

## Jong en gewild

---

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
Directie Arbeidszaken Openbare Sector  
Afdeling Kennisinstructuur en Analyse

Juni 2008

## **COLOFON**

### **Uitgave**

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

Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
[www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl)  
[info@minbzk.nl](mailto:info@minbzk.nl)

### **Informatie en suggesties**

Dhr. Drs. H.C. Annema (070) 426 8054  
E-mail: [hylke.annema@minbzk.nl](mailto:hylke.annema@minbzk.nl)

### **Redactie**

Dhr. Drs. H.C. Annema  
Dhr. Drs. R.G. van Zevenbergen

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.  
Vermenigvuldigen van informatie uit deze publicatie is toegestaan,  
mits deze uitgave als bron wordt vermeld.

# INHOUDSOPGAVE

<b>INLEIDING</b> .....	<b>5</b>
<b>1. STAND VAN ZAKEN</b> .....	<b>9</b>
1.1 DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN BIJ DE OVERHEID .....	9
1.2 SECTORALE VERSCHILLEN.....	10
1.3 MOBILITEIT.....	13
1.4 PROGNOSES TOT 2015.....	14
1.5 OPLEIDINGSNIVEAU .....	15
<b>2. WAAROM KIEZEN JONGEREN VOOR DE OVERHEID?</b> .....	<b>17</b>
2.1 KEUZEMOTIEVEN VOOR NIEUWE BAAN .....	17
2.2 PUBLIC SECTOR MOTIVATION .....	18
2.3 ZOEKKANALEN .....	20
2.4 HERKOMST VAN JONGEREN .....	21
2.5 ACHTERGRONDKENMERKEN VAN INSTROMERS .....	23
<b>3. WAAROM GAAN JONGEREN WEG BIJ DE OVERHEID?</b> .....	<b>25</b>
3.1 VERTREKREDENEN .....	25
3.2 EXITGESPREKKEN .....	28
3.3 BESTEMMING VAN JONGEREN .....	29
3.4 ACHTERGRONDKENMERKEN VAN UITSTROMERS .....	30
<b>4. HOE BELEVEN JONGEREN HUN BAAN?</b> .....	<b>33</b>
4.1 TEVREDENHEID .....	33
4.2 BEGELEIDING .....	36
4.3 WERKDRUK .....	37
4.4 AANSLUITING OPLEIDING EN FUNCTIE .....	38
4.5 ARBEIDSVORWAARDEN .....	39
4.6 PRESTATIEBELONING .....	40
<b>CONCLUSIE</b> .....	<b>43</b>
<b>LITERATUUR</b> .....	<b>45</b>
<b>BIJLAGE I – TECHNISCHE TOELICHTING</b> .....	<b>47</b>
<b>BIJLAGE II – TABELLEN</b> .....	<b>49</b>



## INLEIDING

### Een evenwichtig samengestelde overheid

Diversiteit is een speerpunt van dit kabinet vanuit de overtuiging dat de samenleving zichzelf in haar overheid moet kunnen herkennen. Een diverse personeelssamenstelling geeft herkenning en wekt daarmee vertrouwen in het functioneren van de overheid. Aannemelijk is ook dat de overheid beter functioneert wanneer meerdere perspectieven uit de samenleving worden meegewogen. Bovendien zal dit de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komen.

Het diversiteitsbeleid richt zich op het vergroten van de instroom van vrouwen (ook in topfuncties), het vergroten van het aandeel allochtonen in het personeelsbestand en het voorkomen van uitstroom van 50-plussers. Hiermee wordt getracht te komen tot een betere afspiegeling van de Nederlandse beroepsbevolking in het personeelsbestand van de overheid.

Het aandeel jongeren binnen de meeste overheidssectoren is op dit moment evenmin een afspiegeling van de Nederlandse beroepsbevolking. In 2006 lag het percentage jongeren in de beroepsbevolking op ongeveer 28 procent<sup>1</sup>. De overheid heeft daarentegen gemiddeld slechts 15 procent jongeren in dienst<sup>2</sup>. In de marktsector is 32 procent van de werkenden jonger dan 30 jaar en in de zorg- en welzijnssectoren is dit 23 procent. De enige overheidssector die het percentage van de markt evenaart is Defensie, waar 36 procent van de werknemers 29 jaar of jonger is, wat verklaard kan worden door de aard van de werkzaamheden.

Het verdient aanbeveling om ook qua leeftijd een evenwichtiger personeelsopbouw bij de overheid na te streven en meer moeite te doen om meer jongeren in dienst te nemen en te behouden. Jongeren vormen immers de basis voor de toekomst en brengen vitaliteit, nieuwe ideeën en vaardigheden mee, die essentieel zijn voor de kwaliteit van overheidsorganisaties. Het lijkt er echter op dat de overheid niet voldoende voorbereid is om genoeg jongeren in dienst te krijgen en behouden.

### Vergrijzing en ontgroening

Nederland vergrijst in rap tempo. In 2010 bereikt de generatie van de naoorlogse geboortegolf, de zogenaamde babyboomers, de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar. Vanaf dan zal er een grote uitstroom van personeel van de arbeidsmarkt plaats vinden. De vervangingsvraag die hierdoor ontstaat, moet vervuld worden door de potentiële beroepsbevolking<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Bron: Kerngegevens Overheidspersoneel 2006 en UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren (bewerking BZK).

<sup>2</sup> Hier dient opgemerkt te worden dat de overheid een groter deel hoger opgeleiden in dienst heeft dan de marktsector (zie ook paragraaf 1.5). Vanwege het gemiddeld hogere opleidingsniveau bij de overheid treden jongeren gemiddeld genomen later toe tot de arbeidsmarkt.

<sup>3</sup> De potentiële beroepsbevolking is de bevolking in de leeftijd van 15 tot en met 64 jaar.

Volgens onderzoek van Derks c.s. krijgt Nederland op korte termijn echter al te maken met een krimp van de potentiële beroepsbevolking<sup>4</sup>. Deze zal tussen 2011 en 2041 afnemen met ongeveer één miljoen personen.

Naast vergrijzing is er sprake van ontgroening. Dit is een proces waarbij het aandeel jongeren in de bevolking afneemt door een daling van het geboortecijfer. Het aandeel jongeren (tot 30 jaar) in de Nederlandse bevolking is al sinds eind jaren tachtig aan het dalen: van 44 procent in 1988 tot 36 procent in 2007. Deze trend zet naar verwachting door tot ongeveer 34 procent in 2021<sup>5</sup>. Deze ontgroening zorgt voor een verdere afname van de potentiële beroepsbevolking. Bovendien zal hierdoor de 'grijze druk' - de verhouding tussen 65-plussers en de (potentieel) werkzame bevolking - oplopen van 23 procent in 2006 naar 47 procent in 2038<sup>6</sup>.

Ook de overheid ontkomt niet aan de gevolgen van vergrijzing en ontgroening. De vervangingsvraag naar personeel als gevolg van pensionering zal de komende vijftien tot twintig jaar sterk stijgen<sup>7</sup>. De overheid gaat hiervan sneller grote problemen ondervinden dan de markt, omdat zij meer vergrijsd is. Dit geldt vooral voor de onderwijssectoren, waar de vergrijzing het verst is voortgeschreden. Daarnaast wordt de kans op knelpunten bij de overheid vergroot doordat er hier relatief veel hoger opgeleiden werken. Aan de bovenkant van de arbeidsmarkt zijn namelijk aanzienlijk meer knelpunten te verwachten dan aan de onderkant. Ook op middelbaar niveau is er echter sprake van een toenemende spanning op de arbeidsmarkt<sup>8</sup>.

In een artikel in de *Intermediair*<sup>9</sup> wordt, in navolging van het rapport van de commissie Van Rijn<sup>10</sup>, gesteld dat als de overheid de komende tien jaar de klappen van de vergrijzing wil opvangen, "... ze meer dan de helft van de hoogopgeleide starters die tot de markt toetreden in dienst [zal] moeten nemen." Voor de overheid is het dus van groot belang om (hoogopgeleide) jongeren aan te trekken om aan de vervangingsvraag ten gevolge van vergrijzing te kunnen voldoen.

---

<sup>4</sup> Derks, W., P. Hovens en L.E.M. Klinkers (2006). *Structurele bevolkingsdaling. Een urgente nieuwe invalshoek voor beleidsmakers*. Kenniscentrum voor bevolkingsdaling en beleid, Den Haag.

<sup>5</sup> Bron: CBS.

<sup>6</sup> Garssen, J. en C. van Duin (2007). "Grijze druk zal verdubbelen" in *Sociaaleconomische trends*, 2<sup>e</sup> kwartaal 2007, pp. 23-26. Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg.

<sup>7</sup> Ministerie van BZK (2007). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

<sup>8</sup> Ministerie van BZK (2006). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2007*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

<sup>9</sup> Verdel, K. (2006). "De lokroep van de overheid" in *Intermediair*, 41(19), pp. 34-37.

<sup>10</sup> Zie Ministerie van BZK (2001). *De arbeidsmarkt in de collectieve sector. Investeren in mensen en kwaliteit*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

### **Specifiek beleid gericht op jongeren**

Een verdere daling van het aandeel jongeren in de potentiële beroepsbevolking betekent dat het steeds moeilijker wordt om jongeren te werven. Het wordt daardoor steeds moeilijker om de toenemende vervangingsvraag te kunnen vervullen en tegelijkertijd een voldoende evenwichtig samengesteld personeelsbestand te realiseren. Daarom moet er vanuit werkgeverszijde continu beleid op dit terrein worden gevoerd. Tevens dient het huidige beleid onder de loep te worden genomen en te worden bezien wat de gevolgen hiervan zijn voor het aandeel werkzame jongeren.

Momenteel ligt de aandacht namelijk sterker bij het vasthouden van oudere werknemers dan bij het aantrekken van meer jongeren. Het is echter de vraag in hoeverre beleid dat specifiek gericht is op ouderen – zoals het doorwerken tot na de pensioengerechtigde leeftijd – niet slechts uitstel van de vervangingsvraag betekent en tegelijkertijd een blokkade opwerpt voor de instroom van jongeren.

Daarnaast lijkt het beleid bij reorganisaties, zoals dat de laatste jaren is gevoerd bij onder andere het Rijk, het vasthouden van jongeren in de weg te staan. Het aannemen van jongeren op basis van tijdelijke aanstellingen in combinatie met het hanteren van LIFO-principes<sup>11</sup> bij reorganisaties, zorgt immers voor gedwongen en vroegtijdig vertrek van jongeren uit de organisatie. Hierdoor wordt de ontgroening bij de overheid nog eens extra gestimuleerd. Programma's als het Rijkstraineeprogramma, dat onder andere tot doel heeft het personeelsbestand van het Rijk te verjongen, blijken daaraan onvoldoende tegenwicht te bieden.

### **Leeswijzer**

In hoofdstuk 1 wordt een overzicht gegeven van de huidige arbeidsmarktsituatie van de verschillende overheidssectoren. Centraal staat de samenstelling per sector naar leeftijd van 1999 tot en met 2006. Ook wordt er een prognose gegeven voor de personeelssamenstelling in 2016. In hoofdstuk 2, 3 en 4 wordt achtereenvolgens op basis van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2006<sup>12</sup> geschetst waarom jongeren bij de overheid komen werken, waarom ze weggaan en hoe ze hun baan beleven. Werkgevers kunnen hiermee motieven van hun personeel achterhalen en de kennis hierover strategisch inzetten in het HRM-beleid.

---

<sup>11</sup> Last In, First Out.

<sup>12</sup> Informatie over het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek is te vinden bijlage I.





## 1. STAND VAN ZAKEN

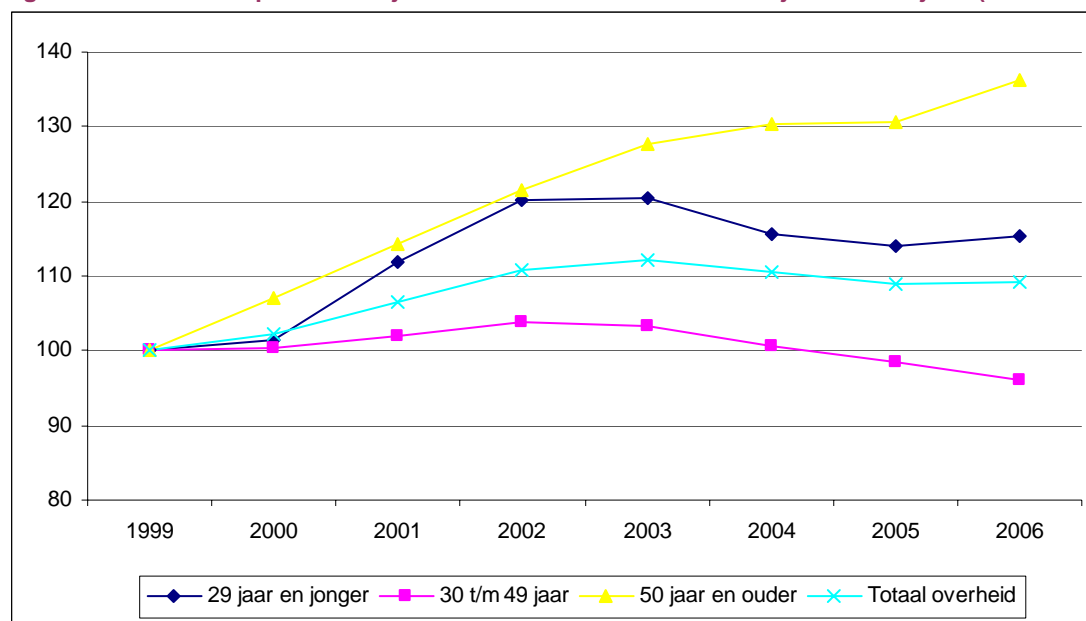
De overheid vergrijst al jaren, terwijl het aandeel jongeren gestaag afneemt. Ongeveer 15 procent van het overheidspersoneel was in 2006 jonger dan 30 jaar. In het Openbaar Bestuur is zelfs slechts acht procent van het personeel jonger dan 30 jaar. Veel sectoren hebben nog een lange weg te gaan willen ze een voldoende divers personeelsbestand hebben. Ook in de nabije toekomst zullen vergrijzing en ontgroening namelijk blijven voortzetten. Tot 2015 zal het aandeel jongeren bij de gehele overheid een dalende lijn laten zien. Het aandeel 50-plussers bij de overheid zal in deze periode juist blijven stijgen.

### 1.1 DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN BIJ DE OVERHEID

#### Vergrijzing duidelijk terug te zien in personeelsbestand overheid

De toenemende vergrijzing bij de overheid is al jaren zichtbaar in de leeftijdsamenstelling van het personeelsbestand (zie figuur 1.1 en bijlage II). Sinds 1999 is het aantal ouderen met 36 procent toegenomen. In diezelfde periode is het aantal jongeren slechts met 15 procent toegenomen. Terwijl de groep ouderen ook na 2003 blijft toenemen, neemt het aantal jongeren vanaf dat jaar gestaag af. Vanaf dat jaar is dus de ontgroening waar te nemen. Bij de middengroep is helemaal geen groei te zien: deze nam tussen 1999 en 2006 met 4 procent af.

Figuur 1.1. Werkzame personen bij de overheid 1999-2006 naar leeftijd in indexcijfers (1999=100)



Bron: Kerngegevens Overheidspersoneel 1999-2006

### Aandeel ouderen neemt toe

Omdat de omvang van het personeelsbestand in de periode 1999-2006 met 9 procent is toegenomen<sup>13</sup>, is bovenstaand beeld enigszins vertekend. Percentages geven dan ook een helderder beeld. In tabel 1.1 is het aandeel van de verschillende leeftijdsgroepen binnen de overheid en binnen de Nederlandse beroepsbevolking te zien. Bij de overheid vormen de 30 tot en met 49 jarigen procentueel gezien ruim de grootste groep werknemers. In 2006 maakten zij 52 procent van het personeel uit. Ten opzichte van 1999 is dit echter een daling van 8 procentpunten. Groei is te zien bij de groep ouderen. In 1999 was het aandeel van deze groep 26 procent, in 2006 is dit opgelopen tot 32 procent. Het aandeel jongeren is ten opzichte van 1999 met 1 procentpunt toegenomen. Na 2003 is er echter weer een daling in het aandeel jongeren bij de overheid te zien.

