

# De cultuur in het openbaar bestuur onder vuur?

De invloed van cultuur op ongenoegen, verminderde trots en vertrek(intentie) van ambtenaren.

*dr. Rick Borst en prof. dr. Mirko Noordegraaf*

## Over de auteurs



**Dr. Rick Borst** is als universitair docent werkzaam bij het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de universiteit Utrecht en als adviseur bij ICTU-Venster voor Medewerkers (een programma van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties).



**Prof. dr. Mirko Noordegraaf** is als hoogleraar Publiek Management werkzaam bij Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht.



# Samenvatting

Uit onderzoeksrapporten blijkt dat de organisatiecultuur in het openbaar bestuur al jarenlang één van de belangrijkste aspecten is waarover ongenoegen bestaat onder ambtenaren. Aan de hand van een aantal toonaangevende cultuuraspecten binnen het openbaar bestuur onderzoeken we wat er precies mis is met en/of binnen die cultuur. We kijken daarbij naar de cultuuraspecten menselijke maat, lerend vermogen, inclusiviteit, wendbaarheid, missiegedrevenheid en samenwerkingsgerichtheid. Op basis van analyses van het Werkonderzoek 2022 onder duizenden ambtenaren worden twee hoofdconclusies getrokken. Ten eerste blijken ambtenaren relatief weinig terug te zien van de door bedrijfsmatige waarden ingegeven wendbaarheid en missiegedrevenheid binnen het openbaar bestuur. Bovendien dragen deze twee cultuuraspecten nauwelijks bij aan trots en organisatietevredenheid en zorgen ze er soms zelfs voor dat ambtenaren de organisatie erdoor willen verlaten. Ten tweede blijkt slechts een kleine meerderheid van de ambtenaren het door professionele waarden ingegeven lerend vermogen terug te zien terwijl dit aspect het meest sterk de vertrekintentie van ambtenaren kan voorkomen en hun trots en organisatietevredenheid kan versterken. Daarom moeten publieke organisaties enerzijds laveren tussen te weinig en te veel.

---

## Werkonderzoek

De resultaten in deze notitie komen uit het [Werkonderzoek](#), het periodieke onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in samenwerking met Venster voor Medewerkers (ICTU) en CBS, naar de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. De analyses voor deze notitie zijn in samenwerking met Venster voor Medewerkers tot stand gekomen.



# Inleiding

Uit diverse onderzoeksrapporten blijkt dat de organisatiecultuur in het openbaar bestuur al jarenlang één van de belangrijkste aspecten is waarover ongenoegen bestaat onder ambtenaren. Zo blijkt uit de kernrapporten van de grootschalige werkonderzoeken 2019 en 2022 dat de organisatiecultuur het belangrijkste vertrekmotief is voor ambtenaren (Janssen & Vrielink, 2022; De Groot & Vrielink, 2019). Ook onder huidige ambtenaren die aan het kijken zijn naar een andere baan blijkt de organisatiecultuur in de top drie meest genoemde motieven te staan (Janssen & Vrielink, 2022; De Groot & Vrielink, 2019).

Wanneer we kijken naar specifiekere kenmerken van de vertrekkers dan blijkt dat in het openbaar bestuur als geheel vooral de ambtenaren van middelbare leeftijd (35-54 jaar) vaak vertrekken uit onvrede over de organisatiecultuur. Tegelijkertijd blijkt uit rapportages van het A&O Fonds gemeenten dat binnen gemeenten specifiek juist de jongere ambtenaren tot 35 jaar de organisatiecultuur relatief vaak noemen als vertrekmotief (A&O Fonds gemeenten, 2021). Het meest schrijnend is wellicht nog wel dat de organisatiecultuur sinds 2017 vrijwel ieder jaar een plekje opschuift en inmiddels van de 5de naar de 2de plek is gestegen als meest genoemde vertrekmotief onder jongere gemeenteambtenaren (A&O Fonds gemeenten, 2017; 2018; 2019; 2020; 2021).

Hoewel 'de organisatiecultuur' dus over de jaren heen één van de belangrijkste vertrekmotieven is geworden voor ambtenaren, blijft het onduidelijk wat er dan precies mis is met en/of binnen die cultuur, zodat ambtenaren vertrekken. Die onduidelijkheid over wat er mis is, wordt tevens zichtbaar in de brede discussie de laatste jaren over de bestuurlijke cultuur of 'bestuurscultuur' in Nederland. Het blijft in die discussie vaak hangen bij de vage notie dat in de 'tradities, gebruiken en stijlen' (cf. Noordegraaf & Vermeulen, 2007) van zowel politici maar vooral van de ambtenaren de 'menselijke maat' ver te zoeken is (Bekker, 2021). Het is echter de vraag of ambtenaren zelf deze menselijke maat ook missen en of dit ertoe leidt dat zij meer ongenoegen ervaren ten aanzien van hun werkgever en liever vertrekken.

Bovendien zijn er aanwijzingen dat mogelijk andere cultuuraspecten in de organisatie een rol spelen in het ongenoegen van ambtenaren. Zo stellen diverse (voormalig) topambtenaren al jarenlang dat er een 'afrekencultuur' is ontstaan binnen overheden waarbij ambtenaren geen fouten mogen maken en fouten kunnen bespreken (Hendrickx, 2021; Gerritsen, 2022). Een uitzonderlijk maar toch kenmerkend voorbeeld is het vertrek van de ambtelijke top van de Tweede Kamer in 2022. Tevens stellen veel ambtenaren dat er niet direct sprake is van een 'inclusieve' organisatiecultuur. Zo wordt door slechts een kleine meerderheid van de ambtenaren in het openbaar bestuur aangegeven dat ze het idee hebben dat medewerkers in hun organisatie gelijk loon krijgen voor gelijk werk, alsook gelijke kansen hebben op promotie (Janssen & Vrielink, 2022). Uit recente analyses blijkt dat dit gebrek aan een inclusieve organisatiecultuur bij bijvoorbeeld het ministerie van Buitenlandse zaken (Omlo et al., 2022) en de politie (Çelik, Veenstra, Van Oijen, & Sabajo, 2022) een belangrijke vertrekreden is. Tegelijkertijd heeft niet ieder individu die deelneemt aan een organisatiecultuur dezelfde ideeën en dezelfde manier van expressie (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Het is voor deze cultuuraspecten van de organisatie daarom maar de vraag of zij een rol spelen in het ongenoegen van ambtenaren over hun werkgever.

Tegen de achtergrond van deze onduidelijkheden verkennen we in deze notitie welke cultuuraspecten van de organisatie bijdragen aan het ongenoegen van ambtenaren aangaande hun werkgever. Daarbij zullen naast de hierboven genoemde cultuuraspecten (*menselijke maat, lerend vermogen en inclusiviteit*) ook nog enkele andere toonzettende cultuuraspecten van overheidsorganisaties worden meegenomen, die tevens worden gehanteerd om de beste overheidswerkgever uit te kiezen (zie Borst & Noordegraaf, 2022). Het gaat hier om *wendbaarheid, missiegedrevenheid en samenwerkingsgerichtheid*.

Het ongenoegen van ambtenaren jegens de cultuur(aspecten) kan vervolgens op verschillende manieren worden geuit. Zo kunnen ambtenaren vertrekken of een vertrekintentie uitspreken zoals hierboven al vaak benoemd. Maar ambtenaren kunnen ook simpelweg aangeven al dan niet te spreken te zijn over diverse cultuuraspecten of door het uitspreken van een lage tevredenheid met de werkgever, lage trots op de werkgever en negatieve uitingen naar anderen over de werkgever. Deze uitingen van ambtenaren worden in de vervoloparagrafen gekoppeld aan de door hun ervaren cultuur(aspecten).



