



In- en uitstroommotieven bij het Rijk

Notitie met verdiepende analyses op basis van
het Werkonderzoek 2022

Auteurs: Sil Vrielink en Felix van der Velden

In opdracht van: Personeelsbeleid Rijk, Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties

November 2023

Achtergrond van deze notitie:

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties monitort periodiek de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Een belangrijk instrument daarvoor is het Werkonderzoek. Het Werkonderzoek is uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het programma Venster voor Medewerkers van ICTU. Naast allerlei HR-thema's, wordt er in het Werkonderzoek aandacht besteed aan diverse organisatievraagstukken en aan de sociale veiligheid van medewerkers.

Het Werkonderzoek richt zich op medewerkers in de publieke sector. Het Rijk maakt daar deel van uit. Op basis van gegevens uit de Polisadministratie is door het CBS een naar sector gestratificeerde steekproef getrokken. In 2022 hebben in het Rijk 7.834 van de 17.565 benaderde medewerkers (44,6%) aan het onderzoek meegedaan. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen zijn weegfactoren berekend door het CBS. Deze corrigeren voor afwijkingen in de responsverdeling naar: geslacht, leeftijd, herkomst, type gezin, inkomen en landsdeel. Op basis hiervan kan een betrouwbaar beeld worden geschetst over de werkbeleving van medewerkers in het Rijk.

In 2022 is er een [Kernrapport gemaakt met de belangrijkste inzichten uit het Werkonderzoek](#). Op verzoek van de Afdeling Personeelsbeleid Rijk van het ministerie van BZK zijn er een aantal secundaire analyses uitgevoerd op basis van het Werkonderzoek, waarbij gefocust wordt op in-, uitstroom- en zoekmotieven binnen de sector Rijk.



1. Introductie

De meeste Rijksmedewerkers zijn tevreden over hun baan, zo blijkt uit het Werkonderzoek 2022. Maar waarom kiezen mensen ervoor om bij het Rijk te gaan werken en wat zijn de redenen voor hun vertrek? In deze tijden van arbeidsmarktkrapte zijn deze vragen meer en meer van belang. In deze notitie brengen we deze 'push- en pullfactoren' in kaart.

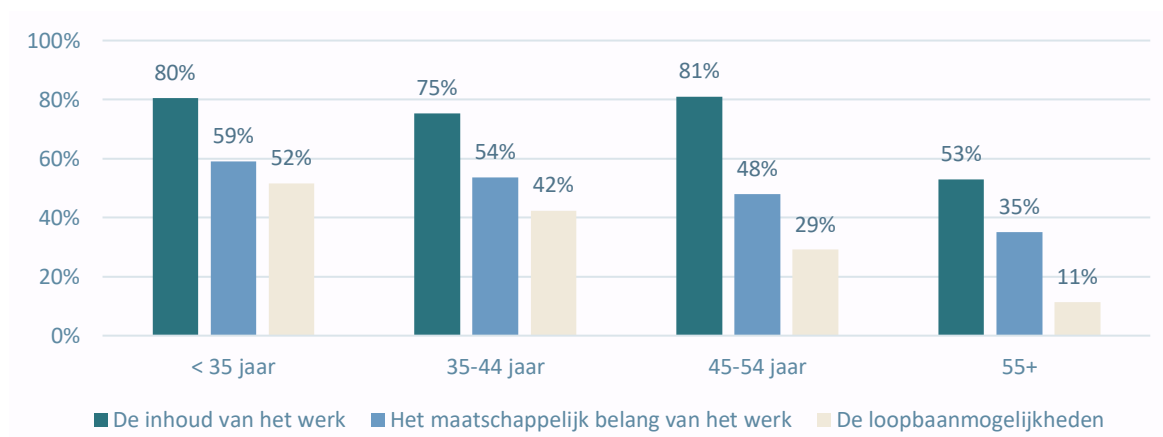
2. Instroom-, uitstroom- en zoekmotieven

2.1. Instroommotieven

In het werkonderzoek is aan medewerkers die de afgelopen twee jaar in dienst zijn getreden bij een organisatie binnen het openbaar bestuur (zogenaamde instromers) gevraagd naar de redenen voor hun baankeuze.

