

Integriteit van de overheid

Een onderzoek naar de integriteitsbeleving van het overheidspersoneel

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Directie Arbeidszaken Openbare Sector
Afdeling Kennisinfrastructuur en Analyse
Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector

Januari 2007

Colofon

Uitgave

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Directoraat-generaal Management Openbare Sector
Directie Arbeidszaken Openbare Sector
Afdeling Kennisinfrastructuur en Analyse
Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector

Postbus 20011
2500 EA Den Haag
info@minbzk.nl
www.minbzk.nl

Informatie en suggesties

André Dickmann (070) 426 6880
E-mail: andre.dickmann@minbzk.nl

Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector
www.integriteitoverheid.nl

Inhoudsopgave

	Inleiding	7
1.	Resultaat Personeelonderzoek	9
2.	Resultaat Flitspanel	12
3.	Integriteitsbeleving naar overheidssector	15
4.	Integriteitsbeleving naar overige kenmerken	17
	Conclusie	18
	Bijlage	19

Inleiding

Uit onderzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) blijkt dat een deel van het overheidspersoneel zich negatief uitlaat over de integriteit van de organisatie. Een op de zeven ambtenaren heeft weinig vertrouwen in de integriteit van de eigen organisatie. Een op de vier ambtenaren vindt dat in de eigen organisatie geen sprake is van een open organisatiecultuur waarin voldoende ruimte is voor het uiten van kritiek en het geven van eerlijke adviezen.

In dit onderzoek is integriteit breed gedefinieerd. Integriteit gaat over de manier van werken in een organisatie. Het is meer dan het oneigenlijk gebruik van materiaal van de werkgever of het aannemen van geschenken van belanghebbenden. Integriteit gaat over het elkaar aanspreken op gedrag, over eerlijke omgangsvormen en over een open organisatiecultuur. Vanwege het grote belang dat aan een integere overheid mag worden gehecht, zijn de resultaten van het onderzoek opmerkelijk.

Het begrip integriteit

Integriteit gaat om goed ambtenaarschap en goed werkgeverschap. Voor een ambtenaar betekent integriteit dat hij op een zorgvuldige wijze omgaat met de bevoegdheden en middelen waarover hij beschikt, ten behoeve van het publieke belang dat hij dient. Hij houdt zich daarbij aan de letter én de geest van de geldende wetten, regels en procedures. Tevens houdt hij rekening met de in het geding zijnde belangen en is hij bereid verantwoording af te leggen over zijn handelen.

De werkgever is verantwoordelijk voor het voeren van een goed integriteitsbeleid. De ambtenaar heeft er recht op dat hij door zijn werkgever wordt beschermd door onnodige verleidingen en integriteitsrisico's zo veel mogelijk weg te nemen. Daar hoort bij dat de werkgever verantwoordelijk is voor een open cultuur, waar medewerkers elkaar durven aan te spreken, waar ruimte is voor kritische advisering en leidinggevendend daarvoor openstaan. Verder is het van belang dat leidinggevendend het goede voorbeeld geven. Het optreden tegen (vermoedelijke) integriteitsschendingen geeft bijvoorbeeld een krachtig signaal af over de normen die de organisatie voorstaat.

Personeelonderzoek en Flitspanel

In het voorjaar van 2006 heeft het Ministerie een uitgebreid onderzoek verricht onder het overheidspersoneel (Personeelonderzoek). Het personeel van alle overheidssectoren (rijk, gemeenten, provincies, waterschappen, rechterlijke macht, defensie, politie en onderwijs en wetenschap) heeft een uitgebreide vragenlijst ontvangen, waarin ook een klein aantal stellingen over integriteit is opgenomen. Op basis van de respons van 30.000 ambtenaren ontstaat een beeld van de integriteit van de overheid. In het najaar van 2006 heeft een aanvullend onderzoek plaatsgevonden, waarin onder een kleine populatie (circa 1.250 ambtenaren) een groot aantal integriteitsstellingen is voorgelegd (Flitspanel). De resultaten van beide onderzoeken worden in dit rapport beschreven.

Dit rapport bestaat uit vier paragrafen. In de eerste paragraaf komt de mening van het overheidspersoneel over de stellingen van het Personeelonderzoek aan de orde, in de tweede paragraaf de stellingen van het onlangs verrichte Flitspanel. De derde paragraaf behandelt verschillen tussen de overheidssectoren. Vervolgens wordt in de vierde paragraaf de samenhang tussen de ideeën over integriteit en enkele persoons- en baankenmerken gepresenteerd. Tot slot volgt een korte conclusie.

1. Resultaat Personeelonderzoek

Integriteit ambtenaar van groot belang

In het voorjaar van 2006 is een klein aantal stellingen over integriteit aan het overheidspersoneel voorgelegd (Personeelonderzoek). Aan de respondenten is gevraagd aan te geven in welke mate men het eens of oneens is met zeven stellingen. De stellingen betreffen niet zozeer de 'harde kant' van integriteit, zoals schendingen en overtredingen, maar vooral de 'zachte' kant. De respondent is gevraagd naar zijn of haar mening over het vertrouwen in integriteit, de regels over integriteit, de aandacht voor integriteit, de openheid van de organisatiecultuur, de nadelige gevolgen van een melding, of de leidinggevende het goede voorbeeld geeft en tot slot of het management adequaat reageert.

Op basis van de respons van 30.000 ambtenaren ontstaat een beeld van de integriteit van de overheid. Het aandeel ambtenaren dat het oneens is met de positief geformuleerde stellingen varieert van 12 tot 27 procent (figuur 1). Dit betekent dat een deel van het overheidspersoneel zich negatief uitlaat over de integriteit bij hun organisatie. Natuurlijk is de meerderheid dus positief of neutraal over de voorgelegde stellingen maar dat mag, vanwege het grote belang dat overheidsorganisaties aan integriteit horen toe te kennen, bijna als een vanzelfsprekendheid worden beschouwd. Ergo, aan het oneens zijn met de stellingen mag betekenis worden toegekend.

Wel regels, minder vertrouwen en aandacht

De zeven stellingen betreffen verschillende aspecten van integriteit. De stelling 'Ik kan vertrouwen op de integriteit van mijn organisatie' geeft een algemene indruk van de mening van het overheidspersoneel over integriteit. Met deze stelling is 14 procent van de ambtenaren het volstrekt of grotendeels oneens. Met andere woorden, een op de zeven ambtenaren heeft weinig vertrouwen in de integriteit van de eigen organisatie.

