

# Werken bij de overheid: een aantrekkelijk alternatief voor jongeren?

Stephan Corporaal, Tinka van Vuuren, Ben van Veen en Maarten van Riemsdijk

## *Samenvatting*

Het personeelsbestand van gemeenten is vergrijsd. De gemiddelde leeftijd van ambtenaren was al relatief hoog en is de afgelopen jaren verder gestegen; 60 procent van de medewerkers is ouder dan 45 jaar. Dat heeft forse consequenties voor het human resource management (hrm) van gemeenten: voor het opvangen van de uitstroom en het verhogen van de slagkracht en vernieuwing van gemeenten zijn jongeren hard nodig. De auteurs onderzochten in hoeverre gemeenten klaar zijn voor de nieuwe generatie jongeren. Zij vroegen aan ruim achthonderd jongeren wat zij zoeken in werk en vergeleken dat met de kenmerken van werk, zoals die ervaren worden door ruim driehonderd medewerkers in gemeenten. De uitkomsten vertaalden de auteurs samen met een aantal jonge ambtenaren in enkele praktische aanbevelingen voor het verhogen van de aantrekkelijkheid van werken bij gemeenten.

## Inleiding

Gemeenten zien steeds meer de noodzaak om jongeren aan te trekken. Jongeren zijn nodig om de uitstroom van oudere medewerkers op te vangen. Bovendien hebben zij een frisse, onbevangen blik op de nieuwe en complexe taken die gemeenten er de komende jaren bij krijgen (A&O Fonds, 2015). Hun inbreng zal bijdragen aan ideeën en plannen die nodig zijn voor het anders, toekomstgericht organiseren van de lokale samenleving (het 'kantelen'; VNG, 2008). Gemeenten zetten zich, ondanks de complexe en ingrijpende bezuinigingsopgaven waar ze zich voor geplaatst zien, dan ook in op het bevorderen van aantrekkelijk werkgeverschap. Zij ontwikkelen instrumenten voor een hrm-beleid dat aansluit bij de kenmerken en wensen van jongeren.

Het aantrekken van jongeren is echter niet gemakkelijk voor gemeenten. Al jaren kampt de publieke sector met een imago probleem op de arbeidsmarkt. Bovendien lijken de arbeidsvoorwaarden achter te lopen bij die van het bedrijfsleven (Ministerie van Bin-

nenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2005). Ook heeft een toekomstig ambtenaar het lastiger dan werknemers in de private sector. Steijn (2006) beschrijft dat als volgt: ‘Wij verwachten eerst en vooral van een ambtenaar dat hij of zij het algemene belang dient en dat hij of zij particuliere belangen van burgers of bedrijven c.q. organisaties volledig ondergeschikt houdt aan dit algemene belang’. Steijn vraagt zich dan ook af: ‘Wie is er eigenlijk zo gek om ambtenaar te worden?’

In dit artikel presenteren we de resultaten van een onderzoek dat als doel had om gemeenten te kunnen adviseren over het vergroten van hun wervingskracht en het inrichten van de organisatie met een hrm-beleid dat aansluit bij de typische kenmerken en wensen van jongeren. We presenteren eerst theorie over wat werk aantrekkelijk maakt voor jongeren. Dan beschrijven we de opzet van ons onderzoek. Vervolgens laten we zien welke voorkeuren jongeren hebben inzake werk en in hoeverre die afwijken van de manier waarop het werk door gemeenteambtenaren wordt ervaren. We vertalen die uitkomsten vervolgens in een aantal conclusies en aanbevelingen.

*aansluitend  
hrm-beleid*

## Literatuur: aantrekkelijk werk voor jongeren

Een gemeente die jongeren wil aantrekken, zorgt ervoor dat zij als een aantrekkelijke werkgever wordt gezien. Aantrekkelijk werkgeverschap is de mate waarin de baanzoeker denkt dat zijn voorkeuren gerealiseerd kunnen worden in een bepaalde baan en organisatie (Vroom, 1964). De aantrekkelijkheid van een baan en de organisatie is een belangrijke voorspeller voor de intenties van een baanzoeker om te solliciteren (Judge & Cable, 1997) en de daadwerkelijke baankeuze (Chapman e.a., 2005).

Willen gemeenten hun aantrekkingskracht verhogen, dan zijn er drie clusters van voorkeuren waarop zij moeten inspelen: werkinhoud, werkomgeving en imago. Deze houden, volgens een meta-analyse van meer dan zeventig wervingsonderzoeken (Chapman e.a., 2005), sterk verband met de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie en de intenties van een baanzoeker om een baanaanbod te accepteren.

Werkinhoud is een van de meest belangrijkste voorspellers van deze aantrekkelijkheid. Dat komt doordat werkinhoud kan voorzien in de menselijke behoefte aan groei en ontwikkeling (Parker & Ohly, 2008). Onderzoek toont aan dat meer dan de helft van de mensen die zijn ingestroomd bij een publieke werkgever, voor hun baan hebben gekozen vanwege de inhoud van het werk (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012). Ook lijken mensen die kiezen voor een loopbaan binnen de publieke sector er relatief veel belang aan te hechten dat de werkinhoud van hun functie aansluit bij interesses op het gebied van beleid, het dienen van het algemeen belang, medeleven en zelfopoffering (Steijn, 2006). Er zijn drie kenmerken voor werkinhoud te onderscheiden: uitdaging, afwisseling en autonomie (Powell & Goulett, 1996; Harris & Fink, 1987).