De inhoud van het werk (77%) is voor medewerkers in het Rijk verreweg de meest genoemde reden om te kiezen voor hun huidige baan, gevolgd door het maatschappelijk belang van het werk (54%) en de loopbaanmogelijkheden (43%).

Voor jongere medewerkers (<35 jaar) geldt deze top 3 ook, maar spelen loopbaanmogelijkheden een aanzienlijk grotere rol in hun keus vergeleken met oudere medewerkers: 52% van de jongere medewerkers noemt deze reden belangrijk, t.o.v. slechts 11% in de leeftijdscategorie 55+ (figuur 1). Daarnaast noemen jongere medewerkers ook het salaris en de opleidingsmogelijkheden relatief vaak als instroomredenen (zie Tabel B.1 in bijlage).



FIGUUR 1 MEDEWERKERS RIJK: BELANGRIJKSTE INSTROOMMOTIEVEN PER LEEFTIJDSCATEGORIE

De instroommotieven van medewerkers die bij het Rijk zijn gaan werken, verschillen enigszins van instromers bij gemeenten, provincies en waterschappen (zie Tabel B.2 in bijlage). Het dienen van het algemeen belang wordt bij het Rijk vaker genoemd als instroommotief, en dat geldt ook voor de loopbaan- en opleidingsmogelijkheden. De reistijd speelt daarentegen minder vaak een rol van betekenis.

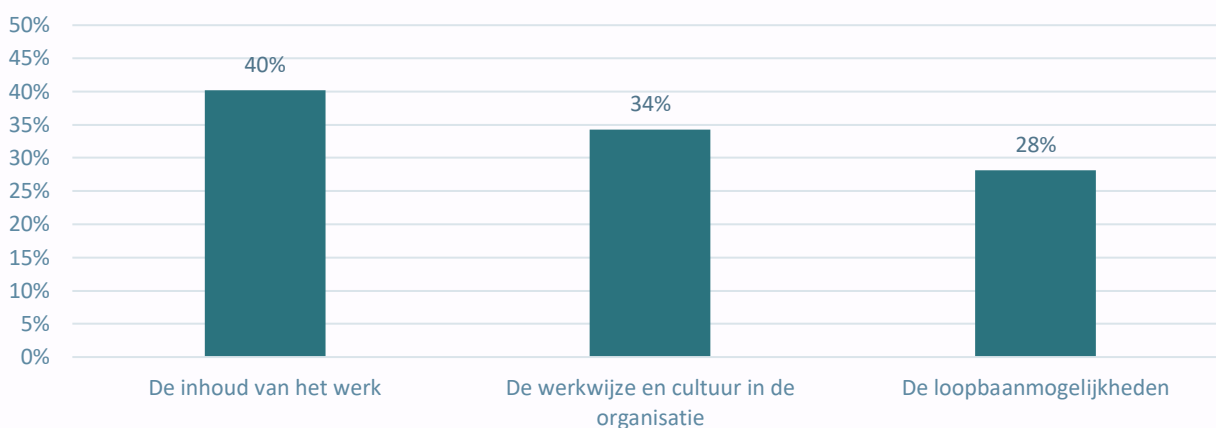


1.1. Uitstroommotieven

In het Werkonderzoek is ook aan medewerkers gevraagd naar hun vertrekmotieven, indien zij van werkgever zijn gewisseld.

De inhoud van het werk is, naast het meest genoemde instroommotief, ook de meest genoemde reden voor een vertrek uit de sector Rijk (36%), gevolgd door de reden dat men iets nieuws of anders wilde gaan doen (30%), de werkwijze en cultuur in de organisatie (27%) en, in iets mindere mate, de loopbaanmogelijkheden (24%).

Kijkend naar de belangrijkste vertrekmotieven van voormalige Rijksmedewerkers die de publieke sector hebben verlaten, spelen loopbaanmogelijkheden echter een grotere rol dan iets nieuws/anders willen gaan doen (zie figuur 2).



