



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Onderzoeksnotitie

Integriteit bij het Rijk



1. Inleiding

Integriteit in woord en daad is een voorwaarde voor het goed functioneren van de rijksoverheid. Om integriteit zowel nu als in de toekomst te waarborgen, zijn er regels en procedures en bestaat het integriteitsbeleid. Een belangrijk element van het beleid is het monitoren van integriteit. Daarom worden medewerkers van de rijksoverheid uitgebreid bevestigd over integriteit. Die vragen hebben betrekking op de mogelijke schendingen waar medewerkers mee te maken krijgen maar ook op de inspanningen van de organisatie gericht op het voorkomen van schendingen en op het ingrijpen als zich daadwerkelijk incidenten voordoen. Het is daarbij niet alleen van belang om de stand van zaken op een gegeven moment in kaart te brengen, maar om herhalingsonderzoek te doen zodat trends en ontwikkelingen zichtbaar worden.

Deze onderzoeksnotitie bevat de resultaten van een analyse van de integriteitsbeleving bij ambtenaren. We richten ons daarbij op de sector Rijk, maar maken waar dat nuttig is de vergelijking met de andere sectoren in het openbaar bestuur (gemeenten, provincies en waterschappen). De gegevens zijn gebaseerd op het WERKonderzoek 2019 (zie kader op de volgende pagina).

Het WERKonderzoek is vernieuwd. Het onderzoek is in 2019 voor het eerst uitgevoerd door het CBS. De respons was hoog - bijna 40 duizend respondenten uit 12 overheidssectoren, waaronder bijna 6.400 uit de sector Rijk – de uitkomsten zijn betrouwbaar. In eerdere versies van het onderzoek stonden werktevredenheid, mobiliteit en inzetbaarheid centraal. Daar zijn de thema's organisatie, cultuur, prestaties, sociale veiligheid en integriteit aan toegevoegd (meer informatie over het WERKonderzoek is terug te vinden in de bijlage). Een groot aantal wetenschappers is uitgenodigd om de data te analyseren de uitkomsten daarvan zijn terug te vinden op de [Kenniskbank Openbaar Bestuur](#).

Een vervolgstap is om maatwerkanalyses uit te voeren naar bepaalde thema's of voor specifieke sectoren. Het ministerie van BZK vindt het belangrijk om hierbij de integraliteit niet uit het oog te verliezen. Wellicht het belangrijkste inzicht tot nog toe is de samenhang tussen cultuur en prestaties. Naarmate het minder florissant gesteld is met cultuuraspecten als openheid, missiegedrevenheid, interne en externe samenwerking, sociale veiligheid en integriteit, neemt de betrokkenheid van medewerkers af en daarmee hun prestaties. Onderzoekers constateren dat er sprake is van een gedoogcultuur: ondermaats presteren wordt gedoogd, bovenmaats presteren wordt amper beloond. Elders constateren onderzoekers dat er sprake is van verschillende segmenten van overheidspersoneel. Aan de ene kant is er een groep met lage arbeidsmarktkansen vanwege hun leeftijd, opleidingsniveau en gebrek aan mobiliteit. Aan de andere kant is er een zeer kansrijke groep die relatief jong en hoog opgeleid is. Het HR-beleid is onvoldoende toegespitst om die verschillende groepen op maat te bedienen. Ten aanzien van ongewenst gedrag (sociale veiligheid), blijkt dat dit groten-deels van buiten de organisatie komt. Medewerkers, organisaties en sectoren met veel klantcontacten (leerlingen, patiënten, burgers) ondervinden vaak ongewenst gedrag. Om binnen de organisatie integriteit en sociale veiligheid te bevorderen is de rol van bestuurders en leidinggevendenden cruciaal: zij moeten de normen stellen en die uitdragen door voorbeeldgedrag.

2. Resultaten

2.1 Integriteitsbeleving bij het Rijk

Het werk in de publieke sector is bijzonder. Ambtenaren vervullen een publieke taak en dienen het algemeen belang. Er worden daarom ook bijzondere eisen gesteld aan ambtenaren, bijvoorbeeld op het vlak van integriteit. Maar voor een juiste vervulling van hun taak, is er natuurlijk meer nodig dan alleen integer handelen. In het WERKonderzoek is aan medewerkers een aantal stellingen voorgelegd over kwaliteit in brede zin: integriteit, motivatie, kennis, vaardigheden en flexibiliteit. In deze paragraaf analyseren we de uitkomsten van deze en andere stellingen en vragen die aan respondenten van het WERKonderzoek zijn voorgelegd.

Positief over integriteit van collega's

Figuur 2.1 toont de resultaten van de stellingen over kwaliteit voor de sector Rijk. Uit de figuur blijkt dat de integriteit van medewerkers en

collega's positief wordt beoordeeld: van alle respondenten geeft meer dan 85 procent aan dat zijn of haar collega's integer zijn. Integriteit scoort beter dan alle andere kwaliteitsaspecten die aan medewerkers voorgelegd worden. Zo acht slechts een derde van de medewerkers hun collega's in staat om snel een baan elders te vinden. Binnen het openbaar bestuur zien we geen grote verschillen: het aandeel medewerkers dat positief oordeelt over de integriteit van collega's schommelt ook bij gemeenten, provincies en waterschappen rond de 85 procent.

