

a&o
fonds
waterschappen



**Werken voor de
waterschappen**
Sectorrapport werkbeleving
Waterschappen 2024



Inhoud

Inleiding	3
Over het Werkonderzoek	3
Respons	3
Vergelijkbaarheid cijfers en presentatie resultaten	3
Onderscheid naar groepen medewerkers	4
Arbeidsmarktprofilering en beleidsontwikkeling	4
Resultaten	5
Hoe lees je de resultaten?	5
Betrokkenheid	5
Bevlogenheid	6
Sociaal veilig werkklimaat en inclusief werkklimaat	8
<i>Vershil in veiligheidsbeleving naar groep</i>	14
Werkgeverschap	15
Werkdruk, regeldruk en uitputting	19
Innovatief en formalistisch werkklimaat	23
Insatbaarheidscompetenties beroepsexpertise, flexibiliteit en anticipatie	25
Leren en ontwikkelen	30
Vertrek(motieven)	33
Talentmanagement	34
Beoordeling personeelsbeleid en leidinggevende	35
Conclusie	38
Tabellenbijlage	40



Inleiding

Dit rapport richt zich op de werkbeleving van medewerkers binnen de sector waterschappen. Waar eerdere sectorrapporten gebaseerd waren op het sectoraal medewerkersonderzoek via InternetSpiegel (ICTU/Effactory), is in 2024 gekozen voor een andere aanpak zonder georganiseerd groepstraject. Voor dit sectorrapport wordt gebruikgemaakt van het grootschalige Werkonderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Dit onderzoek biedt brede en representatieve inzichten in de publieke sector en maakt het mogelijk de werkbeleving binnen de waterschappen goed te vergelijken met die van andere sectoren.

Over het Werkonderzoek

Het ministerie van BZK monitort periodiek de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Een belangrijk instrument daarvoor is het Werkonderzoek. Het Werkonderzoek 2024 is uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en ICTU. Naast allerlei HR-thema's, wordt er in het Werkonderzoek aandacht besteed aan diverse organisatievraagstukken. In 2025 is er een kernrapport¹ gemaakt met de belangrijkste inzichten uit het Werkonderzoek. Vervolgens is op verzoek van het A&O fonds Waterschappen dit sectorrapport opgesteld, dat zich richt op medewerkers bij de waterschappen in lijn met de eerdere sectorale rapporten over de werkbeleving.

Respons

Het Werkonderzoek richt zich op medewerkers in de publieke sector, waaronder ook de waterschappen vallen. Voor dit onderzoek heeft het CBS, met gegevens uit de Polisadministratie, een steekproef getrokken die representatief is voor de sector. Dit verschilt van het sectorale medewerkersonderzoek waar eerder gebruik van is gemaakt, waarin alle medewerkers binnen een organisatie werden uitgenodigd om mee te doen.

In 2024 hebben bij de waterschappen 1.633 van de 3.589 benaderde medewerkers deelgenomen (45,5%). Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen zijn weegfactoren berekend door het CBS op basis van kenmerken zoals geslacht, leeftijd, herkomst, gezinssituatie, inkomen en regio. Hierdoor ontstaat een representatief en betrouwbaar beeld van de werkbeleving van medewerkers in de waterschapsector.

Vergelijkbaarheid cijfers en presentatie resultaten

Veel van de thema's uit eerdere sectorrapporten over werkbeleving bij de waterschappen komen ook terug in het Werkonderzoek. Daarnaast bevat het Werkonderzoek enkele nieuwe onderwerpen. In overleg met het A&O fonds Waterschappen is afgesproken om in dit rapport zoveel mogelijk dezelfde thema's als in de eerdere rapporten te behandelen, aangevuld met een aantal nieuwe thema's. Ten opzichte van de eerdere sectorrapporten worden de resultaten in dit rapport tekstueel uitgebreider toegelicht. Dit geeft de lezer inzicht in welke vragen zijn voorgelegd in het Werkonderzoek en geeft een beeld van verschillen in resultaten binnen een thema.

De cijfers in dit rapport zijn niet één-op-één te vergelijken met eerdere sectorrapporten over werkbeleving bij de waterschappen. Dit komt doordat het Werkonderzoek deels andere vragen stelt en werkt met een representatieve steekproef in plaats van een volledige organisatie brede meting. Het voordeel hiervan is dat de resultaten statistisch goed onderbouwd en representatief zijn voor de hele sector.

¹ Kennis van de Overheid (2025). [Kernrapport Werkonderzoek 2024](#).



Om toch trends zichtbaar te maken, nemen we in dit rapport ook de uitkomsten op van het Werkonderzoek 2019 (N=1.925; 45,1%), het Werkonderzoek 2022 (N=1.574; 44,7%) en de benchmark openbaar bestuur 2019 (N=20.207; 43,8%), openbaar bestuur 2022 (N=21.743; 44,2%) en openbaar bestuur 2024 (N=20.845; 44,5%). Daarmee ontstaat een helder beeld van de ontwikkeling door de tijd en hoe de sector waterschappen zich verhoudt tot het openbaar bestuur als geheel.

Onderscheid naar groepen medewerkers

Indien relevant beschrijven we per thema opvallende resultaten tussen leeftijdsgroepen en geslachtsgroepen. We maken hierbij gebruik van de beschikbare registergegevens die door CBS aan het onderzoek zijn gekoppeld. In lijn met het onderscheid in het sectorrapport 'Sectoraal medewerkersonderzoek 2023' maken we een onderscheid tussen drie leeftijdsgroepen: jonger dan 35 jaar, 35 t/m 49 jaar en 50 jaar en ouder. Voor de geslachtsgroepen beschikken we op basis van de registergegevens over gegevens of iemand een man of vrouw is. Er is geen overige categorie beschikbaar. Op dit punt wijkt het onderzoek af van het eerdere sectorale rapport.

Arbeidsmarktprofilering en beleidsontwikkeling

De resultaten van het Werkonderzoek geven de 'buitenwereld' een goed beeld over werken voor de waterschappen. Hiermee levert het een bijdrage aan de arbeidsmarktprofilering van de sector. Daarnaast biedt het onderzoek zowel individuele organisaties, sectororganisaties als cao-partijen handvatten en inspiratie voor het verder werken aan goed werkgever- en werknemerschap.



Resultaten

Hoe lees je de resultaten?

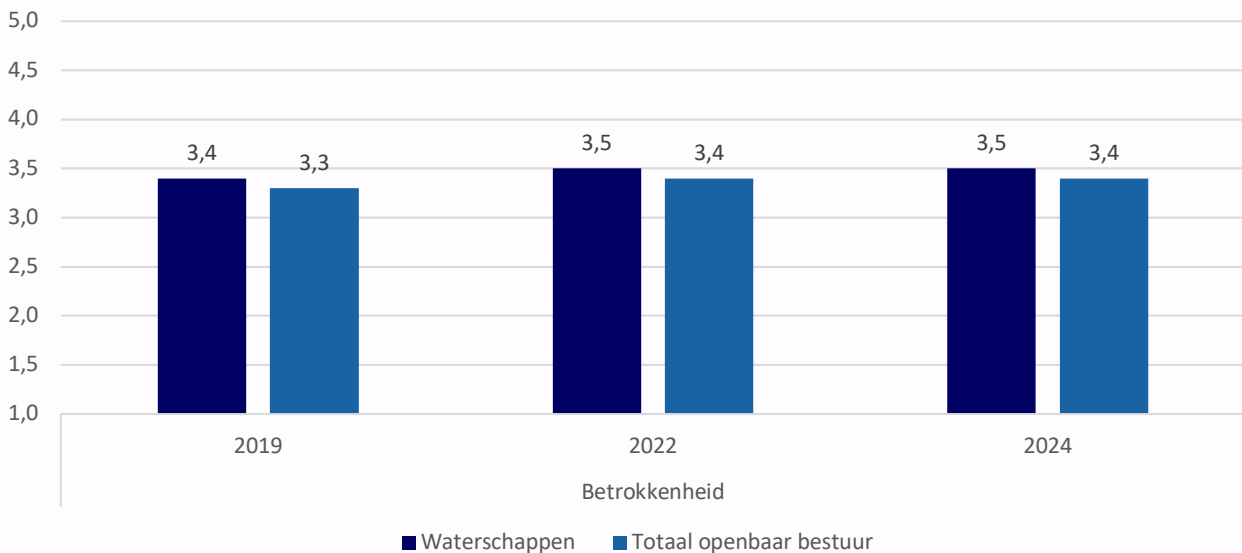
In het Werkonderzoek wordt de werkbeleving van medewerkers voornamelijk gemeten met (wetenschappelijk) gevalideerde meetschalen. Hierdoor ontstaat een betrouwbaar beeld. Een meetschaal bestaat uit meerdere stellingen rond één thema, beantwoord op een vijfpuntschaal van 'helemaal mee oneens' (1) tot 'helemaal mee eens' (5). Bij losse stellingen of vragen rapporteren we meestal het percentage medewerkers dat het (helemaal) eens is met de stelling. Door de resultaten op deze manier te beschrijven zijn de resultaten niet alleen betrouwbaar, maar ook goed vergelijkbaar met de uitkomsten van andere sectoren in het openbaar bestuur in het eerdergenoemde kernrapport Werkonderzoek 2024.

Betrokkenheid

Betrokkenheid gaat over de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie. De organisatie betekent veel voor betrokken medewerkers. Zij voelen zich gewaardeerd, emotioneel gehecht aan de organisatie en als een deel van de familie in de organisatie.

Medewerkers werkzaam bij de waterschappen zijn over het algemeen redelijk betrokken met een 3,5 op een schaal van 1 tot 5. Dit gemiddelde is door de jaren heen vrij constant gebleven en ligt net iets hoger dan het gemiddelde in het openbaar bestuur.

Figuur 1: Constructscore betrokkenheid.

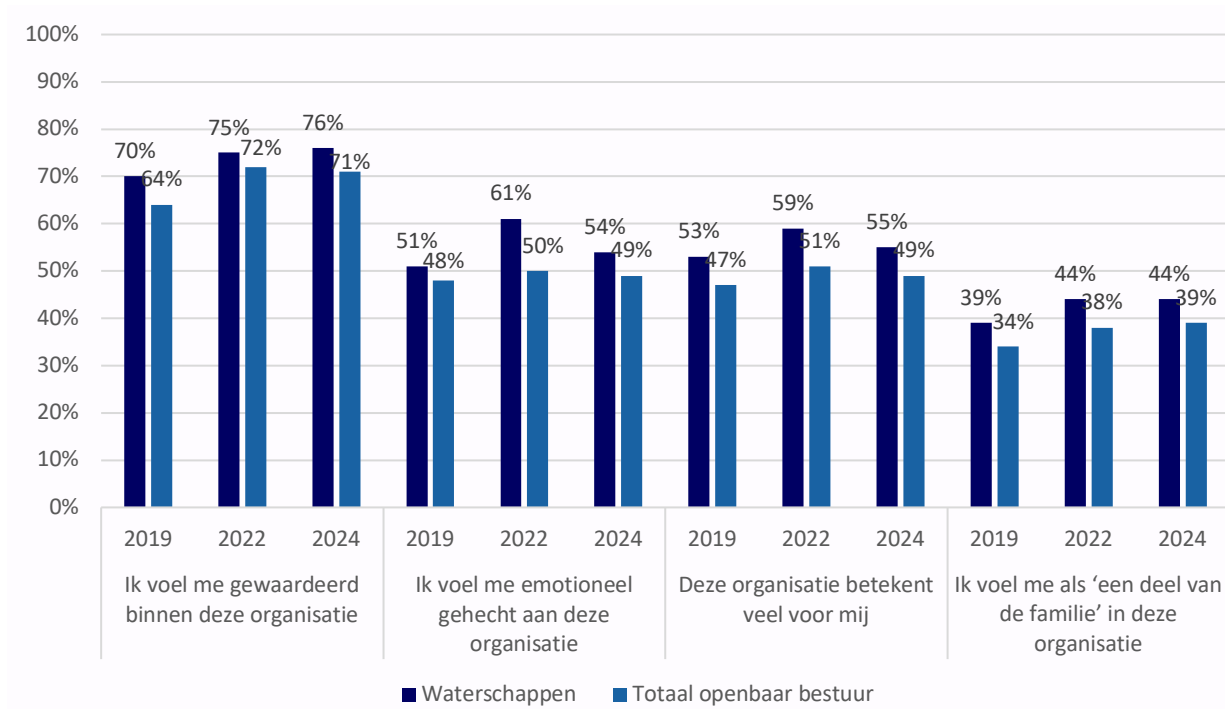


Wanneer we kijken naar de onderliggende stellingen (figuur 2) is eenzelfde (positieve) trend te zien dat de waterschappen hoger scoren vergeleken met het gemiddelde van het openbaar bestuur. Van de vier stellingen zijn medewerkers binnen de waterschappen het meest positief over hoe gewaardeerd ze zich voelen binnen de organisatie, en dit is door de jaren heen steeds iets meer geworden. Tegelijkertijd voelt slechts 44% van de medewerkers zich een 'deel van de familie' binnen de organisatie. Opvallend is bovendien dat de stellingen in hoeverre medewerkers zich emotioneel gehecht voelen aan de organisatie en in hoeverre de organisatie veel betekent voor hen, ten opzichte van 2022 is gedaald is.



Waar het percentage (helemaal) eens op deze stellingen in 2022 gestegen was ten opzichte van 2019, is dit in 2024 weer gedaald tot net boven het niveau van 2019. Niet alleen is op deze twee stellingen een daling te zien, ook laten de resultaten zien dat een groot deel van de medewerkers zich niet uitgesproken gewaardeerd voelt (24%) en niet emotioneel gehecht is aan de organisatie (56%). Zij hebben een neutraal antwoord gegeven of hebben aangegeven het (helemaal) oneens te zijn met de stellingen

Figuur 2: Stellingen betrokkenheid (% [helemaal] eens)



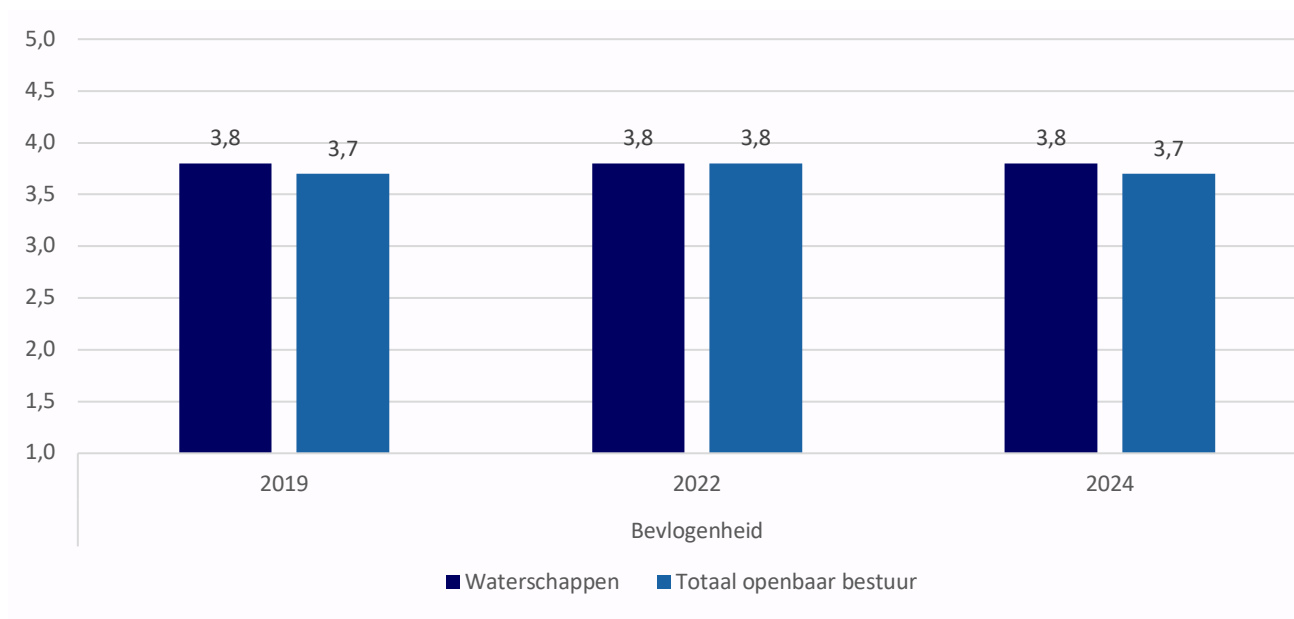
Bevlogenheid

Bevlogenheid is de mate van bezieling die medewerkers ervaren in het werk. Bevlogen medewerkers krijgen energie van hun werk, voelen zich vitaler en ervaren toewijding naar het werk dat ze doen. Zij kunnen lang doorgaan met werken, zijn betrokken bij hun baan en gaan hier helemaal in op.

Over het algemeen zijn medewerkers bij de waterschappen in redelijke tot hoge mate bevlogen met een score van 3,8 op een schaal van 1 tot 5. Deze score is door de jaren heen vrij constant gebleven en net iets hoger dan het gemiddelde in het openbaar bestuur.

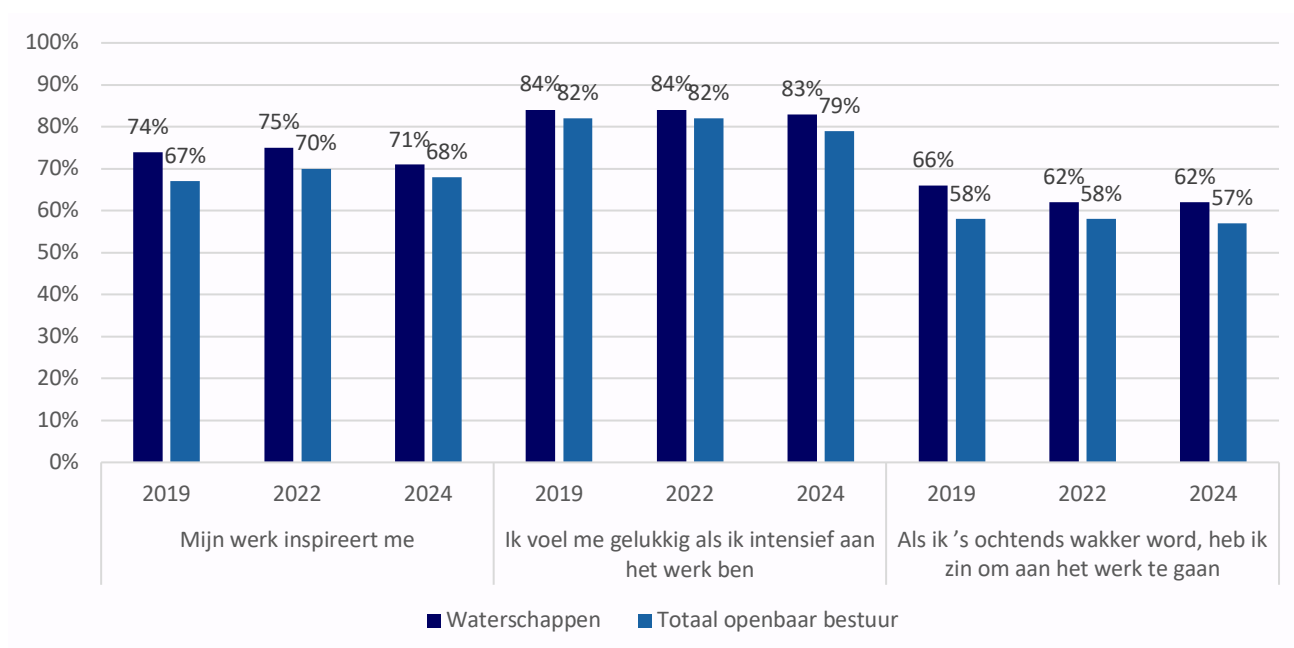


Figuur 3: Constructscore bevlogenheid.



Medewerkers zijn het meest positief over de stelling dat ze zich gelukkig voelen als zij intensief aan het werk zijn (83%). Daarnaast geeft iets meer dan twee derde aan dat het werk hen inspireert. Iets meer dan de helft van de medewerkers geeft aan dat zij zin hebben om aan het werk te gaan als zij 's ochtends wakker worden. Tegelijkertijd is er ook een relatief grote groep (38%) die niet aangeeft zin te hebben als hij/zij 's ochtends wakker wordt. Zoals ook al uit de gemiddelde score bleek (figuur 3), is ook op het niveau van stellingen de bevlogenheid door de jaren heen ongeveer constant gebleven, en is dit net iets boven de benchmark openbaar bestuur.

Figuur 4: Stellingen bevlogenheid (% [helemaal] eens)





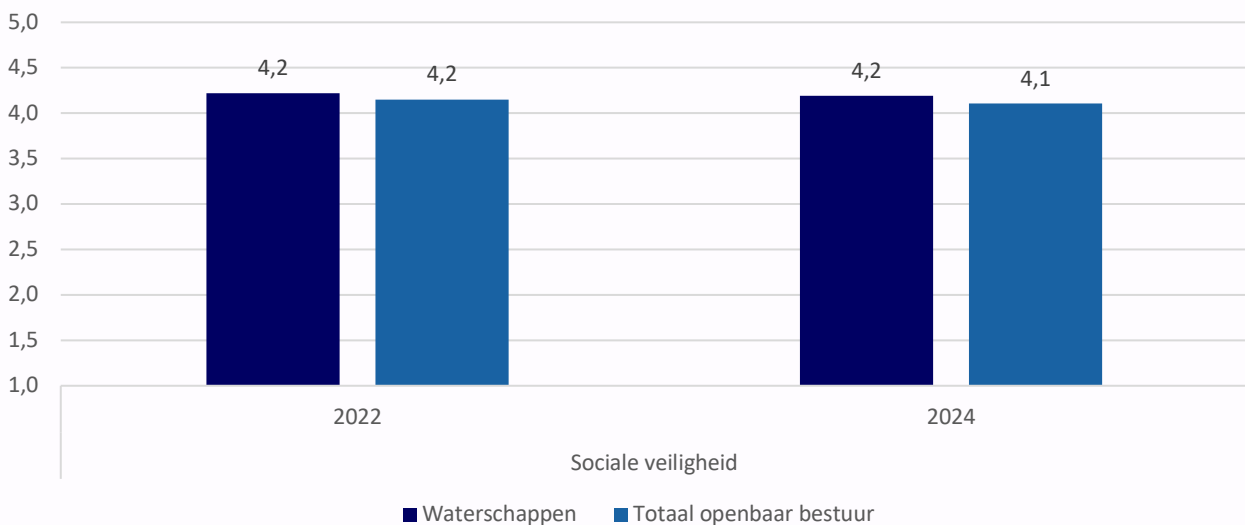
Sociaal veilig werkklimaat en inclusief werkklimaat

Uit eerder onderzoek blijkt dat sociale veiligheid nauw verbonden is met diversiteit en inclusie op de werkvloer. In deze paragraaf gaan we dieper in op een sociaal veilig en inclusief werkklimaat. We behandelen de stand van zaken eerst apart van elkaar, omdat een inclusief werkklimaat nog niet per definitie een sociaal veilig werkklimaat hoeft te zijn en andersom.

Sociale veiligheid in dit onderzoek beschrijft de mate waarin men zich veilig voelt op het werk. Een sociaal veilig werkklimaat is een belangrijke voorwaarde voor het ervaren van sociale veiligheid. Binnen een sociaal veilig werkklimaat kunnen medewerkers zichzelf zijn, durven zij voor zichzelf op te komen en is het veilig om fouten toe te geven of risico's te nemen². In dit rapport beschrijven we enerzijds de sociale veiligheid die medewerkers ervaren en anderzijds de mate waarin een sociaal veilig werkklimaat wordt ervaren. Hierbij gaat sociale veiligheid om het individuele gevoel van veiligheid van medewerkers. Het werkklimaat heeft betrekking op de omgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. De stellingen zijn ontleend aan het concept “psychological safety” van Edmondson (2019)³.

Te zien is dat medewerkers bij de waterschappen zich in hoge mate sociaal veilig voelen met een gemiddelde van 4,2 op een schaal van 1 tot 5. Vergeleken met een vorige meting is dit gelijk gebleven en ligt dit net iets hoger dan het gemiddelde van het openbaar bestuur.