# “Cultuur”

We zijn ons ervan bewust dat er een lange traditie is van cultuurstudies in en rond het openbaar bestuur, vanuit zowel de bestuurskunde als de organisatieantropologie (zie bijv. Frissen, 1989; Veenswijk, 1995; Noordegraaf, Veenswijk, & Vermeulen, 2013; Noordegraaf & Vermeulen, 2010). Dat laten we grotendeels buiten beschouwing, hoewel we a) die literatuur wel gebruiken om een gerichte definitie van cultuur te hanteren, om b) duidelijk te maken dat cultuur gelaagd is en niet altijd zichtbaar maar wel ‘voelbaar’, en c) de zojuist besproken actuele cultuuraspecten in perspectief te plaatsen.

De definitie van cultuur, die hierboven al snel voorbijkwam, is de *verzameling van ‘tradities, stijlen en gebruiken die houding en gedrag van ambtelijke medewerkers, managers, en (politieke) bestuurders voeden, vormen en soms vastzetten’* (vrij naar Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Dat betekent dat cultuur in het hier en nu weliswaar te zien en/of te voelen is, maar tegelijkertijd is gestoeld op eerdere interacties, ervaringen, en relaties waarin spelregels, routines en rituelen worden gevormd en die sterk invloed hebben op wat ambtenaren, managers en (politieke) bestuurders ‘mogen’ denken en doen. Voorzichtig opereren, afstemmen, consensus zoeken, en ‘schikken en plooiën’ zijn uitingen van tradities. Het welbekende ‘breng je minister niet in gevaar’ of de minister ‘uit de wind houden’ is een voorbeeld van stijl. Het laten paraferen van stukken, en stukken ‘in de lijn’ naar boven toe laten bewegen, dat zijn uitingen van gebruiken. Tradities, stijlen en gebruiken kunnen dan heel ‘ambtelijk’ zijn, of meer ‘zakelijk’, of meer ‘ondernemend’. Ze kleuren hoe beleid, uitvoering en toezicht te werk gaan.

Dat verklaart tevens de *gelaagdheid* (vgl. Schein, 1990): sommige cultuuruitingen zijn zeer zichtbaar, zoals kleding, gebouwen, ruimtes, kleuren, kunst, tafelschikkingen, vergaderrituelen, en dergelijke. Maar andere cultuuruitingen zitten meer onder de oppervlakte, zoals wat je mag zeggen, welke taboes er leven, wie ‘belangrijk’ is, en – nog dieper – welke gevoelens en waarden je deelt.

Dat verklaart het gevoel dat cultuur zeer aanwezig is en zeer dwingend kan zijn, maar dat het lastig is vast te pakken, laat staan te veranderen. Mochten cultuuraspecten het ongenoegen aanjagen, waarover zo meer, dan is het belangrijk in te grijpen, maar dat vraagt om subtiele en sociale interventies, in plaats van instrumentele maatregelen.

Tot slot geldt dat we actuele in het oog springende cultuuraspecten kunnen traceren, zoals menselijke maat, lerend vermogen, inclusiviteit, naast wendbaarheid, missiegedrevenheid en samenwerkingsgerichtheid, maar dat die tevens meer ‘*tijdloze*’ behoeften, verlangens en/of waarden vertegenwoordigen. Dat zal hieronder blijken. Je kunt bijvoorbeeld denken aan vertrouwensvolle werkomgevingen (menselijke maat, open, inclusief), waarderende omgevingen (leren), en collaboratieve omgevingen (samenwerken, niet te prestatief). Maar hoe dat precies doorwerkt in wat ambtenaren voelen en of dit tot ongenoegen of juist trots en/of tevredenheid leidt, dat is onduidelijk. Vandaar deze nieuwe analyses.



# Resultaten

Zoals hierboven aangegeven, kan het ongenoegen over de cultuur op diverse manieren worden geuit. Om te beginnen kunnen ambtenaren aangeven al dan niet te spreken te zijn over diverse cultuuraspecten. Hier wordt allereerst in paragraaf 3.1 bij stilgestaan. Daarnaast kunnen ambtenaren zich ook negatiever gaan gedragen en/of uiten ten aanzien van hun organisatie. Die negatieve gedragingen en uitingen kunnen zich enerzijds voordoen in de vorm van daadwerkelijk vertrek en het uitspreken van een vertrekintentie als gevolg van de cultuur(aspecten). Hiernaar wordt gekeken in paragraaf 3.2. Anderzijds kunnen deze zich voordoen door het uitspreken van een lage tevredenheid met de werkgever, lage trots op de werkgever en negatieve uitingen naar anderen over de werkgever. Hiernaar wordt gekeken in paragraaf 3.3.

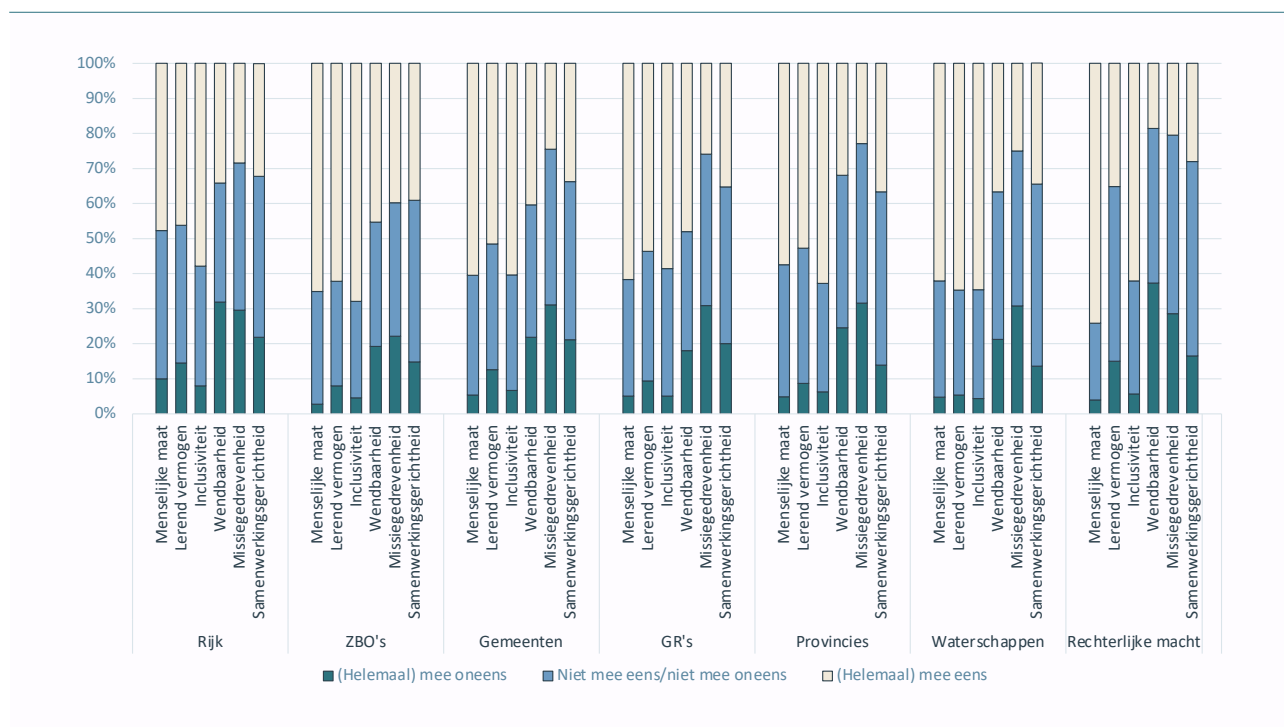
## 3.1. Oordeel over cultuur(aspecten)

Zoals reeds in de inleiding aangegeven spelen diverse cultuuraspecten van de organisatie mogelijk een rol in het ongenoegen van ambtenaren ten aanzien van de cultuur. Het gaat hier om het ervaren van *a) menselijke maat, b) lerend vermogen, c) inclusiviteit, d) wendbaarheid, e) missiegedrevenheid, en f) samenwerkingsgerichtheid*, of een gebrek daaraan. Op basis van de analyses blijkt dat de medewerkers in het openbaar bestuur de verschillende cultuuraspecten van de organisatie inter-gerelateerd zien (Borst & Noordegraaf, 2022).