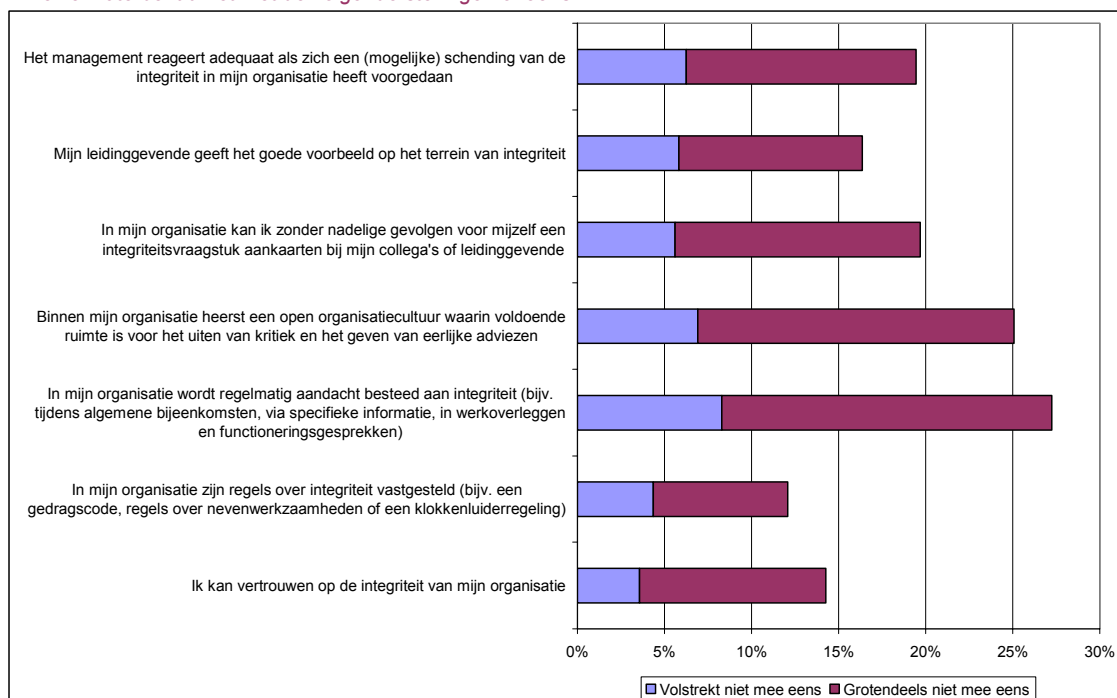
Tegelijkertijd is 12 procent het oneens met de stelling 'In mijn organisatie zijn regels over integriteit vastgesteld (bijvoorbeeld een gedragscode, regels over nevenwerkzaamheden of een klokkenluidersregeling)'. Hierbij moet een kanttekening worden geplaatst. In de praktijk blijkt het personeel namelijk slecht op de hoogte te zijn van dergelijke regels. Over deze stelling hebben namelijk veel ambtenaren geen mening (17 procent). Uit eerder onderzoek¹ is gebleken dat de meeste overheidsorganisaties beschikken over regels over integriteit. Het is de vraag of die regels wel voldoende onder de aandacht worden gebracht.

Dit is blijkbaar niet het geval, want over de aandacht voor integriteit zijn ambtenaren het meest negatief. Met de stelling 'In mijn organisatie wordt regelmatig aandacht besteed aan integriteit (bijvoorbeeld tijdens algemene bijeenkomsten, via specifieke informatie, in werkoverleggen en functioneringsgesprekken)' is 27 procent het oneens. Ruim een kwart van het overheidspersoneel vindt dus dat er in hun organisatie niet regelmatig aandacht wordt besteed aan integriteit.

¹ Research voor Beleid, juni 2004.

Figuur 1. Mening overheidspersoneel over integriteitsstellingen

In welke mate bent u het met de volgende stellingen oneens?



Bron: BZK, Personeelsonderzoek 2006.

n=29.987.

Leiding vervult geen goede voorbeeldfunctie

De leiding is verantwoordelijk voor de aandacht voor integriteit. Hoe vult zij dat in? Over de voorbeeldrol van hun leidinggevende is niet iedere ambtenaar even tevreden. Met de stelling 'Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld op het terrein van integriteit' is 16 procent het oneens. Een op de zes ambtenaren vindt dus dat zijn of haar leidinggevende niet het goede voorbeeld geeft op het terrein van integriteit. En dit terwyl de rol van de manager buitengewoon cruciaal is.

Over de houding van het management is bijna een op de vijf ambtenaren eveneens negatief. Met de stelling 'Het management reageert adequaat als zich een (mogelijke) schending van de integriteit in mijn organisatie heeft voorgedaan' is 19 procent het oneens. Hierbij moet worden aangetekend dat een grote groep ambtenaren aangeeft geen mening te hebben over deze stelling ('weet niet / niet van toepassing').

Dit laatste is geen verrassende constatering, omdat schendingen niet altijd in het openbaar worden afgehandeld. Dat neemt niet weg dat het wel belangrijk is om over de afhandeling van schendingen te rapporteren, omdat dit weergeeft welke normen de organisatie daadwerkelijk belangrijk vindt.

Een op de vijf ambtenaren verwacht negatieve gevolgen van een melding

Met het bovenstaande in gedachten hoeft het geen verbazing te wekken dat een deel van het personeel somber is over de openheid van de organisatiecultuur. Met de stelling 'Binnen mijn organisatie heerst een open organisatiecultuur waarin voldoende ruimte is voor het uiten van kritiek en het geven van eerlijke adviezen' is 25 procent het oneens. Dit betekent dus dat een kwart van het overheidspersoneel de cultuur in hun organisatie te gesloten vindt.

Ook over de persoonlijke gevolgen van een melding van een integriteitsvraagstuk is een deel van de ambtenaren negatief. Met de stelling 'In mijn organisatie kan ik zonder nadelige gevolgen voor mijzelf een integriteitsvraagstuk aankaarten bij mijn collega's of leidinggevende' is 20 procent het oneens. Blijkbaar vreest een deel van het personeel voor de gevolgen van een melding.

Tevredenheid over baan en organisatie: zeer sterk positief verband

Weinig opmerkelijk zal zijn dat sprake is van een zeer sterke positieve samenhang tussen de mening over integriteit en de tevredenheid met de baan of de organisatie: naarmate ambtenaren meer tevreden zijn over hun baan of hun organisatie, zijn zij ook positiever over alle facetten van integriteit. Bijvoorbeeld, het aandeel ambtenaren dat het oneens is met de stelling 'Ik kan vertrouwen op de integriteit van mijn organisatie' is onder hen die zeer tevreden zijn over hun organisatie 3 procent en onder hen die zeer ontevreden zijn maar liefst 59 procent (zie bijlage A).