Figuur 5: Constructscore sociale veiligheid



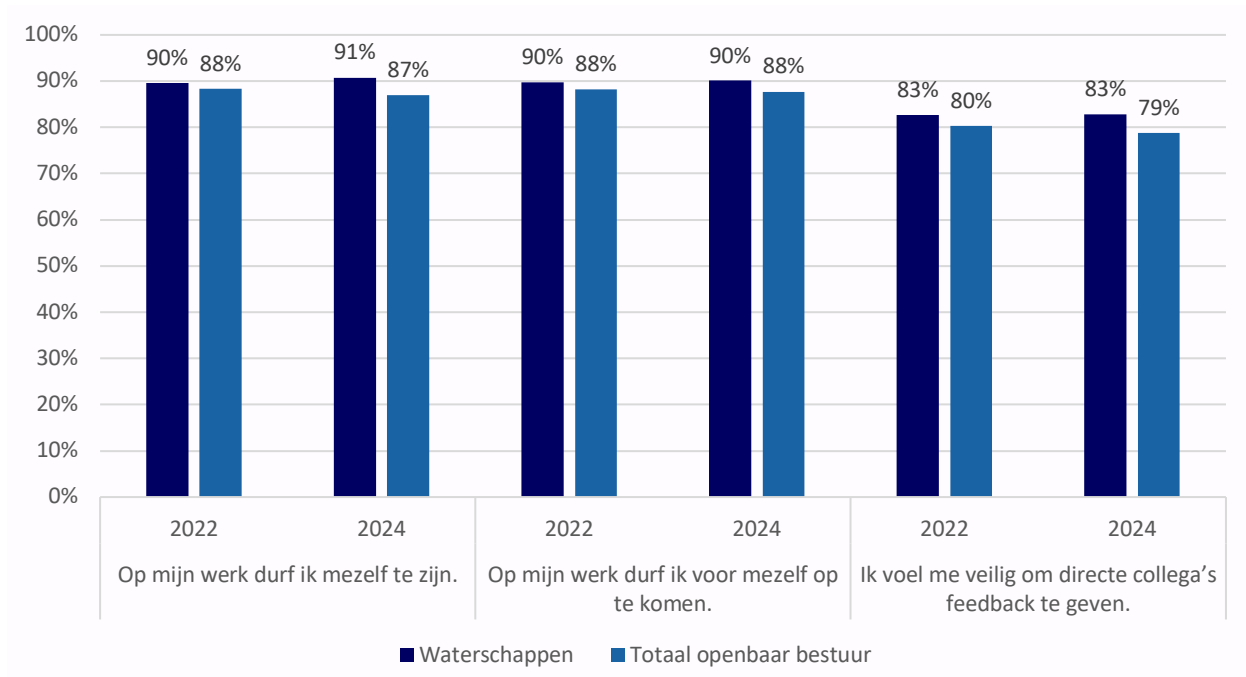
Dit beeld van sociale veiligheid is ook terug te zien in de onderliggende stellingen. Zo is te zien dat negen op de tien medewerkers op hun werk zichzelf durft te zijn (91%), en voor zichzelf op durft te komen (90%). Iets meer dan acht op de tien medewerkers voelt zich bovendien veilig om directe collega's feedback te geven (83%). Deze percentages zijn vergeleken met 2022 nagenoeg gelijk gebleven. Daarnaast liggen deze percentages, net als twee jaar eerder, iets hoger dan het gemiddelde in het openbaar bestuur. Desondanks is het belangrijk om aandacht te hebben voor de groep medewerkers die aangeeft het niet eens te zijn met de stellingen.

² Door het A&O fonds Waterschappen wordt dit ook wel aangeduid met psychologische veiligheid.

³ Edmondson, A. C. (2019). De onbevreesde organisatie. Business Contact: Amsterdam

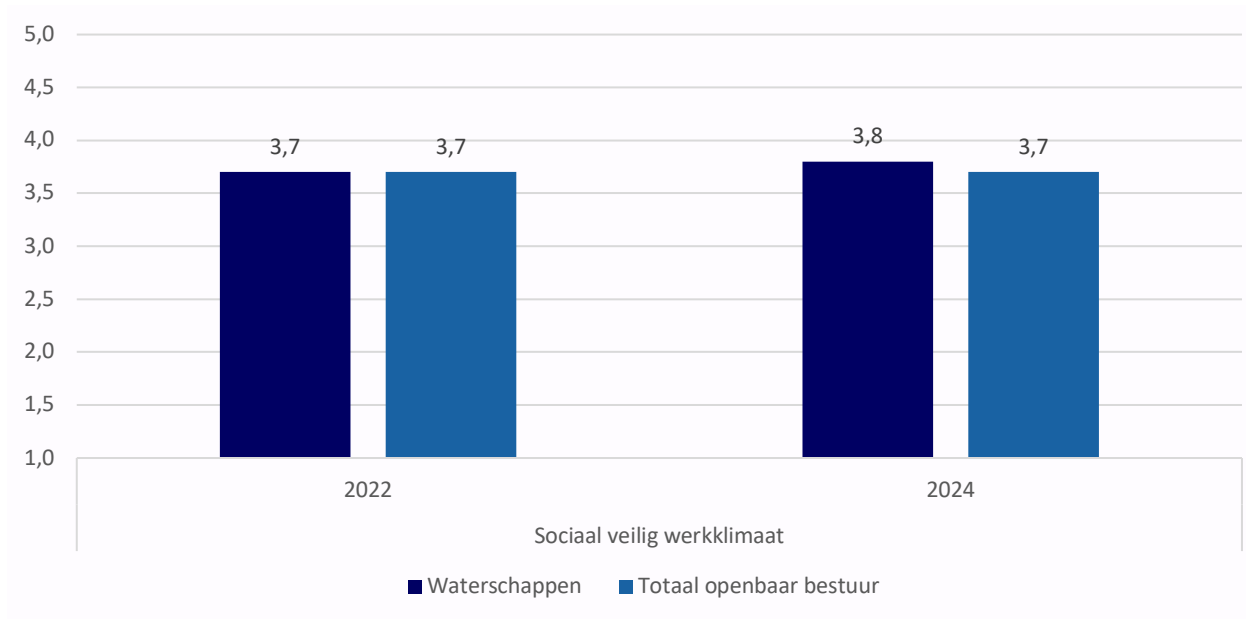


Figuur 6: Stellingen sociale veiligheid (% [helemaal] eens)



Verder blijkt dat het werkklimaat binnen de waterschappen ook in hoge mate als sociaal veilig wordt ervaren. Het sociaal veilig werkklimaat wordt binnen de waterschappen met een 3,8 op een schaal van 1 tot 5 beoordeeld. Dit is iets hoger dan het gemiddelde van het openbaar bestuur, en is ten opzichte van 2022 nagenoeg gelijk gebleven. Ondanks dat een merendeel zich veilig voelt, geeft een percentage aan dat niet te herkennen. Dit onderwerp vereist dan ook blijvende aandacht om ervoor te zorgen dat een veilig werkklimaat voor iedereen blijft bestaan.

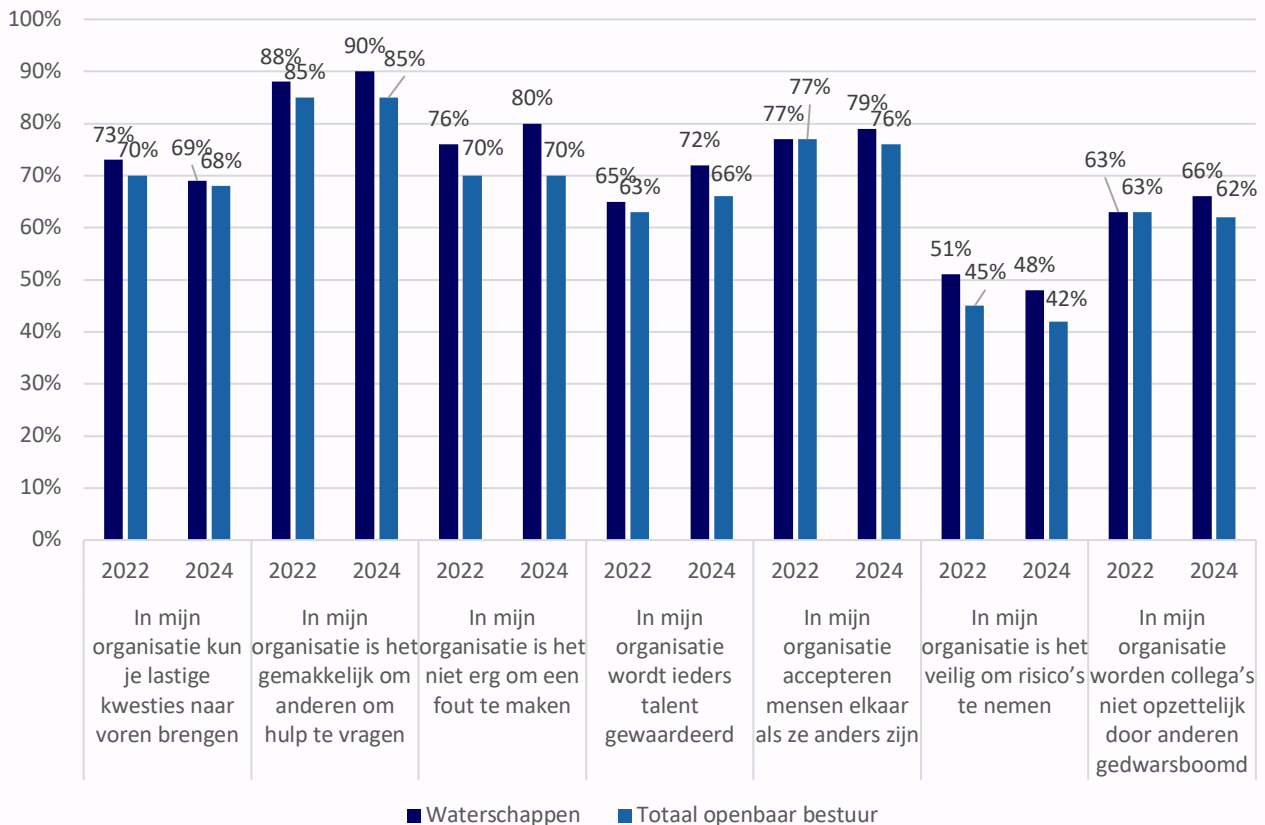
Figuur 7: Constructscore Sociaal veilig werkklimaat





In figuur 8 zijn de onderliggende stellingen die gaan over een sociaal veilig werkklimaat weergegeven. Over het algemeen wordt op alle stellingen redelijk tot hoog gescoord. Medewerkers vinden het in 90% van de gevallen gemakkelijk om anderen om hulp te vragen binnen de organisatie. Medewerkers vinden het echter in iets minder dan de helft van de gevallen veilig om risico's te nemen in de organisatie. Opvallend is dat ten opzichte van 2022 (65%), in 2024 relatief meer medewerkers vinden dat in hun organisatie ieders talent wordt gewaardeerd (72%). Ook zijn in 2024 aanmerkelijk meer medewerkers het ermee eens dat het niet erg is om een fout te maken in hun organisatie (80% t.o.v. 76%).

Figuur 8: Stellingen Sociaal veilig werkklimaat (% [helemaal] eens).

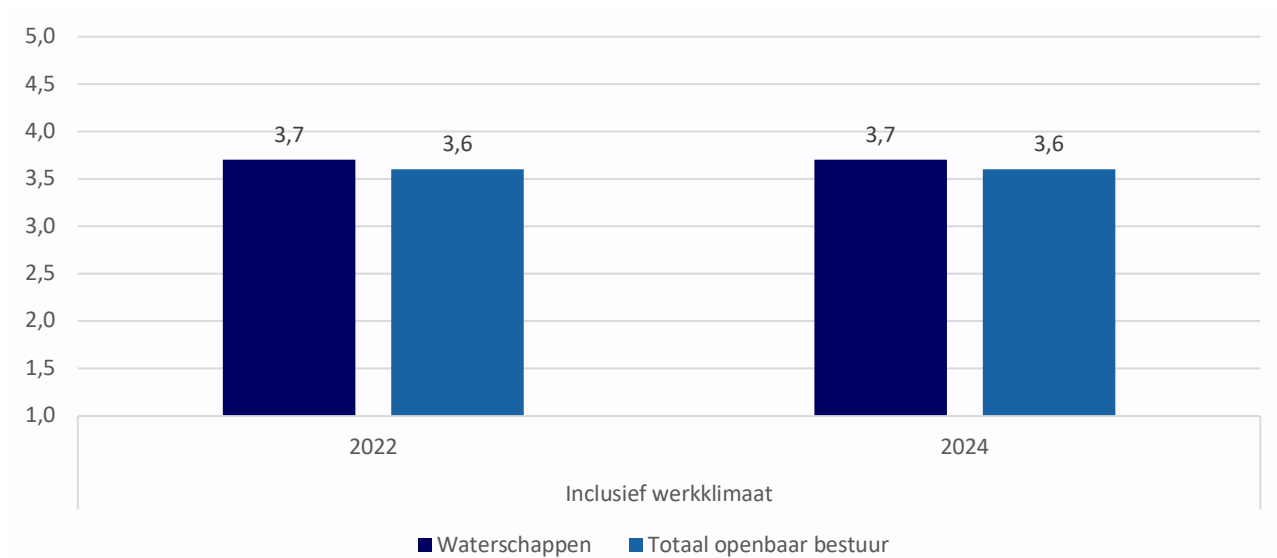


Een inclusief werkklimaat gaat over een organisatiecultuur waarin aandacht is voor gelijkheid en diversiteit binnen de organisatie. Het is binnen zo een cultuur belangrijk dat medewerkers gelijke kansen hebben en gelijk worden behandeld, ongeacht hun achtergrond. Bij een inclusief werkklimaat gaat er vooral aandacht uit naar het waarderen van verschillen in een organisatie. Dit zorgt ervoor dat een verscheidenheid aan ideeën en perspectieven het besluitvormingsproces in een organisatie verrijkt.

In figuur 9 is te zien dat medewerkers binnen de waterschappen redelijk tot hoog scoren als het gaat om een inclusief werkklimaat. Ten opzichte van een eerdere meting in 2022 is dit onveranderd gebleven binnen de waterschappen, en wordt net iets hoger gescoord dan het gemiddelde binnen het hele openbaar bestuur.



Figuur 9: Constructscore Inclusief werkklimaat

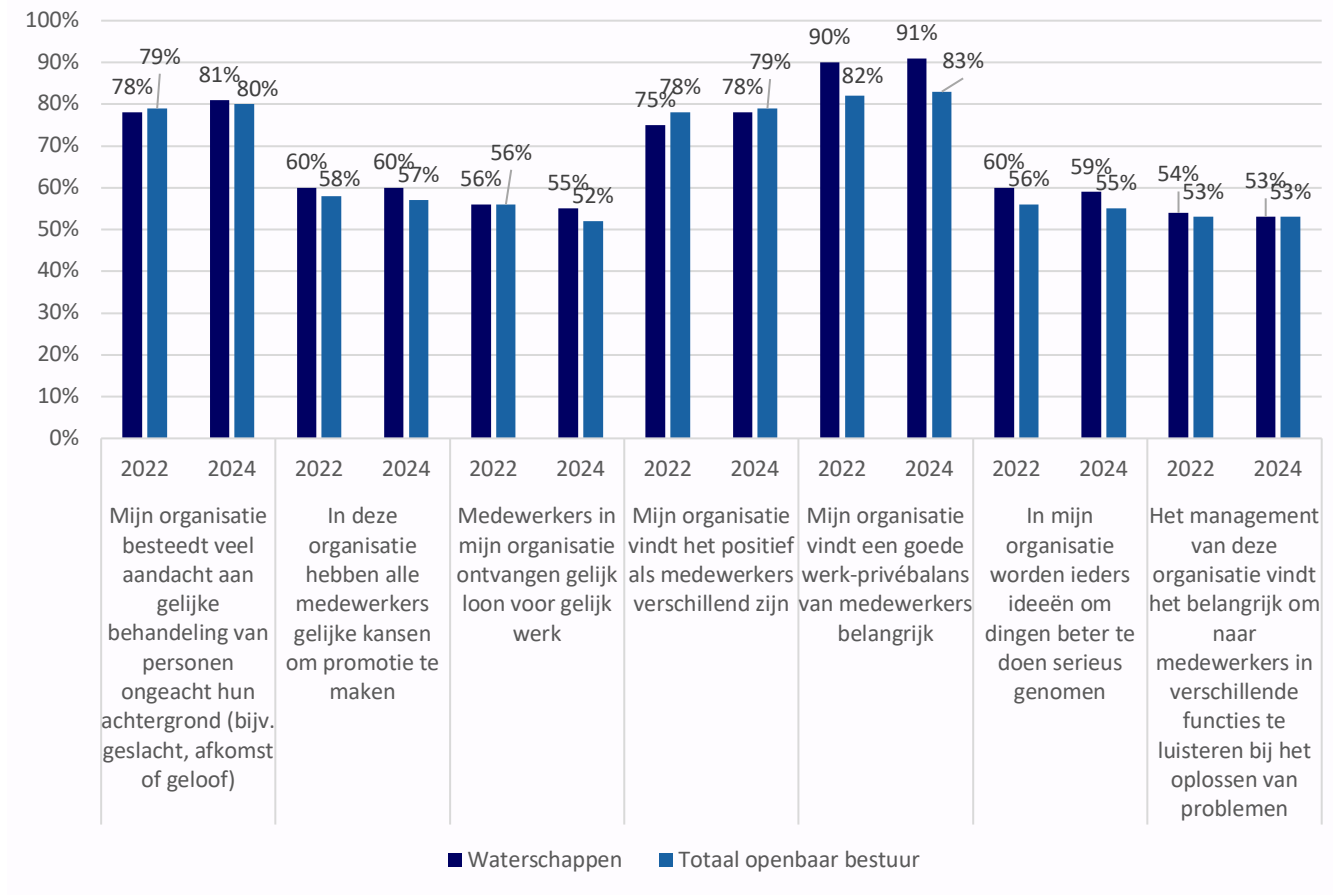


De onderliggende stellingen laten een uiteenlopend beeld zien. De stellingen over een inclusief werkklimaat gaan uit van een brede definitie van inclusie, die verder gaat dan alleen evenredige vertegenwoordiging. Aan de hand van drie dimensies -1) rechtvaardige arbeidspraktijken, 2) integratie van verschillen en 3) inclusie in de besluitvorming- is gemeten in hoeverre er sprake is van een inclusief werkklimaat.

Er wordt vrij hoog gescoord op de stelling dat de organisatie een goede werk-privé balans belangrijk vindt (91%). Ook de aandacht voor gelijke behandeling van personen ongeacht achtergrond en dat de organisatie het als positief ziet als medewerkers verschillend zijn, wordt door medewerkers bij de waterschappen positief ervaren. Dat zijn de twee stellingen die samenhangen met de dimensie 'integratie van verschillen'. Tegelijkertijd is met een aantal andere stellingen op de dimensies 'rechtvaardige arbeidspraktijken' en de dimensie 'inclusie in de besluitvorming' slechts iets meer dan de helft van de medewerkers het (helemaal) eens. Ondanks dat ook daar meer dan de helft van de respondenten het (helemaal) eens is, zijn dit wel aandachtspunten voor organisaties. Een aanzienlijk deel van de medewerkers vindt dus dat er geen sprake is van gelijkheid in loon en kansen en dat er geen sprake is van gelijkheid in participatie in besluitvorming.



Figuur 10: Stellingen inclusief werkklimaat (% [helemaal] eens)⁴

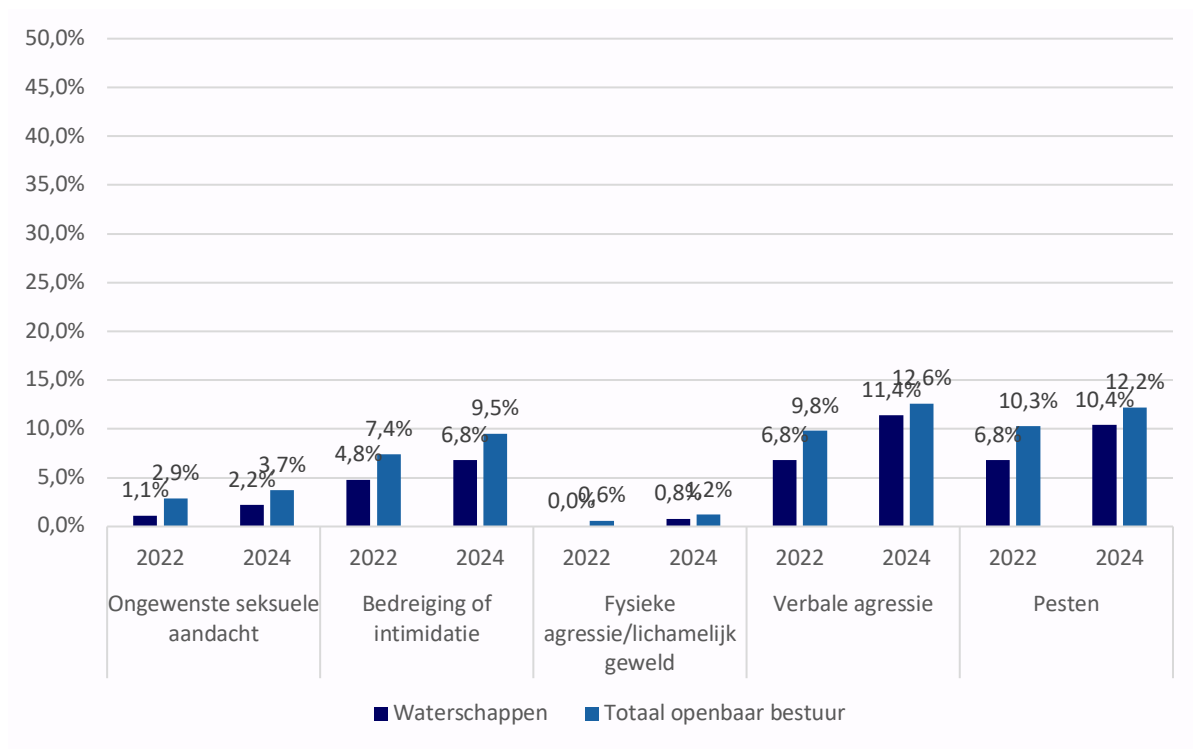


Hoe meer er sprake is van een sociaal veilig werkklimaat en inclusief werkklimaat, hoe minder ruimte er naar verwachting is voor ongewenst gedrag door collega's of leidinggevenden (intern ongewenst gedrag). In onderstaand figuur (figuur 11) is te zien dat verbale agressie en pesten als ongewenst gedrag het meest voorkomen, respectievelijk 11% en 10% van de medewerkers heeft hiermee te maken gehad. Bovendien blijkt dat bedreiging of intimidatie ook in ongeveer 7% van de gevallen voorkomt. Ongewenste seksuele aandacht en fysieke agressie/lichamelijk geweld door collega's of leidinggevenden komen het minst voor. Ondanks dat ongewenst gedrag voorkomt bij de waterschappen, komt dit minder voor dan binnen het openbaar bestuur. Opvallend is wel dat alle vormen van ongewenst gedrag door collega's of leidinggevenden, sinds 2022 zijn toegenomen.

⁴ De stelling 'Mijn organisatie besteedt veel aandacht aan gelijke behandeling van personen ongeacht hun achtergrond (bijv. geslacht, afkomst of geloof)' behoort niet tot de constructscore inclusief werkklimaat.



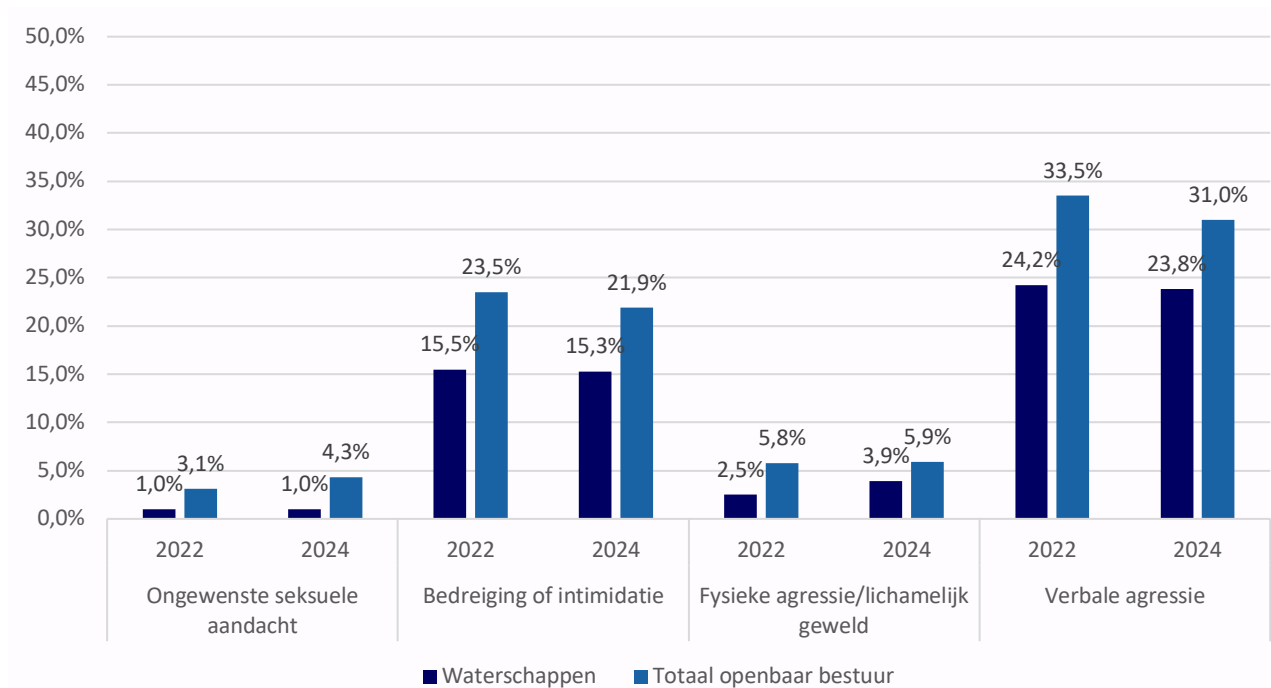
Figuur 11: Ervaren ongewenst gedrag door leidinggevenden of collega's in de afgelopen 12 maanden (%).



