Jong@Gemeenten

een onderzoek naar de werkbeleving van jonge ambtenaren

Marco Sodderland

Rebecca van der Grient

Ester Koot

B3281

15 oktober 2019

motivaction
research and strategy

1. Inleiding 3

2. Leeswijzer 6

3. Managementsamenvatting 12

4. Onderzoeksresultaten 19

4.1 Profiel van de jonge ambtenaar 20
- Keuze voor gemeente
- Generatieprofiel en loopbaantypen

4.2 Tevredenheid en blijf-intentie 24
- Tevredenheid over werken bij de gemeente
- Belangrijkste redenen om te blijven

4.3 Behoefte om impact te hebben 29
- Impact-gedrevenheid
- Bureaucratie
- Taakonduidelijkheid

4.4 Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie 37
- Band met andere collega's
- Opleidingsmogelijkheden
- Doorstroomwensen

4.5 Werknemerstypen 48

4.6 Verschillen per gemeentegrootteklasse 52

5. Voorlopige conclusies en oplossingsrichtingen 57

6. Bijlagen 62
- 6.1 Overzicht blijfredenen
- 6.2 Overzicht vertrekredenen
- 6.3 Samenwerking met oudere collega's
- 6.4 Jonge ambtenaren van externe organisaties
- 6.5 Over ons en onze aanpak

1. Inleiding

1. Inleiding

Binnen veel gemeenten in Nederland is sprake van vergrijzing in het personeelsbestand. Toch zijn gemeenten er in de afgelopen jaren in geslaagd om meer jongeren aan te trekken. Uit de Personeelsmonitor Gemeenten 2018 blijkt dat de instroom van 25-35 jarigen is gestegen van 27% in 2014 naar 34% in 2018. Naast het aantrekken van jongeren bij gemeenten is het minstens zo belangrijk om de jonge ambtenaren ook binnen te houden. In 2018 was 11% (1 op de 9) van alle jonge ambtenaren, ongeacht de duur van hun dienstverband, aan het einde van dat kalenderjaar weg. Het aantrekken en behouden van jonge werknemers is een uitdaging in deze krappe arbeidsmarkt. Hoe ben en blijf je als werkgever aantrekkelijk voor deze populaire jonge werknemersgroep?

Het verloop onder jonge ambtenaren wordt binnen veel gemeenten als problematisch ervaren. Doordat niet duidelijk is wat de achterliggende oorzaken van vertrek zijn, worden aannames gedaan en wordt gegeneraliseerd. “Zijn gemeenten soms te bureaucratisch?” of “Is het gewoon een kenmerk van millennials dat ze niet lang ergens blijven?” Deze aannames en stereotyperingen bieden weinig houvast voor concrete oplossingsrichtingen om jonge ambtenaren te behouden.

De wens is ontstaan om de jonge ambtenaren *zelf* te vragen naar hun ervaring als werknemer bij de gemeenten. Hoe beleven zij hun werk als ambtenaar? Komen de verwachtingen vooraf overeen met de werkelijke ervaringen? Om de werkbeleving van de jonge ambtenaar zelf in beeld te brengen, is onderzoek verricht naar de aspecten van hun werk die zij meer en minder positief ervaren. Dit onderzoek is door Motivaction International B.V. uitgevoerd in opdracht van A&O fonds Gemeenten en FUTUR (het landelijke netwerk van en voor jonge ambtenaren die werkzaam zijn bij de overheid).

Doelstelling van het onderzoek
Inzicht verkrijgen in de aspecten die jonge ambtenaren in hun werk meer en minder positief ervaren om te bepalen of en zo ja waar er ruimte is voor verbetering ten aanzien van het behoud van deze doelgroep.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn beschreven in dit onderzoeksrapport. De inzichten vormen het vertrekpunt voor een verdere verkenning die A&O fonds Gemeenten organiseert om tot praktische handvatten en concrete initiatieven te komen.

1. Inleiding

De volgende **onderzoeksvragen** zijn leidend geweest:

- Wie zijn de jonge ambtenaren? Wat voor type werknemers zijn het?
- Waarom zijn ze voor een gemeente gaan werken?
- Hoe ervaren zij hun werk bij de gemeente, in positieve dan wel negatieve zin?
- Welke redenen hebben jonge werknemers om bij de gemeente te blijven of weg te gaan?
- Wat zijn hun wensen en verwachtingen ten aanzien van een volgende stap in hun loopbaan?
- Wat betekent dit voor gemeenten ten aanzien van het behoud van jonge ambtenaren?

Het kwantitatieve onderzoek is onderdeel van een onderzoekstraject in samenwerking met YoungWorks. De eerste fase, de kwalitatieve verkenningsfase, is uitgevoerd door YoungWorks. Met de resultaten uit dit onderzoek is de kwantitatieve fase opgebouwd door Motivaction. Dit huidige rapport presenteert de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. Daar waar relevant en verdiepend, zijn resultaten aangevuld door YoungWorks. Deze zijn te herkennen aan het kader er omheen en het logo van YoungWorks.

Vergelijken van subgroepen

Om zo goed mogelijk de cijfers te kunnen duiden, helpt het om verschillende subgroepen met elkaar te vergelijken. Een gemiddelde zegt niet altijd voldoende, maar als we analyseren of er eventuele verschillen zijn tussen subgroepen geeft dat vaak bruikbare inzichten. In dit rapport vergelijken we subgroepen op de volgende twee niveaus:

1. Loopbaanprofielen. Om inzichtelijk te maken waar jonge ambtenaren tijdens hun carrière tegen aanlopen of waar zij (meer) behoefte aan hebben (bijvoorbeeld begeleiding), zijn de resultaten geanalyseerd op loopbaanprofiel. We maken onderscheid in zes verschillende groepen jonge ambtenaren, gebaseerd op hoe lang zij werkzaam zijn bij de gemeente en hun mogelijke carrière daaraan voorafgaand.
2. Blijfintentie. Aan jonge ambtenaren is gevraagd hoe groot zij de kans achten dat zij volgend jaar nog werkzaam zijn bij hun huidige gemeente. Er zijn 3 categorieën: hoog (kans is (zeer) groot), laag (kans is (zeer) klein) en gematigd (er tussen in). Door te kijken wat de verschillen zijn tussen de groepen met een hoge en een lage blijfintentie, worden vertrekredenen van jonge ambtenaren meer inzichtelijk.

De subgroepen worden in de leeswijzer (hoofdstuk 2) nader toegelicht.

2. Leeswijzer

2. Leeswijzer

Het rapport start na de leeswijzer met de managementsamenvatting van de resultaten (hoofdstuk 3). Daarna behandelen we in hoofdstuk 4 de volgende onderwerpen:

- het profiel van de jonge ambtenaren (4.1);
- de mate van tevredenheid onder jonge ambtenaren en hun beoogde intentie om over een jaar nog bij de gemeente te werken (4.2);
- de behoefte van jonge ambtenaren om impact te hebben met hun werk (4.3);
- en hoe zij hun weg vinden binnen de gemeentelijke organisatie (4.4);
- de verschillen die ons opvallen als we naar de werknemerstypen (WorkLocus) van jonge ambtenaren kijken (4.5);
- en tot slot geven we in hoofdstuk 4.6 een overzicht van opvallende resultaten per gemeentegrootteklasse.

In hoofdstuk 5 beschrijven we de voorlopige conclusies en oplossingsrichtingen naar aanleiding van de resultaten.

Vervolgens staan in de bijlagen:

1. een overzicht van alle blijf- en vertrekredenen van jonge ambtenaren per loopbaanprofiel;
2. een overzicht van de beleving van de samenwerking met oudere/meer ervaren collega's, ook per loopbaanprofiel;
3. de resultaten van jonge ambtenaren die via externe organisaties werkzaam zijn bij de gemeente;
4. informatie over Motivaction en YoungWorks en de aanpak van dit verkennende onderzoek.

We geven op deze en volgende pagina's eerst een overzicht van de verschillende gehanteerde definities, namelijk:

- loopbaanprofielen (2.1);
- blijf-intentie (2.2);
- werknemerstypen (2.3);
- toelichting bij tabellen en grafieken (2.4);
- overige opmerkingen (2.5).

2. Leeswijzer

2.1 Loopbaanprofielen

In het huidige onderzoek maken we onderscheid tussen verschillende groepen jonge ambtenaren, gebaseerd op hoe lang zij werkzaam zijn bij een gemeente en hun mogelijke carrière daaraan voorafgaand. Jonge ambtenaren die voor een gemeentelijke organisatie werken (bijvoorbeeld een veiligheidsregio of een samenwerkingsorganisatie voor verschillende gemeente zoals HLTsamen) vallen in de verschillende jonge ambtenarengroepen. Voor de jonge ambtenaren die via een externe organisatie (bijvoorbeeld een detacheringsbureau) bij de gemeente werken is een aparte groep gemaakt. De loopbaanprofielen zijn:

- **Startende** ambtenaar
- **Nieuwe** ambtenaar
- **Mobiele** ambtenaar
- **Gevestigde** ambtenaar
- Jonge ambtenaar die via **een externe organisatie** werkzaam is bij een gemeente

In de tekst zijn de profielen weergegeven met een kleur die correspondeert met de kleuren in het overzicht hiernaast (bijvoorbeeld **Mobiele** ambtenaar):

Startende ambtenaar (8%)
Maximaal 6 maanden in dienst bij huidige gemeente en niet eerder bij een gemeente gewerkt.

Nieuwe ambtenaar (11%)
Tussen 6 en 12 maanden in dienst bij huidige gemeente en niet eerder bij een gemeente gewerkt.

Mobiele ambtenaar (7%)
Werkt maximaal 12 maanden bij huidige gemeente en komt bij een andere gemeente vandaan.

Gevestigde ambtenaar (64%)
Minimaal 12 maanden in dienst bij huidige gemeente (mogelijk eerder bij een andere gemeente gewerkt).

Werkzaam bij een gemeente via externe organisatie (9%)
Werkt via een externe organisatie bij een gemeente (als trainee, via een detacheringsbureau, via een uitzendbureau, op basis van payroll of als zelfstandige).

2. Leeswijzer

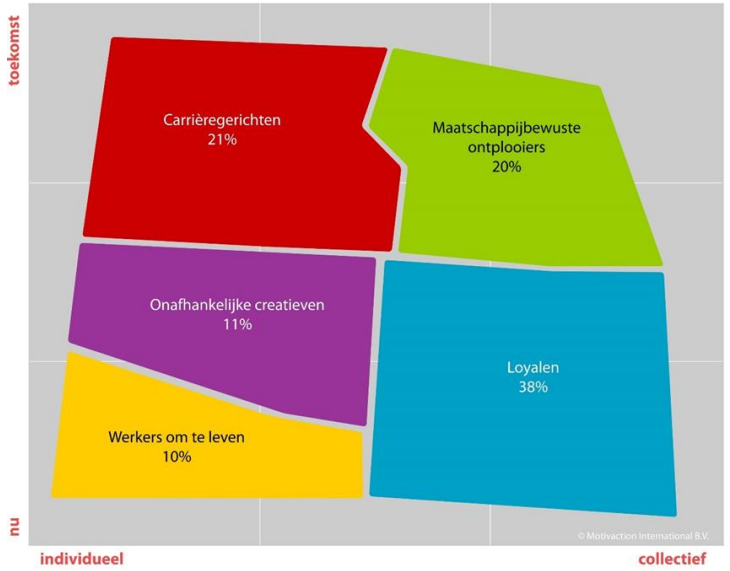
2.2 Blijf-intentie

Aan jonge ambtenaren is gevraagd hoe groot zij de kans achten dat zij over één jaar nog werkzaam zijn bij hun huidige gemeente. Indien een jonge ambtenaar deze kans (zeer) groot acht, heeft de ambtenaar een hoge blijf-intentie. Wanneer een jonge ambtenaar deze kans (zeer) klein acht, heeft de ambtenaar een lage blijf-intentie. Als de jonge ambtenaar geen uitgesproken kans kon indiceren, heeft de ambtenaar een gematigde blijf-intentie. Het is een bewuste keuze om de blijf-intentie als achtergrondvariabele te gebruiken. We kunnen immers veel leren van de jonge ambtenaren die de kans dat ze over een jaar nog werkzaam zijn bij de gemeente klein achten (lage blijf-intentie): waarom gaan ze weg? Ook als zij een tijdelijk contract hebben of extern zijn, is het zinvol om hun werkbeleving in kaart te brengen. Aan de andere kant helpt het ook om te weten wat de achterliggende gedachten zijn van de jonge ambtenaren die *wel* verwachten te blijven (hoge blijf-intentie).

2.3 WorkLocus (Type werknemer)

Niet iedere werknemer heeft dezelfde drijfveren en gaat 'aan' op basis van dezelfde factoren. Middels het segmentatiemodel van Motivaction, het WorkLocus-model (hierna genoemd werknemerstype), onderzochten we in het huidige onderzoek bij alle respondenten welk type werknemer zij zijn. Dit model is tot stand gekomen door te kijken naar verschillende waardenprofielen (persoonlijke opvattingen, waarden en normen die aan de leefstijl van mensen ten grondslag liggen). Het model is in dit onderzoek onder andere gebruikt om het profiel van de jonge ambtenaar een nadere inkleuring te geven, naast de socio-demografische en andere kenmerken.

Het model onderscheidt vijf type werknemers op basis van de mate waarin men individueel of collectief georiënteerd is en of iemand meer gericht is op het nu of de toekomst (zie hoofdstuk 4.5 voor een uitgebreide beschrijving van de segmenten, p. 48).



De percentages in de figuur hiernaast laten de verdeling zien in de Nederlandse beroepsbevolking.

2. Leeswijzer

2.4 Toelichting bij tabellen en grafieken

In dit onderzoek schetsen we de werkbeleving, werkmotieven en (mogelijke) demotiverende factoren die jonge ambtenaren (mogelijk) ervaren bij hun werk bij gemeenten. We starten met een beschrijving van de gehele groep ondervraagde jonge ambtenaren. Verschillende groepen worden uitgediept, zoals groepen op basis van hun blijf-intentie en type ambtenaar (loopbaanprofiel). De antwoorden van elke subgroep worden getoetst ten opzichte van de andere subgroepen (rekening houdend met de verschillende grootes van de subgroepen). Door middel van statistische toetsing wordt vastgesteld of de resultaten per subgroep in de steekproef ook duiden op verschillen in de onderzoekspopulatie, dat wil zeggen dat getoetst wordt of er sprake is van significante verschillen. Wanneer verschillen tussen groepen significant en relevant[1] zijn, beschrijven we deze. Indien een bepaald resultaat voor een groep niet significant afwijkt, dan kan dat betekenen dat er geen verschil is ten opzichte van de andere groepen óf dat de steekproef te klein is om dit verschil vast te stellen.

- Bij de grafieken met stellingen staan soms aan de zijkant cijfers in zwarte, groene of rode kaders. Dit betreft het gemiddelde antwoord per stelling (zie het voorbeeld hiernaast).

- Wanneer een subgroep significant hoger scoort op een vraag, wordt dit aangegeven met een **GROENE** markering. Soms in de vorm van een pijltje ⬆ als het om een significant verschil van een bepaalde antwoord-categorie gaat.
- Wanneer een groep significant lager scoort op een vraag, wordt dit aangegeven met een **RODE** markering, of met een rood pijltje ⬇ als het om een specifieke antwoordcategorie gaat.
- Wanneer een groep niet afwijkt, wordt dit aangegeven met een **GRIJZE** markering.

[1] Of een verschil *relevant* is, is afhankelijk van de grootte van het verschil (in procentpunten én ten opzichte van de gevonden waardes) én de inhoudelijke betekenis (in hoeverre is het een belangrijk onderdeel van het onderzoek). Als uitgangspunt voor de grootte van het verschil hanteren we een grens van vijf procentpunten voordat we een significant verschil ook benoemen. In dit onderzoek is de significantie getest met een alpha van 0,05.

2. Leeswijzer

2.5 Overige opmerkingen

Door het afronden van getallen kan het voorkomen dat de totalen van grafieken niet optellen tot 100%.

In dit onderzoeksrapport worden verschillende quotes aangehaald. De quotes zijn (aanvullende) antwoorden van jonge ambtenaren op vragen uit het kwantitatieve deel van het project. De quotes herken je aan de quotebox. Voor de leesbaarheid zijn de quotes geredigeerd.

> *"Je kan veel ervaring opdoen bij een gemeente. Daarnaast is het elke keer weer een uitdaging. De gemeente verandert voortdurend, hierdoor leer je veel."*
>
> Mobiele ambtenaar

3. Managementsamenvatting

3. Managementsamenvatting

Aanleiding

Het verloop onder jonge ambtenaren bij gemeenten is gestegen in de afgelopen jaren. Het is onvoldoende duidelijk wat de achterliggende oorzaken zijn, en of het verloop echt aanzienlijker is dan gemiddeld in de arbeidsmarkt. Om de werkbeleving van de jonge ambtenaar zelf in beeld te brengen, is onderzoek verricht naar de aspecten van hun werk die zij meer en minder positief ervaren. Welke aspecten van hun werk ervaren zij in meer of mindere mate positief? Dit onderzoek is door Motivaction International B.V. uitgevoerd in opdracht van A&O fonds Gemeenten en FUTUR (het landelijke netwerk van en voor jonge ambtenaren die werkzaam zijn bij de overheid).

De uitkomsten van dit onderzoek vormen het vertrekpunt voor A&O fonds Gemeenten voor een verder verkenning in de sector. Dit om tot praktische handvatten en concrete initiatieven te komen.

De eerste fase, de kwalitatieve verkenningsfase, is uitgevoerd door YoungWorks. Met de resultaten uit dit onderzoek bouwde Motivaction de kwantitatieve fase op. Dit huidige rapport presenteert de resultaten van het kwantitatieve onderzoek, daar waar relevant aangevuld met een verdieping uit het kwalitatieve onderzoek.

In het onderzoek zijn verschillen geanalyseerd tussen subgroepen, te weten: loopbaanprofielen (gebaseerd op hoe lang zij werkzaam zijn bij de gemeente en hun mogelijke carrière daaraan voorafgaand), blijf-intentie (op basis van de kans die zij inschatten over een jaar nog werkzaam te zijn bij de gemeente) en werknemerstypen (op basis van WorkLocus).

In deze managementsamenvatting starten we met de belangrijkste bevindingen van het onderzoek. Vervolgens geven we de voorlopige conclusies weer en mogelijke oplossingsrichtingen.

Profiel van de jonge ambtenaar

- Jonge ambtenaren zijn iets vaker vrouw en hoogopgeleid. Als we kijken naar werknemerstypen zijn jonge ambtenaren ten opzichte van hun leeftijdgenoten in Nederland vaker maatschappelijk georiënteerd. Er is ook een relatief grote groep die wat minder maatschappelijk georiënteerd is, maar meer carrièregericht. De carrièregerichte werknemer ziet bij de gemeente mogelijkheden om veel te leren en veel te bereiken, maar wil soms iets te snel. Deze werknemer is qua drijfveren echt een ander type dan de maatschappijbewuste ontplooier. Kortom, dé jonge ambtenaar bestaat niet.

3. Managementsamenvatting

- Bijna de helft van de huidige jonge ambtenaren was niet specifiek opzoek naar een baan bij de gemeente. Ongeveer een derde oriënteerde zich breder en was vooral op zoek naar een baan bij de overheid. Circa een kwart was wel specifiek opzoek naar een baan bij de gemeente
- Een ruime meerderheid van de jonge ambtenaren is een **Gevestigde** ambtenaar. Zij waren relatief het minst vaak specifiek op zoek naar een baan bij de gemeente. **Mobiele** ambtenaren daarentegen kozen relatief vaak voor een baan bij de gemeente (42%).

