63%	69%	47%	50%	45%	47%	36%	40%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 3 Bevlogenheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Mijn werk inspireert me.		Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben.		Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan.	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	64%	68%	80%	80%	57%	56%
Gemeente	67%	69%	82%	81%	57%	58%
Provincie	69%	72%	84%	82%	58%	55%
Rechterlijke Macht	94%	93%	89%	88%	75%	77%
Waterschappen	74%	75%	84%	84%	66%	62%
Gemeenschappelijke Regelingen	69%	74%	83%	86%	61%	65%
ZBO	66%	71%	81%	81%	58%	59%
Totaal openbaar bestuur	67%	70%	82%	82%	58%	58%
Primair onderwijs	81%	83%	82%	85%	64%	69%
Voortgezet onderwijs	73%	71%	76%	77%	56%	57%
Middelbaar beroepsonderwijs	72%	74%	81%	82%	60%	63%
Hoger beroepsonderwijs	76%	75%	81%	81%	62%	59%
Wetenschappelijk onderwijs	74%	74%	79%	76%	57%	55%
Universitair medisch centrum	78%	76%	82%	83%	59%	59%
Totaal onderwijs & wetenschap	77%	77%	80%	82%	60%	62%
Niet overheid (markt)	64%	64%	78%	77%	58%	56%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 4 Uitputting naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Na een werkdag ben ik volledig uitgeput.		Na een werkdag moeten ze me even met rust laten.		Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen.	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	21%	21%	25%	28%	28%	26%
Gemeente	22%	21%	27%	29%	30%	25%
Provincie	17%	20%	26%	29%	26%	25%
Rechterlijke Macht	23%	20%	30%	38%	41%	36%
Waterschappen	15%	17%	22%	25%	22%	21%
Gemeenschappelijke Regelingen	17%	17%	23%	24%	23%	20%
ZBO	25%	18%	29%	27%	33%	24%
Totaal openbaar bestuur	21%	20%	26%	28%	28%	25%
Primair onderwijs	42%	38%	49%	49%	51%	41%
Voortgezet onderwijs	35%	38%	47%	53%	45%	44%
Middelbaar beroepsonderwijs	32%	31%	42%	43%	43%	36%
Hoger beroepsonderwijs	27%	29%	39%	44%	40%	37%
Wetenschappelijk onderwijs	31%	32%	36%	39%	40%	37%
Universitair medisch centrum	29%	30%	37%	39%	40%	38%
Totaal onderwijs & wetenschap	35%	35%	44%	46%	45%	40%
Niet overheid (markt)	29%	29%	31%	33%	32%	30%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 5 Schaalscores betrokkenheid, bevrogenheid en uitputting naar sector in 2019 en 2022

	Betrokkenheid		Bevrogenheid		Uitputting	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	3,3	3,4	3,7	3,7	2,7	2,7
Gemeente	3,3	3,4	3,7	3,7	2,8	2,7
Provincie	3,3	3,4	3,8	3,7	2,7	2,7
Rechterlijke Macht	3,6	3,8	4,1	4,1	2,9	2,9
Waterschappen	3,4	3,5	3,8	3,8	2,6	2,6
Gemeenschappelijke Regelingen	3,3	3,5	3,8	3,8	2,7	2,6
ZBO	3,4	3,5	3,7	3,8	2,8	2,7
Totaal openbaar bestuur	3,3	3,4	3,7	3,8	2,7	2,7
Primair onderwijs	3,5	3,6	3,9	4,0	3,3	3,2
Voortgezet onderwijs	3,5	3,6	3,7	3,7	3,2	3,2
Middelbaar beroepsonderwijs	3,3	3,4	3,8	3,8	3,1	3,0
Hoger beroepsonderwijs	3,4	3,5	3,8	3,8	3,0	3,0
Wetenschappelijk onderwijs	3,4	3,4	3,8	3,8	3,0	3,0
Universitair medisch centrum	3,3	3,4	3,8	3,8	3,0	3,0
Totaal onderwijs & wetenschap	3,5	3,5	3,8	3,8	3,1	3,1
Niet overheid (markt)	3,3	3,4	3,7	3,7	2,9	2,9

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 6 Trots op organisatie – schaalverdeling in 2022

	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens, niet eens	Eens	Helemaal eens
Rijk	3%	11%	32%	44%	9%
Gemeente	3%	10%	37%	43%	8%
Provincie	2%	7%	33%	49%	9%
Rechterlijke Macht	2%	5%	21%	56%	16%
Waterschappen	2%	7%	26%	52%	13%
Gemeenschappelijke Regelingen	2%	9%	28%	48%	12%
ZBO	1%	5%	28%	52%	14%
Totaal openbaar bestuur	3%	9%	33%	46%	10%
Primair onderwijs	1%	7%	27%	51%	14%
Voortgezet onderwijs	3%	11%	32%	44%	11%
Middelbaar beroepsonderwijs	2%	10%	34%	45%	9%
Hoger beroepsonderwijs	3%	10%	31%	46%	10%
Wetenschappelijk onderwijs	2%	10%	30%	44%	14%
Universitair medisch centrum	1%	6%	27%	55%	11%
Totaal onderwijs & wetenschap	2%	8%	30%	48%	12%
Niet overheid (markt)	3%	10%	31%	43%	13%

Bron: Werkonderzoek 2022

Tabel 7 Tevredenheid met baanaspecten naar taakveld in 2022(% [helemaal] eens)