De eerste indruk is dus dat het met de integriteit bij het Rijk dus wel goed zit. Een ruime meerderheid van de medewerkers vindt zijn of haar collega's integer. En dit beeld wordt bevestigd als naar de legitimiteit van het overheidshandelen gevraagd wordt. Dan geeft meer dan 85 procent van de respondenten aan dat het team waarin men werkt belanghebbenden op een eerlijke en gelijke wijze behandelt. En een even groot aandeel stelt dat er in de dienstverlening geen wetten worden geschonden of regels overtreden.

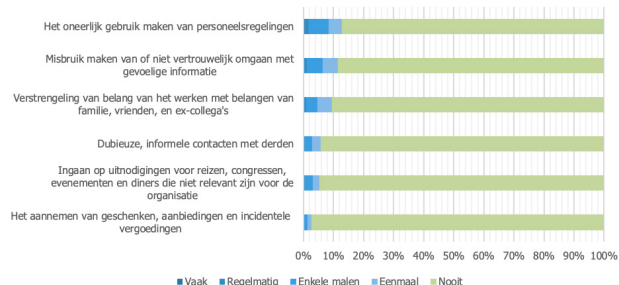
Integriteitsschendingen komen weinig voor

Om een nog scherper beeld te krijgen van de integriteitsbeleving bij het Rijk is in het WERKonderzoek ook een aantal meer

Figuur 2.1 - Opinions over de kwaliteit van medewerkers/collega's (%)



Figuur 2.2 - Rijk: frequentie van waargenomen gedrag in de afgelopen 12 maanden (%)



specifieke vragen over integriteit opgenomen. Deze vragen zijn voor een deel ontleend aan de Monitor Integriteit en Veiligheid¹. Het gaat dan onder meer om vragen over integriteitsschendingen en de integere werkhouding van collega's.

Aan medewerkers is gevraagd of zij de afgelopen 12 maanden bepaalde vormen van niet-integer gedrag hebben waargenomen. Uit Figuur 2.2 blijkt dat dit maar voor een klein deel van de respondenten geldt. Verreweg de meeste ondervraagden hebben geen integriteitsschendingen gezien in het afgelopen jaar. Dit bevestigt het beeld uit de voorgaande figuur: de overgrote meerderheid acht collega's integer. Voor zover er niet-integer gedrag wordt geconstateerd, dan betreft dat verhoudingsgewijs het vaakst oneerlijk gebruik van personeelsregelingen, het onjuist omgaan met vertrouwelijke informatie en verstrengeling van belangen. Het aannemen van geschenken die in strijd zijn met de gedragscode komt maar zeer zelden voor.

Van der Wal² heeft de uitkomsten van het WERKonderzoek 2019 vergeleken met de resultaten van de Monitor Integriteit en Veiligheid

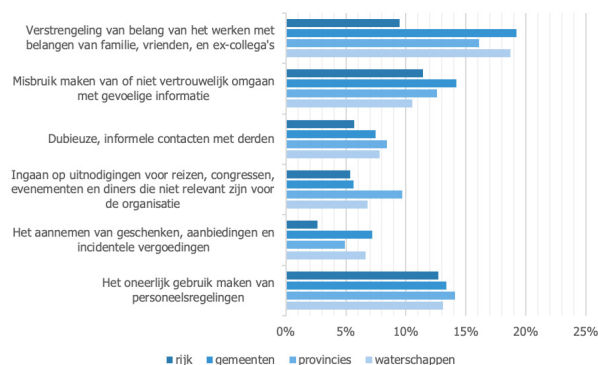
(2016). Hij constateert dat er bij het Rijk over de gehele linie sprake is van afname van het aantal waarnemingen van niet-integer gedrag in de betreffende periode.

Het aandeel medewerkers dat getuige is geweest van *niet-integer gedrag* verschilt enigszins per sector (zie Figuur 2.3). De situatie bij het Rijk steekt relatief gunstig af bij die in de rest van het openbaar bestuur. Dit geldt vooral voor belangenverstrengeling, het aannemen van geschenken en dubieuze, informele contacten met derden. Deze vormen van niet-integer gedrag komen bij gemeenten, provincies en waterschappen relatief vaker voor dan bij het Rijk. Bij de andere vormen van niet-integer gedrag zijn de verschillen marginaal.

Integere werkhouding en integriteitsdruk

Naast vragen over integriteitsschendingen, zijn in de enquête ook stellingen opgenomen over de integere werkhouding van collega's en de integriteitsdruk in de organisatie. Al deze stellingen zijn negatief geformuleerd

Figuur 2.3 - Aandeel medewerkers dat getuige is geweest van niet-integer handelen, naar sector (%)



1 I&O Research (2016) *Monitor integriteit en veiligheid openbaar bestuur*.

2 Zie pagina 4 en 5: Van der Wal (2020), *Integriteit bij de overheid: een sfeerimpressie*. BZK: [Kenniskbank Openbaar Bestuur](#).