Dit is goed te verklaren, omdat het allemaal aspecten zijn die iets zeggen over de organisatiecultuur als geheel. Toch zal worden uitgewerkt hoe de zes losse cultuuraspecten zich manifesteren binnen het openbaar bestuur.<sup>1</sup> Immers, het doel is juist om erachter te komen of er bepaalde aspecten zijn binnen de organisatiecultuur die relatief negatiever worden beoordeeld en mogelijk sneller bijdragen aan het ongenoegen over de organisatie. Figuur 1 geeft de oordelen van de ambtenaren per sector weer ten aanzien van de aanwezigheid van verschillende cultuuraspecten.<sup>2</sup>

- <sup>1</sup> Hoewel de zes cultuuraspecten statistisch gezien inter-gerelateerd zijn, kan op basis van *face validity* wel worden gesteld dat ze andere aspecten benadrukken van de totale organisatiecultuur. Dat deze statistisch gezien vervolgens inter-gerelateerd zijn toont temeer aan dat de aspecten tezamen onderdeel zijn van één organisatiecultuur.
- <sup>2</sup> Gemiddelde totale schaalscores worden gehanteerd voor ieder cultuuraspect. Hierbij wordt een totale gemiddelde schaalscore tussen 1 en 2,5 gezien als (helemaal) mee oneens, tussen 2,51 en 3,5 als niet mee eens/niet mee oneens en tussen 3,51 en 5 als (helemaal) mee eens ten aanzien van de zichtbaarheid van een cultuuraspect.

Figuur 1 oordeel stellingen aanwezigheid cultuuraspecten per sector (in %)



Op basis van figuur 1 blijkt dat de aanwezigheid van de cultuuraspecten wisselend wordt beoordeeld. Daarbij valt op dat in alle sectoren een (ruime) meerderheid van de ambtenaren aangeeft *weinig* (niet mee eens/niet mee oneens) tot *niets* ((Helemaal) mee oneens) terug te zien van de wendbaarheid, missiegedrevenheid en samenwerkingsgerichtheid in de organisatie. Relatief zijn ze vooral in de Rechterlijke macht negatiever dan andere sectoren ten aanzien van de zichtbaarheid van deze drie cultuuraspecten. Bovendien valt binnen de drie cultuuraspecten vooral de missiegedrevenheid in negatieve zin op. In vrijwel alle sectoren ziet rond een derde niets terug van deze missiegedrevenheid en ziet nog eens ruim een derde *weinig* terug van deze missiegedrevenheid.

In tegenstelling tot de wendbaarheid, missiegedrevenheid en samenwerkingsgerichtheid worden de menselijke maat, het lerend vermogen en de inclusiviteit wel in vrijwel alle sectoren door een meerderheid teruggezien. Interessant daarbij is wel dat deze cultuuraspecten in de meeste sectoren vrijwel evenveel worden teruggezien maar dat het Rijk daar negatiever tegenover afsteekt. Ook daar ziet toch een kleine meerderheid wederom *weinig* (niet mee eens/niet mee oneens) tot *niets* ((Helemaal) mee oneens) terug van de menselijke maat en het leervermogen.

## 3.2 Relatie cultuur(aspecten) en vertrekintentie/daadwerkelijk vertrek

De cultuuraspecten in het openbaar bestuur worden dus over het algemeen vrij wisselend beoordeeld waarbij door een meerderheid wordt aangegeven weinig tot niets terug te zien van een drietal cultuuraspecten in het openbaar bestuur. In de inleiding werd aangegeven dat deze groep die overwegend negatief is over de cultuur dit vervolgens verder uiten door mogelijk een vertrekintentie uit te spreken of daadwerkelijk te vertrekken. Op basis van het Werkonderzoek kan er een onderscheid worden gemaakt tussen ambtenaren die al daadwerkelijk weg zijn gegaan bij hun voormalig werkgever en ambtenaren die nog in de voorfase van een vertrekintentie zitten. Op beide groepen wordt hieronder gefocust en gekeken welke rol cultuur(aspecten) hierin spelen.

### 3.2.1 Sector ranking organisatiecultuur als vertrekmotief of reden zoeken andere baan

#### Cultuur als vertrekmotief van vertrokken ambtenaren

In het werkonderzoek zijn uiteindelijk 1.141 respondenten opgenomen uit het openbaar bestuur die zijn vertrokken bij hun werkgever. Van deze vertrekkers zijn er 343 respondenten (30,1%) die zijn overgestapt naar een andere werkgever met cultuur als belangrijk vertrekmotief.

In tabel 1 wordt eerst per sector weergegeven welk percentage van de vertrekkers ook daadwerkelijk de cultuur noemen als vertrekmotief om vervolgens te kijken naar welke sector(en) deze ambtenaren dan precies overstappen.

Tabel 1: aantal vertrekkers en top drie sectoren (in %) waar ambtenaren met cultuur als belangrijk vertrekmotief naartoe zijn overgestapt vanuit hun oorspronkelijke sector

	Percentage vertrekkers door cultuur t.o.v. totaal aantal ondervraagden	Percentage vertrekkers door cultuur t.o.v. totaal aantal vertrekkers	Nummer 1	Nummer 2	Nummer 3
Rijk	1,7%	28,6%	Rijk (87,8%)	Gemeenten (3,4%)	ZBO's/HBO (2,6%/2,6%)
ZBO's	0,9%	30,0%	ZBO's (52,9%)	HBO (14,0%)	Gemeenten (11,1%)
Gemeenten	2,1%	35,2%	Gemeenten (73,5%)	Rijk (8,4%)	ZBO's (5,0%)
GR's	1,5%	23,7%	GR's (77,0%)	Gemeenten (9,2%)	Rijk (5,0%)
Provincies	1,9%	38,3%	Provincies (51,9%)	Rijk (27,6%)	Gemeenten (14,3%)
Waterschappen	1,1%	28,3%	Waterschappen (42,6%)	Gemeenten (37,2%)	Rijk (9,8%)
Rechterlijke macht	0,3%	12,5%	Rechterlijke macht (100%)	-	-



Uit tabel 1 valt op dat slechts een klein percentage van alle ondervraagden (dus ook inclusief alle niet vertrekkers) binnen de verschillende sectoren (tussen de 0,3% en 2,1%) daadwerkelijk vertrekt door de cultuur(aspecten). Tegelijkertijd heeft tussen de 12,5% en 35% van de vertrekkers binnen de verschillende sectoren cultuur genoemd als belangrijk vertrekmotief. Verder blijkt dat het grootste aandeel vertrekkers overstapt naar een functie binnen dezelfde sector. Zo stapt bij respectievelijk het Rijk (87,6%), gemeenschappelijke regelingen (77%) en gemeenten (73,5%) het overgrote deel over naar een werkgever binnen dezelfde sector. Tot slot valt op dat ambtenaren die toch voor een andere sector kiezen meestal gaan voor een andere functie binnen het openbaar bestuur.