	Openbaar bestuur		Onderwijs & Wetenschap		Markt (niet-overheid)	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
De inhoud van het werk	86%	86%	86%	88%	84%	83%
De samenwerking met collega's	84%	85%	85%	85%	84%	84%
De mate van zelfstandigheid	92%	93%	91%	91%	91%	91%
De hoeveelheid werk	61%	63%	44%	49%	60%	63%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	42%	49%	47%	52%	57%	59%
De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft	56%	63%	58%	64%	58%	64%
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	36%	48%	43%	50%	43%	51%
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	50%	60%	44%	52%	54%	58%
De beloning	57%	64%	43%	51%	49%	52%
De wijze waarop u beoordeeld wordt	56%	64%	56%	64%	56%	61%
De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie	43%	49%	47%	54%	44%	51%
De aandacht van de organisatie voor uw persoonlijk welzijn	53%	63%	53%	60%	52%	61%
De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	68%	74%	69%	75%	69%	73%
De hulpmiddelen en apparatuur die u heeft om uw werk goed te doen	63%	74%	61%	69%	67%	72%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 8 Gemiddelde promotorscore (1-10) naar sector in 2019 en 2022

	2019	2022
Rijk	7,0	7,5
Gemeente	7,1	7,4
Provincie	7,5	7,8
Rechterlijke Macht	7,2	7,6
Waterschappen	7,6	7,7
Gemeenschappelijke Regelingen	7,0	7,3
ZBO	7,2	7,8
Totaal openbaar bestuur	7,1	7,5
Primair onderwijs	7,2	7,6
Voortgezet onderwijs	6,9	7,1
Middelbaar beroepsonderwijs	6,9	7,3
Hoger beroepsonderwijs	7,3	7,5
Wetenschappelijk onderwijs	7,4	7,6
Universitair medisch centrum	7,4	7,5
Totaal onderwijs & wetenschap	7,2	7,4
Niet overheid (markt)	7,1	7,2

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 9 Verschil in tevredenheid naar criticsasters, neutralen en promotors in 2022 (% [helemaal] tevreden)

	Criticasters	Neutralen	Promotors	Verschil (Promotors - Criticsasters)
De inhoud van het werk	61%	79%	94%	33%
De samenwerking met collega's	59%	81%	93%	34%
De mate van zelfstandigheid	73%	90%	96%	23%
De hoeveelheid werk	39%	52%	73%	34%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	13%	41%	79%	67%
De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft	27%	50%	82%	54%
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	12%	34%	71%	60%
De loopbaanontwikkelings-mogelijkheden	18%	43%	76%	58%
De beloning	20%	40%	69%	49%
De wijze waarop u beoordeeld wordt	21%	51%	79%	58%
De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie	12%	37%	71%	58%
De aandacht van de organisatie voor uw persoonlijk welzijn	14%	45%	84%	70%
De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	31%	64%	90%	60%
De hulpmiddelen en apparatuur die u heeft om uw werk goed te doen	41%	63%	85%	44%

Bron: Werkonderzoek 2022

Tabellen bij hoofdstuk 3: Een integer en veilig werkklimaat

Tabel 10 Ongewenst gedrag door externen (%), 2019 en 2022

	Ongewenste seksuele aandacht		Bedreiging of intimidatie		Fysieke agressie/ lichamelijk geweld		Verbale agressie	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	2,5%	2,4%	16,3%	17,1%	4,6%	4,9%	25,8%	25,4%
Gemeente	3,8%	3,7%	26,1%	28,9%	5,7%	6,6%	40,3%	39,7%
Provincie	0,8%	2,0%	9,8%	12,7%	1,9%	3,0%	19,8%	20,2%
Rechterlijke Macht	0,8%	2,4%	23,7%	36,7%	2,1%	1,5%	49,4%	57,2%
Waterschappen	1,0%	1,0%	16,7%	15,5%	2,5%	2,5%	27,1%	24,2%
Gemeenschappelijke Regelingen	3,4%	3,2%	24,1%	27,1%	6,7%	9,9%	42,2%	39,7%
ZBO	2,3%	3,5%	10,0%	22,3%	3,1%	3,9%	23,6%	32,6%
Totaal openbaar bestuur	3,1%	3,1%	20,9%	23,5%	5,1%	5,8%	34,1%	33,5%
Niet overheid (markt)	10,2%	10,6%	24,2%	26,3%	12,7%	13,4%	38,3%	39,6%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Er is gevraagd of medewerkers er in de afgelopen 12 maanden mee te maken hebben gehad.

De percentages zijn inclusief de groep medewerkers die geen klantcontact hebben.

Tabel 11 Ongewenst gedrag door externen (%), 2022

	Ongewenste seksuele aandacht	Bedreiging of intimidatie	Fysieke agressie/ lichamelijk geweld	Verbale agressie
Rijk	2,4%	17,1%	4,9%	25,4%
Gemeente	3,7%	28,9%	6,6%	39,7%
Provincie	2,0%	12,7%	3,0%	20,2%
Rechterlijke Macht	2,4%	36,7%	1,5%	57,2%
Waterschappen	1,0%	15,5%	2,5%	24,2%
Gemeenschappelijke Regelingen	3,2%	27,1%	9,9%	39,7%
ZBO	3,5%	22,3%	3,9%	32,6%
Totaal openbaar bestuur	3,1%	23,5%	5,8%	33,5%
Primair onderwijs	2,7%	22,2%	20,9%	47,8%
Voortgezet onderwijs	4,9%	25,0%	10,8%	51,7%
Middelbaar beroepsonderwijs	6,3%	23,2%	9,5%	43,4%
Hoger beroepsonderwijs	3,1%	8,4%	1,2%	18,4%
Wetenschappelijk onderwijs	3,3%	7,1%	1,1%	14,8%
Universitair medisch centrum	10,1%	22,1%	10,6%	35,4%
Totaal onderwijs & wetenschap	4,6%	19,9%	12,1%	39,9%
Niet overheid (markt)	10,6%	26,3%	13,4%	39,6%

Bron: Werkonderzoek 2022

Er is gevraagd of medewerkers er in de afgelopen 12 maanden mee te maken hebben gehad.
De percentages zijn inclusief de groep medewerkers die geen klantcontact hebben.