Figuur 2.4 - Rijk: stellingen over integere werkhouding van collega's (%)



(zie Figuur 2.4). Dit betekent dat respondenten die het met de stellingen eens zijn, de werkhouding niet-integet vinden, en dat degenen die het oneens zijn de werkhouding wel integet vinden. Hetzelfde geldt voor de stellingen over integriteitsdruk.

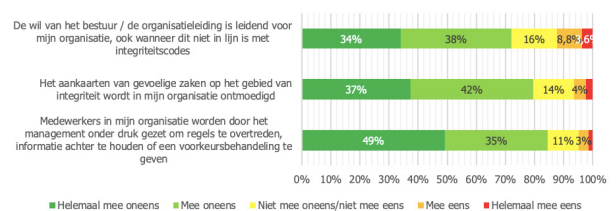
Figuur 2.4 toont het oordeel over de integere werkhouding bij het Rijk. Uit de figuur komt een gemengd beeld naar voren. De meeste medewerkers zijn het oneens met de stelling dat collega's de waarheid verdraaien tegenover hun leidinggevende en fouten proberen te verbergen. Tegelijkertijd zien we dat maar een krappe meerderheid het oneens is met de stelling dat collega's op het werk de kantjes ervan aflopen. Dit betekent dat medewerkers de werkhouding van collega's in de regel wel als integet beschouwen, maar dat er ook toch ook ruimte is voor verbetering. Ongeveer 15 procent van de medewerkers beoordeelt de werkhouding van collega's als niet-integet. Daarbij zijn er beperkte verschillen naar sector. Kijken we naar de stellingen over integriteitsdruk, dan zien we over het algemeen een gunstig beeld (Figuur 2.5). Het aandeel medewerkers dat aangeeft dat het aankaarten van gevoelige zaken op het gebied van integriteit wordt ontmoedigd, is beperkt (6%). Bovendien zijn maar weinig respondenten

(4%) van mening dat medewerkers door het management onder druk worden gezet om regels te overtreden, informatie achter te houden of een voorkeursbehandeling te geven. De meeste respondenten zijn het (helemaal) oneens met deze stellingen en ervaren dus geen integriteitsdruk.

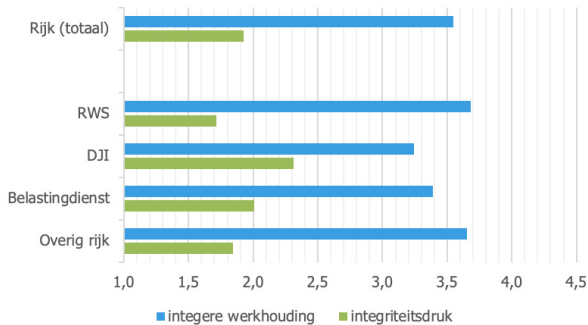
Wel zegt zo'n 12 à 13 procent van de medewerkers dat de wil van bestuur en management leidend is voor de organisatie, ook als dat niet in lijn is met integriteitscodes. Dit laatste betekent dat het naleven van integriteitscodes soms in het gedrang komt, door druk vanuit het bestuur of het management. Het gaat weliswaar om een kleine groep medewerkers, maar dit is niettemin in een belangrijk signaal.

Op basis van de bovenstaande stellingen over integriteit en integriteitsdruk zijn twee meetschalen geconstrueerd (Figuur 2.6) die een geïntegreerd beeld weergeven van de beleving van integriteit en ervaren integriteitsdruk³. De figuur laat zien dat het Rijk behoorlijk goed scoort ten aanzien van de integere werkhouding en dat de integriteitsdruk over het algemeen beperkt is. Voor gemeenten, waterschappen en provincies (niet opgenomen in de figuur), geldt dat ze verge-

Figuur 2.5 - Rijk: stellingen over integriteitsdruk (%)



Figuur 2.6 - Rijk: integriteit en integriteitsdruk, naar type organisatie (gem. schaalscores)



lijkbare uitkomsten tonen.