FIGUUR 2 MEDEWERKERS RIJK: BELANGRIJKSTE VERTREKMOTIEVEN BIJ VERTREK UIT DE PUBLIEKE SECTOR

Tabel B.3 in de bijlage toont de belangrijkste vertrekmotieven voor medewerkers die (binnen de publieke sector) van werkgever zijn veranderd. Hieruit blijkt dat er kleine sectorale verschillen zijn in de redenen voor vertrek. Bij het Rijk spelen (onvrede over) de inhoud van het werk en de loopbaanmogelijkheden iets vaker een rol dan bij gemeenten, provincies en waterschappen, en hetzelfde geldt voor de wens om iets anders te gaan doen.

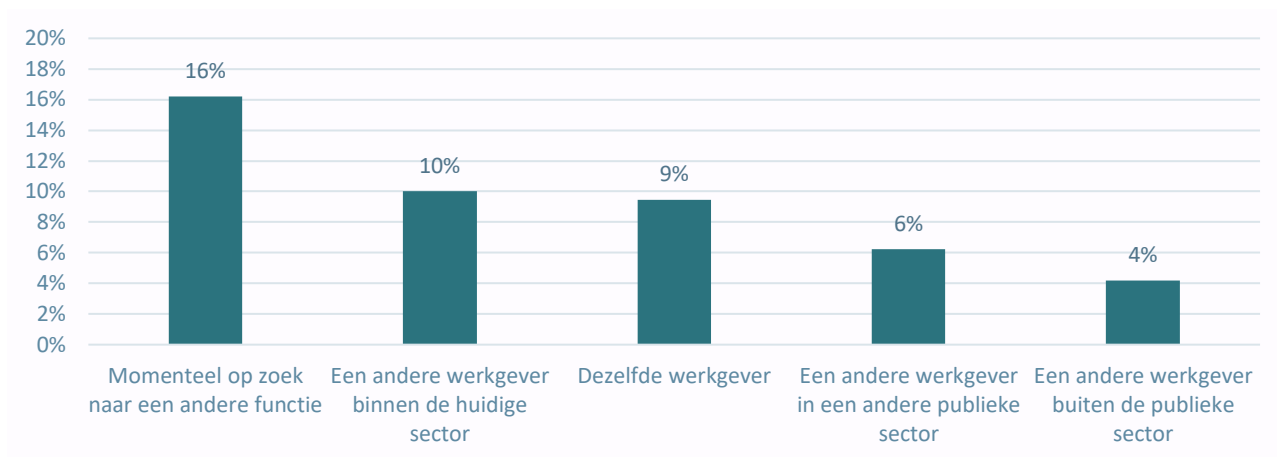
1.2. Zoekmotieven

Uit het Werkonderzoek blijkt dat iets meer dan 16% van de medewerkers bij het Rijk op zoek is naar een andere functie (zie figuur 3). Dit is het hoogste percentage van alle sectoren in het openbaar bestuur (gemiddeld is ruim 14% van de medewerkers in het openbaar bestuur op zoek naar een andere baan).

Medewerkers binnen het Rijk die op zoek zijn naar een andere baan (hetzij bij dezelfde, hetzij bij een andere werkgever) is gevraagd naar de belangrijkste redenen daarvoor. Net als bij de uitstroommotieven, zijn de belangrijkste redenen de inhoud van het werk (40%), dat men iets nieuws of anders wilde gaan doen (39%) en de werkwijze en cultuur in de organisatie (29%).



Kijkend naar de belangrijkste redenen voor het zoeken naar een baan *buiten* de publieke sector, speelt de werkwijze en cultuur een veel grotere rol en is met stipt de vaakst genoemde reden (45%) door medewerkers in het Rijk. Verder wordt het meest genoemd dat men iets nieuws/anders wilde gaan doen (38%) en de loopbaanmogelijkheden (31%).



FIGUUR 3 MEDEWERKERS RIJK: ZOEKEN NAAR EEN ANDERE FUNCTIE

Vergeleken met de andere sectoren in het openbaar bestuur zijn er kleine verschillen in de zoekmotieven (zie Tabel B.4 in bijlage). Medewerkers bij het Rijk zoeken iets vaker naar een andere baan omdat ze wat nieuws willen doen en (iets) minder vaak vanwege de werkwijze en cultuur. De verschillen zijn overall echter beperkt.