Tabel 12 Ongewenst gedrag leidinggevend/collega's (%), 2022

	Ongewenste seksuele aandacht	Bedreiging of intimidatie	Fysieke agressie/ lichamelijk geweld	Verbale agressie	Pesten
Rijk	3,6%	7,5%	0,6%	10,5%	10,9%
Gemeente	2,8%	7,9%	0,4%	9,4%	10,2%
Provincie	2,7%	6,8%	0,9%	10,1%	8,2%
Rechterlijke Macht	2,6%	4,0%		5,6%	7,2%
Waterschappen	1,1%	4,8%		6,8%	6,8%
Gemeenschappelijke Regelingen	2,8%	8,0%	1,1%	10,3%	11,1%
ZBO	2,4%	6,5%	0,8%	9,9%	10,6%
Totaal openbaar bestuur	2,9%	7,4%	0,6%	9,8%	10,3%
Primair onderwijs	1,8%	3,5%	0,3%	6,5%	7,4%
Voortgezet onderwijs	3,3%	6,3%	0,5%	11,2%	11,1%
Middelbaar beroepsonderwijs	2,9%	6,7%	0,8%	10,8%	11,7%
Hoger beroepsonderwijs	3,2%	6,8%	0,3%	12,5%	9,6%
Wetenschappelijk onderwijs	2,8%	8,0%	0,7%	12,6%	10,5%
Universitair medisch centrum	3,0%	7,5%	0,6%	12,1%	11,4%
Totaal onderwijs & wetenschap	2,7%	5,8%	0,5%	9,9%	9,7%
Niet overheid (markt)	3,6%	6,8%	0,9%	10,3%	11,8%

Bron: Werkonderzoek 2022

Er is gevraagd of medewerkers er één of meerdere keren mee te maken hebben gehad in de afgelopen 12 maanden.

Tabel 13 Discriminatie meegemaakt naar sector (%), 2019 en 2022

	2019	2022
Rijk	8,7%	6,1%
Gemeente	8,4%	6,0%
Provincie	7,5%	4,9%
Rechterlijke Macht	2,8%	2,7%
Waterschappen	6,3%	3,4%
Gemeenschappelijke Regelingen	6,3%	5,8%
ZBO	6,1%	4,9%
Totaal openbaar bestuur	7,9%	5,7%
Niet overheid (markt)	7,0%	7,3%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 14 Veilig werkklimaat naar sector (% [helemaal] eens)

	In mijn organisatie kun je lastige kwesties naar voren brengen	In mijn organisatie is het gemakkelijk om anderen om hulp te vragen	In mijn organisatie is het niet erg om een fout te maken	In mijn organisatie wordt ieders talent gewaardeerd	In mijn organisatie accepteren mensen elkaar als ze anders zijn	In mijn organisatie is het veilig om risico's te nemen	In mijn organisatie worden collega's niet opzettelijk door anderen gedwarsboemd
Rijk	69,5%	85,5%	66,2%	60,8%	75,6%	40,3%	62,8%
Gemeente	68,8%	82,1%	71,6%	62,2%	75,2%	46,5%	60,6%
Provincie	70,2%	85,7%	71,0%	67,7%	81,7%	50,6%	67,4%
Rechterlijke Macht	70,0%	81,9%	45,7%	59,4%	74,9%	30,1%	80,6%
Waterschappen	72,8%	88,2%	75,6%	65,3%	76,9%	51,5%	63,4%
Gemeenschappelijke Regelingen	72,6%	86,5%	74,6%	65,0%	76,9%	49,6%	65,0%
ZBO	73,7%	87,4%	73,3%	69,5%	81,9%	46,1%	67,7%
Totaal openbaar bestuur	70,2%	84,5%	70,4%	63,3%	76,6%	45,0%	63,1%
Primair onderwijs	75,3%	89,9%	79,6%	81,5%	83,1%	63,7%	80,6%
Voortgezet onderwijs	67,1%	85,6%	73,3%	66,9%	79,9%	54,5%	70,8%
Middelbaar beroepsonderwijs	64,8%	83,0%	73,0%	65,0%	77,0%	53,9%	64,6%
Hoger beroepsonderwijs	67,8%	83,1%	71,1%	68,7%	76,5%	53,4%	68,3%
Wetenschappelijk onderwijs	67,2%	79,5%	67,4%	65,7%	78,7%	53,0%	65,8%
Universitair medisch centrum	67,8%	84,7%	56,6%	68,8%	73,0%	35,8%	64,9%
Totaal onderwijs & wetenschap	69,8%	85,8%	72,4%	72,1%	79,3%	54,9%	72,1%
Niet overheid (markt)	70,5%	84,6%	70,3%	68,3%	79,4%	49,3%	69,3%

Bron: Werkonderzoek 2022

Tabel 15 Inclusief werkklimaat naar sector (% [helemaal] eens)

	Mijn organisatie besteedt veel aandacht aan gelijke behandeling van personen ongeacht hun achtergrond (bijv. geslacht, afkomst of geloof)	In deze organisatie hebben alle medewerkers gelijke kansen om promotie te maken	Medewerkers in mijn organisatie ontvangen gelijk loon voor gelijk werk	Mijn organisatie vindt het positief als medewerkers verschillend zijn	Mijn organisatie vindt een goede werk-privé balans van medewerkers belangrijk	In mijn organisatie worden ieders ideeën om dingen beter te doen serieus genomen	Het management van deze organisatie vindt het belangrijk om naar medewerkers in verschillende functies te luisteren bij het oplossen van problemen
Rijk	79,1%	57,3%	54,3%	77,9%	81,0%	54,6%	51,2%
Gemeente	77,1%	56,5%	53,9%	77,5%	81,4%	55,8%	51,8%
Provincie	83,3%	60,9%	56,3%	81,0%	88,7%	59,0%	56,8%
Rechterlijke Macht	70,9%	63,6%	64,8%	75,7%	58,2%	50,7%	59,9%
Waterschappen	78,0%	59,6%	56,2%	75,0%	89,9%	60,5%	54,3%
Gemeenschappelijke Regelingen	75,5%	57,7%	57,7%	76,9%	80,7%	55,8%	51,4%
ZBO	85,1%	66,3%	63,2%	83,4%	87,1%	60,9%	60,7%
Totaal openbaar bestuur	78,8%	58,5%	55,8%	78,4%	82,3%	56,3%	53,1%
Primair onderwijs	76,7%	70,0%	60,9%	86,1%	78,5%	73,5%	72,1%
Voortgezet onderwijs	70,9%	46,8%	38,0%	76,5%	63,5%	56,7%	53,4%
Middelbaar beroepsonderwijs	76,8%	54,2%	41,4%	77,5%	67,2%	54,2%	51,8%
Hoger beroepsonderwijs	75,0%	53,8%	37,8%	77,4%	73,7%	56,6%	53,9%
Wetenschappelijk onderwijs	75,7%	48,0%	51,9%	76,8%	67,0%	57,1%	54,6%
Universitair medisch centrum	72,1%	54,6%	52,0%	73,8%	63,0%	54,9%	50,8%
Totaal onderwijs & wetenschap	74,6%	57,4%	49,4%	79,7%	70,4%	62,1%	59,6%
Niet overheid (markt)	78,3%	65,3%	54,7%	77,5%	69,8%	61,6%	57,9%

