

**Management Summary**

Dit kwalitatief onderzoek richt zich op de ‘Employee Value Proposition’ ervaring van medewerkers in de leeftijdscategorie van 20-35 jaar van de gemeente Peel en Maas. De directe aanleiding van dit onderzoek is de krapte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing binnen de organisatie. Ook voor de gemeente Peel en Maas wordt het steeds lastiger om vacatures te vervullen, daarmee volgt de gemeente Peel en Maas de landelijke trend. Mede door deze vergrijzing binnen de organisatie is besloten om de focus te leggen op de leeftijdscategorie van 20-35 jaar.

Aan de hand van de aanleiding van dit onderzoek is de volgende hoofdvraag opgesteld: ‘’*Hoe wordt de EVP van de gemeente Peel en Maas ervaren door de leeftijdscategorie 20-35 jaar?’’* Het praktijkdoel van dit onderzoek luidt als volgt: ‘’*Inzicht krijgen in hoe de EVP van de gemeente Peel en Maas wordt ervaren door de leeftijdscategorie van 20-35 jaar.’’* Het kennisdoel dat aan dit onderzoek is gekoppeld luidt als volgt: *‘’Een bijdrage leveren aan het verbeteren van de EVP van de gemeente Peel en Maas voor de leeftijdscategorie van 20-35 jaar, met als doel om huidige werknemers te behouden en gemakkelijker nieuwe medewerkers aan te kunnen trekken.’’*

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de werknemers in de leeftijdscategorie van 20-35 jaar de EVP van de gemeente Peel en Maas als relatief positief ervaren. Ondanks deze relatieve, positieve ervaring zijn er tijdens het onderzoek een aantal verbeterpunten aan het licht gekomen.

**Voorwoord**

Voor u ligt het onderzoeksrapport: ‘Een kwalitatief onderzoek naar de EVP ervaring van jongere medewerkers van de gemeente Peel en Maas’. Dit onderzoeksrapport is geschreven ten behoeve van mijn afstudeerscriptie van de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven.

Graag wil ik als onderzoeker, Nick Peeters, de gemeente Peel en Maas bedanken voor het verstrekken van de opdracht en het vertrouwen in mij gedurende het proces. Daarnaast wil ik graag mijn begeleidende docenten Meike Roels en Rob Verberk bedanken voor de begeleiding en feedback vanuit de opleiding. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider Yvonne Bosch bedanken voor haar feedback en goede zorgen tijdens het schrijven van deze scriptie. Ook wil ik mijn medestudenten Rick Saes en Quint Kolen bedanken voor de waardevolle feedbackmomenten die we samen hebben gehad. Tot slot wil ik graag Ryan Bruisten bedanken, die als ervaringsdeskundige mij waardevolle feedback heeft kunnen geven en daarnaast als klankbord voor mij fungeerde, en natuurlijk alle respondenten van het onderzoek voor hun eerlijkheid en openheid gedurende de interviews.

Ik wens u veel plezier met het lezen van dit rapport.

Peeters, N.P.M.

Panningen, 2 februari 2024

**Inhoudsopgave**

[**1.** **Inleiding** 6](#_Toc157698797)

[**1.1** **Demografie** 6](#_Toc157698798)

[**1.2 Meso-ontwikkeling** 8](#_Toc157698799)

[**1.3 Gemeente Peel en Maas** 9](#_Toc157698800)

[**1.4 Aanleiding onderzoek** 11](#_Toc157698801)

[**1.5 Doelstelling** 13](#_Toc157698802)

[**1.6 Leeswijzer** 14](#_Toc157698803)

[**2.** **Theoretisch kader** 14](#_Toc157698804)

[**2.1 Inleiding theoretisch kader** 14](#_Toc157698805)

[**2.2 Cultuur** 16](#_Toc157698806)

[**2.3 Carrière** 19](#_Toc157698807)

[**2.4 Arbeidsvoorwaarden** 21](#_Toc157698808)

[**2.4 Werkomgeving** 24](#_Toc157698809)

[**3.** **Conceptueel model** 27](#_Toc157698810)

[**4.** **Methodische verantwoording** 28](#_Toc157698811)

[**4.1 Type onderzoek** 28](#_Toc157698812)

[**4.2 Procedure en respondenten** 28](#_Toc157698813)

[**4.3 Meetinstrumenten** 29](#_Toc157698814)

[**4.4 Analyses** 30](#_Toc157698815)

[**5.** **Resultaten** 32](#_Toc157698816)

[**5.1 Cultuur** 32](#_Toc157698817)

[**5.2 Carrière** 34](#_Toc157698818)

[**5.3 Arbeidsvoorwaarden** 36](#_Toc157698819)

[**5.4 Werkomgeving** 37](#_Toc157698820)

[**5.5 EVP** 41](#_Toc157698821)

[**6.** **Conclusie** 43](#_Toc157698822)

[**6.1 Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie van 20-35 jaar de cultuur binnen de organisatie?** 43](#_Toc157698823)

[**6.2 Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de carrièremogelijkheden binnen de organisatie?** 44](#_Toc157698824)

[**6.3 Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de arbeidsvoorwaarden van de organisatie?** 44](#_Toc157698825)

[**6.4 Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de werkomgeving van de organisatie?** 45](#_Toc157698826)

[**6.5 Hoe wordt de EVP van de gemeente Peel en Maas ervaren door de leeftijdscategorie 20-35 jaar?** 45](#_Toc157698827)

[**6.6 Vergelijking conceptueel model** 46](#_Toc157698828)

[**7.** **Discussie** 47](#_Toc157698829)

[**7.1 Respondenten** 47](#_Toc157698830)

[**7.2 Betrouwbaarheid** 47](#_Toc157698831)

[**7.3 Validiteit** 47](#_Toc157698832)

[**7.4 Generaliseerbaarheid** 48](#_Toc157698833)

[**7.5 Tips vervolgonderzoek** 48](#_Toc157698834)

[**7.6 Vergelijking met de literatuur** 48](#_Toc157698835)

[**7.7 Innovatief karakter onderzoek** 49](#_Toc157698836)

[**Literatuurlijst** 50](#_Toc157698837)

[**Bijlagen** 59](#_Toc157698838)

[**Bijlage 1: Uitnodigingsmail respondenten** 59](#_Toc157698839)

[**Bijlage 2: Topiclijst** 60](#_Toc157698840)

[**Bijlage 3: Transcripten** 61](#_Toc157698841)

[**Bijlage 4: Codeboom** 61](#_Toc157698842)

[**Bijlage 5: Codering** 62](#_Toc157698843)

# **Inleiding**

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoek naar de ‘Employee Value Proposition’ van de gemeente Peel en Maas worden beschreven. Eerst wordt de macro-economische context van dit onderzoek geschetst, daarna wordt de meso-economische context van dit onderzoek geschetst. Tot slot worden de aanleiding, de doelstellingen en de hoofd en deelvragen van het onderzoek beschreven.

## **Demografie**

***Vergrijzing***

De gemiddelde leeftijd van inwoners van Nederland blijft maar stijgen (CBS, 2022). De vergrijzing van Nederland is een van de belangrijkste demografische trends van het moment. Volgens het CBS (2022) was in 1950 minder dan 8 procent van de bevolking 65 jaar of ouder. Sindsdien is dat aandeel voortdurend toegenomen. Vanaf 2011 is de vergrijzing in een stroomversnelling terechtgekomen, doordat de babyboomers vanaf dat moment de leeftijd van 65 jaar bereikten (CBS, 2022). In 2021 is het percentage 65-plussers al opgelopen naar 19,8%. Volgens de kernprognose naar de leeftijd van de bevolking van het CBS (2022) stijgt het aandeel ouderen naar 24,4% in 2035, de vergrijzing van de Nederlandse bevolking zet zelfs door tot 2040.

***Arbeidsmarkt***

De vergrijzing in Nederland heeft ook effect op de beroepsbevolking. Met de beroepsbevolking worden personen tussen 15 en 75 jaar die ofwel betaald werk hebben, of recent naar werk hebben gezocht bedoeld (CBS, 2022). Tussen 2000 en 2015 bleef de beroepsbevolking van Nederland vrij stabiel (CBS, 2022). De beroepsbevolking telde toen circa 10 miljoen mensen. Sindsdien is er een stijging ingezet, die naar verwachting zal toenemen tot 10,9 miljoen personen in 2025 (CBS, 2022). Deze stijging is te verklaren door de stijging van de AOW-leeftijd in Nederland. Gemiddeld worden inwoners steeds ouder en als gevolg daarvan stijgt de AOW-leeftijd. In de periode na 2025 zal de beroepsbevolking in potentie nog verder stijgen, deze stijging is in figuur 1 te zien.



Figuur : Potentiële beroepsbevolking (CBS, 2022).

Wanneer figuur 1 wordt vergeleken met de vergrijzing, kan dit wellicht voor een tegenstrijdig beeld zorgen. Een verklaring voor de vergrijzing in relatie met de stijgende potentiële beroepsbevolking volgt verder in deze inleiding.