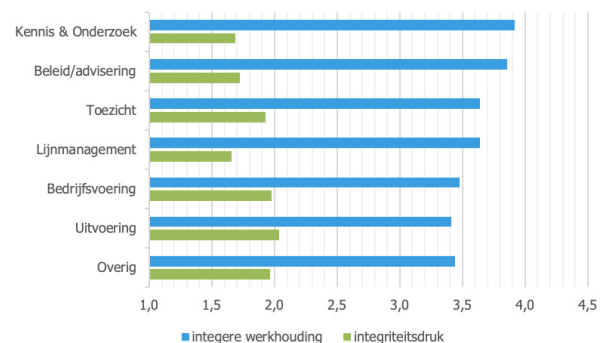
Om een meer gedetailleerd beeld mogelijk te maken van werkbeleving en integriteit bij het Rijk, heeft het CBS-gegevens uit de salarisadministratie gekoppeld aan de enquêtedata. Op basis van die koppeling kan onderscheid worden gemaakt naar type organisatie (beleid vs. uitvoering) en functiegroep. Uit Figuur 2.6 blijkt dat medewerkers bij de Belastingdienst en DJI de integriteit van collega's lager beoordelen dan medewerkers in andere organisaties. De integriteitsdruk beoordelen ze juist als hoger. Bij Rijkswaterstaat is het beeld vergelijkbaar met dat van de departementen en overige organisaties (Overig rijk).

De opvattingen over integriteit verschillen ook naar functiegroep, zo blijkt uit Figuur 2.7. Het meest positief zijn de medewerkers met een beleids-, advies- of kennisfunctie. Deze medewerkers beoordelen de werkhouding van collega's in de regel als integer en ervaren relatief weinig integriteitsdruk vanuit bestuur of management. Een iets minder gunstig beeld zien we bij medewerkers die

in de uitvoering werken of in de bedrijfsvoering. Deze medewerkers beoordelen de integriteit van collega's gemiddeld genomen wat lager dan beleidsambtenaren, en ervaren verhoudingsgewijs iets meer integriteitsdruk. Hetzelfde geldt voor de groep medewerkers die tot de groep 'overig' zijn gerekend, en die voor een groot deel bij de Belastingdienst werken⁴. Regressieanalyses bevestigen overigens deze verschillen in integriteit en integriteitsdruk tussen organisaties en functiegroepen (zie Tabel B.2 in Bijlage B). Ook als rekening wordt gehouden met verschillen in leiderschap en organisatiecultuur, blijven de verschillen tussen organisaties en functiegroepen overeind.

In het WERKonderzoek kan ook onderscheid gemaakt worden tussen medewerkers en hun leidinggevenden. Als we de integriteitsscores op die manier uitsplitsen, dan blijkt dat leidinggevenden nog positiever over de integriteit denken dan medewerkers. Vond 85 procent van de ondervraagden uit Figuur 2.1 dat zijn of haar collega's integer zijn, van de leidinggevenden is 96 procent daarvan overtuigd.

Figuur 2.7 - Rijk: integriteit en integriteitsdruk, naar functiegroep (gem. schaalscores)



3 Uit factor- en betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de stellingen over integriteit en integriteitsdruk kunnen worden samengevoegd tot twee meetschalen (met een Crombach's alfa van resp. 0,87 en 0,84). In verband met de interpretatie, zijn de items over de integere werkhouding hierbij omgecodeerd; zodat een lage score (1) wijst op een niet-integere werkhouding en een hoge (5) op een integere werkhouding.

4 De Belastingdienst hanteert een eigen functie-indeling, die afwijkt van het functiegebouw Rijk. Medewerkers van de belastingdienst zijn daarom tot de categorie 'overig' gerekend.

Integriteitsbeleid

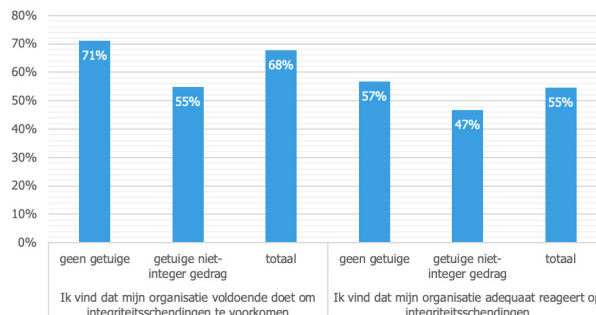
Aan medewerkers is niet alleen gevraagd hoe zij aankijken tegen de integriteit van collega's en of ze getuige zijn geweest van niet-integer handelen, maar ook hoe zij oordelen over de het beleid van de organisatie ten aanzien van integriteit en schending daarvan. Ruim tweederde (68%) van de medewerkers vindt dat de organisatie voldoende doet om integriteitsschendingen te voorkomen en ruim de helft (55%) vindt dat de organisatie adequaat reageert op integriteitsschendingen (zie Figuur 2.8). Bij deze figuur moet overigens opgemerkt worden dat een aanzienlijk deel van de respondenten (25%) bij de tweede stelling 'weet niet' antwoord: deze groep heeft geen idee of de organisatie adequaat reageert op integriteitsschendingen.

In die figuur is een substantieel verschil te zien tussen medewerkers die *wel* getuige zijn geweest van niet-integer handelen en degenen dat *niet* zijn. Medewerkers die niet-integer handelen hebben waargenomen vinden minder vaak dat de organisatie voldoende doet om integriteitsschendingen te voorkomen en vinden de wijze waarop de organisatie hierop reageert minder vaak adequaat.