Het belang van integriteit staat dus niet op zichzelf, maar raakt aan de kern van medewerkerstevredenheid. De resultaten laten zien dat integriteit niet alleen gaat om regels, maar ook om de kwaliteit van de leiding en van de organisatiecultuur. Bij uitstek zijn dit aspecten die de tevredenheid van medewerkers beïnvloeden.

2. Resultaat Flitspanel

In het najaar van 2006 is onder een kleine groep ambtenaren een Internetenquête met een flink aantal integriteitsstellingen afgenomen². Opnieuw is aan het overheidspersoneel gevraagd aan te geven in welke mate men het hiermee eens of oneens is. Behalve de zeven eerder genoemde stellingen, bevat deze enquête maar liefst 70 andere stellingen over integriteit. De stellingen betreffen opnieuw een diversiteit van aspecten, die uiteraard allen met integriteit te maken hebben: de relatie met collega's, eerlijkheid, het gedrag op het werk, rechtvaardigheid, het organisatieklimaat, het management en ongewenste omgangsvormen.

Dit onderzoek is uitgevoerd om een meetinstrument te ontwikkelen waarmee organisaties zelfstandig onderzoek kunnen doen naar de effecten van hun integriteitsbeleid. Met ingang van april 2007 zal dit instrument onder de naam IntegriteitSpiegel via Internet beschikbaar komen³. Dit meetinstrument wordt ontwikkeld op basis van analyses van de Universiteit Nyenrode in opdracht van BZK⁴. De meest opvallende resultaten van het Flitspanel worden hieronder gepresenteerd. De scores van alle stellingen staan vermeld in bijlage A.

Op basis van de respons van ongeveer 1.250 ambtenaren ontstaat een zelfde beeld van de integriteit van de overheid als op basis van het eerdere onderzoek. De zeven identieke stellingen leveren een vrijwel gelijke score op, dat wil zeggen een vrijwel gelijk aandeel ambtenaren is het hiermee (helemaal of enigszins) oneens. Deze enquête betekent dus een bevestiging van het eerder ontstane beeld van de integriteit binnen overheidsorganisaties.

Vertrouwen in integriteit collega's groter dan in organisatie als geheel

Met de stelling 'Ik kan vertrouwen op de integriteit van mijn organisatie (als geheel)' is nu 17 procent van de ambtenaren het oneens (dit was 14 procent in het eerdere onderzoek). Ook is gevraagd naar een algemeen oordeel over de integriteit van de organisatie. 13 Procent van het overheidspersoneel geeft aan deze als matig of slecht te beschouwen. Opvallend is dat het vertrouwen in collega's aanmerkelijk beter scoort; met de stelling 'Ik kan vertrouwen op de integriteit van mijn collega's' is slechts 9 procent het niet eens. Blijkbaar is er meer vertrouwen in de integriteit van collega's dan in die van de organisatie als geheel.

Het algemene vertrouwen in de integriteit van collega's neemt niet weg dat er geen onethisch gedrag zou voorkomen. 23 Procent is het (helemaal of enigszins) eens met de stelling 'Mijn (directe) collega's maken gebruik van de organisatie en organisatie-eigendommen voor persoonlijke doeleinden'⁵. Ook is 17 procent het eens met de stelling 'Op mijn werk lopen mijn (directe) collega's er de kantjes vanaf'. Blijkbaar houdt het eens zijn met deze stellingen niet automatisch in dat het vertrouwen in de integriteit van de collega's wordt geschaad.

Onethisch gedrag van collega's

Aan het panel is gevraagd aan te geven hoe vaak men bepaald gedrag in het afgelopen jaar in de directe werkomgeving heeft gezien. De scores voor verschillende vormen van onethisch gedrag lopen sterk

² Het gaat om het Flitspanel. Dit betreft een panel van ambtenaren die aangegeven hebben regelmatig een korte vragenlijst over arbeidszaken en management bij de overheid via Internet te willen invullen.

³ De IntegriteitSpiegel komt via het portal www.internetspiegel.nl on-line beschikbaar voor organisaties in de publieke sector.

⁴ Bron: Hogendoorn, R.A., *Gedrag in publieke organisaties, validatie van onderzoeksvragen over ethische prestaties*, Nyenrode Business Universiteit, december 2005.

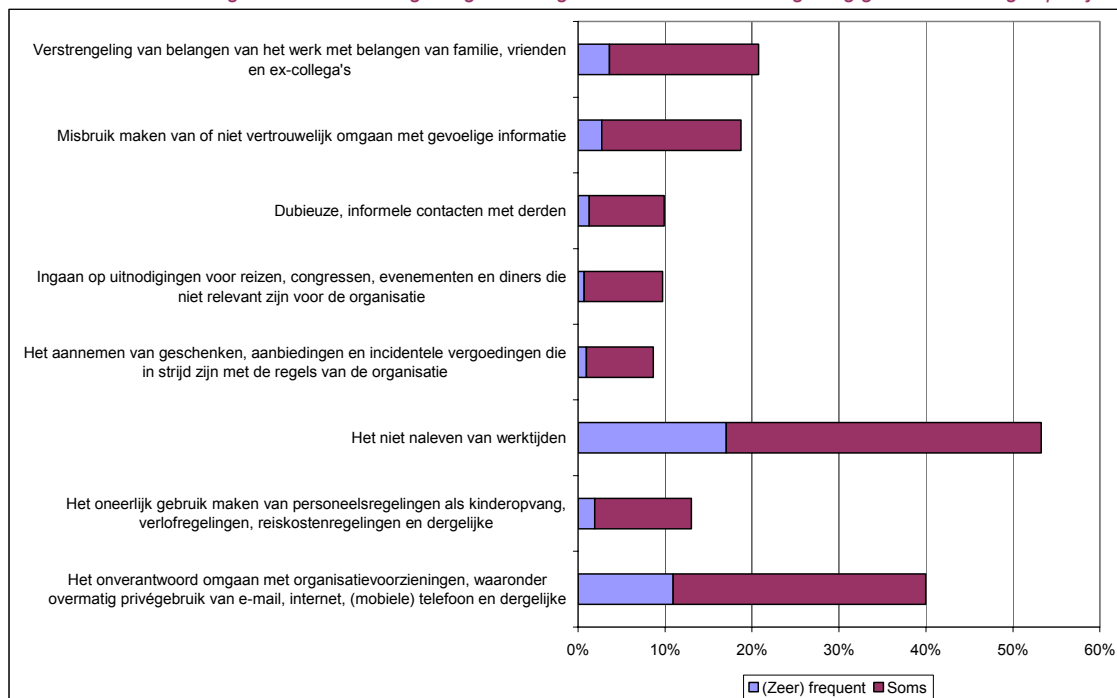
⁵ Natuurlijk is van belang hoe letterlijk de vraag door de respondent wordt geïnterpreteerd. Het maakt uit of het gaat om het maken van enkele kopieën of om het meenemen van een pak papier naar huis. De interpretatie zal per respondent verschillen, maar aannemelijk is dat het om laakbaar gedrag gaat.