***Krapte op de arbeidsmarkt***

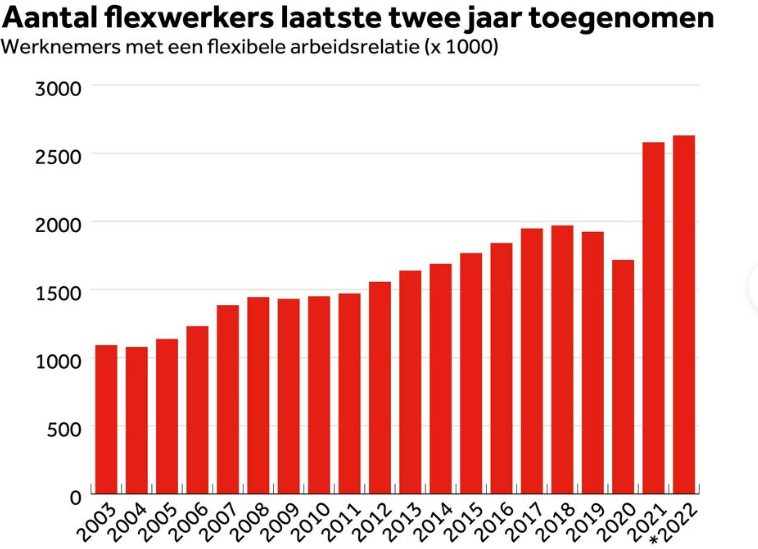
Hoewel de potentiële beroepsbevolking stijgt, heerst er in Nederland nog altijd krapte op de arbeidsmarkt. In het derde kwartaal van 2023 stonden er 114 vacatures open per 100 werklozen (CBS, z.d.). Volgens een arbeidsmarktprognose van het UWV (2023) zal deze krapte op de arbeidsmarkt ook de komende jaren aanhouden. Deze krapte op de arbeidsmarkt is naast de eerder beschreven vergrijzing van de Nederlandse bevolking te wijten aan een aantal andere factoren (Klein, 2022). Deze factoren worden in de volgende alinea’s kort toegelicht.

***Parttime werken***

De beroepsbevolking neemt toe, maar toch stijgt de krapte op de arbeidsmarkt, hoe kan dit? Dit is volgens Klein (2022) te wijten aan het feit dat er in Nederland veel mensen parttime werken. Nederland is namelijk Europees koploper deeltijdwerken (Klein, 2022). Met parttime werken worden mensen bedoeld die minder dan 36 uur per week werken (Klein, 2022). In Nederland werkt 42,9% van de bevolking parttime, terwijl het gemiddelde parttimepercentage van Europese landen 18,6% bedraagt (CEDEFOP, 2023). In Bulgarije is het parttimepercentage slechts 1,6%. Hoe kan het dan dat er alleen in Europa al zo'n gigantische verschillen zijn? Een belangrijke factor die hierin meespeelt is de arbeidsdeelname. In Nederland werkt ruim 80% van de beroepsbevolking, dat is in vergelijking met de rest van Europese Unie een erg hoog percentage (Klein, 2022).

***Flexwerkers***

In Nederland is de arbeidsdeelname procentueel gezien erg hoog, dit komt mede doordat in Nederland veel mensen parttime werken, zoals eerder benoemd. Daarnaast telt Nederland veel flexwerkers. Flexwerkers zijn werknemers die geen vast contract hebben, denk hierbij aan uitzendkrachten, oproepkrachten en werkenden met tijdelijke contracten (Klein, 2022). Vooral in de periode 2020-2022 is het aantal flexwerkers in Nederland explosief gestegen, de wereldwijde coronacrisis en de economische impact hiervan is hier een belangrijke oorzaak van (Klein, 2022). Dat is ook te zien in figuur 2. Een nadeel is dat flexwerkers in tijden van crisis gemakkelijk worden ontslagen, en in tijden van arbeidsmarktkrapte vertrekken ze vaak zelf. De meeste flexwerkers zijn vrouwen, migranten of praktisch opgeleide mensen (Klein, 2022). Volgens Klein (2022) is deze groep al kwetsbaarder.



Figuur 2: Aantal flexwerkers in Nederland (Klein, 2022).

***Mismatch op de arbeidsmarkt***

Een andere reden voor de krapte op de arbeidsmarkt is dat er momenteel relatief veel mensen zijn die geen aansluiting kunnen vinden op de arbeidsmarkt (UWV, 2022). Deze ‘mismatch’ kent een aantal oorzaken. Studenten kiezen steeds vaker voor een opleiding waarvan de kansen op de arbeidsmarkt klein zijn. Daarnaast worden mensen niet op tijd omgeschoold. Ook komen er de komende jaren steeds meer specifieke en specialistische functies bij op de arbeidsmarkt. Tot slot ontwikkelen de benodigde competenties en het takenpakket van bestaande functies zich snel, wanneer iemand zich niet blijft ontwikkelen zal het profiel van deze persoon steeds minder goed aansluiten op wat de arbeidsmarkt vraagt (UWV, 2022). De omscholing die nodig is om deze mismatch aan te pakken kost tijd, daardoor zal de mismatch op de arbeidsmarkt de komende jaren nog niet veranderen (Centraal Planbureau, 2021).

## **1.2 Meso-ontwikkeling**

***War for Talent***

Zoals in paragraaf 1.1 is beschreven, is er in Nederland sprake van krapte op de arbeidsmarkt, en heeft dit verschillende oorzaken. Door deze krapte op de arbeidsmarkt is de 'war for talent' een hot topic. De ‘war for talent’ is een term die gebruikt wordt om de krapte op de arbeidsmarkt te beschrijven en de strijd om getalenteerd en geschoold personeel die daarmee gepaard gaat (Chambers et al., 2001). Veel organisaties zijn op zoek naar medewerkers met dezelfde competenties en functieprofielen. Dit is te wijten aan de krapte op de arbeidsmarkt en verschillende ontwikkelingen in de wereld. Denk hierbij aan de opkomst van AI (artificial intelligence), de focus op duurzaamheid, klimaatveranderingen en de vele innovaties in de techniek. Deze ontwikkelingen spelen nu al een grote rol in de wereld en deze rol zal alleen maar groter worden in de toekomst (Van Leeuwen, 2022). Zo zijn er zelfs onderzoekers die stellen dat de opkomst van AI een grotere revolutie is dan de uitvinding van de computer (Kock, 2023). Door deze ‘war for talent’ is het dus van essentieel belang dat werkgevers zichzelf onderscheiden. Want door zich te onderscheiden kunnen werkgevers een belangrijk concurrentievoordeel hebben in deze ‘war for talent’ (Morgan, 2017).

***Onderscheiden***

Door de ontwikkelingen die genoemd zijn in de inleiding en de ‘war for talent’ wordt het dus steeds belangrijker voor werkgevers om zichzelf te onderscheiden op de arbeidsmarkt. Een goede manier voor werkgevers om zichzelf te onderscheiden is het creëren van een sterk werkgeversmerk. Het werkgeversmerk, ook wel ‘employer branding’ genoemd, omschrijft volgens Van der Haas en Hudepohl (2015) het creëren van een onderscheidend, authentiek en aansprekend imago, met als doel dat werknemers kunnen worden aangetrokken dan wel worden behouden. Volgens Aarnoutse (2016) stelt een sterk ‘employer brand’ organisaties in staat om een sterke gemeenschap op te bouwen van toekomstige en oud medewerkers waaruit in een later stadium geworven kan worden. Daarnaast zorgt een sterk ‘employer brand’ ervoor dat er sneller nieuwe medewerkers kunnen worden aangetrokken en dat er minder verloop is. Volgens Aarnoutse (2016) is de ‘Employee Value Proposition (EVP)’ een oprechte en waarheidsgetrouwe belofte die een organisatie doet aan (toekomstige) werknemers. De EVP bestaat uit de essentie van de organisatie, de standpunten van een organisatie en wat een organisatie te bieden heeft. Volgens Aarnoutse (2016) is de EVP van een organisatie onafscheidelijk van het ‘employer brand’ van een organisatie. De EVP van een organisatie kan volgens HR Praktijk (z.d.) uit verschillende factoren bestaan. Denk hierbij aan primaire arbeidsvoorwaarden zoals salaris, maar bijvoorbeeld ook secundaire arbeidsvoorwaarden zoals hybride werken en loopbaanmogelijkheden. Ook de cultuur van een organisatie speelt volgens HR Praktijk (z.d.) mee bij de EVP van een organisatie. Volgens Morgan (2017) bestaat de EVP van een organisatie voor 40% uit de omgeving van een organisatie, voor 30% uit de technologische mogelijkheden van een organisatie en voor 30% uit de fysieke beleving van de (toekomstige) medewerker. Dit tezamen resulteert volgens Morgan (2017) in een 100% succesvolle ervaring van de EVP. Volgens Ledford et al. (2000) kent de EVP van een organisatie 4 bepalende componenten. Die van betrokkenheid, werkinhoud, arbeidsvoorwaarden en carrièremogelijkheden. Al deze componenten zorgen samen voor een unieke werknemersbeleving in een organisatie, ook heeft de EVP van een organisatie effect op de uitstraling naar de buitenwereld (Ledford et al., 2000).

Zoals hierboven beschreven, kan een sterk ‘employer brand’ en een sterke EVP er dus voor zorgen dat een werkgever zich kan onderscheiden op de arbeidsmarkt.