Voorals gemeenten en het Rijk zijn in trek. Interessant om te zien is dat in enkele gevallen ook nog het Hoger Beroepsonderwijs wordt gekozen.

### Cultuur als aanleiding voor vertrekintentie ambtenaren

Naast de groep daadwerkelijke vertrekkers door de organisatiecultuur is er nog een groep ambtenaren die de intentie heeft om te vertrekken door de cultuur. In tabel 2 wordt eerst per sector weergegeven hoeveel procent een vertrekintentie heeft door de cultuur ten opzichte van het totaal aantal ondervraagden met een vertrekintentie, waarna wordt gekeken naar welke sector(en) deze ambtenaren dan precies mogelijk zouden willen gaan overstappen.

Tabel 2: type werkgever waar naartoe ambtenaren met cultuur als belangrijke vertrekintentie willen overstappen vanuit hun oorspronkelijke werkgever (in %)

	Percentage met vertrekintentie door cultuur t.o.v. totaal aantal ondervraagden	Percentage met vertrekintentie door cultuur t.o.v. totaal aantal met vertrekintentie	Dezelfde werkgever	Dezelfde sector, andere werkgever	Andere publieke sector	Andere sector in private sector
Rijk	5,2%	29,4%	30,3%	59,1%	48,8%	38,2%
ZBO's	4,2%	36,0%	28,0%	30,3%	56,8%	48,1%
Gemeenten	6,1%	36,8%	21,0%	46%	45,6%	33,1%
GR's	5,7%	37,9%	12,3%	25,7%	48,1%	33,4%
Provincies	4,4%	30,5%	21,8%	20,7%	65,2%	43,5%
Waterschappen	4,6%	33,9%	31,7%	38,2%	51,8%	44,1%
Rechterlijke macht	2,5%	37,5%	15,5%	35,4%	45,9%	18,7%

Uit tabel 2 kan worden opgemaakt dat een klein percentage van alle ondervraagden (dus ook inclusief diegenen zonder vertrekintentie) binnen de verschillende sectoren (tussen de 2,5% en 6,1%) een vertrekintentie heeft door de cultuur(aspecten). Kijken we alleen naar de ambtenaren met een vertrekintentie, dan blijkt dat binnen de verschillende sectoren tussen de 29,4% en 37,9% aangeeft een vertrekintentie te hebben door de cultuur. Kijkend naar de specifieke vormen van vertrekintenties, dan blijkt dat de vertrekintentie naar een andere

publieke sector gemiddeld het meeste voorkomt en de vertrekintentie naar een andere functie binnen dezelfde werkgever het minste voorkomt. Dat laatste is wellicht ook niet zo gek want de ervaren cultuur is vaak een kenmerk van de organisatie of zelfs sector waardoor bij een vertrekintentie door die cultuur logischerwijs sneller buiten de eigen organisatie/werkgever en sector wordt gekeken. Tegelijkertijd hoeft dat niet bij elke sector zo te zijn en zijn er verschillen zichtbaar tussen sectoren.

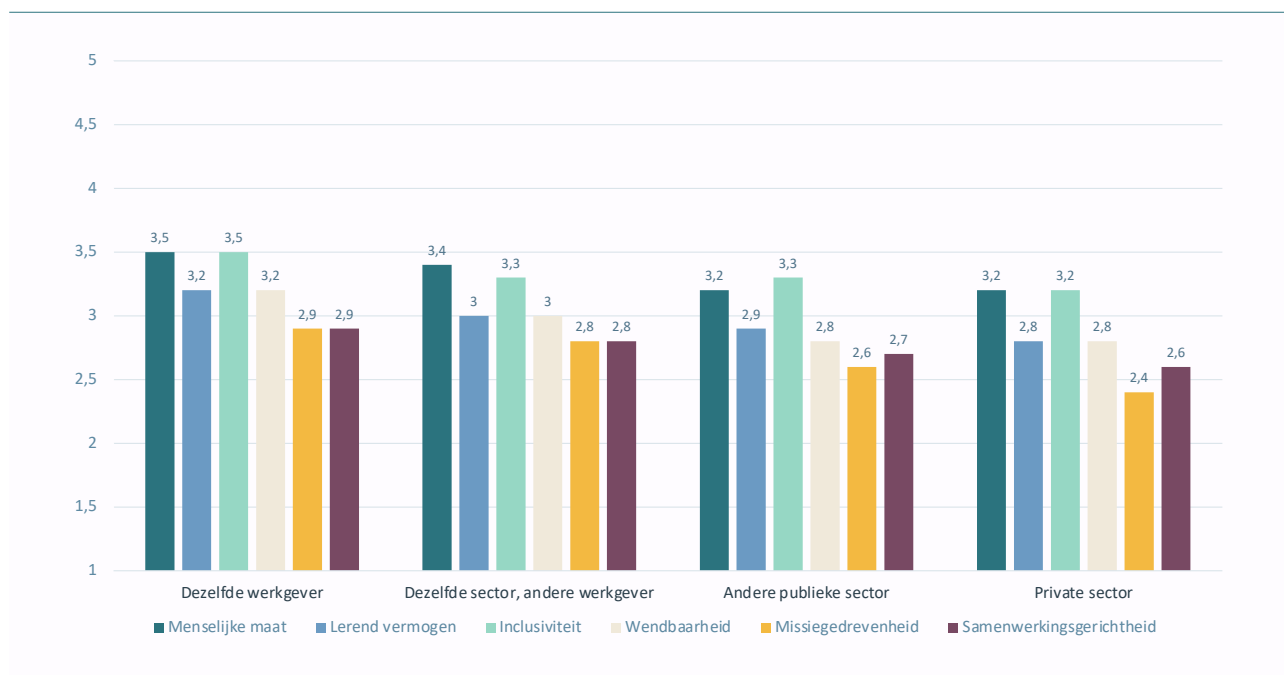
Eenzijds zijn er de Rijks- en gemeenteambtenaren met een vertrekintentie door de organisatiecultuur die toch het meest frequent zoeken naar een functie binnen hun eigen sector. Dat is ook in lijn met de daadwerkelijke vertrekkers uit deze sectoren (zie tabel 1). De overgrote meerderheid van de daadwerkelijke vertrekkers uit het Rijk en gemeenten blijven namelijk ook in dezelfde sector werken.

Anderzijds zijn er de ambtenaren met een vertrekintentie bij ZBO's, provincies en waterschappen die een functie gemiddeld juist het meest frequent 'ver van huis' zoeken bij andere publieke sectoren en/of de private sector. Ook dat is in lijn met de daadwerkelijke vertrekkers uit deze sectoren (zie tabel 1). Rond de helft van de daadwerkelijke vertrekkers bij ZBO's, provincies en waterschappen stap namelijk ook over naar een andere sector.

### 3.2.2 Oordeel cultuuraspecten tussen typen vertrekintentie

Uit de voorgaande sub paragraaf wordt inzichtelijk gemaakt vanuit welke sectoren ambtenaren vertrekken of een vertrekintentie hebben als gevolg van de ervaren organisatiecultuur. De vraag is echter wat dan precies de aspecten zijn binnen de organisatiecultuur die deze intentie tot vertrek stimuleren. In figuur 2 zijn de oordelen over de cultuuraspecten uitgesplitst naar type werkgever waar naartoe ambtenaren neigen over de stappen.

Figuur 2: oordelen over cultuuraspecten uitgesplitst naar type werkgever waar naartoe ambtenaren neigen over te stappen (gemiddelde schaalscore)



Uit figuur 2 blijkt dat ambtenaren met een vertrekintentie gemiddeld neutraal tot vrij negatief oordelen over de zichtbaarheid van de cultuuraspecten van de organisatie. Vooral de missiegedrevenheid en samenwerkingsgerichtheid scoren onvoldoende.

