

Gespreksstarter Jong@Gemeenten

Dat doet de deur dicht!



futur.

jonge
ambtenaren
netwerk

A&O

fonds
Gemeenten

Dat doet de deur dicht!

Waarom jonge ambtenaren bij gemeenten blijven, of weggaan

Jongeren en gemeenten. We hebben het er al jaren over. Over vergrijzing en ontgroening, over frisse blikken, over het verlies van kennis, over jongeren werven en behouden. Op zich is daar ook reden voor. Het aantal jongeren bij gemeentelijke organisaties is verhoudingsgewijs nog steeds laag, en hun uitstroom lijkt nog best hoog.

In de jaarlijkse *Personeelsmonitor Gemeenten 2019* beschrijven we hoe groot hun aandeel is. In het rapport *Waar haal je ze vandaan?* vertellen we hoe je jongeren vindt voor lastig vervulbare vacatures en wat dit betekent voor arbeidsmarktcommunicatie. Waardevolle informatie, maar wel óver jongeren.

We vroegen het de jonge ambtenaren zelf ...

Wij, A&O fonds Gemeenten en FUTUR, besloten de jonge ambtenaren zélf te vragen waarom ze nu graag bij gemeenten werken. En waarom ze zouden blijven of overwegen te vertrekken. Dit hebben Motivaction en YoungWorks voor ons uitgezocht in het onderzoek Jong@Gemeenten. Maar liefst 1.944 jonge ambtenaren reageerden op de enquête.

... en in dit document lees je hun antwoorden

In dit document vind je de belangrijkste bevindingen. Één geven we je stof tot nadenken en praten. Want - dat weten we inmiddels - door samen met verschillende gemeenten, beleidsmakers en jonge ambtenaren zelf te kijken naar de resultaten, een visie en oplossingsrichting te formuleren, en die te vertalen naar de praktijk, komen we echt verder.

We beginnen met goed nieuws ...

Voordat we op de details ingaan, delen we graag goed nieuws uit Jong@Gemeenten met je. Dik 80% van de jonge ambtenaren is (zeer) tevreden over het werk bij de gemeente.

En twee derde van de jonge ambtenaren verwacht over een jaar nog bij hun huidige gemeente werkzaam te zijn. Bovendien geven zij in groten getale aan dat ze binnen nu en drie jaar willen doorstromen binnen hun eigen gemeente.

... en nemen je mee in de twee grote vragen om grip te krijgen

Dit zijn positieve cijfers, die we in het onderzoek verder uitdiepen. Kort gezegd hebben we jongeren in het onderzoek twee vragen gesteld:

- Waarom zou je blijven bij de gemeente of juist weggaan?
- Hoe denk je over onderwerpen waarvan wij bedacht hebben dat ze voor jou belangrijk zijn? Met andere woorden: hoe zit het eigenlijk met onze aannames over jonge ambtenaren?

Dik **80%** van de jonge ambtenaren is **zeer tevreden**



2/3 van de jonge ambtenaren verwacht **over een jaar** nog **bij dezelfde gemeente** te werken



69% van de jonge ambtenaren **wil binnen 3 jaar** doorstromen



In deze Gespreksstarter lees je achtereenvolgens:

- | | |
|---|----|
| 1 - Wat weten we over de jonge ambtenaar? | 4 |
| 2 - Waarom jonge ambtenaren blijven of weggaan? | 6 |
| 3 - Hoe denk je over thema's die wij belangrijk vinden? | 10 |
| 4 - Stof tot praten | 18 |

1 - Wat weten we over de jonge ambtenaar?

Over de jonge ambtenaar kunnen we eigenlijk maar twee dingen in zijn algemeenheid zeggen. En dat is dat 'ie jonger is dan 35 jaar en dat de kans groot is dat hij niet doelbewust voor de gemeente als werkgever gekozen heeft. Bijna de helft was helemaal niet gericht op zoek, een derde koos voor een baan bij de overheid (en ja, dat mag ook een gemeente zijn). En slechts ongeveer één op de vijf jonge ambtenaren koos bewust voor werken bij een gemeente.

We moeten inzoomen om meer onderscheidende informatie boven water te krijgen. Dit inzoomen hebben we op drie manieren gedaan.