## **1.3 Gemeente Peel en Maas**

***EVP***

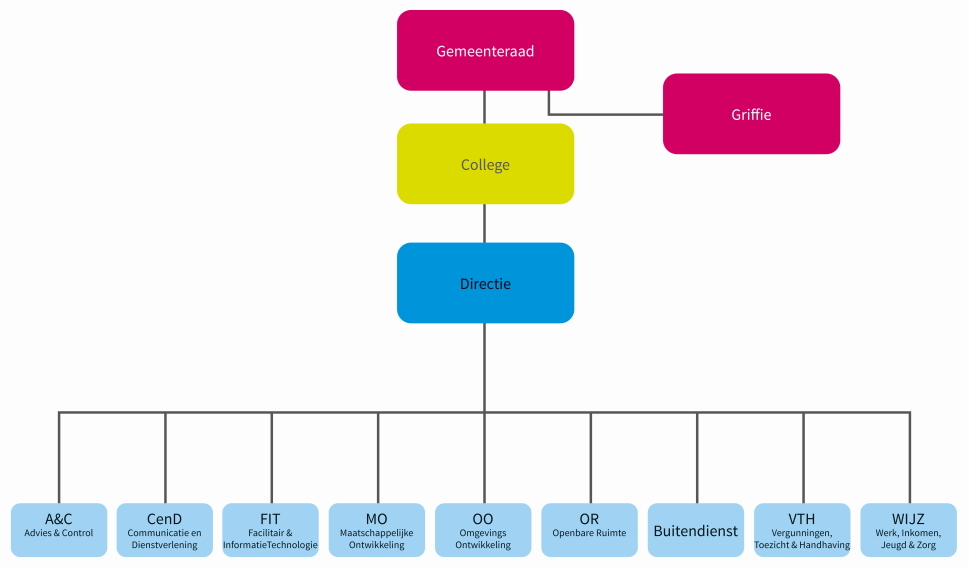
Ook de organisatie Gemeente Peel en Maas heeft last van de krapte op de arbeidsmarkt en de war for talent. De organisatie vraagt zich af hoe de gemeente zichzelf kan onderscheiden op de arbeidsmarkt en de concurrentiestrijd kan winnen van commerciële organisaties en omliggende gemeenten. Alvorens de aanleiding van het onderzoek wordt beschreven, volgt er eerst algemene informatie over de gemeente Peel en Maas, en haar kernwaarden/doelen.

***De Gemeente Peel en Maas***

De gemeente Peel en Maas is een gemeente in het landschappelijk gebied tussen de Peel en de Maas. Een gemeente van ruim 45.000 inwoners, die innovatief wil zijn en met trots vorm en inhoud wil geven aan de eigen woon-, werk- en leefomgeving. De gemeente heeft drie kernwaarden, die leidend zijn bij alles wat de gemeente doet: zelfsturing, diversiteit en duurzaamheid. Deze kernwaarden geven richting aan de strategie, het beleid en het dagelijks handelen. De gemeente Peel en Maas heeft de ambitie om een gemeente te zijn, die in dialoog is met haar omgeving. Een gemeente, die aansluit bij de vele waardevolle initiatieven in de gemeenschap (Gemeente Peel en Maas, persoonlijke communicatie, oktober 2023).

**Organisatie Peel en Maas**

De organisatie van de gemeente Peel en Maas telt ongeveer 375 medewerkers. Deze medewerkers zijn verdeeld over 10 afdelingen, de directie en de griffie. De afdelingen hebben elk hun eigen vakgebied. De organisatie kent een platte structuur, om dit beter te duiden is in figuur 3 het organogram van de organisatie toegevoegd.



Figuur 3: Organogram gemeente Peel en Maas (Gemeente Peel en Maas , z.d.).

***De missie van Peel en Maas***

De missie van de gemeente Peel en Maas is bijdragen aan het goede leven. De samenleving ontwikkelt zich constant en ook de gemeente wil hierin bijdragen. Om dit te kunnen realiseren heeft de gemeente specifieke kwaliteiten nodig. Concreet houdt dit in dat de gemeente een rol wil vervullen als een zuivere organisatie die gebaseerd is op ontwikkelingen in de samenleving en die waar nodig aanvult. En dat de gemeente een gezonde, ontwikkelgerichte en dienstverlenende organisatie wil zijn die grip heeft op haar bedrijfsvoering en waarin leren een tweede natuur is. Daarnaast wil de gemeente Peel en Maas een organisatie zijn die een sterk collectief vormt waarin de medewerkers goed werk met elkaar leveren (Gemeente Peel en Maas, persoonlijke communicatie, oktober 2023).

Daarnaast hecht de organisatie waarde aan zeven specifieke vormen van werken, deze vormen van werken worden ook aan iedere nieuwe medewerker binnen de Gemeente Peel en Maas aangeboden in een training. De vormen luiden als volgt:

1. We zijn rol zuiver.
2. We verhouden ons als betrouwbare partner goed tot waardevolle initiatieven in de gemeenschap.
3. We leveren uitstekende dienstverlening.
4. We schitteren door teamplay.
5. We zijn een organisatie van vakmensen
6. Onze basis staat als een huis
7. We ontwikkelen onszelf constant.

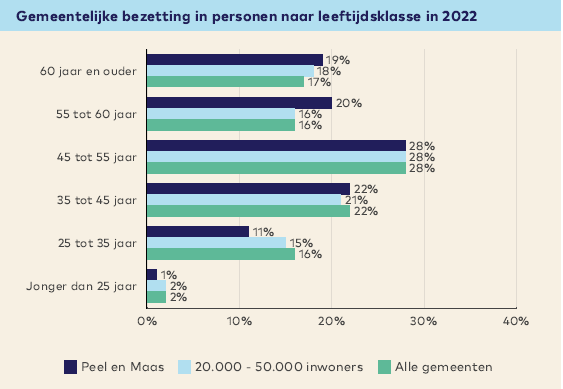
(Gemeente Peel en Maas, persoonlijke communicatie, oktober 2023).

Naast deze zeven wijzen van werken heeft de directie van de gemeente Peel en Maas een besturingskompas opgesteld. Dit besturingskompas moet helpen met het succesvol uitvoeren van de kernwaarden duurzaamheid, diversiteit en zelfsturing van de organisatie. Naar aanleiding van dit besturingskompas stelt ieder team teamplannen op die ervoor moeten zorgen dat de missie en visie van de gemeente Peel en Maas kan worden uitgevoerd (Gemeente Peel en Maas, persoonlijke communicatie, oktober 2023).

## **1.4 Aanleiding onderzoek**

De gemeente Peel en Maas wil zichzelf onderscheiden als werkgever, zeker in deze tijden van krapte op de arbeidsmarkt. Het wordt steeds lastiger voor de organisatie om op termijn geschikt gekwalificeerd personeel te vinden voor openstaande functies. In wisselwerking met de vergrijzing kan het in de toekomst nog lastiger worden geschikt personeel te vinden (Persoonlijke communicatie, gemeente Peel en Maas, oktober 2023). Daarnaast heeft de gemeente Peel en Maas ook te maken met vergrijzing in de organisatie. Zo is de gemiddelde leeftijd binnen de organisatie momenteel 49,1 jaar, ter vergelijking, de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking in Nederland ligt op 43,1 jaar (CBS, 2023). Daarnaast vertrekken er ook medewerkers naar randgemeenten of naar corporate bedrijven. Over de vertrekredenen van voormalige werknemers is beperkte informatie beschikbaar. De adviseurs P&O van de gemeente Peel en Maas hebben wel een aantal keren vernomen dat arbeidsvoorwaarden of carrièremogelijkheden redenen zijn om te vertrekken bij de gemeente Peel en Maas. Helaas is de beschikbare informatie over de daadwerkelijke vertrekredenen te summier om specifieke probleemgebieden aan te wijzen (Gemeente Peel en Maas, persoonlijke communicatie, oktober 2023). Wel blijkt uit cijfers van het A&O fonds (2023) dat de concurrentie van met name andere gemeenten moordend is. 92% van de gemeenten in Nederland heeft namelijk vacatures openstaan op dit moment. Gemeenten in Nederland volgen de landelijke trend dat vooral de functies op hbo- en wo-niveau lastig vervulbaar zijn, daarnaast gaat de oververhitting van de arbeidsmarkt op korte termijn niet veranderen (A&O Fonds Gemeenten, persoonlijke communicatie, 2023). Ook worden het imago en de onbekendheid van de gemeente als werkgever genoemd als knelpunten voor het invullen van vacatures. Gemeenten zien ook dat het ‘employer brand’ steeds belangrijker wordt, toch geeft bij een recente enquête 36% van de gemeenten in Nederland aan dat ze moeite hebben met het creëren van een sterk ‘employer brand’ (A&O Fonds Gemeenten, persoonlijke communicatie, oktober 2023). Het is momenteel dus van essentieel belang dat de gemeente Peel en Maas nu al gaat inspelen op de eerder beschreven demografische en arbeidsmarktveranderingen. Wanneer dit niet gebeurt zal op termijn de organisatie niet meer beschikken over de juiste competenties, denk hierbij aan het niet kunnen beschikken over een personeelsbezetting met goed gekwalificeerd personeel. Dit kan in het ergste geval zijn weerslag hebben op de directe burgers van de gemeente. Denk hierbij aan afval dat niet kan worden opgehaald of een aanzienlijke vertraging in het aanvragen van persoonlijke documenten en vergunningen (A&O Fonds Gemeenten, 2023). Wanneer de gemeente Peel en Maas haar vacatures niet meer kan vervullen kan dit dus een negatieve invloed hebben op de leef kwaliteit van de inwoners van de gemeente. Daarnaast wordt ook de organisatie getroffen. Denk hierbij aan een verhoogde werkdruk voor werknemers, wat kan leiden tot meer verzuim en meer verloop in de organisatie (A&O Fonds Gemeenten, 2023). De gemeente Peel en Maas is zich bewust van deze trend en wil hier dan ook op inspelen. Zo is er in oktober 2023 een evenement georganiseerd om belangstellenden een beeld te geven van wat werken bij een gemeente inhoud. Daarnaast wordt er aan het eind van ieder jaar een medewerkersbelevingsonderzoek gehouden. Verder is er een werkgroep gestart met het thema arbeidsmarktcommunicatie en zijn de P&O adviseurs op een recente lezing van het A&O Fonds gewezen op het belang van een goede EVP. (Gemeente Peel en Maas, persoonlijke communicatie, oktober 2023).