uiteen (figuur 2). 17 Procent van het personeel zegt dat de werktijden (zeer) frequent niet worden nageleefd en nog eens 36 procent vindt dat dat soms het geval is. Samen vindt dus de helft van het personeel dat de werktijden niet goed worden nageleefd.

40 Procent van het personeel geeft aan dat 'het onverantwoord omgaan met organisatievoorzieningen, waaronder overmatig privégebruik van e-mail, internet, (mobiele) telefoon en dergelijke' voorkomt. 11 Procent vindt dat dit (zeer) frequent en 29 procent dat dit soms voorkomt. Kortom, vier van de tien ambtenaren zien dat in de directe werkomgeving onverantwoord wordt omgegaan met organisatievoorzieningen.

Figuur 2. Mening overheids personeel over integer gedrag

Hoe vaak heeft u de volgende vormen van gedrag in uw organisatie/directe werkomgeving gezien in het afgelopen jaar?



Bron: BZK, Flitspanel 2006.

n=1.243.

Andere vormen van onethisch gedrag worden minder vaak waargenomen, maar zijn daarom niet minder ernstig. Ongeveer een op de vijf ambtenaren ziet (zeer) frequent of soms een belangenverstrengeling tussen werk en privé. En ongeveer evenzo vaak wordt misbruik van gevoelige informatie in de directe werkomgeving geconstateerd.

Ongewenste omgangsvormen: er wordt veel geroddeld

Ongewenste omgangsvormen komen op de werkvloer in verschillende mate voor. De ernst hiervan verschilt. Roddelen komt het meest voor onder het overheids personeel: 43 procent is het eens met de stelling 'Op mijn afdeling wordt over (directe) collega's geroddeld'. Vervolgens geeft 14 procent van de ambtenaren aan 'wel eens door (directe) collega's te worden genegeerd'. Ook meldt 9 procent dat '(directe) collega's last hebben van ongewenst gedrag'. Persoonlijke ervaring hebben ambtenaren met 'regelmatig verbale agressie' (6 procent), 'intimidatie' (5 procent), 'regelmatig discriminatie' (4 procent), 'wel eens lichamelijk geweld' (2 procent), 'pesten' (2 procent) en 'ongewenste intimiteiten' (1 procent).

Nog veel terrein te winnen...

Dat integriteit nog niet bij iedereen tussen de oren zit, blijkt uit het feit dat 35 procent van het overheids personeel het eens is met de stelling 'Voorschriften, gedragscodes en procedures over ethisch handelen en integriteit zijn een formaliteit, maar leven niet in de praktijk'. Ook uit het in de vorige

paragraaf besproken Personeelonderzoek bleek al dat het opstellen van integriteitsregels niet automatisch meer vertrouwen en aandacht voor integriteit betekent.

De rol van het management kan en moet worden verbeterd, want 27 procent is het oneens met de stelling 'Het management van mijn organisatie laat regelmatig zien dat het grote waarde hecht aan ethisch (fatsoenlijk) gedrag'. Ook dit bevestigt de eerdere bevinding dat het management niet altijd adequaat reageert op een (mogelijke) integriteitsschending. Kortom, wat integriteit betreft is nog een heel terrein te winnen.

3. Integriteitsbeleving naar overheidssector

De mening van het personeel over de verschillende facetten van integriteit varieert aanzienlijk tussen de overheidssectoren. Dit is ten dele logisch, omdat de aard van het werk sterk verschilt tussen de sectoren. Immers, een politieagent kent een heel andere werksituatie dan een leraar in het primair onderwijs. En een gemeenteambtenaar heeft weer heel andere taken dan een medewerker van een universitair medisch centrum. Dit betekent dat ambtenaren aan uiteenlopende verleidingen bloot staan en dus integriteit op een heel ander terrein tot uiting komt. Wat deze ambtenaren gemeen hebben is dat zij allen werken aan een publieke taak. In deze paragraaf komen de meningsverschillen van ambtenaren over integriteit tussen de overheidssectoren aan de orde.

Grote verschillen tussen overheidssectoren

Uit het Personeelsonderzoek 2006 blijkt dat de mening van ambtenaren over integriteit sterk verschilt tussen de overheidssectoren. Zo varieert het aandeel ambtenaren dat het oneens is met de stelling 'Ik kan vertrouwen op de integriteit van mijn organisatie' van 5 procent bij de rechterlijke macht tot 20 procent in het beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (tabel 1). Blijkbaar heeft het personeel bij de rechterlijke macht aanzienlijk meer vertrouwen in de integriteit van hun organisatie dan het personeel in het beroepsonderwijs.

De verschillen tussen de sectoren zijn nog groter ten aanzien van de regels over en de aandacht voor integriteit. Vooral de mening over de aandacht voor integriteit verschilt zeer sterk. Namelijk, met de stelling 'In mijn organisatie wordt regelmatig aandacht besteed aan integriteit (bijvoorbeeld tijdens algemene bijeenkomsten, via specifieke informatie, in werkoverleggen en functioneringsgesprekken)' is 11 procent van het politiepersoneel het oneens, terwijl dit geldt voor 52 procent van het personeel bij onderzoekinstellingen. Het is opvallend dat maar liefst de helft van het personeel in hoger beroepsonderwijs, bij universiteiten en bij onderzoekinstellingen van mening is dat er niet regelmatig aandacht aan integriteit wordt besteed.

Personeel openbaar bestuur positiever en onderwijs negatiever

In het algemeen kan worden gezegd dat het personeel in het openbaar bestuur positiever is over integriteit en in het onderwijs negatiever. Ten opzichte van het gemiddelde bij de overheid zijn ambtenaren in het openbaar bestuur over de zeven stellingen minder negatief, terwijl de werknemers in het onderwijs juist een meer negatieve mening hebben. Het personeel bij defensie en politie neemt een tussenpositie in, maar zijn over het algemeen iets positiever dan gemiddeld.