Opvallend is ook dat naarmate de vertrekintentie van ambtenaren steeds 'verder' van de huidige werkgever afstaat, men relatief minder terugziet van de cultuuraspecten.

Zo valt bijvoorbeeld op dat ambtenaren met een vertrekintentie naar een andere functie binnen dezelfde werkgever het lerend vermogen nog een 3,2 geven maar dit oordeel zakt naar een 2,9 onder ambtenaren die de intentie hebben om over te stappen naar een andere publieke sector en nog verder naar een 2,8 onder ambtenaren die de intentie hebben om over te stappen naar de private sector. Dezelfde trend is zichtbaar bij de andere cultuuraspecten. Daarbij moet wel worden gesteld dat de zichtbaarheid van de menselijke maat en inclusiviteit relatief wat positiever worden beoordeeld (tussen de 3,2 en 3,5 op een schaal van 1 tot 5).

### 3.2.3 Bijdragen cultuuraspecten aan (typen) vertrekintentie

Hoewel uit voorgaande paragraaf helder wordt hoe ambtenaren met verschillende soorten vertrekintenties denken over de cultuuraspecten, wordt nog niet helder of de cultuuraspecten ook daadwerkelijk bijdragen aan de verschillende soorten vertrekintentie. Om dit te analyseren kan gebruik worden gemaakt van regressieanalyses (zie tabel 3).<sup>1</sup>

Tabel 3: regressieanalyses relaties cultuuraspecten en (typen) vertrekintentie (op basis van bèta-coëfficiënten)

	Vertrek-intentie algemeen	Vertrek-intentie dezelfde werkgever	Vertrek-intentie zelfde sector, andere werkgever	Vertrek-intentie andere publieke sector	Vertrek-intentie private sector
Samenwerkingsgerichtheid	-,083***	-,044*	-,021	-,026	-,019
Missiegedrevenheid	-,038*	-,034	,006	-,058***	-,071***
Wendbaarheid	,049*	,043*	,006	,009	,041*
Inclusiviteit	-,092***	-,050**	-,103***	-,083***	-,065***
Lerend vermogen	-,113***	-,038	-,109***	-,070**	-,024***
Menselijke maat	-,057**	-,038	-,012	-,051**	-,014*
Aantal uren werkzaam	,024	-,027	,017	,024	,011
Type dienstverband (Voltime)	-,013	-,012	-,010	-,028	-,027
Type contact (Onbepaalde tijd)	,018	,015	,015	-,005	-,035*
Percentage thuiswerken	,042**	,023	,039*	,036*	,036*
Geslacht (Vrouw)	,003	,030	-,008	-,009	-,025
Leeftijd	-,119***	-,005	-,107***	-,066***	-,051**
Jaren werkzaam werkgever	-,044**	-,093***	-,008	-,052**	-,051**
Opleidingsniveau	-,007	-,026	,006	,032	-,008
Hoeveelheid respondenten	4374	4349	4349	4349	4349
Adjusted R <sup>2</sup>	,088	,022	,046	,056	,046

\* Klein significant resultaat (\* $p \leq .05$ ), \*\* middelmatig significant resultaat ( $p \leq .01$ ), \*\*\* groot significant resultaat ( $p \leq .001$ ).

1 Indien een zogenoemde bèta-coëfficiënt positief is, draagt het betreffende cultuuraspect bij aan het betreffende type vertrekintentie. Als de coëfficiënt negatief is, draagt het cultuuraspect juist bij aan het behoud van een ambtenaar. Daarnaast kan worden gesteld dat hoe groter de waarde van de coëfficiënt is, hoe belangrijker het aspect is voor de blijf-dan wel vertrekintentie. Daarnaast betekent een significante bèta-coëfficiënt dat de gevonden relatie er ook daadwerkelijk toe doet en niet mogelijk op toeval berust. Verder geeft de adjusted R<sup>2</sup> aan in hoeverre de cultuuraspecten in combinatie met de aanvullende meegenomen factoren daadwerkelijk bijdragen aan het verklaren van het betreffende type vertrekintentie. Hoe hoger de adjusted R<sup>2</sup> bij een vertrekintentie is, hoe beter de cultuuraspecten en de aanvullende factoren bijdragen aan de totstandkoming van het betreffende type vertrekintentie.

Op basis van de lage adjusted R-kwadraten blijkt dat de cultuuraspecten bij elkaar slechts een kleine verklaring vormen voor de vertrekintentie van ambtenaren. Als we dan kijken naar de effecten van de cultuuraspecten zelf, dan blijkt dat samenwerkingsgerichtheid, inclusiviteit, lerend vermogen en menselijke maat bijdragen aan het behoud van medewerkers. Met andere woorden, *hoe meer ambtenaren samenwerkingsgerichtheid, inclusiviteit, lerend vermogen en menselijke maat ervaren, hoe zwakker hun vertrekintentie en vice versa*. Daarbij spelen vooral samenwerkingsgerichtheid, lerend vermogen en inclusiviteit een vrijwel even belangrijke rol terwijl menselijke maat relatief iets minder belangrijk is. Lerend vermogen en inclusiviteit springen daarbij het meeste in het oog. Deze aspecten voorkomen namelijk vrijwel ieder type vertrekintentie terwijl menselijke maat en samenwerkingsgerichtheid slechts enkele typen vertrekintentie voorkomen. Hoewel inclusiviteit ook wel vrij hoog wordt beoordeeld, blijkt uit tabel 2

tegelijkertijd dat het lerend vermogen relatief laag wordt beoordeeld. Op basis van deze analyses kan dan ook worden geconcludeerd dat het *lerend vermogen wellicht wel het voornaamste cultuuraspect is om op te richten aangezien dit aspect zowel sterk kan worden verbeterd én één van de grootste kansen geeft dat vertrek wordt voorkomen*.

Opvallend is tegelijkertijd dat missiegedrevenheid maar weinig invloed heeft op de vertrekintentie en dat wendbaarheid zelfs positief bijdraagt aan vertrekintentie. Interessant is dat reeds uit eerdere analyses bleek dat wendbaarheid en missiegedrevenheid overwegend (gevoelde) bedrijfseconomische waarden vertegenwoordigen, gericht op effectiviteit en efficiëntie. Ze staan daardoor vaak wat verder af van de meer professionele waarden zoals leervermogen die ambtenaren vaak nastreven (Borst & Noordegraaf, 2022).

### 3.3. Relatie cultuur(aspecten) en andere attitudes ten aanzien van de werkgever

Tot op heden is het vooral gegaan over het uiten van het ongenoegen over de cultuur(aspecten) door te krijgen naar de vertrekintentie en het daadwerkelijke vertrek van ambtenaren. Echter, zoals in de inleiding al genoemd kan het ongenoegen met de werkgever ook op andere manieren worden geuit, zoals via ontevredenheid over de werkgever, het aangeven niet trots te zijn op de werkgever en via het negatief uiten over de aantrekkelijkheid van de werkgever naar anderen. Er zal daarom dieper worden stilgestaan bij de mate waarin deze cultuuraspecten bijdragen aan deze attitudes (in 2.2.1 en 2.2.2).