Wanneer vervolgens wordt gekeken naar ongewenst gedrag door externe actoren, zoals burgers en ondernemingen, komt een vergelijkbaar beeld naar voren: verbale agressie en bedreiging of intimidatie komen relatief het vaakst voor als vormen van ongewenst gedrag. Ongewenste seksuele aandacht komt relatief het minst voor (1%). Net als ongewenste omgangsvormen door leidinggevenden of collega's, is er bij de waterschappen minder ongewenst gedrag door externen dan gemiddeld in het openbaar bestuur.



Figuur 12: Ervaring ongewenst gedrag door externen, in de afgelopen 12 maanden (%)⁵



Verskil in veiligheidsbeleving naar groep

Geslacht

In het voorgaande sectorrapport van het A&O fonds Waterschappen bleek dat er een verschil zit in beleving van sociale veiligheid en het inclusief werkklimaat tussen man en vrouw. Hier kwam uit dat vrouwen zich minder sociaal veilig voelen dan mannen, bijvoorbeeld om voor zichzelf op te komen, of om directe collega's feedback te geven. Hierom is ook in dit rapport de analyse gedaan om te kijken in hoeverre de veiligheidsbeleving verschilt tussen mannen en vrouwen.

Analyse laat zien dat ook in 2024, vrouwen zich minder sociaal veilig voelen op de werkvloer. Dit uit zich in dat zij minder vaak op het werk voor zichzelf op durven te komen, of zich veilig voelen om directe collega's feedback te geven. Tegelijkertijd als het gaat om hoe sociaal veilig of inclusief het werkklimaat wordt beoordeeld, bestaat er geen verschil in beoordeling tussen mannen en vrouwen. Het enige verschil op dit onderwerp, betreft de stelling in welke mate het erg is om een fout te maken, waarbij vrouwen dit vaker aangeven dan mannen.

Eenzelfde beeld komt naar voren als gekeken wordt naar ongewenst gedrag (intern en extern). De frequentie dat ongewenst gedrag is ervaren, verschilt niet tussen mannen en vrouwen op een stelling na. Vrouwen hebben namelijk wel vaker te maken gehad met ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's dan mannen.

Het voornaamste verschil tussen mannen en vrouwen is dus te zien in de persoonlijke beleving van sociale veiligheid, ondanks dat het werkklimaat waarbinnen mannen en vrouwen werkzaam zijn, hetzelfde wordt beoordeeld.

⁵ Deze cijfers zijn inclusief de medewerkers die in hun werk geen klantcontact hebben.



Leeftijdsgroepen

Verder is te zien dat jongere medewerkers (jonger dan 35 jaar) een gemiddeld hogere beoordeling geven aan het inclusief werkklimaat dan de medewerkers van 50 jaar of ouder. Zij vinden vaker dat de organisatie het positief vindt als medewerkers verschillend zijn, ervaren vaker dat de organisatie een goede werk-privé balans belangrijk vindt, dat de organisatie ieders ideeën om dingen beter te doen serieus neemt ten opzichte van collega's van 50 jaar of ouder. Daarnaast zijn medewerkers jonger dan 35 jaar het vaker eens met dat het management het belangrijk vindt om naar medewerkers in verschillende functies te luisteren bij het oplossen van problemen ten opzichte van alle andere collega's die ouder zijn (ouder dan 35 jaar).

Medewerkers die jonger zijn dan 35 jaar, zijn bovendien gemiddeld positiever in het oordeel over het sociaal veiligheidsklimaat. Zij ervaren vaker dat het gemakkelijk is om anderen om hulp te vragen, het niet erg is om een fout te maken, ieders talent wordt gewaardeerd en dat mensen elkaar accepteren als ze anders zijn ten opzichte van oudere collega's.

Er zijn geen significante verschillen gevonden naar leeftijd als het gaat om ongewenste omgangsvormen of de gemiddelde individuele beleving van sociale veiligheid. Wel durven jongere medewerkers (jonger dan 35 jaar) vaker zichzelf te zijn dan collega's tussen de 35 en 49 jaar.

Opleidingsniveau

Binnen het Werkonderzoek wordt op basis van het CBS een driedeling naar opleidingsniveau gehanteerd: laag, midden en hoog⁶. Omgezet naar wat een gangbare tweedeling is voor het A&O fonds Waterschappen, vormen de categorieën 'laag' en 'midden' samen de categorie 'praktisch geschoold' en de categorie 'hoog' vormt de categorie 'theoretisch geschoold'. Als gekeken wordt naar uitsplitsingen naar opleidingsniveau, zijn op de constructen van een sociaal veilig werkklimaat, inclusief werkklimaat of het individuele gevoel van sociale veiligheid geen significante verschillen zichtbaar. Wel geven medewerkers die theoretisch geschoold zijn vaker aan dat de organisatie een goede werk-privé balans belangrijk vindt ten opzichte van medewerkers die praktisch geschoold zijn. Daarnaast geven zij vaker aan dat collega's niet opzettelijk door anderen worden gedwarsboemd.

Als het gaat om ongewenste omgangsvormen, is te zien dat medewerkers die theoretisch geschoold zijn hier iets minder mee te maken lijken te hebben. Zo geven zij minder vaak aan te maken te hebben met bedreiging of intimidatie door burgers, of verbale agressie door burgers ten opzichte van medewerkers die praktisch geschoold zijn. Verder ervaren medewerkers die theoretisch geschoold zijn minder fysieke agressie of lichamelijk geweld door burgers ten opzichte die praktisch geschoold zijn.

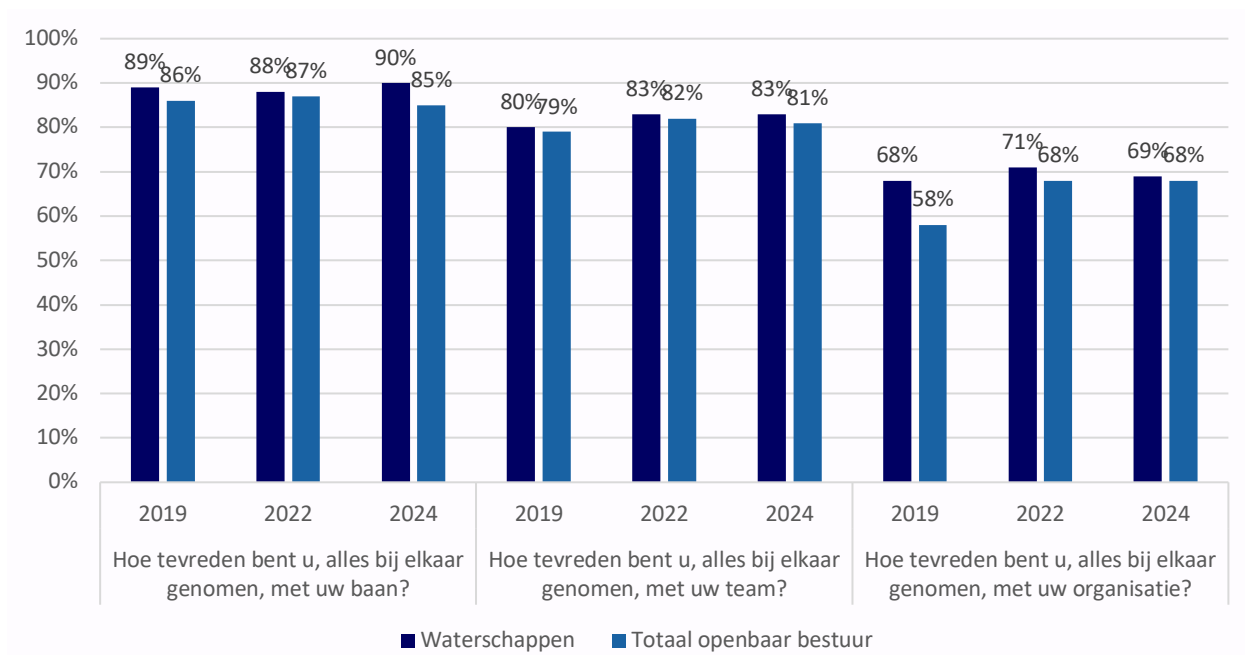
Werkgeverschap

Goed werkgeverschap is onder andere belangrijk voor de aantrekkelijkheid van het werk en het behoud van medewerkers. De tevredenheid van medewerkers bij de waterschappen is redelijk tot hoog. Zo is negen op de tien medewerkers (zeer) tevreden met de baan, en is meer dan twee derde (zeer) tevreden met de organisatie. In beide gevallen is dit hoger dan het gemiddelde van het openbaar bestuur.

⁶ Voor de indeling naar opleidingsniveaus hanteren we de SOI 2016 3-deling van het CBS: Laag: basisonderwijs, vmbo-b/k, mbo 1, praktijkonderwijs, vmbo-g/t, havo-onderbouw en vwo-onderbouw. Middelbaar: havo, vwo, mbo 2, mbo 3 en mbo 4. Hoog: HBO-bachelor, WO-bachelor, HBO-master, WO-master en doctor.

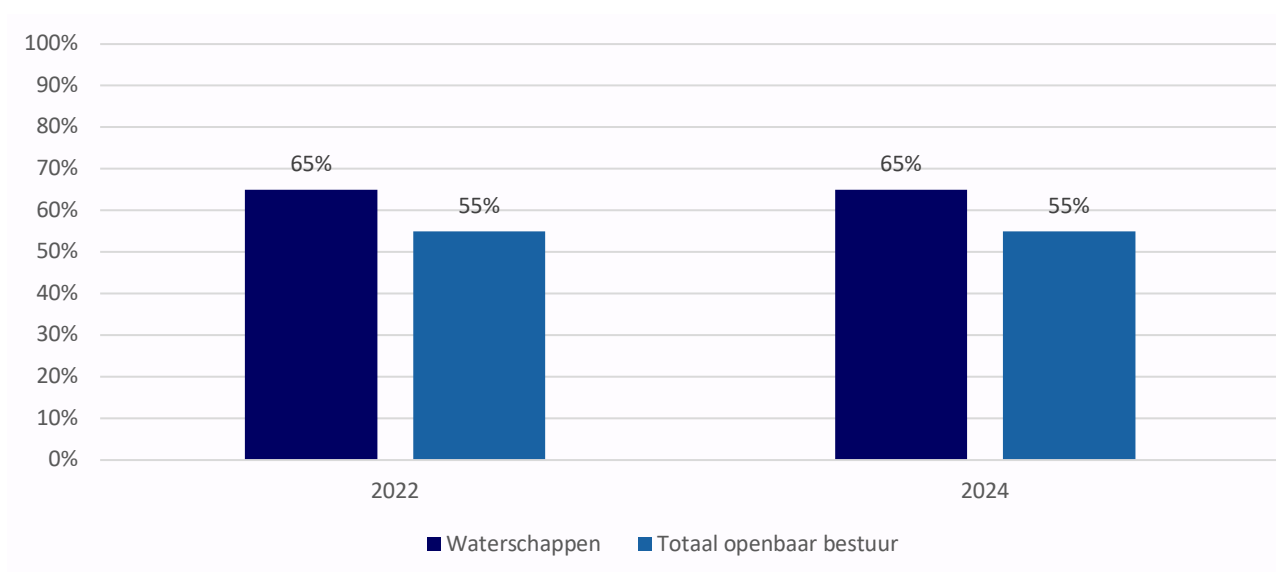


Figuur 13: Tevredenheid met de baan, team en de organisatie (% [zeer] tevreden)



Tegelijkertijd betekent dit ook dat 31% van de medewerkers niet uitgesproken tevreden is over de organisatie, zij antwoordden neutraal of gaven aan (zeer) ontevreden te zijn. Eenzelfde verhouding is terug te zien in of men trots is op de organisatie. Hier is bijna twee derde van de medewerkers het (helemaal) mee eens. Dit is constant gebleven sinds 2022 en ligt hoger dan het gemiddelde binnen het openbaar bestuur. Maar ook hier geldt dat 35% van de medewerkers niet uitgesproken trots is op de organisatie en een neutraal of negatief antwoord gaf. In het vervolg van dit rapport, in het onderdeel over de eNPS, geven we meer inzicht in welke factoren een rol spelen in het oordeel van medewerkers over hun organisatie.

Figuur 14: Trots (% [helemaal] eens)

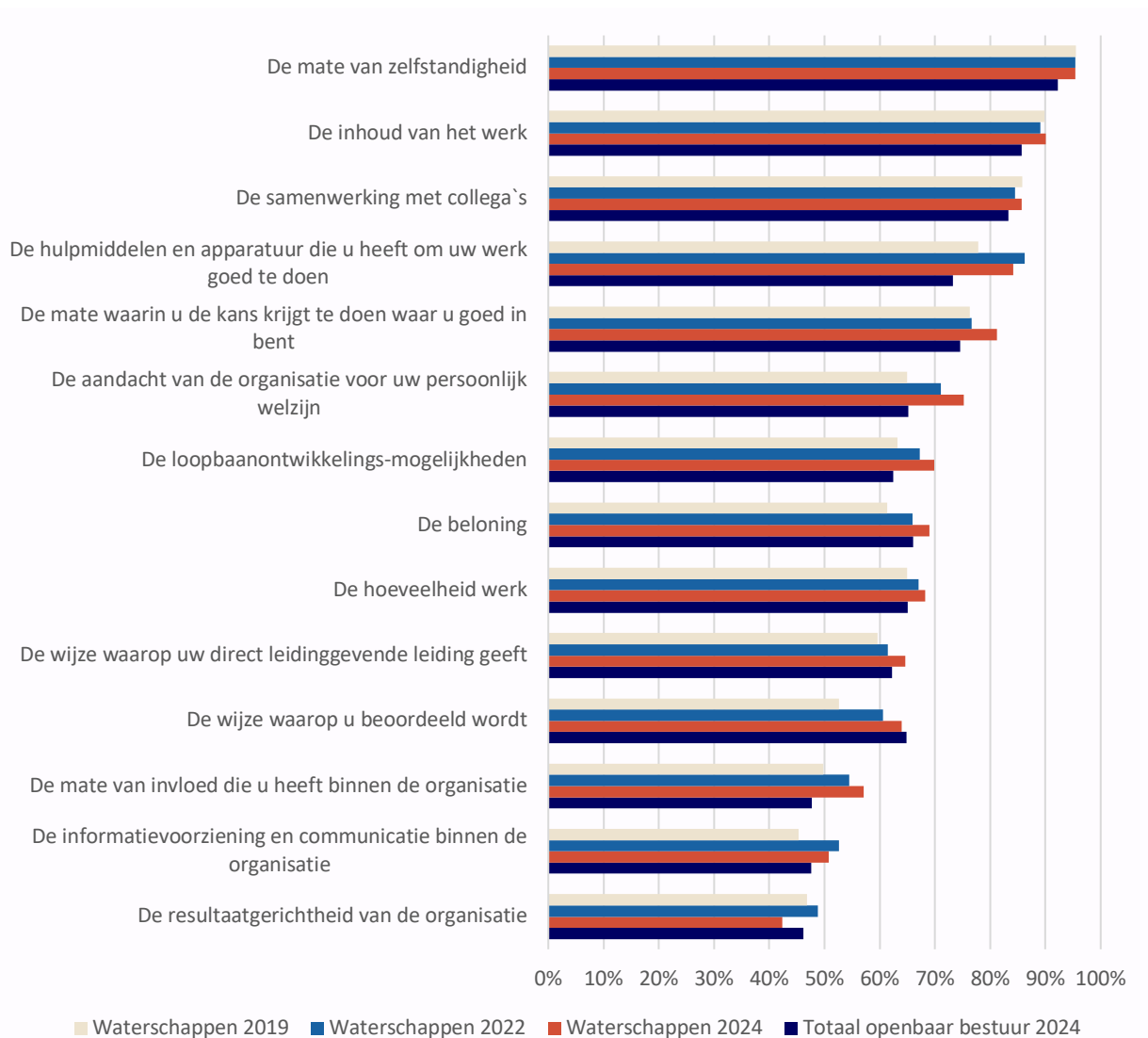




Wanneer we dieper ingaan op de tevredenheid van medewerkers over hun werk, dan blijkt dat zij het meest tevreden zijn met de mate van zelfstandigheid (95%), de inhoud van het werk (90%) en de samenwerking met collega's (86%). Deze drie aspecten scoorden in eerdere jaren ook al hoog. Het minst tevreden zijn medewerkers met de mate van invloed die zij hebben binnen de organisatie, de informatievoorziening en communicatie, en de resultaatgerichtheid binnen de organisatie. Ook deze aspecten scoorden in eerdere jaren al het laagst. De wijze waarop medewerkers beoordeeld worden en de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn hebben de afgelopen jaren de grootste positieve ontwikkeling doorgemaakt binnen de waterschappen.

De waterschappen onderscheiden zich positief het meest van het openbaar bestuur met de tevredenheid over de hulpmiddelen en apparatuur die medewerkers hebben om het werk goed te doen en de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn van medewerkers.

Figuur 15: Werktevredenheidsaspecten (% [zeer] tevreden)



Een van de manieren om het oordeel over werkgeverschap uit te drukken is door medewerkers de vraag te stellen in hoeverre zij hun werkgever zouden aanraden bij vrienden of familie (de Employee Net Promotor Score (eNPS)). Deze score geeft een indicatie voor in hoeverre medewerkers ambassadeur zeggen te zijn voor hun organisatie.

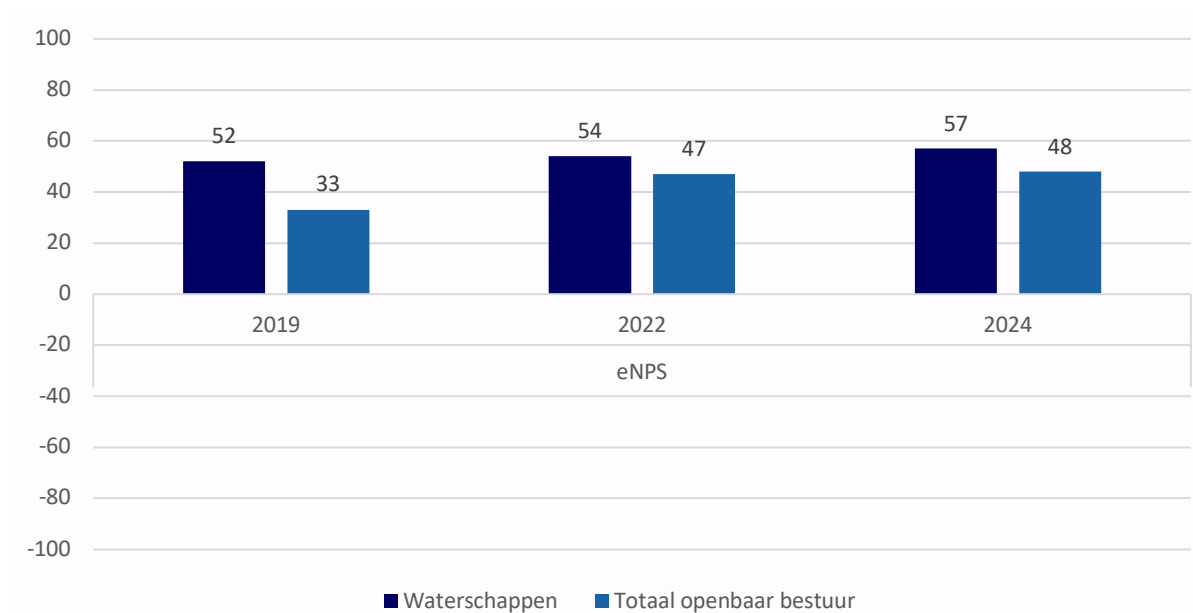
Medewerkers zijn op een schaal van 1-10 bevestigd. Vervolgens is een indeling gemaakt naar promotors, neutralen en criticasters. Promotors zijn medewerkers die een beoordeling van 8, 9 of 10 hebben gegeven. Medewerkers zijn als neutraal aan te merken als zij een beoordeling hebben gegeven van 6 of 7. Criticasters zijn de medewerkers die een score van 1 tot en met 5 hebben gegeven. Zij zullen hun organisatie relatief het minst vaak aanbevelen bij vrienden of familie.



Deze gegevens zijn vervolgens gecategoriseerd in deze drie groepen, waarna de eNPS berekend is. Dit is het verschil tussen het percentage promotors en het percentage criticasters waarvan de score altijd tussen de -100 en 100 ligt. Zodra deze score groter is dan 0, kan dit als positief worden aangemerkt. Wanneer deze groter is dan 0, zijn er immers meer promotors dan criticasters.

Te zien is dat waterschappen een eNPS hebben van 57 en dat deze licht is gestegen ten opzichte 2019 en 2022. Deze score ligt een stukje hoger dan de eNPS uit het openbaar bestuur.

Figuur 16: eNPS, promotors minus criticasters



Van de verschillende tevredenheidsaspecten die eerder in dit hoofdstuk zijn onderzocht, blijkt uit dit onderzoek dat de volgende zeven aspecten positief bijdragen⁷ aan de eNPS:

- De mate van invloed die medewerkers hebben in de organisatie.
- De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.
- De mate waarin medewerkers de kans krijgen te doen waar zij goed in zijn.
- De resultaatgerichtheid van de organisatie.
- De wijze waarop de direct leidinggevende leidinggeeft.
- De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie.
- De wijze waarop medewerkers beoordeeld worden.

Tevredenheid over deze aspecten hangt samen met een hogere eNPS. Dit betekent dat dit belangrijke knoppen zijn voor organisaties om aan te draaien als zij de groep promotors willen vergroten en de groep criticasters en neutrale medewerkers willen verkleinen.

In figuur 17 tonen we aanvullend de verschillen in tevredenheid tussen promotors, neutrale medewerkers en criticasters. We tonen de top-5 van tevredenheidsaspecten waarop promotors en criticasters het meest verschillen van elkaar.

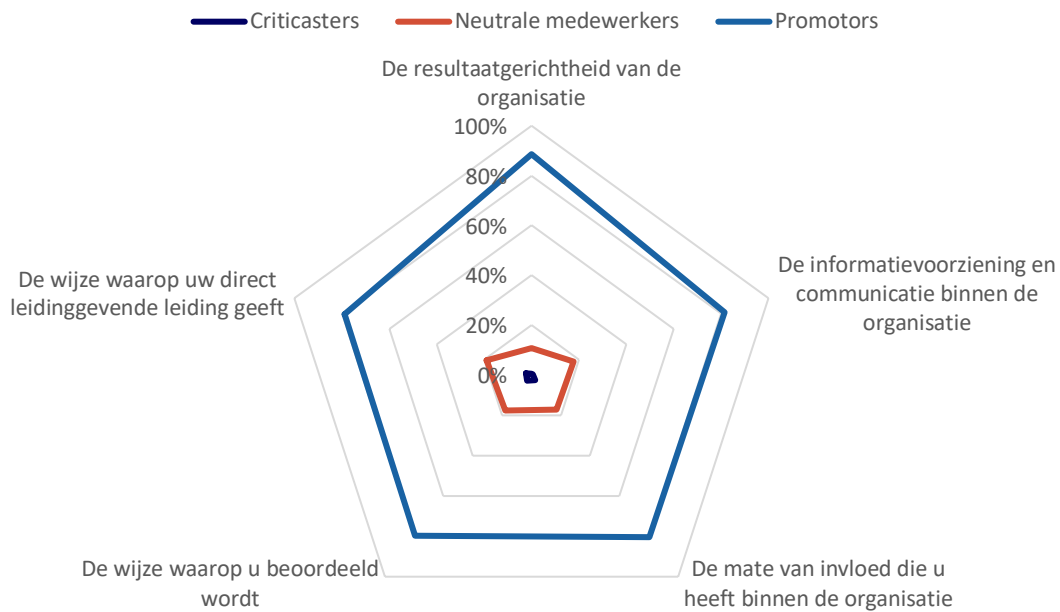
Het figuur bestaat uit vijf hoeken die ieder één van de tevredenheidsaspecten weergeeft. Vervolgens zijn er vijf lijnen, waarbij het punt in het midden 0% is. De eerste lijn daarbuiten is gelijk aan 20% en de volgende aan 40%. De buitenste lijn is 100%. Hoe meer de gekleurde lijn naar buiten staat, hoe hoger het percentage tevreden medewerkers op een aspect.