2.2 Leiderschap, cultuur en integriteit

In de voorgaande paragraaf is ingegaan op de beleving van integriteit bij het Rijk. In deze paragraaf wordt onderzocht of en in hoeverre de beleving van integriteit samenhangt met een aantal andere factoren binnen de organi-

Figuur 2.8 - Rijk: opinies over integriteitsbeleid (% [helemaal] mee eens)



satie. Daarbij wordt in eerste instantie gekeken naar leiderschap, in het bijzonder naar ethisch leiderschap en in het vervolg van de paragraaf komen ook elementen van de cultuur aan de orde.

In de literatuur worden integriteit en integer handelen vaak in verband gebracht met ethisch of moreel leiderschap. Het gaat dan om een vorm van leidinggeven waarbij de leidinggevende laat zien dat hij of zij grote waarde hecht aan integer handelen en dit ook stimuleert. De veronderstelling is dat leidinggevers een belangrijke rol hebben in het bepalen van de normen en het uitdragen daarvan, in het bijzonder door hun voorbeeldgedrag. In het WERKonderzoek is dit gemeten met behulp van de stelling: "Mijn direct leidinggevende laat regelmatig zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch (fatsoenlijk) gedrag".

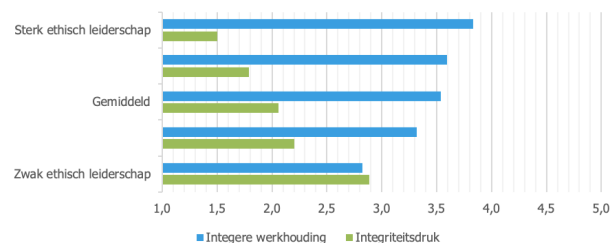
Figuur 2.9 laat zien dat er een duidelijke samenhang is tussen ethisch leiderschap, de integriteitsbeleving van medewerkers en de ervaren integriteitsdruk. Let wel, het gaat hier niet om een causaal verband (oorzaak en gevolg), maar om een statistische samenhang.

Een hoge mate van ethisch leiderschap (sterk ethisch leiderschap) gaat gemiddeld genomen vaker samen met hoge integriteitsscores dan zwak ethisch leiderschap. En het omgekeerde geldt voor integriteitsdruk: medewerkers die minder integriteitsdruk ervaren gaan gemiddeld genomen vaker samen met leidinggevers die regelmatig duidelijk maken belang te hechten aan ethisch gedrag.

Naast de stelling over ethisch leiderschap, zijn in de enquête ook andere stellingen opgenomen over de ervaren stijl van leidinggeven. Het gaat daarbij om elementen van leiderschap die betrekking hebben op het coachen, stimuleren en motiveren van medewerkers.

Uit een analyse van het totaal aan stellingen over leiderschap, blijkt dat de integriteitbeleving bij het Rijk niet alleen samenhangt met ethisch leiderschap maar ook met andere leiderschapskenmerken. Figuur 2.10 illustreert dit. In de figuur zijn de correlaties weergegeven tussen de stellingen over de leidinggevende en de integriteitsscore (integere werkhouding). Enigszins verrassend blijkt uit deze figuur dat ethisch leiderschap niet eens de sterkste samenhang vertoont met de beleefde integriteit: die is te vinden bij aspecten die het best als coachend en stimulerend leiderschap kunnen worden beschreven. Het gaat dan onder andere over het aanmoedigen om talenten te benutten, het rekening houden met persoonlijke wensen, het zorgen voor een goede samenwerking en het goede voorbeeld geven. De stellingen die gaan over prestatiegericht en transactioneel leiderschap tonen een minder

Figuur 2.9 - Integriteit en integriteitsdruk in relatie tot ethisch leiderschap (schaalscores)



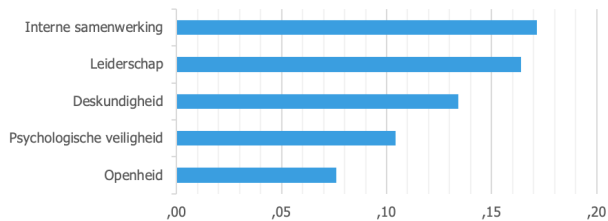
sterke samenhang met integriteit. Ook ten aanzien van de samenhang tussen leiderschap en integriteitsdruk, zien we een soortgelijk beeld (zie Tabel B.1 in Bijlage B): naarmate er meer sprake is van coachend en stimulerend leiderschap, ervaren medewerkers minder integriteitsdruk (en andersom).

Figuur 2.10 - Leiderschap en integriteit (correlatiecoëfficiënten)*



* In de figuur zijn de stellingen opgenomen over de direct leidinggevende (Mijn direct leidinggevende...)