1. Kijken naar loopbaanprofiel

Jonge ambtenaren zijn niet allemaal groentjes bij de gemeente, of net klaar met hun opleiding. Er zijn er met tien jaar ervaring, bij een gemeente of (ook) elders. Daarom hebben we hun ervaring verdeeld in zogenoemde loopbaanprofielen. Dit loopbaanprofiel hebben we bepaald op basis van de lengte van het huidige dienstverband en op basis van de vraag of ze kort voor hun huidige baan al bij een gemeente hebben gewerkt.

2. Kijken naar blijf-intentie

Hoe lang verwacht je nog bij een gemeente te werken? Het antwoord op die vraag hebben we uitgedrukt in een blijf-intentie. Jongeren die verwachten dat ze binnen een jaar ergens anders werken, hebben een lage blijf-intentie. De anderen een hoge. Hoe lang iemand nog verwacht te blijven bij een gemeente, zegt ook iets over hoe actueel zijn denken over vertrekredenen is.

Loopbaanprofiel



Startende ambtenaar	Nieuwe ambtenaar	Gevestigde ambtenaar	Mobiele ambtenaar	Werkzaam via externe organisatie
Werkt korter dan 6 maanden bij de huidige gemeente en heeft niet eerder bij een gemeente gewerkt	Werkt tussen de 6 en 12 maanden bij de huidige gemeente en heeft niet eerder bij een gemeente gewerkt	Werkt langer dan 12 maanden bij de huidige gemeente en heeft mogelijk eerder bij een gemeente gewerkt	Werkt maximaal 12 maanden bij de huidige gemeente en komt bij een andere gemeente vandaan	Werkt via een externe organisatie bij een gemeente (bijvoorbeeld via een detachingsbureau, op basis van payroll of als zelfstandige)

3. Kijken naar werknemerstype

Hoe kijken jonge ambtenaren tegen hun werk aan? Wat zijn de waarden in hun werk? Dat vind je terug in de vijf zogenoemde werknemerstypen: Loyalen, Carrièregerichten, Maatschappijbewuste ontplooiers, Onafhankelijke creatieven en Werkers om te leven. Een uitgebreide beschrijving van deze profielen vind je in het rapport Jong@Gemeenten (zie rapport Motivaction pagina 49).

Nu zien we nog een kenmerk van jonge ambtenaren

Als we de groep jonge ambtenaren verdelen naar werknemerstype, zien we dat de groep Maatschappijbewuste ontplooiers sterk oververtegenwoordigd is. Dit zijn jonge ambtenaren die hun eigen ontwikkeling én die van de wereld om hen heen belangrijk vinden. Samen vormen ze ruim 40% van de jonge ambtenaren. Tegenover krap 15% onder hun generatiegenoten (niet ambtenaren).

2 - Waarom jonge ambtenaren blijven of weggaan?

We hebben jonge ambtenaren gevraagd wat voor hen redenen zijn om te blijven, bij de gemeenten als werkgever, of om juist weg te gaan.

Dit zijn de blijfredenen

Jonge ambtenaren waarderen autonomie, vrijheid en interessant werk

Jonge ambtenaren hebben met hun generatiegenoten gemeen dat ze vrijheid, autonomie en flexibiliteit heel belangrijk vinden. Dat zijn ook de meest genoemde redenen om bij de gemeente als werkgever te blijven. Een goede match dus, zou je zeggen. En dat blijkt ook: bijna 70%

van de jonge ambtenaren wil blijven. Daar heeft de inhoud van het werk trouwens óók een positieve invloed op.

Zéker bij een hoge blijf-intentie

Hebben jonge ambtenaren een hoge blijf-intentie? Dan wegen zelfstandigheid en vrijheid daar nog zwaarder in mee. Jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie:

- geven vaker aan dat zelfstandigheid en vrijheid reden is om bij de gemeente te blijven dan jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie (70% tegen 52%);
- geven ook aan dat de inhoud (63%) en de afwisseling van het werk (51%) belangrijk voor hen zijn.

Top 3: redenen om te blijven



De top 4 van belangrijkste vertrekredenen voor jonge ambtenaren

	Startende ambtenaren	Nieuwe ambtenaren	Gevestigde ambtenaren	Mobiele ambtenaren
1	Organisatie te bureaucratisch (46%)	Organisatie te bureaucratisch (65%)	Organisatie te bureaucratisch (59%)	Reistijd (40%)
2	Onvoldoende doorgroeimogelijkheden (25%)	Onvoldoende doorgroeimogelijkheden (30%)	Onvoldoende doorgroeimogelijkheden (34%)	Onvoldoende doorgroeimogelijkheden (36%)
3	Inhoud werk (23%)	Inhoud werk (27%)	Gebrek aan waardering (31%)	Gebrek aan waardering (32%)
4	Geringe aantal leeftijdsgenoten t.o.v. oudere collega's (22%)	Gebrek aan begeleiding leidinggevende/collega's (25%)	Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden (27%)	Onvoldoende aandacht persoonlijke ontwikkeling (26%)

Waarom zou je weggaan?