Niet alleen de inhoud van een baan, maar ook de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd bepaalt de aantrekkelijkheid ervan (Chapman e.a., 2005). De werkomgeving, bijvoorbeeld het sociale contact met collega's en leidinggevendenden, kan de aantrekke-

lijkheid van de baan versterken. Bovendien is de werkomgeving relevant voor de mate waarin aantrekkelijk werkgeverschap wordt ervaren, omdat het onder andere voorziet in de universele behoefte van mensen om relaties met andere mensen (leidinggevend, collega's) te ontwikkelen en te onderhouden. De werkomgeving bestaat uit vijf kenmerken: de leidinggevende, collega's en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (Powell & Goulett, 1996; Harris & Fink, 1987), fysieke werkomgeving en flexibiliteit in tijd en plaats van werk (Corporaal, Van Riemsdijk & Van Vuuren, 2015).

Imago is de derde relevante voorkeur; hiermee wordt bedoeld de subjectieve, abstracte en niet-tastbare organisatiekenmerken die een organisatie oproept, zoals de mate waarin een organisatie geassocieerd wordt met 'innovatie', 'technisch' en 'succesvol' (Van Hoya & Saks, 2010). Een positief imago kan baanzoekers aantrekken, omdat zij zichzelf graag identificeren met organisaties met een innovatief imago. Ze associëren dat namelijk met een positieve bijdrage aan hun aanzien en sociale status (Cable & Turban, 2003).

De afgelopen jaren is er veel geschreven over de geheel eigen voorkeuren die jongeren zouden hebben wat betreft werkinhoud, werkomgeving en imago. Jongeren - vaak omschreven als de generatie Y - zouden anders zijn dan oudere werknemers, vanwege een aantal vormende, generatiespecifieke kenmerken in hun opvoeding, zoals een relatief hoge welvaart (Manpower, 2006; Smola & Sutton, 2002), een grote invloed van allerlei ICT-toepassingen op het dagelijks leven (Manpower, 2006; Bontekoning, 2008) en een

## Welke voorkeuren hebben jongeren en in hoeverre wijken die af van hoe gemeenteambtenaren hun werk ervaren?

vrijere opvoeding (Eisner, 2005; Smola & Sutton, 2002). Ook zouden jongeren vanwege leeftijds- en levensfase-effecten gemotiveerd zijn door andere baankenmerken dan oude werknemers

(Kanfer & Ackerman, 2004). Jongeren worden in vergelijking met ouderen bijvoorbeeld meer gemotiveerd door activiteiten die een groot beroep doen op resultaatgerichtheid (Kanfer & Ackerman, 2004).

Meer recent onderzoek maakt echter duidelijk dat er uiterst voorzichtig moet worden omgegaan met de veronderstelde geheel eigen werkvoorkeuren van de generatie Y. Zo concludeert Deal (2007) dat alle generaties ongeveer dezelfde waarden hebben, maar dat iedereen deze op een verschillende manier uit. Onderzoek van Manpower (2006) toont bijvoorbeeld aan dat jongeren zekerheid omschrijven als iets dat zelf gecreëerd kan worden door ervaring of opleiding, en dus niet zozeer in de traditionele betekenis van het woord: een vast contract. Het is dus belangrijk om niet alleen vast te stellen welke kenmerken jongeren belangrijk vinden, maar vooral hoe jongeren dat precies invullen. Dat is dan ook het eerste wat we doen in dit onderzoek.

Het tweede is vaststellen in hoeverre die voorkeuren terugkomen in banen en organisaties bij de overheid. Jongeren worden namelijk niet alleen aangetrokken door het al dan niet aanwezig zijn van bepaalde kenmerken, maar door de mate waarin zij vinden

dat de kenmerken van een baan en organisatie overeenkomen met hun eigen waarden en behoeften (Cable & Judge, 1996). Voor het vaststellen van de aantrekkelijkheid van banen en organisaties voor jongeren is dus kennis nodig over enerzijds hun voorkeuren en anderzijds de match van deze voorkeuren met de kenmerken van de organisatie. Ook die bijdrage leveren we middels dit onderzoek.

## Opzet van het onderzoek

Om te kunnen bepalen hoe het gesteld is met de aantrekkelijkheid van Nederlandse gemeenten, hebben we dit onderzoek in twee fasen uitgevoerd. We begonnen met het vaststellen wat jongeren die een economische en/of bestuurskundige opleiding volgen aantrekkelijk vinden in werk. Vervolgens hebben we de verzamelde voorkeuren van de ondervraagde jongeren vergeleken met de ervaringen van ambtenaren van een aantal Nederlandse gemeenten.

*twee fasen*

### *Voorkeuren van jongeren*

We verkenden eerst wat werk voor jongeren aantrekkelijk maakt. Dit deden we met negen focusgroepen met 153 jongeren uit bestuurlijke en economische opleidingen in het vmbo (9%), mbo (40%) en hbo/wo (51%). We richten ons daarbij tot jongeren in het laatste jaar van onder meer een beroepsopleiding in het economisch domein (zoals bestuurskunde, personeel en arbeid, bedrijfseconomie en secretariael werk). Dat is het type jongeren dat relatief veel in een overheidsbaan terecht komt. Zij zijn gekozen in samenspraak met de onderzochte gemeenten; volgens deze gemeenten is er de komende jaren met name behoefte aan jongeren van deze opleidingen. De jongeren waren 15-27 jaar oud. We maken onderscheid tussen opleidingsniveaus, omdat er weliswaar nog weinig onderzoek is gedaan naar de groep lageropgeleide baanzoekers, maar wel vaak wordt verondersteld dat lageropgeleide jongeren op een andere manier naar werk kijken. Zij zouden minder waarde hechten aan uitdaging en afwisseling, en meer aan materiële kenmerken (zoals zekerheid en status; Groeneveld & Steensel, 2009).