### Aandeel jongeren in Nederlandse beroepsbevolking neemt af

De Nederlandse beroepsbevolking<sup>14</sup> laat vergelijkbare trends zien. Ook hier vormen de 30 tot en met 49 jarigen de grootste groep werknemers. Zij laten sinds 1999 echter geen daling in aandeel zien. De jongeren daarentegen nemen in aandeel af van 32 procent in 1999 tot 28 procent in 2006. Dit betekent dat de vijver waar de overheid net als de marktsector in vist om haar jongere personeel te vinden langzaam kleiner aan het worden is.

**Tabel 1.1 Werkzame personen bij de overheid en in de Nederlandse beroepsbevolking 1999-2006 naar leeftijd (in procenten)**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Overheid</b>								
29 jaar en jonger	14	14	15	16	16	15	15	15
30 t/m 49 jaar	60	59	57	56	55	54	54	52
50 jaar en ouder	26	27	28	28	29	31	31	32
<b>NL Beroepsbevolking</b>								
29 jaar en jonger	32	31	31	30	30	29	28	28
30 t/m 49 jaar	50	51	52	51	50	50	51	51
50 jaar en ouder	17	18	17	19	20	21	21	21

Bron: Kerngegevens Overheidspersoneel 1999-2006, UWV (bewerking BZK)

## 1.2 SECTORALE VERSCHILLEN

### Markt veel groener dan de overheid

In de marktsector (inclusief zorg en welzijn) is het aandeel werkzame jongeren veel groter dan bij de overheid (zie tabel 1.2). Hier is 30 procent van de werknemers jonger dan 30 jaar; een twee keer zo groot aandeel. Dit is mede te verklaren door het grote aandeel jonge instromers in lagere functies op de markt (denk aan mensen die meteen na de middelbare school gaan werken). De marktsector is ook veel minder grijs dan de overheid. Slechts 19 procent van hen is 50 jaar of ouder, tegenover 32 procent bij de overheid.

<sup>13</sup> Van ±857.000 in 1999 tot ±937.000 in 2006 (exclusief Gemeenschappelijke Regelingen).

<sup>14</sup> Exclusief zelfstandigen, inclusief personen die minder dan 12 uur per week werken.

## Relatief veel jongeren in Wetenschappelijk Onderwijs en bij Veiligheid

Tussen overheidssectoren bestaan grote verschillen in het aandeel jongeren dat er werkzaam is. In het Openbaar Bestuur zijn er erg weinig jongeren werkzaam. Bij het Rijk is slechts 10 procent van de medewerkers jonger dan 30 jaar. Bij de overige sectoren in het Openbaar Bestuur is dit percentage nog lager. Een aantal onderwijssectoren is gemiddeld een stuk groener. Vooral in het Wetenschappelijk Onderwijs is een groot gedeelte van de medewerkers jonger dan 30 jaar (26 procent). Dit kan verklaard worden door het grote aantal promovendi (voorheen aio's) en postdocs dat in deze sector werkzaam is. In de sectoren Onderzoekinstellingen en Universitair Medische Centra is 20 procent of meer van de medewerkers jonger dan 30 jaar. Toch hebben deze sectoren nog altijd minder jongeren in dienst dan de markt. De sector Middelbaar Beroepsonderwijs steekt met 8 procent jongeren negatief af ten opzichte van de andere onderwijssectoren. Het aandeel jongeren in beide veiligheidssectoren is relatief hoog. Bij de Politie is 19 procent van de werknemers jonger dan 30 jaar en bij Defensie is dit 36 procent. Hiermee is Defensie de jongste overheidssector. Dit hoge aandeel jongeren bij Defensie hangt samen met het grote aandeel militaire functies waarvoor leeftijds grenzen gelden.

**Tabel 1.2. Werkzame personen naar leeftijd, stand ultimo 2006 (in procenten)**

	29 jaar en jonger	30 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>8</b>	<b>59</b>	<b>32</b>
Rijk	10	61	28
Gemeenten	8	58	35
Provincies	6	57	37
Rechterlijke Macht	4	56	40
Waterschappen	7	59	34
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>16</b>	<b>48</b>	<b>35</b>
Primair Onderwijs	18	48	34
Voortgezet Onderwijs	13	45	42
Middelbaar Beroepsonderwijs	8	47	45
Hoger Beroepsonderwijs	11	51	38
Wetenschappelijk Onderwijs	26	47	28
Onderzoekinstellingen	23	49	27
Universitair Medische Centra	20	56	24
<b>Veiligheid</b>	<b>28</b>	<b>51</b>	<b>21</b>
Defensie	36	46	17
Politie	19	57	24
<b>Totaal overheid</b>	<b>15</b>	<b>52</b>	<b>32</b>
<b>Markt (incl. zorg en welzijn)</b>	<b>30</b>	<b>51</b>	<b>19</b>

Bron: Kerngegevens Overheidspersoneel 2006, UWV (bewerking BZK)

## Meeste vergrijzing in het onderwijs

Hoewel er in het Openbaar Bestuur weinig jongeren werkzaam zijn, zijn deze sectoren niet de meest vergrijzende. De sectoren met de meeste werknemers van 50 jaar en ouder zijn het Middelbaar Beroepsonderwijs (45 procent), het Voortgezet Onderwijs (42 procent), de Rechterlijke Macht (40 procent) en het Hoger Beroepsonderwijs (38 procent). Het hoge aandeel ouderen bij de Rechterlijke Macht is verklaarbaar doordat men hier tot het 70<sup>e</sup> levensjaar mag doorwerken. Beide veiligheidssectoren hebben slechts een klein deel oudere werknemers in dienst. Vooral bij Defensie werken er weinig ouderen (17 procent). Deze sectoren kennen vanwege de aard van de werkzaamheden echter een

lagere uitstroomleeftijd. Bij de Politie kan men door gebruik van een combinatie van specifieke arbeidsvoorwaarden (levensloop en vervroegd pensioen) ongeveer vijf jaar eerder stoppen met werken dan normaal. Hierdoor is de groep ouderen in deze sector vanzelfsprekend wat kleiner. Zowel Defensie als Politie hebben echter te maken met vergrijzing van het personeelsbestand<sup>15</sup>.

### In Openbaar Bestuur afname aandeel jongeren

Het aandeel jongeren bij de overheid nam tussen 1999 en 2006 slechts een klein beetje toe. De sectoren verschillen hierin onderling echter nogal (zie tabel 1.3 en bijlage II). In het onderwijs neemt het aandeel jongeren in bijna alle sectoren toe. Bij het Hoger Beroepsonderwijs is de grootste toename te zien (van 6 naar 11 procent). Hier zou de recentelijk ingevoerde functiedifferentiatie, waardoor er nieuwe functiesoorten beschikbaar zijn gekomen, een verklaring voor kunnen vormen. Het Openbaar Bestuur daarentegen laat tussen 1999 en 2006 voor vrijwel alle sectoren een afname van het aandeel jongeren zien. Afslankingsoperaties die in deze periode plaatsvonden, waarbij er minder is geworven op de arbeidsmarkt en jongeren (met tijdelijke contracten) veelal als eerste hun baan verloren, vormen hier een verklaring voor. Alleen bij de sector Provincies neemt het aandeel jongeren ten opzichte van 1999 met 1 procentpunt toe.

**Tabel 1.3. Aandeel jongeren van totaal aantal werkzame personen (in procenten)**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
Rijk	12	12	13	13	11	10	10	10
Gemeenten	9	9	10	10	10	9	8	8
Provincies	5	6	7	7	7	7	7	6
Rechterlijke Macht	5	5	5	5	5	5	4	4
Waterschappen	9	9	9	8	8	8	7	6
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
Primair Onderwijs	15	16	17	18	19	19	18	18
Voortgezet Onderwijs	9	10	10	11	12	12	12	13
Middelbaar Beroepsonderwijs	5	6	7	7	7	7	7	8
Hoger Beroepsonderwijs	6	7	7	8	8	8	9	11
Wetenschappelijk Onderwijs	23	24	25	25	25	25	24	26
Onderzoekinstellingen	31	25	21	17	14	14	15	23
Universitair Medische Centra	20	20	20	21	21	21	21	20
<b>Veiligheid</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
Defensie	35	35	36	37	37	36	37	36
Politie	17	14	18	19	18	18	18	18
<b>Totaal overheid</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Bron: Kerngegevens Overheidspersoneel 1999-2006

<sup>15</sup> Zie bijvoorbeeld Vries, S. de et al. (2005). *Politie en ouderen: De gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse politie*. TNO, Hoofddorp

### 1.3 MOBILITEIT

#### Veel instroom van jongeren bij Defensie en Politie

In tabel 1.4 zijn per sector de in- en uitstroompercentages<sup>16</sup> van jongeren te zien. In 2006 bestond 49 procent van de instroom bij de overheid uit werknemers jonger dan 30 jaar. Bij de sectoren Defensie en Politie is het percentage instromende jongeren met 69 respectievelijk 60 procent nog veel hoger dan dit gemiddelde. Ook het Wetenschappelijk Onderwijs en het Primair Onderwijs hebben een hoger percentage instromende jongeren. De instroom van jongeren is met 22 procent het laagst bij de Rechterlijke Macht, wat verklaarbaar is doordat de jongeren in die sector vanwege de opleidingseisen wat ouder zijn. Ook bij de Provincies, Waterschappen en het Middelbaar Beroepsonderwijs is de instroom van jongeren laag.

#### Veel uitstroom in hoger onderwijs

Ongeveer een kwart van de totale uitstroom in 2006 bestond uit jongeren. Ook hier verschillen de sectoren onderling behoorlijk van elkaar. De uitstroom van jongeren was met 7 procent het laagst bij de Rechterlijke macht. Ook de andere sectoren in het Openbaar Bestuur kennen, met uitzondering van het Rijk, een relatief lage uitstroom van jongeren. Een hoge uitstroom is vooral te zien bij Defensie en het Wetenschappelijk Onderwijs. Bij eerstgenoemde is dit te verklaren door de vele kortlopende contracten en bij het Wetenschappelijk Onderwijs door beëindiging van contracten van promovendi en post-docs.

**Tabel 1.4. In- en uitstroom van jongeren bij de overheid, 2006 (in procenten van de totale in- respectievelijk uitstroom)**

	Instroom	Uitstroom
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>37</b>	<b>16</b>
Rijk	41	23
Gemeenten	35	13
Provincies	31	11
Rechterlijke Macht	22	7
Waterschappen	31	15
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>50</b>	<b>29</b>
Primair Onderwijs	59	30
Voortgezet Onderwijs	38	14
Middelbaar Beroepsonderwijs	31	15
Hoger Beroepsonderwijs	32	25
Wetenschappelijk Onderwijs	62	43
Onderzoekinstellingen	52	39
Universitair Medische Centra	54	35
<b>Veiligheid</b>	<b>65</b>	<b>35</b>
Defensie	69	43
Politie	60	17
<b>Totaal overheid</b>	<b>49</b>	<b>26</b>

Bron: ABP (bewerking BZK)

<sup>16</sup> De instroom in een sector bestaat uit alle personen die een dienstverband in een sector aanvaarden, of een bestaand dienstverband in een sector uitbreiden. De uitstroom in een sector bestaat uit alle dienstverbanden die geheel of gedeeltelijk worden beëindigd. Om tot percentages te komen worden deze cijfers gerelateerd aan de totale in- respectievelijk uitstroom in die sector.

## 1.4 PROGNOSES TOT 2015

### Vergrijzing bij overheid zet door

De verwachting is dat zowel vergrijzing als ontgroening de komende jaren niet aan effect inboeten. Dit betekent dat het aandeel ouderen in de bevolking zal blijven stijgen, terwijl het aandeel jongeren in de bevolking in verhouding zal blijven dalen. Met behulp van het prognosemodel Apollo<sup>17</sup> is de personeelsontwikkeling van de overheid geraamd (zie tabel 1.5). Het aandeel jongeren blijft tot en met 2015 nagenoeg gelijk. Ouderen maken tegen die tijd 36 procent van het personeel uit, wat een stijging van vier procentpunten ten opzichte van 2006 betekent.

### Overheid moet wervingskracht vergroten

Opgemerkt dient te worden dat deze prognose gebaseerd is op de veronderstelling dat er voldoende aanbod van jonger personeel zal zijn. Omdat de ontgroening van de bevolking zal blijven voortzetten en de overheid voor haar personeelsvoorziening concurreert met de marktsector, is het de vraag in hoeverre er voldoende aanbod van jongeren zal zijn. De wervingskracht van de overheid zal dan ook sterk vergroot moeten worden om een gelijkblijvend aandeel jongeren in het eigen personeelsbestand te realiseren. Hiernaast is het belangrijk dat bij de overheid werkzame jongeren meer tevreden zijn over de organisatie waar zij werken (zie ook hoofdstuk 4).

**Tabel 1.5. Werkzame personen bij de overheid (2007-2015) naar leeftijd (in procenten)**

	2007	2009	2011	2013	2015
29 jaar en jonger	16	15	15	15	15
30 t/m 49 jaar	51	49	49	48	48
50 jaar en ouder	33	35	37	36	36

Bron: Prognosemodel Apollo

### Sterke stijging aandeel ouderen in Openbaar Bestuur

De personeelsopbouw van de verscheidene overheidssectoren zal in 2015 anders zijn dan nu (zie tabel 1.6). De meeste sectoren in het Openbaar Bestuur blijven sterk vergrijzen. Zo neemt het aandeel ouderen in 2015 bij het Rijk met 13 procentpunten toe ten opzichte van 2006. Ook bij de Rechterlijke Macht en de Waterschappen neemt het aandeel ouderen in deze periode met bijna 10 procentpunten toe. Een grote toename van het aandeel 50 plussers is verder te zien bij de Universitair Medische Centra (11 procentpunten) en de Politie (6 procentpunten). In veel sectoren zal in 2015 meer dan 40 procent van het personeel uit ouderen bestaan.

<sup>17</sup> Informatie over het Prognosemodel Apollo is te vinden in bijlage I.

**Tabel 1.6. Werkzame personen naar leeftijd, verwachte stand ultimo 2015 (in procenten)**

	29 jaar en jonger	30 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>9</b>	<b>50</b>	<b>41</b>
Rijk	9	49	41
Gemeenten	9	51	40
Provincies	8	51	41
Rechterlijke Macht	3	48	49
Waterschappen	8	49	43
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>15</b>	<b>48</b>	<b>37</b>
Primair Onderwijs	17	48	35
Voortgezet Onderwijs	11	46	43
Middelbaar Beroepsonderwijs	8	45	48
Hoger Beroepsonderwijs	7	50	43
Wetenschappelijk Onderwijs	27	49	24
Onderzoekinstellingen	34	42	23
Universitair Medische Centra	16	49	35
<b>Veiligheid</b>	<b>30</b>	<b>46</b>	<b>24</b>
Defensie	41	42	17
Politie	19	50	30
<b>Totaal overheid</b>	<b>15</b>	<b>48</b>	<b>36</b>

Bron: Prognosemodel Apollo

### Daling jongeren in HBO en bij UMC's

Wat jongeren betreft zijn er minder grote verschuivingen te zien, een aantal uitzonderingen daargelaten. Zo neemt het aandeel jongeren bij de Onderzoekinstellingen tot en met 2015 met 11 procentpunten toe en bij Defensie met 5 procentpunten. Bij zowel het Hoger Beroepsonderwijs als de Universitair Medische Centra daalt het aandeel jongeren met 4 procentpunten. In het Openbaar Bestuur blijft het aandeel jongeren grotendeels gelijk. De groep 30 tot en met 49 jarigen laat hier in de meeste sectoren een grote daling zien.