1. Bureaucratie is de grootste domper

Bureaucratie staat met stip op één

Meer dan de helft van alle jonge ambtenaren noemt de bureaucratie binnen hun eigen organisatie als belangrijke reden om eventueel te vertrekken bij de gemeente. Het duurt hen te lang om iets gedaan te krijgen. Alleen mobiele ambtenaren hechten minder waarde aan de bureaucratie. Bij hen is de reistijd de belangrijkste reden.

... ook bij ambtenaren die nog maar net begonnen zijn

Zelfs bij de startende ambtenaren noemt al bijna de helft bureaucratie als reden voor een eventueel vertrek. Kijken we ook naar de blijf-intentie, dan valt op dat jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie hier nóg zwaarder aan tillen: van hen noemt 63% bureaucratie als vertrekreden, tegen 53% van degenen met een hoge blijf-intentie.

2. Doorgroeien is een stevig struikelblok

Jonge ambtenaren zien te weinig doorgroeimogelijkheden ...

Ongeveer een derde van de jonge ambtenaren noemt het gebrek aan interne doorgroeimogelijkheden als belangrijke vertrekreden. Of ze nu een hoge of juist lage blijf-intentie hebben, maakt daarbij dan weer weinig uit.

... en dat zien ze al behoorlijk snel

Opvallend is wel dat dit onderwerp ook bij startende ambtenaren al een prominente rol speelt. Toch geldt ook: hoe langer mensen in dienst zijn, hoe vervelender ze het gaan vinden dat ze niet naar een andere functie door kunnen groeien. Meer over het belang van doorgroeimogelijkheden lees je in hoofdstuk 3 (pagina 12).

3. Gedeelde derde plaats voor inhoud en waardering

Bij ervarener ambtenaren telt de waardering zwaar ...

Op de derde plek in de ranglijst van belangrijkste redenen om eventueel te vertrekken, vinden we een gebrek aan waardering. Althans, bij de gevestigde en mobiele ambtenaren. Bij de startende en nieuwe ambtenaren wordt deze reden niet vaak genoeg genoemd om de top vier te halen. Het lijkt wel flinke impact te hebben op de blijf-intentie, want 36% van degenen met een lage blijf-intentie noemt dit als reden (tegen 25% bij een hoge blijf-intentie).

... terwijl bij nieuwkomers de inhoud van het werk een grote rol speelt

Bij startende én bij nieuwe ambtenaren is de inhoud van het werk de op twee na belangrijkste reden om een vertrek te overwegen. Wat er precies mankeert aan de inhoud van het werk, is niet nader onderzocht. Hoe dan ook lijkt

het wel een opvallend hoge notering voor mensen die nog niet zo heel erg lang werkzaam zijn. En eentje die zwaar meeweegt in het toekomstbeeld (hoge blijf-intentie: 15%, lage blijf-intentie: 40%).

De inhoud van het werk is een belangrijke reden om te blijven, én om te vertrekken. Wat betekent dat? En wat zijn mogelijke verklaringen?

4. Leeftijdsgenoten, begeleiding, salaris en persoonlijke ontwikkeling

Vier onderwerpen delen de vierde plaats ...

Startende ambtenaren noemen geregeld het geringe aantal leeftijdsgenoten onder hun collega's als belangrijke vertrekreden. Bij geen enkele andere categorie staat die reden in de top vier. Bij de nieuwe ambtenaren wordt de vierde plek ingenomen door een gebrek aan begeleiding. Die reden komt bij de andere categorieën ook niet voor in de top vier, maar lijkt wel belangrijk voor de blijf-intentie (hoge blijf-intentie: 15%, lage blijf-intentie: 40%).

... en salaris en ontwikkeling spelen daarbij de belangrijkste rol

Het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen voor veel gevestigde ambtenaren reden zijn om om zich heen te kijken. Voor de mobiele ambtenaren staat juist een gebrek aan aandacht voor persoonlijke ontwikkeling op vier.