Hoewel het vergrijzingsprobleem en de krapte op de arbeidsmarkt dus een landelijk probleem is, treft dit ook de gemeente Peel en Maas. De P&O adviseurs van de gemeente Peel en Maas zijn dan ook nieuwsgierig naar hoe de eerder beschreven EVP van de gemeente nu wordt ervaren door de leeftijdsgroep 20-35, en wat de belangrijkste pijlers zijn om deze ervaring te optimaliseren. Daarbij willen de P&O adviseurs de focus leggen op de leeftijdsgroep van 20-35 jaar. Deze doelgroep telt binnen de gemeente Peel en Maas op dit moment ongeveer 80 medewerkers. Er wordt gekozen voor deze relatief 'jonge' groep medewerkers omdat de gemeente Peel en Maas op dit moment te maken heeft met een vergrijzend personeelsbestand op alle functies. Daarnaast ligt de procentuele gemeentelijke bezetting van Peel en Maas in deze leeftijdsklasse aanzienlijk lager dan de landelijke trend en dan bij gemeenten van vergelijkbare grootte. Dat is ook terug te zien in figuur 4. De nadruk ligt op de binnendienst van de gemeente Peel en Maas, aangezien hier de meerderheid van de functies op hbo- en wo-niveau te vinden is. (Gemeente Peel en Maas, persoonlijke communicatie, oktober 2023).



Figuur 4: Gemeentelijke bezetting leeftijdsklasse 2023 (A&O Fonds Gemeenten, 2023).

Daarnaast wordt er gekeken of de lengte van het dienstverband en het geslacht van de medewerkers van invloed zijn op de ervaring van de EVP. Dit wordt gedaan zodat er in de adviesfase een betrouwbaar en valide advies kan worden gegeven aan de gemeente Peel en Maas. In deze adviesfase wordt aan de hand van de resultaten een advies opgesteld en gegeven aan de gemeente, met als doel om tot verbetering te komen van de EVP of om verbeterpunten te signaleren.

## **1.5 Doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek is te verdelen in twee categorieën. Het betreft een kennisdoel en een praktijkdoel. Het kennisdoel luidt als volgt: *Inzicht krijgen in hoe de EVP van de gemeente Peel en Maas wordt ervaren door de leeftijdscategorie van 20-35 jaar.* Het praktijkdoel, dus hetgeen wat de gemeente Peel en Maas in het meest positieve scenario bereikt met dit onderzoek en het daaropvolgende advies is: *Een bijdrage leveren aan het verbeteren van de EVP van de gemeente Peel en Maas voor de leeftijdscategorie van 20-35 jaar, met als doel om huidige werknemers te behouden en gemakkelijker nieuwe medewerkers aan te kunnen trekken.*

***Hoofdvraag en Deelvragen***

Aan de hand van het kennis- en praktijkdoel is de hoofdvraag opgesteld en daarbij vier deelvragen, deze deelvragen dienen samen antwoord te geven op de hoofdvraag. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Hoe wordt de EVP van de gemeente Peel en Maas ervaren door de leeftijdscategorie 20-35 jaar?* De deelvragen die moeten ondersteunen bij het beantwoorden van de hoofdvraag luiden als volgt:

1. *Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie van 20-35 jaar de cultuur binnen de organisatie?*
2. *Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de carrièremogelijkheden binnen de organisatie?*
3. *Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de arbeidsvoorwaarden van de organisatie?*
4. *Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de werkomgeving van de organisatie?*

De deelvragen van dit onderzoek zijn deels gebaseerd op de bevindingen van Morgan (2017), Aarnoutse (2016), Van Der Haas en Hutepohl (2015), HRpraktijk (z.d.), Verhoeven (2020) en Misra en Pattnaik (2016) over de EVP. Daarnaast vormt het EVP model van Ledford et al. (2000) een belangrijke leidraad in dit onderzoek. Dit model staat weergegeven in figuur 5. Deze deelvragen vormen een belangrijke leidraad voor het onderzoek. De onafhankelijke en afhankelijke variabelen worden in hoofdstuk 2 (theoretisch kader) verder uitgediept aan de hand van relevante literatuur.

## **1.6 Leeswijzer**

In dit onderzoek komen verschillende facetten van onderzoek aan bod. In hoofdstuk 2 wordt het vraagstuk theoretisch onderbouwd (theoretisch kader). In hoofdstuk 3 komt het conceptueel model aan bod, wat een uitmonding is van de theorie die beschreven staat in het theoretisch kader. Daarna, in hoofdstuk 4 leest u de methodische verantwoording van dit onderzoek. Het onderzoek gaat in hoofdstuk 5 verder met de resultaten en een analyse van deze resultaten. Hoofdstuk 6 gaat verder met conclusies naar aanleiding van de resultaten. Tot slot komt in hoofdstuk 7 van dit onderzoek de discussie aan bod, waarin de mogelijke tekortkomingen en zwakke plekken van het onderzoek worden beschreven.

# **Theoretisch kader**

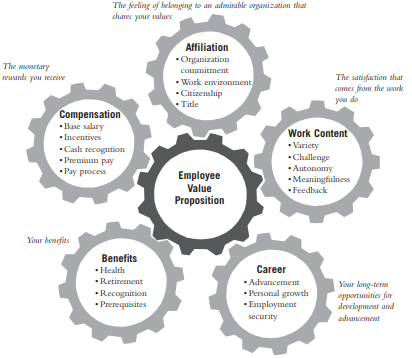
In dit hoofdstuk wordt relevante literatuur die belangrijk is voor dit onderzoek beschreven. Eerst volgt theorie over de afhankelijke variabele en daarna volgt theorie over de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek.

## **2.1 Inleiding theoretisch kader**

***Definities van de EVP?***

In de inleiding is er al kort stilgestaan bij het begrip ‘Employee Value Proposition’. Deze afhankelijke variabele zal in dit deel van het theoretisch kader nog verder uitgediept worden. Volgens Misra en Pattnaik (2016) kent de EVP een aantal dimensies, deze dimensies zijn factoren als de organisatiecultuur, de werkomgeving, de werk-privé balans, opleidingen en trainingen. Volgens Misra en Pattnaik (2016) zal de EVP van een organisatie sterk zijn wanneer al deze dimensies goed worden benut. Deze dimensies vormen een sterk werkgeversmerk en een sterke boodschap naar (toekomstige) werknemers (Misra & Pattnaik (2016). Verhoeven (2020) stelt dat de EVP de kernwaarden zijn van een organisatie, deze kernwaarden maken een organisatie aantrekkelijker voor potentiële werknemers. De EVP is volgens Verhoeven (2020) opgebouwd uit drie factoren. Namelijk de identiteit van een organisatie, het profiel van een organisatie en het imago van een organisatie. Zoals eerder beschreven in de inleiding ziet Aarnoutse (2016) een duidelijke correlatie tussen het ‘employer brand’ en de EVP van een organisatie. Knox en Freeman (2006) stellen ook dat de begrippen ‘employer brand’ en EVP sterk aan elkaar verbonden zijn. Daarnaast stellen Knox en Freeman (2006) dat een goede EVP een belangrijk concurrentievoordeel is in de ‘war for talent’. Watson (2008) heeft een iets andere benadering van de EVP. Volgens Watson (2008) bestaat de EVP van een organisatie uit de arbeidsvoorwaarden die aan een (toekomstige) werknemer worden geboden, op deze manier kan een organisatie een belangrijk voordeel hebben in de ‘war for talent’ en daarnaast leidt een doeltreffende EVP tot een grotere betrokkenheid bij huidige werknemers en tot besparingen op wervingskosten (Watson, 2008). De definitie van de EVP van Parment (2013) kent veel overeenkomsten met die van Watson (2008). Echter stelt Parment (2013) dat de EVP van een organisatie niet alleen uit de arbeidsvoorwaarden bestaat, maar juist ook over niet financiële beloningen of rechten die een werknemer krijgt in ruil voor zijn of haar kennis.

Er zijn zoals hierboven beschreven verschillende definities van de EVP. Ledford et al. (2000) hebben een model ontwikkeld met factoren die van invloed zijn op de EVP. Dit model kent veel overeenkomsten met de definities van onderzoekers die eerder genoemd zijn in de inleiding en het theoretisch kader. Dit model is ook vaker gebruikt in wetenschappelijke onderzoeken, onder andere door Pawar (2016), Saarinen et al. (2019) en Hollstrom (2020). Het model is weergegeven in figuur 5.



Figuur: 5 EVP model (Ledford et al., 2000).