Figuur 2.11 - Determinanten van integriteit (Bèta coëfficiënten)



Bepalende factoren voor integriteit

In het WERKonderzoek is in 2019 voor het eerst aandacht besteed aan de organisatiecultuur bij de overheid. Daarbij is gebruik gemaakt van twee type vragen. Allereerst zijn stellingen voorgelegd over de organisatiecultuur. Deze stellingen onderscheiden zes verschillende cultuurdimensies en zijn ontleend aan de selectiecriteria voor de verkiezing van de *Beste Overheidsorganisatie*⁵. Daarnaast is gevraagd om de cultuur te typeren op basis van acht dichotomieën. Deze dichotomieën zijn gebaseerd op het model van Sanders en Neuijen⁶ en hebben onder meer betrekking op de openheid, resultaatgerichtheid en mensgerichtheid van de organisatie. Voor nadere informatie hierover verwijzen we naar het [Kernrapport WERKonderzoek 2019](#).

Om na te gaan in hoeverre de *organisatiecultuur* van invloed is op de integriteitsbeleving van ambtenaren, is een aantal verdiepende analyses uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van een *stapsgewijze regressieanalyse*, waarbij eerst alle cultuurdimensies zijn opgenomen en vervolgens stapsgewijs een selectie is gemaakt van de factoren die er ‘echt’ toe doen. Deze methode staat bekend als *backward stepwise regression* en vooral geschikt voor exploratieve

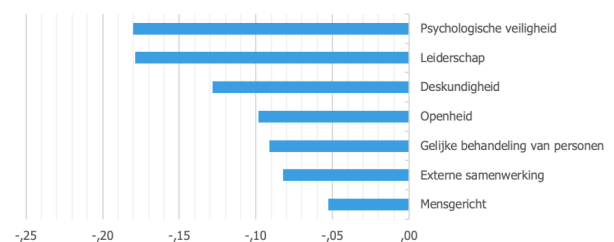
analyses, zoals deze. In de analyse is overigens niet alleen gekeken naar het effect van cultuur maar ook naar dat van leiderschap, type organisatie en functie. De uitkomsten van de analyses zijn opgenomen in Bijlage B. In het vervolg van deze paragraaf presenteren we de belangrijkste bevindingen.

Ook uit deze analyses blijkt dat de samenhang tussen de stijl van leidinggeven en de integriteitsbeleving van ambtenaren, maar daarnaast is ook de organisatiecultuur een factor van betekenis. Het gaat dan vooral om de samenwerking binnen de organisatie, de mate van deskundigheid, de psychologische veiligheid en de ‘openheid’ van de organisatie (zie Figuur 2.11). Al deze aspecten hangen positief samen met de integriteitsbeleving in de organisatie.

Bepalende factoren voor integriteitsdruk

Uit de analyse van factoren die van invloed zijn op de integriteitsdruk, komt een vergelijkbaar beeld naar voren (zie Figuur 2.12). Ook hier spelen *leiderschap en cultuur* een belangrijke rol, al zijn de effecten in dit verband omgekeerd: een positiever oordeel over de leidinggevende gaat samen met minder integriteitsdruk, en

Figuur 2.12 - Determinanten van integriteitsdruk (correlatiecoëfficiënten)



5 Dit betreft: externe oriëntatie en wendbaarheid, Leervermogen, samenwerkingsgerichtheid, deskundigheid, missiegedrevenheid, en maatschappelijke betrokkenheid.

6 Sanders & Neuijen (1999). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.

omgekeerd. Daarbij gaat het overigens niet alleen om ethisch leiderschap, maar om de combinatie van stimulerend, coachend en ethisch leiderschap⁷.

Van de diverse cultuuraspecten blijkt de *psychologische veiligheid* verreweg het belangrijkste. Het gaat hierbij om het gevoel van medewerkers dat fouten maken ‘veilig’ is in de organisatie⁸. Uit de analyse blijkt dat het effect van psychologische veiligheid zelfs nog een fractie groter is dan dat van positief ervaren leiderschap (zie Figuur 2.12). Ook andere cultuuraspecten blijken van invloed op de ervaren integriteitsdruk: de mate van deskundigheid, de openheid en mensgerichtheid in de organisatie, de (externe) samenwerking en de maatschappelijke betrokkenheid⁹.

2.3 Conclusie

Concluderend levert de analyse van de meest recente uitkomsten van het WERKonderzoek een relatief positief beeld op over de integriteit bij het Rijk. Medewerkers hebben veel vertrouwen in elkaars integriteit, maken maar zelden schendingen mee, beoordelen de werkhouding van collega’s positief en ervaren weinig integriteitsdruk. Als men schendingen meemaakt, dan hebben die veelal betrekking op oneerlijk gebruik maken van personeelsregelingen, verstrengeling van belangen, collega’s die er de kantjes van af lopen of zaken proberen te verbergen. In sommige gevallen constateert men dat het belang van de organisatie boven de integriteitsregels gaat.

De verschillen binnen het openbaar bestuur, tussen rijk enerzijds en gemeenten, provincies en waterschappen anderzijds, zijn beperkt. Voor een deel zijn die verschillen bovendien te verklaren uit de andere taken en rollen die de diverse overheden hebben.