## 1.5 OPLEIDINGSNIVEAU

Personeel bij de overheid is gemiddeld hoger opgeleid dan dat in de markt. Voor veel functies zal dan ook in dit segment van de beroepsbevolking worden gezocht naar nieuw personeel. Het is voor overheidswerkgevers daarom van belang om te weten wat de samenstelling qua opleidingsniveau is van de eigen sector, maar ook van die van andere sectoren en de markt.

### Onderwijspersoneel gemiddeld hoog opgeleid

In tabel 1.7 is het gemiddelde opleidingsniveau van het overheidspersoneel onder de 30 jaar per sector te zien<sup>18</sup> (zie ook bijlage II). Tussen de overheidssectoren bestaan grote verschillen. Dit heeft vooral te maken met de aard van de werkzaamheden en het takenveld van de verschillende sectoren. In de

<sup>18</sup> De categorieën voor opleiding zijn als volgt opgebouwd:

Lager: Basisonderwijs, lagere school, lager beroepsonderwijs, mavo, vmbo-theorie, ivo, mulo of ten hoogste drie jaar havo/hbs/vwo/vhmo.

Middelbaar: Middelbaar beroepsonderwijs, havo, vwo, mms, hbs, atheneum of gymnasium.

Hoger beroeps: Hoger beroepsonderwijs, kandidaatsexamen, wo-bachelor, mo B (1<sup>e</sup> graads).

Universitair: Universitaire opleiding, KIM, KMA of gepromoveerd.

onderwijssectoren is men gemiddeld erg hoog opgeleid. In totaal heeft hier 85 procent van de jongere werknemers een hogere opleiding gevolgd. Dit hoge percentage is te verklaren door het feit dat voor de meeste functies (docenten, (hoog)leraren, onderzoekers, artsen, etc.) in het onderwijsveld minimaal een HBO-opleiding wordt gevraagd. Binnen het Onderwijs is bij de Universitair Medische Centra het grootste percentage werknemers te vinden dat geen hogere opleiding heeft gevolgd (25 procent). Dit is te verklaren door het grote aandeel verzorgenden en zorgassistenten dat in deze sector werkzaam is.

**Tabel 1.7. Opleidingsniveau van jongeren bij de overheid en in de markt (in procenten)**

	Lager onderwijs	Middelbaar onderwijs	Hoger beroeps-onderwijs	Universitair onderwijs
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>11</b>	<b>41</b>	<b>26</b>	<b>23</b>
Rijk	17	40	18	24
Gemeenten	6	44	30	20
Provincies	-	-	-	38
Rechterlijke Macht	0	0	0	100
Waterschappen	-	31	56	-
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>66</b>	<b>19</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>81</b>	<b>7</b>
Primair Onderwijs	-	7	88	3
Voortgezet Onderwijs	-	13	66	19
Middelbaar Beroepsonderwijs	-	-	-	-
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>45</b>
Hoger Beroepsonderwijs	-	-	44	26
Wetenschappelijk Onderwijs	-	9	12	79
Onderzoekinstellingen	-	-	29	61
Universitair Medische Centra	-	25	51	22
<b>Veiligheid</b>	<b>34</b>	<b>54</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Defensie	42	46	4	7
Politie	16	71	11	2
<b>Totaal overheid</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>16</b>
<b>Markt (incl. zorg en welzijn)</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>5</b>

Bron: Personeelonderzoek 2006

### Veel universitair opgeleiden bij provincies

De sector Rechterlijke Macht heeft enkel personeel in dienst dat een universitaire opleiding heeft gevolgd, omdat in deze sector uitsluitend academisch geschoolde juristen werkzaam zijn. Van de overige sectoren in het Openbaar Bestuur heeft de sector Provincies het hoogste aandeel universitair opgeleide jongeren in dienst (38 procent). Bij het Rijk werkt het grootste aandeel lager opgeleiden (17 procent). Dit komt door het grote aantal uitvoeringsinstanties bij het Rijk, zoals Rijkswaterstaat en de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). In de veiligheidssectoren heeft men gemiddeld een lager opleidingsniveau dan in het onderwijs en Openbaar Bestuur, wat te maken heeft met de aard van de werkzaamheden in deze sectoren.

### Opleidingsniveau bij overheid hoger dan marktsector

Het gemiddelde opleidingsniveau van jongeren is bij de overheid veel hoger dan in de markt. Van het overheidspersoneel heeft 57 procent hoger onderwijs gevolgd. In de markt is dit 18 procent. Zo'n 35 procent van de jongeren in de markt heeft lager onderwijs gevolgd, tegenover slechts 13 procent bij de overheid.



## 2. WAAROM KIEZEN JONGEREN VOOR DE OVERHEID?

*Werkinhoud blijkt voor jongeren het belangrijkste aanvaardingsmotief voor hun baan te zijn geweest. Dit geeft aan dat jongeren veel verwachtingen hebben van de inhoud van een baan bij de overheid. Ook zijn de zelfstandigheid en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden belangrijke instroommotieven.*

*Public sector motivation blijkt in alle overheidssectoren een belangrijke rol te spelen. Maar liefst 76 procent van de jongeren bij de overheid vindt maatschappelijk nuttig werk kunnen doen een belangrijk aspect bij de keuze van een werkgever. In de markt vindt slechts 47 procent van de jongeren dit belangrijk.*

*Om doelgericht te kunnen werven onder jongeren is het zaak om te weten welke zoekkanalen zij gebruikt hebben om hun huidige baan te verkrijgen. Voor veel jongeren blijkt het internet de meest gebruikte methode. Ook krijgen veel jongeren via de stage, school of opleiding een baan bij de overheid.*

*Het is voor de overheid belangrijk om te weten waar het personeel dat zij aantrekt eerder gewerkt heeft. Hieruit blijkt dat, buiten hen die van school afkomen, jongeren veelal eerder in de markt hebben gewerkt of herintreders zijn. Tussen de sectoren bestaan hierin echter grote verschillen.*

### 2.1 KEUZEMOTIEVEN VOOR NIEUWE BAAN

Uit eerder onderzoek blijkt dat de inhoud van het werk voor overheidspersoneel het belangrijkste aanvaardingsmotief is voor een nieuwe baan. Maar liefst 87 procent van hen geeft aan dat de inhoud een redelijke of heel belangrijke rol heeft gespeeld bij het kiezen voor deze baan<sup>19</sup>.

#### **Jongeren kiezen baan vooral vanwege inhoud**

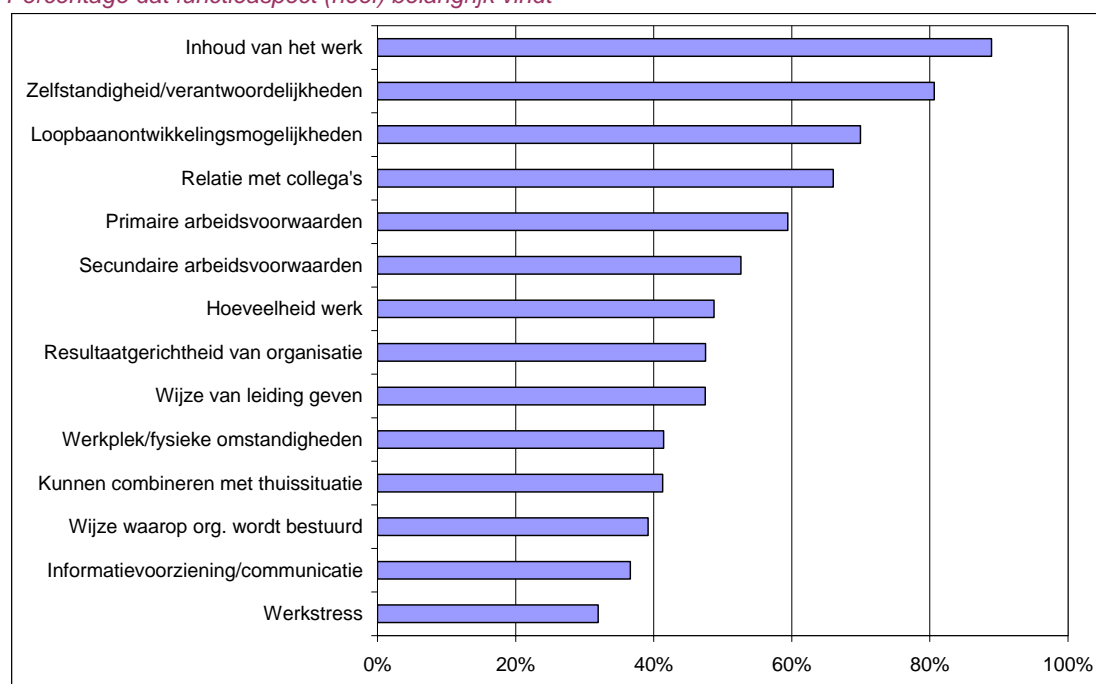
In het Mobiliteitsonderzoek 2006 is gevraagd waarom voor de huidige baan is gekozen en niet voor een andere (zie figuur 2.1). Ook specifiek voor jongeren blijkt de inhoud van het werk het belangrijkste aanvaardingsmotief te zijn. Bijna 90 procent vindt dit een belangrijk of heel belangrijk aanvaardingsmotief. Dit geeft aan dat jongeren sterk inhoudelijk gemotiveerd zijn. Andere belangrijke aanvaardingsmotieven zijn onder andere de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheden in de baan (81 procent) en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (70 procent). Het kunnen combineren van het werk met de thuissituatie blijkt voor jongeren een minder belangrijk aanvaardingsmotief (40 procent).

---

<sup>19</sup> Ministerie van BZK (2006). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

**Figuur 2.1. Aanvaardingsmotieven voor instromende jongeren**

Percentage dat functieaspect (heel) belangrijk vindt



Bron: Mobiliteitsonderzoek 2006

## 2.2 PUBLIC SECTOR MOTIVATION

Uit de literatuur over het werken bij de overheid komt het begrip public sector motivation (PSM)<sup>20</sup> naar voren. Hiermee wordt bedoeld op de mogelijkheid dat de aantrekkingskracht van het werken bij de overheid specifiek samenhangt met het soort werk dat de overheid biedt. Het gaat dan in het bijzonder om het zich in kunnen zetten voor de publieke zaak<sup>21</sup>.

### Maatschappelijk nuttig werk belangrijk voor overheids personeel

In het Personeelonderzoek 2006 is gevraagd in hoeverre maatschappelijk nuttig werk kunnen doen van belang is geweest bij de keuze van de werkgever. Hieruit blijkt dat zo'n driekwart van de overheidswerknemers dit een redelijk of heel belangrijk aspect vindt bij de keuze van de werkgever (zie tabel 2.1). Naar leeftijd zijn er slechts kleine verschillen te zien. Jongeren vinden dit bijvoorbeeld niet meer of minder belangrijk dan ouderen. Tussen en ook binnen sectoren zijn echter grotere verschillen waar te nemen.

<sup>20</sup> Ook wel *public service motivation* genoemd.

<sup>21</sup> Ministerie van BZK (2007). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

**Tabel 2.1. Belang van public sector motivation bij de keuze van de werkgever naar leeftijd**  
*Percentage dat maatschappelijk nuttig werk kunnen doen redelijk of heel belangrijk vindt*

	29 jaar en jonger	30 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>72</b>
Rijk	74	68	71
Gemeenten	68	71	73
Provincies	71	76	71
Rechterlijke Macht	-	94	93
Waterschappen	51	70	63
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>80</b>	<b>77</b>	<b>79</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>83</b>	<b>79</b>	<b>80</b>
Primair Onderwijs	85	81	79
Voortgezet Onderwijs	82	78	81
Middelbaar Beroepsonderwijs	67	74	80
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>76</b>
Hoger Beroepsonderwijs	75	76	80
Wetenschappelijk Onderwijs	69	70	76
Onderzoekinstellingen	56	60	61
Universitair Medische Centra	78	75	73
<b>Veiligheid</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>72</b>
Defensie	67	63	58
Politie	90	83	83
<b>Totaal overheid</b>	<b>76</b>	<b>74</b>	<b>76</b>
<b>Markt (incl. zorg en welzijn)</b>	<b>47</b>	<b>44</b>	<b>55</b>

Bron: Personeelsonderzoek 2006

### **Vooraf Rechterlijke Macht en Politie scoren hoog**

Bij de Rechterlijke Macht vinden medewerkers het feit dat ze maatschappelijk nuttig werk kunnen doen het meest belangrijk (gemiddeld 94 procent). Ook de sector Politie scoort goed. Vooral jongeren scoren hier erg hoog (90 procent). In de onderwijssectoren vindt men maatschappelijk nuttig werk kunnen doen vooral belangrijk in het Primair en Voortgezet Onderwijs. Meer dan 80 procent van de jongeren vindt dit hier een belangrijk aspect van hun baan. In het Openbaar Bestuur en bij Defensie vindt men maatschappelijk nuttig werk kunnen doen gemiddeld minder belangrijk. Bij de Onderzoekinstellingen speelt deze factor de kleinste rol.

### **Veel meer PSM bij overheid dan in markt**

Overheidswerknemers vinden maatschappelijk nuttig werk kunnen doen veel belangrijker dan werknemers in de markt. Slechts 47 procent van de jongeren in de marktsector hecht hier waarde aan. Ouderen vinden dit met 55 procent iets belangrijker, maar dit is nog steeds ver onder de scores van de overheid. Werknemers bij de overheid hebben aldus veel meer public sector motivation dan werknemers in de markt.

## 2.3 ZOEKKANALEN

### Internet populair bij zoeken naar nieuwe baan

Ook onder overheidswerknemers heeft het gebruik van internet als middel voor het verwerven van een nieuwe baan grote sprongen gemaakt. De meest gebruikte methode om een nieuwe baan te verwerven onder jongeren is het reageren via een vacatureadvertentie die men op het internet heeft gezien. Daarnaast heeft een groot deel van de jongeren zijn eerste baan gekregen via de stage, school of opleiding. In tabel 2.2 is te zien welke andere methoden om hun nieuwe baan te verwerven door jongeren als belangrijk of minder belangrijk worden gezien.

**Tabel 2.2. Belangrijkste methoden onder jongeren om een nieuwe baan te verwerven**

	Percentage dat methode noemde als meest belangrijke
Gereageerd op een vacature-advertentie op het internet	19,7
Via stage/school/opleiding	15,8
Open schriftelijke of telefonische sollicitatie	13,2
Direct gevraagd door nieuwe werkgever	12,9
Gereageerd op een vacature-advertentie in krant of tijdschrift	11,3
Door bekenden of vrienden geattendeerd op vacature	10,2
Door collega's of ex-collega's geattendeerd op vacature	4,8
Gereageerd op een grote wervingscampagne	3,5
Open sollicitatie via het internet	3,3
Via uitzendbureau of detacheringbureau	2,6
Via de vorige werkgever (bijvoorbeeld outplacement)	1,7
Via (bemiddeling van) arbeidsbureau of uitkeringsinstantie	0,6
Via headhunter of wervingsbureau benaderd	0,5
<b>Totaal</b>	<b>100,0</b>

Bron: Mobiliteitsonderzoek 2006

### Veel werknemers geworven via stage in VO en MBO

Hoewel in alle sectoren het reageren via een vacatureadvertentie op internet een belangrijke methode is om de baan te verwerven, is dit niet overal de belangrijkste. In het Voortgezet Onderwijs, het Middelbaar Beroepsonderwijs en bij Defensie is de stage, school of opleiding de belangrijkste methode. Het gebleken succes van de stage als methode voor werving in deze sectoren bezien, zou de stage ook bij andere sectoren meer moeten worden toegepast om jongeren al in een vroeg stadium aan de organisatie te kunnen binden. In het Wetenschappelijk Onderwijs en het Hoger Beroepsonderwijs is de belangrijkste methode het direct gevraagd worden door de nieuwe werkgever en in het Primair Onderwijs is dit de open schriftelijke of telefonische sollicitatie. Daarnaast is er een aantal methoden dat slechts bij een enkele sector vaak als belangrijke methode wordt genoemd. Bij de Politie zijn dat open sollicitaties via het internet en bij Defensie wordt er veel gereageerd op grote wervingscampagnes.