1.3. Impact van ongewenst gedrag op het zoeken naar een andere baan

Ongewenst gedrag kan veel impact hebben op medewerkers. Uit het Kernrapport bleek dat medewerkers binnen het Rijk relatief vaker aangaven met ongewenst gedrag van collega's/leidinggevenden en met discriminatie te maken hadden t.o.v. andere sectoren in het openbaar bestuur.

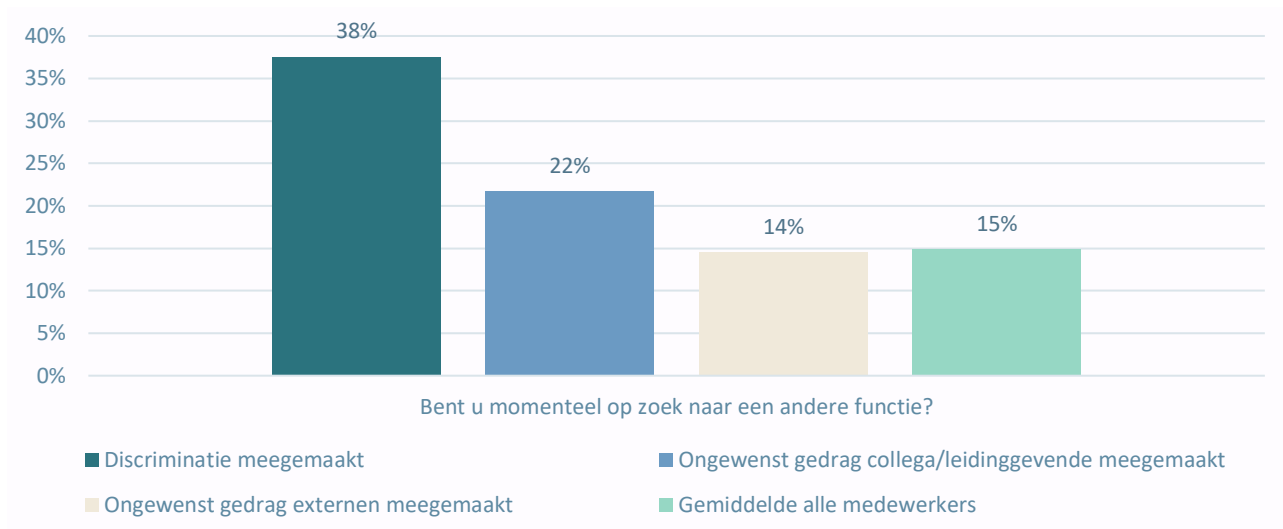
In het Werkonderzoek wordt onderscheid gemaakt naar ongewenst gedrag van externen (burgers, klanten) en van internen (collega's/leidinggevenden). Ook is er gevraagd naar het ervaren van discriminatie op de werkvloer, ongeacht vanuit wie.

Het meemaken van ongewenst gedrag van *externen* blijkt geen grote impact te hebben op het zoeken naar een andere baan. Dit met uitzondering van ongewenste seksuele aandacht: ruim een kwart van de medewerkers in het Rijk/ZBO's die het afgelopen jaar één of meerdere keren ongewenste seksuele aandacht hebben meegemaakt zijn op zoek naar een andere functie, en 8% is zelfs op zoek naar een functie buiten de publieke sector.

Ongewenst gedrag van *leidinggevenden/collega's* heeft een grotere impact op het zoeken naar een andere baan. 22% van de medewerkers binnen het Rijk/ZBO's die de afgelopen 12 maanden één of meerdere vormen van ongewenst gedrag heeft ervaren is op zoek naar een andere baan. Zij zijn wederom relatief ook veel vaker op zoek naar een baan *buiten* de publieke sector (7%, tegenover 3% van de medewerkers die geen ongewenst gedrag van collega's heeft meegemaakt).



Ook het meemaken van *discriminatie* op de werkvloer lijkt van grote invloed te zijn op het zoeken naar een andere baan. Van de medewerkers die geen discriminatie ervaren is 14% op zoek naar een andere baan, waar 37% van de medewerkers die discriminatie heeft ervaren op zoek is. 9% van de medewerkers is zelfs op zoek naar een baan buiten de publieke sector (tegenover 3% van de medewerkers die geen discriminatie hebben ervaren).