Nog even over die blijf-intentie

Hierboven hebben we, waar het relevant is, ook onderscheid gemaakt naar hoge en lage blijf-intentie. We zien daarin nog iets opmerkelijks: de blijf-intentie is lager onder de Maatschappijbewuste ontplooiers. Terwijl dat nou juist de grootste groep onder jonge ambtenaren is.

Maatschappijbewuste ontplooiers voelen zich wel aangetrokken door het werk bij de gemeente, maar worden er - eenmaal aan het werk - toch niet zo blij van. Zegt dat iets over deze groep? Of over de gemeente? En wat zouden oorzaken kunnen zijn?

3 - Hoe denk je over thema's die wij belangrijk vinden?

We hebben als sector zelf ook aannames over wat voor jonge ambtenaren belangrijk is. De vraag is: kloppen die aannames? Daarom vroegen we hen hoe ze denken over opleiding en begeleiding, doorstroom, verbondenheid en kennisuitwisseling. En over hun takenpakket, wat er van hen verwacht wordt en de impact die ze hebben.

Opleiding

Meerderheid jonge ambtenaren positief over het opleidingsaanbod ...

Meer dan de helft van de jonge ambtenaren is tevreden over het opleidingsaanbod. Ook vindt de meerderheid dat ze voldoende gestimuleerd wordt om gebruik te maken van het aanbod.

... maar verbetering is mogelijk op het gebied van begeleiding

Hoewel de jongeren tevreden zijn over het aanbod vindt een kwart van hen het aanbod onduidelijk. En iets minder dan een kwart heeft moeite bij het kiezen van een opleiding.

Trainees zijn nog positiever over het opleidingsaanbod

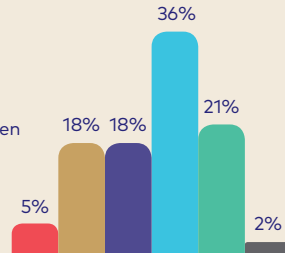
Jonge ambtenaren die als trainee bij een gemeente werken, zijn in vergelijking met de anderen erg tevreden over de trainingen, cursussen en opleidingen. En vinden het aanbod duidelijk. Wel hebben trainees evenveel moeite met het maken van een keuze als hun collega's.

Aan trainees wordt meestal veel aandacht besteed, in de vorm van training, coaching en begeleiding. Toch zijn zij niet méér tevreden dan de andere jonge ambtenaren over hun werk. Verrassend, toch?

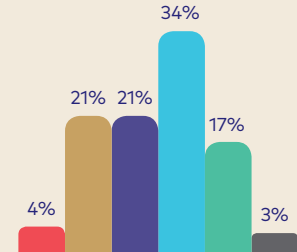
In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling?

(Basis - Allen, n=1.943)

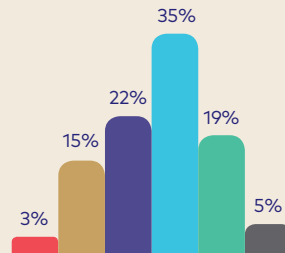
Ik voel mij **voldoende gestimuleerd** om gebruik te maken van het aanbod van trainingen, opleidingen en cursussen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling



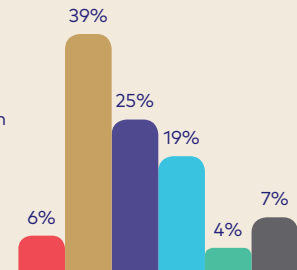
Het **aanbod** van trainingen, cursussen en opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling is **duidelijk**



Ik ben **tevreden over het aanbod** van trainingen, cursussen en opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling



Ik vind het **lastig om een keuze te maken** uit het aanbod van trainingen, cursussen en opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling



● Zeer oneens ● Oneens ● Niet eens, niet oneens ● Eens ● Zeer eens ● Weet niet / geen mening

Doorstroom

Ruim twee derde wil binnen drie jaar doorstromen ...