Bron: Werkonderzoek 2022

Tabel 16 Schaalscores (1-5) inclusief en veilig werkklimaat

	Inclusief werkklimaat	Veilig werkklimaat
Rijk	3,6	3,6
Gemeente	3,6	3,7
Provincie	3,7	3,7
Rechterlijke Macht	3,6	3,6
Waterschappen	3,7	3,7
Gemeenschappelijke Regelingen	3,6	3,7
ZBO	3,8	3,7
Totaal openbaar bestuur	3,6	3,7
Primair onderwijs	3,8	3,9
Voortgezet onderwijs	3,4	3,8
Middelbaar beroepsonderwijs	3,5	3,7
Hoger beroepsonderwijs	3,5	3,7
Wetenschappelijk onderwijs	3,5	3,7
Universitair medisch centrum	3,5	3,6
Totaal onderwijs & wetenschap	3,6	3,8
Niet overheid (markt)	3,6	3,7

Bron: Werkonderzoek 2022

Tabel 17 Integriteitsbeleving naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] oneens)

	Op mijn werk lopen mijn (directe) collega's de kantjes ervan af		Mijn (directe) collega's verdraaien de waarheid tegenover hun leidinggevende		Mijn (directe) collega's proberen fouten die ze maken te verbergen	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	54,7%	61,0%	64,3%	71,4%	61,1%	66,9%
Gemeente	52,2%	58,6%	62,0%	66,6%	58,1%	62,0%
Provincie	59,0%	69,9%	68,9%	75,0%	63,2%	70,0%
Rechterlijke Macht	82,3%	82,8%	87,1%	91,4%	85,5%	86,3%
Waterschappen	51,2%	65,8%	63,2%	74,4%	59,4%	69,7%
Gemeenschappelijke Regelingen	52,6%	59,1%	60,9%	69,5%	58,8%	64,1%
ZBO	60,6%	65,3%	70,9%	72,5%	66,0%	66,8%
Totaal openbaar bestuur	54,0%	61,0%	63,5%	69,9%	60,1%	65,0%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Omdat de stellingen negatief geformuleerd zijn, wordt hier het percentage (helemaal) oneens getoond.

Tabel 18 Schaalscores (1-5) integriteitsbeleving en integriteitsdruk in 2019 en 2022

	Integriteitsbeleving		Integriteitsdruk	
	2019	2022	2019	2022
Rijk	3,6	3,7	1,9	1,8
Gemeente	3,5	3,6	2,0	1,8
Provincie	3,7	3,8	1,9	1,8
Rechterlijke Macht	4,1	4,2	1,6	1,5
Waterschappen	3,5	3,8	2,0	1,8
Gemeenschappelijke Regelingen	3,5	3,7	2,0	1,8
ZBO	3,7	3,8	1,9	1,6
Totaal openbaar bestuur	3,6	3,7	1,9	1,8

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabellen bij hoofdstuk 4: Inzetbaarheid en ontwikkeling