Tevredenheid en blijf-intentie

- Jonge ambtenaren zijn behoorlijk tevreden over hun werk bij de gemeente: 81% is (zeer) tevreden. Belangrijke factoren voor de tevredenheid zijn vrijheid, flexibiliteit en de inhoud van het werk. De meeste jonge ambtenaren ervaren een hoge mate van autonomie en afwisseling in hun werk.
- Tweederde van de jonge ambtenaren verwacht over een jaar nog steeds werkzaam te zijn bij hun huidige werkgever. Zij waarderen vooral de mate van zelfstandigheid en vrijheid. Daarnaast zijn ook de inhoud en de afwisseling van het werk belangrijk voor hen. Met name **Startende** en **Mobiele** ambtenaren denken over een jaar nog bij dezelfde werkgever te zijn.
- 1 Op de 10 jonge ambtenaren acht de kans (zeer) klein dat hij over een jaar nog bij de gemeente werkt.

Behoefte om impact te hebben

- Jonge ambtenaren zijn opvallend impact-gedreven bleek al uit het kwalitatieve onderzoek. Onderzocht is of het een rol speelt bij blijf- en vertrekoverwegingen. Daarnaast is gekeken wat de wensen en verwachtingen zijn naar de aard en de richting van de impact.
- Daarom is in het kwantitatieve onderzoek doorgevraagd op dit onderwerp. Het kan gaan om invloed op beleid en regels die betrekking hebben op alle inwoners en organisaties binnen de gemeente. Ook de mogelijke invloed op individuele burgers en collega's kan een rol spelen.
- Dat invloed hebben een factor van belang is, blijkt ook uit de blijf- en vertrekredenen. Een derde noemt 'invloed hebben op de gemeente' als reden van betekenis om te blijven. Dat geldt met name voor **Startende** ambtenaren en in mindere mate voor de **Gevestigde** ambtenaren.

3. Managementsamenvatting

- Daarnaast noemt 1 op de 5 jonge ambtenaren gebrek aan impact op de gemeente als belangrijke reden om te vertrekken.
- De werkelijk ervaren impact valt (soms) tegen en is juist zo belangrijk. Circa een vijfde van de jonge ambtenaren geeft aan dat de invloed die zij hebben op beleidsniveau niet naar verwachting is. Deze teleurstelling zien we ook terug bij de verwachte impact op het dagelijkse leven van burgers en op collega's. Juist het hebben van impact is zo belangrijk om jonge ambtenaren te behouden, blijkt uit het onderzoek.
- Mogelijke verklaringen voor het gebrek aan impact dat jonge ambtenaren ervaren, liggen bij het bureaucratische karakter van gemeenten, onduidelijkheid over hun taken en wat er van hen wordt verwacht. Verreweg de meest genoemde vertrekreden is bureaucratie. Het effect daarvan kan zijn dat het te lang duurt om als ambtenaar iets voor elkaar te krijgen.

Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

- Vanwege inzichten uit het kwalitatieve onderzoek over de samenwerking tussen verschillende generaties, hebben we doorgevraagd op de onderlinge verhoudingen. De band met collega's - zowel jonger als ouder – blijken een belangrijke reden om te blijven bij de huidige gemeente. Voor jonge ambtenaren die verwachten over een jaar niet meer werkzaam te zijn bij hun huidige werkgever, zou de band met leeftijdsgenoten een reden kunnen zijn om tóch te blijven.
- De aansluiting tussen jongere en oudere generaties is niet optimaal. Dat uit zich bijvoorbeeld in het gevoel van gebrek aan waardering van de ander. **Mobiele** ambtenaren zijn in vergelijking met de andere loopbaanprofielen vaker tevreden met de balans tussen jonge en oude collega's (34%). **Nieuwe** ambtenaren zijn vaker *ontevreden* met de balans (36%). Positief binnen dit thema is de bereidheid tot onderlinge kennisoverdracht: die is er namelijk wel volgens de jonge ambtenaren.

3. Managementsamenvatting

Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie - *vervolg*

- Het hebben van een vast aanspreekpunt bij vragen en onzekerheid en een betrokken leidinggevende zijn belangrijke factoren voor de jonge ambtenaren. Gebrek aan begeleiding kan zelfs een reden zijn om weg te gaan bij de huidige gemeente. De behoefte aan begeleiding uit zich ook bij het kiezen van een opleiding.
- Circa tweederde van de jonge ambtenaren wil intern doorstromen, en dan vooral binnen 3 jaar. Ongeveer eenderde van de jonge ambtenaren die binnen een jaar wil doorstromen, acht de kans (zeer) klein dat dit gaat lukken. Circa de helft van de jonge ambtenaren vindt de mogelijkheden om door te stromen niet transparant.

Werknemerstypen[1]

- Vergeleken met het profiel van werknemers in dezelfde leeftijdscategorie in Nederland, zien we onder jonge ambtenaren een oververtegenwoordiging van het type Maatschappijbewuste ontplooiers. Daarnaast behoort een deel van de jonge ambtenaren tot de Carrièregerichten. Werkers om te leven komen juist in mindere mate voor onder jonge ambtenaren dan onder jonge werkenden in Nederland in het algemeen.
- Opmerkelijk is dat juist de Maatschappijbewuste ontplooiers het minder waarschijnlijk achten volgend jaar nog werkzaam te zijn bij de gemeente.
- Ten opzichte van de andere typen werknemers twijfelen de Maatschappijbewuste ontplooiers ook iets vaker of ze bij de huidige gemeente willen doorstromen. De Carrièregerichten binnen de jonge ambtenaren vinden het vooral belangrijk dát ze doorstromen, intern dan wel extern. Dit type werknemer is gedreven om hogerop te komen in een organisatie.
- De Maatschappijbewuste ontplooiers binnen de groep jonge ambtenaren vinden het leuk en belangrijk om invloed te hebben op beleidsniveau en op het dagelijkse leven van burgers. Zij geven het vaakst aan dat de mate van invloed tegenvalt.

[1] Zie hoofdstuk 4.5 (Werknemerstypen, p. 48) voor meer uitleg over de werknemerstypen

3. Managementsamenvatting

Voorlopige conclusies

- **De jonge ambtenaar is maatschappelijk georiënteerd.** Vooral het maatschappijbewuste profiel van de jonge ambtenaar maakt hen anders dan de 'gemiddelde millennial' in Nederland.

- **Jonge ambtenaren zijn voornamelijk positief over hun werk.** Zij ervaren een grote mate van autonomie, vrijheid, zelfstandigheid en flexibiliteit in hun functie. Verder zorgen de band met andere collega's, de inhoud en afwisseling in het werk dat de gemeente een zeer aantrekkelijke werkgever is.

- **De werkelijkheid valt soms tegen.** Vanwege bureaucratie, gebrek aan doorgroeimogelijkheden of een niet optimale samenwerking tussen verschillende generaties. Het maken van impact blijkt een belangrijke drijfveer voor de jonge ambtenaar, en sommigen hadden daar een hogere verwachting van.

- **Autonomie, flexibiliteit en inhoud van het werk zijn belangrijke aspecten.** Deze aspecten zijn voor de jonge ambtenaar redenen om bij de huidige gemeente te blijven werken.

- **Taakduidelijkheid zorgt voor een positievere werkbeleving.**

- **Een volgende stap in hun loopbaan is voor de meesten intern en dan binnen 3 jaar.** Jonge ambtenaren zijn echter voorzichtig in hun verwachting of dat ook daadwerkelijk gaat lukken.

- **Goede begeleiding is noodzakelijk.** Zeker als het gaat om de professionele ontwikkeling van jonge ambtenaren. Deze weet niet altijd de juiste weg en mogelijkheden te vinden.

3. Managementsamenvatting

De resultaten in dit onderzoek bieden verschillende aanknopingspunten voor vervolgstappen. Ten behoeve van het behoud van jonge ambtenaren zien wij de volgende oplossingsrichtingen:

1. **Bied goede begeleiding, met behoud van autonomie.** Jonge ambtenaren hebben actieve ondersteuning en stimulans nodig om hun leerpad vorm te geven. Ook oudere collega's kunnen hier een rol spelen in de vorm van een mentor bijvoorbeeld.

2. **Maak inzichtelijk waar impact wordt gemaakt.** Sta nadrukkelijk stil bij prestaties en geef erkenning aan het werk van de jonge ambtenaar. Mogelijk heeft dit ook een positieve invloed op de ervaren bureaucratie van jonge ambtenaren.

3. **Vergemakkelijk horizontale groei.** Versoepel de doorstroom tussen gemeenten onderling en maak de paden zichtbaarder. Hierdoor kan de frustratie over beperkte doorstroommogelijkheden deels worden weggenomen.

4. **Stimuleer en faciliteer een eigen platform voor jonge ambtenaren.** Op die manier kunnen zij hun ervaringen en ideeën uitwisselen in een informele setting. Voorkom echter dat een wij-zij verhouding ontstaat door voorwaarden te stellen aan de uitwisseling van de uitkomsten ook met andere (oudere) collega's.

5. **Schep reële verwachtingen.** *Last but not least:* zorg dat de jonge ambtenaar een goed beeld heeft van wat hij of zij kan verwachten van het werken bij een gemeente. Te grote beloftes kunnen teleurstellingen teweegbrengen en dat zal de loyaliteit niet ten goede komen.

4. Onderzoeksresultaten

4.1 Profiel jonge ambtenaren

Samenvatting

Dé jonge ambtenaar bestaat niet

Jonge ambtenaren zijn iets vaker vrouw en hoogopgeleid. Als we kijken naar werknemerstypen zijn jonge ambtenaren, ten opzichte van hun leeftijdgenoten in Nederland, vaker maatschappelijk georiënteerd. Dit verbaast ons niet, gezien het feit dat dit goed past bij een baan bij de gemeente. Er is ook een relatief grote groep die wat minder maatschappelijk georiënteerd is, maar meer carrièregericht. Zij zien bij de gemeente mogelijkheden om veel te leren en veel te bereiken, maar willen soms iets te snel. Dit is qua drijfveren echt een ander type dan de Maatschappijbewuste ontplooier. Kortom, dé jonge ambtenaar bestaat niet.

Niet specifiek opzoek geweest naar een baan bij de gemeente

Bijna de helft van de huidige jonge ambtenaren was niet specifiek op zoek naar een baan bij de gemeente. Ongeveer een derde oriënteerde zich breder en was specifiek op zoek naar een baan bij de overheid.

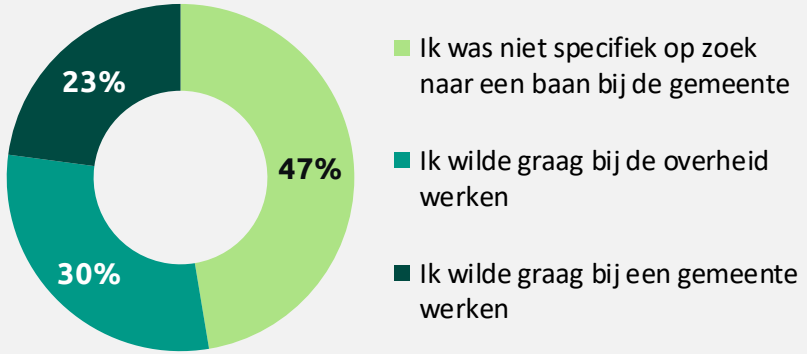
4.1. Profiel jonge ambtenaren

Circa een kwart was specifiek op zoek naar een baan bij de gemeente

Demografische gegevens	Cijfers onderzoek	Cijfers Personeelsmonitor A&O fonds Gemeenten
Vrouw	59%	59%
Man	39%	41%
Zeg ik liever niet	1%	
<25 jaar	11%	11%
30 t/m 34 jaar	89%	89%
Hoog	84%	
Midden	16%	
Laag	0%	
G4	25%	29%
100.000 > inwoners (excl. G4)	20%	23%
50.000-100.000 inwoners	15%	18%
20.000-50.000 inwoners	21%	24%
< 20.000 inwoners	5%	6%
Gemeentelijke instelling	10%	
Wil ik niet zeggen	4%	

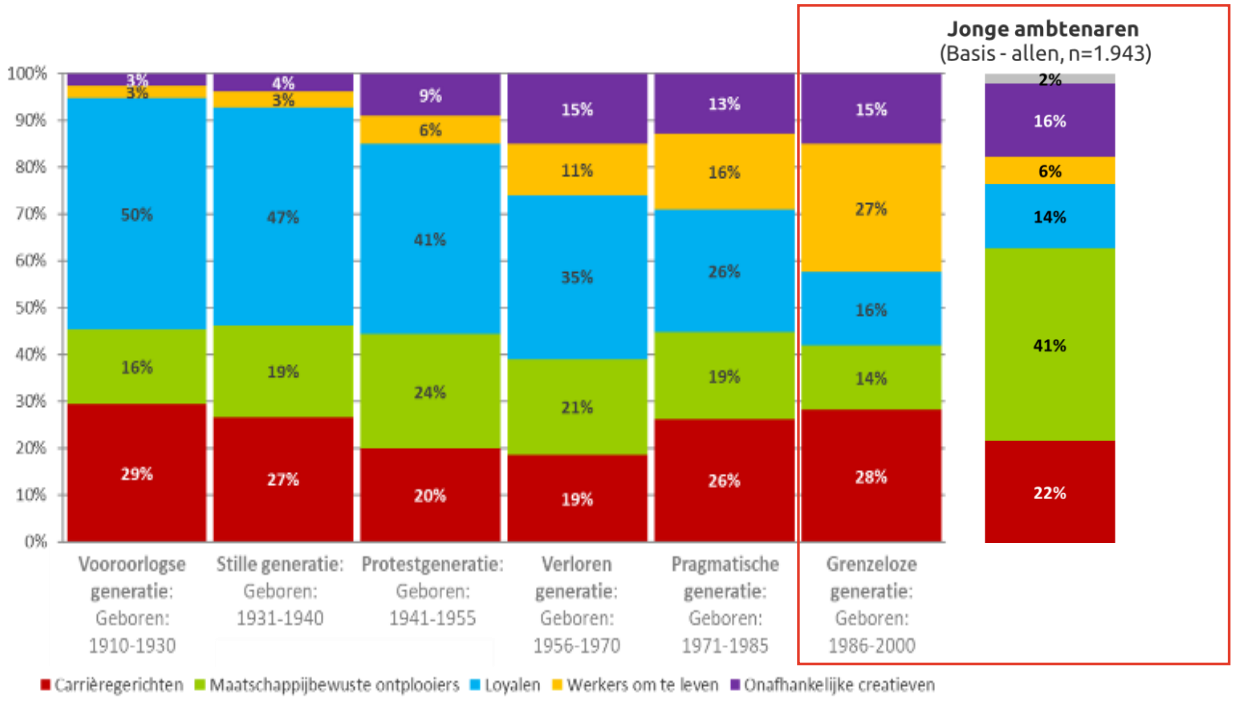
- Jonge ambtenaren zijn vaker vrouw en hoogopgeleid.
- Een kwart van de jonge ambtenaren was *specifiek* op zoek naar een baan bij een gemeente. **Mobiele** ambtenaren waren vaker op zoek naar een baan bij een gemeente (42%). **Gevestigde** ambtenaren juist minder vaak (20%).
  - Gezien de leeftijd van de **Gevestigde** ambtenaar (vaker in de leeftijd 30 t/m 34 jaar) is het aannemelijk dat deze ambtenaren met hun loopbaan zijn begonnen tijdens de economische crisis en daardoor wellicht minder keus hadden in een werkplek. Dit lijkt echter geen invloed te hebben op hun werkplezier.

Welke van onderstaande uitspraken omschrijft het beste waarom jij bij een gemeente bent gaan werken? (Basis - allen, n=1.943)



4.1. Profiel jonge ambtenaren

Generatie-profiel van jonge ambtenaren ziet er anders uit dan het landelijke profiel



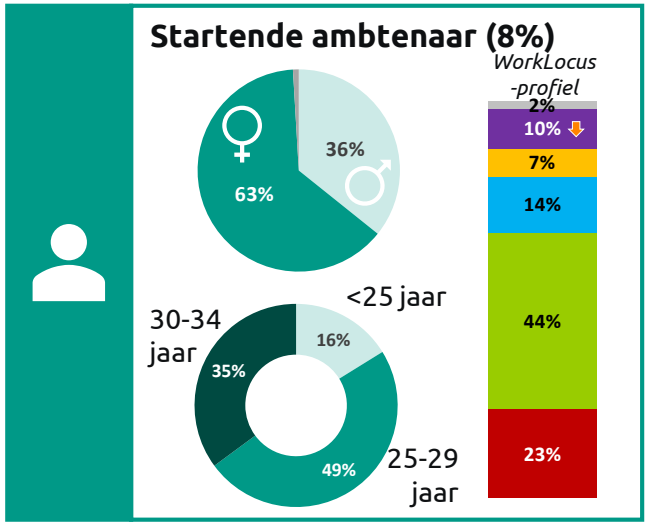
De grootste afwijkingen qua profiel zijn:

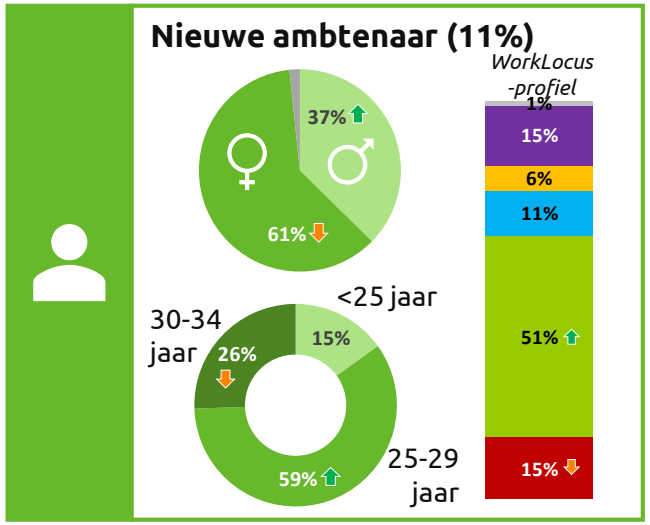
- jonge ambtenaren zijn aanzienlijk vaker dan gemiddeld maatschappelijk georiënteerd (Maatschappijbewuste ontplooier);
- iets minder dan gemiddeld behoort een vijfde van de jonge ambtenaren tot het meer ambitieuze, carrièregerichte type medewerker (de Carrièregerichte);
- een beperkt aandeel van Werkers om te leven zien we terug bij de jonge ambtenaren, terwijl dit type landelijk gezien veel voorkomt onder de jonge generaties;

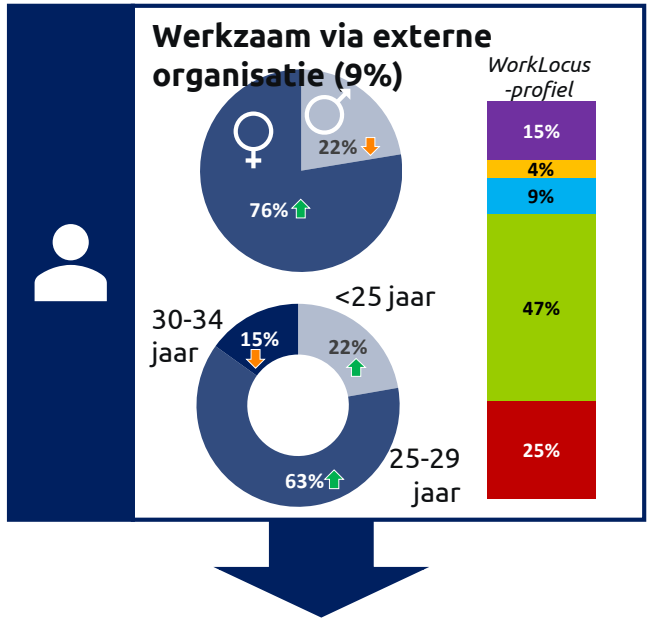
We gaan hier verder op door in hoofdstuk 4.5 (Werknemerstypen, p.48).