Uitzondering op dit algemene beeld vormen de gemeenten en het primair onderwijs. Het gemeentepersoneel is, in tegenstelling tot het personeel bij het openbaar bestuur, niet positiever over de verschillende stellingen gestemd. Het gemeentepersoneel denkt grosso modo hetzelfde over integriteit als de gemiddelde ambtenaar. Evenzo is het personeel in het primair onderwijs, in tegenstelling tot andere onderwijssectoren, niet negatiever gestemd. Sterker nog, het personeel in het primair onderwijs lijkt in het algemeen iets positiever over integriteit te denken dan de gemiddelde ambtenaar.

Tabel 1. Aandeel ambtenaren dat het (volstrekt of grotendeels) oneens is met de stelling

	Vertrouwen op integriteit organisatie ^{a)}	Regels over integriteit ^{b)}	Aandacht voor integriteit ^{c)}	Open organisatiecultuur ^{d)}	Melden zonder nadelige gevolgen ^{e)}	Leidinggevende geeft voorbeeld ^{f)}	Management reageert adequaat ^{g)}
Totaal overheid	14%	12%	27%	25%	20%	16%	19%
Openbaar Bestuur							
Rijk	15%	4%	18%	27%	19%	15%	19%
Gemeenten	15%	7%	26%	26%	22%	16%	22%
Provincies	12%	2%	15%	23%	15%	10%	16%
Rechterlijke Macht	5%	5%	15%	20%	7%	6%	9%
Waterschappen	13%	5%	21%	25%	20%	12%	16%
Veiligheid							
Defensie	18%	6%	21%	24%	20%	14%	19%
Politie	16%	3%	11%	26%	22%	14%	14%
Onderwijs en Wetenschappen							
Primair Onderwijs	9%	21%	25%	18%	16%	16%	15%
Voortgezet Onderwijs	16%	29%	39%	29%	21%	19%	23%
Beroepsonderwijs en Volw.educatie	20%	20%	42%	31%	23%	21%	26%
Hoger Beroepsonderwijs	19%	22%	50%	33%	24%	20%	27%
Universiteiten	13%	14%	47%	24%	17%	15%	21%
Onderzoekinstellingen	13%	18%	52%	23%	20%	17%	23%
Universitair Medische Centra	12%	10%	30%	24%	20%	20%	19%
Afwijkingen ten opzichte van totaal overheid							
Openbaar Bestuur							
Rijk	0%	-8%	-9%	1%	0%	-2%	-1%
Gemeenten	1%	-5%	-1%	1%	2%	-1%	2%
Provincies	-2%	-10%	-12%	-3%	-4%	-7%	-3%
Rechterlijke Macht	-9%	-7%	-12%	-5%	-13%	-10%	-10%
Waterschappen	-1%	-7%	-6%	0%	0%	-5%	-4%
Veiligheid							
Defensie	4%	-6%	-7%	-1%	1%	-2%	0%
Politie	2%	-9%	-17%	1%	2%	-2%	-5%
Onderwijs en Wetenschappen							
Primair Onderwijs	-5%	9%	-2%	-7%	-4%	0%	-5%
Voortgezet Onderwijs	2%	16%	12%	4%	1%	3%	4%
Beroepsonderwijs en Volw.educatie	5%	8%	15%	6%	4%	4%	7%
Hoger Beroepsonderwijs	5%	10%	23%	7%	5%	3%	7%
Universiteiten	-1%	2%	19%	-1%	-2%	-1%	2%
Onderzoekinstellingen	-1%	6%	25%	-2%	0%	0%	4%
Universitair Medische Centra	-2%	-2%	3%	-1%	0%	3%	0%

^{a)} Ik kan vertrouwen op de integriteit van mijn organisatie.

^{b)} In mijn organisatie zijn regels over integriteit vastgesteld (bijv. een gedragscode, regels over nevenwerkzaamheden of een klokkenluidersregeling).

^{c)} In mijn organisatie wordt regelmatig aandacht besteed aan integriteit (bijv. tijdens algemene bijeenkomsten, via specifieke informatie, in werkoverleggen en functioneringsgesprekken).

^{d)} Binnen mijn organisatie heerst een open organisatiecultuur waarin voldoende ruimte is voor het uiten van kritiek en het geven van eerlijke adviezen.

^{e)} In mijn organisatie kan ik zonder nadelige gevolgen voor mijzelf een integriteitsvraagstuk aankaarten bij mijn collega's of leidinggevende.

^{f)} Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld op het terrein van integriteit.

^{g)} Het management reageert adequaat als zich een (mogelijke) schending van de integriteit in mijn organisatie heeft voorgedaan.

Bron: BZK, Personeelonderzoek 2006.

n=29.987.

4. Integriteitsbeleving naar overige kenmerken

In hoeverre verschilt nu de mening over integriteit naar verschillende persoons- en baankenmerken? Denken ambtenaren verschillend over integriteit naar leeftijd of opleidingsniveau, of naar organisatiegrootte of arbeidsduur? In deze laatste paragraaf volgt voor verschillende persoons- en baankenmerken een korte beschrijving in hoeverre de mening over de zeven integriteitsstellingen varieert. Over het algemeen valt het op dat deze kenmerken er weinig toe doen. De cijfers staan vermeld in bijlage B.

Leeftijd: nauwelijks verband, alleen zijn 15-24 jarigen positiever

Er bestaat nauwelijks verband tussen de mening over integriteit en leeftijd. Alleen wat de 'regels over integriteit' betreft geldt hoe ouder men is, hoe negatiever men denkt. Wel zijn jongere ambtenaren (15-24 jaar) over alle integriteitsitems duidelijk minder negatief, maar tussen de overige leeftijdscategorieën bestaat weinig verschil van mening.

Opleidingsniveau: voor drie items een negatief verband

Voor drie van de zeven integriteitsitems bestaat een negatief verband naar het niveau van de hoogst voltooide opleiding: hoe hoger het opleidingsniveau, hoe negatiever men is over de 'regels over integriteit', de 'aandacht voor integriteit' en de 'openheid van de organisatiecultuur'. Vooral over de 'aandacht voor integriteit' zijn academici twee keer zo vaak negatief als werknemers met alleen lager onderwijs. Voor de overige vier items bestaat geen verband met het opleidingsniveau.