## 2.4 HERKOMST VAN JONGEREN

### Startende jongeren meestal afkomstig van school of uit markt

De meeste jongeren die bij de overheid komen werken, komen van school af of hebben eerder in de marktsector gewerkt (zie tabel 2.3). Hierin bestaan tussen de overheidssectoren grote verschillen, die onder andere met de leeftijdsopbouw en het opleidingsniveau van de instromers te maken hebben. In de meeste onderwijssectoren stromen procentueel veel meer jongeren die net van school komen in, dan bij de andere overheidssectoren. Dit heeft te maken met de vooropleidingen, die primair voorbereiden op een baan binnen een specifieke sector. In het Primair Onderwijs is dit percentage met 49 het hoogst. Deze sector valt verder op doordat een groot deel van de instromers eerder een baan in de eigen sector heeft gehad. Dit komt mede door de vele tijdelijke contracten van jongeren, wat voor mobiliteit tussen instellingen binnen de sector zorgt. Bij Defensie komen ook veel jongeren rechtstreeks van school af. Bij het Middelbaar Beroepsonderwijs heeft een groot deel van de instromende jongeren eerder in de marktsector gewerkt, wat in de structuur van het MBO past. Slechts een relatief laag percentage instromers komt hier van school af. De sectoren in het Openbaar Bestuur kennen een groot deel starters dat eerder via uitzend- en detacheringbureaus heeft gewerkt

**Tabel 2.3. Herkomst van instromende jongeren bij de overheid (in procenten)**

	eigen sector	rest overheid	marktsector	zorgsector	uitzend, detachering	inactiviteitsregeling (WW of WAO)	herintreding (zonder werk en uitkering)	school
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>22</b>
Rijk	6	7	31	5	16	5	6	23
Gemeenten	12	4	29	3	19	5	8	21
Provincies	-	13	29	-	17	11	-	17
Rechterlijke Macht	-	-	-	-	-	-	-	-
Waterschappen	-	16	32	-	19	-	-	24
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>40</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>42</b>
Primair Onderwijs	19	-	6	4	3	3	15	49
Voortgezet Onderwijs	12	5	18	4	7	3	17	33
Middelbaar Beroepsonderwijs	4	5	33	8	11	4	13	21
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>36</b>
Hoger Beroepsonderwijs	-	-	21	10	13	-	-	39
Wetenschappelijk Onderwijs	9	8	14	5	7	3	18	36
Onderzoekinstellingen	-	14	15	-	11	-	-	48
Universitair Medische Centra	3	6	11	23	5	-	16	36
<b>Veiligheid</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>32</b>
Defensie	-	-	27	2	12	3	15	38
Politie	9	12	44	2	10	2	8	14
<b>Totaal overheid</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>34</b>

Bron: Mobiliteitsonderzoek 2006

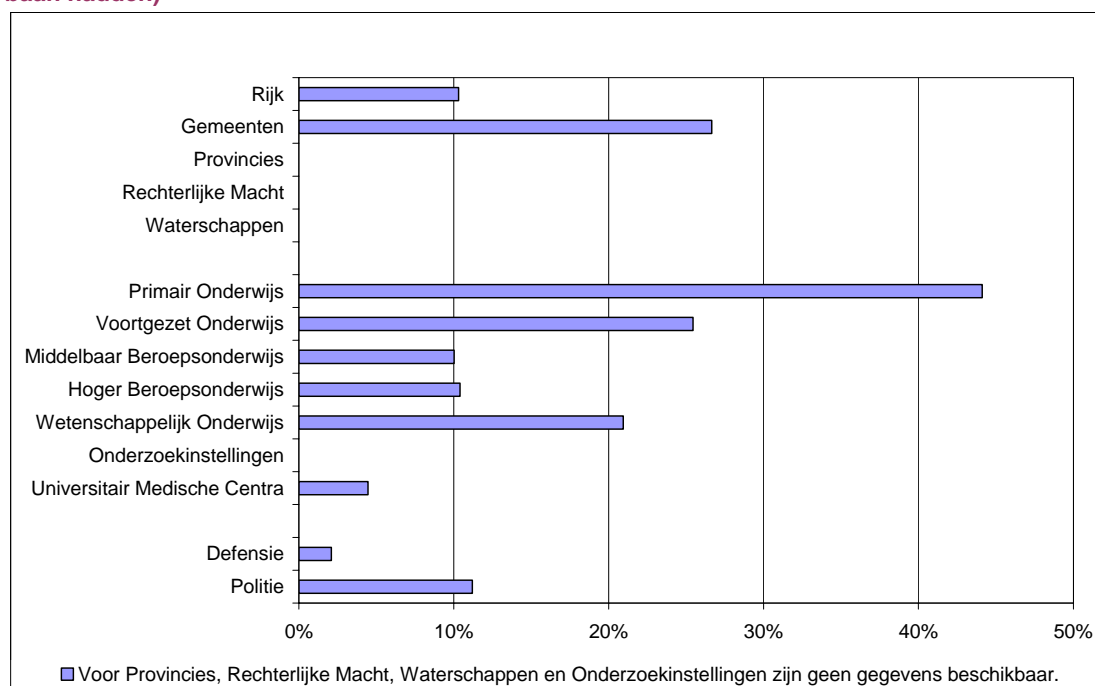
### Overstappen vanuit de markt

Jongeren die vóór hun huidige baan al betaalde arbeid verrichtten, deden dit in allerlei verschillende sectoren, zowel binnen als buiten de overheid. De marktsectoren waarvandaan de meeste jongeren een overstap naar de overheid hebben gemaakt, zijn de detailhandel, groothandel en horeca, de gezondheids- en welzijnszorg, en de rubriek overige zakelijke en commerciële diensten.

### Veel intrasectorale mobiliteit in Primair Onderwijs

Voor bijna alle sectoren geldt dat wanneer het instromende personeel dat eerder een baan heeft gehad niet vanaf de markt afkomstig is, het in de meeste gevallen uit de eigen sector komt. In dit geval wordt ook wel over intrasectorale mobiliteit gesproken. In figuur 2.2 is de intrasectorale mobiliteit van jongeren als percentage van de instromers die eerder al een baan hadden per sector te zien. In het Primair Onderwijs was ruim 44 procent van de instromende jongeren die eerder al een baan hadden, voorheen ook in het Primair Onderwijs werkzaam. Dit heeft mede te maken met de geringe mogelijkheden om met de vooropleiding in een andere sector aan het werk te gaan. De sectoren Gemeenten, Voortgezet Onderwijs en Wetenschappelijk Onderwijs kennen ook veel intrasectorale mobiliteit.

**Figuur 2.2. Intrasectorale mobiliteit van jongeren (in procenten van instromers die al eerder een baan hadden)**



Bron: Mobiliteitsonderzoek 2006

### Sommige sectoren kennen ook veel intersectorale mobiliteit

Een aantal sectoren trekt ook veel personeel uit andere overheidssectoren aan (intersectorale mobiliteit), wat in veel gevallen te maken heeft met de samenhang van taken tussen deze sectoren. Veel mobiliteit van jonger personeel in beide richtingen is zichtbaar tussen het Wetenschappelijk Onderwijs en Universitair Medische Centra, wat te maken heeft met de nauwe samenwerking bij promotietrajecten van promovendi. Daarnaast wisselen ook veel jongeren van baan tussen onder meer de volgende sectoren:

- van Defensie naar Politie;
- van Gemeenten naar Rijk;
- van Primair Onderwijs naar Voortgezet Onderwijs;
- van Onderzoekinstellingen naar Wetenschappelijk Onderwijs.

## 2.5 ACHTERGRONDKENMERKEN VAN INSTROMERS

Instromende jongeren hebben allerlei verschillende achtergrondkenmerken. In tabel 2.4 is voor een aantal van deze kenmerken (geslacht, etniciteit, opleidingsniveau en opleidingsrichting) te zien hoe deze verschillen tussen instromend en zittend personeel onder de 30 jaar.

**Tabel 2.4. Instromend jong personeel naar verschillende achtergrondkenmerken, afgezet tegen zittend jong personeel (in procenten)**

		Percentage instroom	Percentage zittend	Vershil
Geslacht	Man	42,4	41,5	0,9
	Vrouw	57,6	58,5	-0,9
Etniciteit	Autochtoon	92,5	93,6	-1,1
	Allochtoon	7,5	6,4	1,1
Opleidingsniveau	Lager onderwijs	10,0	12,5	-2,5
	Middelbaar onderwijs	29,9	30,4	-0,5
	Hoger beroepsonderwijs	37,5	41,1	-3,6
	Universitair onderwijs	22,6	16,0	6,6
Opleidingsrichting	Economisch, administratief, commercieel	10,5	9,8	0,7
	Rechten, bestuurskunde	4,8	4,6	0,2
	Openbare orde en veiligheid, beveiliging	3,3	4,9	-1,6
	Lerarenopleiding, onderwijskunde	29,6	33,6	-4,1
	Sociale richtingen, maatsch. werk, welzijn	9,3	6,8	2,5
	Persoonlijke verzorging, voeding, horeca	1,3	1,6	-0,3
	Agrarisch, natuur en milieu	3,6	2,9	0,7
	Bouwkunde, weg- en waterbouw	2,8	2,9	-0,1
	Informatica, ICT, automatisering	2,9	2,9	0,0
	Transport, vervoer en logistiek	1,0	2,0	-1,0
	Techniek, wis- en natuurwetenschappen	8,8	7,7	1,1
	Medisch, paramedisch, gezondheidszorg	12,1	11,9	0,2
	Letteren, kunst en cultuur	4,0	2,1	1,9
	Anders	5,9	6,2	-0,3

Bron: Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2006

### **Meer instroom jonge allochtonen**

Over het algemeen wijken instromende jongeren qua achtergrondkenmerken weinig af van het zittende jonge personeel. Geslacht en etniciteit laten slechts kleine verschillen zien. Allochtone jongeren stromen wel iets vaker in een baan bij de overheid in dan dat ze deel uitmaken van het zittende personeel. Dit zou kunnen wijzen op een kleine te verwachten stijging van het aantal allochtone jongeren bij de overheid.

### **Universitair opgeleide jongeren stromen relatief veel in**

Bijna 23 procent van de instromende jongeren bij de overheid heeft een universitaire opleiding genoten. Echter, slechts 16 procent van de bij de overheid werkzame jongeren heeft dit opleidingsniveau genoten. Relatief gezien stromen universitair opgeleide jongeren dus vaker in dan dat ze deel uitmaken van het zittende personeel. Dit betekent dat een groot deel van deze jongeren niet voor de overheid behouden blijft. Dit komt overeen met een vergelijking van de achtergrondkenmerken van uitstromende jongeren in hoofdstuk 3. Naar opleidingsrichting zijn de verschillen een stuk kleiner. Jongeren met een lerarenopleiding of onderwijskunde stromen relatief minder in.



### 3. WAAROM GAAN JONGEREN WEG BIJ DE OVERHEID?

*De belangrijkste uitstroomreden van jongeren is de inhoud van het werk. Dit is echter ook het belangrijkste aanvaardingsmotief van jongeren voor hun baan. Verwachtingen over werkinhoud en de daadwerkelijk ervaren werkinhoud komen dus vaak niet overeen. Ook de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en de wijze van leiding geven zijn belangrijke vertrekmotieven.*

*Het voeren van exitgesprekken kan een manier zijn om vertrekmotieven van jongeren achterhalen. Met een groot deel van de vertrekkende jongeren worden dit soort gesprekken echter niet gevoerd. Slechts een kleine 30 procent van de uitstromende jongeren heeft een exitgesprek gevoerd.*

*Het is voor overheidswerkgevers belangrijk om op het netvlies te hebben of bepaalde groepen jongeren hun baan sneller verlaten dan andere en bovendien waar ze dan naar toe gaan. Het grootste deel van de jongeren stroomt door naar een baan binnen de eigen sector. Ook stromen veel jongeren uit naar de marktsector en naar inactiviteitsregelingen.*

#### 3.1 VERTREKREDENEN

##### **In onderwijs veel uitstroom door tijdelijke contracten**

In het onderwijs stromen jongeren vaker uit vanwege het aflopen van tijdelijke contracten dan in andere overheidssectoren (zie tabel 3.1). Dit geldt vooral voor de Onderzoekinstellingen en het Wetenschappelijk Onderwijs, waar de kortlopende contracten van promovendi en postdocs bijdragen aan een hoge uitstroom. Ook bij Defensie stromen veel jongeren uit vanwege het beëindigen van tijdelijke contracten. Dit kan grotendeels verklaard worden door beroepsmilitairen, waarvan een groot deel op basis van dit soort contracten werkt. Hier stroomt tevens een vrij groot gedeelte van de jongeren uit naar (al dan niet gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid. In de meeste sectoren zijn arbeidsongeschiktheid en ontslag echter voor slechts een klein deel van de jongeren de reden van uitstroom. Bij de Politie heeft het grootste deel van de uitstromende jongeren zelf ontslag genomen (77 procent).

**Tabel 3.1. Reden van beëindiging oude baan (in procenten)**

	Ontslagen	Tijdelijk contract liep af	Zelf ontslag genomen	Arbeids- ongeschiktheid
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>67</b>	-
Rijk	4	27	69	-
Gemeenten	-	33	65	-
Provincies	-	-	66	-
Rechterlijke Macht	-	-	-	-
Waterschappen	-	-	56	-
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>3</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	-
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	-
Primair Onderwijs	-	55	42	-
Voortgezet Onderwijs	-	41	52	-
Middelbaar Beroepsonderwijs	-	57	43	-
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>-</b>	<b>57</b>	<b>42</b>	-
Hoger Beroepsonderwijs	-	49	51	-
Wetenschappelijk Onderwijs	-	70	28	-
Onderzoekinstellingen	-	79	-	-
Universitair Medische Centra	-	39	61	-
<b>Veiligheid</b>	<b>8</b>	<b>47</b>	<b>41</b>	<b>4</b>
Defensie	7	54	35	5
Politie	-	-	77	-
<b>Totaal overheid</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>1</b>

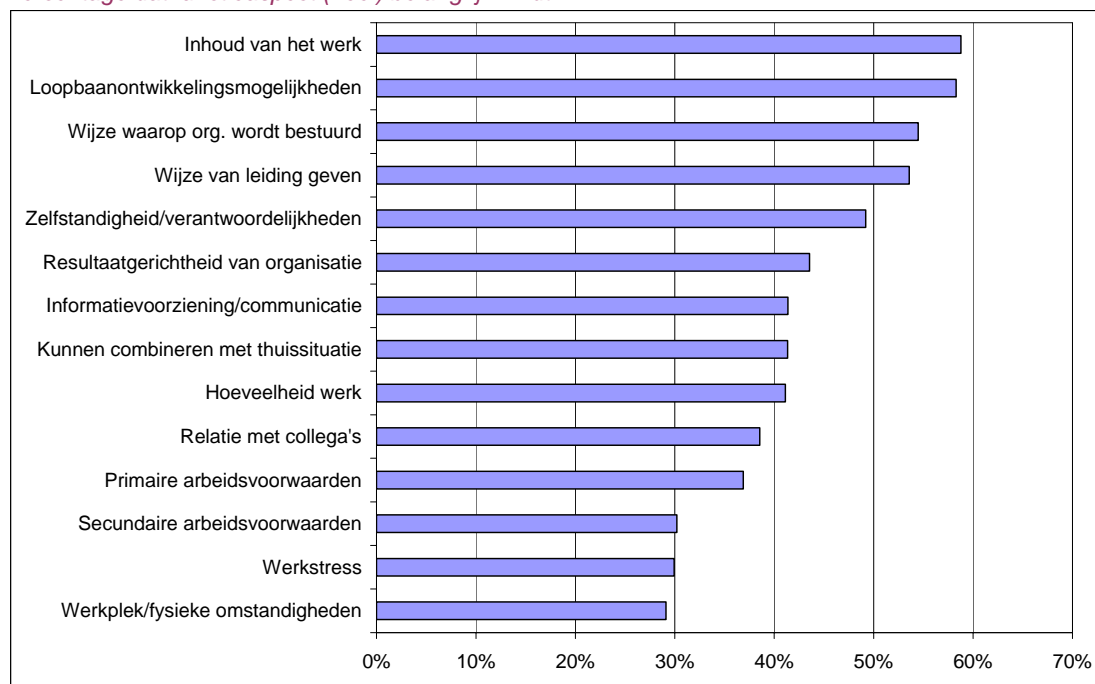
Bron: Mobiliteitsonderzoek 2006

**Jongeren vertrekken vanwege inhoud van het werk**

Onder jongeren is de inhoud van het werk een belangrijke uitstroomreden. Bijna 60 procent geeft aan dat dit een (heel) belangrijke reden is geweest om te stoppen met de baan (zie figuur 3.1). Ook (het gebrek aan) loopbaanontwikkelingsmogelijkheden is een veelgenoemde reden. Daarnaast lijken jongeren weinig tevreden te zijn met de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en de wijze van leiding geven. Voor meer dan 50 procent van de jongeren zijn dit belangrijke vertrekmotieven. Sommige motieven die bij de aanvaarding van een baan een grote rol spelen, zoals de relatie met collega's en de primaire arbeidsvoorwaarden, blijken bij vertrek een veel minder grote rol te spelen. De werkplek/fysieke werkomstandigheden en werkstress zijn de minst belangrijke redenen voor jongeren om uit te stromen.