Tabel 19 Interne inzetbaarheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen		Ik ben me bewust van de kansen die zich in de organisatie voordoen, ook als zij verschillen van wat ik nu doe		Ik heb goede vooruitzichten in deze organisatie, omdat mijn werkgever mijn bijdrage waardeert		Binnen mijn organisatie zou ik gemakkelijk een andere baan kunnen krijgen	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	41%	49%	54%	58%	37%	49%	34%	46%
Gemeente	41%	46%	56%	58%	40%	49%	32%	39%
Provincie	47%	56%	67%	65%	45%	53%	44%	53%
Rechterlijke Macht	35%	33%	46%	49%	43%	53%	32%	48%
Waterschappen	43%	49%	62%	64%	48%	56%	37%	43%
Gemeenschappelijke Regelingen	37%	43%	52%	61%	39%	49%	26%	35%
ZBO	40%	46%	49%	61%	38%	54%	24%	43%
Totaal openbaar bestuur	41%	47%	55%	59%	39%	50%	32%	42%
Primair onderwijs	33%	41%	47%	56%	43%	59%	31%	45%
Voortgezet onderwijs	30%	41%	48%	55%	38%	48%	14%	20%
Middelbaar beroepsonderwijs	40%	50%	51%	62%	36%	52%	24%	40%
Hoger beroepsonderwijs	48%	57%	56%	61%	45%	56%	31%	42%
Wetenschappelijk onderwijs	55%	60%	49%	54%	39%	48%	20%	29%
Universitair medisch centrum	48%	53%	49%	55%	40%	50%	31%	40%
Totaal onderwijs & wetenschap	39%	47%	49%	56%	41%	53%	25%	37%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 20 Externe inzetbaarheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Als het nodig is, dan kan ik gemakkelijk een vergelijkbare functie vinden in een andere organisatie		Met mijn vaardigheden kan ik buiten mijn organisatie gemakkelijk werk vinden		Mensen met vergelijkbare kennis, vaardigheden en werkervaring als ik, zijn aantrekkelijk voor werkgevers	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	33%	44%	47%	58%	60%	68%
Gemeente	44%	56%	56%	67%	69%	76%
Provincie	34%	51%	48%	63%	63%	74%
Rechterlijke Macht	33%	38%	51%	64%	66%	70%
Waterschappen	46%	60%	58%	69%	72%	77%
Gemeenschappelijke Regelingen	46%	55%	61%	69%	72%	74%
ZBO	36%	43%	54%	60%	63%	67%
Totaal openbaar bestuur	40%	50%	54%	64%	66%	72%
Primair onderwijs	65%	76%	62%	76%	74%	78%
Voortgezet onderwijs	49%	58%	53%	64%	68%	73%
Middelbaar beroepsonderwijs	43%	54%	57%	66%	69%	73%
Hoger beroepsonderwijs	38%	49%	54%	63%	67%	71%
Wetenschappelijk onderwijs	32%	41%	54%	60%	64%	67%
Universitair medisch centrum	49%	55%	63%	68%	72%	75%
Totaal onderwijs & wetenschap	51%	61%	58%	68%	70%	74%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 21 Anticipatie naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt		Ik oriënteer me op de arbeidsmarkt		Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan		Ik verander mijn werkzaamheden bewust zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	65%	67%	35%	34%	33%	38%	33%	38%
Gemeente	68%	71%	34%	37%	29%	33%	32%	36%
Provincie	68%	70%	34%	37%	30%	34%	38%	36%
Rechterlijke Macht	61%	60%	14%	12%	33%	30%	29%	26%
Waterschappen	70%	70%	32%	34%	29%	32%	34%	34%
Gemeenschappelijke Regelingen	68%	73%	35%	36%	32%	32%	32%	32%
ZBO	65%	68%	37%	32%	37%	32%	38%	36%
Totaal openbaar bestuur	67%	70%	34%	35%	31%	34%	33%	36%
Primair onderwijs	76%	77%	35%	33%	35%	35%	35%	36%
Voortgezet onderwijs	71%	71%	40%	37%	34%	37%	37%	38%
Middelbaar beroepsonderwijs	75%	77%	42%	39%	38%	41%	43%	45%
Hoger beroepsonderwijs	74%	75%	40%	38%	41%	40%	47%	46%
Wetenschappelijk onderwijs	67%	70%	43%	45%	49%	51%	43%	46%
Universitair medisch centrum	77%	75%	40%	40%	45%	45%	41%	43%
Totaal onderwijs & wetenschap	74%	74%	39%	37%	38%	40%	39%	40%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 22 Beroepsexpertise naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren		In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt		In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	88%	89%	82%	81%	58%	55%
Gemeente	90%	89%	81%	83%	56%	55%
Provincie	91%	90%	80%	80%	57%	57%
Rechterlijke Macht	92%	86%	85%	86%	66%	70%
Waterschappen	92%	90%	83%	84%	58%	56%
Gemeenschappelijke Regelingen	91%	89%	82%	84%	56%	54%
ZBO	88%	89%	78%	84%	56%	55%
Totaal openbaar bestuur	89%	89%	81%	83%	57%	55%
Primair onderwijs	88%	88%	76%	76%	47%	43%
Voortgezet onderwijs	91%	87%	75%	77%	48%	47%
Middelbaar beroepsonderwijs	89%	87%	81%	80%	51%	51%
Hoger beroepsonderwijs	91%	87%	81%	81%	57%	55%
Wetenschappelijk onderwijs	90%	88%	78%	76%	57%	52%
Universitair medisch centrum	93%	90%	80%	81%	55%	54%
Totaal onderwijs & wetenschap	90%	88%	78%	78%	51%	48%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 23 Flexibiliteit naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Ik kan me gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in mijn werk		Ik ben in staat om snel in te spelen op veranderingen in mijn werkomgeving		Ik heb een positieve houding ten opzichte van veranderingen in mijn werk	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	81%	79%	80%	80%	74%	74%
Gemeente	79%	78%	81%	79%	78%	74%
Provincie	79%	79%	80%	79%	77%	76%
Rechterlijke macht	76%	72%	72%	74%	67%	73%
Waterschappen	79%	76%	80%	76%	76%	76%
Gemeenschappelijke Regelingen	78%	81%	79%	82%	72%	76%
ZBO	78%	81%	81%	81%	75%	76%
Totaal openbaar bestuur	79%	79%	81%	80%	75%	74%
Primair onderwijs	82%	81%	82%	85%	77%	77%
Voortgezet onderwijs	77%	73%	78%	78%	69%	64%
Middelbaar beroepsonderwijs	79%	77%	80%	81%	75%	73%
Hoger beroepsonderwijs	78%	76%	78%	79%	74%	72%
Wetenschappelijk onderwijs	77%	76%	76%	75%	70%	68%
Universitair medisch centrum	78%	78%	78%	79%	75%	73%
Totaal onderwijs & wetenschap	79%	78%	80%	81%	74%	72%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 24 Leeftijd tot wanneer medewerkers willen werken (%) per sector in 2022.

Let op: de resultaten van deze tabel wijken af van [figuur 31](#), doordat hier de categorie 'weet niet' is meegenomen.