Voor het theoretisch kader is het model over de EVP van Ledford et al. (2000), de bevindingen van Misra en Pattnaik (2016) en de bevindingen van Morgan (2017) een belangrijke leidraad. Naast de bevindingen van deze onderzoekers zijn er verschillende wetenschappelijke artikelen, boeken, magazines en andere literatuur gebruikt. In totaliteit moeten de onafhankelijke variabelen zorgen voor een goede invulling van de afhankelijke variabele, de EVP. De verdieping van de onafhankelijke variabelen staan beschreven vanaf paragraaf 2.2.

## **2.2 Cultuur**

Zoals eerder beschreven is een goede EVP een unieke mogelijkheid voor een organisatie om zichzelf te onderscheiden op de arbeidsmarkt, zowel naar huidige werknemers als potentiële werknemers (HR praktijk, z.d.). Om die reden is het belangrijk om de verschillende componenten die de ‘Employee Value Proposition’ bevat uit te diepen, om zo te begrijpen hoe de EVP van een organisatie verbeterd kan worden. Volgens Morgan (2017) bepaalt de cultuur binnen een organisatie voor 40% de EVP. En volgens Misra en Pattnaik (2016) is de organisatiecultuur een belangrijke dimensie voor een goede, effectieve EVP. Maar wat is die cultuur dan? En welke factoren zijn er relevant? Daarom wordt in dit theoretisch kader deze onafhankelijke variabele nog verder toegelicht.

***Ui-model***

Volgens Hofstede et al. (2011) wordt een organisatiecultuur omschreven als een collectieve mentale programmering van één groep die de een groep onderscheidt van andere groepen. Hofstede et al. (2011) noemt dit een 'nurture benadering'. Met andere woorden, de ervaring van cultuur is niet aangeboren maar aangeleerd. Daarnaast benoemen deze onderzoekers het zogenoemde Ui-model. Dit model dankt haar naam aan de opbouw van het model. Net als een ui bevat het verschillende lagen, die van symbolen, helden, rituelen en waarden. Om een beeld te geven bij dit model staat deze afgebeeld in figuur 6.



Figuur 6: Het Ui-model (Hofstede et al., 2011).

***Symbolen***

Met symbolen in het Ui-model worden handelingen, woorden of voorwerpen bedoeld die de organisatie uitvoert ten behoeve van de interne uitstraling van de cultuur en werkomgeving. Bij deze symbolen kan men denken aan de kantoorinrichting, de kantoorindeling, of er formeel of informeel met elkaar gecommuniceerd wordt en of er met een serieuze of humoristische ondertoon het gesprek wordt gevoerd. Deze symbolen geven indicaties van de cultuur van een organisatie (Hofstede et al., 2011).

***Helden***

Met de pijler Helden in het Ui-model worden de rolmodellen van een organisatie bedoeld. Met deze rolmodellen worden de medewerkers bedoeld die belangrijke waarden van de organisatie weerspiegelen. Dit kan gaan om wezenlijke individuen maar ook om imaginaire personen. Het kan ook gaan om zogenoemde anti-helden, hiermee bedoelen Hofstede et al. (2011) personen die door de organisatie, al dan niet van buiten de organisatie, verafschuwd worden. In feite is het een weergave van personen die wenselijk of onwenselijk worden geacht door de medewerkers van de organisatie. Managers kunnen deze organisatie laag aanzienlijk beïnvloeden. (Hofstede et al., 2011).

***Rituelen***

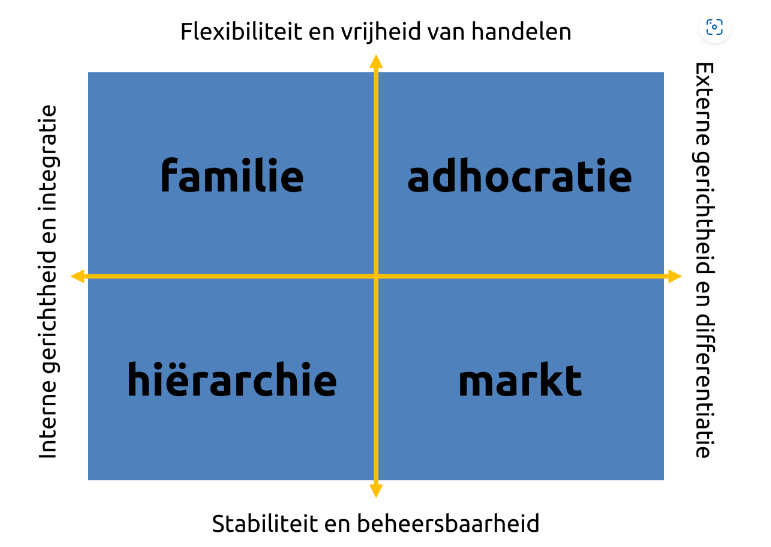
Volgens Hofstede et al. (2011) helpen rituelen om de cohesie en identiteit binnen een organisatie te versterken. Volgens Islam en Zyphur (2009) zijn rituelen een belangrijke factor om een overgang in de cultuur van een organisatie te bewerkstelligen. Bij rituelen kan men denken aan de manier waarop er gegroet wordt in een organisatie, hoe vergaderingen worden vormgegeven, hoe de lunch wordt vormgegeven of aan de viering van verjaardagen en jubilea. (Islam & Zypher, 2009). Volgens Handy (2007) zijn rituelen een belangrijke troef om de organisatiecultuur te uiten en te beïnvloeden.

***Waarden***

De binnenste laag van het Ui-model van Hofstede et al. (2011) zijn de waarden van een organisatie Deze geven de grondbeginselen en overtuigingen van de groepsleden weer. Deze waarden geven aan wat er in de organisatie belangrijk, goed, slecht, wenselijk of onwenselijk wordt gevonden. Deze waarden zijn niet altijd meteen zichtbaar binnen een organisatie, maar bepalen wel mede de cultuur van de organisatie. Deze waarden zijn lastig te veranderen, omdat ze vaak erg diep verankerd zitten in de organisatie. Wanneer deze waarden botsen kunnen er conflicten of misverstanden ontstaan in een organisatie. Dit zorgt ervoor dat de organisatiecultuur verslechtert (Hofstede et al., 2011). Schein (1986) is ook van mening dat waarden een belangrijke pijler zijn voor de organisatiecultuur. Er bestaan drie niveaus van organisatiecultuur volgens Schein (1986), namelijk die van waarden, artefacten en basisaannames. Deze benadering telt dan ook veel gelijkenissen met het Ui-model van Hofstede et al. (2011). Zo vallen de niveaus van waarden gelijk met die Hofstede et al. (2011) en die van artefacten met de symbolen en rituelen van Hofstede et al. (2011).

***Verschillende organisatieculturen***

Naast het Ui-model van Hofstede et al. (2011) zijn er nog meer modellen die inzicht geven over de cultuur in een organisatie. Cameron et al. (1999) hebben een model ontwikkeld om de cultuur van een organisatie te typeren. Het model van concurrerende waarden, ook wel het OCAI-model, kent verschillende waarden die de cultuur binnen een organisatie bepalen. Het model maakt onderscheid tussen vier verschillende organisatieculturen die op verschillende wijzen met elkaar kunnen conflicteren. De vier types zijn de familiecultuur, de adhocratie-cultuur, de hiërarchische cultuur en de marktcultuur. Om een beter beeld te geven van dit model wordt deze weergegeven in figuur 7.



Figuur 7: Het OCAI-model (Cameron et al., 1999).

***Familiecultuur***

De familiecultuur in het OCAI-model richt zich erg op loyaliteit naar elkaar toe, betrokkenheid, samenhang en zorg naar andere medewerkers binnen de organisatie. Een ander kenmerk van een familiecultuur is dat managers als het ware een mentorrol op zich nemen. Daarnaast staan de menselijke relaties in deze organisatiecultuur centraal en stelt de organisatie zichzelf flexibel en klantgericht op (Cameron et al., 1999). Deze organisatiecultuur kent veel overeenkomsten met de pijler 'waarden' van het Ui-model van Hofstede et al. (2011). Deze familiecultuur kan leiden tot een hogere motivatie en productiviteit van werknemers. Daarnaast kan een familiecultuur ervoor zorgen dat het verzuim en verloop wordt ingeperkt. Ook kan de dienstverlening en kwaliteit van producten stijgen door een familiecultuur. Nadelen van een familiecultuur zijn dat er een te sterke gerichtheid is op de interne processen en besluiten, waarbij het oog voor de externe ontwikkelingen over het hoofd worden gezien. Daarnaast kan een familiecultuur ervoor zorgen dat innovatie minder wordt en kan deze organisatiecultuur ervoor zorgen dat een organisatie zich niet adequaat kan aanpassen aan veranderende eisen of omstandigheden. Ook kan een familiecultuur leiden tot een verminderde mate van interne controle in de organisatie (Cameron et al., 1999). Ook Schein (1986) stelt dat een familiecultuur positieve aspecten heeft, maar ook kan leiden tot een gebrek aan duidelijkheid, structuur, inefficiënt gebruik van tijd en interne controle.

***Adhocratiecultuur***

De tweede organisatiecultuur van Cameron et al. (1999) is de adhocratiecultuur. Deze cultuur richt zich erg op creativiteit, innovatie en flexibiliteit. Er heerst een risico nemende cultuur, waarin autonomie en zelfsturing centraal staan. Deze cultuur kent vaak visionaire en ondernemende leiders in de organisatie. Ook wordt er in dit soort organisaties vaak projectmatig gewerkt en wordt de organisatie sterk beïnvloedt door de externe omgeving. Een nadeel van dit soort culturen is dat ze onstabiel zijn, wat de consistentie en continuïteit van een organisatie in het geding kan brengen (De Vrieze, 2022).