**Figuur 3.1. Vertrekmotieven voor uitstromende jongeren**

Percentage dat functieaspect (heel) belangrijk vindt



Bron: Mobiliteitsonderzoek 2006

### Werkinhoud belangrijker instroom- dan uitstroommotief

In hoofdstuk 2 was te zien dat de werkinhoud voor jongeren het meest belangrijke aanvaardingsmotief is voor een baan bij de overheid. De inhoud van het werk blijkt ook het meest belangrijke vertrekmotief te zijn voor jongeren. Deze tegenstrijdigheid werd ook al geconstateerd in eerder onderzoek<sup>22</sup> en is niet uniek voor jongeren. Ook andere leeftijdsgroepen geven aan de werkinhoud zowel het belangrijkste aanvaardings- als vertrekmotief te vinden. Echter, inhoud van het werk wordt belangrijker geacht als aanvaardings- (89 procent) dan als vertrekmotief (59 procent). Ook voor andere motieven geldt dat ze vaker als aanvaardings- dan als vertrekmotief worden genoemd en vice versa. Toch lijkt er tussen ideeën vooraf en ideeën achteraf iets te gebeuren met de inhoudelijke interesse voor de baan.

<sup>22</sup> Zie Ministerie van BZK (2006). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

### 3.2 EXITGESPREKKEN

Met medewerkers die stoppen met hun baan, kunnen zogenaamde exitgesprekken worden gevoerd. In zo'n gesprek kan de medewerker bijvoorbeeld aangeven hoe hij of zij de baan ervaren heeft. Wat ging er goed? Maar ook wat er niet zo goed ging. Exitgesprekken kunnen daarnaast een hulpmiddel zijn voor werkgevers om te achterhalen waarom werknemers met hun baan stoppen. In tabel 3.2 is te zien hoeveel procent van de uitstromende jongeren in elke sector een exitgesprek heeft gehad. Er is een onderscheid gemaakt naar werknemers die uitstromen vanwege beëindiging van hun contract en werknemers die zelf ontslag hebben genomen.

#### Onvoldoende exitgesprekken met vertrekkende werknemers

In bijna alle sectoren hebben werknemers die zelf ontslag hebben genomen vaker een exitgesprek gevoerd dan werknemers waarvan het contract afliep. Hier zit vermoedelijk de logica achter dat werkgevers meer geïnteresseerd zijn in de motieven en ervaringen van werknemers die zelf ontslag nemen, dan van hen waarvan de werkgever zelf het contract niet verlengd. Verder kan geconstateerd worden dat nog lang niet alle medewerkers überhaupt een exitgesprek voeren. Dit geldt voor 71 procent van de jongeren die vertrekt. Hier liggen voor overheidswerkgevers nog kansen om de vertrekmotieven van hun medewerkers te achterhalen. Overigens worden er met oudere werknemers veel vaker exitgesprekken gevoerd dan met jongeren.

**Tabel 3.2. Gevoerde exitgesprekken door jongeren (in procenten)**

	Ja, exitgesprek gevoerd		Nee, geen exitgesprek gevoerd	
	Tijdelijk contract liep af	Zelf ontslag genomen	Tijdelijk contract liep af	Zelf ontslag genomen
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>55</b>
Rijk	42	51	58	49
Gemeenten	28	37	72	63
Provincies	-	-	-	-
Rechterlijke Macht	-	-	-	-
Waterschappen	-	-	-	-
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>79</b>	<b>69</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>73</b>	<b>65</b>
Primair Onderwijs	22	33	78	67
Voortgezet Onderwijs	38	37	62	63
Middelbaar Beroepsonderwijs	-	-	-	-
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>85</b>	<b>75</b>
Hoger Beroepsonderwijs	-	42	74	58
Wetenschappelijk Onderwijs	10	25	90	75
Onderzoekinstellingen	-	-	89	-
Universitair Medische Centra	-	21	76	79
<b>Veiligheid</b>	<b>28</b>	<b>47</b>	<b>72</b>	<b>53</b>
Defensie	29	52	71	48
Politie	-	37	82	63
<b>Totaal overheid</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>77</b>	<b>65</b>

Bron: Mobiliteitsonderzoek 2006

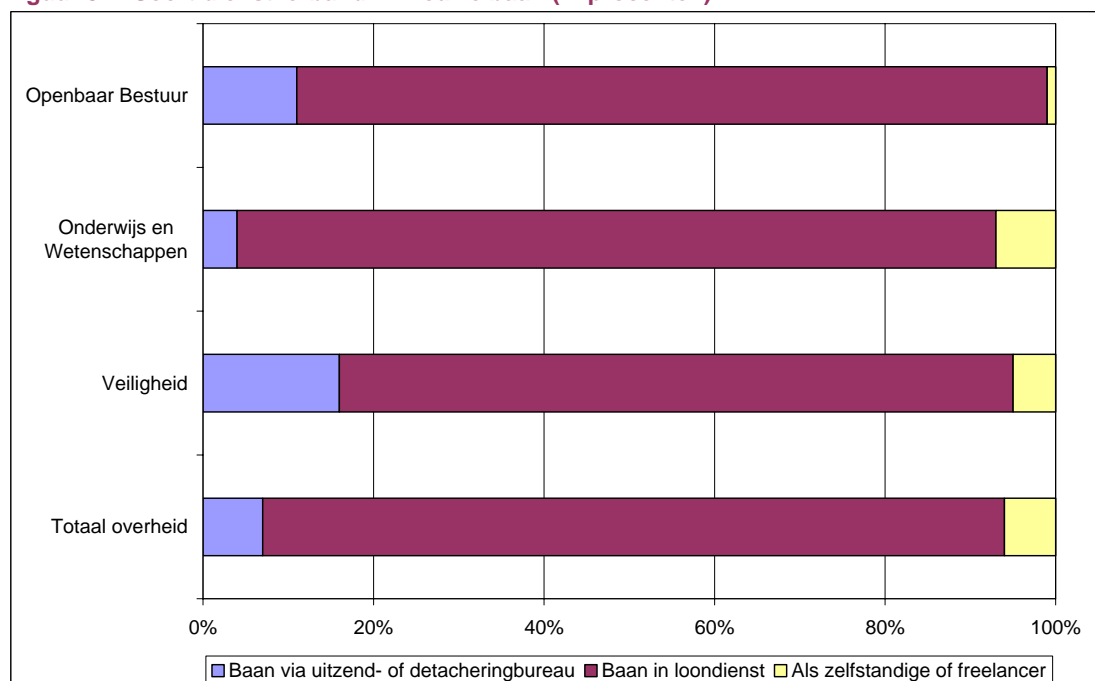
### Centraal bundelen van exitgesprekken

De in paragraaf 3.1 besproken vertrekredenen kunnen in exitgesprekken uitgebreid aan bod komen. Hiermee kan worden achterhaald wat jongeren ontevreden stemt over de inhoud van hun werk. Exitgesprekken kunnen hiermee een belangrijk instrument zijn voor werkgevers. Het voeren van deze gesprekken is echter enkel interessant indien er ook iets met de resultaten ervan wordt gedaan. Daarom zouden werkgevers de uitkomsten van de exitgesprekken op een centrale plaats (geanonimiseerd) kunnen registreren. Door een bundeling van de gespreksresultaten kunnen werkgevers van elkaar leren en kan er op centraal niveau bekeken worden of er middelen bestaan die de uitstroom van jongeren kan voorkomen.

### 3.3 BESTEMMING VAN JONGEREN

Het grootste deel van de uitstromende jongeren krijgt weer een baan in loondienst (zie figuur 3.2). Een klein gedeelte gaat aan de slag via een uitzend- of detacheringbureau. Onder personeel uit de veiligheidssectoren gebeurt dit vaker dan onder het overige personeel. Personeel dat aan de slag gaat als zelfstandige of freelancer is in de meeste gevallen afkomstig uit het onderwijs of de veiligheidssectoren. Slechts 1 procent van de uitstromende jongeren uit het Openbaar Bestuur gaat aan het werk als zelfstandige.

Figuur 3.2. Soort dienstverband in nieuwe baan (in procenten)



Bron: Mobiliteitsonderzoek 2006

### Veel uitstroom Rijk en Gemeenten naar markt

Het grootste deel van de uitstromende jongeren stroomt direct door naar een nieuwe baan, in de eigen dan wel in een andere sector (zie tabel 3.3). Personeel in het Primair en Voortgezet Onderwijs en bij de Politie heeft het meest de eigen sector als bestemming. Bij het Rijk en de Gemeenten stroomt een groot gedeelte van het personeel uit naar de marktsector. In het Middelbaar en Hoger Beroepsonderwijs stroomt een relatief groot deel van de jongeren uit naar andere overheidssectoren. Hiernaast stroomt een behoorlijk deel van de jongeren uit naar de WW of de WAO. De uitstroom naar deze inactiviteitsregelingen wordt voor het overgrote deel veroorzaakt door mensen die na hun baan (gewenst dan wel ongewenst) langer dan twee maanden in de WW blijven zitten.

**Tabel 3.3. Bestemming van uitstromende jongeren bij de overheid (in procenten<sup>a)</sup>)**

	eigen sector	rest overheid	marktsector	zorgsector	uitzend, detachering	inactiviteitsregeling (WW of WAO)	inactiviteit
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
Rijk	16	13	30	16	7	12	7
Gemeenten	20	15	33	-	5	14	-
Provincies	-	-	-	-	-	-	-
Rechterlijke Macht	-	-	-	-	-	-	-
Waterschappen	-	-	-	-	-	-	-
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>11</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>46</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>8</b>
Primair Onderwijs	51	8	12	6	-	13	9
Voortgezet Onderwijs	39	10	15	-	-	28	6
Middelbaar Beroepsonderwijs	-	38	-	-	-	-	-
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>13</b>
Hoger Beroepsonderwijs	-	26	-	-	-	-	-
Wetenschappelijk Onderwijs	16	14	24	-	-	31	9
Onderzoekinstellingen	-	-	-	-	-	37	-
Universitair Medische Centra	10	-	20	29	-	15	20
<b>Veiligheid</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>8</b>
Defensie	-	18	30	6	10	25	7
Politie	38	12	20	-	8	7	10
<b>Totaal overheid</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>10</b>

Bron: Mobiliteitsonderzoek 2006

### 3.4 ACHTERGRONDKENMERKEN VAN UITSTROMERS

Om beleid te kunnen maken gericht op het voorkomen van de uitstroom van jongeren, is het van belang om te weten wie deze uitstromers precies zijn. Daarom wordt hier op een aantal kenmerken (geslacht, etniciteit, opleidingsniveau en opleidingsrichting) bekeken hoe de groep uitstromende jongeren is samengesteld. Om te zien of de uitstroom op een bepaald kenmerk hoog of laag is, wordt deze vergeleken met het huidige zittende overheidsperoneel. In tabel 3.4 zijn de resultaten te zien.

**Tabel 3.4. Uitstroom van jongeren naar verschillende kenmerken, afgezet tegen zittend personeel (in procenten)**

		Percentage uitstroom	Percentage zittend	Vershil
Geslacht	Man	39,6	41,5	-1,9
	Vrouw	60,4	58,5	1,9
Etniciteit	Autochtoon	93,4	93,6	-0,2
	Allochtoon	6,6	6,4	0,2
Opleidingsniveau	Lager onderwijs	8,1	12,5	-4,4
	Middelbaar onderwijs	23,3	30,4	-7,1
	Hoger beroepsonderwijs	43,8	41,1	2,7
	Universitair onderwijs	24,8	16,0	8,8
Opleidingsrichting	Economisch, administratief, commercieel	5,9	9,8	-3,9
	Rechten, bestuurskunde	3,5	4,6	-1,1
	Openbare orde en veiligheid, beveiliging	2,3	4,9	-2,6
	Lerarenopleiding, onderwijskunde	36,1	33,6	2,5
	Sociale richtingen, maatsch. werk, welzijn	6,2	6,8	-0,7
	Persoonlijke verzorging, voeding, horeca	1,7	1,6	0,1
	Agrarisch, natuur en milieu	3,3	2,9	0,4
	Bouwkunde, weg- en waterbouw	1,6	2,9	-1,2
	Informatica, ICT, automatisering	3,6	2,9	0,7
	Transport, vervoer en logistiek	0,9	2,0	-1,1
	Techniek, wis- en natuurwetenschappen	10,2	7,7	2,5
	Medisch, paramedisch, gezondheidszorg	15,8	11,9	3,9
	Letteren, kunst en cultuur	4,3	2,1	2,2
	Anders	4,6	6,2	-1,7

Bron: Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2006

### **Universitair opgeleide jongeren stromen relatief veel uit**

Geslacht en etniciteit laten nauwelijks verschillen zien. Dit betekent dat er bijvoorbeeld niet heel veel meer vrouwen of allochtonen uitstromen dan dat er in de totale populatie overheids personeel zijn. Ook naar opleidingsrichting zijn er slechts kleine verschillen waarneembaar. Grotere verschillen zijn er te zien naar opleidingsniveau. Hoewel 16 procent van de jongeren universitair geschoold is, heeft 25 procent van de uitstromers dit opleidingsniveau. Jongeren met een universitaire opleiding zijn dus mobieler dan jongeren met een ander opleidingsniveau. Jongeren met een opleiding op lager of middelbaar niveau stromen juist veel minder uit, dan dat je op basis van hun aandeel in de populatie zou kunnen verwachten. Een vergelijkbaar patroon was al te zien bij een vergelijking van de achtergrondkenmerken van instromers in hoofdstuk 2.