	T/m 64 jaar	65 of 66 jaar	67 jaar of ouder	Weet niet
	2022	2022	2022	2022
Rijk	22,7%	28,0%	30,2%	19,2%
Gemeente	19,5%	30,4%	30,7%	19,4%
Provincie	18,8%	29,4%	31,7%	20,1%
Rechterlijke Macht	12,7%	13,8%	51,8%	21,7%
Waterschappen	19,3%	32,5%	33,3%	14,8%
Gemeenschappelijke Regelingen	20,2%	27,7%	27,7%	24,4%
ZBO	20,9%	27,0%	34,6%	17,4%
Totaal openbaar bestuur	20,6%	28,9%	31,1%	19,4%
Primair onderwijs	18,4%	19,3%	31,0%	31,4%
Voortgezet onderwijs	18,8%	27,8%	36,1%	17,3%
Middelbaar beroepsonderwijs	17,2%	27,0%	33,0%	22,8%
Hoger beroepsonderwijs	15,2%	21,9%	43,1%	19,8%
Wetenschappelijk onderwijs	14,5%	25,3%	45,5%	14,7%
Universitair medisch centrum	19,1%	23,9%	28,8%	28,1%
Totaal onderwijs & wetenschap	17,7%	23,6%	34,7%	23,9%

Bron: Werkonderzoek 2022

Tabel 25 Omstandigheden waaronder medewerkers langer door willen werken (%) in 2022

	Openbaar bestuur	Onderwijs & Wetenschap	Totaal
Lichter werk (fysiek en/of psychisch)	14,4%	22,2%	18,3%
Minder uren of minder dagen per week werken	47,7%	50,8%	49,3%
Omscholing/bijtscholing	2,9%	3,1%	3,0%
Meer uitdaging of voldoening in het werk	11,3%	10,6%	11,0%
Als stoppen financieel onaantrekkelijker wordt	25,6%	22,5%	24,0%
Werkgever/collega's die ondersteunen dat ik langer doorwerk	10,5%	14,6%	12,6%
Familie/vrienden die ondersteunen dat ik langer doorwerk	4,9%	6,6%	5,8%
Minder zorgtaken voor familie of andere naasten	7,4%	8,3%	7,9%
Betere gezondheid	11,4%	12,5%	12,0%
Andere omstandigheden	5,0%	6,6%	5,8%
Weet ik niet	7,8%	8,4%	8,1%
Niet van toepassing, ik wil hoe dan ook niet langer doorwerken	27,8%	22,9%	25,3%

Bron: *Werkonderzoek 2022*

Tabel 26 Leeftijd tot wanneer medewerkers (lichamelijk en geestelijk) hun huidige werk kunnen voortzetten (%) per sector in 2022.

Let op: de resultaten van deze tabel wijken af van [figuur 32](#), doordat hier de categorie 'weet niet' is meegenomen.

	T/m 64 jaar	65 of 66 jaar	67 jaar of ouder	Weet niet
	2022	2022	2022	2022
Rijk	13,3%	21,7%	37,8%	27,2%
Gemeente	12,9%	22,8%	36,9%	27,5%
Provincie	14,1%	16,6%	42,1%	27,1%
Rechterlijke Macht	5,0%	15,5%	55,5%	24,0%
Waterschappen	13,3%	26,2%	35,1%	25,5%
Gemeenschappelijke Regelingen	18,1%	19,4%	32,9%	29,5%
ZBO	10,6%	21,5%	41,9%	25,9%
Totaal openbaar bestuur	13,1%	21,8%	37,8%	27,3%
Primair onderwijs	21,3%	17,2%	23,9%	37,6%
Voortgezet onderwijs	17,2%	24,0%	32,0%	26,8%
Middelbaar beroepsonderwijs	14,8%	22,7%	34,6%	27,9%
Hoger beroepsonderwijs	13,0%	19,1%	45,1%	22,8%
Wetenschappelijk onderwijs	9,1%	19,4%	50,5%	20,9%
Universitair medisch centrum	15,9%	18,8%	31,9%	33,4%
Totaal onderwijs & wetenschap	16,9%	20,1%	32,7%	30,3%

Bron: Werkonderzoek 2022

Tabel 27 Omstandigheden waaronder medewerkers langer door kunnen werken (%) in 2022

	Openbaar bestuur	Onderwijs & Wetenschap	Totaal
Lichter werk (fysiek en/of psychisch)	21,2%	28,0%	24,7%
Minder uren of minder dagen per week werken	55,9%	57,5%	56,7%
Omscholing/bijsscholing	2,3%	3,2%	2,8%
Werkgever/collega's die ondersteunen dat ik langer doorwerk	13,4%	17,8%	15,6%
Minder zorgtaken voor familie of andere naasten	11,1%	10,1%	10,6%
Betere gezondheid	14,8%	16,1%	15,5%
Andere omstandigheden	6,8%	7,9%	7,3%
Weet ik niet	17,2%	15,5%	16,3%
Niet van toepassing, ik ben hoe dan ook niet in staat tot langer doorwerken	12,3%	10,5%	11,4%

Bron: *Werkonderzoek 2022*

Tabel 28 Schaalscores inzetbaarheid (van 1-5) en gemiddelde leeftijd willen/kunnen doorwerken 2019 en 2022