Deze analyse bevat ook aanknopingspunten voor het verbeteren van het integriteitsklimaat in de organisatie. De basis van het integriteitsbeleid wordt gelegd door het vastleggen van specifieke integriteitsregels en de handhaving daarvan. Maar om een positief integriteitsklimaat te creëren, zo bleek, zijn twee elementen van groot belang: leiderschap en organisatiecultuur. Naarmate er meer sprake is van stimulerend, coachend en ethisch leiderschap, is de integriteitsbeleving groter en de ervaren integriteitsdruk lager. Hetzelfde geldt voor een aantal specifieke cultuuraspecten:

- een veilig werkklimaat, waarin fouten maken ‘veilig’ is;
- goede samenwerking (intern én extern);
- een open en mensgerichte cultuur, en
- een hoge mate van deskundigheid.

Het investeren in de juiste vormen van leiderschap en genoemde elementen van de organisatiecultuur, bevordert dus ook de integriteit in de organisatie.

7 T.b.v. de regressieanalyse is een *meetschaal* geconstrueerd die de afzonderlijke stellingen over leiderschap samenvat. Met uitzondering van de laatste 2 stellingen uit Figuur 2.10, zijn alle items daarin opgenomen.

8 Deze stelling maakt onderdeel uit van een viertal stellingen over het leervermogen van de organisatie (Tabel B.3).

9 Bij dit laatste gaat het vooral om de mate waarin aandacht wordt besteed aan een gelijke behandeling van personen (Tabel B.4).

Bijlage A

WERKonderzoek 2019

Het WERKonderzoek betreft het grootste enquêteonderzoek onder ambtenaren in Nederland. Voor het onderzoek zijn bijna 95.000 werkenden benaderd, waaronder 14.529 uit de sector Rijk (zie Tabel 1). Op basis van gegevens uit de Polisadministratie is door het CBS een naar sector gestratificeerde steekproef getrokken. Binnen de sector Rijk is daarbij onderscheid gemaakt tussen *beleid en uitvoering*¹⁰. Verder zijn instromers en managers *oversampled*, om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de instroommotieven van nieuwe medewerkers en de opinies van leidinggevenden.

In totaal hebben er 39.640 personen gerespondeerd. De respons komt daarmee uit op 41,7 procent. Tabel 1 toont de respons per sector. Hieruit blijkt dat de respons in het *openbaar bestuur* gemiddeld genomen wat hoger is dan in de sector onderwijs & wetenschap. Bij het Rijk was de respons 6.387; dit is ruim voldoende om betrouwbare uitspraken te doen over de werkbeleving in de sector.

Ten behoeve van de analyse zijn weegfactoren berekend door het CBS. Deze corrigeren voor afwijkingen in de responsverdeling naar: geslacht, leeftijd, herkomst, type gezin,

Tabel 1 Steekproef en respons WERKonderzoek 2019, naar sector

Hoofdsector	Subsector	Uitzet	Respons	%
Openbaar bestuur	Rijk	14.529	6.387	44,0%
	Gemeenten	11.025	4.666	42,3%
	Provincies	4.281	1.991	46,5%
	Rechterlijke macht	1.504	639	42,5%
	Waterschappen	4.269	1.925	45,1%
Onderwijs	PO	6.820	2.673	39,2%
	VO	6.002	2.566	42,8%
	MBO	6.990	2.997	42,9%
	HBO	7.252	3.289	45,4%
	WO	6.557	2.675	40,8%
	UMC	7.755	2.907	37,5%
GR*	GR	6.469	2.690	41,6%
ZBO*	ZBO	4.013	1.909	47,6%
Markt (niet overheid)	Markt (niet overheid)	7.500	2.326	31,0%
Totaal		94.965	39.640	41,7%

* GR: gemeenschappelijke regeling

ZBO: zelfstandig bestuursorgaan

¹⁰ CBS heeft hiervoor gebruik gemaakt van data uit P-Direkt (de personeelsadministratie van het Rijk). Tot de uitvoering behoren DJI, de Belastingdienst en Rijkswaterstaat. Onder beleid vallen de departementen en inspecties etc.

inkomen en landsdeel¹¹. In dit rapport presenteren we de gewogen uitkomsten in tabellen en figuren. Nadere informatie over het WERKonderzoek treft u in het *Kernrapport WERKonderzoek 2019* van het ministerie van BZK¹².

11 Nadere informatie over de weging is te vinden in het rapport: CBS (2020) *WERKonderzoek 2019 Onderzoekdocumentatie en kwaliteitsanalyse*. Den Haag.