## 4. HOE BELEVEN JONGEREN HUN BAAN?

*Het overheidspersoneel was in 2005 behoorlijk tevreden met zijn baan en de organisatie waar men werkzaam is. Over beide zaken zijn jongeren over het algemeen iets meer tevreden dan oudere werknemers. Meest tevreden met de baan zijn jongeren in het Voortgezet Onderwijs en bij de Onderzoekinstellingen. Jongeren bij de Rechterlijke Macht en bij de Onderzoekinstellingen zijn het meest tevreden met de organisatie. In de marktsector is men een stuk meer tevreden met de organisatie dan bij de overheid.*

*Jongeren zijn redelijk tevreden over de begeleiding die ze krijgen in de organisatie, maar toch is hier nog ruimte voor verbetering. Een te groot deel van hen krijgt namelijk geen of onvoldoende (goede) begeleiding. Over de hulp die collega's geven zijn jongeren erg te spreken. Jongeren ervaren minder werkdruk dan hun oudere collega's. Ruim eenderde van de jongeren vindt daarnaast dat zij een functie hebben onder hun opleidingsniveau.*

*Op het gebied van arbeidsvoorwaarden zouden jongeren vooral graag een verbetering in hun primaire arbeidsvoorwaarden willen. Stoppen voor je 65<sup>e</sup>, onder ouderen een belangrijke arbeidsvoorwaarde, speelt bij jongeren nog nauwelijks een rol. Universitair opgeleiden tonen het meeste interesse in prestatiebeloning.*

### 4.1 TEVREDENHEID

#### **Jongeren meest tevreden met hun baan**

Over het algemeen zijn overheidswerknemers behoorlijk tevreden met hun baan (zie tabel 4.1). Ruim 72 procent geeft aan tamelijk of zeer tevreden te zijn met zijn baan. Jongeren zijn iets meer tevreden dan oudere werknemers. De meest tevreden jongeren zijn te vinden in de sectoren Voortgezet Onderwijs en de Onderzoekinstellingen (beide 82 procent). In een groot deel van de sectoren neemt de baantevredenheid echter af naarmate men ouder wordt. Dit geldt met name voor het Voortgezet Onderwijs, maar ook voor een aantal andere onderwijssectoren. In het Openbaar Bestuur vindt juist een omgekeerde trend plaats. Hier zijn de meest tevreden werknemers terug te vinden onder de oudere werknemers. Vooral bij de Provincies en de Rechterlijke macht zijn de werknemers van 50 jaar en ouder erg tevreden met hun baan. De marktsector ontloopt de overheid niet veel qua tevredenheid met de baan. Jongeren in de markt zijn over het algemeen iets minder tevreden dan jongeren bij de overheid.

**Tabel 4.1. Tevredenheid van overheidspersoneel met de baan***Percentage dat tamelijk of zeer tevreden is met de baan*

	29 jaar en jonger	30 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>69</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
Rijk	68	69	69
Gemeenten	71	73	74
Provincies	65	77	80
Rechterlijke Macht	75	89	80
Waterschappen	62	77	67
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>78</b>	<b>74</b>	<b>72</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>79</b>	<b>74</b>	<b>71</b>
Primair Onderwijs	78	78	75
Voortgezet Onderwijs	82	69	69
Middelbaar Beroepsonderwijs	73	68	66
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>78</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Hoger Beroepsonderwijs	78	71	71
Wetenschappelijk Onderwijs	78	75	78
Onderzoekinstellingen	82	72	75
Universitair Medische Centra	78	76	73
<b>Veiligheid</b>	<b>70</b>	<b>68</b>	<b>65</b>
Defensie	67	65	62
Politie	75	71	68
<b>Totaal overheid</b>	<b>74</b>	<b>72</b>	<b>71</b>
<b>Markt (incl. zorg en welzijn)</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>70</b>

Bron: Personeelsonderzoek 2006

**Overheidspersoneel weinig positief over organisatie waar men werkt**

De tevredenheid over de organisatie waar men werkzaam is neemt net als de tevredenheid over het werk af naarmate men ouder wordt (tabel 4.2). Dit is voornamelijk zichtbaar bij de onderwijssectoren en in mindere mate ook bij de meeste andere sectoren. Het is opvallend dat slechts 56 procent van de jongeren positief is over de organisatie waar hij/zij werkzaam is, terwijl men pas aan het begin van de arbeidscarrière staat. Personeel bij de Provincies en in het Primair Onderwijs blijft gedurende de gehele carrière behoorlijk tevreden over de organisatie. Jongeren in de sectoren Rechterlijke Macht en de Onderzoekinstellingen zijn het meest tevreden over de organisatie. Bij het Rijk en Defensie zijn zij het minst tevreden.

**Werknemers in de markt meer tevreden over organisatie**

Werknemers in de marktsector zijn meer tevreden met de organisatie waar men werkzaam is dan overheidswerknemers. Dit geldt voor alle leeftijdsgroepen. Van de jongere werknemers in de markt is 64 procent tevreden met de organisatie waar men werkt, tegenover 56 procent bij de overheid. Toch kent een aantal overheidssectoren een hogere tevredenheid dan de markt.

**Tabel 4.2. Tevredenheid van overheidspersoneel met de organisatie***Percentage dat tamelijk of zeer tevreden is met de organisatie waar men werkzaam is*

	29 jaar en jonger	30 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>53</b>	<b>51</b>	<b>52</b>
Rijk	50	49	48
Gemeenten	54	52	53
Provincies	65	59	64
Rechterlijke Macht	70	58	55
Waterschappen	49	52	47
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>61</b>	<b>52</b>	<b>50</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>63</b>	<b>53</b>	<b>50</b>
Primair Onderwijs	66	57	60
Voortgezet Onderwijs	53	49	46
Middelbaar Beroepsonderwijs	54	45	36
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>47</b>
Hoger Beroepsonderwijs	68	47	42
Wetenschappelijk Onderwijs	56	54	48
Onderzoekinstellingen	70	50	51
Universitair Medische Centra	55	51	50
<b>Veiligheid</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>48</b>
Defensie	49	43	45
Politie	53	51	50
<b>Totaal overheid</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>50</b>
<b>Markt (incl. zorg en welzijn)</b>	<b>64</b>	<b>62</b>	<b>62</b>

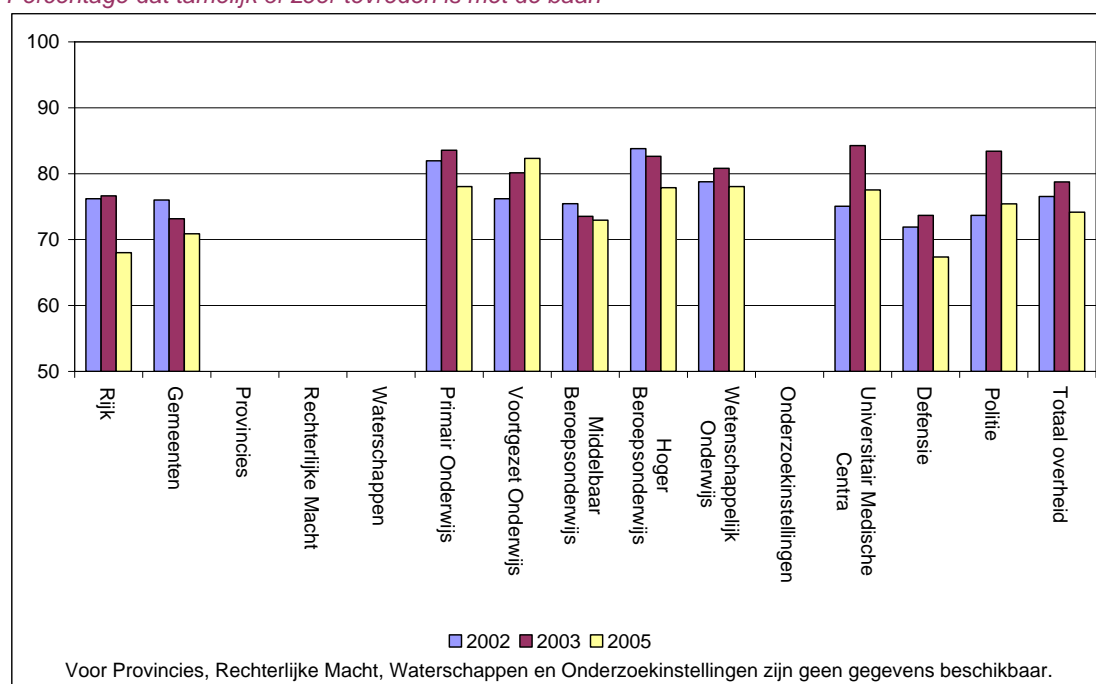
Bron: Personeelsonderzoek 2006

**In 2005 minder tevreden dan voorheen**

Door allerlei factoren kunnen er veranderingen ontstaan in de tevredenheid van het personeel. In figuur 4.1 is de tevredenheid met de baan van jongeren te zien voor de jaren 2002, 2003 en 2005. Nadat de gemiddelde tevredenheid tussen 2002 en 2003 licht was gestegen, is de tevredenheid van jongeren in 2005 met 5 procentpunten gedaald. Voor sommige sectoren is deze afname groter dan voor anderen. Zo is bij het Rijk de tevredenheid tussen deze twee jaar met 9 procentpunten afgenomen en bij de Politie met 8 procentpunten. Het Voortgezet Onderwijs is de enige sector die alle jaren een groei in de tevredenheid van jongeren met de baan laat zien. De tevredenheid is daar sinds 2002 met 6 procentpunten gestegen tot 82 procent.

**Figuur 4.1. Tevredenheid van jongeren over de baan, 2002, 2003, 2005**

*Percentage dat tamelijk of zeer tevreden is met de baan*



Bron: Personeelonderzoek 2003, 2004, 2006

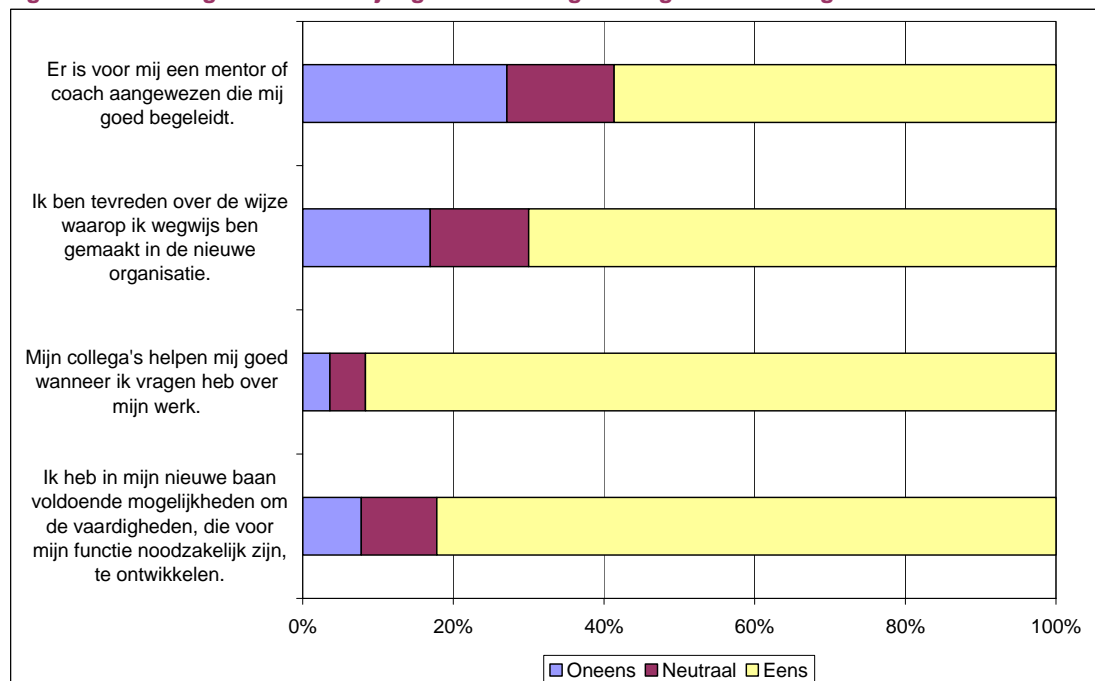
## 4.2 BEGELEIDING

Nieuwe medewerkers hebben vaak begeleiding nodig in de nieuwe organisatie. Dit zorgt ervoor dat men wegwijs wordt gemaakt, de werkprocedures leert kennen, maar ook de organisatie leert kennen door iemand met meer ervaring. Doel hiervan is onder meer om de nieuwe medewerker in te werken in de werkzaamheden en zich snel op zijn plek te laten voelen. In figuur 4.2 is te zien hoe startende jongeren denken over de begeleiding in hun nieuwe baan.

### Begeleiding starters kan beter

Voor bijna 60 procent van de beginnende jongeren bij de overheid is een mentor of coach aangewezen, van wie men vindt dat deze hen goed begeleidt. Dit percentage ligt behoorlijk hoog, maar betekent ook dat een groot deel van de startende jongeren geen of een onvoldoende (goede) mentor of coach aangewezen heeft gekregen. Al met al is 70 procent van de jongeren tevreden over de wijze waarop ze wegwijs zijn gemaakt in de organisatie. Ook hier geldt dat 30 procent hier dus niet tevreden over is.

**Figuur 4.2. Mening instromende jongeren over begeleiding in nieuwe organisatie**



Bron: Mobiliteitsonderzoek 2006

### **Collega's erg behulpzaam voor nieuwe medewerkers**

Over de hulp van collega's wanneer er vragen zijn over het werk is men over het algemeen erg tevreden. Meer dan 90 procent van de starters vindt dat de collega's hier goed bij helpen. Ook bieden overheidsorganisaties meestal voldoende mogelijkheden om de vaardigheden die voor de functie noodzakelijk zijn te kunnen ontwikkelen. Ruim 82 procent van de instromende jongeren vindt dat deze mogelijkheden voldoende worden geboden.

### **4.3 WERKDRUK**

De mate waarin werknemers werkdruk ervaren kan in grote mate bepalend zijn voor de tevredenheid. Jongeren denken echter anders over de zwaarte van hun baan dan ouderen. In tabel 4.3 is een aantal stellingen over werkdruk te zien.

#### **Jongeren ervaren minder werkdruk dan ouderen**

Hoewel voor de meeste medewerkers het werk vaak anders loopt dan gepland, is op deze stelling weinig verschil te zien tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Toch kan geconstateerd worden dat jongeren minder werkdruk ervaren dan ouderen. Ruim de helft van de werknemers van 50 jaar en ouder vindt dat zij vaak extra hard moeten werken om hun werk op tijd af te krijgen. Bovendien heeft 40 procent van hen meer werk te doen dan ze aankunnen. Jongeren scoren hier met 43 respectievelijk 26 procent een stuk lager. Ook vinden jongeren vaker dat er voldoende personeel binnen de afdeling of het team is en dat ze hulp krijgen van collega's om hun werk gedaan te krijgen.

**Tabel 4.3. Stellingen over werkdruk naar leeftijd**

*Percentage dat het grotendeels of volledig met de stelling eens is*

	29 jaar en jonger	30 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder
Ik moet vaak extra hard werken om mijn werk op tijd af te krijgen	43	51	55
Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan	26	38	40
Mijn werk loopt vaak anders dan gepland	53	56	54
Ik heb voldoende tijd om mijn cliënten persoonlijke aandacht te geven	49	48	52
Er zijn voldoende mensen binnen mijn afdeling/team om het werk goed te kunnen doen	57	46	45
Mijn collega's helpen om het werk gedaan te krijgen	73	67	62

Bron: Personeelonderzoek 2006

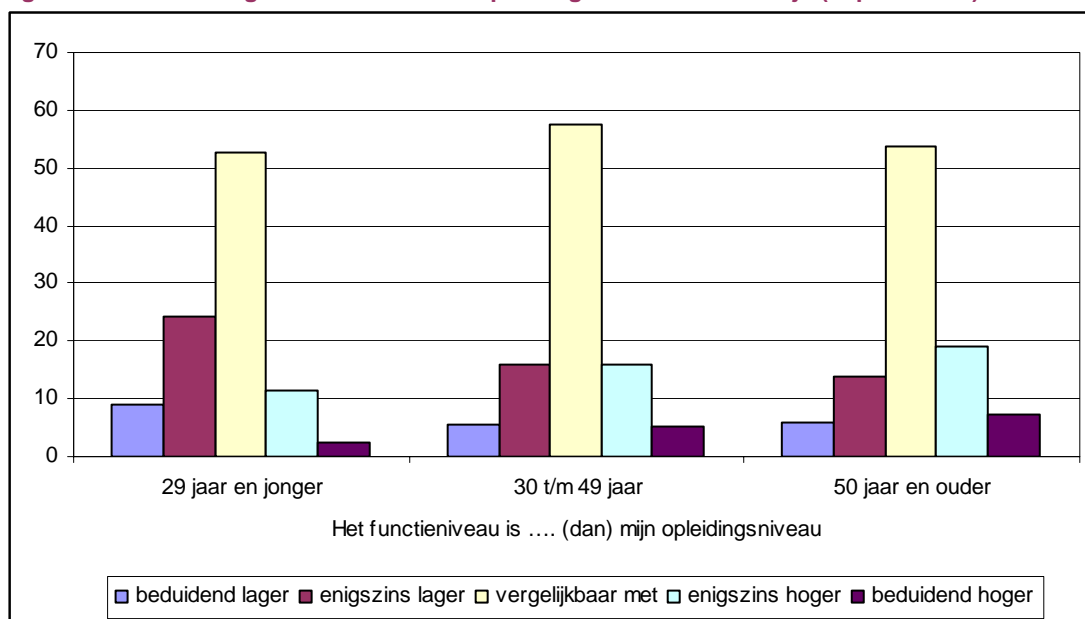
#### **4.4 AANSLUITING OPLEIDING EN FUNCTIE**

Op elke functie zouden mensen moeten werken die het juiste opleidingsniveau voor die functie hebben. Bij een goede aansluiting van opleidings- en functieniveau komen de capaciteiten van medewerkers het meest tot hun recht. Te verwachten is dat zij in die situatie ook het meest tevreden zullen zijn met hun werk.