De uitkomsten laten zien dat promotors (logischerwijs) over de hele linie veel tevredener zijn over de resultaatgerichtheid van de organisatie, de informatievoorziening en communicatie, de mate van invloed, de wijze waarop men beoordeeld wordt en de wijze waarop de direct leidinggevende leidinggeeft. In vergelijking met eerdere uitkomsten in het openbaar bestuur, valt op dat de groep neutrale medewerkers ook relatief laag scoren op de tevredenheidsaspecten. Door actief met deze tevredenheidsaspecten aan de slag te gaan, vergroten organisaties de kans om zowel neutrale medewerkers als criticasters richting een promotor te bewegen.

⁷ Dit is onderzocht aan de hand van een correlatieanalyse. Alleen de significante aspecten worden getoond.



Figuur 17: tevredenheidsaspecten en eNPS-groepen (% [zeer] tevreden)



Aanvullend hebben we gekeken of achtergrondkenmerken samenhangen met de eNPS-score. We zien we dat vrouwen (69%) vaker een promotor zijn dan mannen (63%). Ook leeftijd doet ertoe. Medewerkers ouder dan 50 jaar zijn relatief vaker een criticaster (9%), dan medewerkers jonger dan 35 (3%) en tussen 35 en 49 jaar (8%). Tot slot zien we dat opleidingsniveau samenhangt met de eNPS-score. Het valt op dat praktisch opgeleide medewerkers relatief vaker een criticaster zijn (11%), dan theoretisch medewerkers (7%).

Werkdruk, regeldruk en uitputting

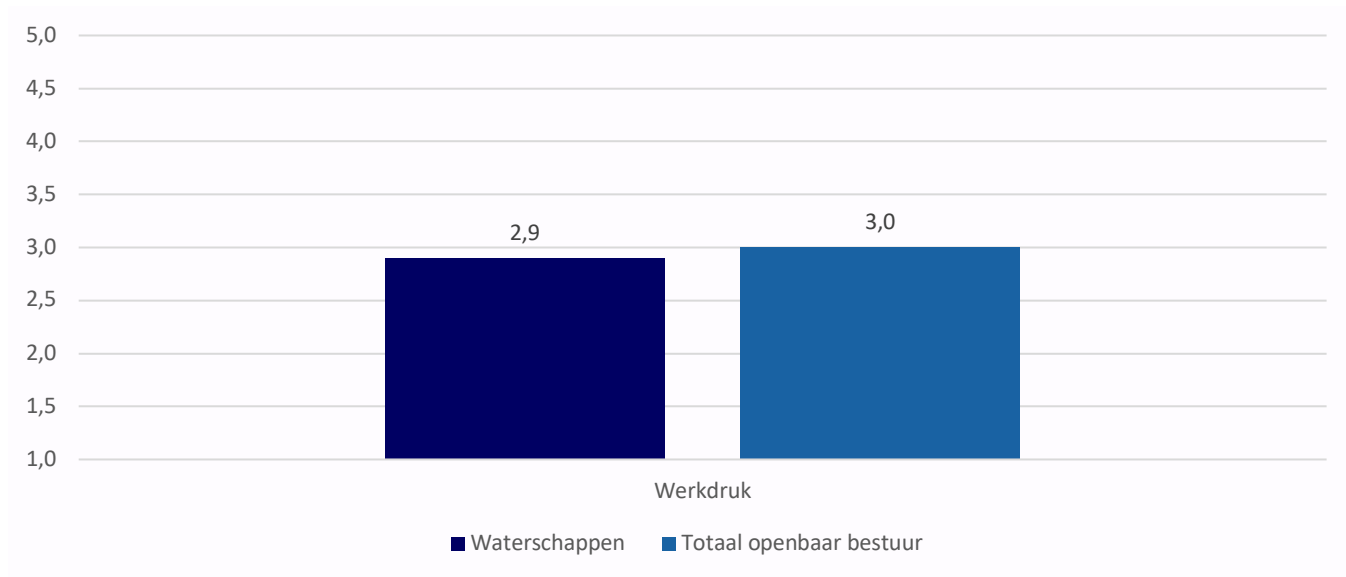
Hoewel de tevredenheid en eNPS bij waterschappen relatief hoog zijn, kent werk ook keerzijden. Hoge werk- en regeldruk kunnen het werkplezier en functioneren van medewerkers negatief beïnvloeden. Als de balans ontbreekt, kan dit leiden tot gevoelens van uitputting.

Werkdruk kan worden omschreven als de ervaren belasting die voortkomt uit de uitvoering van taken. Dit kan ontstaan op het moment dat er een disbalans is tussen de eisen van het werk en de mogelijkheden van de medewerker om het werk goed uit te voeren.

Te zien is dat werkdruk in redelijke mate voorkomt bij de waterschappen, maar dat dit als iets minder hoog wordt ervaren dan het gemiddelde van het openbaar bestuur.

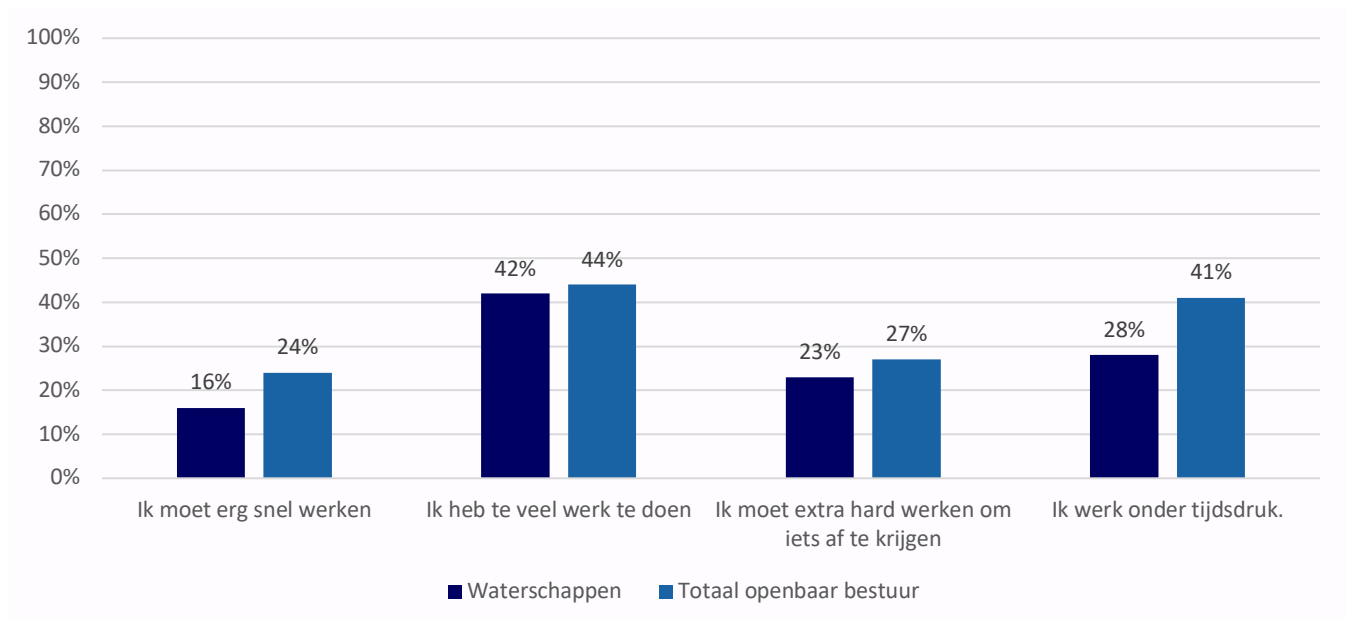


Figuur 18: Constructscore werkdruk



Als naar de onderliggende stellingen gekeken wordt, valt op dat medewerkers met name ervaren dat ze te veel werk te doen hebben (42%). Tegelijkertijd ervaren zij in beperkte mate dat ze snel moeten werken (16%), onder tijdsdruk werken (28%) of dat er extra hard gewerkt moet worden om iets af te krijgen (23%). In alle gevallen is te zien dat medewerkers van waterschappen minder werkdruk ervaren dan het gemiddelde in het openbaar bestuur. Er wordt binnen de waterschappen vooral minder onder tijdsdruk gewerkt ten opzichte van het openbaar bestuur.

Figuur 19: Stellingen werkdruk (% [helemaal] eens)

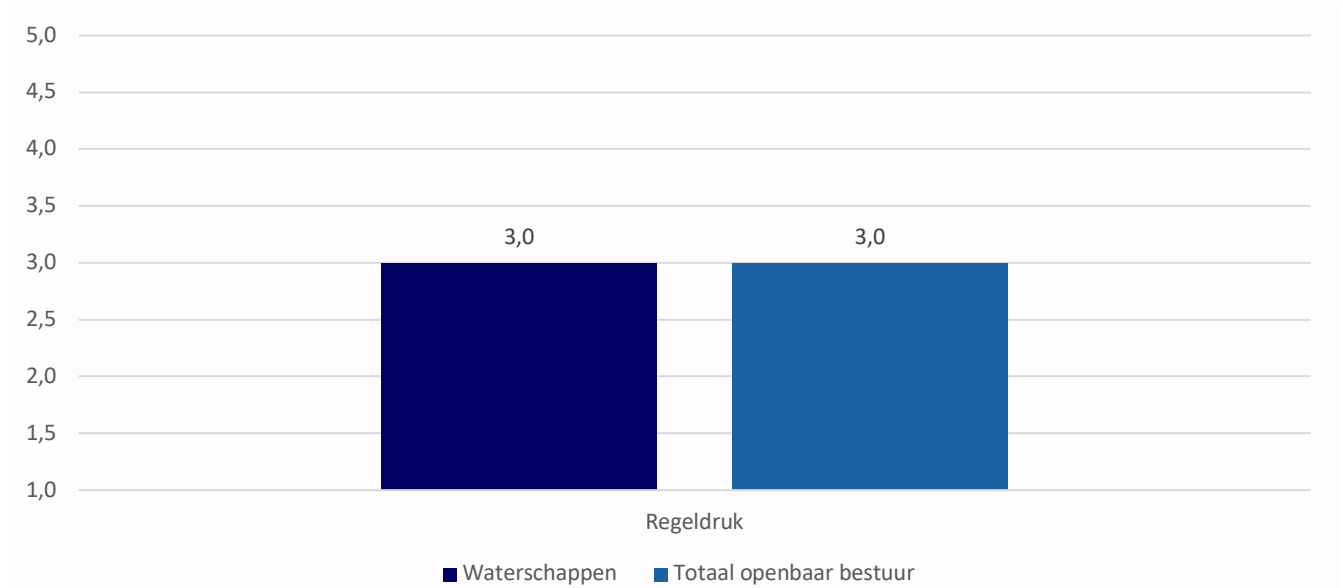


Regeldruk heeft betrekking op de ervaren nalevingslast en het ervaren gebrek aan functionaliteit van regels, procedures en voorschriften. Het gaat met andere woorden over de last die medewerkers ervaren van regels, procedures en voorschriften die niet goed werken en/of veel moeite kosten om na te leven.

Te zien is dat medewerkers bij waterschappen in redelijke mate ervaren dat zij te maken hebben met regeldruk. Zij beoordelen dit gemiddeld met een 3 op een schaal van 1 tot 5. Dit is gelijk met het gemiddelde binnen het gehele openbaar bestuur.

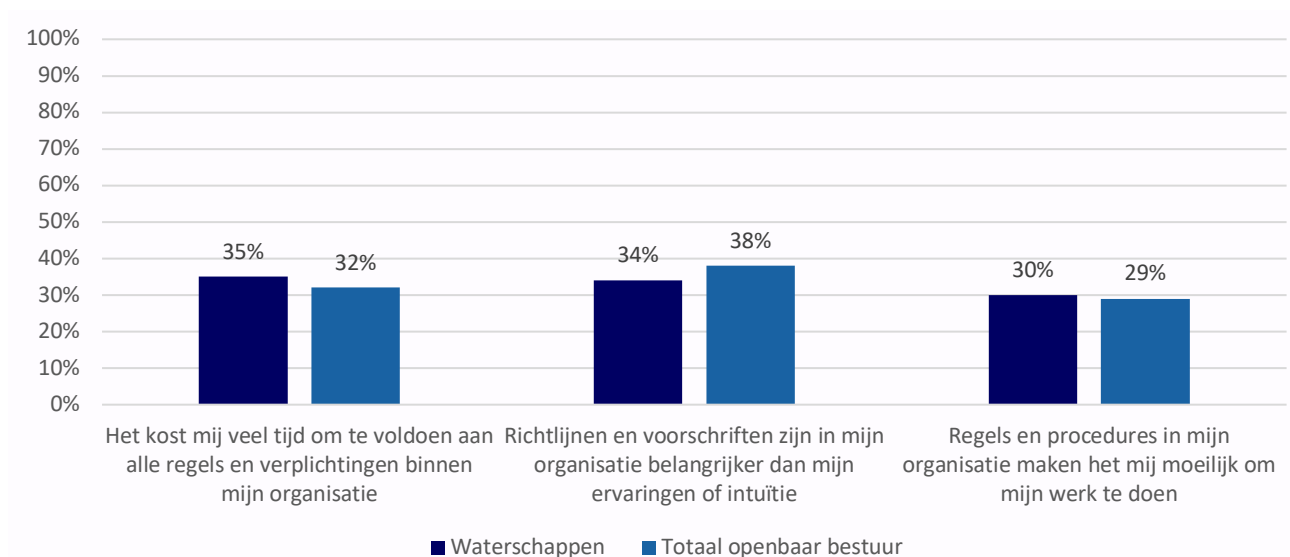


Figuur 20: Constructscore regeldruk



Ook aan de onderliggende stellingen van regeldruk is te zien dat regeldruk in redelijke mate ervaren wordt. Ruim een derde (35%) van de medewerkers ervaart dat het veel tijd kost om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen de organisatie. Ongeveer een derde geeft daarnaast aan dat richtlijnen en voorschriften belangrijker zijn dan ervaringen of intuïtie binnen de organisatie. Verder geeft drie op de tien medewerkers aan dat regels en procedures het moeilijk maken om het werk te doen. De onderliggende stellingen van regeldruk verschillen bovendien weinig van het openbaar bestuur.

Figuur 21: Stellingen regeldruk (% [helemaal] eens).

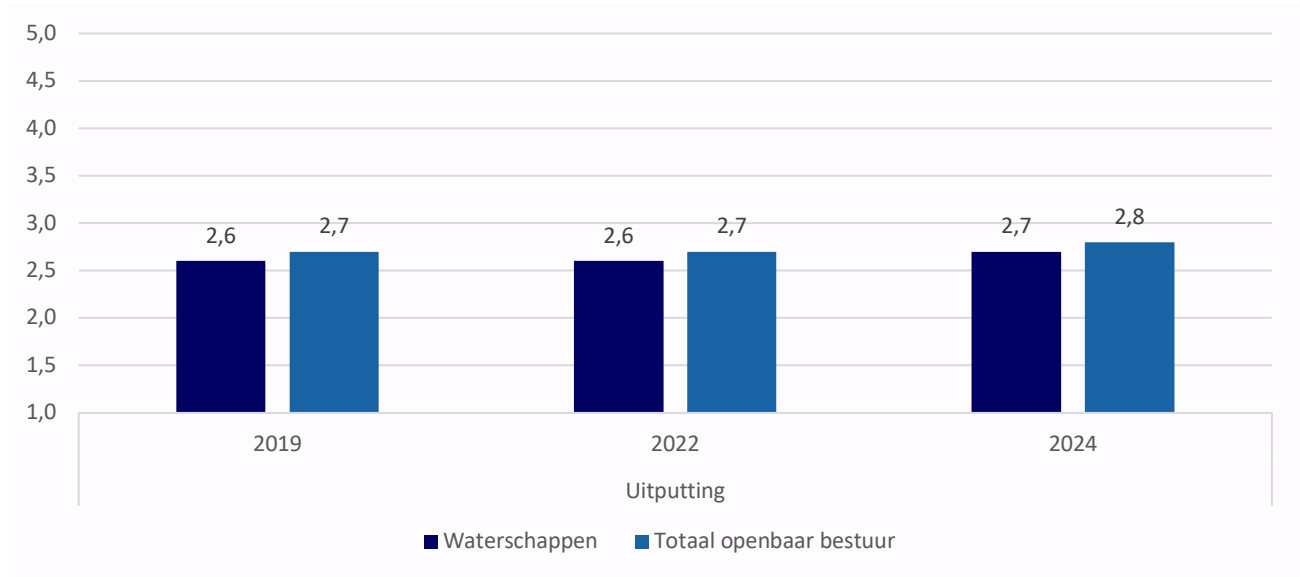


Uitputting gaat over de negatieve kant van het werk en kan gezien worden als tegenhanger van bevolegheid. Uitputting gaat onder meer over of medewerkers na een werkdag even met rust gelaten moeten worden, of dat zij na een werkdag vermoeid zijn. Medewerkers die uitgeput zijn, lopen het risico uit te vallen.

Medewerkers van waterschappen zijn in lichte mate uitgeput met een score van 2,7 op een schaal van 1 tot 5. Door de jaren heen is te zien dat dit vrij constant is gebleven en net onder het gemiddelde van het openbaar bestuur ligt.

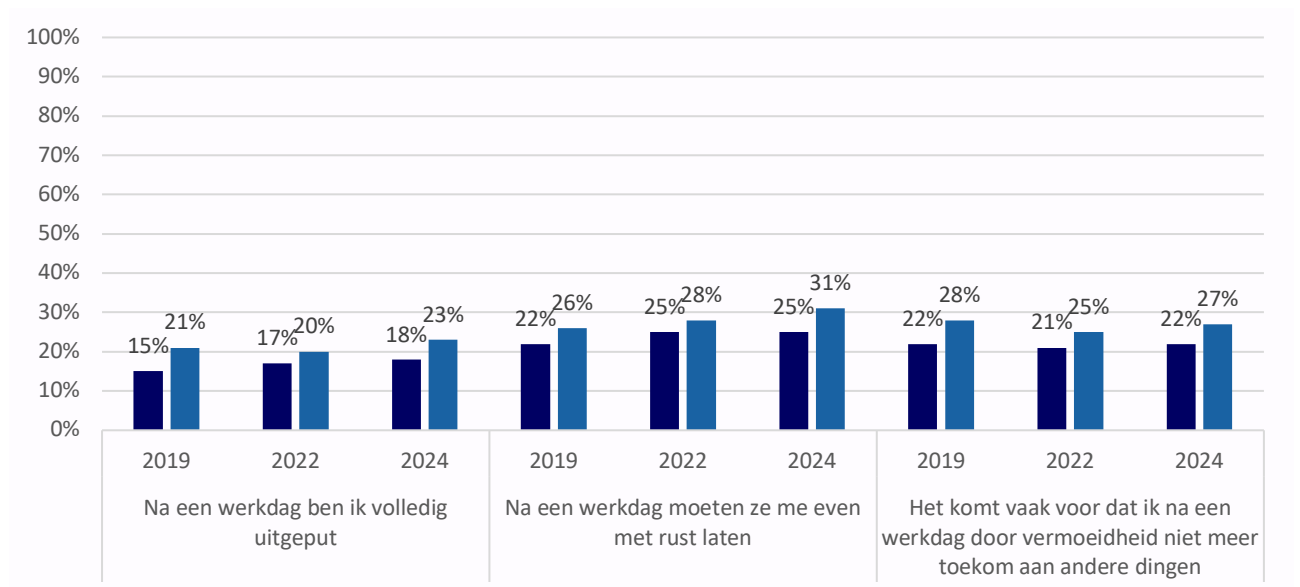


Figuur 22: Constructscore uitputting⁸



Als we kijken naar de onderliggende stellingen is nog duidelijker zichtbaar dat medewerkers binnen de waterschappen minder uitputting ervaren dan het gemiddelde binnen het openbaar bestuur. 18% geeft aan na een werkdag volledig uitgeput te zijn, tegenover 23% in het openbaar bestuur. Verder geeft iets meer dan een op de vijf medewerkers aan dat het vaak voor komt dat hij of zij na een werkdag niet meer toekomt aan andere dingen. En geeft een iets groter aandeel van de medewerkers (25%) aan na een werkdag even met rust gelaten te moeten worden. Ook als het gaat om deze twee stellingen zien we een relatief groot verschil met het openbaar bestuur, waar meer sprake is van uitputting.

Figuur 23: Stellingen uitputting (% [helemaal] eens)⁹



⁸ De stellingen die vallen onder het thema uitputting werden in 2019 uitgevraagd met de formulering 'Wanneer ik thuiskom'. In 2022 is hier een verandering in gekomen door de stellingen te formuleren met 'Na een werkdag'.

⁹ De stellingen die vallen onder het thema uitputting werden in 2019 uitgevraagd met de formulering 'Wanneer ik thuiskom'. In 2022 is hier een verandering in gekomen door de stellingen te formuleren met 'Na een werkdag'.

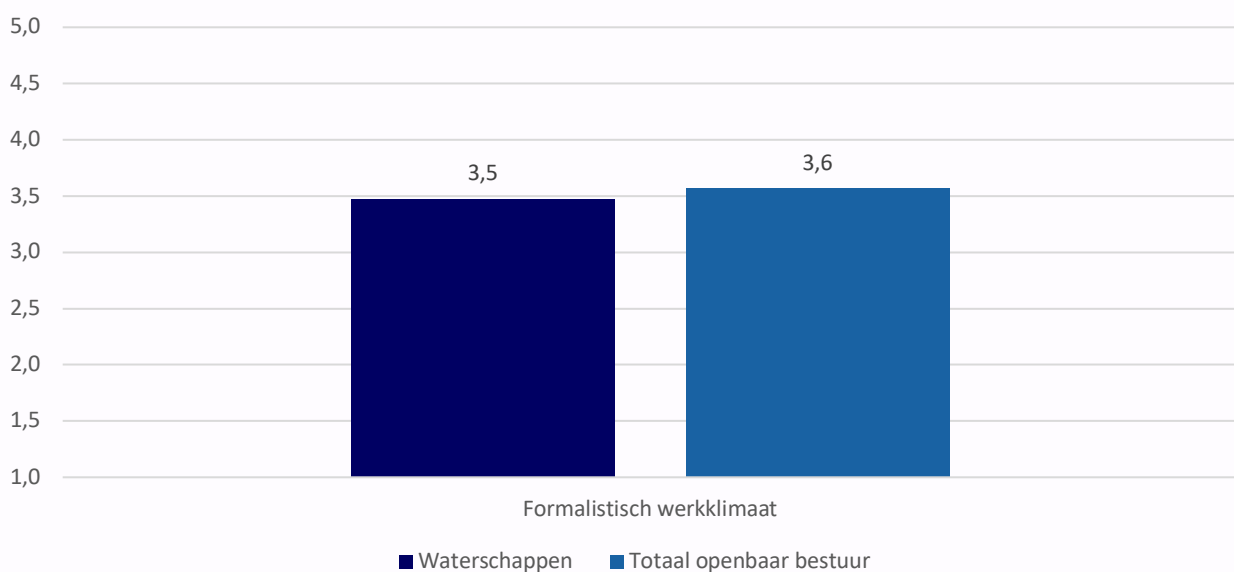


Innovatief en formalistisch werkklimaat

Zoals bij regeldruk benoemd werd, geeft een deel van de medewerkers aan dat richtlijnen en voorschriften belangrijk zijn, en dat soms regels en procedures het moeilijk maken om het werk te doen. Dit kan mogelijk ook iets zeggen over het werkklimaat waarin medewerkers werkzaam zijn. In het Werkonderzoek zijn twee thema's opgenomen die hier inzicht in kunnen bieden. Dit zijn vragen die enerzijds gaan over in hoeverre er sprake is van een formalistisch werkklimaat, oftewel een (bureaucratisch) werkklimaat waarin het werk wordt gestuurd door regels en vaste afspraken. Anderzijds zijn er vragen opgenomen over de mate waarin er sprake is van een innovatief werkklimaat, oftewel een werkklimaat dat zich kenmerkt door ruimte voor initiatieven, experimenteren en veranderingen van werkwijze.