	Interne inzetbaarheid		Externe inzetbaarheid		Beroeps-expertise		Flexibiliteit		Anticipatie arbeidsmarkt		Tot welke leeftijd wilt u doorgaan met werken?	Tot welke leeftijd denkt u –lichamelijk en geestelijk– in staat te zijn om uw huidige werk voort te zetten?
	Gemiddelde		Gemiddelde		Gemiddelde		Gemiddelde		Gemiddelde		Gemiddelde	Gemiddelde
	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2022	2022
Rijk	3,17	3,36	3,30	3,51	3,88	3,88	3,90	3,92	3,15	3,17	64	66
Gemeente	3,22	3,34	3,49	3,71	3,88	3,87	3,90	3,88	3,15	3,18	64	65
Provincie	3,38	3,50	3,38	3,67	3,88	3,88	3,90	3,89	3,19	3,19	65	66
Rechterlijke Macht	3,14	3,29	3,29	3,42	3,98	3,99	3,77	3,81	2,93	2,76	68	68
Waterschappen	3,33	3,43	3,56	3,77	3,90	3,90	3,90	3,88	3,16	3,15	65	66
Gemeenschappelijke Regelingen	3,16	3,31	3,57	3,69	3,91	3,89	3,88	3,94	3,19	3,17	64	64
ZBO	3,07	3,38	3,36	3,51	3,87	3,91	3,89	3,92	3,22	3,10	64	66
Totaal openbaar bestuur	3,19	3,36	3,43	3,62	3,88	3,88	3,89	3,90	3,16	3,16	64	65
Primair onderwijs	3,11	3,36	3,73	3,95	3,80	3,76	3,96	3,97	3,23	3,17	65	63
Voortgezet onderwijs	2,94	3,15	3,50	3,67	3,82	3,79	3,82	3,79	3,21	3,18	65	64
Middelbaar beroepsonderwijs	3,09	3,37	3,48	3,70	3,86	3,83	3,89	3,90	3,32	3,30	65	65
Hoger beroepsonderwijs	3,26	3,44	3,44	3,60	3,91	3,87	3,87	3,87	3,33	3,30	65	66
Wetenschappelijk onderwijs	3,13	3,29	3,36	3,52	3,89	3,84	3,82	3,85	3,36	3,37	65	66
Universitair medisch centrum	3,20	3,34	3,59	3,68	3,90	3,87	3,87	3,88	3,35	3,30	64	64
Totaal onderwijs & wetenschap	3,10	3,32	3,57	3,75	3,84	3,81	3,88	3,89	3,27	3,24	65	64

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 29 Professionele ontwikkeling naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen.		Mijn ontwikkeling wordt periodiek met mij geëvalueerd.		Ik kan mij ontplooiën/ontwikkelen in mijn werk.	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	55%	64%	57%	65%	62%	71%
Gemeente	55%	60%	47%	51%	65%	70%
Provincie	66%	73%	46%	54%	74%	80%
Rechterlijke Macht	62%	69%	60%	69%	81%	83%
Waterschappen	72%	74%	56%	59%	73%	76%
Gemeenschappelijke Regelingen	55%	61%	42%	46%	61%	63%
ZBO	53%	70%	51%	68%	63%	74%
Totaal openbaar bestuur	56%	64%	50%	57%	64%	71%
Primair onderwijs	69%	76%	56%	51%	70%	77%
Voortgezet onderwijs	53%	61%	44%	37%	61%	66%
Middelbaar beroepsonderwijs	53%	64%	44%	36%	60%	70%
Hoger beroepsonderwijs	63%	69%	58%	48%	73%	76%
Wetenschappelijk onderwijs	65%	70%	62%	53%	73%	74%
Universitair medisch centrum	60%	64%	54%	47%	65%	71%
Totaal onderwijs & wetenschap	62%	69%	53%	46%	67%	73%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 30 Professionele gedrevenheid naar sector in 2019 en 2022 (% [helemaal] eens)

	Ik probeer mijzelf continu te verbeteren in mijn beroep		Ik volg de ontwikkelingen in mijn vakgebied actief		Ik ben altijd op zoek naar nieuwe manieren om mijn werk nog beter te doen		Ik vind het leuk om mijn vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Rijk	77%	77%	68%	66%	70%	68%	92%	93%
Gemeente	78%	77%	69%	68%	70%	69%	93%	94%
Provincie	77%	76%	72%	69%	72%	67%	92%	94%
Rechterlijke Macht	91%	91%	93%	95%	75%	73%	99%	99%
Waterschappen	79%	79%	70%	65%	74%	72%	96%	94%
Gemeenschappelijke Regelingen	77%	76%	70%	67%	71%	69%	95%	94%
ZBO	78%	78%	64%	67%	72%	71%	94%	93%
Totaal openbaar bestuur	78%	77%	69%	67%	71%	69%	93%	94%
Primair onderwijs	84%	83%	67%	61%	76%	77%	94%	93%
Voortgezet onderwijs	83%	80%	66%	62%	78%	74%	95%	94%
Middelbaar beroepsonderwijs	85%	84%	72%	68%	80%	78%	95%	95%
Hoger beroepsonderwijs	85%	84%	72%	69%	79%	78%	96%	95%
Wetenschappelijk onderwijs	85%	83%	74%	69%	75%	75%	95%	94%
Universitair medisch centrum	84%	82%	69%	64%	72%	69%	94%	93%
Totaal onderwijs & wetenschap	84%	82%	69%	64%	77%	75%	95%	94%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 31 Totaal aan leeractiviteiten in de afgelopen 12 maanden (%) naar taakveld

	Openbaar bestuur	Onderwijs & Wetenschap	Totaal
Een lange opleiding gevolgd (6 maanden of langer)	9%	17%	13%
Een korte opleiding, cursus, training of workshop gevolgd	60%	57%	59%
Teamgerichte scholing gevolgd	22%	43%	34%
Een congres, seminar of conferentie gevolgd	31%	33%	32%
Coaching gekregen	18%	22%	20%
Deelgenomen aan intervisie of peer-review	15%	21%	18%
Een stage- of werkbezoek gedaan	6%	13%	10%
Feedback/hulp gevraagd	46%	50%	48%
Zelf informatie opgezocht	61%	64%	63%
Kennis gedeeld met collega's	72%	72%	72%
Kennis gedeeld met mensen van buiten de organisatie.	32%	34%	33%
Een nieuw vraagstuk opgepakt (op uw werk of in uw vrije tijd).	41%	37%	39%
iets ander	5%	5%	5%
Geen van deze	6%	4%	5%

Bron: *Werkonderzoek 2022*

Tabel 32 Beleving van de laatst gevolgde opleiding naar taakveld in 2022 (% [helemaal] eens)