Arbeidsduur per week: geen eenduidig verband

Het verband met het aantal werkuren per week is niet eenduidig: voor drie integriteitsitems is sprake van een negatief verband en voor één van een positief verband. Naarmate de arbeidsduur toeneemt, heeft men minder 'vertrouwen in de integriteit van de organisatie', is men angstiger voor 'nadelige gevolgen van een melding' en vindt men dat het 'management minder adequaat reageert'. Daarentegen is men juist positiever over de 'regels over integriteit'.

Brutoloon: geen verband

Er bestaat geen verband tussen de mening over integriteit en het loon. Alleen zijn werknemers in de hoogste loonklasse (meer dan € 5.000 per maand) duidelijk positiever over alle integriteitsitems dan gemiddeld. Maar voor de overige loonklassen is geen sprake van een duidelijk verband.

Leidinggevend: nauwelijks verband

De mening over integriteit verschilt maar weinig tussen leidinggevend en personen die geen leiding geven. Bovendien zijn de verschillen voor de uiteenlopende integriteitsitems niet consistent.

Omvang werkgever: middelgrote organisaties negatiever

Wat de omvang van de organisatie betreft, is sprake dat werknemers van middelgrote organisaties (501-1.000 werknemers) negatiever over vrijwel alle integriteitsitems zijn dan werknemers van kleine of grote organisaties. Alleen voor de 'regels over integriteit' geldt: hoe groter de organisatie, hoe positiever men denkt.

Conclusie

Op basis van het Personeelsonderzoek (30.000 respondenten) en het Flitspanel (1.250 respondenten) moet worden geconcludeerd dat een deel van het overheidspersoneel zich negatief uitlaat over de integriteit van de organisatie. Een op de zeven ambtenaren heeft weinig vertrouwen in de integriteit van de eigen organisatie. Hoewel de mening over de regels met betrekking tot integriteit wat positiever is, is het personeel over de aandacht voor integriteit en de openheid van de organisatiecultuur juist aanmerkelijk somberder. Hieruit blijkt dat alleen met het opstellen van regels de integriteit in een organisatie niet kan worden geregeld. Om de cultuur in een organisatie te veranderen is meer nodig. Wat dit betreft kan en moet de rol van het management worden verbeterd. Voor zover ambtenaren zich een beeld kunnen vormen van de houding van het management, is een op de vijf negatief over de reactie van het management op een (mogelijke) integriteitsschending. Ook is niet iedere ambtenaar even tevreden over de voorbeeldrol van hun leidinggevende op het terrein van integriteit.

Bijlage

Bijlage A. Resultaten vragen over integriteit

		Flits- panel	Perso- neels- onder- zoek
2. Hieronder volgt een aantal stellingen met betrekking tot uw relatie met collega's. Kunt u bij elke stelling aangeven in hoeverre u het hiermee eens dan wel oneens bent?			
2.0 Mijn (directe) collega's helpen om het werk gedaan te krijgen	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	6,5%	
2.1 Mijn (directe) collega's hebben persoonlijke belangstelling voor me	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	5,0%	
2.2 Ik voel me thuis in deze organisatie	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	7,4%	
2.3 De samenwerking tussen mij en mijn (directe) collega's is goed	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	2,7%	
2.4 Mijn (directe) collega's spreken mij er op aan als iets niet goed gaat	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	9,9%	
2.5 Mijn (directe) collega's zijn goed in hun werk	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	3,9%	
3. Hieronder volgt een aantal stellingen met betrekking tot eerlijkheid. Kunt u bij elke stelling aangeven in hoeverre u het hiermee eens dan wel oneens bent?			
3.0 Medewerkers kunnen er op rekenen dat ze op eerlijke wijze worden behandeld	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	18,3%	
3.1 Over het algemeen behandelt mijn organisatie haar medewerkers op een eerlijke manier	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	17,7%	
3.2 Mijn (directe) collega's worden op objectieve en redelijke wijze beoordeeld	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	17,4%	
3.3 Mijn direct leidinggevende gaat respectvol om met zijn medewerkers	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	15,6%	
3.4 Met consistent eerlijk gedrag kom je uiteindelijk het verst in mijn organisatie	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	18,1%	
3.5 Signalen van medewerkers over ongewenst gedrag van een collega worden in mijn organisatie direct serieus genomen	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	13,0%	
3.6 Als iemand beloofd of gewaardeerd wordt, heeft hij/zij dat verdiend	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	16,3%	
5. Hieronder volgt een aantal stellingen met betrekking tot integriteit. Kunt u bij elke stelling aangeven in hoeverre u het hiermee eens dan wel oneens bent?			
5.0 In mijn organisatie/werkomgeving zijn regels over integriteit vastgesteld (bijv. een gedragscode, regels over nevenwerkzaamheden of een klokkenluiderregeling)	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	12,9%	12,1%
5.1 In mijn organisatie/werkomgeving wordt regelmatig aandacht besteed aan integriteit (bijv. tijdens algemene bijeenkomsten, via specifieke informatie, in werkoverleggen en functioneringsgesprekken)	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	30,1%	27,2%
5.2 Mijn (directe) collega's maken gebruik van de organisatie en organisatie-eigendommen voor persoonlijke doeleinden	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	22,9%	
6. Hoe vaak heeft u de volgende vormen van gedrag in uw organisatie/directe werkomgeving gezien in het afgelopen jaar?			
6.0 Het onverantwoord omgaan met organisatievoorzieningen, waaronder overmatig privégebruik van e-mail, internet, (mobiele) telefoon en dergelijke	Aandeel (zeer) frequent	10,9%	
6.1 Het oneerlijk gebruik maken van personeelsregelingen als kinderopvang, verlofregelingen, reiskostenregelingen en dergelijke	Aandeel (zeer) frequent	1,9%	
6.2 Het niet naleven van werktijden	Aandeel (zeer) frequent	17,1%	
6.3 Het aannemen van geschenken, aanbiedingen en incidentele vergoedingen die in strijd zijn met de regels van de organisatie	Aandeel (zeer) frequent	1,0%	
6.4 Ingaan op uitnodigingen voor reizen, congressen, evenementen en diners die niet relevant zijn voor de organisatie	Aandeel (zeer) frequent	0,7%	
6.5 Dubieuze, informele contacten met derden	Aandeel (zeer) frequent	1,3%	
6.6 Misbruik maken van of niet vertrouwelijk omgaan met gevoelige informatie	Aandeel (zeer) frequent	2,7%	
6.7 Verstrengeling van belangen van het werk met belangen van familie, vrienden en ex-collega's	Aandeel (zeer) frequent	3,6%	

Bijlage A. Resultaten vragen over integriteit (vervolg)