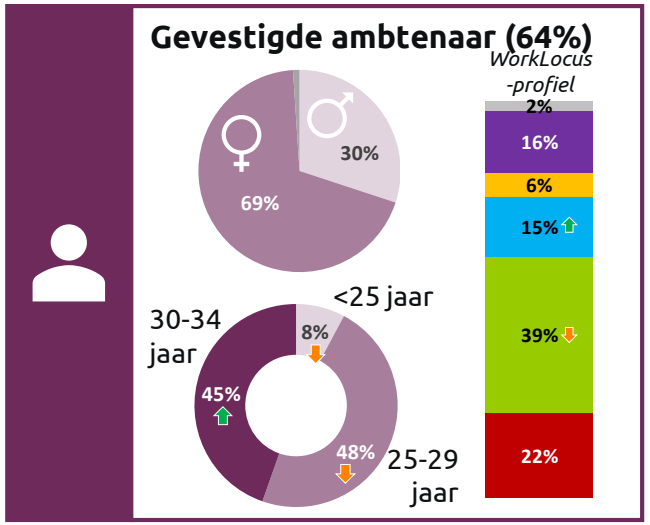
> *"Omdat ik het een fijne combinatie vind tussen zakelijk zijn (met wet en regelgeving bezig zijn) en met mensen werken (sociaal). Daarnaast vind ik het erg prettig dat je flexibel je tijd in kan delen (tijdsonafhankelijk en plaatsonafhankelijk werken)"*
>
> Gevestigde ambtenaar

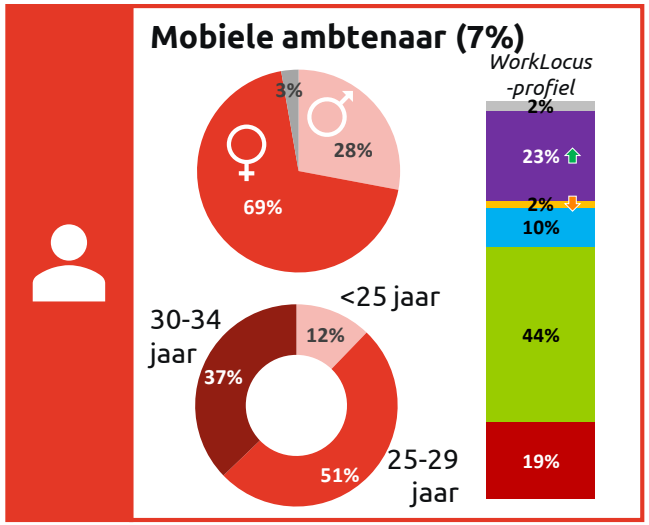
4.1 Profiel jonge ambtenaren











Jonge ambtenaren die via externe organisaties bij gemeenten werkzaam zijn vormen een aparte groep. Op bepaalde vragen antwoorden zij anders dan de andere groepen (zoals blijf-intentie). Hun antwoorden hebben waarschijnlijk meer te maken met hun type opdracht. Gemeenten hebben daar minder invloed op (ze zijn immers niet in dienst bij een gemeente). Daarom is deze groep verder in het rapport niet meegenomen, maar staat er een samenvatting van hun antwoorden in de bijlage.

4.2 Tevredenheid en blijf-intentie

Samenvatting

Jonge ambtenaren zijn behoorlijk tevreden

Hoewel het misschien niet altijd een bewuste keuze was, zijn de jonge ambtenaren behoorlijk tevreden over hun werk bij de gemeente. Belangrijke factoren voor de tevredenheid zijn vrijheid en flexibiliteit. De meeste jonge ambtenaren ervaren een hoge mate van autonomie en afwisseling in hun werk.

Tweederde heeft een hoge blijf-intentie

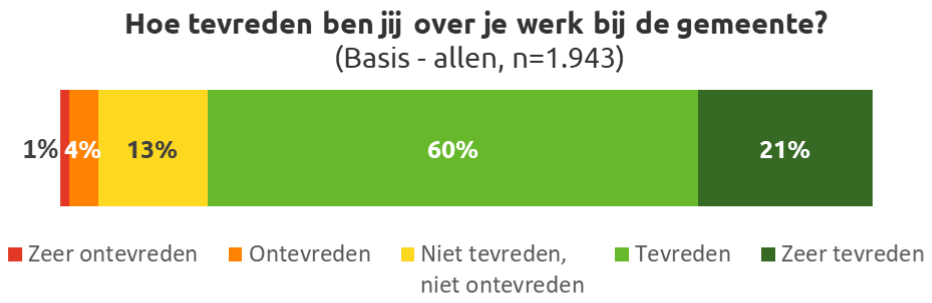
Tweederde van de jonge ambtenaren verwacht over een jaar nog steeds werkzaam te zijn bij de gemeente. Dat geldt met name voor **Startende** en **Mobiele** ambtenaren.

Jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie waarderen vooral de mate van zelfstandigheid en vrijheid. Daarnaast zijn ook de inhoud en de afwisseling van het werk belangrijk voor hen.

Eén op de tien jonge ambtenaren acht de kans (zeer) klein dat hij over een jaar nog bij de gemeente werkt.

4.2. Tevredenheid en blijf-intentie

Acht op de tien zijn zeer tevreden over hun werk bij de gemeente



"Variëteit aan werkzaamheden en het openbare karakter."

Gevestigde ambtenaar, over wat zijn werk aantrekkelijk maakt

- Onder jonge ambtenaren heerst een hoge mate van tevredenheid over hun werk (81%).
- **Mobiele** ambtenaren zijn, net als **Startende** ambtenaren, meer tevreden over hun werk (respectievelijk 90% en 89%). Onder de andere loopbaanprofielen ligt de tevredenheid tussen de 77% en de 82%.
- Spontaan noemen jonge ambtenaren de flexibiliteit van hun werk en de doorgroeimogelijkheden ("als je er maar zelf werk van maakt") als redenen waarom ze tevreden zijn. In hoofdstuk 4.3 (Behoefte om impact te hebben, p. 29) en 4.4 (Je weg vinden binnen gemeentelijke organisaties, p. 37) worden aspecten van het werk bij gemeenten die positief worden gewaardeerd verder geanalyseerd.

Afwisseling - drie vormen om werk boeiend en uitdagend te houden

In het kwalitatieve onderzoek viel op dat jonge ambtenaren hun werk inhoudelijk éxtra waarderen wanneer het afwisselend is. Routinematig werk is voor hen op termijn demotiverend. Onder afwisseling verstaan jonge ambtenaren verschillende dingen:

- afwisseling in inhoudelijke thema's;
- afwisseling in werkomgeving (locaties);
- afwisseling in team: de mensen (en disciplines) waar ze mee samenwerken.

Alle drie hebben een positieve invloed op de werkbeleving. De juiste balans verschilt wel per persoon en per functie en moet worden gezocht in overleg met de leidinggevende.

4.2. Tevredenheid en blijf-intentie

Autonomie belangrijke reden om te blijven bij de gemeente

Top 3 belangrijke redenen om bij de gemeente te blijven

% dat aspect genoemd heeft als reden[1]	
67%	Mate van zelfstandigheid/vrijheid in mijn werk
61%	Flexibele werktijden en/of mogelijkheid om thuis te werken
57%	Inhoud van het werk

[1]Aan jonge ambtenaren zijn verschillende redenen voorgelegd die mogelijk redenen zijn om te blijven bij de gemeente als werkgever. Jonge ambtenaren konden uit de lijst maximaal zeven antwoorden kiezen. De lijst hierboven zijn de drie redenen die door de meeste jonge ambtenaren zijn aangegeven. Zie bijlage 6.1 (Overzicht blijfredenen, p. 63) voor het volledige overzicht van alle blijfredenen.

- De drie meest genoemde redenen om bij een gemeente te blijven, hebben te maken met de autonomie die jonge ambtenaren ervaren.
- Met name **Mobiele** ambtenaren zijn enthousiast over de inhoud van hun werk (68%). **Nieuwe** ambtenaren noemen de inhoud opvallend minder vaak (50%).

Vrijheid en zelfstandigheid - autonomie als motivator

Jonge ambtenaren krijgen veel vrijheid in hun werk en ervaren een hoge mate van zelfstandigheid (met name in functies voor hoger opgeleiden). We interviewden in het kwalitatieve onderzoeksdeel meerdere jonge ambtenaren die een autonome rol vervullen binnen een gemeente. Soms in een 'solo-functie', waarbij ze in hun eentje de verantwoordelijkheid dragen voor een thema of project. En soms in een 'flexibele functie', waarbij ze vanuit hun expertise een rol vervullen in regelmatig wisselende projecten en teams. De mate van verantwoordelijkheid én de vrijheid die ze hebben in de uitvoering van hun werk motiveert jonge ambtenaren om extra hard hun best te doen. Ze voelen binnen hun specifieke taken een grote mate van autonomie en eigenaarschap en zijn hier zeer positief over.

Jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie…

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

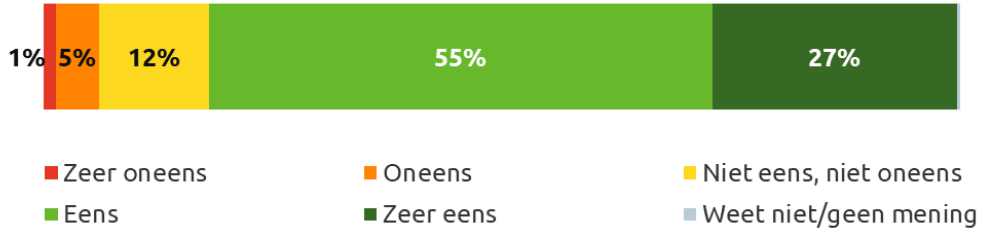
In bijlage 6.1 (Overzicht blijfredenen, p. 63) staan alle blijf- en vertrekreden uitgesplitst per loopbaanprofiel.

4.2. Tevredenheid en blijf-intentie

Jonge ambtenaren ervaren veel vrijheid om hun functie naar eigen inzicht in te vullen

In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over jouw functie binnen de gemeente?
(Basis - Allen, n=1.943)

Ik heb veel vrijheid om te bepalen hoe ik mijn functie invul



- Jonge ambtenaren ervaren vaak dat ze de vrijheid krijgen om zelf te bepalen hoe ze hun functie uitvoeren (81%).
- Jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie ervaren vaker vrijheid om hun functie zelf in te vullen (85%) dan ambtenaren met een lage blijf-intentie (69%).

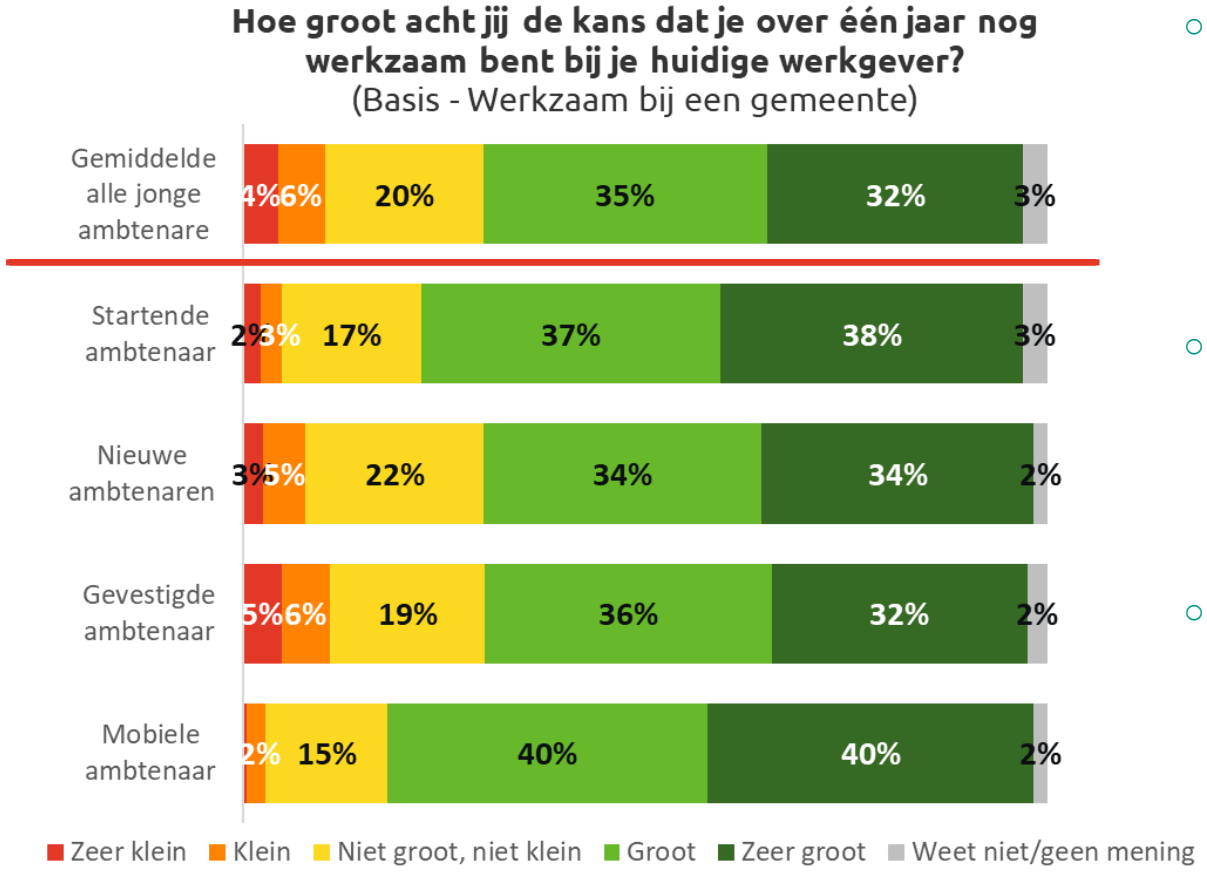
'Ik heb veel vrijheid om zelf te bepalen hoe ik mijn functie invul' versus blijf-intentie			
	Lage blijf-intentie	Gematigd	Hoge blijf-intentie
(Zeer) oneens	13%	6%	4%
Niet eens, niet oneens	17%	14%	11%
(Zeer) eens	69%	80%	85%

"Ik ervaar vrijheid wat betreft ontwikkeling en kansen."

Gevestigde ambtenaar

4.2 Tevredenheid en blijf-intentie

Hoge tevredenheid uit zich in een relatief hoge blijf-intentie



"Veel doorgroeimogelijkheden, goede arbeidsvoorwaarden, directe betrokkenheid bij de samenleving."

Mobiele ambtenaar

- De hoge mate van tevredenheid uit zich in een relatief hoge blijf-intentie (67%). Eén op de tien (11%), echter, acht de kans klein dat zij over een jaar nog bij de gemeente werkzaam is.
  - De blijfintentie ligt wat lager dan de mate van tevredenheid. Er is geen significant verschil in blijfintentie tussen jonge ambtenaren met een vast of een tijdelijk contract (70% vs. 67%).
- Vooral **Startende** en **Mobiele** ambtenaren achten de kans groot dat ze over een jaar nog bij de gemeente werken. Deze twee groepen waren, zoals we al eerder zagen, ook het meest tevreden over hun werk. Beide typen ambtenaar zijn nog maar recent begonnen in hun huidige functie (resp. 0-6 en 0-12 maanden).
- Bijna een kwart doet geen duidelijke uitspraak over deze kans (niet groot, niet klein: 20%; weet niet/geen mening: 3%).
  - Het aandeel jonge ambtenaren in deze groep dat tevreden is over hun werk is lager (69% is tevreden).

4.3 Behoefte om impact te hebben

Samenvatting

Jonge ambtenaren zijn opvallend impact-gedreven

Jonge ambtenaren willen graag impact hebben met hun werk, bleek al in het kwalitatieve onderzoek. Dat is de reden dat we in het kwantitatieve onderzoek hebben doorgevraagd naar wat die behoefte aan impact precies inhoudt. Invloed op beleid en regels die betrekking hebben op alle inwoners en organisaties binnen de gemeente blijken van belang te zijn. Daarnaast is de mogelijke invloed op individuele burgers en collega's minstens zo belangrijk.

Een derde blijft in zijn huidige baan, onder andere vanwege de impact die ze hebben op de gemeente. Andersom geeft een vijfde aan dat een gebrek aan invloed een reden zou zijn om weg te gaan.

De werkelijk ervaren impact valt (soms) tegen en is juist zo belangrijk

Circa een vijfde van de jonge ambtenaren geeft aan dat de invloed die zij hebben op beleidsniveau niet naar verwachting is. Deze teleurstelling zien we ook terug bij de verwachte impact op het dagelijkse leven van burgers en op collega's. Juist het hebben van impact is zo belangrijk om jonge ambtenaren te behouden, blijkt uit het onderzoek: ambtenaren met een lage blijf-intentie geven vaker aan dat de invloed die zij hebben op het werk en/of functioneren van collega's, hen tegenvalt.

Hier tegenover staan de ambtenaren met een hoge blijf-intentie, die vaker aangeven dat hun invloed is zoals verwacht of zelfs groter blijkt.

Ook bureaucratie en taakonduidelijkheid kunnen 'het gevoel van impact hebben' wegnemen

Mogelijke verklaringen voor het gebrek aan impact dat jonge ambtenaren ervaren, liggen bij het bureaucratische karakter van gemeenten, onduidelijkheid over hun taken en wat er van hen wordt verwacht. Verreweg de meest genoemde vertrekreden is bureaucratie. Het effect daarvan kan zijn dat het te lang duurt om als ambtenaar iets voor elkaar te krijgen.

4.3 Behoefte om impact te hebben

Jonge ambtenaren zijn opvallend impact-gedreven

De invloed die ik heb op de gemeente

% dat aspect heeft genoemd[1]

35%	Gemiddelde alle jonge ambtenaren
43%	Startende ambtenaren
37%	Nieuwe ambtenaren
32%	Gevestigde ambtenaren
39%	Mobiele ambtenaren

[1] Percentage dat 'de invloed op de gemeente' een belangrijke reden noemt om bij de gemeente te blijven als werkgever. Zie de bijlage (p.63) voor het volledige overzicht.

- Hoewel 'de invloed op de gemeente' niet de belangrijkste reden is voor jonge ambtenaren om bij de gemeente te blijven (autonomie, flexibiliteit en inhoud vormen de top 3), geldt deze toch als belangrijke reden voor ruim een derde van de jonge ambtenaren.
  - met name **Startende** ambtenaren blijven om deze reden (43%);
  - in mindere mate geldt het voor de **Gevestigde** ambtenaren (32%).
- Daarnaast geeft 18% aan dat het gebrek aan invloed een reden is om te vertrekken bij de gemeente. Kortom, de mate van impact is een belangrijke factor voor de jonge ambtenaar.