***Hiërarchische cultuur***

De derde organisatiecultuur van Cameron et al. (1999) is de hiërarchische cultuur. Deze cultuur is erg gericht op interne controle en efficiëntie. Kwaliteit gaat in deze organisatiecultuur boven kwantiteit en betrouwbaarheid staat in dit soort organisaties hoog in het vaandel. (Cameron et al., 1999). Ook kenmerkt deze organisatiecultuur het gebruik van regels, uitgestippelde processen en een formele omgangsnorm. De leiders van dit soort organisaties nemen vaak een coördinerende rol aan (De Vrieze, 2022). Een belangrijk nadeel van een hiërarchische organisatiecultuur is dat deze kan leiden tot creaties van 'eilandjes' en conflicten op de werkvloer. Ook kan deze organisatiecultuur de communicatie negatief aantasten (De Vrieze, 2022).

***Marktcultuur***

De vierde organisatiecultuur van het OCAI-model van Cameron et al. (1999) is de marktcultuur. In deze cultuur wordt de organisatie in feiten gezien als een 'markt'. Dit houdt in dat het erg belangrijk is om te presteren met een nauwkeurige doelgerichtheid, het is daarnaast ook belangrijk om efficiënt te zijn en winst te behalen. Er heerst in dit soort organisaties een competitieve sfeer, waarbij de leiders veeleisend en competitief zijn (Cameron et al., 1999).

***Kritieken op OCAI-model***

Hoewel het OCAI-model een mooi middel kan zijn om een organisatiecultuur te typeren, zijn er ook verschillende onderzoekers kritisch op het model. Zo stelt Yergler (2012) dat het OCAI-model te oppervlakkig is. Yergler (2012) stelt dat de aandacht vergroot moet worden op de onbewuste aspecten van cultuur, zoals aannames en overtuigingen. Volgens Hofstede (2011) is het OCAI-model te simplistisch, er zijn volgens deze onderzoeker veel meer dimensies om organisatieculturen te beschrijven. Daarnaast stelt Hofstede (2011) dat er geen alomvattende recepten zijn voor cultuurverandering.

***Wat is er nog niet bekend?***

Volgens Auerbach (2012) is het nog niet bekend wat het precieze verband is tussen verschillende sectoren, branches of landen met betrekking tot de organisatiecultuur. Ook kunnen de achtergrond van een werknemer, de leeftijd, de etniciteit, de diversiteit en de inclusiviteit een belangrijke pijler zijn in het vormen van een organisatiecultuur, maar hier is op dit moment weinig over bekend (Auerbach, 2012). Er zijn zo veel factoren die van invloed zijn op de cultuur, dat het lastig is om te achterhalen wat de belangrijkste factor binnen de onafhankelijke variabele cultuur is (Auerbach, 2012).

Zoals in deze paragraaf beschreven speelt de cultuur in een organisatie een belangrijke rol. Er zijn verschillende soorten organisatieculturen, waarin steeds andere factoren belangrijk zijn. Daarnaast zijn er verschillende factoren die van invloed zijn op de cultuur in een organisatie. Om die reden wordt er in de onderzoeksfase uitgebreid stilgestaan bij de onafhankelijke variabele cultuur.

## **2.3 Carrière**

Volgens Ledford et al. (2000) en Misra en Pattnaik (2016) zijn carrièremogelijkheden een belangrijke voorwaarde voor een goede EVP. Denk hierbij aan doorgroeimogelijkheden, stabiliteit, interne trainingen binnen de organisatie, trainingen en opleidingen buiten de organisatie, loopbaanbegeleiding en coaching. Wanneer deze factoren in haar volle potentieel worden benut, zal dit volgens Ledford et al. (2000) en Morgan (2017) leiden tot een sterkere EVP van een organisatie, daarom wordt deze onafhankelijke variabele in dit deel van het theoretisch kader verder onder de loep genomen.

***Carrièremogelijkheden zijn belangrijk***

Coursera (2023) voerde een onderzoek uit naar de carrièremogelijkheden van werknemers. Uit het onderzoek blijkt dat 94% van de ondervraagde werknemers langer bij hun werkgever wil blijven wanneer hen loopbaanontwikkelingsmogelijkheden worden aangeboden. Voor werkgevers is het ook van essentieel belang dat de werknemers binnen de organisatie zichzelf blijven ontwikkelen. Op deze manier kunnen de producten en diensten van een organisatie sterk verbeterd worden. Daarnaast kan investeren in de carrières van werknemers leiden tot een verhoging van de productiviteit en tot betere prestaties op de werkvloer (Forbes, 2021). Volgens Ledford et al. (2000) zijn een gebrek aan carrièreperspectieven en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers een belangrijke reden om te vertrekken bij een organisatie.

***Werknemers en carrièremogelijkheden***

Carrièremogelijkheden bieden aan werknemers zijn zoals reeds beschreven een unieke mogelijkheid voor een organisatie om de EVP van een organisatie te verbeteren. Ook is het voor werknemers belangrijke om zichzelf te kunnen blijven ontwikkelen. Volgens theorie Y van McGregor (1960) zijn mensen leergierig en actief op zoek naar manieren om zichzelf te verbeteren. Dit soort mensen willen een bijdrage leveren aan het succes van een organisatie, deze werknemers zullen zichzelf dan ook ontplooien en aangeboden carrièremogelijkheden die een werkgever biedt zoveel mogelijk benutten (McGregor, 1960). Volgens McGregor (1960) bestaan er echter ook mensen die lui zijn, niet loyaal zijn, geen verantwoordelijkheid pakken en niet gemotiveerd zijn. Volgens McGregor (1960) zijn deze mensen gebaat bij een autoritaire leiderschapsstijl. McGregor (1960) omschrijft dit als theorie X. De 2 factoren theorie van Herzberg et al. (1959) stelt dat carrièremogelijkheden ervoor zorgen dat werknemers gemotiveerd worden om beter te presteren op de werkvloer. Ook Maslow (1943) stelt in zijn behoeftepiramide dat mensen een drijfveer hebben om zichzelf verder te ontwikkelen wanneer ze aan de andere lagen van de behoeftepiramide hebben voldaan, namelijk die van primaire levensbehoeften, bestaanszekerheid en sociale behoeften. Daarna komen de lagen van erkenning en zelfontplooiing. Deze laatste 2 lagen zijn volgens Maslow (1943) drijfveren voor mensen om zichzelf te ontwikkelen. Wanneer dit klimaat gecreëerd wordt door de werkgever zullen deze mensen zichzelf dus nog verder willen ontwikkelen, wat de EVP van een organisatie verbetert (Coursera, 2023).

***Werkgevers en carrièremogelijkheden***

Carrièremogelijkheden aanbieden zijn voor werkgevers een handige tool om personeel te behouden en de productiviteit van een organisatie te verhogen. Volgens de ‘human capital’-theorie van Becker (1962) stijgt de productiviteit van werknemers wanneer werknemers een training volgen. Volgens Becker (1962) kan het aanbieden van algemene trainingen personeelsverloop in de hand werken, omdat het verbeteren van generieke competenties een werknemer aantrekkelijker maakt voor concurrenten. Volgens Becker zorgt generieke training voor personeelsverloop wanneer een werknemer niet beloond wordt voor het verbeteren van competenties. Volgens Becker (1962) is beloning dus een belangrijke vereiste als voorwaarde voor een training. Een werkgever kan er echter ook voor kiezen om specifieke scholing aan te bieden, deze specifieke scholing zorgt voor verbeterde competenties van een organisatie, maar zijn nutteloos voor concurrenten (Becker, 1962).

Muse en Stamper (2007) zijn kritisch op deze benadering van Becker (1962) Volgens de ‘social exchange’-theorie van Muse en Stamper (2007) zorgen trainingen en opleidingen er juist voor dat werknemers zich meer gewaardeerd en gesteund voelen in een organisatie, waardoor werknemers graag bij een organisatie willen blijven. Daarnaast stellen Muse en Stamper (2007) dat juist algemene trainingen een positief effect hebben op het waarderingsgevoel van een werkgever. Dit komt volgens Muse en Stamper (2007) omdat algemene trainingen door werknemers worden beschouwd als een investering en waardering in de persoon en niet in de werknemer. Dit positieve werknemersgevoel zorgt ervoor dat mensen een organisatie minder snel verlaten (Muse & Stamper, 2007).

Ook Lee en Bruvold (2003) stellen dat werknemers door opleidingen en trainingen minder snel geneigd zijn een organisatie te verlaten. Daarnaast stellen Lee en Bruvold (2003) dat ontwikkeling zorgt voor wederzijds vertrouwen bij een werkgever en werknemer, door dit vertrouwen zullen werknemers een organisatie minder snel verlaten en zal een organisatie aantrekkelijker zijn voor (toekomstige) werknemers.

Zoals in deze paragraaf beschreven zijn carrièremogelijkheden erg belangrijk voor mensen. En kan een goede invulling van dit begrip ervoor zorgen dat een werkgever aantrekkelijker is voor (toekomstige) werknemers. Daarnaast kunnen volgens de bovengenoemde onderzoeken goede carrièremogelijkheden ervoor zorgen dat er minder personeelsverloop is.