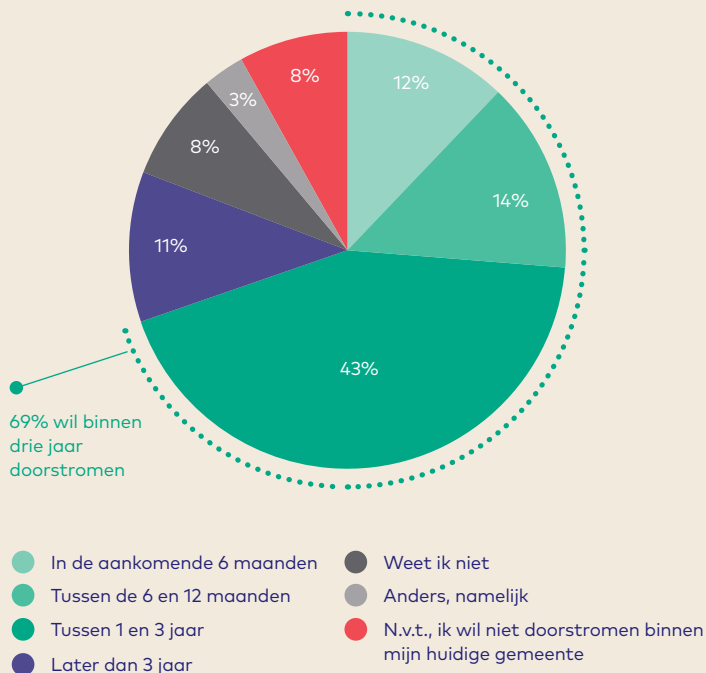
Doorstroommogelijkheden vinden jonge ambtenaren erg belangrijk. Het ervaren gebrek hieraan staat zelfs op nummer 2 in de lijst van vertrekredenen. Logisch als twee derde aangeeft binnen drie jaar te willen doorstromen. Doorstromen doen ze het liefst binnen de eigen gemeente, maar bijna de helft van alle jonge ambtenaren staat ook open voor functies buiten de sector.

... maar ziet weinig opties

De wens om snel door te groeien wordt belemmerd door gebrekkige transparantie. Bijna de helft - en met name de nieuwe ambtenaren - zegt dat deze onvoldoende is.

Op welk termijn zou je willen doorstromen naar een andere/hogere functie binnen de gemeente waar je werkt?

(Basis - werkzaam bij een gemeente, n=1.919)



Impact

Jonge ambtenaren willen graag impact hebben ...

De grote meerderheid van jonge ambtenaren vindt het belangrijk om impact te hebben in zijn werk. Op beleidsniveau binnen de gemeente en op het dagelijkse leven van burgers.

Daarbij noemen startende ambtenaren het hebben van impact vaker als reden om bij een gemeente te blijven dan hun collega's die al langer dan 12 maanden bij een gemeente werken.

... en is dat bepalend voor hun blijf-intentie

Valt de ervaren impact tegen? Dan zie je dat terug in de blijf-intentie van de jonge ambtenaar. Die is dan aanzienlijk lager. Opvallend is de mate waarin impact wordt ervaren. Startende ambtenaren en mobiele ambtenaren zijn daarover het positiefst.

Leuk/belangrijk om invloed te hebben op beleid en regels

% (Zeer eens)



Leuk/belangrijk om invloed te hebben op dagelijks leven individuele burgers

% (Zeer eens)



Begeleiding

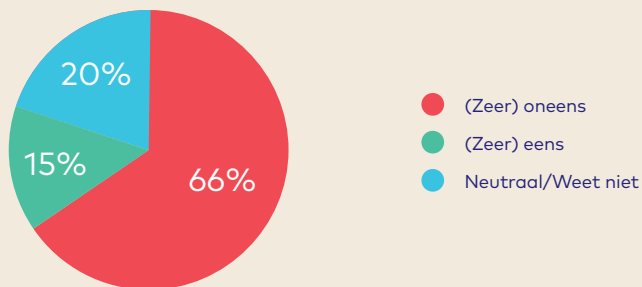
Jonge ambtenaren zijn positief over begeleiding en betrokkenheid leidinggevende ...

Goed nieuws: twee derde van de jonge ambtenaren mist niet een vast aanspreekpunt bij wie ze met vragen en onzekerheden terecht kan. Daarbij vindt meer dan de helft dat hun leidinggevende betrokken is bij hun functioneren.