"Om bij te kunnen dragen aan de maatschappij, maar wel dichtbij resultaat te zien."

Gevestigde ambtenaar, over de reden om bij de gemeente te werken

"Werken bij een gemeente betekent werk uitvoeren dat direct invloed heeft op inwoners en hun woon- en werkomgeving. Ik kom uitdagingen tegen die ik in het bedrijfsleven niet tegenkom."

Gevestigde ambtenaar, over de reden om bij de gemeente te werken

4.3 Behoefte om impact te hebben

Meerderheid wil invloed op beleidsniveau, maar de werkelijkheid valt soms tegen

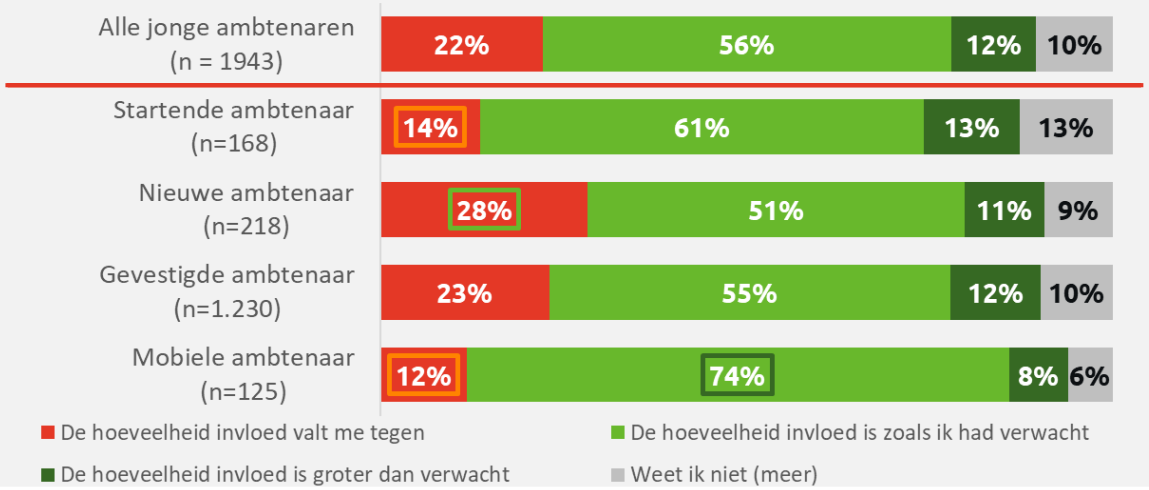
Leuk/Belangrijk om invloed te hebben op beleid en regels die betrekking hebben op alle inwoners en/of organisaties binnen de gemeente

% (Zeer) eens[1]

71%	Gemiddelde alle jonge ambtenaren
75%	Startende ambtenaren
69%	Gevestigde ambtenaren
77%	Nieuwe ambtenaren
82%	Mobiele ambtenaren

[1] Percentage dat het eens of zeer eens met de stelling.

Welke van onderstaande stellingen is het meest op jou van toepassing als het gaat om de hoeveelheid invloed die jij hebt op beleid en regels die betrekking hebben op alle inwoners en/of organisaties binnen de gemeente



- Zeven op de tien jonge ambtenaren vinden het leuk en/of belangrijk om invloed te hebben op beleid en regels die betrekking hebben op alle inwoners en organisaties binnen de gemeente (71%).
  - Vooral **Mobiele** en **Nieuwe** ambtenaren vinden het belangrijk om invloed te hebben op beleidsniveau.
- De werkelijk ervaren impact valt (soms) tegen. Circa een vijfde van de jonge ambtenaren geeft aan dat de invloed die zij hebben op beleidsniveau niet naar verwachting is (22%).
  - Met name **Nieuwe** ambtenaren geven aan dat de invloed die zij hebben hen tegenvalt, terwijl het juist voor deze groep bovengemiddeld belangrijk is om invloed te hebben op beleidsniveau.
  - Voor **Mobiele** ambtenaren is de hoeveelheid invloed vaak zoals ze die verwachtten. Het aandeel ambtenaren dat aangeeft dat de mate van invloed tegenvalt, is bij deze groep het kleinst.

4.3 Behoefte om impact te hebben

Impact op individuele burgers en collega's is minstens zo belangrijk…

Leuk/Belangrijk om invloed te hebben op dagelijks leven individuele burgers van de gemeente

% (Zeer) eens

73%	Gemiddelde alle jonge ambtenaren
77%	Startende ambtenaren
71%	Gevestigde ambtenaren
72%	Nieuwe ambtenaren
77%	Mobiele ambtenaren

- Een even groot aandeel van de jonge ambtenaren vindt het (ook) leuk en belangrijk om invloed te hebben op het dagelijkse leven van individuele burgers in de gemeente (73%).

Leuk/Belangrijk om met mijn werk invloed te hebben op het werk en/of functioneren van mijn collega's bij de gemeente

% (Zeer) eens

69%	Gemiddelde alle jonge ambtenaren
68%	Startende ambtenaren
69%	Gevestigde ambtenaren
69%	Nieuwe ambtenaren
71%	Mobiele ambtenaren

Mobiele ambtenaren zijn opvallend vaker meer uitgesproken over deze stelling. Zij geven vaker aan dat zij het *zeer eens* zijn met deze stelling (22% vs. 14% onder de andere loopbaanprofielen).

- Daarnaast wenst de jonge ambtenaar invloed op het werk en/of functioneren van collega's. Zeven op de tien (69%) jonge ambtenaren vinden het belangrijk om deze invloed te hebben.
  - Vooral **Mobiele** ambtenaren geven aan dat zij deze impact zeer belangrijk vinden.

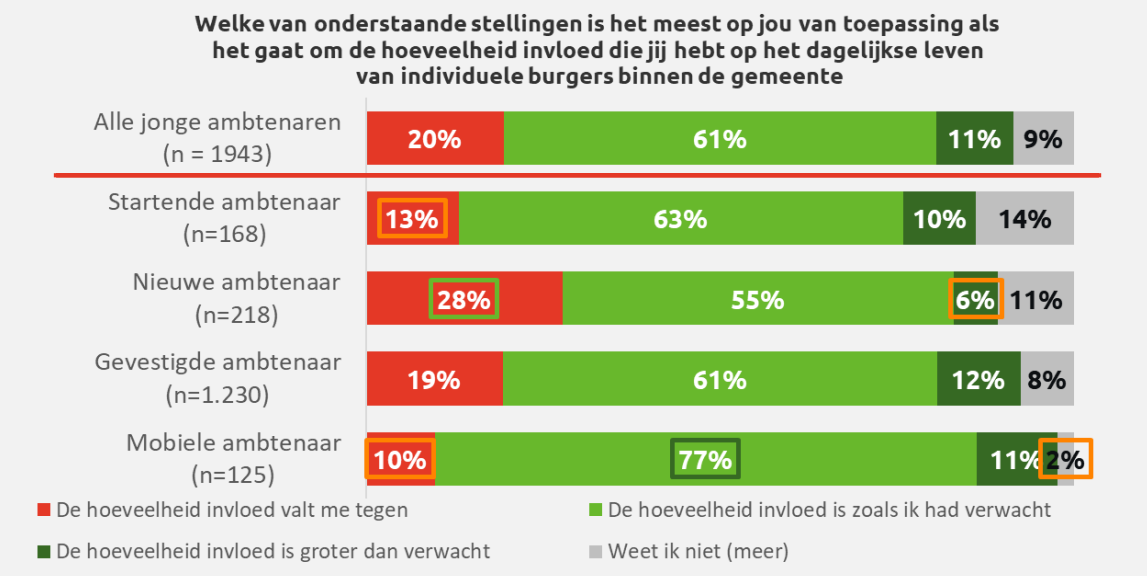
4.3 Behoefte om impact te hebben

…maar ook daar valt de werkelijk ervaren impact (soms) tegen

Ervaren invloed op collega's[1]

	Valt tegen	Zoals verwacht	Groter dan verwacht
Gemiddelde alle jonge ambtenaren	20%	55%	17%
Startende ambtenaren	10%	65%	9%
Nieuwe ambtenaren	22%	52%	19%
Gevestigde ambtenaren	21%	53%	17%
Mobiele ambtenaren	19%	57%	18%

[1] NB: de cijfers tellen niet op tot 100%. Het aandeel dat bij deze vraag weet niet aangaf staat niet in de tabel. Dit aandeel samen met de getoonde resultaten telt op tot 100% (bijvoorbeeld Startende ambtenaren: resultaten = 11% + 63% + 10% = 84%. 16% heeft 'Weet ik niet' geantwoord (is samen 100%).



- Ook hier is soms de werkelijkheid niet zoals verwacht. Eén op de vijf (20%) vindt de invloed tegenvallen en 17% geeft aan dat de invloed groter is dan verwacht.
  - Alleen de **Startende** ambtenaren geven vaker aan dat de invloed is zoals verwacht.
- De mate van invloed op het dagelijkse leven van individuele burgers valt vooral bij **Nieuwe** ambtenaren tegen.

4.3 Behoefte om impact te hebben

Werkelijk ervaren impact van invloed op intentie om te blijven werken bij gemeente

De hoeveelheid invloed die ik heb op het werk en/of functioneren van mijn collega's bij de gemeente

	Lage blijf-intentie	Gematigde blijf-intentie	Hoge blijf-intentie
Groter dan verwacht	13%	12%	18%
Zoals ik had verwacht	40%	50%	58%
Valt me tegen	41%	29%	14%

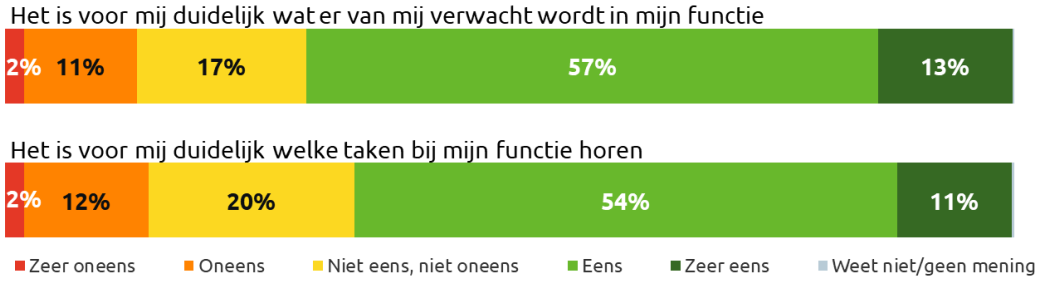
- Om te bepalen hoe belangrijk het is dat de verwachtingen van jonge ambtenaren ten aanzien van impact overeenkomen met de werkelijkheid, onderzochten we de relatie tussen *ervaren* impact en blijf-intentie. Deze relatie wordt bevestigd: ambtenaren met een lage blijf-intentie geven vaker aan, dat de invloed die zij hebben op het werk en/of functioneren van collega's hen tegenvalt. Hier tegenover staan de ambtenaren met een hoge blijf-intentie, die vaker aangeven dat hun invloed is zoals verwacht of zelfs groter is.

- Naast de mate van 'impact hebben' is de ervaren **bureaucratie** een van de risicofactoren om jonge ambtenaren te verliezen. Verreweg de meest genoemde vertrekreden die door vrijwel alle profielen evenveel genoemd wordt, is dat jonge ambtenaren gemeenten te bureaucratisch vinden (55%). Het duurt daardoor lang om iets voor elkaar te krijgen.
  - Met name **Nieuwe** en **Gevestigde** ambtenaren ervaren dit aspect sterk. **Mobiele** ambtenaren noemen dit aspect juist opvallend weinig (18%).

4.3 Behoefte om impact te hebben

Niet iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht

In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over jouw functie binnen de gemeente? (Basis - Allen, n=1.943)



- Naast het gevoel van bureaucratie is ook taakonduidelijkheid een factor die te maken heeft met impact. Hoe kan de jonge ambtenaar de behoefte aan impact waarmaken als het niet (volledig) duidelijk is wat zijn functie en bijbehorende taken zijn?
  - Een ruime meerderheid van de jonge ambtenaren weet wat van hen verwacht wordt en wat hun taken zijn, maar dat geldt niet voor iedereen.

Taakduidelijkheid - ontwikkeling binnen duidelijke kaders

De interviews met jonge ambtenaren in de kwalitatieve onderzoeksfase toonden dat zij vaak ambitieus zijn en snel willen groeien, maar dat ze tegelijkertijd zekerheid zoeken. Om optimaal te functioneren hebben ze behoefte aan een gekaderde vrijheid: een voor hen perfecte balans tussen zelfstandigheid en leiding. Leiding betreft ondersteuning: gezamenlijke reflectie met een leidinggevende op persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast betreft het de taakduidelijkheid: zonder duidelijke doelen en kaders zijn vooruitgang en groei onzichtbaar voor jonge ambtenaren. Dan ontstaat twijfel over de zin van de werkzaamheden. Zonder duidelijk doel is voor jonge ambtenaren onduidelijk waar ze precies aan bijdragen en waar ze invloed op hebben.

4.3 Behoefte om impact te hebben

Onduidelijkheid in het takenpakket zorgt voor twijfel en onzekerheid

	Onduidelijk welke taken bij mijn functie horen (n=271)	Duidelijk welke taken bij mijn functie horen (n=1.260)
Het is voor mij duidelijk wat er van mij verwacht wordt in mijn functie		
Oneens	55%	3%
Eens	24%	88%
Het is voor mijn collega's voldoende duidelijk wat mijn taken en functie inhouden		
Oneens	58%	12%
Eens	22%	68%
Het is voor mijn directe collega's duidelijk wat de toegevoegde waarde/nut van mijn functie is		
Oneens	32%	6%
Eens	46%	84%
Ik heb het gevoel dat ik mijzelf voortdurend moet bewijzen tegenover oudere/meer ervaren collega's		
Oneens	37%	49%
Eens	20%	10%

- Degenen die goed weten wat van hen verwacht wordt en wat hun taken zijn, zijn vaak tevredener over hun werk en hebben vaker een hogere blijf-intentie.
  - De **Gevestigde** ambtenaar geeft relatief vaak aan dat taken en verwachtingen bij de functie duidelijk voor hem zijn.
  - Vooral **Nieuwe** ambtenaren hebben moeite met de duidelijkheid van hun taken en wat er van hen verwacht wordt. Ze denken ook vaker dat het onduidelijk is voor hun collega's wat hun taken en functie inhouden en dat het onduidelijk is voor directe collega's wat de toegevoegde waarde/nut van de functie is.

- In de tabel links leggen we de relatie tussen taak(on)duidelijkheid en enkele stellingen. Als voor de jonge ambtenaar zelf niet duidelijk is wat de taken zijn die bij zijn functie horen, dan:
  - heeft hij vaker het idee dat collega's ook niet weten wat de jonge ambtenaar moet doen;
  - denkt hij vaker dat het voor collega's niet duidelijk is wat de toegevoegde waarde of nut van de functie van de jonge ambtenaar is;
  - en heeft hij sterker het gevoel dat hij zich moet bewijzen tegenover oudere, meer ervaren collega's.

4.4 Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

Samenvatting

Collega's zijn een belangrijke reden om te blijven bij de gemeente

Vanwege inzichten uit het kwalitatieve onderzoek over de samenwerking tussen verschillende generaties, hebben we doorgevraagd op de onderlinge verhoudingen. De band met collega's - zowel jonger als ouder - blijkt een belangrijke reden om te blijven bij de huidige gemeente. Voor jonge ambtenaren die verwachten over een jaar niet meer werkzaam te zijn bij hun huidige werkgever, zou de band met leeftijdsgenoten een reden kunnen zijn om tóch te blijven.

Aansluiting tussen jongere en oudere generaties is niet optimaal

Jonge ambtenaren hebben soms het gevoel dat zij niet serieus worden genomen en gewaardeerd worden door hun oudere/meer ervaren collega's. Of dat zij zich extra moeten bewijzen. Dat geldt met name voor degenen die verwachten over een jaar niet meer bij de eigen gemeente werkzaam te zijn. Positief binnen dit thema is de bereidheid tot onderlinge kennisoverdracht: die is er namelijk wel volgens de jonge ambtenaren.

Begeleiding van oudere collega's is juist zo belangrijk

Het hebben van een vast aanspreekpunt bij vragen en onzekerheid en een betrokken leidinggevende zijn belangrijke factoren voor de jonge ambtenaren. Gebrek aan begeleiding kan zelfs een reden zijn om weg te gaan bij de gemeente.

De behoefte aan begeleiding uit zich ook bij het kiezen van een opleiding. Ongeveer de helft van de jonge ambtenaren heeft het idee dat zij daarin voldoende worden ondersteund. Trainees zijn overigens positiever over het aanbod en de ondersteuning dan niet-trainees.

Circa twee derde wil intern doorstromen binnen 3 jaar

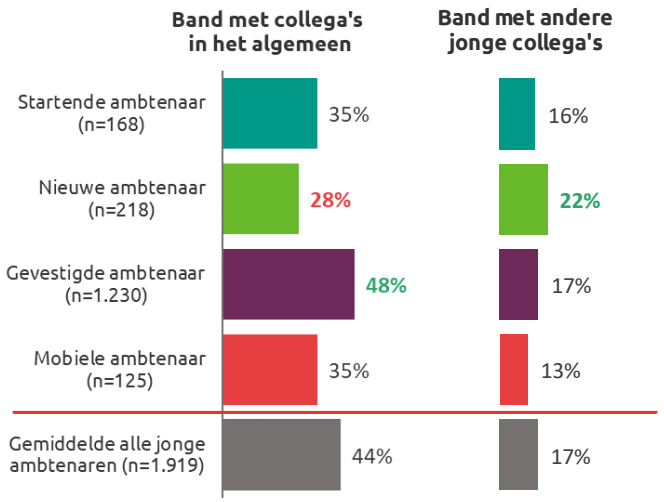
Dit is gelijk onder alle loopbaanprofielen. De jonge ambtenaren die niet verwachten dat ze over een jaar nog bij de gemeente werken, zijn wat onrustiger: de helft wil al binnen een jaar intern doorstromen. Zij schatten de kans dat dat dit lukt echter laag in.

Circa de helft van de jonge ambtenaren vindt de mogelijkheden om door te stromen niet transparant.

4.4 Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

Collega's (niet per se leeftijdsgenoten) zijn een belangrijke reden om te blijven

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



- De band met collega's in het algemeen is vaker een reden om te blijven bij de gemeente dan de specifieke band met andere jonge collega's.
- Dit geldt niet voor **Nieuwe** ambtenaren: zij geven ongeveer even vaak aan dat de band met collega's als de band met andere jonge collega's belangrijk is (28% en 22%). Zij vinden in vergelijking met de andere loopbaanprofielen de band met andere jonge collega's belangrijker.
- Jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie noemen de band met leeftijdsgenoten vaker als reden om te blijven (22%) dan jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie (16%).

"Een actief Jonge Ambtenaren Netwerk en actieve Personeelsvereniging."

Mobiele ambtenaar, over welke aspecten een reden kunnen zijn om bij de gemeente te blijven.