		Flits- panel	Perso- neels- onder- zoek
7. Hieronder volgt een aantal stellingen met betrekking tot rechtvaardigheid. Kunt u bij elke stelling aangeven in hoeverre u het hiermee eens dan wel oneens bent?			
7.0 Mijn (directe) collega's nemen geen verantwoordelijkheid voor de resultaten van hun werk	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	16,1%	
7.1 Mijn (directe) collega's zijn niet eerlijk over de resultaten van hun werk	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	13,3%	
7.2 Op mijn werk lopen mijn (directe) collega's de kantjes er vanaf	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	16,7%	
7.3 Mijn (directe) collega's verdraaien de waarheid tegenover hun leidinggevende(n)	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	15,4%	
7.4 Mijn (directe) collega's proberen fouten die ze maken te verbergen	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	18,7%	
7.5 Mijn (directe) collega's doen vaak niet productieve dingen in de baas z'n tijd	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	21,2%	
7.6 Mijn (directe) collega's melden zich onterecht ziek	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	13,4%	
7.7 Mijn (directe) collega's doen vaak langer over een taak dan nodig is	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	19,0%	
8. Hieronder volgt een aantal stellingen met betrekking tot het organisatieklimaat. Kunt u bij elke stelling aangeven in hoeverre u het hiermee eens dan wel oneens bent?			
8.0 Mijn (directe) collega's dragen bij aan een cultuur die integriteit (eerlijkheid/oprechtheid) versterkt	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	11,7%	
8.1 Mijn (directe) collega's hebben een sterk gevoel van verantwoordelijkheid voor de buitenwereld	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	10,7%	
8.2 In mijn organisatie gaat de belangrijkste aandacht uit naar de tevredenheid van medewerkers	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	45,5%	
8.3 Op mijn werk voel ik me betrokken bij de tevredenheid van mijn (directe) collega's	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	6,0%	
8.4 Morele kwesties (dilemma's) zijn bespreekbaar met mijn (direct) leidinggevende	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	12,9%	
8.5 Mijn collega's schenken veel aandacht aan de belangen van anderen binnen mijn organisatie/werkomgeving	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	19,1%	
8.6 De tevredenheid van iedereen is de belangrijkste zorg binnen de organisatie/werkomgeving	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	39,9%	
8.7 Primaire aandacht gaat uit naar de ontwikkeling van iedere medewerker in mijn organisatie/werkomgeving	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	38,9%	
8.8 Bij de besluitvorming worden individuele belangen van medewerkers betrokken	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	35,1%	
8.9 Binnen mijn organisatie/werkomgeving is er voldoende ruimte voor het uiten van kritiek	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	24,5%	
8.10 Binnen mijn organisatie/werkomgeving is er voldoende ruimte voor het geven van eerlijke adviezen	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	14,2%	
8.11 In mijn organisatie/werkomgeving kan ik zonder nadelige gevolgen voor mijzelf een integriteitsvraagstuk aanpakken bij mijn (directe) collega's of direct leidinggevende	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	17,2%	19,7%
8.12 Binnen mijn organisatie/werkomgeving heerst een open cultuur	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	26,3%	25,1%
8.13 Er bestaat een cultuur van elkaar aanspreken op gedrag	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	31,0%	
9. Hieronder volgt een aantal stellingen met betrekking tot moreel (fatsoenlijk) management. Kunt u bij elke stelling aangeven in hoeverre u het hiermee eens dan wel oneens bent?			
9.0 Het management van mijn organisatie draagt hoge ethische standaarden uit	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	26,1%	
9.1 Sancties op onfatsoenlijk handelen worden streng gehandhaafd in mijn organisatie	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	22,1%	
9.2 Immoreel gedrag wordt bestraft in mijn organisatie	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	17,8%	
9.3 Voorschriften, gedragscodes en procedures over ethisch handelen en integriteit zijn een formaliteit, maar leven niet in de praktijk	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	34,8%	
9.4 Het management van mijn organisatie laat regelmatig zien dat het grote waarde hecht aan ethisch (fatsoenlijk) gedrag	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	27,0%	
9.5 Ethisch (fatsoenlijk) gedrag is een norm op mijn werk	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	11,2%	
9.6 Integere medewerkers worden positief gewaardeerd in mijn organisatie	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	20,0%	
9.7 Het management stuurt besluitvorming in een ethische richting	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	24,0%	

Bijlage A. Resultaten vragen over integriteit (vervolg)

		Flits- panel	Perso- neels- onder- zoek
9.8 Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld op het terrein van integriteit	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	16,6%	16,4%
9.9 Het management reageert adequaat als zich een (mogelijke) schending van de integriteit in mijn organisatie heeft voorgedaan	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	18,7%	19,4%
10. Hieronder volgt een aantal stellingen met betrekking tot moreel bewust gedrag. Kunt u bij elke stelling aangeven in hoeverre u het hiermee eens dan wel oneens bent?			
10.0 Mijn (directe) collega's zijn goed in staat om de gevolgen van hun handelen te overzien	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	8,1%	
10.1 Ik kan er op mijn werk dezelfde morele overtuigingen op nahouden als in mijn privé-leven	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	11,1%	
10.2 Op het moment dat (directe) collega's te maken krijgen met een morele kwestie gaan zij op zoek naar advies bij anderen binnen de organisatie	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	7,2%	
10.3 Mijn (directe) collega's handelen met voorzorg en met oog voor de consequenties van hun gedrag voor anderen	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	10,1%	
10.4 Mijn (directe) collega's voelen zich verantwoordelijk voor het wel en wee van de organisatie	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	13,3%	
12. Hieronder volgt een aantal stellingen met betrekking tot ongewenste omgangsvormen. Kunt u bij elke stelling aangeven in hoeverre u het hiermee eens dan wel oneens bent?			
12.0 Ik word wel eens door (directe) collega's genegeerd	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	14,5%	
12.1 In mijn werksituatie word ik gepest	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	2,1%	
12.2 In mijn werksituatie hebben (directe) collega's last van ongewenst gedrag	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	8,9%	
12.3 Op mijn afdeling wordt over (directe) collega's geroddel	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	43,3%	
12.4 In mijn werksituatie word ik door (directe) collega's geïntimideerd	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	4,5%	
12.5 In mijn werksituatie heb ik regelmatig te maken met verbale agressie van (directe) collega's	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	6,2%	
12.6 Ik heb wel eens te maken gehad met lichamelijk geweld door collega's	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	2,3%	
12.7 Tijdens het werk heb ik last van ongewenste intimiteiten	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	0,8%	
12.8 Ik ervaar op mijn werk regelmatig discriminatie door collega's	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	3,6%	
12.9 Collega's en (direct) leidinggevend laten hun afkeur voor een bepaalde huidskleur, sekse, geloofsovertuiging of partnervoorkeur duidelijk merken	Aandeel (helemaal of enigszins) mee eens	7,5%	
13. Hieronder volgt een aantal stellingen. Kunt u bij elke stelling aangeven in hoeverre u het hiermee eens dan wel oneens bent?			
13.0 Ik kan vertrouwen op de integriteit van mijn organisatie (als geheel)	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	16,6%	14,3%
13.1 Ik twijfel niet aan de integriteit van mijn organisatie (als geheel)	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	16,1%	
13.2 Ethisch gedrag is een norm op mijn werk	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	10,9%	
13.3 Over het algemeen zijn mijn collega's integer	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	4,6%	
13.4 Ik kan vertrouwen op de integriteit van mijn collega's	Aandeel (helemaal of enigszins) mee oneens	8,7%	
14. Hoe beoordeelt u de integriteit van uw organisatie?	Aandeel matig of slecht	13,0%	