Over het algemeen kan gezegd worden dat er in redelijke mate sprake is van een formalistisch werkklimaat binnen de waterschappen met een score van 3,5 op een schaal van 1 tot 5. Dit wordt net iets minder hoog beoordeeld dan het gemiddelde binnen het openbaar bestuur.

Figuur 24: Constructscore formalistisch werkklimaat¹⁰

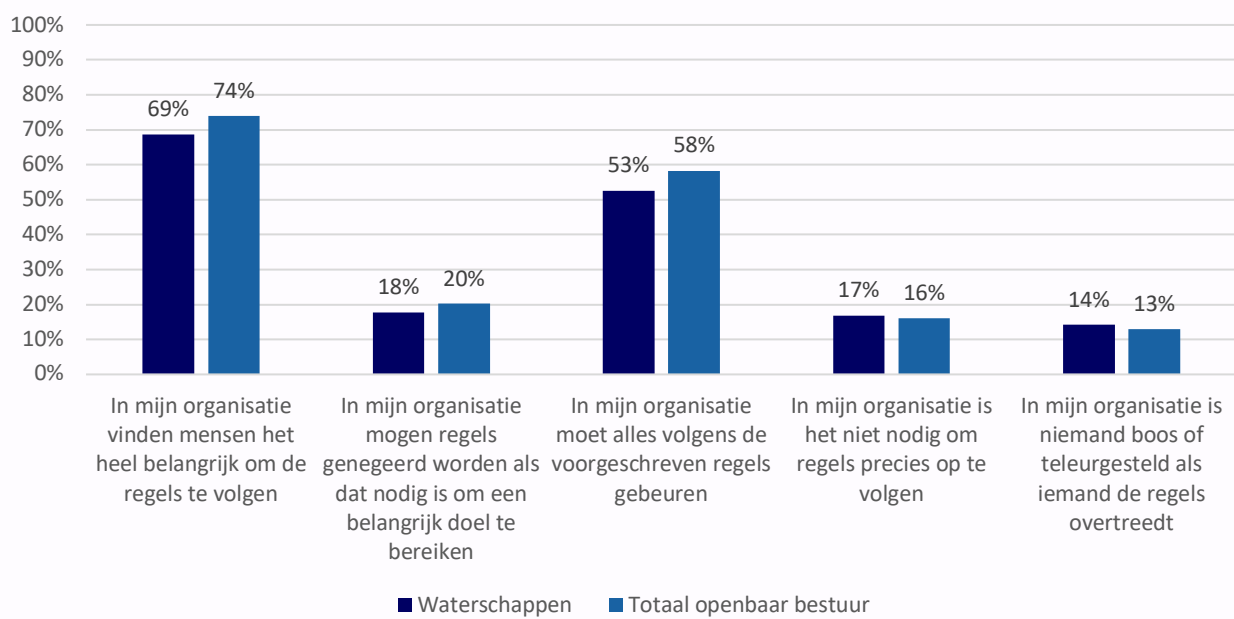


In de onderliggende stellingen over het formalistisch werkklimaat is te zien dat twee derde ervaart dat mensen het heel belangrijk vinden om de regels te volgen, en vindt ongeveer de helft dat in de organisatie alles volgens voorgeschreven regels moet gebeuren. Een relatief klein aandeel van de medewerkers ervaart dat regels genegeerd mogen worden als dat nodig is om een belangrijk doel te bereiken (18%), het niet nodig is om de regels precies op te volgen (17%) of dat niemand boos of teleurgesteld is als iemand de regels overtreedt (14%).

¹⁰ Bij de berekening van de constructscore formalistisch werkklimaat zijn de waarden van de antwoordcategorieën van de volgende stellingen omgedraaid: 1) 'In mijn organisatie mogen regels genegeerd worden als dat nodig is om een belangrijk doel te bereiken' 2) 'In mijn organisatie is het niet nodig om regels precies op te volgen' 3) 'In mijn organisatie is niemand boos of teleurgesteld als iemand de regels overtreedt'.

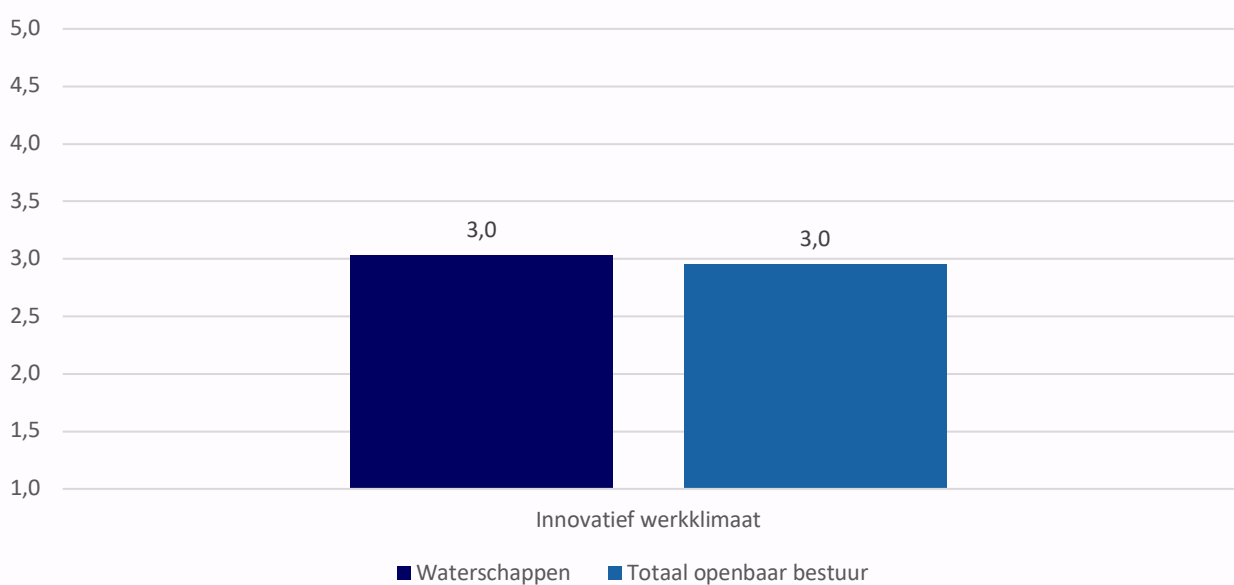


Figuur 25: Stellingen formalistisch werkklimaat (% [helemaal] eens)



Het innovatief werkklimaat wordt minder hoog beoordeeld binnen de waterschappen dan dat het formalistisch werkklimaat beoordeeld wordt. Het innovatief werkklimaat heeft een gemiddelde beoordeling van een 3,0 op een schaal van 1 tot 5 en ligt daarmee op het niveau van het gemiddelde van het openbaar bestuur.

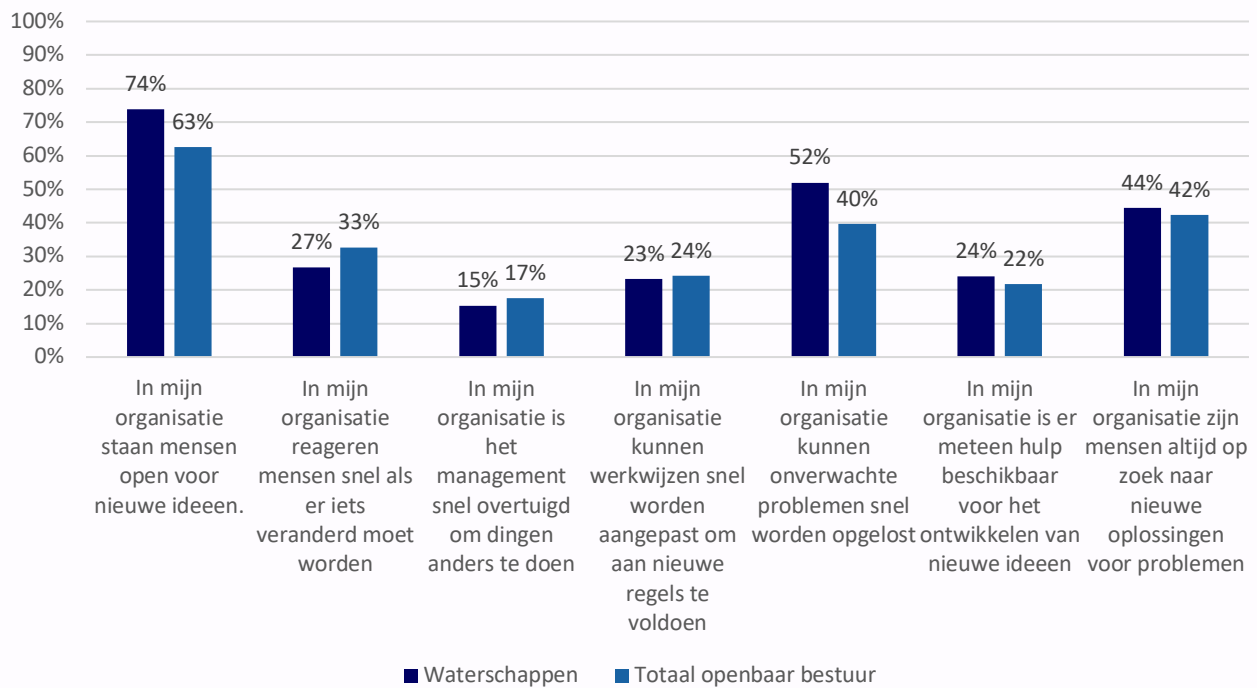
Figuur 26: Constructscore innovatief werkklimaat



Als het gaat om het innovatief werkklimaat is te zien dat mensen wel open staan voor nieuwe ideeën (74%), en dat iets meer dan de helft ervaart dat onverwachte problemen snel worden opgelost. Echter is ook te zien dat op sommige vlakken nog sterk verbetering mogelijk is. Zo is te zien dat minder dan een kwart van de medewerkers ervaart dat er meteen hulp beschikbaar is voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën (24%), dat werkwijzen snel worden aangepast om aan nieuwe regels te voldoen (23%), of dat het management snel overtuigd is om dingen anders te doen (15%). Ondanks dat deze scores op hetzelfde niveau liggen als het gemiddelde binnen het openbaar bestuur, is hier wel sterke verbetering mogelijk.



Figuur 27: Stellingen innovatief werkklimaat (% [helemaal] eens).



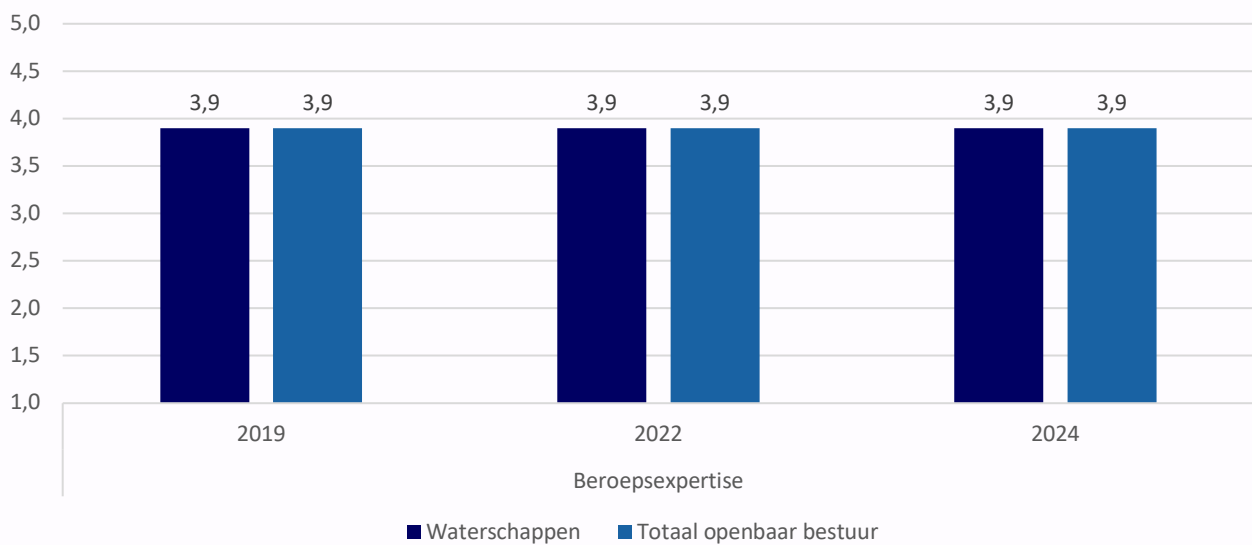
Inzetbaarheidscompetenties beroepsexpertise, flexibiliteit en anticipatie

Organisaties in de publieke sector staan onder druk door steeds hogere eisen en een snel veranderende omgeving. Het is daarom belangrijk dat medewerkers hun werk kunnen volhouden en duurzaam inzetbaar zijn. Om inzetbaar te zijn en blijven, hebben medewerkers verschillende competenties nodig. De inzetbaarheidscompetenties waarmee we in dit rapport inzetbaarheid beschrijven zijn beroepsexpertise, flexibiliteit en anticipatie. Dit zijn de vaardigheden die nodig zijn op het moment dat medewerkers hun huidige baan uitvoeren, of op zoek zijn naar een nieuwe baan.

Beroepsexpertise gaat over de kennis en expertise waarover een medewerker beschikt om de baan goed uit te voeren. In onderstaand figuur is te zien dat de beroepsexpertise bij medewerkers werkzaam bij de waterschappen in redelijke tot hoge mate aanwezig is. Verder is zichtbaar dat dit niet afwijkt van het gemiddelde van het openbaar bestuur, en ook dat dit door de jaren heen bij zowel de waterschappen als in de rest van het openbaar bestuur niet gestegen of gedaald is.

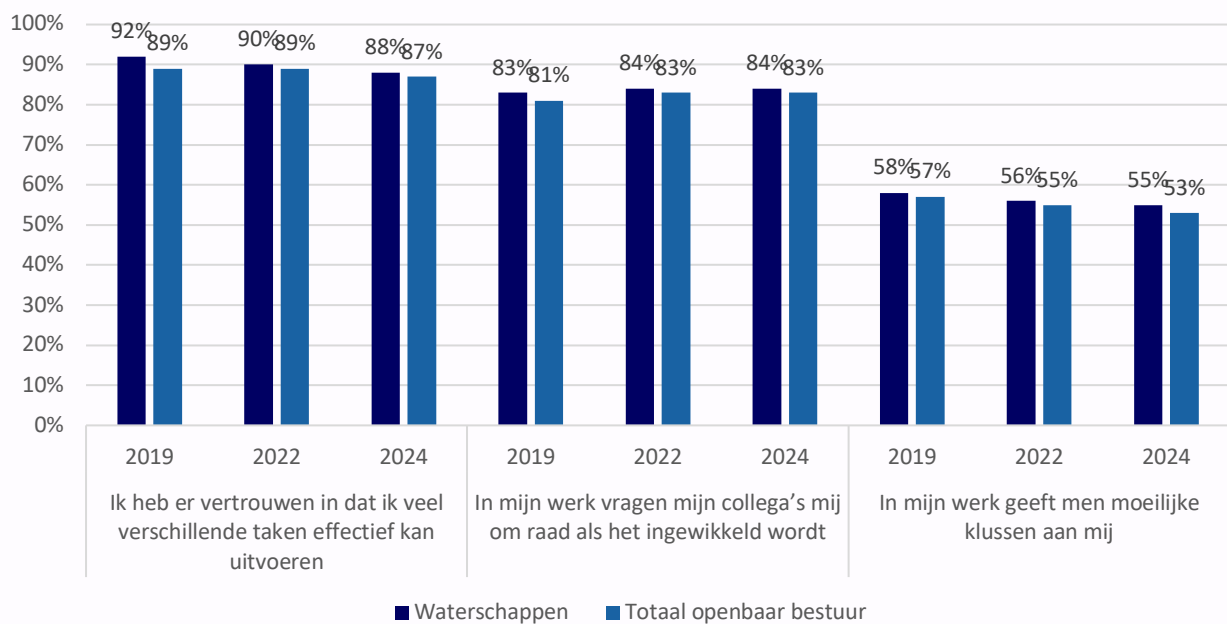


Figuur 28: Constructscore beroepsexpertise



De verschillende stellingen binnen het construct beroepsexpertise vormen gezamenlijk een indicatie van iemands expertise. Daarbij is niet alleen gevraagd naar het vertrouwen in de eigen expertise, maar geven stellingen over bijvoorbeeld het krijgen van moeilijke opdrachten of het door anderen gevraagd worden om raad ook een beeld van iemands expertise. Als beroepsexpertise nader uitgesplitst wordt, is te zien dat medewerkers in hoge mate aangeven het eens te zijn vertrouwen te hebben in dat zij veel verschillende taken effectief kunnen uitvoeren (88%), en dat zij in hoge mate om raad gevraagd worden als het ingewikkeld wordt (84%). Echter, medewerkers geven slechts in iets meer dan de helft van de gevallen aan dat in het werk, moeilijke klussen aan hen worden gegeven (55%). Uit een verdiepende analyse blijkt dat medewerkers in de leeftijdsgroep 35-49 jaar significant hoger scoren (4,0) op beroepsexpertise dan medewerkers ouder dan 50 jaar (3,9). Ook valt op dat medewerkers met een theoretische opleiding hoger scoren op beroepsexpertise (4,0) dan medewerkers met een praktische opleiding (variërend tussen middelbaar opleidingsniveau (3,8) en laag opleidingsniveau (3,7)).

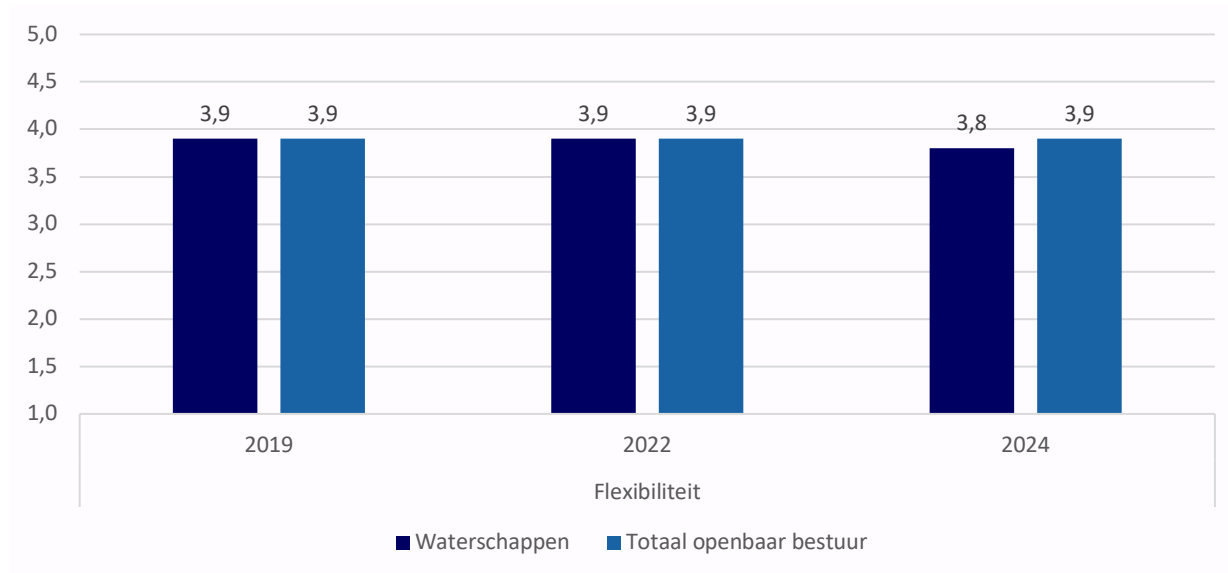
Figuur 29: Stellingen beroepsexpertise (% [helemaal] eens)





Flexibiliteit heeft betrekking op het aanpassingsvermogen van medewerkers en gaat dus onder andere in op de mate waarin medewerkers in kunnen spelen op veranderingen. Net als bij de inzetbaarheidscompetentie beroepsexpertise geven medewerkers ook op het gebied van flexibiliteit aan in redelijke tot hoge mate over deze vaardigheid te beschikken, met een gemiddelde score van 3,8 op een schaal van 1 tot 5. Desondanks is dit iets gedaald ten opzichte van de jaren ervoor, waardoor dit net lager is dan de benchmark van het openbaar bestuur.

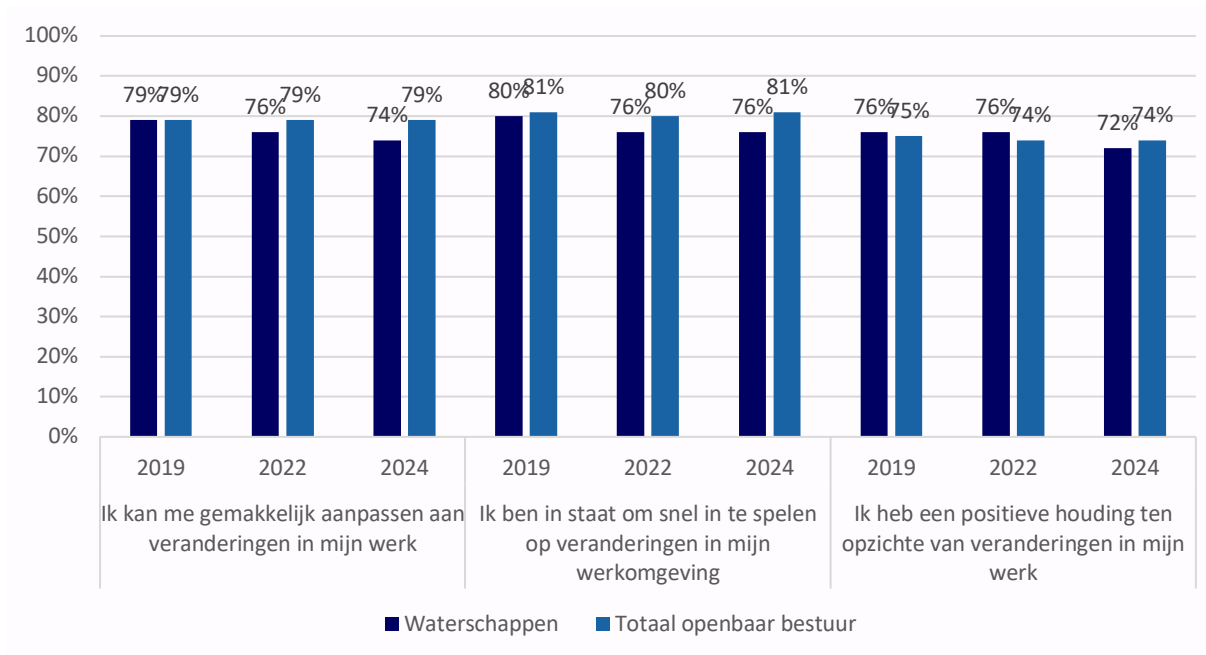
Figuur 30: Constructscore flexibiliteit



Dat medewerkers bij de waterschappen de competentie flexibiliteit lager beoordelen, blijkt ook uit de onderliggende stellingen. Medewerkers bij de waterschappen antwoorden hier minder vaak (helemaal) mee eens op dan gemiddeld binnen het openbaar bestuur. Desondanks geeft ongeveer driekwart van de medewerkers aan het (helemaal) eens te zijn met de voorgelegde stellingen. Medewerkers zijn het vaakst in staat om snel in te spelen op veranderingen in de werkomgeving. Zij kunnen zich bovendien in driekwart van de gevallen gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in het werk en hebben in net iets minder dan driekwart van de gevallen een positieve houding ten opzichte van veranderingen in het werk. Toch verdient het aandacht dat ongeveer een kwart van de medewerkers zichzelf niet uitgesproken flexibel vindt en neutraal of negatief oordeelt over de stellingen. Medewerkers jonger dan 35 jaar zien zichzelf iets vaker als flexibel (3,9), dan medewerkers van 50 jaar en ouder (3,8).