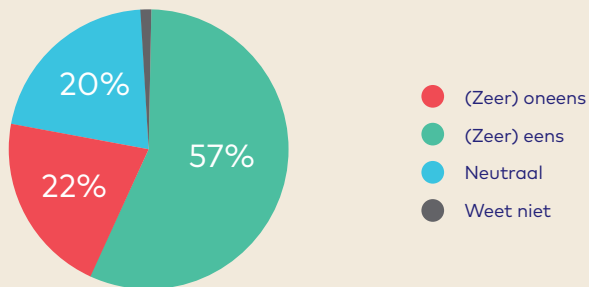
... vooral de jongeren met een hoge blijf-intentie

Jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie missen twee keer zo vaak een vast aanspreekpunt als die met een hoge blijf-intentie. Ook noemen zij veel vaker het gebrek aan begeleiding als vertrekreden. Jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie geven vaker aan een betrokken leidinggevende te hebben.

Ik mis in mijn functie een vast aanspreekpunt bij wie ik met vragen of onzekerheden terecht kan



Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende betrokken is bij mijn werkzaamheden en functioneren



Verbondenheid met (oudere) collega's

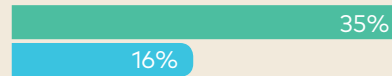
Verbondenheid met collega's is een belangrijke reden om te blijven

Jonge ambtenaren vinden de band met collega's in het algemeen belangrijk in hun werk. Hoe oud (of jong) die collega's zijn, maakt dan iets minder uit. Behalve dan voor jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie. Zij geven iets vaker aan dat de band met leeftijdsgenoten een reden is om bij de gemeente te blijven.

Welke van onderstaande aspecten van je huidige baan zijn voor jou de belangrijkste redenen om te blijven bij de gemeente als werkgever?

% wel genoemd

Startende ambtenaar (n=168)



Nieuwe ambtenaar (n=218)



Gevestigde ambtenaar (n=1.230)



Mobiele ambtenaar (n=125)



Gemiddelde alle jonge ambtenaren (n=1.919)



- Band met collega's in het algemeen
- Band met andere jonge collega's

Kennisuitwisseling

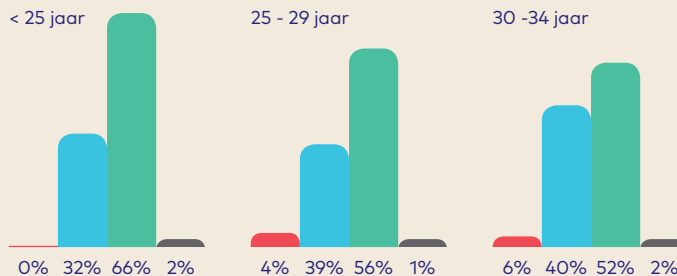
Oudere collega's delen graag hun kennis met jongere collega's ...

Oudere of meer ervaren collega's zijn bereid hun kennis en ervaring te delen. Zo ervaart de meerderheid van de jonge ambtenaren. Vooral mobiele ambtenaren en ambtenaren tot 25 jaar en jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie zeggen deze bereidheid in grote mate te ervaren.

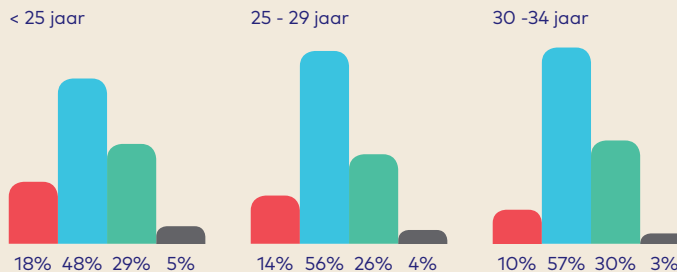
... maar zijn minder bereid om te leren van hun jongere collega's

De jonge ambtenaren ervaren dat oudere of meer ervaren collega's niet altijd van hen willen leren. Deze bereidheid neemt toe als de jongere collega meer werkervaring heeft of ouder is.

Oudere/meer ervaren collega's zijn bereid kennis en ervaring over te dragen



Oudere/meer ervaren collega's zijn bereid van mij te leren



Helemaal niet Enigzins Heel erg Weet niet

Takenpakket en functie

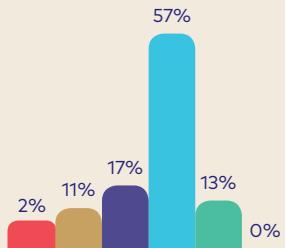
Verwachtingen zijn voor de meeste jonge ambtenaren duidelijk ...