#### 3.3.1 Oordeel cultuuraspecten onder ontevreden, niet trotse en negatief uitende ambtenaren

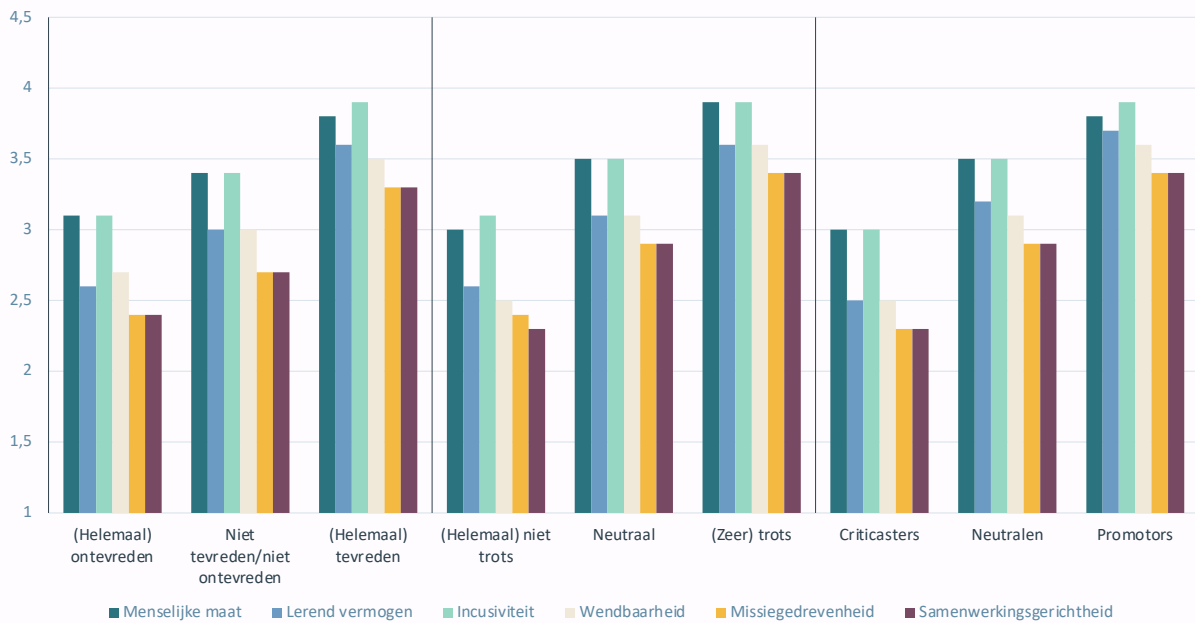
In figuur 3 worden de cultuuraspecten afgezet tegen de (on)tevredenheid met de organisatie, (lage) trots op de organisatie en (lage) Net Promotor Score over de werkgever<sup>1</sup>.

Uit figuur 3 valt op te maken dat hoe lager de tevredenheid, trots en net promotor score over de werkgever, hoe lager de oordelen over de cultuuraspecten. Zo is te zien dat hoe ontevredener ambtenaren zijn, hoe frequenter zij ook negatief zijn over de cultuuraspecten. Hetzelfde geldt voor hun mate van trots en hoe zij zich uitlaten over hun werkgever.

Interessant is dat voor alle drie de attitudes ten aanzien van de werkgever vrijwel exact dezelfde trends zichtbaar zijn per cultuuraspect. Zo scoort bijvoorbeeld de menselijke maat een 3,1 onder ontevreden ambtenaren, een 3 onder niet trotse ambtenaren en een 3 onder criticasters. Tegelijkertijd scoort de menselijke maat een 3,4 onder de niet tevreden/niet ontevreden groep, een 3,5 onder de neutralen ten aanzien van trots en ook een 3,5 onder de neutralen ten aanzien van de net promotor score. Kijkend naar de positieve groepen scoort de menselijke maat een 3,8 onder de tevreden groep, een 3,9 onder de trotse groep en een 3,8 onder de promotors. Oftewel, de score op een cultuuraspect is vrijwel inwisselbaar, of er nu wordt gekeken naar de trots, de net promotor score of de tevredenheid.

1 Tevredenheid op de organisaties en trots op de organisatie zijn gemeten met een 5-punts likert schaal (1-2 (helemaal) mee oneens, 3 neutraal en 4-5 (helemaal) mee eens). Voor beide uitingen zijn daarom 3 groepen gemaakt. De Employer Net Promotor Score is tegelijkertijd gemeten met een 10-punts schaal (1 totaal niet aanbevelen tot 10 erg aanbeveling). In lijn met het kernrapport van het werkonderzoek wordt er een indeling gemaakt in promotors (ofwel ambassadeurs) die een score van 8, 9 of 10 geven, neutrale medewerkers die een score van een 6 of 7 geven en criticasters die een onvoldoende score tussen de 1 en 5 geven.

Figuur 3: oordelen over cultuuraspecten uitgesplitst naar (on)tevredenheid, (lage) trots en (lage) net promotor score



Kijkend naar de oordelen over de cultuuraspecten zelf, dan valt op dat wederom *samenwerkingsgerichtheid* en *missiegedrevenheid* eruit springen als cultuuraspecten waar ambtenaren gemiddeld het meest negatief over zijn.

De ontevreden, niet trotse en negatief uitlatende ambtenaren zien niet tot nauwelijks samenwerkingsgerichtheid en missiegedrevenheid terug in hun organisatie (tussen de 2,3 en 2,4 betekent mee oneens tot neutraal). Maar ook de neutrale groepen zijn weliswaar iets positiever maar zien nog steeds amper iets terug van deze samenwerkingsgerichtheid en missiegedrevenheid (nog steeds scores onder de 3).

Enkel de tevreden, trotse en positief uitlatende ambtenaren zien enige samenwerkingsgerichtheid en missiegedrevenheid terug (tussen de 3,3 en 3,4 betekent neutraal tot mee eens). Deze groep vormt tegelijkertijd het grootste aandeel van de totale groep ambtenaren waardoor er over het geheel gemiddeld een 3,1 wordt gegeven aan zowel missiegedrevenheid als aan de samenwerkingsgerichtheid. Immers, van de totale groep is 69,5% tevreden, 60,5% trots en 56,8% een promotor van de organisatie.

Waar ambtenaren het meest negatief zijn over samenwerkingsgerichtheid en missiegedrevenheid, zijn zij zoals ook eerder al benoemd het *meest positief over de menselijke maat en inclusiviteit*. Zelfs de meest ontevreden, niet trotse en meest negatief uitlatende ambtenaren zijn op zijn minst neutraal over deze twee cultuuraspecten (minimaal een score 3). Over de hele groep ambtenaren krijgen deze twee aspecten gemiddeld dan ook een 3,7. Het lerend vermogen en de wendbaarheid vallen tussen de samenwerkingsgerichtheid en missiegedrevenheid enerzijds, en menselijke maat en inclusiviteit anderzijds in. Dat betekent feitelijk dat lerend vermogen en wendbaarheid gemiddeld een 3,3 krijgen maar alsnog onvoldoende worden teruggezien door de medewerkers die negatief dan wel neutraal oordelen over hun werkgever.

### 3.3.2 Bijdragen cultuuraspecten aan al dan niet tevreden, trotse en positief uitende ambtenaren

Om vervolgens te kijken of de cultuuraspecten ook daadwerkelijk significant bijdragen aan de attitudes van ambtenaren, wordt wederom gebruik gemaakt van regressieanalyses (zie tabel 4)<sup>1</sup>.