	Openbaar bestuur	Onderwijs & Wetenschap	Totaal
Door de opleiding/cursus/training zijn mijn kennis en vaardigheden toegenomen	89%	90%	90%
Door de opleiding/cursus/training ben ik mijn werk anders gaan doen	49%	61%	56%
Ik gebruik nog regelmatig hetgeen ik geleerd heb tijdens de opleidingsactiviteit(en)	74%	79%	76%
De opleiding/cursus/training is een nuttige investering geweest voor het uitoefenen van mijn dagelijkse werk	80%	81%	80%
De opleiding/cursus/training is zonde van het geld geweest	5%	6%	6%
De opleiding/cursus/training heeft mij niets nieuws gebracht	15%	19%	17%
In mijn werk blij ik het geleerde weinig te kunnen toepassen	14%	14%	14%
De opleiding/cursus/training sloot aan bij mijn eigen wensen en ambities	74%	77%	75%
De opleiding/cursus/training sloot aan op de opgave(n) waar de organisatie voor staat	73%	74%	74%

Bron: *Werkonderzoek 2022*

Tabel 33 Gemiddelde schaalscores (1-5) van Leren en Ontwikkelen

	Professionele ontwikkeling		Professionele gedrevenheid	
	2019	2022	2019	2022
Rijk	3,54	3,66	3,88	3,88
Gemeente	3,50	3,51	3,89	3,89
Provincie	3,60	3,69	3,92	3,92
Rechterlijke Macht	3,75	3,80	4,15	4,15
Waterschappen	3,74	3,69	3,92	3,92
Gemeenschappelijke Regelingen	3,43	3,40	3,92	3,92
ZBO	3,45	3,77	3,92	3,92
Totaal openbaar bestuur	3,51	3,59	3,90	3,90
Primair onderwijs	3,68	3,66	3,95	3,94
Voortgezet onderwijs	3,39	3,37	3,96	3,96
Middelbaar beroepsonderwijs	3,38	3,41	4,00	4,00
Hoger beroepsonderwijs	3,68	3,59	4,04	4,03
Wetenschappelijk onderwijs	3,74	3,66	4,04	4,03
Universitair medisch centrum	3,60	3,51	3,96	3,96
Totaal onderwijs & wetenschap	3,58	3,54	3,98	3,97

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabellen bij hoofdstuk 5: Binden en boeien van personeel

Tabel 34 Aandeel medewerkers dat op zoek is naar een andere functie (%)

	2019	2022
Rijk	20,0%	16,2%
Gemeente	17,9%	14,3%
Provincie	18,7%	12,3%
Rechterlijke Macht	6,2%	3,7%
Waterschappen	15,4%	12,3%
Gemeenschappelijke Regelingen	16,8%	12,3%
ZBO	19,1%	12,6%
Totaal openbaar bestuur	18,3%	14,2%
Primair onderwijs	15,7%	11,6%
Voortgezet onderwijs	19,0%	13,6%
Middelbaar beroepsonderwijs	19,5%	15,2%
Hoger beroepsonderwijs	18,3%	13,9%
Wetenschappelijk onderwijs	22,3%	21,6%
Universitair medisch centrum	15,9%	14,2%
Totaal onderwijs & wetenschap	17,8%	14,1%

Bron: Werkonderzoek 2019 en 2022

Tabel 35 Aandeel medewerkers op zoek naar andere functie (%), naar oriëntatierichting (2022)

	Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?	> bij dezelfde werkgever	> bij een andere werkgever binnen de sector waar met werkzaam is	> in een andere publieke sector	> buiten de publieke sector
Rijk	16%	9%	10%	6%	4%
Gemeente	14%	7%	7%	7%	4%
Provincie	12%	7%	3%	8%	5%
Rechterlijke Macht	4%	2%	2%	0%	1%
Waterschappen	12%	7%	6%	7%	4%
Gemeenschappelijke Regelingen	12%	5%	4%	7%	4%
ZBO	13%	8%	4%	6%	5%
Totaal openbaar bestuur	14%	8%	7%	6%	4%
Primair onderwijs	12%	4%	7%	4%	3%
Voortgezet onderwijs	14%	4%	9%	6%	5%
Middelbaar beroepsonderwijs	15%	7%	7%	7%	6%
Hoger beroepsonderwijs	14%	7%	6%	7%	6%
Wetenschappelijk onderwijs	22%	10%	12%	11%	10%
Universitair medisch centrum	14%	7%	4%	8%	5%
Totaal onderwijs & wetenschap	14%	6%	7%	7%	5%

Bron: Werkonderzoek 2022 | De percentages uit kolom 3 t/m 6 tellen niet op tot het totaal, omdat medewerkers meer antwoorden konden aanvinken.

Tabel 36 Talentmanagement, naar sector in 2022 (% [helemaal] eens)

	Onze organisatie doet er alles aan om talenten aan te trekken.	Onze organisatie doet er alles aan om talenten te behouden.	In onze organisatie wordt op systematische wijze vastgesteld wie goed presteert en wie minder goed presteert.	Ondermaats (slecht) presteren wordt in onze organisatie geaccepteerd.	In mijn organisatie loont het om bovenmaats (goed) te presteren.
Rijk	42%	23%	25%	49%	34%
Gemeente	42%	24%	17%	47%	26%
Provincie	54%	28%	13%	46%	30%
Rechterlijke Macht	35%	19%	9%	39%	27%
Waterschappen	46%	24%	19%	46%	31%
Gemeenschappelijke Regelingen	39%	24%	17%	46%	24%
ZBO	54%	31%	33%	41%	34%
Totaal openbaar bestuur	44%	25%	21%	47%	30%
Niet overheid (markt)	52%	34%	35%	33%	35%

Bron: Werkonderzoek 2022

Tabel 37 Schaalscores talentmanagement, naar sector en functiegroep (2022)

	Leidinggevende	Medewerker	Totaal
Rijk	3,03	2,87	2,88
Gemeente	3,02	2,82	2,83
Provincie	3,03	2,89	2,90
Rechterlijke Macht	3,17	2,77	2,80
Waterschappen	3,13	2,87	2,90
Gemeenschappelijke Regelingen	2,98	2,79	2,80
ZBO	3,24	3,04	3,05
Totaal	3,06	2,86	2,87

Bron: Werkonderzoek 2022