4.4. Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

Een derde is ontevreden over de balans tussen jong en oud op de werkvloer

In welke mate is de volgende uitspraak van toepassing op de samenwerking tussen jou en oudere/meer ervaren collega's? Ik ben tevreden over de balans tussen het aantal oudere/meer ervaren collega's en jongere/minder ervaren collega's

	Helemaal niet van toepassing	Enigszins van toepassing	Heel erg van toepassing
Gemiddelde alle jonge ambtenaren	30%	42%	26%
Startende ambtenaren	22%	42%	29%
Nieuwe ambtenaren	36%	38%	24%
Gevestigde ambtenaren	30%	44%	24%
Mobiele ambtenaren	26%	38%	34%

"Een andere reden voor mij om weg te gaan bij de gemeente als werkgever is de werkinstelling van een deel van de (vaak oudere) collega's. Door hun werkinstelling gaat de kwaliteit van de medewerkers binnen het team omlaag."

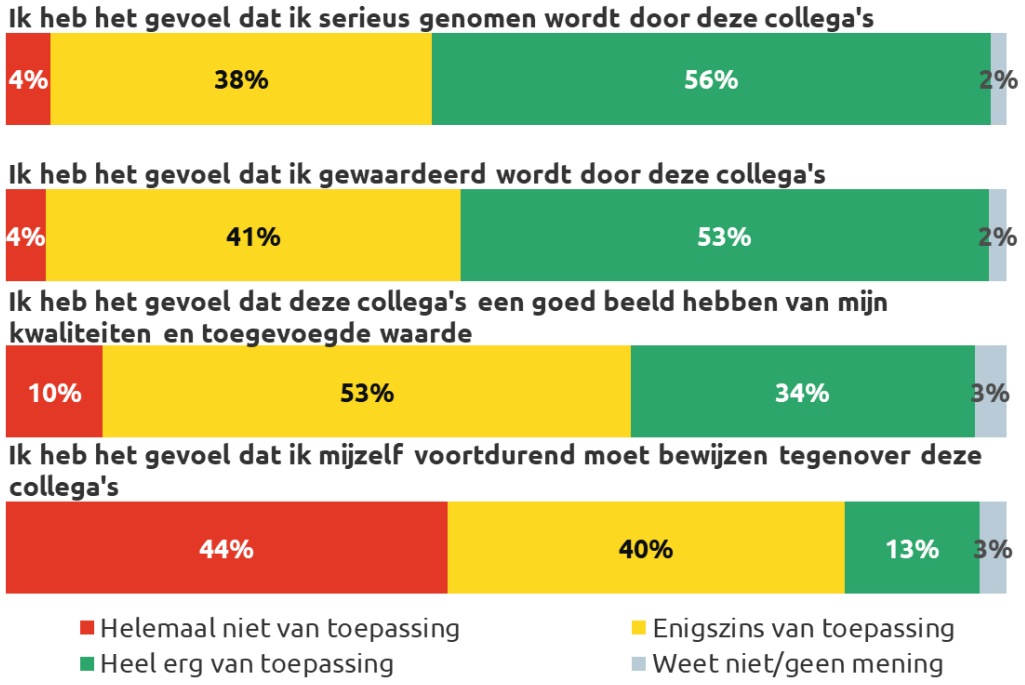
Gevestigde ambtenaar, over wat een mogelijke reden kan zijn om bij de gemeente te vertrekken

- Jonge ambtenaren zijn verdeeld over de balans tussen jong en oud op de werkvloer.
  - **Mobiele** ambtenaren zijn in vergelijking met de andere loopbaanprofielen vaker tevreden met de balans tussen jonge en oude collega's (34%).
  - **Nieuwe** ambtenaren zijn vaker *ontevreden* met de balans (36%). Zij geven vaker aan dat het gebrek aan aansluiting bij oudere collega's voor hen een reden is om bij een gemeente te vertrekken (21% vs. 12% gemiddeld onder alle jonge ambtenaren).

4.4. Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

Relatief grote groep voelt zich niet volledig op waarde geschat door oudere collega's

In welke mate zijn onderstaande uitspraken van toepassing op de samenwerking tussen jou en oudere/meer ervaren collega's? (Basis - Allen, n=1.943)



- De helft van de jonge ambtenaren heeft het gevoel dat zij serieus worden genomen en/of gewaardeerd worden door hun oudere/meer ervaren collega's.
- Jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie hebben minder vaak het gevoel dat ze serieus worden genomen (41% vs. 61% onder jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie) en denken minder vaak dat zij gewaardeerd worden (34% vs. 59%). Zij hebben vaker het gevoel dat ze zich moeten bewijzen tegenover hun oudere collega's (24% vs. 11%).

> *"Grote groepen oudere collega's maken gebruik van het generatiepact. Hierdoor houden ze wel hun functie bezet maar moet je wel (gedeeltelijk) hun werkzaamheden overnemen. Veel gemeenten hebben ook het beleid dat als iemand weggaat functies niet automatisch opgevuld mogen worden. Dit beperkt de kansen voor jongeren om door te stromen sterk en vermindert ook het creëren van functies die passen bij een moderne overheid waar jongeren zich toe aangetrokken voelen."*
>
> Externe organisatie

4.4. Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

De bereidheid tot kennisoverdracht tussen generaties is groot

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

	< 25 jaar	25-29 jaar	30-34 jaar	Allen
Helemaal niet	0%	4%	6%	4%
Enigszins	32%	39%	40%	38%
Heel erg	66%	56%	52%	56%
Weet niet	2%	1%	2%	1%

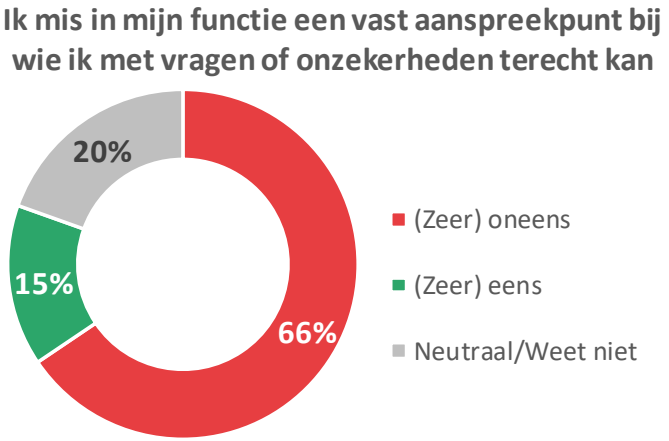
Oudere/meer ervaren collega's zijn bereid van mij te leren

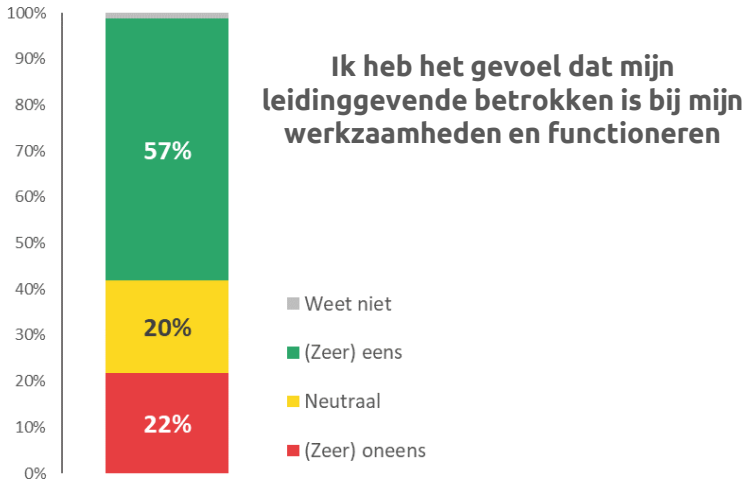
	< 25 jaar	25-29 jaar	30-34 jaar	Allen
Helemaal niet	18%	14%	10%	13%
Enigszins	48%	56%	57%	55%
Heel erg	29%	26%	30%	28%
Weet niet	5%	4%	3%	4%

- Vooral **Mobiele** ambtenaren hebben het gevoel dat hun oudere/meer ervaren collega's bereid zijn hun kennis en ervaring over te dragen aan hen (65%). **Gevestigde** ambtenaren hebben vaker het idee dat hun oudere collega's ook van hen willen leren (30%).
- Ook is er een verband tussen blijf-intentie en ervaren kennisoverdracht: jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie hebben vaker het gevoel dat er sprake is van kennisoverdracht naar hen (61% vs. 42% van jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie). Zij hebben ook vaker het idee dat hun oudere collega's ook van hen willen leren (32% vs. 21%).
- Jonge ambtenaren in de leeftijd 30 t/m 34 jaar hebben minder vaak het gevoel dat hun oudere/meer ervaren collega's bereid zijn hun kennis aan hen over te dragen.
  - Dit zou kunnen liggen aan de lengte van het dienstverband: jonge ambtenaren die minder dan zes maanden in hun huidige functie zitten, ervaren vaker dat collega's bereid zijn kennis en ervaring over te dragen (64%) dan de jonge ambtenaren die al minimaal 12 maanden in hun huidige functie zitten (54%). De 30 t/m 34 jarigen zijn grotendeels langer dan 12 maanden in dienst (78%).

4.4. Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

Begeleiding is belangrijk voor jonge ambtenaren





Het hebben van een vast aanspreekpunt bij vragen en onzekerheid en een betrokken leidinggevende dragen positief bij aan een hoge blijf-intentie.

- De jongste ambtenaren (< 25 jaar) hebben vaker een aanspreekpunt (75%) dan de ambtenaren van 25 t/m 29 jaar (66%) of 30 t/m 34 jaar (62%).
- Vier op de tien (38%) jonge ambtenaren die niet goed weten welke taken bij hun functie horen, missen een aanspreekpunt waar ze terecht kunnen.
- Jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie missen vaker een aanspreekpunt dan diegenen met een hoge blijf-intentie (32% vs. 16% onder jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie).
- Jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie geven vaker aan een betrokken leidinggevende te hebben (65% vs. 37% bij jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie).
  - Jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie noemen het gebrek aan begeleiding van een leidinggevende of collega's vaker als reden om te vertrekken bij een gemeente (39% vs. 15% onder jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie).

4.4. Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

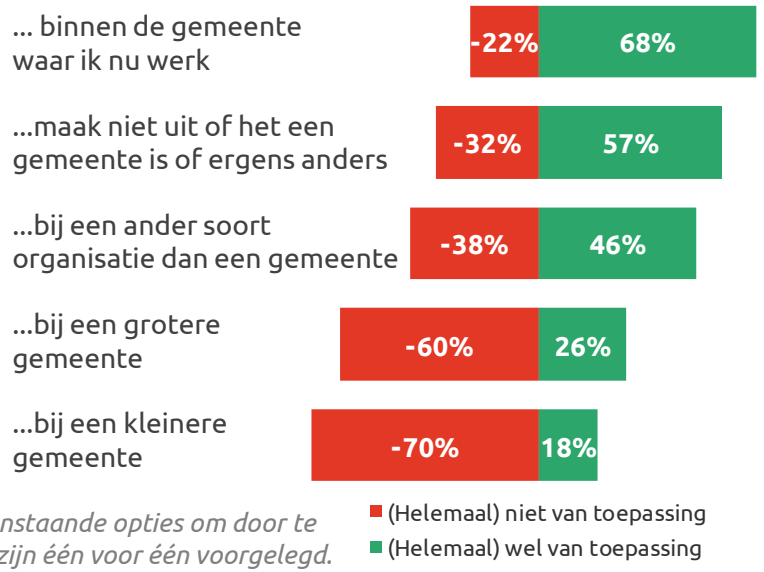
Circa 1 op de 4 wenst meer begeleiding bij maken van keuzes uit opleidingsaanbod

- Circa de helft van de jonge ambtenaren voelt zich gestimuleerd om gebruik te maken van het opleidingsaanbod, is tevreden over het aanbod, vindt het aanbod duidelijk en gemakkelijk om een keuze te maken.
- Ongeveer een kwart is echter minder tevreden en heeft bijvoorbeeld moeite om een keuze te maken uit het aanbod.
- **Startende** en **Nieuwe** ambtenaren ervaren vaker dat zij gestimuleerd worden om van het opleidingsaanbod gebruik te maken (69% en 64%).
- **Gevestigde** ambtenaren voelen zich in mindere mate gestimuleerd (56%).
- Daarnaast zien we een verschil tussen trainees ten opzichte van de overige jonge ambtenaren. Trainees zijn over het algemeen positiever over het aanbod, de mate waarin zij gestimuleerd worden en het maken van een keuze uit het aanbod van trainingen.

4.4. Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

Grote voorkeur om bij de huidige gemeente te blijven

In hoeverre zijn de onderstaande stellingen op jou van toepassing? (Basis – allen, n=1.943)
Ik wil doorstromen naar een hogere/andere functie…



NB. Bovenstaande opties om door te stromen zijn één voor één voorgelegd.

"Er komt pas ruimte als er iemand weggaat en dat gebeurt zelden, daarom word je gedwongen om over te stappen als je wil groeien, ook als je niet per se weg wil bij je eigen gemeente."

Harde uitstromer

"De functie die ik nu bekleed past perfect bij mij. Een combinatie van theorie/beleid en praktijk is precies wat ik zoek. Ik wil niet hoger want dit betekent vaak managementtaken en dat vind ik niet leuk. Een hogere functie betekent niet altijd beter."

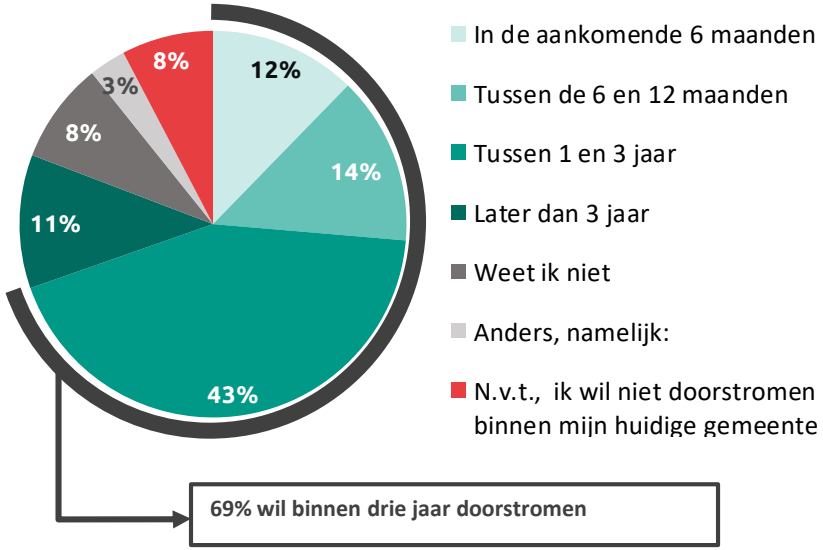
Mobiele ambtenaar

- 'Onvoldoende doorgroeimogelijkheden' is een van de meest genoemde redenen voor jonge ambtenaren om te vertrekken. In dit onderzoek zijn de doorgroeiwensen dieper uitgevraagd om erachter te komen, waar jonge ambtenaren tegenaan lopen. Er is hen onder meer gevraagd of zij binnen de gemeente willen blijven, wanneer ze willen doorgroeien en welke obstakels zij hierbij ervaren.
- 87% van de jonge ambtenaren heeft een doorstroomwens; deze ambtenaren hebben op tenminste één van de stellingen hiernaast 'van toepassing' aangegeven.
- De mate waarin jonge ambtenaren willen doorstromen binnen de *huidige* gemeente is gelijk onder alle loopbaanprofielen. 68% wil best blijven.
- Jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie blijven liever bij hun huidige gemeente (72%) dan jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie (48%).
- Jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie hebben de grootste voorkeur om door te stromen naar een ander soort organisatie dan een gemeente (75%). Daarnaast is voor sommigen binnen deze groep een grotere gemeente (39%) of juist een kleinere gemeente (32%) interessant.

4.4. Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

Circa twee derde wil binnen 3 jaar doorstromen binnen de gemeente

Op welk termijn zou je willen doorstromen naar een andere/hogere functie binnen de gemeente waar je nu werkt? (Basis - Werkzaam bij een gemeente, n=1.919)



Hoe schat jij jouw kans om in het komende jaar door te stromen naar een hogere/andere functie binnen jouw gemeente? (Basis - Wil aankomende 6 tot 12 maanden doorstromen, n=505)

- Jonge ambtenaren met een lage blijf-intentie hebben vaker de voorkeur om binnen een jaar door te stromen (49%). Zij schatten de kans dat het lukt om binnen een jaar intern door te stromen vaker in als klein (59% vs. 13% onder hoge blijf-intentie).
- **Mobiele** ambtenaren hebben minder vaak de voorkeur om binnen een jaar door te stromen (10%), en neigen meer naar doorstromen tussen de één en drie jaar (53%) of later (21%).
  - Dit komt mogelijk door hun recente switch naar een andere gemeente.
- Ook de gematigde groep (die niet duidelijk heeft uitgesproken of ze over een jaar nog bij de gemeente willen werken) wil vaker binnen een jaar doorstromen (43%). En ook deze groep schat de kans relatief klein dat het lukt om binnen een jaar door te stromen (34%). Deze groep noemt vaker als mogelijke vertrekreden 'het gebrek aan doorgroeimogelijkheden'.
- Jonge ambtenaren met een hoge blijf-intentie geven vaker aan dat zij tussen de één en drie jaar willen doorstromen (50%) of zelfs wat later (15% vs. 2% onder de andere groepen).

> *"Geen uitstroom van oudere collega's, dus geen doorgroeimogelijkheden voor jongeren."*
> Gevestigde ambtenaar

4.4 Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

Gebrek aan transparantie is meest ervaren belemmering bij doorstromen

motivaction research and strategy

Mogelijkheden om door te stromen zijn onvoldoende transparant/duidelijk

	Niet*	Wel*	Weet niet
Gemiddelde alle jonge ambtenaren	41%	48%	12%
Startende ambtenaar	44%	37%	18%
Nieuwe ambtenaar	33%	52%	15%
Gevestigde ambtenaar	43%	49%	9%
Mobiele ambtenaar	45%	34%	20%

Functie die ik wil is bezet en komt voorlopig niet vrij

	Niet*	Wel*	Weet niet
Gemiddelde alle jonge ambtenaren	44%	34%	22%
Startende ambtenaar	48%	23%	29%
Nieuwe ambtenaar	46%	28%	26%
Gevestigde ambtenaar	45%	37%	18%
Mobiele ambtenaar	36%	28%	36%

Ik vind mijzelf geschikt, maar voldoe formeel niet aan (alle) (functie)eisen

	Niet*	Wel*	Weet niet
Gemiddelde alle jonge ambtenaren	53%	31%	16%
Startende ambtenaar	57%	25%	17%
Nieuwe ambtenaar	41%	39%	20%
Gevestigde ambtenaar	55%	31%	13%
Mobiele ambtenaar	49%	25%	25%

Het is intern onvoldoende bekend dat ik klaar ben voor een volgende stap

	Niet*	Wel*	Weet niet
Gemiddelde alle jonge ambtenaren	59%	25%	16%
Startende ambtenaar	57%	19%	24%
Nieuwe ambtenaar	61%	19%	20%
Gevestigde ambtenaar	60%	28%	12%
Mobiele ambtenaar	55%	19%	26%

*van toepassing

- **Mogelijkheden:** bijna de helft van de jonge ambtenaren vindt de mogelijkheden om door te stromen niet transparant. Dat geldt vooral voor **Nieuwe** ambtenaren.
- **Functie bezet:** **Gevestigde** ambtenaren geven vaker aan dat zij ervaren dat de functie die zij willen voorlopig bezet is (37%). **Mobiele** ambtenaren zijn vaker onbekend met de beschikbaarheid van een functie (36%).
- **Functie-eisen:** **Mobiele** ambtenaren weten vaker niet aan welke (functie)eisen ze moeten voldoen (25%). **Nieuwe** ambtenaren ervaren vaker dat ze formeel niet aan alle gestelde eisen voldoen (39%).
- **Bekendheid:** met name **Gevestigde** ambtenaren denken dat het intern niet voldoende bekend is dat ze willen doorstromen (28%).