In de focusgroepen vroegen we jongeren om de kenmerken te benoemen die zij belangrijk vinden in werk, en die kenmerken vervolgens heel precies te omschrijven. Het grote voordeel van de opzet van focusgroepen was dat jongeren continu gestimuleerd werden om elkaars standpunten te bevragen en begrippen te verhelderen.

Op basis van de uitkomsten van de focusgroepen is een vragenlijst ontworpen met 79 items (Corporaal, Van Riemsdijk & Van Vuuren, 2015). Die vragenlijst kan heel precies de voorkeuren van jongeren meten en is afgestemd op hun taalgebruik. We hebben die vragenlijst vervolgens uitgezet onder 857 jongeren in het laatste jaar van een beroepsopleiding in het economisch domein (5% vmbo, 37% mbo en 58% hbo/wo). De vragenlijsten zijn grotendeels afgenomen door onderzoeksassistenten in klaslokalen, wat ervoor zorgde dat het responspercentage 99,3% was.

### *Werkbeleving van gemeenteambtenaren*

Onder 421 gemeenteambtenaren (43% mbo-niveau, 57% hbo-niveau) van elf verschillende gemeenten hebben we vervolgens gemeten in hoeverre zij de kenmerken ervaren, die jongeren belangrijk vinden. We hebben middelgrote en grote gemeenten bereikt in oost- en midden-Nederland. We hebben ons gericht op ambtenaren die in functies werken, waar ook jongeren van de onderzochte opleidingen zouden kunnen instromen. De leeftijd varieerde van 26-54 jaar en het gemiddelde dienstverband was 15,3 jaar. Het responspercentage was 43 procent. We deden dat met een aangepaste en gevalideerde versie van de genoemde vragenlijst naar voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken (Corporaal, 2014).

De inhoud van de vragen was steeds hetzelfde, maar in plaats van te vragen naar voorkeuren, vroegen we gemeenteambtenaren te beoordelen in hoeverre zij de baan- en organisatiekenmerken die jongeren belangrijk vinden, ervaren in hun baan. We veranderden in het meetinstrument van medewerkers daarvoor steeds het eerste deel van de vragen. In plaats van 'Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik ...', vroegen we: 'In mijn baan ervaar ik dat ik ...'

Middels een multigroepfactoranalyse is getoetst of er sprake was van meetinvariantie tussen het meetinstrument van jongeren en medewerkers. Daarmee konden we vaststellen of in beide groepen vergelijkbare constructen zijn gemeten en of alle verschillen/overeenkomsten in waargenomen scores tussen de groep jongeren en medewerkers konden worden toegeschreven aan deze constructen (Wichters & Vorst, 2004). De toets op meetinvariantie deden we door het factormodel zonder restricties, waarbij beide groepen afzonderlijk geschat worden te vergelijken met *a* een model waarbij factorladingen worden gelijkgesteld, en *b* een model waarin de covariantie tussen de aspecten gelijk wordt gesteld (Byrne, 2010). Omdat door onze grote steekproef kleine afwijkingen van het model al snel leidden tot significante verandering van de chi-kwadragen, hebben we beoordeeld met twee indicatoren die minder gevoelig zijn voor de omvang van de steekproef: RMSEA en CFI (Byrne, 2010). Ten slotte is de aangepaste vragenlijst getoetst op betrouwbaarheid (Cronbachs alfa's > 0,70) en zijn de psychometrische kwaliteiten ook middels een confirmatieve factoranalyse onderzocht.

De uitkomsten van de multigroepfactoranalyse laten zien dat de gelijkheidsrestricties op factorladingen slechts heel beperkt de RMSEA en CFI doen verslechteren, en dat de gelijkstelling van varianties de RMSEA en CFI beperkt tot redelijk doen verslechteren. Weliswaar is er dus sprake van enige meetinvariantie, maar de hoogte van de modificatie-indices en effectgrootten wijzen niet op grove schendingen van de invariantie in factorstructuur tussen de groep jongeren en medewerkers (Corporaal, 2014). Daarmee kunnen we vaststellen dat het met het door ons ontwikkelde meetinstrument mogelijk is om de voorkeuren van jongeren en de belevingen van medewerkers met elkaar te vergelijken. We realiseren dat we een vergelijking maken tussen twee steekproeven op twee verschillende, maar op grond van de factorstructuur vergelijkbare, schalen.

De belevingen van de gemeenteambtenaren hebben wij vergeleken met de voorkeuren van jongeren, middels een *t*-test. De significantie van de verschillen tussen jongeren

en medewerkers testten we op een niveau van  $p < 0,05$ . De sterkte van het verschil hebben we inzichtelijk gemaakt met Pearsons  $r$ . De  $r$ -waarde als uitkomstmaat ('effect-size') van een  $t$ -toets is een veelgebruikte maat om de sterkte van het verschil uit te drukken (zie o.a. Field, 2009). Een waarde van  $< 0,3$  duidt op een klein verschil, een waarde van  $0,3-0,5$  duidt op een redelijk sterk verschil en een waarde van  $> 0,5$  duidt op een groot verschil tussen jonge baanzoekers en organisaties (Cohen, 1988).

## Resultaten: voorkeuren van jongeren

In de focusgroepen constateerden we dat jongeren van zowel vmbo, mbo als hbo inderdaad kenmerken belangrijk vinden als uitdaging, afwisseling, autonomie, flexibiliteit, collega's, de leidinggevende, de fysieke werkplek, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en imago. Jongeren geven in de focusgroepen ook aan dat zij zich realiseren en het accepteren dat niet al hun voorkeuren aanwezig kunnen zijn in een baan en organisatie; niet-aanwezige kenmerken kunnen gecompenseerd worden door andere aanwezige kenmerken.