Een ruime meerderheid weet wat van hen verwacht wordt en wat hun taken zijn. Deze groep jonge ambtenaren is vaker tevreden over het werk en heeft vaker een hoge blijf-intentie. De gevestigde ambtenaar geeft relatief vaak aan dat de verwachtingen en taken helder zijn.

... maar de onduidelijkheid bij de kleine groep heeft wel negatieve gevolgen

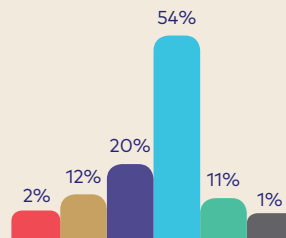
Als onduidelijk is wat er van de jonge ambtenaar verwacht wordt, denkt hij dat het voor collega's ook niet duidelijk is wat de toegevoegde waarde van zijn functie is. Ook heeft hij het gevoel zich te moeten bewijzen tegenover oudere, meer ervaren collega's.

Het is voor mij **duidelijk wat er van mij verwacht wordt** in mijn functie



Zeer oneens Oneens Niet eens, niet oneens
Eens Zeer eens

Het is voor mij **duidelijk welke taken** bij mijn functie horen



Niet eens, niet oneens
Weet niet/geen mening

Het is **voor mijn collega's** voldoende duidelijk wat mijn taken en functie inhouden.



Het is **voor mijn directe collega's** duidelijk wat de toegevoegde waarde/nut van mijn functie is



Ik heb het gevoel dat ik mijzelf voortdurend moet bewijzen tegenover oudere/meer **ervaren collega's**



Verwachting en taken onduidelijk Verwachting en taken duidelijk

4 - Stof tot praten

Het onderzoek van Motivaction geeft veel informatie en aanknopingspunten voor gedachtenwisseling. Dat gesprek voeren we graag. Steeds met als insteek: welke conclusie zouden we kunnen trekken, waar willen we iets mee doen, en uiteindelijk ook: hoe dan?

Wat treft je het meest?

Welk resultaat uit het onderzoek is het meest herkenbaar in jouw praktijk? Hebben jullie daar al eens eerder over gepraat? Of is het een eyeopener?

Om op te warmen... een snelle eens of oneens

- Liever tevreden gaan, dan ontevreden blijven
- Gemeenten zijn voor jonge ambtenaren een aantrekkelijke werkgever
- Jonge ambtenaren zijn weg, voordat ze écht goed kunnen worden
- Vertrekken naar een andere gemeente, is een soort blijven
- Begeleiden is een kunst die gemeenten niet beheersen

Fantaseer eens mee over bureaucratie

Heb je het onderwerp bureaucratie wel eens besproken met jonge ambtenaren in jouw organisatie? Wanneer zouden zij dit kunnen ervaren? Is dit beïnvloedbaar? Of misschien de beleving ervan?





Kun je doorgroeien of niet?

Verrast het je dat jongeren vrijwel vanaf het begin doorgroeiwensen hebben? Is dit een werkelijk probleem? Heeft het te maken met inzicht? Of dat ze zien dat 35-plussers niet doorschuiven?

Wat doen ze de hele dag?

Heb jij wel eens van een jonge ambtenaar gehoord dat zijn of haar werk inhoudelijk onvoldoende is? Weet jij wat de inhoud is? En wat daar onvoldoende aan zou kunnen zijn?

Luisteren we naar elkaar?

Jongeren missen soms samenwerking met leeftijdsgenoten én ze hebben het gevoel dat ouderen niet altijd naar hen luisteren. Terecht? En welke factoren zouden van invloed kunnen zijn?

Waar zou jij morgen mee aan de slag willen in jouw gemeente en waarom?

Meer weten?

Dit document en het onderzoeksrapport van Motivaction kun je downloaden via www.aeno.nl/jongatgemeenten. Liever een gedrukte versie van deze *Gespreksstarter*? Bel of mail A&O fonds Gemeenten 070 763 00 30 of secretariaat@aeno.nl.

Meepraten?

Arbeidsmarktversneller #3: Jong@Gemeenten is het startpunt van een aantal bijeenkomsten. Daarin vertalen we samen met de sector de resultaten uit het rapport naar aanbevelingen en concrete initiatieven. Aanmelden om mee te praten kan via www.aeno.nl.

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
www.aeno.nl

Aan het rapport en de Gespreksstarter werkten mee
Youngworks
Motivaction
insandoutsdesign
Tekstbureau Veurinc

Met dank aan
De geïnterviewden en alle respondenten



oktober 2019