"Ik verwacht dat er wel mogelijkheden zijn om door te stromen, maar in mijn huidige situatie heb ik die ambitie niet. Wel zou ik me graag willen specialiseren/certificeren in mijn huidige functie middels opleidingen/cursussen. Dit is om mijn huidige functie beter uit te kunnen oefenen."

Nieuwe ambtenaar

"Ik merk dat er nog veel wordt gedacht dat je bepaalde ervaring nodig hebt om een functie goed te kunnen vervullen. Dit in plaats van dat er wordt gekeken naar de motivatie en potentie. Oudere mensen worden automatisch geschikter geacht voor bepaalde functies."

Gevestigde ambtenaar

4.4 Je weg vinden in een gemeentelijke organisatie

Drie op de tien zien geen functie in hun gemeente waar ze naar toe willen groeien

Er is geen functie binnen mijn gemeente waar ik naar door zou willen stromen

	Niet*	Wel*	Weet niet
Gemiddelde alle jonge ambtenaren	57%	31%	12%
Startende ambtenaar	55%	25%	20%
Nieuwe ambtenaar	57%	29%	14%
Gevestigde ambtenaar	57%	33%	10%
Mobiele ambtenaar	59%	24%	16%

*van toepassing

De concurrentie voor de functie waar ik naar door wil stromen is groot

	Niet*	Wel*	Weet niet
Gemiddelde alle jonge ambtenaren	46%	26%	27%
Startende ambtenaar	43%	24%	33%
Nieuwe ambtenaar	46%	25%	29%
Gevestigde ambtenaar	49%	27%	24%
Mobiele ambtenaar	41%	18%	42%

"Het (rigide) functiehuis werkt belemmerend."

Gevestigde ambtenaar

- **Soort functie: Gevestigde** ambtenaren geven vaker aan dat er geen functie is waar zij naartoe zouden willen doorstromen (33%).
- **Concurrentie:** Daar op aansluitend geven **Gevestigde** ambtenaren vaker aan dat de concurrentie voor hun gewenste functie *niet* te groot is (49%). **Mobiele** ambtenaren geven vaker aan niet te weten hoe het met de concurrentie gesteld is (42%).

"Voor mij als starter op de arbeidsmarkt is het lastig om door te stromen bij kleine gemeenten. Omdat hier vaak 'ervaren' ambtenaren werken die hun tijd uitzitten."

Startende ambtenaar

"Doorstromen is lastig als je huidige functie een zeer moeilijk te vervullen functie is. Doorstromen wordt dan niet echt aangemoedigd."

Gevestigde ambtenaar

"Ik vind het jammer dat het vaak een gunfactor is, en als er geen gunfactor is, dat er té veel naar papieren wordt gekeken in plaats van kwaliteiten en ervaring."

Gevestigde ambtenaar

"Er komt pas ruimte als er iemand weggaat en dat gebeurt zelden. Daarom word je gedwongen om over te stappen als je wilt groeien ook als je niet per se weg wil bij je eigen gemeente."

Uitstromer

4.5 Werknemerstypen

Het WorkLocus-model van Motivaction is tot stand gekomen door te kijken naar verschillende waardenprofielen (persoonlijke opvattingen, waarden en normen die aan de leefstijl van mensen ten grondslag liggen). Het waardenpatroon komt tot uiting in concreet gedrag, bijvoorbeeld op het gebied van voeding, mobiliteit, het geven aan goede doelen, wonen, het gebruik van nieuwe technologieën, loyaliteit aan merken en last but not least wat men belangrijk vindt in werk. Door continu onderzoek is kennis over verschillende type werknemers in kaart gebracht.

De verschillende type werknemers kunnen worden beschreven aan de hand van: drijfveren en motivaties, hun ideale leidinggevende, mobiliteit en loyaliteit ten aanzien van de werkgever, oriëntatie op de arbeidsmarkt (kanalen en mediagebruik), competenties en vaardigheden, houding ten aanzien van verandering en samenwerken. Het WorkLocus-model onderscheidt vijf typen werknemers op basis van de mate van ambitie en de mate waarin men individueel of collectief georiënteerd is.

Hiernaast staat een korte samenvatting van de vijf werknemerstypen. Op de volgende pagina staat een korte beschrijving van elke typologie en wat zij belangrijk vinden in hun werk.

	Loyalen	Carrièregerichten	Maatschappij-bewuste ontplooiers	Onafhankelijke creatieven	Werkers om te leven
Waarde van werk	Zekerheid Duidelijkheid Structuur	Ondernemen Status Hogerop komen	Ontwikkeling Team Werk-privébalans	Flexibiliteit Vrijheid Hobby	Inkomsten Sociale contacten Zekerheid
Eigen regie	Mogelijk geremd door onzekerheid Waarom veranderen?	Vanzelfsprekend Doelen nastreven Risico, lef	Ambitieus Eventueel geremd door bescheidenheid	Wil wel Eventueel geremd door gebrek aan actie/daadkracht	Mogelijk geremd door berusting of onzekerheid
Toekomst	Nu is nu Weten waar je aan toe bent	Uitdaging Afwisseling Eigen bedrijf	Uitdagende baan Persoonlijke groei Maatschappelijk Internationaal	Veel mooie plannen Reizen Eigen baas worden	Vrije tijd Zeker zijn van inkomsten
Hoe mobiliseer je mij?	Toon waardering voor mijn werk. Haal mij uit mijn comfortzone	Stel (realistische) doelen. Beloon mij voor behaalde Resultaten	Bied mij intellectuele uitdaging maar push me niet te hard	Geef mij de ruimte maar stuur mij hier en daar bij zodat ik focus houd	Ga met mij in gesprek en probeer mij te enthousiasmeren

4.5 Werknemerstypen

Loyalen
Deze werkenden houden van structuur. Ze werken graag op vaste werktijden en hechten waarde aan een vast contract. Zij zijn zekerheidszoekers en nemen nauwelijks risico´s. Deze werkenden houden niet van veranderingen en vinden privé (vooral gezin) belangrijk. Ze zijn harde werkers en loyaal naar hun werkgever. Deze werkenden nemen niet zo snel het initiatief om hun werk anders vorm te geven, zelfs als ze niet helemaal op een plek zitten. Als werkgever is het belangrijk om deze werknemers te waarderen om hun loyaliteit en het gesprek te openen voor eventuele verandering qua werk. Dat zijn ze zelf niet zo gewend.

Carrièregerichten
Deze werkenden zijn ondernemend en ambitieus. Zij zijn resultaatgericht en willen uitgedaagd worden. Succesvol zijn in hun werk en de top bereiken zijn belangrijk voor deze werknemers. Ze werken hard en zelfstandig, benutten kansen die op hun pad komen en durven risico's te nemen. Ze zijn overwegend tevreden met hun werk en zijn zelfverzekerd. De in hun ogen ideale leidinggevende heeft een duidelijke visie op het bedrijf. Deze werknemers houden het liefst zelf de regie. Ze komen zelf in beweging als ze iets willen. Een nieuwe stap in hun loopbaan? Niemand houdt hen tegen. Als werkgever kun je zelfs het gevoel krijgen dat je deze werknemers enigszins moet afremmen.

Maatschappijbewuste ontplooier
Deze werknemers zijn leergierig en in veel gevallen bewust bezig met milieu en maatschappij. Voor hen is zelfontplooiing een belangrijk doel en ze werken het liefst voor een maatschappelijk verantwoord en internationaal bedrijf. Deze werknemers geven meer om beleving dan om materiële zaken. Teamwork en de balans tussen werk en privé is belangrijk voor de Maatschappijbewuste ontplooiers. In de meeste gevallen weten ze goed wat ze willen en pakken ze de regie over hun eigen loopbaan. Mogelijkerwijs zorgt een bescheiden en afwachtende houding ervoor dat ze er niet altijd voldoende voor gaan.

Onafhankelijke creatieven
Deze werknemers hechten waarde aan vrijheid en hebben een kritische blik. Ze werken graag in een platte bedrijfscultuur en geven dan ook niet om hiërarchie. Ze zijn creatief en kunnen goed werken in chaos. Hun werk is hun hobby. De Onafhankelijke creatieven staan positief ten opzichte van flexwerken (bijvoorbeeld zzp'er, parttime, wisselen van baan of functie). Een nieuwe baan geeft weer een nieuwe dynamiek in hun leven. Het kan moeilijk zijn om als werkgever echt grip te krijgen op deze werknemers. Ze gaan hun eigen weg wel, of blijven juist gewoon hun ding doen. Probeer ze in beweging te krijgen met inhoudelijke argumenten; geef ze bijvoorbeeld een opdracht met vrijheid, maar wel binnen bepaalde kaders (inclusief deadline).

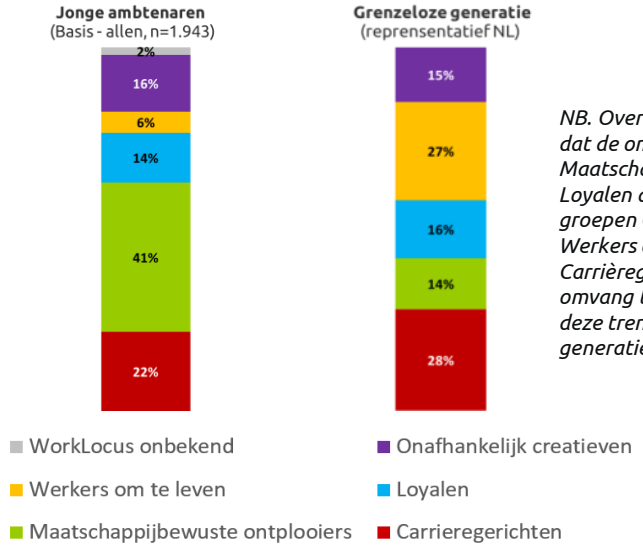
Werkers om te leven
Dit zijn meer taakgerichte werknemers, die het prettig vinden om duidelijke opdrachten te krijgen. Ze kunnen goed luisteren en doen wat zij moeten doen. Deze werknemers zijn minder ambitieus en zijn materialistisch ingesteld. Ze focussen met name op grote lijnen. Ze willen zeker zijn van werk in de toekomst. Privé (vooral vrije tijd) is belangrijk. Volgens hen is de ideale leidinggevende standvastig en integer. Hoewel deze werknemers zich over het algemeen voldoende uitspreken als ze iets anders willen, komen ze daarmee niet altijd daadwerkelijk in beweging. Waar precies het issue zit voor deze werknemer, is een belangrijke vraag.

4.5 Werknemerstypen

Jonge ambtenaren zijn vaak Maatschappijbewuste ontplooiers

- Vergeleken met de verdeling van typen jonge werknemers in Nederland in het algemeen, zien we onder jonge ambtenaren een oververtegenwoordiging van het type Maatschappijbewuste ontplooiers. Werkers om te leven, daarentegen, zijn sterk ondervertegenwoordigd en ook Carrièregerichten komen in mindere mate voor onder jonge ambtenaren dan onder werkenden met dezelfde leeftijd in Nederland.

Type werknemer jonge ambtenaren versus de gehele grenzeloze generatie



NB. Over generaties heen zien we dat de omvang van de groepen Maatschappijbewuste ontplooiers en Loyalen aan het afnemen is. De groepen Onafhankelijke creatieven, Werkers om te leven en Carrièregerichten nemen juist in omvang toe. De verwachting is dat deze trend doorzet in de volgende generatie (generatie Z).

- Kortom, jonge ambtenaren zijn maatschappelijk georiënteerd. Dat wil zeggen dat zij betrokken zijn bij en graag een bijdrage leveren aan de maatschappij. Hun werk bij de gemeente kan voorzien in die behoefte. Met name onder **Nieuwe** ambtenaren zijn de Maatschappijbewuste ontplooiers oververtegenwoordigd.

De Maatschappijbewuste ontplooiers hebben een lage blijf-intentie

- Opmerkelijk is dat juist de Maatschappijbewuste ontplooiers onder de jonge ambtenaren het minder waarschijnlijk achten volgend jaar nog werkzaam te zijn bij de gemeente. Zij geven vaker aan dat zij naar een andere soort organisatie dan een gemeente willen.
- De Maatschappijbewuste ontplooiers weten meestal goed wat ze willen en pakken vaak de regie over hun eigen loopbaan, maar ook bescheidenheid en een afwachtende houding kenmerkt hen. Ze kunnen zoekende zijn in hoe ze hun functie kunnen uitvoeren en hoe ze alles wat ze willen uit de functie kunnen halen.

4.5 Werknemerstypen

Doorstromen of niet?

- Ten opzichte van de andere typen werknemers twijfelen de Maatschappijbewuste ontplooiers ook iets vaker of ze bij de huidige gemeente willen doorstromen. Het is een groep die vaak al minimaal 12 maanden bij dezelfde gemeente werkt en waar veel ambtenaren aangeven dat hun huidige baan hun eerste baan was. Deze groep is mogelijk toe aan iets nieuws.
- De Carrièregerichten binnen de jonge ambtenaren zouden liever doorstromen bij hun huidige gemeente, maar geven ook vaker aan dat het hen niet uit maakt of ze doorstromen bij een gemeente of ergens anders - als ze maar doorstromen. Dit type werknemer is gedreven om hogerop te komen in de organisatie.

Maatschappijbewuste ontplooiers hebben veel behoefte aan impact

- De Maatschappijbewuste ontplooiers binnen de groep jonge ambtenaren vinden het leuk en belangrijk om invloed te hebben op beleidsniveau en op het dagelijkse leven van burgers. Dat past bij de behoefte van dit type medewerker om een maatschappelijke bijdrage te leveren die zichtbaar en meetbaar is. De huidige Maatschappijbewuste jonge ambtenaar geeft echter het vaakst aan dat de mate van invloed tegenvalt. Dit past bij het algemene beeld van dit profiel: zij worden gedreven door hun wens een maatschappelijke bijdrage te leveren. Het risico bestaat dat ze afhaken, wanneer ze het gevoel hebben die bijdrage niet te kunnen leveren. Deze groep ambtenaren noemt dan ook vaker dan andere typen als reden om de gemeente te verlaten, dat zij gebrek aan invloed ervaren met hun werk.
- Werkers om te leven en Loyalen - vertegenwoordigd door respectievelijk 6% en 14% van de jonge ambtenaren - zijn over het algemeen typen werknemers die invloed op strategisch niveau ‘minder’ aantrekkelijk vinden. Deze typen werknemers vinden het minder belangrijk om zelf aan het stuur te zitten, maar zijn wél gedreven anderen te helpen en te ondersteunen. Voorts zijn zij niet degenen die het voortouw nemen in ‘hoe het moet’, maar voeren ze liever duidelijke taken en opdrachten uit die de leidinggevende hen heeft opgedragen.

4.6 Verschillen per gemeentegrootteklasse

In dit laatste hoofdstuk worden de specifieke resultaten voor verschillende gemeentegrootteklassen gepresenteerd. We tonen alleen de opvallendste (significante) resultaten per gemeentegrootteklasse. De resultaten worden puntsgewijs weergegeven, geordend naar onderwerp.

Het percentage van de betreffende gemeentegrootteklasse is vergeleken met het gemiddelde van de overige gemeentegrootteklassen. Indien significant en relevant is het resultaat in dit hoofdstuk benoemd, uitgesplitst naar onderwerp. Indien een bepaald resultaat - bijvoorbeeld profiel – niet wordt genoemd bij de een gemeentegrootteklasse, dan betekent dat derhalve dat er geen afwijkingen zijn van het gemiddelde bij dit onderwerp. Het resultaat waarmee de specifieke gemeentegrootteklasse vergeleken wordt, is het resultaat van *alle* gemeenteklassen samen (met andere woorden: alle jonge ambtenaren).

- G4
- 100.000 > inwoners (excl. G4)
- 50.000 - 100.000 inwoners
- 20.000 - 50.000 inwoners
- < 20.000 inwoners

4.6 Verschillen per gemeentegrootteklasse

motivaction research and strategy

4.6.1 G4

Profiel: jonge ambtenaren zijn vaker **Nieuwe** ambtenaren en minder vaak **Gevestigde** ambtenaren.

Tevredenheid: zijn minder tevreden over hun werk bij de gemeente (77% vs. 82% onder alle jonge ambtenaren).

Opleidingsaanbod: zijn vaker tevreden over het aanbod en vinden het aanbod vaker duidelijk. Zij voelen zich vaker gestimuleerd om gebruik te maken van het aanbod.

Huidige functie: hebben meer moeite met de duidelijkheid van taken en verwachtingen. Zij denken vaker dat hun collega's dat ook ervaren. Ervaren vaker de vrijheid om hun functie naar eigen inzicht in te vullen.

Blijfredenen (p.64): noemen vaker als redenen: het salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, invloed op de gemeente en de band met andere jonge collega's. Noemen minder vaak als redenen: de mate van zelfstandigheid, flexibiliteit, inhoud en afwisseling van het werk, de band met collega's in het algemeen en waardering voor hun werk.

Vertrekredenen (p.66): noemen vaker als redenen: bureaucratie, gebrek aan invloed, inhoud van het werk, gebrek aan begeleiding, onzekerheid over contractverlening, gebrek aan aansluiting bij oudere collega's, gebrek aan een band met collega's in het algemeen en dat het beeld bij de werving niet klopte met de werkelijkheid. Zij noemen minder vaak als redenen: gebrek aan waardering, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, werkdruk en reistijd.

Impact: vinden het belangrijker om invloed te hebben op beleid en regels en individuele burgers, maar geven vaker aan dat de invloed tegenvalt.

Doorstroomwensen: willen graag binnen de huidige gemeente blijven of naar een ander soort organisatie. Zij geven vaker aan binnen het half jaar te willen doorstromen. En schatten de kans dat het lukt om binnen een jaar door te stromen vaker hoog in.

Belemmeringen bij doorstroom: ervaren dat de concurrentie voor een functie groot is en dat de mogelijkheden onvoldoende duidelijk zijn. Zij denken ook vaker dat ze formeel niet aan alle functie-eisen voldoen en dat het intern onvoldoende bekend is dat ze door willen stromen.

Samenwerking met oudere/meer ervaren collega's: hebben vaker het gevoel dat oudere collega's niet van hen willen leren en het gevoel dat zij zich tegenover hun oudere collega's moeten bewijzen. Ze denken vaker dat de oudere collega's niet een goed beeld hebben van de kwaliteiten en toegevoegde waarde van de jonge ambtenaar. Zij hebben minder sterk het gevoel dat ze serieus worden genomen en gewaardeerd worden, en dat oudere collega's hun kennis willen delen.

4.6 Verschillen per gemeentegrootteklasse

motivaction research and strategy

4.6.2 Meer dan 100.000 inwoners (excl. G4)

Profiel: jonge ambtenaren zijn vaker **Gevestigde** ambtenaren en minder vaak **Nieuwe** ambtenaren.

Opleidingsaanbod: zijn minder tevreden over het opleidingsaanbod.

Blijfredenen (p.64): noemen vaker als reden: de doorgroeimogelijkheden.