12 BZK (2020) *Kernrapport Werkonderzoek 2019*. Den Haag. <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/kernrapport-werkonderzoek-2019/>

Bijlage B

Tabellen

Tabel B.1 – Uitkomsten regressieanalyse integriteitscore Rijk*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,745	,123		14,174	,000
<i>Leiderschap*</i>	,222	,030	,188	7,406	,000
Samenwerkingsgerichtheid*	,171	,037	,141	4,647	,000
Deskundigheid*	,102	,030	,094	3,359	,001
Leervermogen*	,051	,037	,042	1,386	,166
Openheid	,036	,009	,103	4,110	,000
Belastingdienst (1=ja)	-,194	,054	-,097	-3,609	,000
DJI (1=ja)	-,201	,070	-,067	-2,883	,004
Bedrijfsvoering (1=ja)	-,290	,054	-,128	-5,360	,000
Uitvoering (1=ja)	-,286	,053	-,133	-5,372	,000
Overige functie (1=ja)	-,203	,066	-,087	-3,095	,002

* Adjusted R2 = .225 | schaalscore.

Tabel B.2 – Uitkomsten regressieanalyse integriteitscore Rijk*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1,577	,125		12,606	,000
<i>Leiderschap*</i>	,194	,029	,164	6,594	,000
Binnen onze organisatie wordt zeer goed samengewerkt	,162	,024	,171	6,696	,000
Onze organisatie beschikt over een hoge mate van deskundigheid	,137	,024	,134	5,605	,000
Fouten maken en bespreken is 'veilig' in mijn organisatie	,097	,025	,104	3,933	,000
Openheid	,026	,009	,076	3,103	,002
Belastingdienst (1=ja)	-,182	,053	-,091	-3,446	,001
DJI (1=ja)	-,161	,068	-,054	-2,345	,019
Bedrijfsvoering (1=ja)	-,244	,053	-,107	-4,577	,000
Uitvoering (1=ja)	-,253	,052	-,118	-4,840	,000
Overige functie (1=ja)	-,187	,065	-,080	-2,897	,004

* Adjusted R2 = .251 | schaalscores.

Tabel B.3 – Uitkomsten regressieanalyse integriteitsdruk Rijk*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constante)	4,273	,135		31,603	,000
Leiderschap*	-,223	,032	-,193	-6,923	,000
Deskundigheid*	-,161	,032	-,152	-5,009	,000
Maatschappelijke betrokkenheid*	-,098	,032	-,087	-3,081	,002
Samenwerkingsgerichtheid*	-,084	,039	-,071	-2,169	,030
Leervermogen*	-,076	,039	-,064	-1,945	,052
Openheid	-,036	,010	-,107	-3,560	,000
Mensgericht	-,032	,009	-,089	-3,336	,001
Innovativiteit	,020	,010	,056	2,109	,035
Belastingdienst (1=ja)	,216	,050	,109	4,349	,000
DJI (1=ja)	,395	,070	,144	5,660	,000
Lijnmanagement (1=ja)	-,269	,066	-,101	-4,040	,000
Kennis & Onderzoek (1=ja)	-,298	,128	-,057	-2,327	,020
Bedrijfsvoering (1=ja)	,116	,053	,054	2,207	,028

* Adjusted R2 = .298 | schaalscore.

Tabel B.4 – Uitkomsten regressieanalyse integriteitsdruk Rijk*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	4,487	,128		34,989	,000
Leiderschap	-,206	,029	-,179	-7,104	,000
Fouten maken en bespreken is 'veilig' in mijn organisatie	-,163	,024	-,180	-6,717	,000
Onze organisatie beschikt over een hoge mate van deskundigheid	-,128	,024	-,128	-5,384	,000
Onze organisatie besteedt veel aandacht aan gelijke behandeling van personen	-,090	,024	-,091	-3,756	,000
In samenwerking met andere organisaties stellen wij het gezamenlijke belang boven het belang van onze organisatie	-,080	,024	-,082	-3,361	,001
Openheid	-,033	,009	-,099	-3,823	,000
Mensgericht	-,018	,009	-,053	-2,148	,032
Belastingdienst (1=ja)	,212	,045	,106	4,688	,000
DJI (1=ja)	,320	,061	,120	5,207	,000
Lijnmanagement (1=ja)	-,222	,063	-,080	-3,550	,000
Kennis & Onderzoek (1=ja)	-,269	,115	-,052	-2,337	,020
Bedrijfsvoering (1=ja)	,094	,047	,044	1,992	,047

* Adjusted R2 = .324 | schaalscores.

Tabel B.4 – Correlaties tussen leiderschap, integriteit en integriteitsdruk (Rijk)

	Integriteitsdruk	Integere werkhouding
.. zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers	-,312	,258
.. geeft leiding door het goede voorbeeld te geven	-,305	,232
.. houdt rekening met mijn persoonlijke wensen	-,351	,260
.. wil altijd het maximaal haalbare	-,109	,089
.. inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen	-,261	,189
.. daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen/anders te kijken	-,278	,183
.. moedigt me aan mijn talenten te benutten	-,312	,267
.. helpt me om mezelf verder te ontwikkelen	-,316	,254
.. biedt me mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren	-,339	,268
.. laat regelmatig zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch (fatsoenlijk) gedrag	-,289	,171
.. vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden	-,186	,160



Deze onderzoeksnotitie is geschreven door ICTU, in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Auteurs:
Sil Vrielink
Siwert de Groot

Mei 2020