##### **Jongeren ervaren functieniveau vaak als te laag**

De beleving van de gemiddelde overheidswerknemer over deze aansluiting is echter anders (zie figuur 4.3). Vooral veel jongeren geven aan dat hun functieniveau lager is dan hun opleidingsniveau. Het betreft hier overigens de *beleving* van verschillen in functie- en opleidingsniveau door de werknemers zelf en niet per definitie feitelijke verschillen. Ruim 33 procent van de jongeren vindt dat zij een functie hebben onder hun opleidingsniveau en 13 procent vindt dat hun functieniveau hoger is dan hun opleidingsniveau. Bij de 30 t/m 49 jarigen liggen deze getallen op respectievelijk 22 en 21 procent, bij ouderen op 20 en 26 procent.

**Figuur 4.3. Aansluiting functieniveau met opleidingsniveau naar leeftijd (in procenten)**



Bron: Personeelonderzoek 2006

#### 4.5 ARBEIDSVOORWAARDEN

Werkgeversorganisaties en vakbonden onderhandelen regelmatig over een nieuwe CAO. Voor zover geld beschikbaar is, kan dit op verschillende manieren worden besteed. In tabel 4.4 is te zien hoe vaak verscheidene arbeidsvoorwaarden bovenaan het wenslijstje van overheidswerknemers staan.

##### Jongeren willen hoger salaris

Jongeren zien vooral graag dat hun salaris collectief verbeterd wordt. Bijna 46 procent zou het liefst een verbetering van deze arbeidsvoorwaarde hebben. Hier zijn op sectorniveau geen verschillen in te zien. Naarmate werknemers ouder worden neemt het belang van het salaris echter af. Jongeren zijn ook meer geïnteresseerd in een verbetering van de opleidingsmogelijkheden dan oudere werknemers. Voor werknemers van 50 jaar en ouder is het verbeteren van de combinatie arbeid en zorg een weinig interessante arbeidsvoorwaarde. Jongeren hechten daarentegen minder belang aan mogelijkheden om voor hun 65<sup>e</sup> te kunnen stoppen met werken. Vermoedelijk speelt het feit dat dit een 'ver van hun bed'-arbeidsvoorwaarde is een grote rol. Over het algemeen blijkt dat het prefereren van verschillende arbeidsvoorwaarden samenhangt met de leeftijd. Van dit gegeven zouden werkgevers gebruik moeten maken bij het voeren van personeelsbeleid en het aantrekken van nieuw personeel.

**Tabel 4.4. Arbeidsvoorwaarden die overheidswerknemers het liefst collectief verbeterd zien (in procenten)**

	29 jaar en jonger	30 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder
Hoger salaris	46	39	29
Prettige werkplek/goede fysieke arbeidsomst.	13	13	16
Opleidingsmogelijkheden	12	8	5
Faciliteiten combinatie arbeid en zorg	7	8	1
Mogelijkheid om voor 65e te stoppen met werken	5	13	27
Meer toeslagen	3	2	1
Meer bonussen/gratificaties	3	3	2
Faciliteiten op de werkplek	3	1	1
Meer verlof	2	3	1
Hogere eindejaarsuitkering/13e maand	2	4	4
Aanvulling op sociale zekerheid	2	2	3
Meer levensloop	1	1	2
Deeltijdmogelijkheden voorafgaand aan pensioen	1	2	6

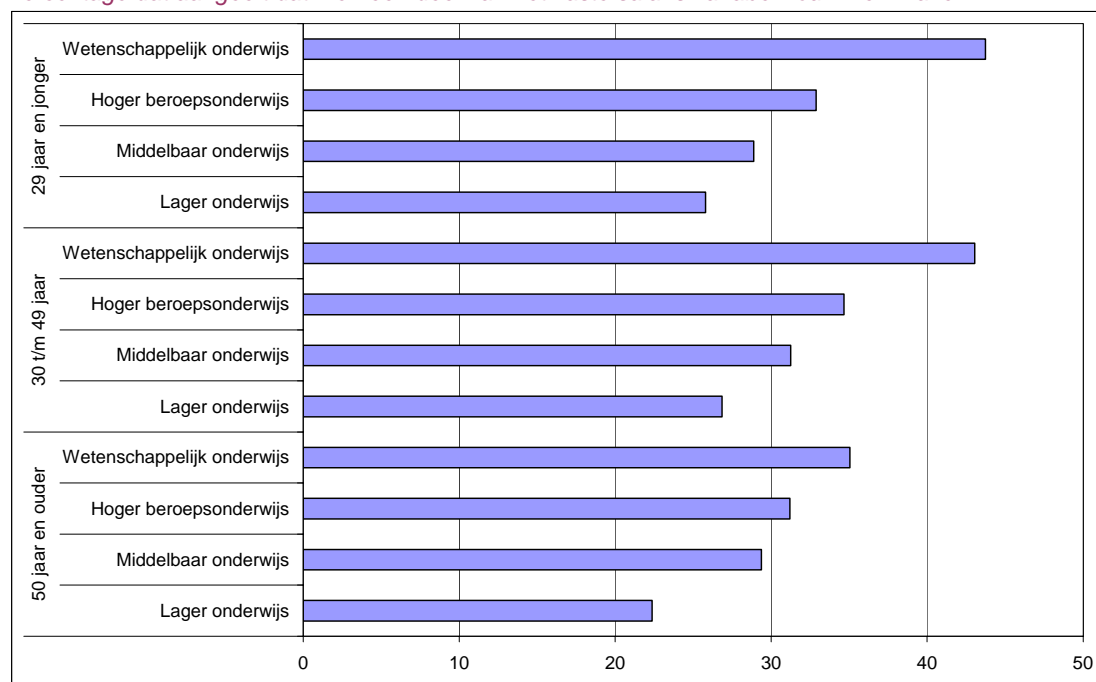
Bron: Personeelonderzoek 2006

#### 4.6 PRESTATIEBELONING

De laatste tijd wordt steeds vaker over prestatiebeloning gesproken. Dat wil zeggen dat een deel van het salaris direct afhangt van de prestaties van de werknemer. In de sector Provincies is al een vorm van prestatiebeloning ingevoerd. In het Personeelonderzoek 2006 is gevraagd of men een deel van het vaste salaris variabel wil maken met de kans dat men bij goed presteren meer, maar bij matig presteren minder gaat verdienen dan nu. In figuur 4.4 zijn de resultaten hiervan te zien.

**Figuur 4.4. Interesse in deel vast salaris variabel maken**

*Percentage dat aangeeft dat men een deel van het vaste salaris variabel zou willen maken*



Bron: Personeelonderzoek 2006



### **Universitair opgeleiden meest geïnteresseerd in prestatiebeloning**

Het variabel willen maken van een deel van het vaste salaris is vooral in trek bij overheidswerknemers met een universitaire opleiding. In het algemeen geldt dat naarmate het opleidingsniveau hoger is, men meer interesse in deze vorm van belonen heeft. Universitair geschoolde ouderen hebben een stuk minder interesse voor prestatiebeloning dan jongeren met dit opleidingsniveau. Verder doet leeftijd er weinig toe. Niet in deze figuur opgenomen, maar toch interessant, is het gegeven dat jongeren veel vaker geen mening hebben over prestatiebeloning dan hun oudere collega's.



## CONCLUSIE

Een goede verhouding tussen grijs en groen komt de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid ten goede. Het aandeel jongeren is in alle overheidssectoren, met uitzondering van Defensie, echter lager dan men op basis van de samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking zou mogen verwachten. Bij de overheid is het aandeel jongeren met 15 procent bijna twee keer zo laag als het aandeel in de beroepsbevolking (28 procent).

In de nabije toekomst komt hier naar verwachting geen verandering in. Dit wordt mede veroorzaakt door de demografische trends van vergrijzing en ontgroening. Laatstgenoemde ontwikkeling betekent dat het aandeel jongeren in de Nederlandse bevolking al sinds eind jaren tachtig aan het dalen is (van 44 procent in 1988 tot naar verwachting 34 procent in 2021). Hierdoor wordt het aanbod van jongeren op de arbeidsmarkt steeds lager en de concurrentie tussen werkgevers neemt diensgevolge toe. Het bewerkstelligen van een qua leeftijd evenwichtige personeelsopbouw bij de overheid wordt hierdoor bemoeilijkt.

Het lijkt er bovendien op dat de overheid niet voldoende voorbereid is om genoeg jongeren in dienst te nemen en te behouden. Er is de laatste jaren veel specifiek op ouderen gericht beleid gevoerd, terwijl jongeren in die zin minder prioriteit hebben gekregen. Om een evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand op de korte en lange termijn te realiseren en waarborgen, moeten overheidswerkgevers zich meer actief op jongeren richten. Jongeren vormen immers de basis voor de toekomst en brengen vitaliteit, nieuwe ideeën en vaardigheden mee.

Voor een goed beleid gericht op de werving en het behoud van jongeren is het van belang dat werkgevers een goed en volledig inzicht hebben in push- en pullfactoren. Deze publicatie biedt handreikingen waarmee overheidswerkgevers 'de slag om de jongeren' met hernieuwde energie kunnen aangaan. Het is aan de individuele werkgevers in overheidsland om met deze informatie aan het werk te gaan en er voor te zorgen dat de overheid voorbereid is op de toekomst.

- Veel jongeren in de verschillende overheidssectoren werken op basis van tijdelijke contracten. Dit betekent automatisch dat een groot deel van hen na korte tijd de organisatie weer zal verlaten. Hierdoor ontstaat een grote mobiliteit onder jongeren en is het moeilijker ze aan de overheid te binden. Bovendien raken deze jongeren, in combinatie met het LIFO-principe, bij reorganisaties als eerste hun baan kwijt. Het groener maken van de overheid wordt hiermee tegengewerkt.
- Werkgevers zouden specifiek op veel door jongeren gebruikte moderne zoekmethoden moeten insteken. Internet is tegenwoordig het meest gebruikte zoekkanaal bij het vinden van een nieuwe baan. De verwachte verdere digitalisering van de jeugd vereist een continue innovatie op het gebied van werving en selectie. In sommige sectoren moeten er echter ook meer (werk)stages worden aangeboden aan jongeren, met

mogelijkheden tot doorstroom naar een vaste baan. Vooral in het Openbaar Bestuur liggen hier nog voldoende kansen.

- Nieuw personeel krijgt graag goede begeleiding nadat men in dienst is getreden. Een groot deel van de startende jongeren krijgt echter geen of onvoldoende (goede) begeleiding van de organisatie. Voor werkgevers is er op dit terrein dus nog veel winst te boeken.
- Jongeren ervaren minder werkdruk dan hun oudere collega's. Aan de andere kant vinden veel jongeren dat ze werk onder hun niveau doen. De aansluiting tussen functie- en opleidingsniveau kan in veel gevallen dus beter. Bij het aannemen van jongeren zou hier meer expliciet aandacht aan geschonken moeten worden. Het is immers belangrijk om het volle potentieel dat nieuwe medewerkers meebrengen te benutten.
- Op het gebied van arbeidsvoorwaarden zien jongeren vooral graag hun primaire arbeidsvoorwaarden collectief verbeterd. Daarnaast vinden zij een prettige werkplek en opleidingsmogelijkheden het meest belangrijk. Meer dan 40 procent van de universitair opgeleide jongeren zou graag een vorm van prestatiebeloning willen hebben.
- Ruim 70 procent van de uitstromende jongeren heeft geen exitgesprek gehad. Willen werkgevers achterhalen wat de vertrekmotieven van jongeren zijn, dan zouden exitgesprekken op een veel grotere schaal moeten plaatsvinden. Ook in het geval van kortlopende contracten kan door middel van exitgesprekken veel inzicht worden gekregen in de meer en minder aantrekkelijke kanten van de overheid als werkgever voor jongeren.

## LITERATUUR

Dalen, H. van, K. Henkens en J. Schippers (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. NIDI, Den Haag.

Derks, W., P. Hovens en L.E.M. Klinkers (2006). *Structurele bevolkingsdaling. Een urgente nieuwe invalshoek voor beleidsmakers*. Kenniscentrum voor bevolkingsdaling en beleid, Den Haag.

Garssen, J. en C. van Duin (2007). "Grijze druk zal verdubbelen" in *Sociaaleconomische trends*, 2<sup>e</sup> kwartaal 2007, pp. 23-26. Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg.

Ministerie van BZK (2007). *Kerngegevens Overheidspersoneel 1997-2006*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

Ministerie van BZK (2007). *Levensfasebewust Personeelsbeleid? Overheidspersoneel spreekt zich uit!* Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

Ministerie van BZK (2007). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

Ministerie van BZK (2006). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

Ministerie van BZK (2006). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2007*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

Ministerie van BZK (2005). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2006*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

Ministerie van BZK (2001). *De arbeidsmarkt in de collectieve sector. Investeren in mensen en kwaliteit*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

Netwerk Organisatie en Vergrijzing (2007). *Vergrijzingsmonitor*. Kluwer, KPMG en Randstad.

UWV (2007). *Informatie sociale verzekeringen naar sectoren*. UWV, Amsterdam.

Verdel, K. (2006). "De lokroep van de overheid" in *Intermediair*, 41(19), pp. 34-37.

Vries, S. de, E.J. van Dalen, X. Thie en G. Dekker (2005). *Politie en ouderen: De gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse politie*. TNO, Hoofddorp



## **BIJLAGE I – TECHNISCHE TOELICHTING**

### **Sectorindeling en celvulling.**

Doordat jongeren in sommige sectoren een dusdanig klein onderdeel van het totale personeel vormen, komen zij in de steekproef van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2006 relatief ook minder voor. Hierdoor is de celvulling voor sommige sectoren op bepaalde vragen te laag om de cijfers met voldoende betrouwbaarheid te kunnen presenteren. Dit geldt vooral voor de sectoren Provincies, Rechterlijke Macht en Waterschappen. Daar waar de celvulling te laag is zullen de resultaten niet worden weergegeven. Wel zullen ze worden meegenomen in subtotalen en eindtotalen. Voor het onderwijs is er een extra onderscheid gemaakt in de lagere en middelbare onderwijssectoren (PO, VO en MBO) en de hogere onderwijssectoren (HBO, WO, OI en UMC). Voor alle cijfers die afkomstig zijn uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek geldt dat het enquêtegegevens betreft, gebaseerd op steekproeven. Weergegeven percentages zijn (tenzij anders aangegeven) in procenten van het totaal en exclusief de categorieën geen opgave en niet van toepassing.