Vertrekredenen (p.66): noemen vaker als reden: het salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden en minder vaak als reden: gebrek aan begeleiding.

Impact: vinden het iets minder leuk/belangrijk om impact te hebben op individuele burgers en geven ook minder vaak aan dat de impact op burgers hen tegenvalt.

Doorstroomwensen: geven vaker aan binnen de gemeente te willen blijven of naar een kleinere gemeente te willen.

4.6.3 50.000 – 100.000 inwoners

Profiel: jonge ambtenaren zijn vaker **Mobiele** ambtenaren.

Huidige functie: hebben minder vaak het idee dat ze vrijheid krijgen om de functie naar eigen inzicht in te vullen.

Vertrekredenen (p. 66): noemen minder vaak als reden: het gebrek aan invloed met het werk op de gemeente.

Doorstroomwensen: geven vaker aan naar een grotere gemeente te willen en minder vaak dat ze bij de huidige gemeente willen blijven.

Belemmeringen bij doorstroom: ervaren minder vaak dat de concurrentie te groot is voor de functie die ze willen.

4.6 Verschillen per gemeentegrootteklasse

4.6.4 20.000 – 50.000 inwoners

Opleidingsaanbod: zijn vaker tevreden over het aanbod en vinden het aanbod duidelijker.

Huidige functie: geven vaker aan dat het voor hen duidelijk is, wat hun taken zijn en dat het voor hun collega's duidelijk is wat de toegevoegde waarde en nut van hun functie is.

Blijfredenen (p.64): noemen vaker als redenen om te blijven: de band met collega's in het algemeen, de mate van zelfstandigheid en de afwisseling. Zij noemen minder vaak als redenen: de band met andere jonge collega's, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden en de mogelijkheden om door te groeien.

Vertrekredenen (p.66): noemen vaker als reden om te vertrekken: salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden. Zij noemen minder vaak als redenen: gebrek aan invloed op de gemeente en bureaucratie.

Impact: ervaren minder vaak dat hun impact op beleid en regels, op collega's en individuele burgers hen tegenvalt. Zij hebben juist vaker het gevoel dat de hoeveelheid invloed op individuele burgers groter is dan verwacht.

Doorstroomwensen: zij willen minder graag bij de huidige gemeente blijven, naar een kleinere gemeente of weg bij de gemeentelijke organisatie, maar willen liever naar een grotere gemeente. Zij schatten de kans dat het lukt om door te stromen naar een andere of hogere functie vaker in als klein. Zij willen minder vaak binnen een jaar doorstromen, liever nog na drie jaar.

Belemmeringen bij doorstroom: ervaren vaker dat er geen functie is binnen de gemeente waarnaar zij willen doorstromen. Ze ervaren minder vaak dat de concurrentie te groot is, dat de mogelijkheden niet duidelijk zijn, dat ze formeel niet aan alle eisen voldoen of dat intern onvoldoende bekend is dat ze klaar zijn voor een volgende stap.

Samenwerking met oudere/meer ervaren collega's: ze hebben vaker het gevoel dat oudere collega's kennis en ervaring willen overdragen. Ze hebben minder vaak het gevoel zich voortdurend te moeten bewijzen.

4.6 Verschillen per gemeentegrootteklasse

motivaction research and strategy

4.6.5 Minder dan 20.000 inwoners

Profiel: jonge ambtenaren zijn vaker **Startende** ambtenaren.

Opleidingsaanbod: geven vaker aan dat ze onbekend zijn met het opleidingsaanbod.

Huidige functie: geven vaker aan dat het voor hen duidelijk is wat hun taken zijn.

Blijfredenen (p. 64): noemen vaker als redenen: de band met collega's in het algemeen, de waardering die ze krijgen en de afwisseling van het werk. Zij noemen minder vaak als reden: salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Vertrekredenen (p. 66): noemen vaker als redenen: reistijd en onvoldoende mogelijkheden om door te groeien. Zij noemen minder vaak als redenen: het gebrek aan een band met collega's in het algemeen, gebrek aan begeleiding, gebrek aan invloed met het werk op de gemeente, gebrek aan aansluiting bij oudere collega's, gebrek aan waardering, mate van zelfstandigheid, bureaucratie en dat het beeld tijdens werving niet klopte met de werkelijkheid.

Impact: geven vaker aan dat de impact op beleid en regels en individuele burgers is zoals verwacht.

Doorstroomwensen: zij geven minder vaak aan dat ze bij de huidige gemeente willen blijven of naar een kleinere gemeente, maar willen vaker naar een grotere gemeente.

Belemmeringen bij doorstroom: ervaren vaker dat er geen functie is binnen de gemeente waar ze naar willen doorstromen, en ervaren minder vaak dat de concurrentie te groot is of dat mogelijkheden onvoldoende duidelijk zijn.

Samenwerking met oudere/meer ervaren collega's: hebben minder vaak het idee dat ze zichzelf voortdurend moeten bewijzen.

5. Voorlopige conclusies en oplossingsrichtingen

5.1 Voorlopige conclusies

De jonge ambtenaar is maatschappelijk georiënteerd

Jonge ambtenaren zijn in de meeste gevallen voor een gemeente gaan werken vanuit maatschappelijke overwegingen, om iets goeds te doen voor de maatschappij. Het profiel qua drijfveren van de jonge ambtenaar is hiermee echt anders dan het profiel van de gemiddelde jonge werknemer in Nederland.

De specifieke keuze voor een gemeente is echter niet altijd bewust gemaakt. Het had ook een werkgever op een andere plek binnen de overheid kunnen zijn.

Jonge ambtenaren zijn voornamelijk positief over hun werk

Zij ervaren een grote mate van autonomie in hun functie, vanwege de ruimte zelf beslissingen te nemen, eigen werkwijzen toe te passen en zelf te ontdekken wat werkt (en wat niet). Daarnaast ervaren zij een relatief hoge mate van vrijheid, zelfstandigheid en flexibiliteit in werktijd en -plaats. Voorts zorgen de band met collega's, de inhoud en de afwisseling in het werk ervoor, dat men de gemeente als een aantrekkelijke werkgever ervaart.

De werkelijkheid valt soms echter tegen

Er zijn ook minder positieve ervaringen. De verwachtingen van jonge ambtenaren voorafgaand aan hun binnenkomst waren soms positiever dan de opgedane ervaringen in de realiteit. De helft ervaart de gemeente als bureaucratisch, waardoor het lang duurt om iets voor elkaar te krijgen. Terwijl juist impact maken een belangrijke drijfveer is voor de jongen ambtenaar. Ook het gebrek aan doorgroeimogelijkheden is voor sommigen een teleurstelling. Tot slot zien sommige jonge ambtenaren geen optimale balans in de samenwerking tussen verschillende generaties. Kortom, de werkelijkheid valt soms tegen.

Autonomie, flexibiliteit, werkinhoud en afwisseling zijn belangrijk voor de jonge ambtenaar

De behoefte aan autonomie bij de jonge ambtenaren komt deels voort uit de drang om te laten zien dat zij van toegevoegde waarde zijn voor hun team en hun organisatie. Naast autonomie, zijn flexibiliteit en werkinhoud belangrijke aspecten, net als afwisseling. Die kan zitten in inhoudelijke thema's, werkomgeving en teams (de mensen en disciplines waar ze mee samenwerken).

5.1 Voorlopige conclusies

Tegelijkertijd is taakduidelijkheid een belangrijke factor voor de jonge ambtenaar

Jonge ambtenaren die goed weten wat hen te doen staat - wat de taken zijn die bij hun functie horen en wat er van hen verwacht wordt in hun functie - zijn tevredener over hun werk bij de gemeente en hebben vaak ook de intentie om te blijven. Jonge ambtenaren die taakonduidelijkheid ervaren en niet goed weten wat er van hen verwacht wordt, zijn minder tevreden. Zij lijken te twijfelen aan zichzelf ('doe ik mijn werk wel goed?'), maar twijfelen ook vaker of collega's wel doorhebben wat hun toegevoegde waarde en nut zijn. Dit verhoogt de druk op de jonge ambtenaar om zichzelf te bewijzen.

Volgende stap in hun loopbaan is het liefst intern

Veruit de meeste jonge ambtenaren hebben doorstroomwensen. Hun voorkeur gaat voornamelijk uit naar doorstromen binnen de eigen gemeente. Hiermee bevestigen zij in zekere zin hun tevredenheid en blijf-intentie. Voor sommigen maakt het niet zoveel uit op welke manier zij doorstromen.

Een tijdspad voor doorstromen naar een andere of hogere functie is voor de meesten 1 tot 3 jaar. Jonge ambtenaren zijn echter voorzichtig in hun verwachting of dat ook daadwerkelijk gaat lukken. Dat komt doordat het voor hen onvoldoende duidelijk is wat de mogelijkheden zijn of dat (in hun perceptie) de functie bezet is en voorlopig niet vrijkomt. Anderen denken dat ze formeel niet aan (alle) functie-eisen voldoen, dat het intern onvoldoende bekend is dat ze klaar zijn voor een volgende stap, of dat er voor de gewenste functie veel concurrentie is.

Goede begeleiding is noodzakelijk

Aanvullend heeft een groep jonge ambtenaren niet zozeer de behoefte om in functie door te groeien, maar wel om de huidige functie te verdiepen of verbreden. Dat past goed bij het profiel van de 'Maatschappijbewuste ontplooiers', die sterk vertegenwoordigd zijn binnen de gemeenten. Persoonlijke ontwikkeling en groei qua kennisniveau zijn belangrijke drijfveren voor dit type werknemers. Goede begeleiding in het proces van ontwikkeling en doorstromen is belangrijk voor de jonge ambtenaar. Deze weet niet altijd de juiste weg en mogelijkheden te vinden.

5.2 Oplossingsrichtingen

De resultaten in dit onderzoek bieden verschillende aanknopingspunten voor vervolgstappen. Ten behoeve van het behoud van jonge ambtenaren zien wij de volgende oplossingsrichtingen. Ons advies is om met betrokkenen uit de sector de oplossingsrichtingen daar waar nodig aan te vullen en/of aan te scherpen:

1. Bied goede begeleiding, met behoud van autonomie

Jonge ambtenaren staan zeer open voor ondersteuning bij het maken van keuzes en bij het vinden van passende opleidingen. Ze hebben actieve ondersteuning en stimulans nodig om hun leerpad vorm te geven. Oudere collega’s kunnen hier een in rol spelen, in de vorm van een mentor bijvoorbeeld. Goede begeleiding helpt de jonge ambtenaar in taakduidelijkheid, invloed- en impactherkenning, het ontwikkelen van realistische verwachtingen en gevoel van waardering. Het geeft bovendien houvast bij de persoonlijke ontwikkeling. Naast goede begeleiding is het belangrijk dat de leidinggevende echt commitment en betrokkenheid toont.

2. Maak inzichtelijk waar impact wordt gemaakt

Voor jonge ambtenaren is invloed hebben zeer belangrijk, maar zij hebben niet (altijd) door dát ze impact hebben (of herkennen dit niet). De belofte van impact kunnen maken is voor velen zelfs een belangrijk aspect om bij een gemeente te gaan werken. Het is dan ook van belang dat zij zien wat de impact van hun werk is. Sta nadrukkelijk stil bij prestaties en geef erkenning aan het werk van de jonge ambtenaar. Mogelijk heeft dat ook positieve invloed op de ervaren bureaucratie van jonge ambtenaren. Het gevoel dat het te lang duurt om iets voor elkaar te krijgen komt mogelijk doordat er niet of onvoldoende wordt stilgestaan bij behaalde mijlpalen. Hetzelfde geldt voor taakduidelijkheid: als niet duidelijk is voor de jonge ambtenaar of voor zijn collega's wat hij voor elkaar dient te krijgen, dan kan het ook lastig zijn om merkbaar resultaat te boeken. Aanbevolen wordt deze relatie in gesprek met de sector verder uit te diepen.

5.2 Oplossingsrichtingen

3. Vergemakkelijk horizontale groei

Niet alleen verticaal doorgroeien, maar ook horizontaal doorgroeien is voor de jonge ambtenaar een waardevolle vorm van ontwikkeling. Gezien de bereidheid om naar een andere gemeente(klasse) door te stromen, vormt het actief aanbieden van doorgroeimogelijkheden via het netwerk van gemeenten een mooie kans om jonge ambtenaren langer binnenboord te houden. Door de doorstroom tussen gemeenten onderling te versoepelen, de paden zichtbaarder maken, kan de frustratie over beperkte doorstroommogelijkheden dan ook deels worden weggenomen.

4. Stimuleer en faciliteer een eigen platform voor jonge ambtenaren

Een goede sfeer en een behoorlijke dosis 'fun' mogen niet vergeten worden. Collega's zijn vaak een reden om ergens te blijven, uiteraard mits andere factoren ook naar verwachting zijn. Een goede band met zowel jongere als oudere collega's zorgt voor een goede sfeer en (wederzijdse) kennisuitwisseling. Voor sommige thema's is het gewenst om met leeftijdsgenoten van gedachten te wisselen. Faciliteer dat jonge ambtenaren hun eigen platform kunnen creëren om hun ervaringen en ideeën uit te kunnen wisselen in een informele setting. Voorkom wel dat er een 'wij-/zijverhouding' ontstaat, door voorwaarden te stellen aan de uitwisseling van de uitkomsten, met - vooral - oudere collega's.

5. Schep reële verwachtingen

Last but not least: zorg dat de jonge ambtenaar een goed beeld heeft van wat hij of zij kan verwachten van het werken bij de gemeente in de breedste zin van het woord: rondom promoties, doorstroommogelijken, opleidingen, projecten, samenwerken, etc. En wees hierbij realistisch. Te grote beloftes kunnen teleurstellingen teweegbrengen en dat zal de loyaliteit niet ten goede komen.

6. Bijlagen

Bijlage 6.1 Overzicht blijfredenen

Naar loopbaanprofiel

Welke van de onderstaande aspecten van je huidige baan zijn voor jou de belangrijkste redenen om te blijven bij de gemeente als werkgever? Maximaal zeven antwoorden konden gekozen worden. *Basis – Werkzaam bij een gemeente (via een externe organisatie)*	**Gemiddelde alle jonge ambtenaren** *n=1.919*	**Startende ambtenaar n=168**	**Nieuwe ambtenaar n=218**	**Gevestigde ambtenaar n=1.230**	**Mobiele ambtenaar n=125**	**Externe organisatie n=177**
De mate van zelfstandigheid/vrijheid in mijn werk	67%	66%	61%	69%	69%	63%
Flexibele werktijden en/of de mogelijkheid om thuis te werken	61%	54%	61%	62%	63%	62%
De inhoud van mijn werk	57%	65%	50%	55%	68%	60%
Gunstige werk-/privébalans	51%	57%	50%	51%	53%	46%
Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden	46%	45%	53%	46%	49%	41%
De afwisseling in mijn werk	45%	47%	41%	47%	41%	42%
De band die ik heb met collega's in het algemeen	44%	35%	28%	48%	35%	43%
Reistijd	40%	40%	36%	41%	49%	30%
De invloed die ik met mijn werk heb op de gemeente	35%	43%	37%	32%	39%	44%
Mogelijkheden om door te groeien naar andere/hogere functie	33%	39%	32%	33%	30%	35%
De aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling	33%	41%	39%	31%	36%	29%
De waardering die ik krijg voor mijn werk	19%	18%	22%	19%	20%	19%
De band die ik heb met andere jonge collega's	17%	16%	22%	17%	13%	14%
De begeleiding van leidinggevende/collega's	12%	14%	20%	10%	13%	17%
Werkdruk	7%	10%	13%	5%	4%	9%
Anders	2%	3%	2%	2%	2%	2%

Bijlage 6.1 Overzicht blijfredenen

Naar gemeentegrootteklasse

Welke van de onderstaande aspecten van je huidige baan zijn voor jou de belangrijkste redenen om te blijven bij de gemeente als werkgever? Maximaal zeven antwoorden konden gekozen worden. *Basis – Werkzaam bij een gemeente (via een externe organisatie)*	**Gemiddelde alle jonge ambtenaren** *n=1.919*	**G4** n=474	**Meer dan 100.000 inwoners n=379**	**Tussen 50.000 en 100.000 inwoners n=297**	**Tussen 20.000 en 50.000 inwoners n=398**	**Minder dan 20.000 inwoners n=100**
De mate van zelfstandigheid/vrijheid in mijn werk	67%	61%	66%	68%	72%	75%
Flexibele werktijden en/of de mogelijkheid om thuis te werken	61%	57%	63%	60%	62%	61%
De inhoud van mijn werk	57%	52%	59%	55%	60%	60%
Gunstige werk-/privébalans	51%	51%	51%	51%	49%	55%
Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden	46%	57%	45%	46%	41%	36%
De afwisseling in mijn werk	45%	40%	43%	44%	50%	59%
De band die ik heb met collega's in het algemeen	44%	35%	43%	44%	49%	56%
Reistijd	40%	43%	43%	36%	40%	33%
De invloed die ik met mijn werk heb op de gemeente	35%	40%	34%	35%	35%	28%
Mogelijkheden om door te groeien naar andere/hogere functie	33%	36%	38%	36%	27%	30%
De aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling	33%	36%	33%	33%	33%	33%
De waardering die ik krijg voor mijn werk	19%	14%	22%	19%	17%	29%
De band die ik heb met andere jonge collega's	17%	26%	17%	15%	12%	12%
De begeleiding van leidinggevende/collega's	12%	12%	10%	14%	13%	17%
Werkdruk	7%	6%	8%	7%	6%	4%
Anders	2%	3%	2%	2%	1%	2%

Bijlage 6.2 Overzicht vertrekredenen

Naar loopbaanprofiel

Welke van de onderstaande aspecten van jouw huidige baan zijn voor jou de belangrijkste redenen om weg te gaan bij de gemeente als werkgever? Maximaal zeven antwoorden konden gekozen worden.	Gemiddelde alle jonge ambtenaren *n=1.943*	Startende ambtenaar n=168	Nieuwe ambtenaar n=218	Gevestigde ambtenaar n=1.230	Mobiele ambtenaar n=125	Externe organisatie n=177
De organisatie is te bureaucratisch/het duurt te lang om dingen voor elkaar te krijgen	55%	46%	65%	59%	18%	52%
Onvoldoende mogelijkheden om door te groeien naar een andere/hogere functie	33%	25%	30%	34%	36%	29%
Gebrek aan waardering die ik krijg voor mijn werk	28%	19%	20%	31%	32%	17%
Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden	24%	22%	20%	27%	20%	22%
Inhoud van mijn werk	22%	23%	27%	22%	23%	16%
Onvoldoende aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling	21%	21%	15%	22%	26%	22%
Reistijd	20%	16%	21%	17%	40%	24%
Gebrek aan begeleiding van leidinggevende/collega's	20%	17%	25%	20%	21%	18%
Het geringe aantal leeftijdsgenoten ten opzichte van oudere collega's	19%	22%	19%	18%	14%	27%
Werkdruk	19%	14%	18%	21%	13%	13%
Gebrek aan invloed die ik met mijn werk heb op de gemeente	18%	18%	20%	18%	13%	15%
Onzekerheid over de verlenging van mijn tijdelijke aanstelling	15%	17%	22%	7%	20%	51%
Het imago van de gemeenteambtenaar past niet bij mij	13%	18%	9%	14%	1%	11%
Gebrek aan aansluiting bij oudere collega's	12%	14%	21%	10%	7%	16%
Het gebrek aan een band die ik heb met collega's in het algemeen	11%	16%	13%	9%	14%	10%
Ongunstige werk-/privébalans	9%	14%	9%	9%	10%	5%
Het beeld van de organisatie dat tijdens de werving is gegeven klopt niet met de werkelijkheid	9%	9%	14%	8%	10%	4%
Ontbreken flexibele werktijden en/of de mogelijkheid om thuis te werken	7%	12%	10%	6%	7%	3%
De mate van zelfstandigheid/vrijheid in mijn werk	6%	9%	7%	6%	6%	6%
Het gebrek aan een band die ik heb met de andere jonge collega's	5%	5%	6%	5%	4%	5%
Anders	12%	14%	8%	10%	29%	8%