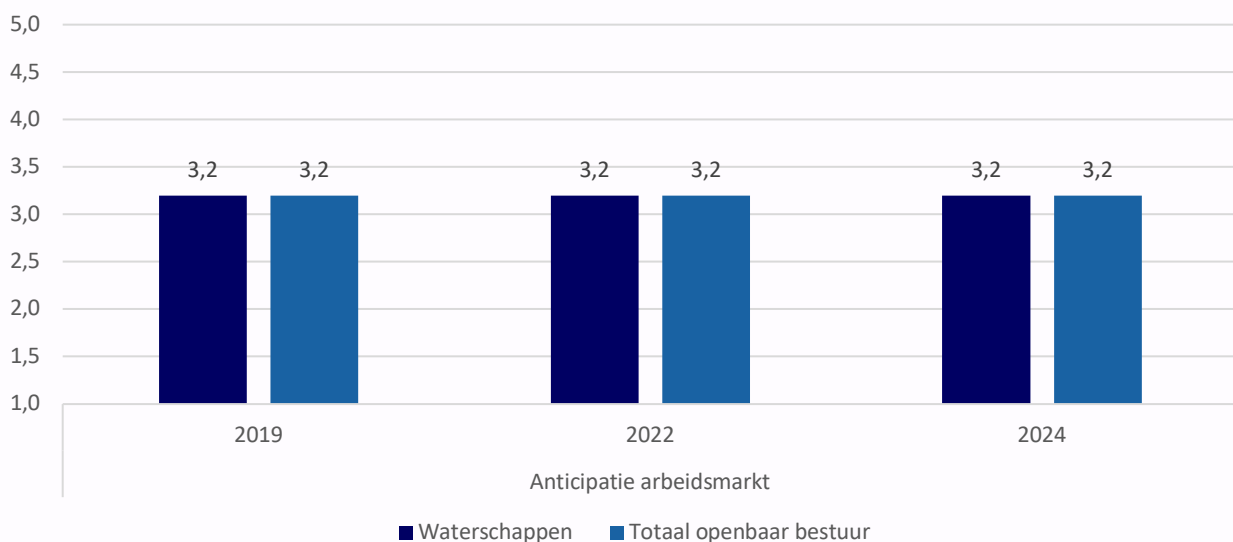


Figuur 31: Stellingen flexibiliteit (% [helemaal] eens)



Anticipatie gaat over de mate waarin medewerkers anticiperen en inspelen op toekomstige veranderingen in de werksituatie. Anticipatie is daarmee een meer actieve vorm van de inzetbaarheidscompetenties. Deze competentie krijgt een lager oordeel dan flexibiliteit en beroepsexpertise met een 3,2 op een schaal van 1 tot 5. Daarmee beoordelen medewerkers van waterschappen hun anticipatie even hoog als het gemiddelde van het openbaar bestuur.

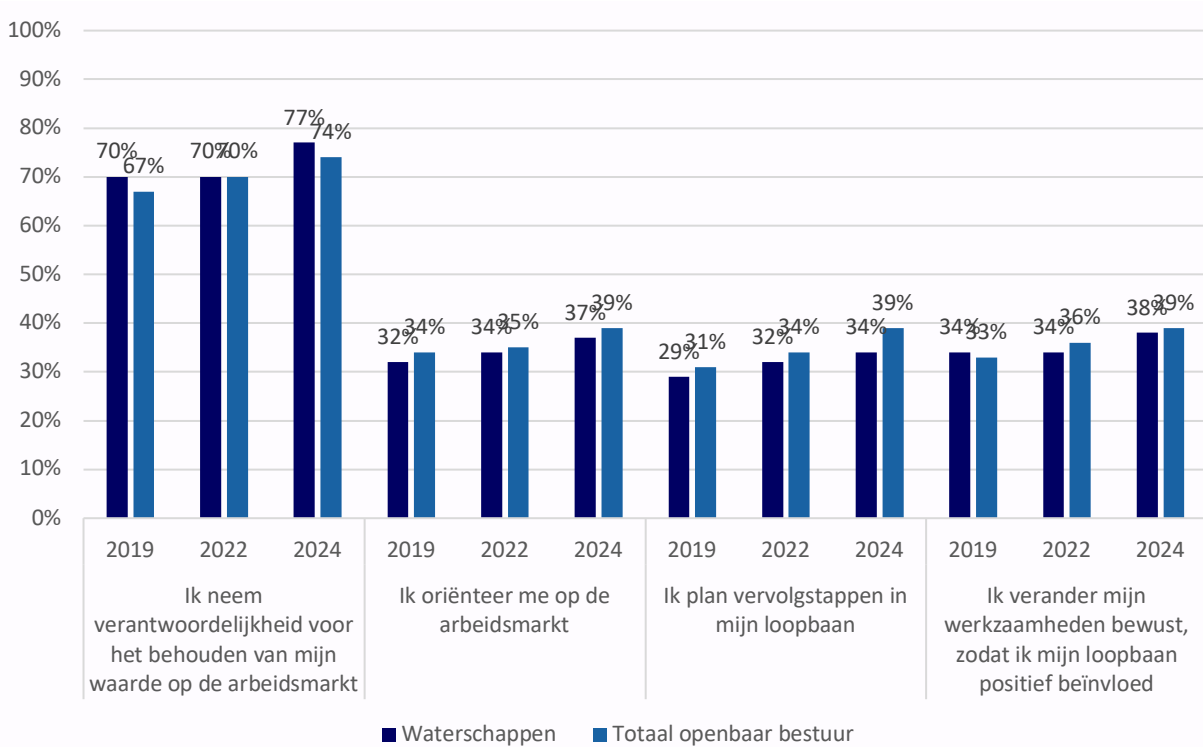
Figuur 32: Constructscore anticipatie



In de onderliggende stellingen die betrekking hebben op anticipatie is te zien dat medewerkers in iets meer dan driekwart van de gevallen verantwoordelijkheid nemen voor het behouden van hun waarde op de arbeidsmarkt. Echter, als het gaat om de daadwerkelijke acties zoals het oriënteren, plannen en veranderen, is een minder positief beeld te zien waarbij slechts tussen de 30% en 40% het eens is met deze stellingen. Desondanks is wel te zien dat medewerkers steeds vaker aangeven zich te oriënteren, te plannen en te veranderen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat medewerkers wel verantwoordelijkheid nemen voor het behouden van hun waarde op de arbeidsmarkt, maar dat dit relatief weinig zichtbaar is in hun gedrag. Deze trend komt overeen met het gemiddelde binnen het openbaar bestuur. Een verdiepende analyse laat zien dat medewerkers van 50 jaar en ouder significant lager scoren (3,1), dan medewerkers jonger dan 35 jaar (3,5) en medewerkers tussen 35 en 49 jaar (3,3). Verder zien we dat medewerkers die theoretisch zijn geschoold hoger scoren op anticipatie (3,3), dan medewerkers die praktisch zijn geschoold (variërend tussen 2,9 (laag opleidingsniveau) en 3,1 (middelbaar opleidingsniveau)).

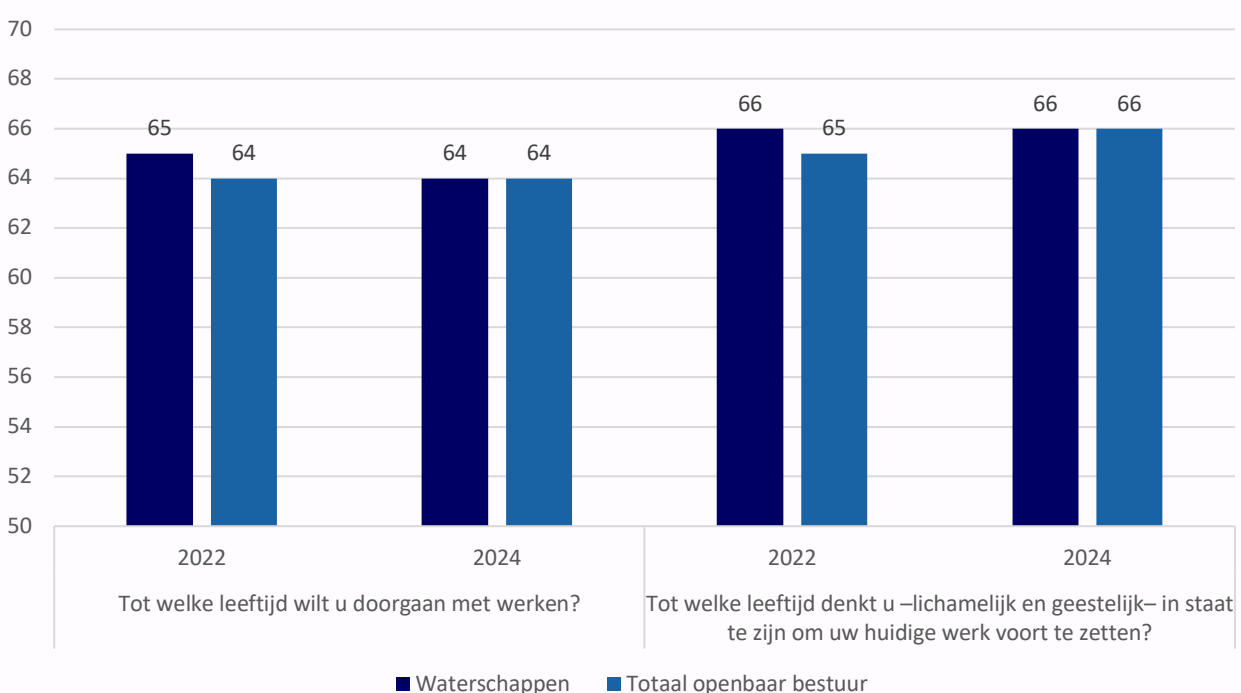


Figuur 33: Stellingen anticipatie (% [helemaal] eens)



Het is niet alleen belangrijk om te kijken naar de inzetbaarheidscompetenties van medewerkers in relatie tot doorstroom. Uit eerdere resultaten van het Werkonderzoek in 2022 blijkt namelijk ook dat deze competenties eraan bijdragen dat medewerkers tot latere leeftijd willen doorwerken, maar ook achten dit te kunnen. Medewerkers van de waterschappen geven gemiddeld aan tot een leeftijd van 64 te willen doorwerken. Zij geven tegelijkertijd aan dat zij gemiddeld genomen twee jaar langer in staat zijn te kunnen werken (66 jaar). Beiden leeftijden zijn overeenkomstig met het gemiddelde in het openbaar bestuur.

Figuur 34: Leeftijd dat medewerkers kunnen en willen doorwerken.



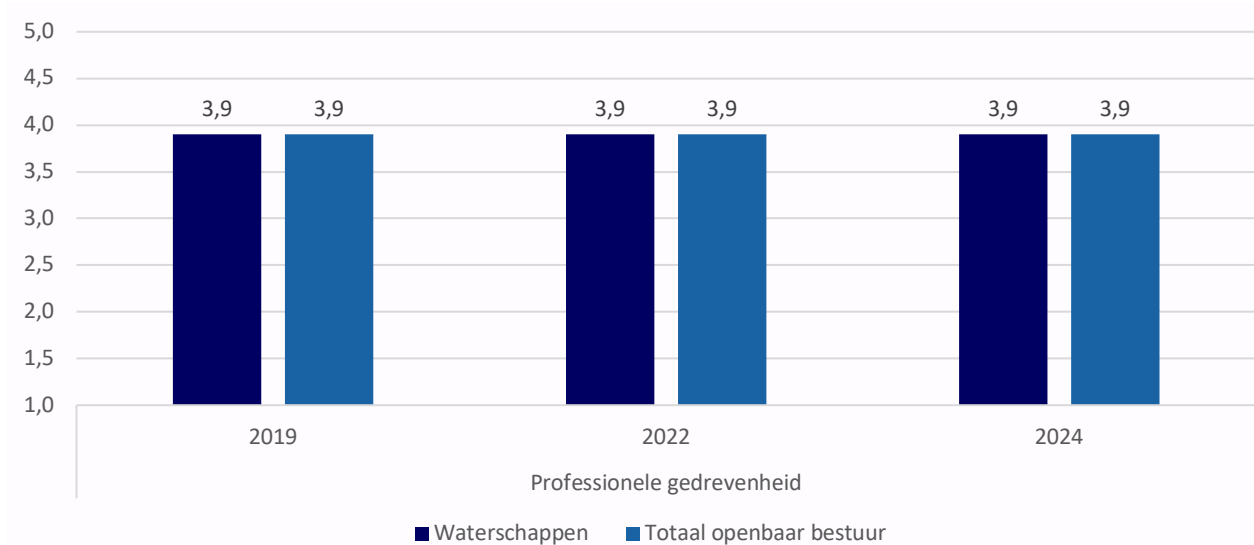


Leren en ontwikkelen

Naast inzetbaarheidscompetenties, is het van belang te kijken naar omstandigheden en condities die ertoe leiden dat medewerkers inzetbaar zijn, of over inzetbaarheidscompetenties beschikken. Enerzijds kan hiervoor gekeken worden naar de medewerker zelf (professionele gedrevenheid), en anderzijds naar hoe de organisatie omgaat met ontwikkeling (professionele ontwikkeling). Professionele gedrevenheid heeft betrekking op de mate waarin medewerkers intrinsiek gedreven zijn om zich professioneel te ontwikkelen, en of zij bijvoorbeeld actief de ontwikkelingen in het werk volgen of vakkennis bijhouden.

In onderstaand figuur is te zien dat medewerkers in redelijke tot hoge mate beschikken over professionele gedrevenheid met een 3,9 op een schaal van 1 tot 5. Dit is in 2024 hetzelfde gebleven ten opzichte van voorgaande jaren, en bovendien even hoog als het gemiddelde binnen het openbaar bestuur.

Figuur 35: Constructscore professionele gedrevenheid



In de onderliggende stellingen is te zien dat medewerkers het in zeer hoge mate (helemaal) eens zijn met de stelling dat zij het leuk vinden hun vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat (94%), overeenkomstig met het openbaar bestuur. Bovendien geeft driekwart aan zichzelf continu te proberen te verbeteren in hun beroep. Verder wordt door twee op de drie medewerkers aangegeven dat zij de ontwikkelingen in het vakgebied actief volgen, en dat zij altijd op zoek zijn naar nieuwe manieren om het werk nog beter te doen. Door de tijd heen zijn deze cijfers ongeveer gelijk gebleven. In een verdiepende analyse zien we wel dat mannen een hogere score hebben op professionele gedrevenheid (3,9) dan vrouwen (3,8) en dat medewerkers theoretisch geschoold zijn gemiddeld een hogere score hebben (3,9), dan medewerkers praktisch geschoold zijn. De verschillen zijn echter klein.

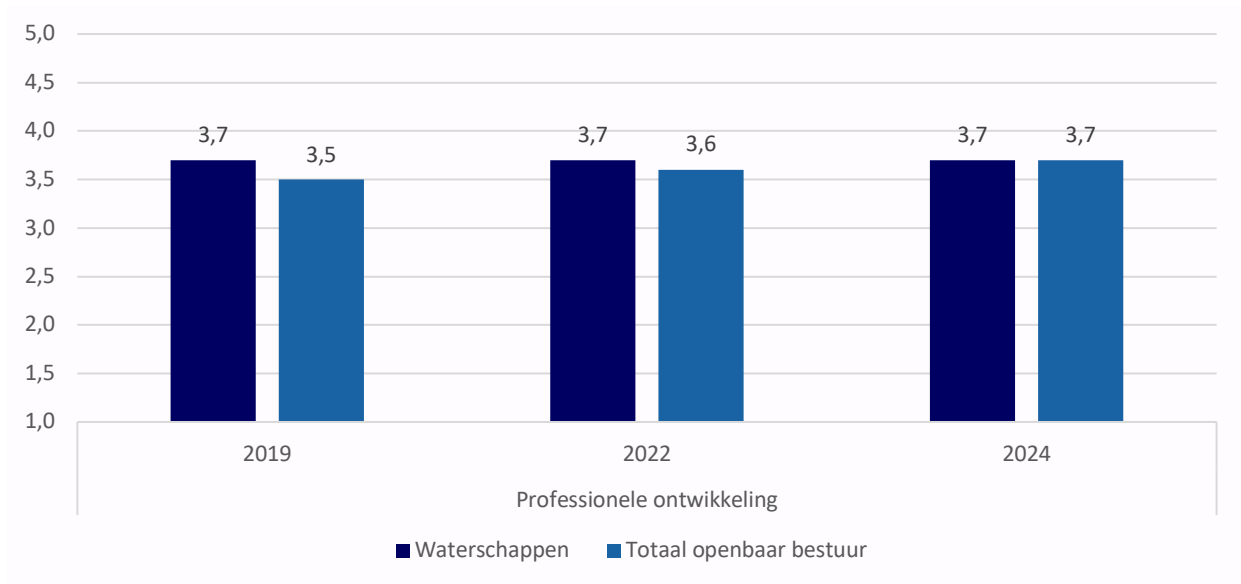
Figuur 36: Stellingen professionele gedrevenheid (% [helemaal] eens)





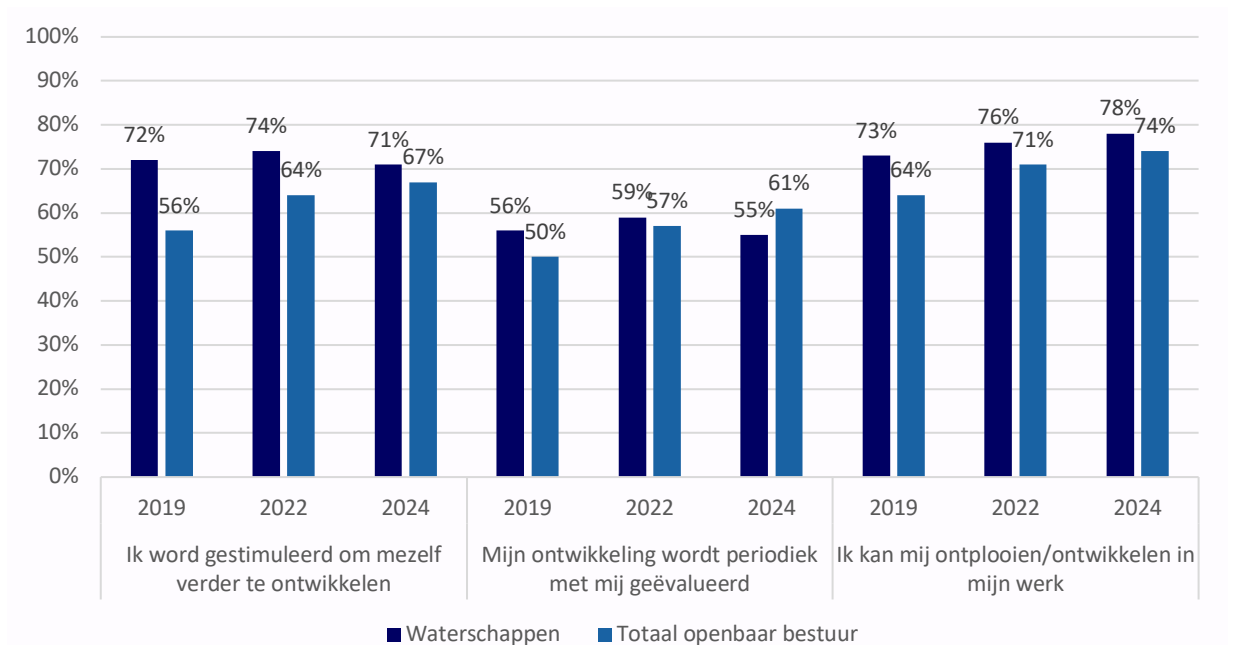
Professionele ontwikkeling hangt niet alleen af van de inzet van de medewerker op dat vlak. Het gaat ook over de stimulans vanuit de organisatie. Bij de waterschappen wordt over het algemeen de stimulans tot professionele ontwikkeling als redelijk ervaren. Waar het gemiddelde van het openbaar bestuur iets is gestegen, zijn medewerkers bij waterschappen constant gebleven in hun beoordeling.

Figuur 37: Constructscore professionele ontwikkeling



In de onderliggende stellingen is te zien dat medewerkers het vaakst aangeven zich te kunnen ontplooiën/ontwikkelen in hun werk (78%). Ook geven medewerkers in 71% van de gevallen aan dat zij zich gestimuleerd voelen om zichzelf verder te ontwikkelen. Echter, slechts iets meer dan de helft van de medewerkers geeft aan dat de ontwikkeling periodiek met hen wordt geëvalueerd. Medewerkers onder 35 jaar doen meer aan professionele ontwikkeling (3,8), dan medewerkers van 35-49 jaar (3,7) en medewerkers ouder dan 50 jaar (3,7).

Figuur 38: Stellingen professionele ontwikkeling (% [helemaal] eens)



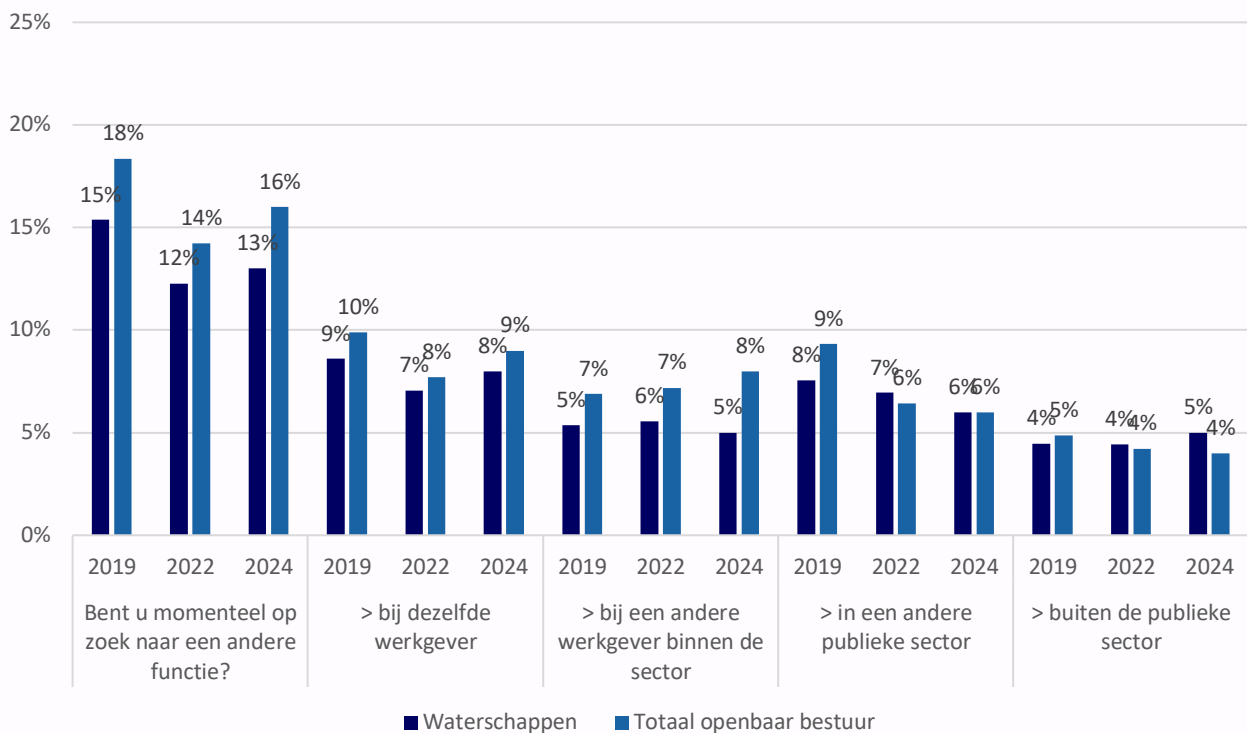


Vertrek(motieven)

Naast het feit dat vaak van medewerkers verwacht wordt dat zij inzetbaar zijn, is informatie over in hoeverre, en waar medewerkers op zoek zijn naar een andere baan van belang. Hierom zijn vragen in het Werkonderzoek opgenomen die gaan over de vertrekintentie, en de redenen voor medewerkers om op zoek te gaan naar een andere baan.

Te zien is dat 13% van de medewerkers werkzaam bij waterschappen op zoek is naar een andere functie. Dit is ongeveer gelijk met het aandeel medewerkers dat op zoek was in 2019 en 2022. Wel is te zien dat het aandeel medewerkers dat op zoek is naar een andere functie, binnen de waterschappen, lager is dan het aandeel medewerkers binnen het openbaar bestuur. Dit is een trend die in 2019 en 2022 ook zichtbaar was.

Figuur 39: Aandeel medewerkers dat op zoek is naar een andere functie (naar oriëntatierichting)¹¹



Als vervolgens gekeken wordt naar waar medewerkers op zoek zijn naar een nieuwe functie, is te zien dat zij dit voornamelijk doen bij dezelfde werkgever, gevolgd door een functie in een andere publieke sector. Het minst zoeken medewerkers van waterschappen naar een nieuwe functie bij een andere werkgever binnen de sector of een nieuwe functie buiten de publieke sector. Verder is een trend zichtbaar dat medewerkers binnen de waterschappen steeds minder vaak op zoek gaan naar een nieuwe functie in een andere publieke sector. Deze trend doet zich eveneens voor binnen het openbaar bestuur.