Tabel 4: regressieanalyses relaties cultuuraspecten en tevredenheid, trots en net promotor score (op basis van bèta-coëfficiënten)

	Tevredenheid werkgever	Trots werkgever	Aanbevelen werkgever
Samenwerkingsgerichtheid	,173***	,180***	,165***
Missiegedrevenheid	,077***	,035*	,081***
Wendbaarheid	,039*	,087***	,033*
Inclusiviteit	,117***	,087***	,164***
Lerend vermogen	,219***	,182***	,238***
Menselijke maat	,085***	,181***	,094***
Aantal uren werkzaam	-,014	-,006	-,021
Type dienstverband (Voltime)	,043*	,043*	,050**
Type contact (Onbepaalde tijd)	-,006	-,004	,013
Percentage thuiswerken	,074***	-,017	,041**
Geslacht (Vrouw)	,036**	,030*	,030*
Leeftijd	-,023	,009	-,028
Jaren werkzaam werkgever	,015	,001	,032*
Opleidingsniveau	-,001	-,003	-,013
Hoeveelheid respondenten	4578	4578	4567
Adjusted R2	,325***	,347***	,372***

\* Klein significant resultaat (\* $p \leq .05$ ), \*\* middelmatig significant resultaat ( $p \leq .01$ ), \*\*\* groot significant resultaat ( $p \leq .001$ ).

Uit tabel 4 blijkt dat alle cultuuraspecten belangrijk zijn voor de mate van tevredenheid, trots en positieve/negatieve uitingen naar anderen over de werkgever. Met andere woorden, hoe negatiever de oordelen over de cultuuraspecten, hoe meer ongenoegen over de werkgever en vice versa. Daarbij springt wederom *lerend vermogen* eruit als het meest belangrijke cultuuraspect dat bij een gebrek eraan voor het meeste ongenoegen kan zorgen en bij aanwezigheid juist voor de meest positieve reacties kan zorgen. Lerend vermogen speelt dus niet alleen een belangrijke rol bij het voorkomen van een vertrekintentie, maar dus ook bij het voorkomen van de andere vormen van ongenoegen ten aanzien van de werkgever.

Daar tegenover staan wederom *missiegedrevenheid* en *wendbaarheid* die veruit het minst belangrijk zijn voor het ervaren van ongenoegen door ambtenaren. Dit valt reeds zoals eerder ook al is besproken te verklaren vanuit het feit dat deze twee cultuuraspecten meer (gevoelde) bedrijfseconomische waarden vertegenwoordigen en wat verder afstaan van de professionele waarden (zoals het leervermogen) die ambtenaren graag nastreven (Borst & Noordegraaf, 2022). Dat betekent dat bij een gebrek aan deze twee aspecten weliswaar ook ongenoegen ontstaat maar veel minder sterk dan bij een gebrek aan lerend vermogen. Het belang van samenwerkingsgerichtheid, inclusiviteit en de menselijke maat vallen tot slot tussen enerzijds lerend vermogen en anderzijds missiegedrevenheid en wendbaarheid in.

1 In het geval van deze regressieanalyses geldt dat een positieve bèta coëfficiënt betekent dat het betreffende cultuuraspect tot een verhoging leidt van tevredenheid, trots of positieve uiting naar anderen over de werkgever. Een negatieve bèta coëfficiënt betekent juist dat een cultuuraspect leidt tot een verlaging van de tevredenheid, trots of positieve uiting naar anderen over de werkgever.



# Conclusie en aanbevelingen

## 4.1 Conclusie

Ambtenaren kunnen hun ongenoegen jegens de organisatiecultuur uiten door 1) aan te geven al dan niet te spreken te zijn over de cultuur(aspecten), 2) zich negatiever te gaan gedragen en/of uiten door een vertrekintentie te vertonen of daadwerkelijk te vertrekken, en/of 3) aan te geven ontevreden te zijn met de werkgever, een lage trots te ervaren op de werkgever en zich negatief te uiten naar anderen over de werkgever. Over alle drie de vormen van ongenoegen kan een conclusie worden getrokken.

Ten eerste kan ten aanzien van de cultuuraspecten over het algemeen worden geconcludeerd dat in alle sectoren een (ruime) meerderheid van de ambtenaren relatief *weinig* tot *niets* terugziet van de cultuuraspecten wendbaarheid, missiegedrevenheid en samenwerkingsgerichtheid in de organisatie. Daarentegen worden de cultuuraspecten menselijke maat, het lerend vermogen en de inclusiviteit wel in vrijwel alle sectoren door een meerderheid teruggezien.

Ten tweede blijkt weliswaar slechts een klein percentage van alle ambtenaren in de verschillende sectoren (tussen de 0,3% en 2,1%) daadwerkelijk te vertrekken door de cultuur(aspecten) maar heeft binnen de groep vertrekkers zelf wel tussen de 12,5% en 35% cultuur genoemd als belangrijk vertrekmotief. Hetzelfde beeld is zichtbaar bij de ambtenaren die nog in de fase van een vertrekintentie zitten maar nog niet zijn vertrokken. Ook daar valt op dat een klein percentage van alle ambtenaren binnen de verschillende sectoren (tussen de 2,5% en 6,1%) een vertrekintentie heeft door de cultuur(aspecten). Echter, van de ambtenaren met een vertrekintentie blijkt tegelijkertijd wel dat tussen de 29,4% en 37,9% aangeeft een vertrekintentie te hebben door de cultuur.

Daadwerkelijke vertrekkers door de cultuur blijven vooral binnen de eigen publieke sector of vertrekken naar andere publieke sectoren terwijl ambtenaren met een vertrekintentie door de cultuur iets minder eenduidig zijn in de sectoren waar ze naartoe zouden willen gaan. Het valt daarbij wel op dat Rijks- en gemeenteamttenaren met een vertrekintentie net als hun daadwerkelijk vertrekkende collega's het meest vaak een functie zoeken binnen de eigen sector. Daar tegenover staan de ambtenaren bij ZBO's, provincies en waterschappen met een vertrekintentie die net als hun daadwerkelijk vertrekkende collega's toch relatief vaak hun heil buiten de sector zoeken.

Ten derde geldt dat het *cultuuraspect leervermogen* één van de belangrijkste aspecten is voor het voorkomen van verschillende vormen van vertrekintenties en voor het versterken van trots, tevredenheid en net promotor score. Daar tegenover staan *missiegedrevenheid* en *wendbaarheid* die respectievelijk relatief weinig bijdragen aan vertrekintentie, trots, tevredenheid en net promotor score. Het leervermogen draagt het meest sterk bij aan het voorkomen van ongenoegen omdat het een professionele waarde is die vaak door ambtenaren wordt nagestreefd (Borst & Noordegraaf, 2022). Het vertegenwoordigt een cultuur van kennis, leren, fouten mogen maken, autonomie en kwaliteit van dienstverlening. Dat missiegedrevenheid en wendbaarheid juist niet veel bijdragen aan het voorkomen van ongenoegen komt omdat ze vooral bedrijfseconomische waarden representeren die niet direct door ambtenaren worden geambieerd (Borst & Noordegraaf, 2022). Ze hebben daardoor niet alleen een beperkte bijdrage, maar worden ook op zichzelf laag beoordeeld.

Al met al kan worden gesteld dat cultuur niet tot massaal vertrek noch tot massale vertrekintenties leidt maar dat cultuur onder de vertrekkers en mensen met een vertrekintentie wel één van de meest belangrijke motieven is. Vooral de cultuuraspecten missiegedrevenheid en wendbaarheid worden vrij negatief beoordeeld en blijken ook niet sterk bij te dragen aan het voorkomen van ongenoegen ten aanzien van de werkgever.