Tabel 1 en 2 geven aan wat de uitkomsten zijn van de focusgroepen, over wat jongeren precies onder baan- en organisatievoorkeuren verstaan wat betreft werkinhoud, werkomgeving en imago. Hieruit blijkt dat dit dezelfde kenmerken zijn die volgens de theorie een baan en organisatie voor jongeren aantrekkelijk zouden maken. Wat echter anders is, is de manier waarop zij die kenmerken omschrijven.

*focusgroepen*

Tabel 1. Kenmerken en aspecten die jongeren belangrijk vinden op het gebied van werkinhoud.

Kenmerk en aspecten	Wat vinden jongeren precies belangrijk?
Uitdaging: taken doen die aansluiten op bestaande kennis	'Taken doen die aansluiten op mijn kennis, op dingen die ik al kan en taken doen waarvan ik zeker weet dat ik ze kan'
Uitdaging: nieuwe dingen leren	'Taken doen waarmee ik veel verschillende dingen leer, taken doe die nieuw zijn, problemen oplos die nieuw zijn'
Uitdaging: taken doen die impact hebben op klant of organisatie	'Taken doen die als doel hebben om klanten tevredener te maken, die op korte termijn resultaat opleveren voor de klant of voor het bedrijf'
Afwisseling in sociale contacten	'Met veel verschillende collega's binnen en buiten de organisatie in contact komen, afwisseling tussen werk wat ik alleen doe en met anderen, met veel verschillende afdelingen in het bedrijf in contact komen'
Afwisseling in type werkplek	'Op veel verschillende plekken binnen het bedrijf werken, op veel verschillende afdelingen van het bedrijf werken, in veel verschillende ruimten werken'
Afwisseling in type taken	'Afwisseling simpele en moeilijke taken, veel verschillende soorten taken uitvoeren, afwisseling tussen het soort taken'
Autonomie: duidelijkheid	'Duidelijkheid over wat er precies van mij verwacht wordt, waarvoor ik verantwoordelijk ben en wat ik precies moet doen'
Autonomie: vertrouwen	'Niet steeds gecontroleerd worden, een leidinggevende die zich niet steeds bemoeit met mijn werk, vertrouwen om werk zelfstandig uit te voeren'
Autonomie: vrijheid in de inrichting van het werk	'Zelf de volgorde van werkzaamheden bepalen, zelf bepalen hoe ik mij werk uitvoer, zelf bepalen wanneer ik iets ga doen'

Tabel 2. Kenmerken en aspecten die jongeren belangrijk vinden op het gebied van werkomgeving en imago.

Kenmerk en aspecten	Wat vinden jongeren precies belangrijk?
Collega's: hulp	'Collega's die mij uit zichzelf helpen, collega's die mij helpen met problemen op het werk, collega's die elkaar veel helpen'
Collega's: persoonlijke interesse en vriendschappen ontwikkelen	'Collega's hebben waarmee ik buiten werktijd leuke dingen doe en waarmee ik onder en buiten werktijd kan praten over privéproblemen'
Collega's: sfeer	'Eerlijkheid, respect, niet roddelen'
Leidinggevende: respect	'Op een eerlijke manier taken toewijzen, rekening houden met rechten van medewerkers, in waarde laten, respecteren wie ik ben, respect voor alternatieve zienswijzen'
Leidinggevende: persoonlijke interesse	'Een leidinggevende die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat, een leidinggevende die belangstelling toont voor mijn privéleven en waarmee ik kan praten over privé zaken'
Leidinggevende: participatieve stijl	'Een leidinggevende die mij raadpleegt voordat hij tot actie overgaat of met een probleem geconfronteerd wordt. Een leidinggevende die naar mij luistert bij het kiezen van de taken die er gedaan moeten worden'
Opleiding en ontwikkeling: opleidingsmogelijkheden	'Volgen van een cursus die directe koppeling heeft met werk, de mogelijkheid om in deeltijd een opleiding te volgen, een opleidingsprogramma dat gekoppeld is aan doorstromen naar hogere functies, een opleidings-traject dat voor mij persoonlijk is samengesteld'
Opleiding en ontwikkeling: doorgroei-mogelijkheden	'Doorgroeien naar functies met meer zelfstandigheid, met meer contact met mensen buiten de organisaties, met meer verantwoordelijkheid, verschillende functies, doorgroeien naar leidinggevende functie'
Fysieke werkplek: werkomstandigheden	'Goed geventileerde, schone, opgeruimde werkplek, veiligheid, vaste werkplek'
Fysieke werkplek: beschikbaarheid van technologie	'Tijdens werktijd sociale media, mobiele telefoon gebruiken en vrije toegang tot internet'
Flexibiliteit: duidelijkheid over werkdagen en werkdagen	'Vaste werktijden, vaste werkdagen, ruim van tevoren duidelijk op welke dagen en tijden ik werk'
Flexibiliteit in werkdagen en werktijden	'Zelf de begin- en eindtijden van mijn werkdag bepalen, kan werken op dagen die het mij uitkomt, zelf bepalen wanneer ik pauze neem, vrijheid om met collega's te wisselen van werkdag'
Flexibiliteit: thuiswerken	'Zo nu en dan thuiswerken, niet verplicht ben om al mijn werkuren fysiek aanwezig te zijn, zelf mag bepalen wanneer ik thuis werk'
Imago	'Organisaties die bekend staan om hun kwalitatieve en innovatieve producten'

### *Verschillen tussen voorkeuren van jongeren en gemeenteambtenaren*

Tabel 3 geeft de verschillen weer tussen de voorkeuren van jongeren en de ervaringen van gemeenteambtenaren op het gebied van werkinhoud. Voor wat betreft uitdaging zijn er alleen op het gebied van nieuwe dingen leren redelijk sterke verschillen tussen jongeren en gemeenteambtenaren. Jongeren hebben voor dit aspect sterkere voorkeuren, dan de mate waarin gemeenteambtenaren dit aspect in hun baan ervaren.