FIGUUR 4 MEDEWERKERS RIJK/ZBO: ZOEKEN NAAR EEN ANDERE FUNCTIE EN ONGEWENST GEDRAG

2. Verklarende analyses

In de vorige paragraaf is ingegaan op de in- en uitstroommotieven van medewerkers. Daarbij hebben we gezien dat medewerkers veelal kiezen voor een baan bij het Rijk vanwege de inhoud van het werk en het maatschappelijk belang en vertrekken omdat zij wat anders willen gaan doen of uit onvrede over: de inhoud van het werk, de werkwijze/cultuur in de organisatie en/of de loopbaanmogelijkheden. Dezelfde redenen spelen een rol bij het zoeken van een andere baan.

In het vervolg van deze notitie gaan we hier nader op in. Op basis van verklarende analyse gaan we na welke factoren van invloed zijn op het zoeken van een andere baan *binnen* of *buiten* het Rijk. Bij het zoeken van een baan *binnen het Rijk* gaat het om medewerkers die een (andere) baan zoeken bij de eigen werkgever of bij een andere werkgever in de sector. Bij het zoeken van een baan *buiten de sector* richt de focus zich op een andere publieke sector of op de marktsector. Met behulp van regressieanalyse is onderzocht welke factoren van invloed zijn op de *verloopintentie* van medewerkers; dat wil zeggen, op de kans dat medewerkers zoeken naar een andere baan. In de analyse is hierbij vooral gekeken naar het effect van diverse kenmerken van het werk, zoals: de inhoud van het werk, de loopbaanmogelijkheden, de wijze van leidinggeven en het werkklimaat. Daarnaast zijn in de analyses ook enkele persoons- en baankenmerken opgenomen, ter controle. Het gaat dan o.a. om: leeftijdsklasse, geslacht, opleidingsniveau, functiefamilie, aanstellingsomvang en type dienstverband.



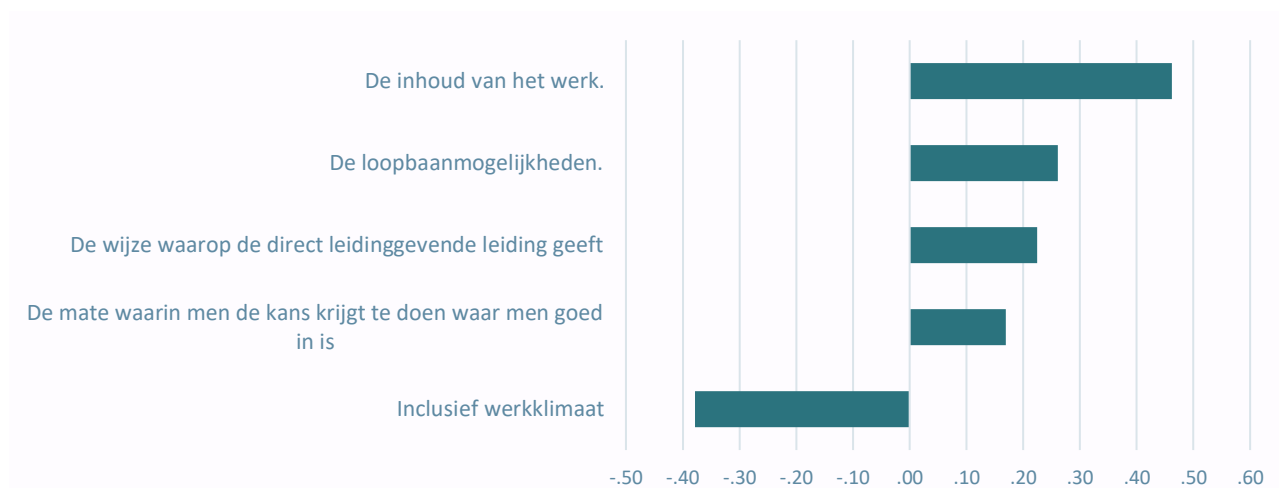
2.1. Bepalende factoren voor het zoeken van een andere baan

Uit de analyse blijkt dat ontevredenheid over de inhoud van het werk sterk van invloed is op de verloopintentie van medewerkers bij het Rijk. Naar mate medewerkers minder tevreden zijn over hun werk, zoeken zij vaker naar een andere baan. Daarnaast spelen ook andere factoren een rol, zoals de loopbaanmogelijkheden en de wijze van leidinggeven. Medewerkers die hierover ontevreden zijn, zoeken vaker naar een andere baan dan medewerkers die tevreden zijn over de loopbaanmogelijkheden en de (direct) leidinggevende. Dit sluit aan bij de in paragraaf 2 genoemde zoekmotieven.