Bron: BZK, Personeelonderzoek 2006 en Flitspanel 2006.

Bijlage B. Aandeel ambtenaren dat het oneens is met de voorgelegde stelling

	Vertrouwen op integriteit organisatie ^{a)}	Regels over integriteit ^{b)}	Aandacht voor integriteit ^{c)}	Open organisatiecultuur ^{d)}	Melden zonder nadelige gevolgen ^{e)}	Leidinggevende geeft voorbeeld ^{f)}	Management reageert adequaat ^{g)}
Totaal	14%	12%	27%	25%	20%	16%	19%
Leeftijd							
15-24 jaar	11%	4%	15%	19%	16%	14%	12%
25-34 jaar	14%	10%	28%	26%	18%	17%	20%
35-44 jaar	16%	11%	27%	27%	21%	17%	20%
45-54 jaar	14%	13%	28%	25%	20%	15%	20%
55 jaar en ouder	14%	16%	28%	24%	18%	17%	19%
Opleidingsniveau							
Lager onderwijs	14%	7%	18%	22%	19%	16%	18%
Middelbaar onderwijs	15%	7%	21%	26%	22%	16%	20%
Hoger beroepsonderwijs ^{h)}	14%	17%	31%	25%	19%	17%	19%
Wetenschappelijk onderwijs	15%	13%	36%	28%	19%	15%	21%
Arbeidsduur per week							
0 tot en met 11 uur	11%	17%	25%	21%	15%	15%	14%
12 tot en met 19 uur	13%	15%	27%	23%	19%	16%	18%
20 tot en met 31 uur	14%	15%	31%	25%	19%	18%	19%
32 tot en met 35 uur	16%	13%	33%	28%	21%	18%	22%
36 tot en met 60 uur	15%	10%	26%	25%	20%	16%	20%
Brutoloon per maand							
Minder dan € 1.250	13%	13%	25%	22%	17%	16%	16%
€ 1.251 – € 1.500	13%	12%	21%	21%	18%	16%	17%
€ 1.501 – € 1.750	13%	13%	26%	24%	20%	16%	19%
€ 1.751 – € 2.000	15%	14%	26%	27%	24%	20%	20%
€ 2.001 – € 2.500	14%	10%	26%	26%	21%	18%	20%
€ 2.501 – € 3.000	16%	11%	28%	26%	21%	17%	21%
€ 3.001 – € 3.500	15%	14%	31%	26%	20%	16%	20%
€ 3.501 – € 4.000	14%	11%	29%	25%	17%	13%	20%
€ 4.001 – € 4.500	14%	14%	31%	27%	20%	16%	21%
€ 4.501 – € 5.000	16%	14%	32%	25%	17%	13%	18%
Meer dan € 5.000	11%	9%	23%	20%	12%	10%	12%
Leiding aan medewerkers							
Nee	14%	11%	27%	26%	20%	17%	20%
Ja	15%	14%	27%	23%	18%	14%	17%
Mensen bij werkgever in dienst ^{g)}							
0 - 100 werknemers	11%	18%	26%	21%	17%	18%	17%
101 - 500 werknemers	13%	17%	32%	25%	20%	17%	20%
501 - 1.000 werknemers	16%	14%	29%	28%	22%	17%	23%
1.001 - 5.000 werknemers	16%	11%	30%	27%	21%	17%	20%
Meer dan 5.000 werknemers	13%	10%	28%	25%	19%	17%	18%
Tevredenheid met baan							
Zeer ontevreden	39%	19%	40%	47%	42%	36%	43%
Tamelijk ontevreden	32%	18%	39%	47%	39%	33%	36%
Neutraal	20%	16%	35%	36%	30%	24%	28%
Tamelijk tevreden	11%	11%	25%	21%	16%	13%	16%
Zeer tevreden	6%	8%	17%	11%	8%	7%	9%
Tevredenheid met organisatie							
Zeer ontevreden	59%	33%	58%	70%	59%	53%	64%
Tamelijk ontevreden	31%	18%	40%	48%	37%	31%	38%
Neutraal	12%	11%	28%	26%	21%	17%	19%
Tamelijk tevreden	6%	9%	21%	14%	11%	9%	10%
Zeer tevreden	3%	7%	13%	6%	4%	4%	5%

^{a)} Ik kan vertrouwen op de integriteit van mijn organisatie.

^{b)} In mijn organisatie zijn regels over integriteit vastgesteld (bijv. een gedragscode, regels over nevenwerkzaamheden of een klokkenluidersregeling).

^{c)} In mijn organisatie wordt regelmatig aandacht besteed aan integriteit (bijv. tijdens algemene bijeenkomsten, via specifieke informatie, in werkoverleggen en functioneringsgesprekken).

^{d)} Binnen mijn organisatie heerst een open organisatiecultuur waarin voldoende ruimte is voor het uiten van kritiek en het geven van eerlijke adviezen.

^{e)} In mijn organisatie kan ik zonder nadelige gevolgen voor mijzelf een integriteitsvraagstuk aankaarten bij mijn collega's of leidinggevende.

^{f)} Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld op het terrein van integriteit.

^{g)} Het management reageert adequaat als zich een (mogelijke) schending van de integriteit in mijn organisatie heeft voorgedaan.

^{h)} Inclusief kandidaatsexamen.

ⁱ⁾ Exclusief werknemers bij het Rijk en Defensie.

Bron: BZK, Personeelonderzoek 2006.