## 4.2 Aanbevelingen

In termen van aanbevelingen betekent dit ten eerste dat publieke organisaties in moeten zetten op *lerend vermogen*. Zoals eerder aangegeven vertegenwoordigd lerend vermogen een cultuur van kennis, leren, fouten mogen maken, autonomie en kwaliteit van dienstverlening. Dit zijn typische waarden die passen bij de professionele waarden die ambtenaren nastreven en waarvan ook uit eerder onderzoek al blijkt dat deze ook sterk bijdragen aan het welzijn van ambtenaren alsook organisatieprestaties gericht op legitimiteit (Borst en Noordegraaf, 2022). Door de vaak politieke en maatschappelijke druk is er in veel publieke organisaties een 'afrekencultuur' ontstaan waarbij ambtenaren geen fouten mogen maken en fouten kunnen bespreken (Hendrickx, 2021; Gerritsen, 2022). Deze ruimte voor ambtelijk vakmanschap moet echter meer terugkomen omdat het anders tot bevrozing leidt waarbij niemand meer verantwoordelijkheid durft te nemen, naar elkaar blijft kijken en ambtenaren uiteindelijk zullen vertrekken. Dat betekent dat ambtenaren ruimte moeten krijgen om te anticiperen op problemen, om dilemma's te herkennen, om afwegingen te mogen maken tussen verschillende eisen, hun mening kunnen geven en op kunnen komen voor henzelf zonder dat dat hun meteen de kop kost.

Leervermogen blijkt daarentegen juist wel sterk bij te dragen aan het voorkomen van ongenoegen terwijl dit aspect vrij lage beoordelingen krijgt onder de negatief gestemde ambtenaren. Hoewel moet worden opgemerkt dat de cultuuraspecten in dit onderzoek dus slechts een bescheiden onderdeel zijn in de verklaring van het ongenoegen van ambtenaren, geven de resultaten wel openingen om lessen te trekken voor de praktijk.<sup>1</sup>

Ten tweede geldt dat bestuurders en managers moeten *laveren* tussen te weinig en te veel zakelijkheid. Dat is reeds een langer bestaande opdracht, tijden lang gevoed door het zakelijke zogenoemde 'new public management', maar deze is meer dan ooit actueel, te midden van eigentijdse termen als missie en wendbaar of 'agile'. Ofschoon die minder zakelijk klinken dan 'targets' en 'KPIs' voelen ze blijkbaar al snel als zakelijk en bedrijfsmatig. In interne aansturing en externe beeldvorming zullen delicate evenwichten moeten worden gevonden. In termen van de recente (top)ambtelijke 'balancing acts' van Van Dorp (2022), 'dienen, maar leiden', 'achter de schermen, maar op het podium', 'incidenten, maar lange lijnen', komt daar een vierde 'balancing act' bij, die van 'ambtelijk, maar zakelijk'.

Alleen op deze manieren kan voorkomen worden dat de cultuur in het openbaar bestuur 'onder vuur' ligt, en dat cultuuraspecten ambtenaren juist 'aanvuren' tot houdingen en gedragingen die met trots en tevredenheid gepaard gaan.

<sup>1</sup> Aangezien de adjusted R-kwadragen aangeven dat er slechts een deel van het ongenoegen ten aanzien van de werkgever kan worden verklaard door de cultuuraspecten opgenomen in dit onderzoek, moet er ook naar andere (cultuur)aspecten worden gekeken. Het kan hier gaan om cultuuraspecten zoals integriteit en veiligheid. Bovendien zullen ook meer werkinhoudelijke aspecten en sociale aspecten (hulpbronnen en verwezen) een rol spelen.



# Referenties

A&O Fonds gemeenten. (2021). Personeelmonitor Gemeenten 2021. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://www.aeno.nl/uploads/AO-fonds-Gemeenten-Personeelsmonitor-2021.pdf>

A&O Fonds gemeenten. (2020). Personeelmonitor Gemeenten 2020. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://www.aeno.nl/uploads/AO-fonds-Gemeenten-Personeelsmonitor-2020.pdf>

A&O Fonds gemeenten. (2019). Personeelmonitor Gemeenten 2019. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://www.aeno.nl/uploads/AO-fonds-Gemeenten-Personeelsmonitor-2019.pdf>

A&O Fonds gemeenten. (2018). Personeelmonitor Gemeenten 2018. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://www.aeno.nl/uploads/AO-fonds-Gemeenten-Personeelsmonitor-2018.pdf>

A&O Fonds gemeenten. (2017). Personeelmonitor Gemeenten 2017. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://www.aeno.nl/uploads/AO-fonds-Gemeenten-Personeelsmonitor-2017.pdf>

Bekker, R. (2021). Een nieuwe bestuurlijke cultuur en de ambtelijke dienst: vier aanbevelingen. De Hofvijver, 11(125), Montesquieu instituut.

Borst, R.T., & Noordegraaf, M. (2022). Werken aan werkklimaat (pp. 21-35). Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2022/12/Onderzoeksnotities-Werkonderzoek-voor-Staat-van-de-Uitvoering-2022.pdf>

Çelik, S., Veenstra, M., Van Oijen, J., Sabajo, N. (2022). Daarom stappen ze op. Vertrekmotieven van aspiranten en jong- afgestudeerden bij de politie. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/diversiteit/daarom-stappen-ze-op-vertrekmotieven-van-aspiranten-en-jong-afgestudeerden-bij-de-politie.pdf>

De Groot, S., & Vrieling, S. (2022). Kernrapport Werkonderzoek 2019: Uitkomsten van het Werkonderzoek 2019. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://www.venster.nl/wp-content/uploads/2022/11/kernrapport-werkonderzoek-2019.pdf>

Frissen, P.H.A. (1989). Bureaucratische cultuur en informatisering, Den Haag: Sdu.

Gerritsen, E. (2022, 3 januari). Afrekencultuur bij de overheid: 'Schuldigen zoeken helpt niet'. NPOradio1. <https://www.nporadio1.nl/nieuws/binnenland/469a4314-09dc-4499-8e3b-b1db33535a33/afrekencultuur-bij-de-overheid-het-helpt-niet-om-op-zoek-te-gaan-naar-schuldigen>

Hendrickx, F. (2021, 21 mei). De ambtenaar is te bang om fouten te maken. Volkskrant. <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/de-ambtenaar-is-te-bang-om-fouten-te-maken-boe201f5/>

Janssen T., & Vrieling, S. (2022). Kernrapport Werkonderzoek 2022: Uitkomsten van het Werkonderzoek 2022. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://www.venster.nl/wp-content/uploads/2022/10/kernrapport-werkonderzoek-2022.pdf>

Noordegraaf, M. and Vermeulen, J. (2007). Bestuurscultuur als kracht: Lokale tradities, stijlen en gebruiken als bronnen van bestuurskracht. *Bestuurskunde*, 16(2) pp. 46–56.

Noordegraaf, M., Vermeulen, J. (2010). Culture in action: The “Rotterdam approach” as modernization through tradition. *Public Administration*, 88(2), 513–527.

Noordegraaf, M., Veenswijk, M. and Vermeulen, J. (2004) Culturen identificeren: Een nieuwe agenda voor cultuuranalyses in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 13(2), 102-109.

Omlo, J. Kaya, A., Charif, S., Butter, E., Kromhout, M., & Ramlakhan, K. (2022). Racisme bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken: Een verkennend onderzoek. Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://open.overheid.nl/repository/ronl-a7ef5cceb37f2ef792eb693c1b79141119de6f8/1/pdf/racisme-verkenning-rapport-omlo.pdf>

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

Van Dorp, E-J. (2022). Senior Civil Servants’ Craftwork (dissertatie). Geraadpleegd op 26 januari 2023, van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/423240/van%20dorp%20phd%20thesis%20senior%20civil%20servants%20craftwork%20-%20633fdd4892e6b.pdf?sequence=1>

Veenswijk, M. (1995). Departementale cultuur: IJzeren kooi, bron van versplintering of politiek werktuig?. Delft, Eburon Academic Publishers.

Deze notitie is gepubliceerd door het programma Venster voor Medewerkers  
in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Den Haag, maart 2023