## **2.4 Arbeidsvoorwaarden**

Volgens Watson (2008), Parment (2013) en het EVP model van Ledford et al. (2000) zijn de arbeidsvoorwaarden die een werkgever biedt van essentieel belang voor een goede EVP van de organisatie. Goede arbeidsvoorwaarden zijn van essentieel belang voor het aantrekken, behouden en motiveren van werknemers binnen een organisatie (Watson, 2008). Daarom wordt de onafhankelijke variabele arbeidsvoorwaarden in dit deel van het theoretisch kader verder toegelicht.

***Verschillende soorten arbeidsvoorwaarden***

Bij arbeidsvoorwaarden kan er onderscheid worden gemaakt tussen verschillende soorten arbeidsvoorwaarden, namelijk die van primaire arbeidsvoorwaarden, secundaire arbeidsvoorwaarden, tertiaire arbeidsvoorwaarden en quartaire arbeidsvoorwaarden. Deze zullen hieronder worden beschreven.

***Primaire arbeidsvoorwaarden***

Primaire arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden die in beginsel worden afgesproken tussen werkgever en werknemer, denk hierbij aan het aantal contracturen, de functie waarin een medewerker werkzaam is en het salaris (CBS, z.d.). Volgens Van Gijzen en Rietveld (2009) is het salaris en het aantal uren dat gewerkt wordt de definitie van primaire arbeidsvoorwaarden.

***Secundaire arbeidsvoorwaarden***

Bovenop de primaire arbeidsvoorwaarden bieden werkgevers vaak nog secundaire arbeidsvoorwaarden aan hun werknemers, deze zijn te onderscheiden in financiële en niet-financiële voorwaarden. Bij financiële vergoedingen kan gedacht worden aan een reiskostenvergoeding, een toeslag voor overwerken, een eindejaarsuitkering of 13e maand, een winstdeling wanneer de organisatie het goed doet of het uitgeven van aandelen (CBS, z.d.). Onder niet financiële secundaire arbeidsvoorwaarden worden zaken als een telefoon of laptop van de zaak, een auto of fiets van de zaak, de verlofregelingen of de mogelijkheden om thuis te werken (CBS, z.d.).

***Tertiaire arbeidsvoorwaarden***

Bij tertiaire arbeidsvoorwaarden moet men denken aan voorwaarden die een werkgever faciliteert als aanvulling op de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (Van Gijzen & Rietveld, 2009). Hierbij kan men denken aan een goede, gezonde kantoorruimte, cateringmogelijkheden, een goede, toegankelijke parkeerplaats of personeelsfeesten (Van Gijzen & Rietveld, 2009). Kortom, tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gezien als extra voorwaarden voor de werknemers in een organisatie (Van Gijzen & Rietveld, 2009).

***Quartaire arbeidsvoorwaarden***

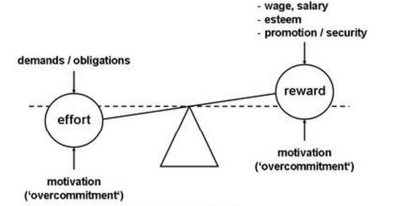
De laatste vorm van arbeidsvoorwaarden zijn zogenoemde quartaire arbeidsvoorwaarden, onder deze arbeidsvoorwaarden worden zaken als bedrijfscultuur, werksfeer en leren en ontwikkelen bedoeld (Van Gijzen & Rietveld, 2009). Echter is er geen eenduidige definitie van dit begrip, omdat veel mensen quartaire arbeidsvoorwaarden hetzelfde vinden als tertiaire arbeidvoorwaarden (Van Gijzen & Rietveld, 2009).

***Kracht arbeidsvoorwaarden***

Arbeidsvoorwaarden zijn een essentiële factor voor een sterke EVP. Arbeidsvoorwaarden zijn namelijk de belangrijkste bron voor een individu om aan zijn of haar behoeften te voldoen, daarnaast inspireren en motiveren goede arbeidsvoorwaarden een werknemer om taken goed uit te voeren (Varghese & Jayan, 2013). Bovenop deze inspiratie en motivatie voor werknemers van een organisatie, zorgen goede arbeidsvoorwaarden ook voor een aantrekkingskracht naar personen buiten de organisatie en een lager personeelsverloop (Fapohunda, 2011). Daarnaast stelt Fapohunda (2011) dat wanneer de arbeidsvoorwaarden die een organisatie aanbied de behoeften van een werknemer overstijgen, deze werknemer nog loyaler wordt. Ook Hussein et al. (2022) stellen dat een werkend arbeidsvoorwaardensysteem zorgt voor een sterke EVP, meer betrokkenheid en motivatie en minder verloop van personeel. De kracht van arbeidsvoorwaarden is dus duidelijk. Daarnaast heeft Siegrist (2016) een model ontwikkeld dat het belang van een goede balans tussen beloning en inspanning voor het werk benadrukt. Dit model wordt toegelicht in de volgende alinea.

***ERI Model***

Het ERI model van Siegrist (2016) legt de nadruk op de beloningsstructuur van werk. Volgens het model is er sprake van een sociaal uitwisselingsproces tussen beloningen van werk en de inspanning die dit vergt. Om een beeld te schetsen bij deze balans staat het ERI model afgebeeld in figuur 8. Volgens Siegrist (2016) ontstaan er gezondheidsproblemen bij werknemers wanneer er een disbalans is tussen inspanning en beloning. Daarnaast kan er werkstress en meer personeelsverloop ontstaan wanneer een werknemer het gevoel heeft dat de beloning niet in verhouding staat tot de inspanning die een werknemer levert (Siegrist, 2016). Deze werkstress zorgt ervoor dat de EVP van een organisatie minder aantrekkelijk wordt (Ledford et al., 2000). Daartegenover staat dat een positieve balans zorgt voor meer betrokkenheid, motivatie en werkgeluk bij werknemers (Siegrist, 2016). Betrokkenheid, motivatie en werkgeluk zijn volgens Ledford et al. (2000) componenten voor een sterke EVP. Het belang van de beloningsbalans is duidelijk, maar hoe kan een werkgever dit vormgeven? In de volgende alinea wordt toegelicht op welke manieren werkgevers het arbeidsvoorwaardenpakket kunnen vormgeven.



Figuur 8: ERI-model (Siegrist, 2016).

***Cafetariamodel***

Er zijn verschillende vormen van arbeidsvoorwaardenpakketten die werkgevers kunnen toereiken aan hun werknemers, één daarvan is het cafetariamodel.

Het zogenoemde cafetariamodel is ontstaan in de loop der jaren en heeft geen unieke eigenaar. Wel zijn er verschillende onderzoeken naar dit model gedaan. Het cafetariamodel omtrent arbeidsvoorwaarden is ontstaan als manier om werknemers meer keuzevrijheid en flexibiliteit in hun arbeidsvoorwaarden te bieden (Van der Heijden & De Lange, 2019). Het cafetariamodel voor arbeidsvoorwaarden houdt feitelijk in dat een werknemer zijn of haar secundaire arbeidsvoorwaarden kan kiezen. Zoals men ook een bestelling kan uitzoeken bij een cafetaria (Van der Heijden & De Lange, 2019). Uit onderzoek van Van der Heijden en De Lange (2019) blijkt ook dat werknemers die gebruik maken van dit model een grotere tevredenheid ervaren over de arbeidsvoorwaarden dan medewerkers die geen gebruik maken van dit model. Ook toonde Van der Heijden en De Lange (2019) in een onderzoek aan dat het cafetariamodel voor een betere werk-privébalans en een hogere werknemerstevredenheid kan zorgen.

***Kritiek op Cafetariamodel***

Echter zijn er ook de nodige kritieken op het cafetariamodel, zo is het fiscaal niet altijd makkelijk om zo'n model te handhaven omdat er verschillende spelregels zijn. Daarnaast kan het cafetariamodel zorgen voor ongewenste verschillen tussen de arbeidsvoorwaarden van werknemers. Tot slot kunnen er ook arbeidsrechtelijke problemen ontstaan bij het zomaar invoeren van een cafetariamodel (HR-praktijk, z.d.).

***Persoonlijk budget model***

Naast het cafetariamodel zijn er nog meer vormen van arbeidsvoorwaardenpakketten. Het persoonlijke budget model wordt ook door veel organisaties gebruikt. Volgens Bekkering (2015) is het persoonlijk budget een flexibele tool om een persoonlijk arbeidsvoorwaardenmodel voor een werknemer samen te stellen. Dit model gaat er van uit dat een medewerker zelf zijn budget verdeelt over de opties die door de organisatie worden aangeboden, denk hierbij aan pensioen, de aankoop van verlof, een extra opleiding of korting op de zorgverzekering (Bekkering, 2015). Het persoonlijk budgetmodel kent dan ook veel overlap met het veel gebruikte cafetariamodel. In essentie gaan beide modellen er van uit dat een werknemer naar eigen invulling zijn of haar arbeidsvoorwaardenpakket kan samenstellen (HR-praktijk, z.d.).

Zoals in deze paragraaf beschreven spelen verschillende soorten arbeidsvoorwaarden en de beloningsbalans een grote rol in het creëren van een sterke EVP. Om die reden zal in de onderzoeksfase uitgebreid stil worden gestaan bij het begrip arbeidsvoorwaarden.