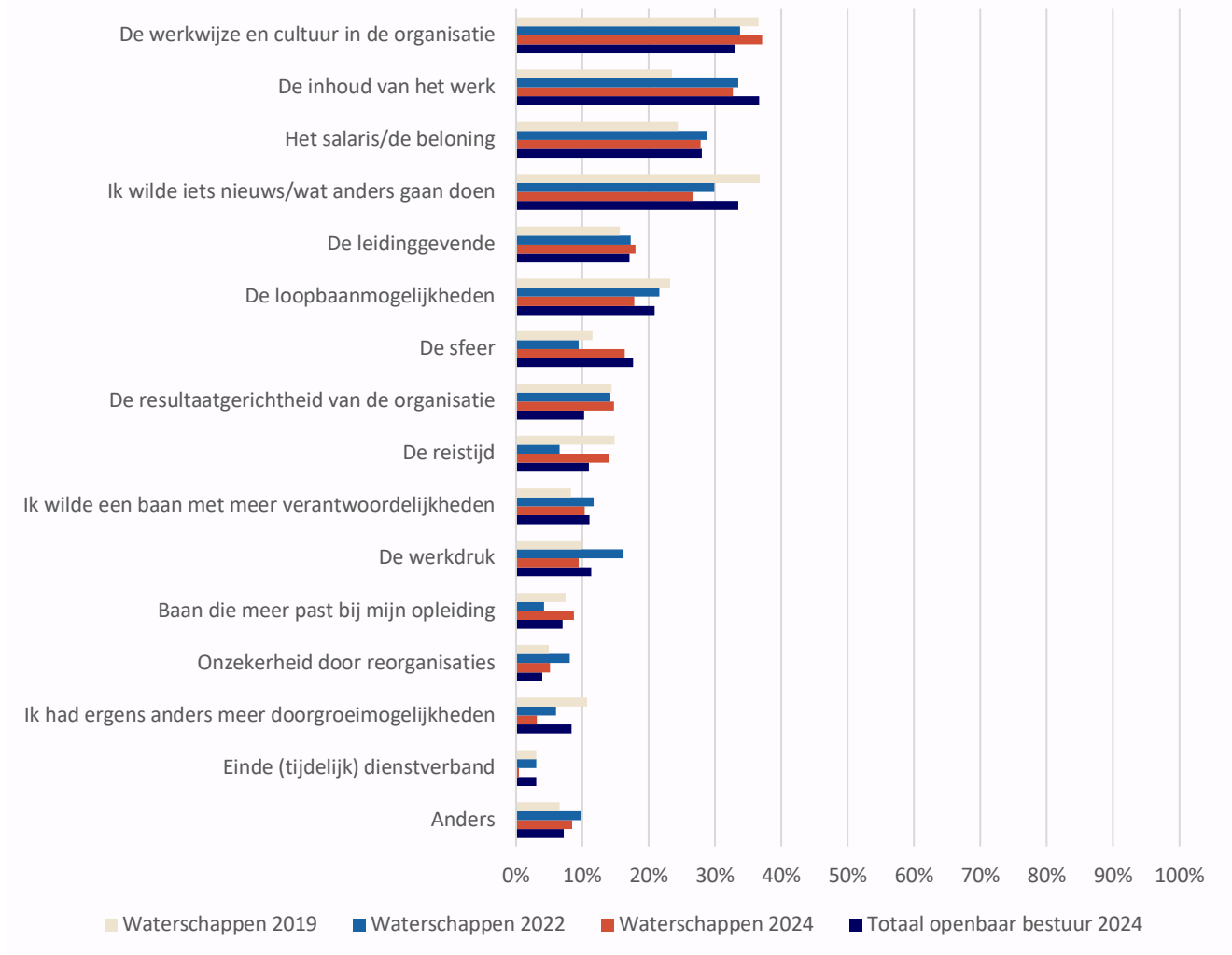
De vaakst gegeven redenen die medewerkers van de waterschappen geven om op zoek te gaan naar een andere baan zijn de werkwijze en cultuur in de organisatie, de inhoud van het werk en het salaris/de beloning. De minst gegeven redenen zijn de onzekerheid door reorganisaties, meer doorgroeimogelijkheden elders of het einde van een (tijdelijk) dienstverband.

¹¹ De vraag 'Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?' is hier gebruikt om de verdeling te maken in de vervolgcategorieën van de grafiek. De percentages van de antwoordopties 2, 3, 4 en 5 tellen niet op tot het totaal, omdat respondenten meerdere antwoorden konden aanvinken.



Een verdiepende analyse naar welke groepen medewerkers vooral op zoek zijn naar een andere functie, laat zien dat er significante verschillen zijn naar leeftijdsgroep en opleidingsniveau. Medewerkers jonger dan 35 jaar zijn vaker op zoek naar een andere baan (18%), dan medewerkers in de leeftijdsgroep 35-39 jaar (13%) en medewerkers in de leeftijdsgroep 50 jaar en ouder (11%). Wanneer we kijken naar het opleidingsniveau¹² van medewerkers, dan zien we dat medewerkers met een theoretische opleiding vaker op zoek zijn naar een andere baan (15%), dan medewerkers met een praktische opleiding (middelbaar opleidingsniveau 10% en laag opleidingsniveau 5%).

Figuur 40: Belangrijkste redenen om op zoek te gaan naar andere baan (incl. zoeken bij werkgever)



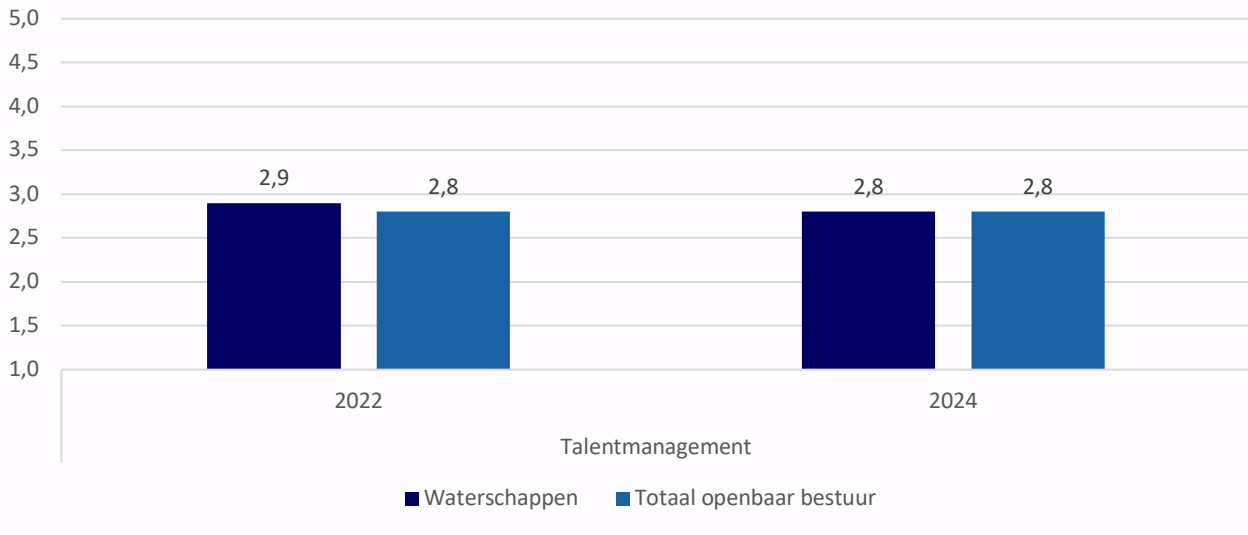
¹² Voor de indeling naar opleidingsniveaus hanteren we de SOI 2016 3-deling van het CBS: Laag: basisonderwijs, vmbo-b/k, mbo 1, praktijkonderwijs, vmbo-g/t, havo-onderbouw en vwo-onderbouw. Middelbaar: havo, vwo, mbo 2, mbo 3 en mbo 4. Hoog: HBO-bachelor, WO-bachelor, HBO-master, WO-master en doctor.



Talentmanagement

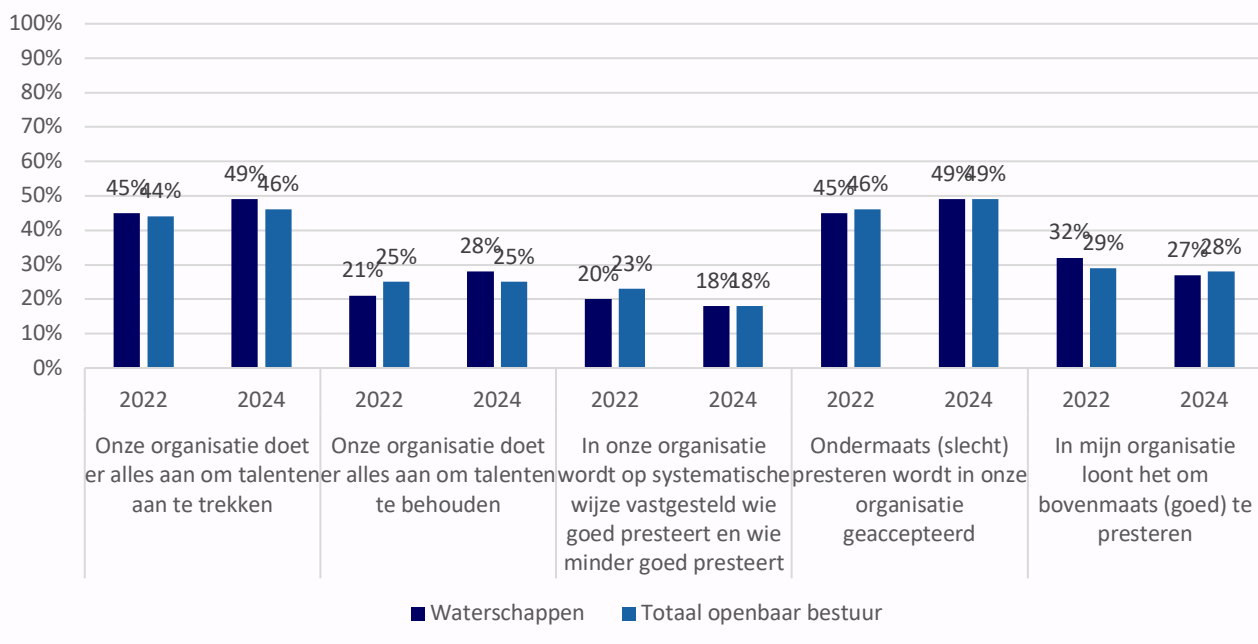
Talentmanagement gaat over de manier waarop er met talent wordt omgegaan binnen de organisatie en legt daarbij de focus op het aantrekken, behouden, ontwikkelen en benutten van talent. Bij medewerkers van de waterschappen wordt matig gescoord als het gaat om talentmanagement met een 2,8 op een schaal van 1 tot 5. Ten opzichte van 2022 is dit cijfer nog iets gedaald. Het gemiddelde van het openbaar bestuur ligt in 2024 op hetzelfde niveau als bij de waterschappen.

Figuur 41: Constructscore talentmanagement



Als verder ingezoomd wordt op de onderliggende stellingen van talentmanagement, is te zien dat met geen van de stellingen meer dan de helft van de medewerkers het (helemaal) eens is. Wel vindt bijna de helft van de medewerkers (49%) dat de organisatie er alles aan doet om talent aan te trekken. Tegelijkertijd is slechts iets meer dan een kwart van de medewerkers het vervolgens (helemaal) eens dat de organisatie er ook alles aan doet om talent te behouden. Verder geeft slechts 18% aan dat binnen de organisatie op systematische wijze wordt vastgesteld wie goed presteert en wie minder goed presteert. Dit wordt relatief slecht beoordeeld, en het is dan ook niet gek dat de helft van de respondenten aangeeft dat ondermaats presteren wordt geaccepteerd (49%) en dat slechts iets meer dan een kwart aangeeft dat het loont om bovenmaats (goed) te presteren (27%).

Figuur 42: Stellingen talentmanagement (% [helemaal] eens)



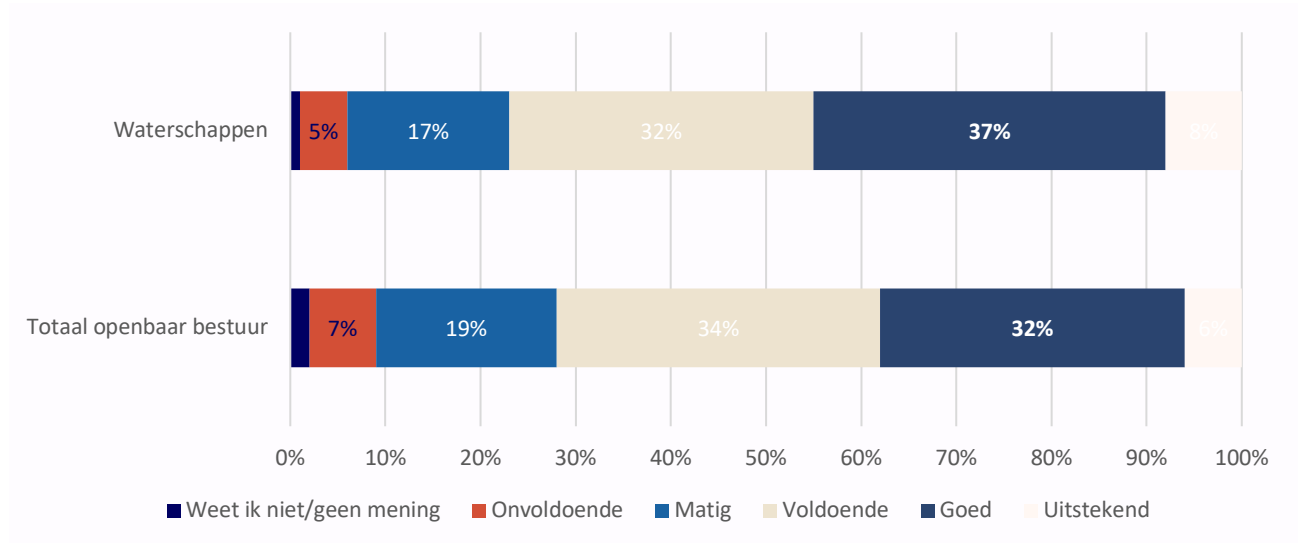


Beoordeling personeelsbeleid en leidinggevende

Personeelsbeleid is het geheel aan maatregelen, richtlijnen en strategieën binnen een organisatie om personeel te werven, motiveren en te behouden. Het is hierbij niet alleen van belang om hiervoor beleid te hebben, maar ook hoe dit beleid wordt ervaren door medewerkers. Wordt het personeelsbeleid bijvoorbeeld duidelijk gecommuniceerd, en hebben medewerkers het idee dat het bijdraagt aan persoonlijke, dan wel organisatiedoelen?

Te zien is dat medewerkers binnen de waterschappen in slechts 45% van de gevallen het personeelsbeleid als goed of uitstekend beoordeeld. 32% geeft het personeelsbeleid een voldoende. Hieruit valt op te maken dat binnen de waterschappen het personeelsbeleid net iets positiever beoordeeld wordt dan binnen het openbaar bestuur.

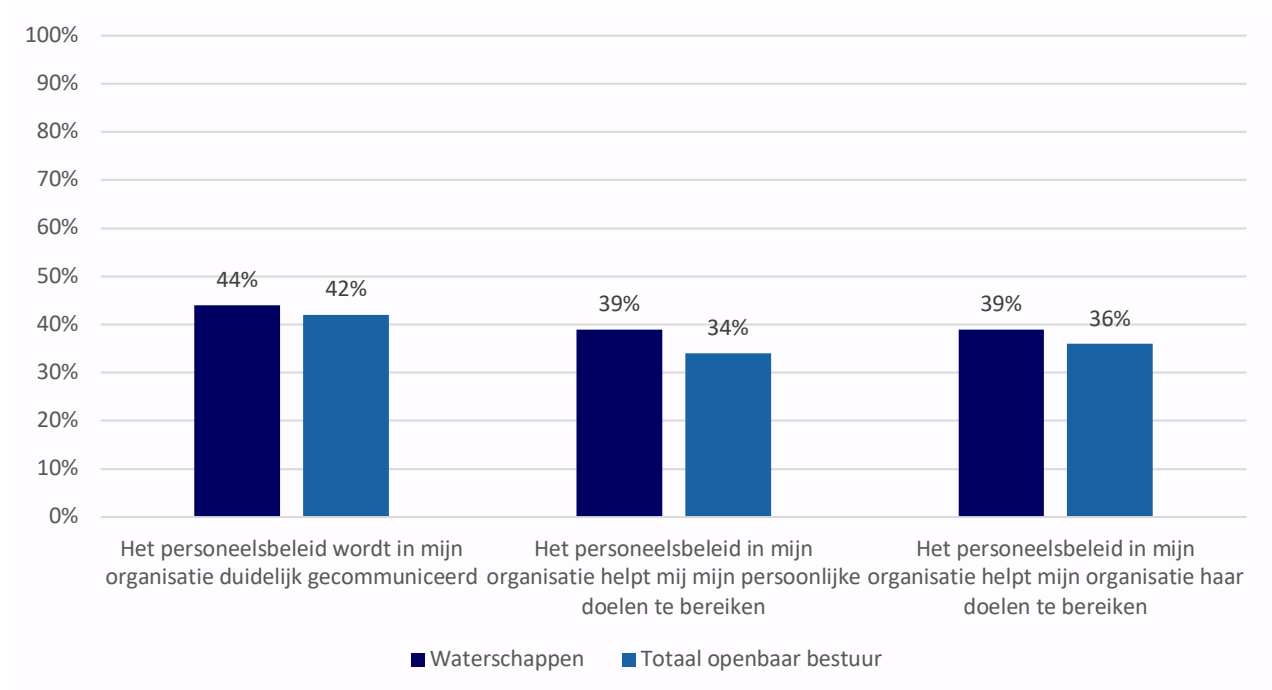
Figuur 43: Beoordeling van personeelsbeleid in de organisatie



Als vervolgens gekeken wordt naar de inhoud van het personeelsbeleid en hoe dit wordt gecommuniceerd, is een minder positief beeld zichtbaar. 44% van de medewerkers geeft aan dat het personeelsbeleid duidelijk wordt gecommuniceerd in de organisatie. Daarnaast ervaart iets meer dan een derde van de medewerkers dat het personeelsbeleid helpt om persoonlijke doelen of organisatiedoelen te bereiken. Dit wordt desondanks wel positiever beoordeeld dan binnen de rest van het openbaar bestuur.



Figuur 44: Stellingen personeelsbeleid (% [helemaal] eens)

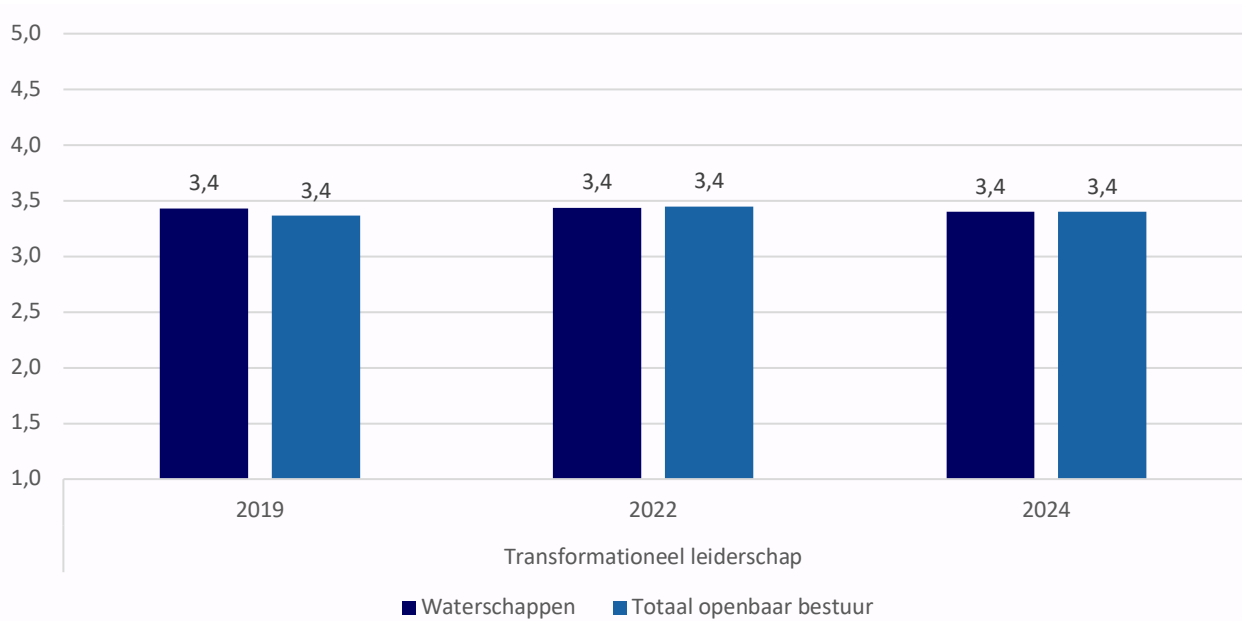


Leiderschap vormt de schakel tussen hoe het personeelsbeleid binnen een organisatie bedoeld is, en hoe dit daadwerkelijk wordt ervaren door medewerkers. Dit is dan ook belangrijk om nader te bekijken. Goed leiderschap is essentieel voor het welbevinden en goede prestaties van medewerkers. Het draait om het vermogen medewerkers te motiveren en in staat te stellen om hun werk goed te doen. Specifiek is in dit onderzoek gekeken naar transformationeel leiderschap. Dit betreft een leiderschapsstijl die focust op het stimuleren en inspireren, het hebben van een visie, vertrouwen en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

Het leiderschap binnen de waterschappen wordt door medewerkers als redelijk beoordeeld met een 3,4 op een schaal van 1 tot 5. Door de tijd heen is dit stabiel gebleven, en ligt dit bovendien gelijk aan het gemiddelde oordeel over leiderschap binnen het openbaar bestuur.

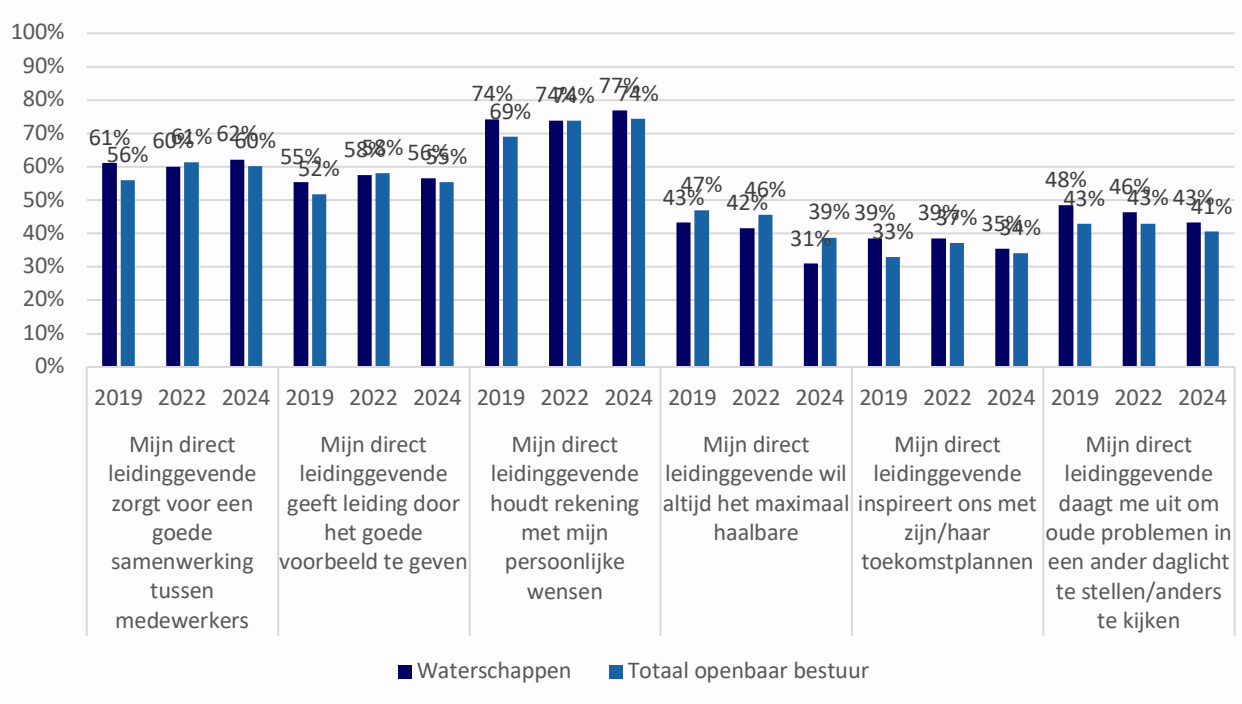


Figuur 45: Constructscore transformatieel leiderschap



De stellingen die onderliggend zijn aan het transformatieel leiderschap, worden wisselend beoordeeld door medewerkers. Zo is te zien dat er redelijk tot hoog gescoord wordt als het gaat om of de leidinggevende rekening houdt met persoonlijke wensen (77%), en dat de leidinggevende in redelijke mate zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers (62%). Tegelijkertijd wordt de leidinggevende minder hoog beoordeeld als het gaat om het inspireren van medewerkers met zijn/haar toekomstplannen (35%), of altijd het maximaal haalbare willen (31%).