Wat betreft afwisseling is er een groot verschil in type werkplek, voor zowel het mbo-niveau als het hbo-niveau. Jongeren hebben sterke voorkeuren voor het werken op verschillende afdelingen, ruimten of plekken van de organisatie, terwijl gemeenteambtenaren dat in mindere mate ervaren.

Verder zijn er verschillen op het gebied van duidelijkheid: jongeren hebben daar aanzienlijk sterkere voorkeuren voor, dan de mate waarin gemeenteambtenaren dit kenmerk ervaren (autonomie en duidelijkheid).

Tabel 3. **Verschillen tussen voorkeuren van jongeren en ervaringen van gemeenteambtenaren op het gebied van werkinhoud.**

Aspecten	Mbo			Hbo		
	m (g)	m (j)	verschil jongeren en gemeenten	m (g)	m (j)	verschil jongeren en gemeenten
Uitdaging: taken doen die aansluiten op bestaande kennis	4,1	4,0	geen	4,0	3,7	zwak
Uitdaging: nieuwe dingen leren	3,6	4,1	redelijk	3,6	4,0	redelijk
Uitdaging: taken doen die impact hebben op klanttevredenheid/die resultaat voor de organisatie opleveren	3,7	4,1	zwak	3,7	3,8	zwak
Afwisseling in sociale contacten	3,7	4,0	zwak	3,9	4,0	geen
Afwisseling in type werkplek	2,5	3,5	groot	2,6	3,3	redelijk
Afwisseling in type taken	3,9	4,1	zwak	3,8	4,0	zwak
Autonomie en duidelijkheid: vrijheid in de inrichting van het werk	3,7	3,8	zwak	3,8	3,9	zwak
Autonomie en duidelijkheid: duidelijkheid inhoud/verwachtingen van werk	3,7	4,3	redelijk	3,4	4,0	redelijk
Autonomie en duidelijkheid: vertrouwen	4,1	4,2	zwak	4,2	4,1	zwak

g = gemiddelden gemeenteambtenaren (1-5); j = gemiddelden jongeren (1-5).

Op het gebied van werkomgeving (zie tabel 4) valt op dat er met betrekking tot flexibiliteit geen noemenswaardige verschillen zijn tussen jongeren en gemeenteambtenaren. Wel verschillen de voorkeuren van jongeren aanmerkelijk van de ervaringen van de gemeenteambtenaren over opleidings- en doorgroeimogelijkheden. Jongeren hebben daar veel sterkere voorkeuren voor, dan de mate waarin medewerkers bij de lokale overheid dit ervaren in hun baan. Met name op het gebied van doorgroeimogelijkheden zijn er grote verschillen. De voorkeur van zowel mbo'ers als hbo'ers voor het hebben van eerlijke, open en respectvolle collega's (collega's: sfeer) zijn veel sterker, dan de mate waarin medewerkers bij de overheid dat ervaren. Jongeren hebben daarnaast sterkere voorkeuren voor een leidinggevende die hen betreft bij besluiten en beslissingen, dan de mate waarin medewerkers bij de overheid dat ervaren.

Er zijn verschillen op het gebied van werkomstandigheden (zowel bij mbo'ers als hbo'ers). De voorkeuren van jongeren zijn sterker voor goede werkomstandigheden, dan de mate waarin medewerkers bij de overheid deze ervaren. Opvallend is dat er ook op het gebied van imago aanzienlijke verschillen zijn tussen voorkeuren van jongeren en medewerkers. Jongeren hebben aanzienlijk sterkere voorkeuren voor een organisatie die bekend staat om innovatie en hoge kwaliteit van producten en diensten, dan de mate waarin medewerkers bij de overheid dat ervaren.



Tabel 4. Verschillen tussen voorkeuren jongeren en werk van gemeenten op het gebied van werkomgeving en imago.

Aspecten	Mbo			Hbo		
	m (g)	m (j)	r	m (g)	m (j)	r
Flexibiliteit in werkdagen en werktijden	3,8	3,8	geen	4,0	3,7	zwak
Duidelijkheid over werktijden en werkdagen	4,0	4,2	zwak	3,9	3,7	zwak
Flexibiliteit: thuiswerken	2,8	3,1	zwak	3,4	3,5	geen
Collega's: hulp van collega's	3,8	4,1	zwak	3,7	4,0	zwak
Collega's: vriendschappen ontwikkelen	3,1	3,4	zwak	3,0	3,2	zwak
Collega's: sfeer	3,7	4,4	redelijk	3,7	4,4	groot
Leidinggevende: persoonlijke interesse	3,6	3,7	zwak	3,2	3,5	zwak
Leidinggevende: respect	4,0	4,4	zwak	4,0	4,4	zwak
Leidinggevende: ruimte om mee te beslissen	3,6	4,0	zwak	3,6	4,0	redelijk
Opleidingsmogelijkheden	3,6	4,1	redelijk	3,5	4,1	redelijk
Doorgroeimogelijkheden	3,0	4,1	groot	3,1	4,2	groot
Fysieke werkplek: werkomstandigheden	3,6	4,3	redelijk	3,6	4,2	redelijk
Fysieke werkplek: beschikbaarheid van technologie	3,7	3,7	geen	3,9	3,6	zwak
Imago	3,4	4,2	sterk	3,3	3,9	redelijk

g = gemiddelden gemeenteambtenaren (1-5); j = gemiddelden jongeren (1-5).