### **Gebruikt onderzoeksmateriaal**

Als basis voor deze publicatie dient het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2006 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In dit grootschalige onderzoek onder het volledige overheidspersoneel is gevraagd naar uiteenlopende aspecten van hun werk, teneinde zicht te krijgen op de arbeidsmarktpositie van de overheid en hoe deze kan worden verbeterd. Hiernaast is gebruik gemaakt van de Kerndata Overheidspersoneel 1999-2006 en Prognosemodel Apollo

### **Personeels- en Mobiliteitsonderzoek**

Sinds 1999 voert de afdeling Kennisinfrastructuur en Analyse van de directie Arbeidszaken Openbare Sector van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een grootschalig onderzoek uit onder het overheidspersoneel. Aan ambtenaren uit alle overheidssectoren is gevraagd naar uiteenlopende aspecten van hun werk, teneinde zicht te krijgen op de arbeidsmarktpositie van de overheid en hoe deze kan worden verbeterd. Het onderzoek richt zich op de tevredenheid, de motivatie, het profiel en het arbeidsmarktgedrag van het overheidspersoneel. Dit is van belang met het oog op de coördinerende taak van de directie ten aanzien van alle arbeidszaken binnen en voor de openbare sector.

Het meest recente Personeels- en Mobiliteitsonderzoek is gehouden in het voorjaar van 2006 en betreft de periode 2005. De vragenlijst is verstuurd naar personeel in alle veertien overheidssectoren en de steekproef is voor al deze sectoren representatief. De vragenlijst voor het Personeelonderzoek is naar 65.500 mensen verstuurd. Het responspercentage ligt op 46 procent. De vragenlijst voor het Mobiliteitsonderzoek is naar 42.100 mensen verstuurd. Het responspercentage ligt hier op 41 procent. Voor een meer uitgebreide technische toelichting op het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek wordt verwezen naar de publicatie Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

### **Kerngegevens Overheidspersoneel**

De Kerngegevens Overheidspersoneel is een product van de afdeling Kennisinstructuur en Analyse van de directie Arbeidszaken Openbare Sector van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze publicatie en bijbehorend databestand geven jaarlijks de omvang en samenstelling van het personeelsbestand van de veertien overheidssectoren systematisch weer. Hierdoor ontstaat een goed en vergelijkbaar beeld van de stand van zaken in die sectoren. Onderwerpen die aan bod komen in de Kerngegevens zijn onder andere leeftijd, geslacht, provincie, arbeidsduur en bezoldiging.

### **Prognosemodel Apollo**

Apollo is een door de afdeling Kennisinstructuur en Analyse van de directie Arbeidszaken Openbare Sector van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ontwikkeld instrument dat de toekomstige arbeidsmarktsituatie van de overheid in kaart brengt. Naast de ontwikkeling van het personeelsbestand van de diverse overheidssectoren, wordt ook de ontwikkeling van het aantal inactieven en gepensioneerden van de overheid in kaart gebracht. Als afgeleide hiervan wordt de toekomstige arbeidsvraag van de diverse overheidssectoren berekend. Met behulp van Apollo kunnen zo relevante ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden gesignaleerd. Deze ontwikkelingen kunnen beleidsmedewerkers op het vlak van HRM benutten om op adequate wijze in te spelen op toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen bij de overheid.

De meest recente prognose is gebaseerd op ontwikkelingen die zich in de periode 1998 – 2003 op de arbeidsmarkt hebben voorgedaan. Een aantal belangrijke beleidswijzigingen die invloed hebben op toekomstige ontwikkelingen van de arbeidsmarkt, zoals de overgang van WAO naar WIA, zijn in deze prognose verwerkt.



## BIJLAGE II – TABELLEN

Tabel II.I. Aantal werkzame personen naar leeftijd (x 1000)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>29 jaar en jonger</b>	<b>124,3</b>	<b>126,1</b>	<b>139,1</b>	<b>149,4</b>	<b>149,8</b>	<b>143,7</b>	<b>141,8</b>	<b>143,5</b>
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>31,4</b>	<b>31,5</b>	<b>35,3</b>	<b>36,9</b>	<b>35,5</b>	<b>31,5</b>	<b>29,3</b>	<b>27,5</b>
Rijk	13,6	13,9	14,9	16,2	14,4	12,5	12,0	12,4
Gemeenten	16,1	15,8	18,4	18,7	19,1	17,1	15,6	13,4
Provincies	0,7	0,7	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	0,8
Rechterlijke Macht	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1
Waterschappen	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,6
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>58,4</b>	<b>62,3</b>	<b>67,3</b>	<b>73,5</b>	<b>77,0</b>	<b>76,7</b>	<b>76,1</b>	<b>79,5</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>								
Primair Onderwijs	23,9	26,1	28,4	31,4	33,1	33,3	33,1	33,2
Voortgezet Onderwijs	8,0	8,6	9,7	11,1	11,7	11,9	12,3	12,8
Middelbaar Beroepsonderwijs	2,8	3,3	3,6	3,8	3,8	3,6	3,6	4,3
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>								
Hoger Beroepsonderwijs	1,8	2,0	2,3	2,5	2,9	2,8	3,0	3,8
Wetenschappelijk Onderwijs	12,0	12,4	12,7	13,3	13,6	12,9	11,8	13,0
Onderzoekinstellingen	1,2	0,9	0,7	0,5	0,4	0,4	0,3	0,6
Universitair Medische Centra	8,7	8,9	10,0	11,0	11,4	11,7	11,9	11,7
<b>Veiligheid</b>	<b>34,5</b>	<b>32,4</b>	<b>36,6</b>	<b>39,0</b>	<b>37,3</b>	<b>35,5</b>	<b>36,4</b>	<b>36,5</b>
Defensie	26,2	25,6	26,3	28,2	26,9	25,2	26,0	25,7
Politie	8,3	6,9	10,2	10,8	10,4	10,3	10,4	10,8
<b>30-49 jaar</b>	<b>511,6</b>	<b>513,0</b>	<b>521,2</b>	<b>530,9</b>	<b>527,9</b>	<b>514,2</b>	<b>503,3</b>	<b>491,5</b>
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>198,1</b>	<b>198,2</b>	<b>203,0</b>	<b>208,3</b>	<b>207,7</b>	<b>201,3</b>	<b>196,9</b>	<b>191,7</b>
Rijk	74,4	74,6	75,3	78,3	77,2	74,6	73,7	73,8
Gemeenten	108,8	108,6	112,4	114,3	114,8	111,0	107,7	102,6
Provincies	7,9	7,8	7,9	8,0	7,8	7,6	7,6	7,6
Rechterlijke Macht	1,5	1,5	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,9
Waterschappen	5,6	5,7	5,9	6,0	6,2	6,2	6,2	5,9
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>242,4</b>	<b>244,3</b>	<b>246,9</b>	<b>250,9</b>	<b>249,8</b>	<b>244,2</b>	<b>238,5</b>	<b>232,8</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>								
Primair Onderwijs	94,1	94,2	95,5	95,7	95,1	92,6	89,9	86,6
Voortgezet Onderwijs	45,6	46,4	46,9	49,7	49,1	48,0	46,8	45,8
Middelbaar Beroepsonderwijs	30,7	31,2	31,0	30,2	29,4	27,7	26,5	26,2
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>								
Hoger Beroepsonderwijs	16,5	16,7	17,1	17,9	18,4	18,0	18,0	17,9
Wetenschappelijk Onderwijs	25,4	25,2	24,3	24,8	24,9	23,7	23,4	22,9
Onderzoekinstellingen	2,0	2,0	1,8	1,8	1,8	1,6	1,2	1,3
Universitair Medische Centra	27,9	28,6	30,2	30,9	31,2	32,6	32,7	32,2
<b>Veiligheid</b>	<b>71,1</b>	<b>70,6</b>	<b>71,2</b>	<b>71,6</b>	<b>70,4</b>	<b>68,8</b>	<b>67,9</b>	<b>67,0</b>
Defensie	37,9	36,6	35,9	35,9	35,1	34,2	33,8	33,1
Politie	33,2	34,0	35,3	35,7	35,3	34,6	34,1	33,8
<b>50 jaar en ouder</b>	<b>221,6</b>	<b>237,0</b>	<b>253,4</b>	<b>269,2</b>	<b>283,2</b>	<b>288,8</b>	<b>289,6</b>	<b>302,2</b>
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>83,4</b>	<b>88,3</b>	<b>94,9</b>	<b>101,4</b>	<b>106,9</b>	<b>106,4</b>	<b>102,7</b>	<b>105,4</b>
Rijk	25,6	27,4	29,1	32,0	33,8	32,4	31,0	34,1
Gemeenten	50,1	52,9	57,0	60,1	63,6	64,4	62,3	61,7
Provincies	4,2	4,3	4,6	4,8	4,9	4,8	4,5	4,9
Rechterlijke Macht	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,3	1,3	1,4
Waterschappen	2,6	2,8	3,1	3,4	3,5	3,5	3,5	3,4
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>119,3</b>	<b>128,3</b>	<b>136,6</b>	<b>145,0</b>	<b>153,3</b>	<b>159,5</b>	<b>162,7</b>	<b>169,8</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>								
Primair Onderwijs	37,4	41,1	44,5	46,9	50,7	54,2	57,7	60,9
Voortgezet Onderwijs	31,9	34,0	35,6	38,3	39,9	41,2	41,2	42,3
Middelbaar Beroepsonderwijs	17,8	19,5	21,0	21,8	23,0	23,3	23,2	24,9
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>								
Hoger Beroepsonderwijs	10,1	10,5	11,1	12,2	12,7	13,1	13,4	13,6
Wetenschappelijk Onderwijs	14,4	14,5	14,2	14,6	14,9	14,4	13,4	13,5
Onderzoekinstellingen	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,7	0,7
Universitair Medische Centra	7,0	7,9	9,4	10,4	11,2	12,4	13,1	13,8
<b>Veiligheid</b>	<b>19,0</b>	<b>20,4</b>	<b>21,9</b>	<b>22,8</b>	<b>23,0</b>	<b>22,8</b>	<b>24,2</b>	<b>27,0</b>
Defensie	10,4	10,9	11,1	11,5	10,8	9,9	10,7	12,5
Politie	8,5	9,5	10,7	11,3	12,2	12,9	13,6	14,6

Bron: Kerngegevens Overheidspersoneel 1999-2006

**Tabel II.II. Aantal werkzame personen naar leeftijd (in procenten)**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>29 jaar en jonger</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
Rijk	12	12	13	13	11	10	10	10
Gemeenten	9	9	10	10	10	9	8	8
Provincies	5	6	7	7	7	7	7	6
Rechterlijke Macht	5	5	5	5	5	5	4	4
Waterschappen	9	9	9	8	8	8	7	7
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
Primair Onderwijs	15	16	17	18	19	19	18	18
Voortgezet Onderwijs	9	10	10	11	12	12	12	13
Middelbaar Beroepsonderwijs	5	6	7	7	7	7	7	8
Hoger Beroepsonderwijs	6	7	7	8	8	8	9	11
Wetenschappelijk Onderwijs	23	24	25	25	25	25	24	26
Onderzoekinstellingen	31	25	21	17	14	14	15	23
Universitair Medische Centra	20	20	20	21	21	21	21	20
<b>Veiligheid</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
Defensie	35	35	36	37	37	36	37	36
Politie	17	14	18	19	18	18	18	19
<b>30-49 jaar</b>	<b>60</b>	<b>59</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>52</b>
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>63</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>60</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>58</b>
Rijk	65	64	63	62	62	62	63	61
Gemeenten	62	61	60	59	58	58	58	58
Provincies	62	61	59	58	57	57	58	57
Rechterlijke Macht	58	58	57	57	56	55	56	56
Waterschappen	62	61	59	59	59	59	59	59
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>48</b>
Primair Onderwijs	61	58	57	55	53	51	50	48
Voortgezet Onderwijs	53	52	51	50	49	47	47	45
Middelbaar Beroepsonderwijs	60	58	56	54	52	51	50	47
Hoger Beroepsonderwijs	58	57	56	55	54	53	52	51
Wetenschappelijk Onderwijs	49	48	47	47	47	46	48	47
Onderzoekinstellingen	52	54	55	57	56	55	55	49
Universitair Medische Centra	64	63	61	59	58	57	57	56
<b>Veiligheid</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>53</b>	<b>51</b>
Defensie	51	50	49	47	48	49	48	46
Politie	66	68	63	62	61	60	59	57
<b>50 jaar en ouder</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>33</b>
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>34</b>
Rijk	23	24	24	25	27	27	27	28
Gemeenten	29	30	30	31	32	33	34	35
Provincies	33	34	34	35	36	37	35	37
Rechterlijke Macht	37	37	38	38	39	40	40	40
Waterschappen	29	30	32	33	33	33	34	34
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>
Primair Onderwijs	24	25	26	27	28	30	32	34
Voortgezet Onderwijs	37	38	39	39	40	41	41	42
Middelbaar Beroepsonderwijs	35	36	38	39	41	43	44	45
Hoger Beroepsonderwijs	36	36	36	38	38	39	39	38
Wetenschappelijk Onderwijs	28	28	28	28	28	28	28	28
Onderzoekinstellingen	17	21	24	26	29	31	30	27
Universitair Medische Centra	16	17	19	20	21	22	23	24
<b>Veiligheid</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>21</b>
Defensie	14	15	15	15	15	14	15	17
Politie	17	19	19	19	21	22	23	24

Bron: Kerngegevens Overheidspersoneel 1999-2006

**Tabel II.III. Opleidingsniveau naar leeftijd (in procenten)**

	Lager onderwijs	Middelbaar onderwijs	Hoger beroeps-onderwijs	Universitair onderwijs
<b>29 jaar en jonger</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>16</b>
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>11</b>	<b>41</b>	<b>26</b>	<b>23</b>
Rijk	17	40	18	24
Gemeenten	6	44	30	20
Provincies	-	-	-	38
Rechterlijke Macht	0	0	0	100
Waterschappen	-	31	56	-
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>66</b>	<b>19</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>81</b>	<b>7</b>
Primair Onderwijs	-	7	88	3
Voortgezet Onderwijs	-	13	66	19
Middelbaar Beroepsonderwijs	-	40	53	-
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>45</b>
Hoger Beroepsonderwijs	-	28	44	26
Wetenschappelijk Onderwijs	-	9	12	79
Onderzoekinstellingen	-	-	29	61
Universitair Medische Centra	-	25	51	22
<b>Veiligheid</b>	<b>34</b>	<b>54</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Defensie	42	46	4	7
Politie	16	71	11	2
<b>30-49 jaar</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>41</b>	<b>18</b>
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>28</b>	<b>21</b>
Rijk	17	33	25	25
Gemeenten	19	33	31	17
Provincies	10	22	32	35
Rechterlijke Macht	0	0	0	100
Waterschappen	17	36	32	14
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>19</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>71</b>	<b>9</b>
Primair Onderwijs	4	14	79	3
Voortgezet Onderwijs	9	10	61	20
Middelbaar Beroepsonderwijs	5	19	65	12
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>41</b>
Hoger Beroepsonderwijs	4	14	46	37
Wetenschappelijk Onderwijs	4	15	18	63
Onderzoekinstellingen	5	17	28	49
Universitair Medische Centra	8	22	40	29
<b>Veiligheid</b>	<b>27</b>	<b>52</b>	<b>14</b>	<b>7</b>
Defensie	30	45	15	10
Politie	25	59	13	3
<b>50 jaar en ouder</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>48</b>	<b>15</b>
<b>Openbaar Bestuur</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>15</b>
Rijk	33	24	22	21
Gemeenten	33	25	33	10
Provincies	22	21	31	26
Rechterlijke Macht	0	0	0	100
Waterschappen	41	28	24	7
<b>Onderwijs en Wetenschappen</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>66</b>	<b>16</b>
<b>* PO/VO/MBO</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>77</b>	<b>9</b>
Primair Onderwijs	5	6	87	1
Voortgezet Onderwijs	9	7	68	16
Middelbaar Beroepsonderwijs	8	9	70	14
<b>* HBO/WO/OI/UMC</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>40</b>
Hoger Beroepsonderwijs	9	8	40	43
Wetenschappelijk Onderwijs	11	12	20	56
Onderzoekinstellingen	9	21	29	41
Universitair Medische Centra	24	22	31	22
<b>Veiligheid</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>6</b>
Defensie	48	31	12	9
Politie	35	46	16	4

Bron: Personeelonderzoek 2006