Daarnaast is ook de zogenaamde person-job fit van invloed op het zoeken naar een andere baan. Het gaat hierbij om de mate waarin medewerkers de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn. Medewerkers die ontevreden zijn over hun 'person-job fit' en niet de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn, zoeken significant vaker naar een andere baan, dan medewerkers die goed op hun plek zitten. Het zorgen voor een goede match leidt omgekeerd dus tot minder verloop onder het personeel. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt is het daarom van belang dat organisaties proberen om de matches duurzaam te versterken¹.

Onvrede over de werkwijze en cultuur is een veel genoemde reden voor vertrek, zo hebben we in paragraaf 2 gezien. Uit de regressieanalyses blijkt dat vooral de mate van inclusie van invloed is op het zoeken van een andere baan binnen de sector. Naar mate medewerkers het werkklimaat als meer inclusief beschouwen, zijn minder vaak op zoek naar een andere baan. De mate van inclusie is daarbij gemeten aan de hand van zes stellingen over het werkklimaat (zie Kernrapport Werkonderzoek 2022). Het gaat daarbij onder meer om een gelijke behandeling van personen ongeacht hun achtergrond. Uit nadere analyse blijkt verder dat, naast inclusie ook de interne en externe samenwerking van invloed is op de verloopintentie. Medewerkers die de samenwerking positief beoordelen, zijn minder vaak op zoek naar een andere baan dan degenen die de samenwerking minder beoordelen. Op grond hiervan kunnen we concluderen dat het bij de eerdergenoemde werkwijze en cultuur vooral gaat om inclusie en samenwerking.

FIGUUR 5 – BEÏNVLOEDENDE FACTOREN VOOR HET ZOEKEN VAN EEN ANDERE BAAN BIJ HET RIJK*



* Bij de eerste vier factoren gaat het om ontevredenheid met genoemde kenmerken van het werk.

¹ De meeste medewerkers bij het Rijk (72%) zijn tevreden over de kansen die zij krijgen om te doen waar zij goed in zijn, maar er is ook een deel dan hierover ontevreden is (9%) of geen uitgesproken mening heeft (19%).



Bij het zoeken van een baan in een andere sector spelen, naast onvrede over de inhoud van het werk en de loopbaanmogelijkheden, ook andere factoren een rol (zie Figuur 6). Het gaat dan onder meer om onvrede over de *resultaatgerichtheid* van de organisatie. Naar mate medewerkers hierover minder tevreden zijn, zoeken zij vaker een baan elders (buiten het Rijk). Daarnaast spelen ook de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers een rol. Medewerkers die zich kunnen ontwikkelen in hun werk, zoeken minder vaak een baan buiten de sector dan medewerkers die dat niet kunnen. Dit betekent dat organisaties het verloop van personeel in elk geval deels kunnen voorkomen door ontwikkelmogelijkheden te bieden, bijvoorbeeld in de vorm van een opleiding of training.

Opmerkelijk is verder dat onvrede over de *person-job fit* sterker van invloed is op het zoeken van een baan buiten het Rijk dan binnen het Rijk. Medewerkers die ontevreden zijn over de kans die zij krijgen om te doen waar zij goed in zijn, zoeken vaker naar een functie elders dan medewerkers die daarover tevreden zijn. Dit betekent dat een goede 'fit' niet alleen van invloed is op de mobiliteit binnen de sector, maar ook op de vertrekintentie van medewerkers (naar andere sectoren).

Het werkklimaat heeft, naast de in Figuur 6 genoemde factoren, géén effect op het zoeken van een baan buiten de sector. Uit bivariate analyses blijkt dat *inclusie* wel een negatief effect heeft op de verloopintentie van medewerkers, maar dit effect valt weg als onderstaande factoren worden opgenomen in het model. Dit betekent dat de *mate van inclusie* alleen van invloed is op het zoeken van een baan binnen het Rijk en niet op het zoeken van een baan buiten het Rijk.