## Conclusies

### *Jongeren minder vernieuwend dan gedacht*

De kenmerken die een baan en organisatie voor jongeren aantrekkelijk maken zijn niet vernieuwend, maar wel de manier waarop jongeren die kenmerken omschrijven. Dat is opmerkelijk, want tot nu toe is er vooral veel aandacht geweest voor het vaststellen van de kenmerken die jongeren belangrijk vinden en niet zozeer voor het vaststellen wat zij daaronder verstaan (Carless & Imber, 2007; Cugin, 2013). Het grote risico daardoor is dat de specifieke voorkeuren van jongeren niet worden opgemerkt en dat gemeenten op een verkeerde manier met de jongeren omgaan.

Zo zeggen jongeren dat ze autonomie belangrijk vinden, maar beschrijven autonomie onder andere als het hebben van duidelijke instructies over wat er van hen verwacht wordt en hoe het werk moet worden gedaan, zodat zij zelfstandig kunnen werken. Doorgroeimogelijkheden beschrijven ze niet zozeer als doorgroeien naar een functie hoger in de hiërarchie, maar als doorgroeien naar functies met meer contact met burgers en meer zelfstandigheid. Flexibiliteit beschrijven zij als tijdige duidelijkheid over werktijden en werkdagen. Dat is dus wat anders dan de gangbare betekenis die aan deze kenmerken wordt gegeven.

Het risico bestaat dan ook dat maatregelen die vanuit de gangbare betekenis van deze kenmerken worden getroffen, jongeren eerder afschrikken dan aantrekken. De eerste belangrijke bijdrage van dit onderzoek is dan ook dat we hebben vastgesteld hoe jongeren de relevante kenmerken omschrijven (zie tabel 1 en 2).

### *Geen vernieuwende, maar onzekere jongeren*

Ons onderzoek relateert veel publicaties over de generatie Y die stellen dat de jongeren van nu geheel anders en vernieuwend naar werk kijken. Weliswaar zijn jongeren op een andere manier opgegroeid en zijn zij andere vormen van hiërarchie en omgang met technologie gewend, maar dat lijkt nauwelijks door te werken in hun voorkeuren voor werk. Sterker nog, het onderzoek zet ons met beide benen op de grond: jongeren lijken erg onzeker en eisen vooral duidelijkheid, structuur en uitgetekende (loopbaan) mogelijkheden.

Dat is ook logisch te verklaren, want onderzoek laat zien dat, met name in de eerste maanden van een baan, aandacht moet worden geschonken aan het bieden van duidelijkheid vanwege de stress, frustraties en onzekerheid die de overgang van school naar werk met zich meebrengt (Katz, 1985). Jongeren lijken dus niet te worden aangetrokken, maar te worden afgeschrikt door meer autonome en flexibele manieren van werken, zoals in de afgelopen jaren gepromoot onder de noemer van 'het nieuwe werken'.

Een andere opvallende uitkomst van de studie is dat de sterkte van voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken slechts beperkt uiteenloopt tussen jonge baanzoekers uit verschillende opleidingsniveaus (Corporaal, 2014). Wel constateren we dat vmbo'ers en mbo'ers in onze studie het vooroordeel erkennen dat lageropgeleiden minder belang hechten aan immateriële kenmerken (zoals uitdaging en afwisseling) en juist meer aan materiële kenmerken (zoals zekerheid en status). Zij benoemen vaak als ervaring het gebrek aan respect van werkgevers voor hun voorkeuren. Zij voelen zich behandeld als ondergewaardeerde werknemers die alleen afkomen op een goed salaris en voelen zich soms als een robot behandeld. Volgens hen realiseren werkgevers zich onvoldoende dat zij ook sterke voorkeuren hebben voor kenmerken als ontwikkeling en uitdaging.

### *Overeenkomsten en verschillen tussen jongeren en gemeenten*

Ons onderzoek laat zien dat er een groot aantal overeenkomsten is tussen wat jongeren willen en wat gemeenten lijken te kunnen bieden, zoals afwisseling in sociale contacten, flexibiliteit en het uitvoeren van taken met een duidelijke impact en relevantie. Zeker in vergelijking met werk in andere sectoren, zoals de techniek en zorg (Corporaal, 2014), scoren de gemeenten daarin erg sterk. Ons onderzoek in die sectoren laat zien dat er met name in de techniek veel en grote verschillen zijn tussen wat jongeren willen en organisaties bieden. Met name op het gebied van uitdaging, afwisseling en autonomie lijkt de technieksector veel minder aantrekkelijk, dan een baan bij overheid. In vergelijking met de zorg is de overheid vooral aantrekkelijker op het gebied van uitdaging en flexibiliteit. Belangrijk om te realiseren is echter, dat de kenmerken die positief opvallen bij de overheid, niet per definitie leiden tot meer wervingskracht: pas wanneer de gemeenten die kenmerken en aspecten goed uitdragen, bijvoorbeeld in hun wervingsmateriaal, zal dat een effect hebben op de aantrekkingskracht voor jongeren.

Het belangrijkste verschil tussen wat jongeren willen en wat gemeenten lijken te kunnen bieden, is dat gemeenten niet lijken te kunnen voorzien in de behoefte van jongeren om zichzelf te ontwikkelen. De mate waarin medewerkers de ervaring hebben dat

zij nieuwe dingen in het werk leren en er doorgroei- en opleidingsmogelijkheden zijn, blijft achter bij de behoefte van jongeren. Bovendien lijkt de lokale overheid niet te kunnen voorzien in de grote behoefte van jongeren om niet in dezelfde functie te blijven, bijvoorbeeld door te rouleren naar een andere afdeling of via doorgroei in een ander type functie (met meer klantcontact, meer verantwoordelijkheid of meer zelfstandigheid).