Bijlage 6.2 Overzicht vertrekredenen

Naar gemeentegrootteklasse

Welke van de onderstaande aspecten van jouw huidige baan zijn voor jou de belangrijkste redenen om weg te gaan bij de gemeente als werkgever? Maximaal zeven antwoorden konden gekozen worden.	Totaal *n=1.943*	G4 n=474	Meer dan 100.000 inwoners n=379	Tussen 50.000 en 100.000 inwoners n=297	Tussen 20.000 en 50.000 inwoners n=398	Minder dan 20.000 inwoners n=100
De organisatie is te bureaucratisch/het duurt te lang om dingen voor elkaar te krijgen	55%	69%	57%	53%	42%	42%
Onvoldoende mogelijkheden om door te groeien naar een andere/hogere functie	33%	31%	33%	33%	31%	42%
Gebrek aan waardering die ik krijg voor mijn werk	28%	24%	30%	27%	29%	19%
Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden	24%	17%	30%	25%	29%	22%
Inhoud van mijn werk	22%	26%	23%	18%	19%	21%
Onvoldoende aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling	21%	20%	22%	22%	20%	18%
Reistijd	20%	13%	20%	24%	21%	28%
Gebrek aan begeleiding van leidinggevende/collega's	20%	25%	16%	21%	19%	9%
Het geringe aantal leeftijdsgenoten ten opzichte van oudere collega's	19%	18%	19%	17%	20%	20%
Werkdruk	19%	15%	16%	20%	21%	20%
Gebrek aan invloed die ik met mijn werk heb op de gemeente	18%	30%	18%	14%	13%	8%
Onzekerheid over de verlenging van mijn tijdelijke aanstelling	15%	19%	16%	12%	14%	11%
Het imago van de gemeenteambtenaar past niet bij mij	13%	14%	12%	13%	12%	14%
Gebrek aan aansluiting bij oudere collega's	12%	17%	10%	8%	10%	2%
Het gebrek aan een band die ik heb met collega's in het algemeen	11%	15%	11%	10%	8%	3%
Ongunstige werk-/privébalans	9%	7%	8%	9%	10%	8%
Het beeld van de organisatie dat tijdens de werving is gegeven klopt niet met de werkelijkheid	9%	14%	6%	8%	6%	2%
Ontbreken flexibele werktijden en/of de mogelijkheid om thuis te werken	7%	7%	5%	8%	6%	6%
De mate van zelfstandigheid/vrijheid in mijn werk	6%	7%	6%	7%	5%	1%
Het gebrek aan een band die ik heb met de andere jonge collega's	5%	7%	4%	3%	4%	3%
Anders	12%	11%	12%	11%	13%	11%

Bijlage 6.3 Samenwerking met oudere collega's

In welke mate zijn onderstaande uitspraken van toepassing op de samenwerking tussen jou en oudere/meer ervaren collega's?	Gemiddelde alle jonge ambtenaren *n=1.943*	Startende ambtenaar n=168	Nieuwe ambtenaar n=218	Gevestigde ambtenaar n=1.230	Mobiele ambtenaar n=125	Externe organisatie n=177
Ik heb het gevoel dat ik serieus genomen wordt door deze collega's						
Helemaal niet van toepassing	4%	3%	7%	4%	3%	4%
Enigszins van toepassing	38%	34%	40%	38%	32%	43%
Helemaal wel van toepassing	56%	61%	51%	56%	58%	52%
Weet niet/geen mening	2%	1%	2%	1%	7%	1%
Ik heb het gevoel dat deze collega's bereid zijn hun kennis en ervaring aan mij over te dragen						
Helemaal niet van toepassing	5%	2%	6%	5%	4%	4%
Enigszins van toepassing	39%	34%	39%	40%	29%	39%
Helemaal wel van toepassing	56%	62%	53%	54%	65%	57%
Weet niet/geen mening	1%	1%	2%	1%	2%	0%
Ik heb het gevoel dat deze collega's bereid zijn van mij te leren						
Helemaal niet van toepassing	13%	8%	20%	12%	11%	15%
Enigszins van toepassing	56%	61%	52%	55%	60%	55%
Helemaal wel van toepassing	28%	25%	24%	30%	23%	26%
Weet niet/geen mening	4%	6%	4%	3%	6%	4%
Ik heb het gevoel dat ik mijzelf voortdurend moet bewijzen tegenover deze collega's						
Helemaal niet van toepassing	44%	43%	37%	46%	43%	43%
Enigszins van toepassing	40%	37%	48%	37%	49%	42%
Helemaal wel van toepassing	13%	17%	13%	14%	6%	13%
Weet niet/geen mening	3%	4%	3%	2%	2%	3%

Bijlage 6.3 Samenwerking met oudere collega's

In welke mate zijn onderstaande uitspraken van toepassing op de samenwerking tussen jou en oudere/meer ervaren collega's?	Gemiddelde alle jonge ambtenaren *n=1.943*	Startende ambtenaar n=168	Nieuwe ambtenaar n=218	Gevestigde ambtenaar n=1.230	Mobiele ambtenaar n=125	Externe organisatie n=177
Ik heb het gevoel dat deze collega's een goed beeld hebben van mijn kwaliteiten en toegevoegde waarde						
Helemaal niet van toepassing	10%	13%	18%	7%	9%	12%
Enigszins van toepassing	53%	56%	51%	52%	57%	54%
Helemaal wel van toepassing	34%	25%	29%	38%	31%	30%
Weet niet/geen mening	3%	6%	1%	3%	3%	5%
Ik heb het gevoel dat ik gewaardeerd wordt door deze collega's						
Helemaal niet van toepassing	4%	2%	9%	4%	2%	4%
Enigszins van toepassing	41%	43%	38%	43%	35%	43%
Helemaal wel van toepassing	53%	52%	50%	53%	57%	53%
Weet niet/geen mening	2%	3%	2%	1%	6%	1%
Ik ben tevreden over de balans tussen het aantal oudere/meer ervaren en jonge/minder ervaren collega's						
Helemaal niet van toepassing	30%	22%	36%	30%	26%	30%
Enigszins van toepassing	42%	43%	38%	44%	38%	36%
Helemaal wel van toepassing	26%	29%	24%	24%	34%	31%
Weet niet/geen mening	2%	6%	2%	2%	1%	4%

Bijlage 6.4 Jonge ambtenaren van externe organisaties

Op deze en de volgende pagina's geven we een overzicht van de antwoorden van jonge ambtenaren die bij gemeenten werkzaam zijn via een externe organisatie (bijvoorbeeld een detacheringsbureau).

	Totaal *n=1.943*	Externe organisatie n=177
Tevredenheid: Hoe tevreden ben jij over je werk bij gemeente?		
(Zeer) ontevreden	5%	6%
Niet tevreden, niet ontevreden	13%	12%
(Zeer) tevreden	82%	82%
Blijf-intentie: Hoe groot acht jij de kans dat je over één jaar nog werkzaam bent bij je huidige werkgever?		
(Zeer) klein	10%	19%
Niet groot, niet klein	20%	25%
(Zeer) groot	67%	46%
Weet niet/geen mening	3%	10%
Doorstromen: In hoeverre zijn de onderstaande stellingen op jou van toepassing? *Ik wil doorstromen naar een hogere/andere functie binnen de gemeente waar ik werk*		
(Helemaal) niet van toepassing	22%	27%
(Helemaal) wel van toepassing	68%	61%
Weet ik niet	10%	12%
Doorstromen: In hoeverre zijn de onderstaande stellingen op jou van toepassing? *Ik wil doorstromen naar een hogere/andere functie bij een grotere gemeente dan waar ik werk*		
(Helemaal) niet van toepassing	60%	52%
(Helemaal) wel van toepassing	27%	34%
Weet ik niet	13%	14%

	Totaal *n=1.943*	Externe organisatie n=177
Doorstromen: In hoeverre zijn de onderstaande stellingen op jou van toepassing? *Ik wil doorstromen naar een hogere/andere functie bij een kleinere gemeente dan waar ik werk*		
(Helemaal) niet van toepassing	70%	64%
(Helemaal) wel van toepassing	19%	22%
Weet ik niet	12%	15%
Doorstromen: In hoeverre zijn de onderstaande stellingen op jou van toepassing? *Ik wil doorstromen naar een hogere/andere functie bij een ander soort organisatie dan een gemeente*		
(Helemaal) niet van toepassing	38%	26%
(Helemaal) wel van toepassing	46%	51%
Weet ik niet	17%	23%
Doorstromen: In hoeverre zijn de onderstaande stellingen op jou van toepassing? *Ik wil doorstromen naar een hogere/andere functie, het maakt daarbij niet uit of dat binnen de gemeente is of ergens anders*		
(Helemaal) niet van toepassing	32%	25%
(Helemaal) wel van toepassing	57%	64%
Weet ik niet	11%	11%

Bijlage 6.4 Jonge ambtenaren van externe organisaties

	Totaal *n=1.943*	Externe organisatie n=177
Doorstromen: Op welk termijn zou je willen doorstromen naar een andere/hogere functie binnen de gemeente waar je nu werkt?		
In de aankomende 6 maanden	13%	13%
Tussen de 6 en 12 maanden	14%	15%
Tussen de 1 en 3 jaar	43%	38%
Later dan 3 jaar	11%	9%
Weet ik niet	8%	8%
Anders	3%	6%
Niet van toepassing	8%	11%
Doorstromen: Hoe schat jij jouw kans om in het komend jaar door te stromen naar een hogere/andere functie binnen jouw gemeente		
(Zeer) klein	23%	22%
Niet groot, niet klein	36%	46%
(Zeer) groot	37%	28%
Weet niet	4%	4%
Functie: In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over jouw functie binnen de gemeente? *Het is voor mij duidelijk welke taken bij mijn functie horen*		
(Zeer) oneens	14%	15%
Niet eens, niet oneens	20%	17%
(Zeer) eens	65%	68%
Weet niet/geen mening	0%	0%

	Totaal *n=1.943*	Externe organisatie n=177
Functie: In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over jouw functie binnen de gemeente? *Het is voor mij duidelijk wat er van mij verwacht wordt in mijn functie*		
(Zeer) oneens	13%	14%
Niet eens, niet oneens	17%	13%
(Zeer) eens	70%	74%
Weet niet/geen mening	0%	0%
Functie: In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over jouw functie binnen de gemeente? *Het is voor mijn collega's voldoende duidelijk wat mijn taken en functie inhouden*		
(Zeer) oneens	20%	18%
Niet eens, niet oneens	24%	24%
(Zeer) eens	56%	56%
Weet niet/geen mening	1%	1%

Bijlage 6.4 Jonge ambtenaren van externe organisaties

	Totaal *n=1.943*	Externe organisatie n=177
Functie: In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over jouw functie binnen de gemeente? *Ik heb veel vrijheid om te bepalen hoe ik mijn functie invul*		
(Zeer) oneens	6%	9%
Niet eens, niet oneens	12%	16%
(Zeer) eens	82%	75%
Weet niet/geen mening	0%	0%
Functie: In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over jouw functie binnen de gemeente? *Ik mis in mijn functie een vast aanspreekpunt bij wie ik met vragen of onzekerheden terecht kan*		
(Zeer) oneens	66%	65%
Niet eens, niet oneens	14%	13%
(Zeer) eens	20%	21%
Weet niet/geen mening	1%	1%
Functie: In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over jouw functie binnen de gemeente? *Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende betrokken is bij mijn werkzaamheden en functioneren*		
(Zeer) oneens	22%	22%
Niet eens, niet oneens	20%	15%
(Zeer) eens	57%	63%
Weet niet/geen mening	1%	0%

	Totaal *n=1.943*	Externe organisatie n=177
Functie: In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over jouw functie binnen de gemeente? *Het is voor mijn directe collega's duidelijk wat de toegevoegde waarde/nut van mijn functie is*		
(Zeer) oneens	10%	15%
Niet eens, niet oneens	14%	13%
(Zeer) eens	74%	69%
Weet niet/geen mening	2%	2%
Belang impact: Kun je aangeven in hoeverre je het eens of oneens bent met de onderstaande stellingen? *Ik vind het leuk/belangrijk om met mijn werk invloed te hebben op beleid en regels die betrekking hebben op alle inwoners en/of organisaties binnen de gemeente*		
(Zeer) oneens	9%	10%
Niet eens, niet oneens	17%	13%
(Zeer) eens	71%	71%
Weet niet/geen mening	3%	5%
Belang impact: Kun je aangeven in hoeverre je het eens of oneens bent met de onderstaande stellingen? *Ik vind het leuk/belangrijk om met mijn werk invloed te hebben op het werk en/of functioneren van mijn collega's bij de gemeente*		
(Zeer) oneens	8%	5%
Niet eens, niet oneens	18%	23%
(Zeer) eens	70%	65%
Weet niet/geen mening	4%	7%

Bijlage 6.4 Jonge ambtenaren van externe organisaties

	Totaal *n=1.943*	Externe organisatie n=177
Belang impact: Kun je aangeven in hoeverre je het eens of oneens bent met de onderstaande stellingen? *Ik vind het leuk/belangrijk om met mijn werk invloed te hebben op het dagelijkse leven van individuele burgers van de gemeente*		
(Zeer) oneens	6%	5%
Niet eens, niet oneens	18%	10%
(Zeer) eens	73%	80%
Weet niet/geen mening	3%	5%
Ervaren impact: Welke van de onderstaande stellingen is het meest op jou van toepassing als het gaat om de hoeveelheid invloed die jij hebt op: *beleid en regels die betrekking hebben op alle inwoners en/of organisaties binnen de gemeente*		
De hoeveelheid invloed valt me tegen	22%	20%
De hoeveelheid invloed is zoals ik had verwacht	56%	54%
De hoeveelheid invloed is groter dan verwacht	12%	10%
Weet ik niet (meer)	10%	16%
Ervaren impact: Welke van de onderstaande stellingen is het meest op jou van toepassing als het gaat om de hoeveelheid invloed die jij hebt op: *het werk en/of functioneren van mijn collega's bij de gemeente*		
De hoeveelheid invloed valt me tegen	20%	18%
De hoeveelheid invloed is zoals ik had verwacht	55%	55%
De hoeveelheid invloed is groter dan verwacht	17%	15%
Weet ik niet (meer)	9%	11%

	Totaal *n=1.943*	Externe organisatie n=177
Ervaren impact: Welke van de onderstaande stellingen is het meest op jou van toepassing als het gaat om de hoeveelheid invloed die jij hebt op: *het dagelijkse leven van individuele burgers binnen de gemeente*		
De hoeveelheid invloed valt me tegen	20%	21%
De hoeveelheid invloed is zoals ik had verwacht	61%	58%
De hoeveelheid invloed is groter dan verwacht	11%	10%
Weet ik niet (meer)	9%	12%

Bijlage 6.5 Over ons en onze aanpak

Over ons

Motivaction

Als onafhankelijk marktonderzoeks- en adviesbureau onderzoekt Motivaction de waarden, motieven en leefstijl van mensen. Sinds de oprichting in 1984 toetst Motivaction innovatieplannen, ideeën, producten en beleid op succes, voor de korte en lange termijn. Dit doen zij empirisch, met kritische blik en innovatieve onderzoeksmethoden. Motivaction is een marktonderzoeksbureau dat zakelijke belangen, academische diepgang en maatschappelijke drijfveren combineert en vertaalt naar concrete kansen. Ook op het gebied van arbeidsmarktvraagstukken heeft Motivaction ruime ervaring.

YoungWorks

Dagelijks gaat YoungWorks het gesprek aan met jongeren, en volgen zij al 20 jaar wat hen bezighoudt, boeit en beweegt. Zo brengen zij trends en jongerencultuur in kaart en ontwikkelen zij strategieën en concepten. Met als doel een verandering te creëren waarmee merken en organisaties jongeren werkelijk helpen om betere keuzes te maken.

A&O fonds Gemeenten

A&O fonds Gemeenten inspireert en ondersteunt de gemeentelijke sector op het gebied van arbeidsmarkt- en HRM-beleid. Daarbij richten we ons zowel op de organisaties als de mensen die er werken. Ons doel is er mede voor te zorgen dat gemeenten aantrekkelijke, dynamische en creatieve organisaties zijn, met een gezond arbeidsklimaat. En dat medewerkers in gemeenten weerbaar en wendbaar zijn en zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun werk en loopbaan. Dat doen we onder andere door onderzoek, subsidies, het faciliteren van kennisdeling en verschillende programma’s en producten die ondersteuning bieden aan gemeenten en hun medewerkers.

Futur

FUTUR is hét landelijke netwerk van én voor jonge ambtenaren die werkzaam zijn bij alle overheidsorganisaties in Nederland. FUTUR heeft een groot netwerk van jonge ambtenaren en brengt hen met elkaar in contact voor netwerkvorming, uitwisseling van kennis, ervaring en ideeën.

Bijlage 6.5 Over ons en onze aanpak

Aanpak

Fase 1: deskstudie/werksessie

YoungWorks en Motivaction hebben hun kennis over jongeren gedeeld en gepresenteerd aan A+O fonds gemeenten. Tijdens de werksessie zijn we gezamenlijk om de tafel gegaan om te achterhalen wat we van de jonge ambtenaren willen weten. Dit resulteerde in input voor het kwalitatieve onderzoek.

Fase 2: kwalitatief onderzoek

Doel. Aan de hand van 16 telefonische interviews met jonge ambtenaren is inzicht gekregen in hun werkbeleving. Hierbij is rekening gehouden met loopbaanprofiel, opleiding en gemeentegrootteklasse. Met de jonge ambtenaren is gesproken over wat hen motiveert in hun werk, hoe zij hun impact ervaren (en wat zij verstaan onder het hebben van impact), ontwikkelmogelijkheden en verbinding met collega's. Verder is ook gesproken over vertrekredenen. De resultaten zijn gebruikt als input voor het kwantitatieve onderzoek.

Fase 3: kwantitatief onderzoek

Met het kwantitatief onderzoek is in kaart gebracht hoe de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek zich verhouden onder jonge ambtenaren. Via mail en sociale media werden jonge ambtenaren uitgenodigd mee te doen aan het onderzoek.

In het onderzoek is gevraagd naar de huidige beleving van het werk, wat redenen zijn om te blijven of juist te vertrekken, hoe opleidingsmogelijkheden worden ervaren, wat doorstroomwensen zijn en hoe de samenwerking is met oudere collega's. In totaal hebben 1.943 jonge ambtenaren meegedaan aan het onderzoek. De resultaten zijn achteraf gewogen naar geslacht, leeftijd en gemeentegrootteklasse.

Motivaction International B.V.

Marnixkade 109F
1015ZL Amsterdam

Postbus 15262
1001MG Amsterdam

020 589 83 83

info@motivaction.nl

www.motivaction.nl

Weet wat mensen drijft.

motivaction
research and strategy