FIGUUR 6 – BEÏNVLOEDENDE FACTOREN VOOR HET ZOEKEN VAN EEN ANDERE BAAN BUITEN HET RIJK*



Naast de hiervoor genoemde factoren, zijn ook enkele achtergrondkenmerken van invloed op de verloopintentie van medewerkers. Het gaat dan vooral om: leeftijd, opleidingsniveau en functiefamilie. Uit de analyses blijkt dat 55-plussers significant minder vaak op zoek zijn naar een andere baan dan jongere medewerkers en lager opgeleiden minder vaak dan hoger opgeleiden. Verder blijkt dat medewerkers met een uitvoerende functie en medewerkers die werkzaam zijn in het toezicht minder vaak op zoek zijn naar een andere baan dan beleidsmedewerkers en adviseurs.

3. Lessen voor beleid



Op basis van de verklarende analyses kunnen we een aantal lessen trekken voor het HR-beleid bij het Rijk. Het gaat dan om factoren die van invloed zijn op de verloopintentie van medewerkers. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt is het van groot belang om medewerkers te behouden voor de sector en (voortijdig) vertrek te voorkomen. Relevante factoren hierbij zijn:

- *Uitdagend werk* – de meeste medewerkers bij het Rijk zijn tevreden met hun baan en met de inhoud van hun werk. Degene die hierover ontevreden zijn, zoeken relatief vaak naar een andere baan. Om vertrek van medewerkers te voorkomen, is het daarom belangrijk om te zorgen voor voldoende uitdagend werk.
- *Loopbaanmogelijkheden* – onvrede over de loopbaanmogelijkheden vergroot de kans op vertrek van medewerkers, zowel binnen de sector als ook naar buiten. Om vertrek te voorkomen, is het van belang om loopbaanpaden te ontwikkelen voor medewerkers die intern (binnen het Rijk) willen doorgroeien.
- *Ontwikkelmogelijkheden* – medewerkers die zich kunnen ontplooiën in hun werk, zijn minder vaak op zoek naar een baan buiten de sector. Het is daarom van groot belang om medewerkers voldoende ontwikkelperspectief te bieden en periodiek met hen te bespreken wat hun ontwikkelbehoeften zijn.
- *Een goede fit* – medewerkers die de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn, zoeken minder vaak naar een andere baan (binnen en m.n. buiten de sector). Het zorgen voor een goede person-job fit (match) leidt derhalve ook tot minder verloop (uit de sector). Dit punt verdient aandacht in de jaarlijkse gesprekscyclus tussen medewerker en leidinggevende, maar ook al aan de voorkant tijdens het selectieproces van nieuwe medewerkers.



4. Bijlagen – Tabellen

Tabel B.1 – Belangrijkste redenen voor keuze van een baan bij het Rijk (%)

	< 35 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55+	Totaal
De inhoud van het werk	80%	75%	81%	53%	77%
Het maatschappelijk belang van het werk	59%	54%	48%	35%	54%
De loopbaanmogelijkheden	52%	42%	29%	11%	43%
Het salaris/de beloning	42%	36%	28%	32%	38%
De mate van zelfstandigheid	29%	27%	35%	26%	29%
De secundaire arbeidsvoorwaarden	31%	28%	21%	18%	27%
De opleidingsmogelijkheden	31%	19%	19%	10%	25%
De werktijden	25%	23%	15%	17%	22%
Een vast contract	22%	17%	24%	29%	22%
Acceptabele werkdruk	22%	22%	13%	19%	20%
De reistijd	16%	19%	17%	19%	17%
De mogelijkheid om thuis te werken	13%	16%	17%	10%	14%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	11%	6%	11%	10%	10%
Het feit dat het een promotie betekende	7%	7%	7%	8%	7%
De mogelijkheid om in deeltijd te werken	4%	7%	6%	5%	5%
Anders	5%	9%	10%	17%	7%
Totaal (n)	749	322	269	151	1.491

Bron: BZK (2022) *Werkonderzoek 2022*.