Ook is er een aanzienlijk verschil tussen jongeren en medewerkers bij de gemeenten op het gebied van duidelijkheid over de inhoud van en verwachtingen over hun werk. In dat opzicht lijken medewerkers meer losgelaten te worden, dan dat jongeren willen. Ambtenaren ervaren minder duidelijkheid over de inhoud en aanpak van het werk, dan dat jongeren dit zouden willen.

De resultaten laten tevens zien dat er geen opvallende verschillen zijn in de uitkomsten tussen de groep mbo-opgeleiden en hbo-opgeleiden. Voor beide groepen medewerkers zijn de verschillen en overeenkomsten tussen wat jongeren willen en ambtenaren ervaren ongeveer even groot.

### *Discussie*

Ons onderzoek bevestigt de subjectiefactorentheorie die vaak in wervingsonderzoek wordt aangehaald. Met name subjectieve factoren zijn voor jonge baanzoekers relevant voor de aantrekkelijkheid van een baan. Voor jongeren zijn dat factoren zoals ervaren duidelijkheid, flexibiliteit, structuur en ontwikkeling. Een tweetal kanttekeningen moeten we echter plaatsen bij de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek.

Op de eerste plaats zijn de voorkeuren van jongeren gemeten onder een groep jongeren die in het laatste jaar van een beroepsopleiding zitten. Doordat zij slechts beperkte ervaring hebben, zijn hun voorkeuren niet altijd realistisch en mogelijk sterk afhankelijk

## **Dit onderzoek bevestigt de subjectiefactorentheorie die vaak in wervingsonderzoek wordt aangehaald**

van de verwachtingen van hun ouders. Onze verwachting is dat de voorkeuren van jonge baanzoekers veranderen in de eerste jaren dat zij werken. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat ge-

duurende de eerste jaren waarin iemand werkt, de behoefte aan ondersteuning vanuit de leidinggevende en de behoefte aan duidelijkheid daalt. Door die verandering in voorkeuren zijn de uitkomsten van onze studie mogelijk niet toepasbaar op een groep jongeren die veel werkervaring hebben. In een vervolgonderzoek onderzoeken we daarom op dit moment in hoeverre de voorkeuren van jongeren stabiel blijven gedurende hun eerste werkzame jaren.

Op de tweede plaats hebben we de steekproef beperkt tot studenten en bedrijven in oost-Nederland. Voor zover wij weten zijn er geen studies die uitwijzen dat de werkvoorkeuren van jongeren uiteenlopen tussen verschillende regio's. Wel hebben we de steekproef van jonge baanzoekers in overeenstemming gebracht met de landelijke karakteris-

tieken van jonge baanzoekers die de komende jaren de arbeidsmarkt opstromen, door te wegen naar opleidingsniveau, sector en geslacht.

Bij het vaststellen van de aantrekkelijkheid van werk in gemeenten hebben we gemeten in hoeverre ambtenaren de kenmerken ervaren die jongeren belangrijk vinden. Ons onderzoek is dus vanuit het perspectief van de jongeren uitgevoerd en we moeten ons in dit artikel dan ook beperken tot conclusies over de aantrekkelijkheid van werk voor jongeren. We realiseren ons ook dat overheidsorganisaties sterk in beweging zijn en dat die ervaringen de komende jaren dus veranderen. In ons onderzoek richten we ons echter op hoe de huidige werknemers de realiteit binnen hun organisatie waarnemen. Ongetwijfeld zal de ervaren realiteit er dus over een paar jaar anders uitzien, maar als de jongeren beginnen met werken, zullen veel aspecten nog hetzelfde zijn, als de werknemers op dit moment ervaren.

## Aanbevelingen

De uitkomsten van het onderzoek zijn, samen met tien jonge gemeenteambtenaren (60% man, 40% vrouw) met een hbo-opleiding, vertaald in een aantal praktische adviesrichtingen voor gemeenten. Bovendien zijn aanbevelingen uitgewerkt, op basis van suggesties die jongeren in de focusgroepen van dit onderzoek noemden.

*praktisch advies*

### *Profilering van werk bij gemeenten*

Op de eerste plaats biedt dit onderzoek handvatten voor gemeenten, om banen op een betere manier onder de aandacht van jongeren te kunnen brengen. De afgelopen tijd hebben gemeenten veel geïnvesteerd in aantrekkelijk wervingswebsites, recruitment via sociale media en het verleiden van jongeren middels diverse vormen van traineeships in plaats van met een standaardfunctie. Volgens de bevroegde jongeren in de focusgroepen wordt daarbij met name aandacht besteed aan de vorm en aan allerlei 'mooie reclame teksten en neptestimonials door gladdere marketingsbureaus'. Juist de overheid zou zichzelf volgens de jonge gemeenteambtenaren kunnen onderscheiden, door het beter uitdragen van de interessante inhoud van een baan.

In plaats van een standaardtekst te communiceren, zoals 'een innovatieve werkomgeving met veel uitdaging', biedt dit onderzoek een overzicht van de concrete aspecten waarover gemeenten (met voorbeelden) kunnen communiceren op wervingswebsites. De door ons geraadpleegde jongeren zien daarbij het liefst voorbeeldloopbanen, met jonge ambtenaren die op een eerlijke manier vertellen hoe zij afwisseling in hun baan ervaren, hoe ze zijn doorgegroeid naar een ander type functie en welke problemen en uitdagingen ze ervaren in hun loopbaan. Bovendien geven de bevroegde jonge gemeenteambtenaren als suggestie mee om tijdelijke banen op een aantrekkelijker manier in de markt te zetten. Niet als een functie die drie jaar duurt, maar als een traject waarmee je er na drie jaar beter uit komt, dan dat je erin komt.