Figuur 46: Stellingen transformatieel leiderschap (% [helemaal] eens)





Conclusie

Samenvattend toont het onderzoek een stabiel en relatief positief beeld van de werkbeleving van medewerkers in de sector waterschappen. Op vrijwel alle onderdelen scoort de sector al meerdere jaren hoger dan het gemiddelde binnen het openbaar bestuur. Toch zijn er ook voor de waterschappen nog verbetermogelijkheden. Met name op het gebied van aantrekkelijk werkgeverschap en het optimaal laten functioneren van medewerkers is winst te behalen. Aandachtspunten hierbij zijn duidelijke communicatie, het bieden en stimuleren van (loopbaan)ontwikkeling, meer aandacht voor talentmanagement, meer resultaatgerichtheid, continue aandacht voor sociale en psychologische veiligheid, ruimte voor innovatie en het verminderen van regeldruk. Dit vraagt om versteviging van leiderschap en personeelsbeleid. Door hierop in te zetten kan de sector zich verder ontwikkelen tot een meer wendbare, aantrekkelijke en toekomstbestendige werkgever.

Onderbouwing

Medewerkers werkzaam bij de waterschappen zijn (zeer) tevreden met hun baan en met hun team, maar met de organisatie als werkgever in mindere mate. Dat verschil zie je ook terug in de betrokkenheid van medewerkers. Een kwart van de medewerkers voelt zich niet gewaardeerd en minder dan de helft ervaart zich als 'deel van de familie'. Het onderzoek laat zien dat het verbeteren van organisatieaspecten zoals de informatievoorziening en communicatie, de mate van invloed en resultaatgerichtheid bijdraagt aan het verhogen van het ambassadeurschap van medewerkers (eNPS).

Met het welzijn van medewerkers bij waterschappen zit het overwegend goed. De bevlogenheid is redelijk hoog en er is weinig sprake van uitputting. Tegelijkertijd ervaart ruim één op de vijf medewerkers wel behoefte aan herstel na een werkdag. Op het gebied van werkdruk ervaart vier op de tien medewerkers dat zij te veel werk te doen hebben, maar medewerkers bij de waterschappen ervaren in vergelijking met het openbaar bestuur weinig tijdsdruk en weinig noodzaak om snel te werken. Zorgelijker is de regeldruk: ongeveer een derde van de medewerkers ervaart last van bureaucratische regels en procedures. Dit kan het welzijn negatief beïnvloeden.

De meeste medewerkers werkzaam bij waterschappen voelen zich vrij om zichzelf te zijn, fouten toe te geven en collega's feedback te geven. Daarmee is de individuele beleving van sociale veiligheid¹³ sterk. Toch is het beeld over de organisatiekant van sociale veiligheid niet voor alle medewerkers even positief. Niet iedereen ervaart dat de organisatie een sociaal veilig en/of inclusief werkklimaat uitdraagt. Vrouwen ervaren hier minder veiligheid in dan mannen. En jongere medewerkers zijn vaker positief over de veiligheid en inclusiviteit dan oudere medewerkers. Ook heeft ongeveer 10% van de medewerkers te maken met pesten en 11% met verbale agressie door collega's of leidinggevenden. Een sociaal veilig en inclusief werkklimaat vraagt daarom continue en blijvende aandacht van de organisatie.

Binnen de waterschappen is meer sprake van een bureaucratisch werkklimaat dan een innovatief werkklimaat, blijkt uit het onderzoek. Regels, procedures en vaste afspraken spelen vooral een belangrijke rol. Twee derde van de medewerkers vindt het belangrijk voorschriften strikt te volgen, terwijl slechts een kleine minderheid ervaart dat regels flexibel mogen worden toegepast. Tegelijkertijd wordt het innovatief werkklimaat lager beoordeeld. Medewerkers staan open voor nieuwe ideeën, maar ervaren weinig ondersteuning vanuit management en organisatie om te vernieuwen.

¹³ Door A&O fonds Waterschappen ook wel psychologische veiligheid genoemd.



Medewerkers hebben veel vertrouwen in hun eigen kennis en ervaring (beroepsexpertise), maar ongeveer één op de vier vindt zichzelf niet in staat om mee te bewegen met veranderingen (flexibiliteit). Daarnaast zijn medewerkers wel bereid om verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid, maar ondernemen zij weinig concrete stappen blijkt uit het onderzoek (anticipatie). Medewerkers zijn in hoge mate professioneel gedreven. De stimulans vanuit de organisatie kan wel verbeterd worden. Bijna een op de vijf medewerkers ervaart vanuit de organisatie onvoldoende ontwikkelmogelijkheden en slechts 61% geeft aan dat hun ontwikkeling periodiek wordt geëvalueerd.

Dit sluit aan bij hoe organisaties in de sector talentmanagement organiseren. Organisaties richten zich vooral op het aantrekken van nieuw talent en minder op het behouden en ontwikkelen van bestaande medewerkers. Daarnaast wordt ondermaats presteren vaak geaccepteerd blijkt uit dit onderzoek, terwijl bovenmaats presteren weinig wordt beloond.

Er ligt een belangrijke rol in de bovenstaande punten voor leidinggevenden en de HR-afdeling. Maar dit vraagt wel aandacht voor de kwaliteit van leidinggevenden en de HR-afdelingen. Dit onderzoek laat zien dat het personeelsbeleid door minder dan de helft van de medewerkers als goed of uitstekend wordt beoordeeld. De communicatie over het beleid is beperkt en medewerkers zien onvoldoende hoe het bijdraagt aan organisatiedoelen en persoonlijke doelen. Leidinggevenden tonen wel veel aandacht voor persoonlijke wensen, maar slechts 31% van de medewerkers vindt dat hun leidinggevende het maximaal haalbare nastreeft en slechts 35% vindt dat hun leidinggevende inspireert met toekomstplannen. Hier zit ruimte voor verbetering.



Tabellenbijlage

Tabel 1: Stellingen Tevredenheid (% [zeer] tevreden)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw baan?	89%	88%	90%	86%	87%	85%
Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw team?	80%	83%	83%	79%	82%	81%
Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw organisatie?	68%	71%	69%	58%	68%	68%

Tabel 2: Stellingen Betrokkenheid (% [helemaal] eens)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie	70%	75%	76%	64%	72%	71%
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie	51%	61%	54%	48%	50%	49%
Deze organisatie betekent veel voor mij	53%	59%	55%	47%	51%	49%
Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie	39%	44%	44%	34%	38%	39%

Tabel 3: Stellingen Bevlogenheid (% [helemaal] eens)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Mijn werk inspireert me	74%	75%	71%	67%	70%	68%
Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	84%	84%	83%	82%	82%	79%
Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan	66%	62%	62%	58%	58%	57%



Tabel 4: Stellingen Uitputting medewerkers (% [helemaal] eens)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Na een werkdag ben ik volledig uitgeput	15%	17%	18%	21%	20%	23%
Na een werkdag moeten ze me even met rust laten	22%	25%	25%	26%	28%	31%
Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen	22%	21%	22%	28%	25%	27%

Tabel 5: Gemiddelde schaalscores Betrokkenheid, Bevlogenheid en Uitputting (1-5)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Betrokkenheid	3,4	3,5	3,5	3,3	3,4	3,4
Bevlogenheid	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,7
Uitputting	2,6	2,6	2,7	2,7	2,7	2,8

Tabel 6: In welke mate zou u deze organisatie als werkgever aanbevelen bij vrienden, familie of kennissen? (gemiddelde, 1-10)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
In welke mate zou u deze organisatie als werkgever aanbevelen bij vrienden, familie of kennissen? (gemiddelde, 1-10)	7,6	7,7	7,7	7,1	7,5	7,5

Tabel 7: Ik ben trots op deze organisatie (% [helemaal] eens)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
Ik ben trots op deze organisatie	65%	65%	55%	55%



Tabel 8: Werktevredenheidsaspecten (% [zeer] tevreden)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
De inhoud van het werk	90%	89%	90%	86%	86%	86%
De samenwerking met collega's	86%	84%	86%	84%	85%	83%
De mate van zelfstandigheid	95%	95%	95%	92%	93%	92%
De hoeveelheid werk	65%	67%	68%	61%	63%	65%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	47%	49%	42%	42%	49%	46%
De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft	60%	61%	65%	56%	63%	62%
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	45%	53%	51%	36%	48%	48%
De loopbaanontwikkelings-mogelijkheden	63%	67%	70%	50%	60%	62%
De beloning	61%	66%	69%	57%	64%	66%
De wijze waarop u beoordeeld wordt	53%	61%	64%	56%	64%	65%
De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie	50%	55%	57%	43%	49%	48%
De aandacht van de organisatie voor uw persoonlijk welzijn	65%	71%	75%	53%	63%	65%
De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	76%	77%	81%	68%	74%	75%
De hulpmiddelen en apparatuur die u heeft om uw werk goed te doen	78%	86%	84%	63%	74%	73%

Tabel 9: Net Promotor Score (NPS)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Criticasters	8%	8%	8%	14%	9%	9%
Passief tevreden	32%	30%	27%	39%	34%	33%
Promotors	60%	62%	65%	47%	56%	57%
eNPS	52	54	57	33	47	48

Tabel 10: Stellingen Flexibiliteit (% [helemaal] eens)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Ik kan me gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in mijn werk	79%	76%	74%	79%	79%	79%
Ik ben in staat om snel in te spelen op veranderingen in mijn werkomgeving	80%	76%	76%	81%	80%	81%
Ik heb een positieve houding ten opzichte van veranderingen in mijn werk	76%	76%	72%	75%	74%	74%



Tabel 11: Stellingen Beroepsexpertise (% [helemaal] eens)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren	92%	90%	88%	89%	89%	87%
In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt	83%	84%	84%	81%	83%	83%
In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij	58%	56%	55%	57%	55%	53%

Tabel 12: Stellingen Anticipatie (% [helemaal] eens)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt	70%	70%	77%	67%	70%	74%
Ik oriënteer me op de arbeidsmarkt	32%	34%	37%	34%	35%	39%
Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan	29%	32%	34%	31%	34%	39%
Ik verander mijn werkzaamheden bewust, zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed	34%	34%	38%	33%	36%	39%

Tabel 13: Stellingen Professionele ontwikkeling (% [helemaal] eens)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen	72%	74%	71%	56%	64%	67%
Mijn ontwikkeling wordt periodiek met mij geëvalueerd	56%	59%	55%	50%	57%	61%
Ik kan mij ontplooiën/ontwikkelen in mijn werk	73%	76%	78%	64%	71%	74%



Tabel 14: Stellingen Professionele gedrevenheid (% [helemaal] eens)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Ik probeer mijzelf continu te verbeteren in mijn beroep	79%	79%	75%	78%	77%	78%
Ik volg de ontwikkelingen in mijn vakgebied actief	70%	65%	67%	69%	67%	70%
Ik ben altijd op zoek naar nieuwe manieren om mijn werk nog beter te doen	74%	72%	67%	71%	69%	69%
Ik vind het leuk om mijn vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat	96%	94%	94%	93%	94%	94%

Tabel 15: Gemiddelde schaalscores Leren en Ontwikkelen (1-5)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Professionele ontwikkeling	3,7	3,7	3,7	3,5	3,6	3,7
Professionele gedrevenheid	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9

Tabel 16: Gemiddelde schaalscores Inzetbaarheid (1-5)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Beroepsexpertise	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
Flexibiliteit	3,9	3,9	3,8	3,9	3,9	3,9
Anticipatie arbeidsmarkt	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2

Tabel 17: Tot welke leeftijd willen/kunnen medewerkers werken, in hoeverre willen zij meer of minder uren werken (%)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
Tot welke leeftijd wilt u doorgaan met werken?	65	64	64	64
Tot welke leeftijd denkt u –lichamelijk en geestelijk– in staat te zijn om uw huidige werk voort te zetten?	66	66	65	66
Zou u meer, minder of evenveel uren willen werken bij uw huidige werkgever? Ga ervan uit dat uw inkomen dan ook verandert	14%	5%	15%	6%



Tabel 18: Belangrijkste redenen om op zoek te gaan naar een andere baan (%)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
De sfeer	11%	9%	16%	14%	15%	18%
De inhoud van het werk	24%	33%	33%	30%	37%	37%
De leidinggevende	16%	17%	18%	15%	15%	17%
De werkwijze en cultuur in de organisatie	37%	34%	37%	35%	33%	33%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	14%	14%	15%	10%	9%	10%
De loopbaanmogelijkheden	23%	22%	18%	24%	23%	21%
De werkdruk	10%	16%	9%	12%	13%	11%
Ik wilde iets nieuws/wat anders gaan doen	37%	30%	27%	36%	35%	33%
Ik wilde een baan met meer verantwoordelijkheden	8%	12%	10%	11%	11%	11%
Het salaris/de beloning	24%	29%	28%	23%	27%	28%
Ik had ergens anders meer doorgroeimogelijkheden	11%	6%	3%	11%	9%	8%
Einde (tijdelijk) dienstverband	3%	3%	0%	4%	4%	3%
Onzekerheid door reorganisaties	5%	8%	5%	6%	4%	4%
Baan die meer past bij mijn opleiding	7%	4%	9%	9%	6%	7%
De reistijd	15%	7%	14%	13%	9%	11%
Anders	7%	10%	8%	7%	7%	7%

Tabel 19: Aandeel medewerkers dat op zoek is naar een andere functie, naar oriëntatierichting (%)¹⁴

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?	15%	12%	13%	18%	14%	16%
> bij dezelfde werkgever	9%	7%	8%	10%	8%	9%
> bij een andere werkgever binnen de sector	5%	6%	5%	7%	7%	8%
> in een andere publieke sector	8%	7%	6%	9%	6%	6%
> buiten de publieke sector	4%	4%	5%	5%	4%	4%



Tabel 20: Stellingen Werkdruk (% [helemaal] eens)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2024		2024	
Ik moet erg snel werken	16%		24%	
Ik heb te veel werk te doen	42%		44%	
Ik moet extra hard werken om iets af te krijgen	23%		27%	
Ik werk onder tijdsdruk	28%		41%	

Tabel 21: Stellingen Regeldruk (% [helemaal] eens)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2024		2024	
Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie	35%		32%	
Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie	34%		38%	
Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen	30%		29%	

Tabel 22: Gemiddelde schaalscores Werkdruk en Regeldruk, (1-5)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2024		2024	
Werkdruk	2,9		3,0	
Regeldruk	3,0		3,0	

Tabel 23: Ervaring ongewenst gedrag door externen in de afgelopen 12 maanden (%)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Ongewenste seksuele aandacht	1,0%	1,0%	1,0%	3,1%	3,1%	4,3%
Bedreiging of intimidatie	16,7%	15,5%	15,3%	20,9%	23,5%	21,9%
Fysieke agressie/lichamelijk geweld	2,5%	2,5%	3,9%	5,1%	5,8%	5,9%
Verbale agressie	27,1%	24,2%	23,8%	34,1%	33,5%	31,0%



Tabel 24: Ervaring ongewenst gedrag door externen in de afgelopen 12 maanden (%)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
Ongewenste seksuele aandacht	1,0%	1,0%	3,1%	4,3%
Bedreiging of intimidatie	15,5%	15,3%	23,5%	21,9%
Fysieke agressie/lichamelijk geweld	2,5%	3,9%	5,8%	5,9%
Verbale agressie	24,2%	23,8%	33,5%	31,0%

Tabel 25: Ervaren ongewenst gedrag door leidinggevenden of collega's, in de afgelopen 12 maanden (%)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
Ongewenste seksuele aandacht	1,1%	2,2%	2,9%	3,7%
Bedreiging of intimidatie	4,8%	6,8%	7,4%	9,5%
Fysieke agressie/lichamelijk geweld	0,0%	0,8%	0,6%	1,2%
Verbale agressie	6,8%	11,4%	9,8%	12,6%
Pesten	6,8%	10,4%	10,3%	12,2%

Tabel 26: Discriminatie meegemaakt in de afgelopen 12 maanden (%)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Discriminatie meegemaakt (%)	6,3%	3,4%	5,9%	7,9%	5,7%	8,0%



Tabel 27: Stellingen Veilig werkklimaat (% [helemaal] eens)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
In mijn organisatie kun je lastige kwesties naar voren brengen	73%	69%	70%	68%
In mijn organisatie is het gemakkelijk om anderen om hulp te vragen	88%	90%	85%	85%
In mijn organisatie is het niet erg om een fout te maken	76%	80%	70%	70%
In mijn organisatie wordt ieders talent gewaardeerd	65%	72%	63%	66%
In mijn organisatie accepteren mensen elkaar als ze anders zijn	77%	79%	77%	76%
In mijn organisatie is het veilig om risico's te nemen	51%	48%	45%	42%
In mijn organisatie worden collega's niet opzettelijk door anderen gedwarsboemd	63%	66%	63%	62%

Tabel 28: Stellingen Inclusief werkklimaat (% [helemaal] eens)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
Mijn organisatie besteedt veel aandacht aan gelijke behandeling van personen ongeacht hun achtergrond (bijv. geslacht, afkomst of geloof)	78%	81%	79%	80%
In deze organisatie hebben alle medewerkers gelijke kansen om promotie te maken	60%	60%	58%	57%
Medewerkers in mijn organisatie ontvangen gelijk loon voor gelijk werk	56%	55%	56%	52%
Mijn organisatie vindt het positief als medewerkers verschillend zijn	75%	78%	78%	79%
Mijn organisatie vindt een goede werk-privébalans van medewerkers belangrijk	90%	91%	82%	83%
In mijn organisatie worden ieders ideeën om dingen beter te doen serieus genomen	60%	59%	56%	55%
In mijn organisatie worden ieders ideeën om dingen beter te doen serieus genomen	54%	53%	53%	53%



Tabel 29: Gemiddelde schaalscores Inclusief werkklimaat en Veilig werkklimaat (1-5)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
Inclusief werkklimaat	3,7	3,7	3,6	3,6
Sociaal veilig werkklimaat	3,7	3,8	3,7	3,7

Tabel 30: Stellingen Nazorg bij geweldsincidenten (% [helemaal] eens)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2024		2024	
Ik vind dat mijn organisatie voldoende doet om agressie en geweld door burgers te voorkomen	91%		89%	
Ik vind dat mijn organisatie adequaat reageert op incidenten	91%		88%	
De nazorg van een incident van agressie en geweld is door mijn organisatie goed geregeld	90%		87%	
Het risico om in aanraking te komen met agressie en geweld beïnvloedt mijn beslissingen	22%		22%	
Het komt wel voor dat standpunten van collega's beïnvloed worden door agressie en geweld	30%		33%	

Tabel 31: Gemiddelde schaalscores Sociale veiligheid (1-5)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
Sociale veiligheid	4,2	4,2	4,2	4,1

Tabel 32: Stellingen Sociale veiligheid (% [helemaal] eens)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
Op mijn werk durf ik mezelf te zijn	90%	91%	88%	87%
Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen	90%	90%	88%	88%
Ik voel me veilig om directe collega's feedback te geven	83%	83%	80%	79%



Tabel 33: Stellingen Personeelsbeleid (% [helemaal] eens)

	Waterschappen	Totaal openbaar bestuur
	2024	2024
Het personeelsbeleid wordt in mijn organisatie duidelijk gecommuniceerd	44%	42%
Het personeelsbeleid in mijn organisatie helpt mij mijn persoonlijke doelen te bereiken	39%	34%
Het personeelsbeleid in mijn organisatie helpt mijn organisatie haar doelen te bereiken	39%	36%

Tabel 34: Hoe beoordeelt u het personeelsbeleid in uw organisatie? (%), 2024

	Weet ik niet/geen mening	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Uitstekend
Waterschappen	1%	5%	17%	32%	37%	8%
Totaal openbaar bestuur	2%	7%	19%	34%	32%	6%



Tabel 35: Stellingen Formalistisch werkklimaat (% [helemaal] eens)

	Waterschappen	Totaal openbaar bestuur
	2024	2024
In mijn organisatie vinden mensen het heel belangrijk om de regels te volgen	69%	74%
In mijn organisatie mogen regels genegeerd worden als dat nodig is om een belangrijk doel te bereiken	18%	20%
In mijn organisatie moet alles volgens de voorgeschreven regels gebeuren	53%	58%
In mijn organisatie is het niet nodig om regels precies op te volgen	17%	16%
In mijn organisatie is niemand boos of teleurgesteld als iemand de regels overtreedt	14%	13%

Tabel 36: Stellingen Innovatief werkklimaat (% [helemaal] eens)

	Waterschappen	Totaal openbaar bestuur
	2024	2024
In mijn organisatie staan mensen open voor nieuwe ideeën	74%	63%
In mijn organisatie reageren mensen snel als er iets veranderd moet worden	27%	33%
In mijn organisatie is het management snel overtuigd om dingen anders te doen	15%	17%
In mijn organisatie kunnen werkwijzen snel worden aangepast om aan nieuwe regels te voldoen	23%	24%
In mijn organisatie kunnen onverwachte problemen snel worden opgelost	52%	40%
In mijn organisatie is er meteen hulp beschikbaar voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën	24%	22%
In mijn organisatie zijn mensen altijd op zoek naar nieuwe oplossingen voor problemen	44%	42%



Tabel 37: Gemiddelde schaalscores formalistisch en innovatief werkklimaat (1-5)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur
	2024		2024
Formalistisch werkklimaat	3,5		3,6
Innovatief werkklimaat	3,0		3,0

Tabel 38: Stellingen Gedrag leidinggevende (% [helemaal] eens), 2024

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Mijn direct leidinggevende zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers	61%	60%	62%	56%	61%	60%
Mijn direct leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven	55%	58%	56%	52%	58%	55%
Mijn direct leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke wensen	74%	74%	77%	69%	74%	74%
Mijn direct leidinggevende wil altijd het maximaal haalbare	43%	42%	31%	47%	46%	39%
Mijn direct leidinggevende inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen	39%	39%	35%	33%	37%	34%
Mijn direct leidinggevende daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen/anders te kijken	48%	46%	43%	43%	43%	41%

Tabel 39: Gemiddelde schaalscores Transformatieel leiderschap (1-5)

	Waterschappen			Totaal openbaar bestuur		
	2019	2022	2024	2019	2022	2024
Transformatieel leiderschap	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4



Tabel 40: Stellingen Talentmanagement (% [helemaal] eens)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
Onze organisatie doet er alles aan om talenten aan te trekken	45%	49%	44%	46%
Onze organisatie doet er alles aan om talenten te behouden	21%	28%	25%	25%
In onze organisatie wordt op systematische wijze vastgesteld wie goed presteert en wie minder goed presteert	20%	18%	23%	18%
Ondermaats (slecht) presteren wordt in onze organisatie geaccepteerd	45%	49%	46%	49%
In mijn organisatie loont het om bovenmaats (goed) te presteren	32%	27%	29%	28%

Tabel 41: Gemiddelde schaalscore Talentmanagement (1-5)

	Waterschappen		Totaal openbaar bestuur	
	2022	2024	2022	2024
Talentmanagement	2,9	2,8	2,8	2,8

Colofon

A&O fonds Waterschappen,
Den Haag, November 2025

Auteurs Thomas Hetteema en Tessa Janssen
Eindredactie A&O fonds waterschappen
Vormgeving Derk Bettonviel
Foto cover A&O fonds Waterschappen | Kees Winkelman

© A&O fonds Waterschappen | 2025

A&O fonds Waterschappen
Zuid-Hollandlaan 7
2596 AL Den Haag
06 18242527

info@aenowaterschappen.nl
www.aenowaterschappen.nl



VERENIGING
WERKEN VOOR
WATERSCHAPPEN