Tabel B.2 – Belangrijkste redenen voor keuze van een baan, naar sector (%)

	Rijk	Gemeente	Provincie	Waterschappen	Totaal*
De inhoud van het werk	77%	75%	76%	72%	75%
Het maatschappelijk belang van het werk	54%	40%	47%	53%	47%
Het salaris/de beloning	38%	38%	44%	38%	38%
De loopbaanmogelijkheden	43%	29%	35%	27%	33%
De mate van zelfstandigheid	29%	32%	28%	30%	32%
De werktijden	22%	26%	14%	33%	26%
De secundaire arbeidsvoorwaarden	27%	22%	26%	33%	25%
De reistijd	17%	31%	19%	33%	24%
Acceptabele werkdruk	20%	19%	18%	33%	21%
De opleidingsmogelijkheden	25%	14%	18%	17%	19%
Een vast contract	22%	19%	16%	16%	19%
De mogelijkheid om thuis te werken	14%	15%	14%	13%	15%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	10%	5%	5%	8%	7%
Het feit dat het een promotie betekende	7%	6%	10%	2%	6%
De mogelijkheid om in deeltijd te werken	5%	5%	7%	7%	6%
Anders	7%	10%	12%	11%	9%
Totaal (n)	1.491	784	217	167	3.362

Bron: BZK (2022) *Werkonderzoek 2022*. | * incl. Gemeenschappelijke Regelingen, ZBO's en Rechterlijke macht.



Tabel B.3 – Belangrijkste redenen voor vertrek bij oude werkgever, naar sector (%)

	Rijk	Gemeente	Provincie	Waterschappen	Totaal*
De inhoud van het werk	36%	30%	20%	33%	31%
De werkwijze en cultuur in de organisatie	27%	35%	30%	27%	31%
Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	30%	23%	29%	17%	25%
De loopbaanmogelijkheden	24%	17%	21%	18%	19%
De leidinggevende	17%	19%	25%	16%	19%
Het salaris/de beloning	18%	21%	15%	3%	18%
De sfeer	15%	16%	16%	16%	17%
Ik had ergens anders meer doorgroeimogelijkheden	14%	12%	12%	1%	12%
De werkdruk	11%	12%	17%	12%	12%
Einde (tijdelijk) dienstverband	12%	5%	8%	16%	10%
De reistijd	4%	13%	7%	6%	9%
Ik wilde een baan met meer verantwoordelijkheden	10%	9%	14%	18%	9%
Baan die meer past bij mijn opleiding	10%	6%	6%	12%	8%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	6%	6%	4%	11%	5%
Onzekerheid door reorganisaties	3%	3%	2%	9%	3%
Anders	8%	14%	12%	9%	12%
1,00 Totaal	510	303	63	41	1168

Bron: BZK (2022) *Werkonderzoek 2022*. | * incl. Gemeenschappelijke Regelingen, ZBO's en Rechterlijke macht.

Tabel B.4 – Belangrijkste redenen om op zoek te gaan naar andere baan, naar sector (%)

	Rijk	Gemeente	Provincie	Waterschappen	Totaal*
De inhoud van het werk	40%	35%	42%	33%	37%
Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	39%	32%	43%	30%	35%
De werkwijze en cultuur in de organisatie	29%	36%	31%	34%	33%
Het salaris/de beloning	28%	28%	20%	29%	27%
De loopbaanmogelijkheden	26%	22%	20%	22%	23%
De leidinggevende	13%	16%	21%	17%	15%
De sfeer	14%	16%	13%	9%	15%
De werkdruk	13%	14%	11%	16%	13%
Ik wilde een baan met meer verantwoordelijkheden	13%	9%	12%	12%	11%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	9%	9%	12%	14%	9%
Ik had ergens anders meer doorgroeimogelijkheden	11%	9%	5%	6%	9%
De reistijd	7%	10%	10%	7%	9%
Baan die meer past bij mijn opleiding	8%	5%	10%	4%	6%
Onzekerheid door reorganisaties	2%	5%	3%	8%	4%
Einde (tijdelijk) dienstverband	3%	3%	6%	3%	4%
Anders	5%	9%	6%	10%	7%
Totaal (n)	1.104	622	203	174	2.703

Bron: BZK (2022) *Werkonderzoek 2022*. | * incl. Gemeenschappelijke Regelingen, ZBO's en Rechterlijke macht.