### *Naar een lerende organisatie*

De resultaten van ons onderzoek laten zien dat er uitdagingen zijn voor de overheid op het gebied van opleiding en ontwikkeling, doorgroeimogelijkheden en het leren van nieuwe kennis en vaardigheden in een baan. Die uitdagingen zijn relevant om aan te pakken. Enerzijds wensen jongeren geen baan bij de overheid waarin men jarenlang hetzelfde type werk moet doen, met steeds dezelfde collega's. Zij benadrukken het belang van mobiliteit, ontwikkeling en vernieuwing. Anderzijds hebben gemeenten belang bij het werven van jongeren, vanwege hun frisse en onbevangen blik die zal bijdragen aan het anders en toekomstgericht organiseren van de lokale samenleving.

#### *suggesties*

De door ons bevroegde jongeren geven een aantal suggesties om te komen tot een gemeentelijke organisatie die meer uitdaagt tot leren en ontwikkeling.

- Denk als gemeente minder in statische functies en hiërarchische organisatiestructuren. Bied projectopdrachten waarop ingetekend kan worden door ambtenaren. Stimuleer leidinggevenden om hun medewerkers te laten intekenen op deze projecten. Ontwikkel gemeenteoverstijgende opdrachten waarin, samen met ambtenaren uit andere gemeenten en vanuit verschillende hiërarchische lagen, gewerkt wordt aan innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken of aan continue innovatie en optimalisatie van bestaande processen. Die projectopdrachten zouden structureel moeten worden ingebouwd in de werkweek en moeten voorzien in allerlei voorkeuren op het gebied van afwisseling, ontwikkeling en opleiding.
- Maak op een meer transparante manier inzichtelijk welke kennis en vaardigheden voor welke functies nodig zijn en koppel dat aan een database met online cursussen/trainingen, inclusief 'learning on the job'-opdrachten (zoals meelopen met of meehelpen van senior ambtenaren). Investeer tegelijkertijd in het bij elkaar brengen van junior en senior ambtenaren, voor feedback op houdingsaspecten en 'soft skills'.
- Kies voor mobiliteitsverhogende maatregelen en investeer minder in hrm-maatregelen, zoals mobiliteitscentra en cursussen duurzame inzetbaarheid. Investeer daarentegen in organisatorische maatregelen, zoals gemengde teams van junior- en seniorambtenaren met een stimulerende leidinggevende, om samen aan uitdagingen te werken.
- Maak een krachtig platform voor kennisdeling en -ontwikkeling: een digitaal sociaal medium waarop op een eenvoudige manier contact kan worden gelegd met collega's van binnen en buiten de gemeente, een plek waar digitaal samengewerkt kan worden aan projecten en een plek die digitale manieren van samenwerken (zoals videogesprekken en gemeenteoverstijgende e-cursussen) faciliteert.
- Geef ons een mentor: 'Iemand die ons in contact kan brengen met de belangrijkste functionarissen in de organisatie, iemand die ons laat zien hoe besluitvormingsprocessen werken en iemand die ons leert op welke manier invloed kan worden uitgeoefend.' Het liefst een 'oudere persoon die veel stappen heeft gemaakt in zijn loopbaan, veel vernieuwingsdrang heeft en een groepje jongeren onder zich heeft die hij coacht, samenbrengt en enthousiasmeert'. ■

## Literatuur

- A&O Fonds Gemeenten (2013). *Personeelsmonitor gemeenten 2013*. Den Haag: A+O Fonds Gemeenten.
- Bontekoning, A. (2008). Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen. *M&O Tijdschrift voor Management*, 62, 37-51.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS*. New York: Taylor & Francis.
- Cable, D. & Turban, D.B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244-2266.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A. & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Corporaal, S. (2014). *Aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers*. Dissertatie. Heerlen: Open Universiteit.
- Corporaal, S., Vuuren, T. van & Riemsdijk, M. van (2015). Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. Een beschrijving van de werkvoorkeuren van lager en hoger jonge baanzoekers. *Gedrag en Organisatie*, 28, 6-26.
- Deal, J. (2007). *Retiring the generation gap, how employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 22, 4-15.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Londen: Sage.
- Groeneveld, M.J. & Steensel, K. (2009). *Kenmerkend mbo*. Nijkerk: Hiteq.
- Harris, M.M. & Fink, L.S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: does the recruiter make a difference. *Personnel Psychology*, 40, 765-784.
- Hoye, G. van & Saks, A.M. (2010). The instrumental-symbolic framework: organizational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology*, 60, 311-335.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440.
- Manpower (2006). *De nieuwe werknemer*. Amsterdam: Manpower.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2005). *Trendnota arbeidszaken overheid 2005*. Den Haag: SDU.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2012). *Trendnota arbeidszaken overheid 2011*. Den Haag: SDU.
- Powell, L.R. & Goulet, G.N. (1996). Recruiters and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. *Academy of Management Journal*, 39, 1619-1640.
- Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Steijn, B. (2006). *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Wicherts, J.M. & Vorst, H.C.M. (2004). Modelpassing van de Verkorte Profile of Mood States en meetinvariantie over mannen en vrouwen. *Netherlands Journal of Psychology*, 59, 11-20.

*Auteurs*

**Dr. Stephan Corporaal** is associate lector hrm and smart industry bij Saxion te Enschede en TechYourFuture te Deventer.  
E-mail: [s.corporaal@saxion.nl](mailto:s.corporaal@saxion.nl).



**Prof. dr. Tinka van Vuuren** is hoogleraar strategisch hrm bij de Open Universiteit te Heerlen en senior consultant bij Loyalis Kennis & Consult te Heerlen.



**Ben van Veen MSc** is docent/onderzoeker hrm bij Saxion te Enschede.



**Dr. Maarten van Riemsdijk** is lector smart industry and human capital bij Saxion te Deventer.