## **2.4 Werkomgeving**

De werkomgeving is de volgende onafhankelijke variabele die in dit theoretisch kader wordt uitgelicht. Volgens Morgan (2017) is het belangrijk dat werknemers erkenning en waardering krijgen voor hetgeen dat ze op het werk doen. Ook speelt de fysieke omgeving een belangrijke rol. Zoals een ergonomische werkplek, een mooi gedecoreerde werkruimte of open zitplekken voor alle werknemers. Daarnaast is het volgens Beauregard en Henry (2009) belangrijk voor werknemers dat ze een goede werk-privé balans ervaren.

***Job Demands-Resources model***

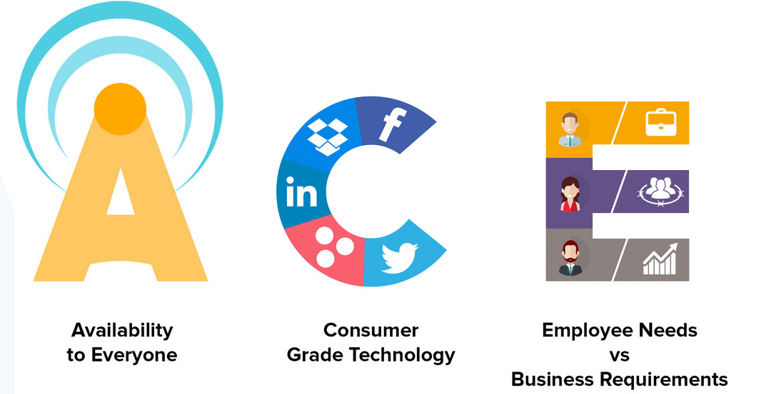
Volgens Bakker et al. (2007) bestaat de werkomgeving van een werknemer uit 2 factoren. De eerste factor zijn de taakeisen die een werknemer heeft, de tweede factor zijn de hulpbronnen die een werknemer heeft. Bij taakeisen moet men denken aan de aspecten van het werk die inspanning van de werknemer vergen. Denk hierbij aan emotionele belasting tijdens het werk, de werkdruk, fysieke belasting tijdens het werk of mentale belasting. De hulpbronnen zijn de bronnen die werknemers kunnen gebruiken ter ondersteuning bij de werkzaamheden. Denk hierbij aan sociale steun van collega's, autonomie en feedback (Bakker et al., 2007). Het is dan ook belangrijk om een goede balans te vinden in deze taakeisen en de beschikbare hulpbronnen. Wanneer de taakeisen overheersen zal dit zorgen voor werkstress, wat weer zorgt voor uitputting en meer verzuim (Bakker et al., 2007). Daartegenover staat dat wanneer de hulpbronnen overheersen dit zal leiden tot meer bevlogenheid bij een werknemer, wat weer leidt tot een hogere productiviteit en minder verzuim (Bakker et al., 2007). Deze benadering wordt ook wel het Job Demands-Resources model genoemd.

***Fysieke werkomgeving***

Volgens Morgan (2017) wordt de EVP ervaring van werknemers voor 30% bepaald door de fysieke werkomgeving van werknemers. Volgens Morgan (2017) varieert dit van de kantoorruimtes, de kantine tot aan de decoratie in de werkomgeving. Volgens Morgan (2017) leidt een goede fysieke werkomgeving tot meer betrokkenheid, verbondenheid en creativiteit bij werknemers. Ook Schein (1986) stelt dat een goede fysieke werkomgeving leidt tot positiever gedrag van werknemers. Volgens Knight en Haslam (2010) kent een goede fysieke werkomgeving de kenmerken van flexibiliteit, meerdere soorten werkplekken en de waarden waar een organisatie voor wil staan.

***Technologische werkomgeving***

Een ander belangrijk aspect van de werkomgeving is de technologische werkomgeving. Volgens Morgan (2017) moet de technologische omgeving van een organisatie aan 3 voorwaarden voldoen, Morgan (2017) noemt dit ACE. Om een beeld te geven bij deze ACE benadering staat deze in figuur 9 geïllustreerd.



Figuur 9: De ACE voorwaarden (Morgan, 2017).

De ‘A’ staat voor ‘availability for everyone’, met andere woorden de technologie van een organisatie moet door iedereen benut kunnen worden die dit nodig heeft om te excelleren in het werk. Daarnaast zorgt de beschikbaarheid van deze technologie voor meer flexibiliteit in een organisatie. Wanneer de technologie niet goed beschikbaar is voor de werknemer zal dit leiden tot frustratie, problemen en conflicten in een organisatie.

De ‘C’ staat voor ‘consumer grade technology’, wat inhoudt dat er door de werkgever gezorgd wordt voor een technologie die klantwaardig is voor de werknemers. Dit betekent feitelijk dat werknemers dezelfde technologische mogelijkheden kunnen gebruiken als die ze ook in hun privésfeer gebruiken. Een organisatie moet zich erop richten dat de technologie meer werknemersvriendelijk is ingesteld dan organisatievriendelijk. Op deze manier blijft de technologie in een organisatie modern en ervaren medewerkers een betere digitale werkomgeving (Morgan, 2017).

De laatste letter van de ACE voorwaarden staat voor ‘employee needs versus business requirement’, oftewel het in balans brengen van de behoeften van de werknemer en de behoeften van de organisatie. Om dit te realiseren is het belangrijk dat een organisatie actief luistert naar de wensen van de werknemers op technologisch gebied. Een goede samenwerking tussen afdelingen, waaronder de IT-afdeling, zorgt ervoor dat er geluisterd kan worden naar de werknemer en dat er efficiënt en effectief gewerkt kan worden (Morgan, 2017).

***Werk-privé balans***

Ook een goede werk-privé balans van de werknemer zorgt voor een betere werkomgeving (Meesterburrie, 2021). Volgens Greenhaus en Allen (2011) zijn er 2 begrippen die van invloed zijn op de werk-privé balans van een werknemer. De eerste is het werk-gezinsconflict (WFC) deze wijst op de botsingen tussen het werk en de gezinsverantwoordelijkheden van de medewerker. Wanneer deze botsingen optreden heeft dit vaak negatieve gevolgen voor de medewerker. Zo zorgt een hoge WFC voor hoge werkdruk, dit heeft gevolgen voor de persoonlijke verantwoordelijkheden die een werknemer in zijn of haar dagelijks leven ervaart. Andersom werkt de WFC hetzelfde. Wanneer een medewerker van een organisatie veel gezinsverantwoordelijkheden heeft kan dit van negatieve invloed zijn op de werkprestaties.

Het tweede begrip staat voor werk-gezinsfacilitatie (WFF). Dit begrip wijst naar de mate waarin het werk ondersteunend is aan de gezinsverantwoordelijkheden. De WFF heeft dus een positieve invloed op de werk-privé balans van een werknemer. Voorbeelden die kunnen zorgen voor deze positieve invloeden zijn thuiswerkmogelijkheden, flexibele werkuren of bijvoorbeeld faciliteiten voor de kinderopvang (Greenhaus & Allen, 2011).

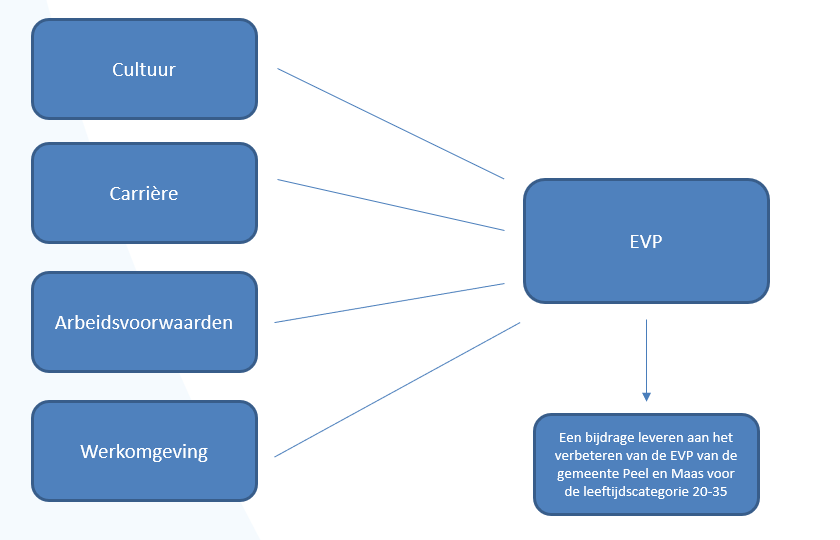
Volgens Beauregard en Henry (2009) zorgt een goede werk-privé balans voor een win-win situatie voor werkgevers en werknemers. Volgens Beauregard en Henry (2009) zorgt een goede balans voor minder verloop, minder verzuim en tot meer motivatie bij werknemers. Bovendien leidt de flexibiliteit van werkgevers tot betere organisatieprestaties en zorgt deze flexibiliteit en de mogelijkheid tot thuiswerken voor een concurrentievoordeel in werving en selectie (Beauregard & Henry, 2009).

Zoals in deze paragraaf beschreven zijn er verschillende factoren die van invloed zijn op de werkomgeving van een werkgever. Daarom wordt er in de onderzoeksfase uitgebreid stilgestaan bij het thema werkomgeving.

In totaliteit dienen de hierboven beschreven onafhankelijke variabelen antwoord te geven op de afhankelijke variabele, de EVP.

# **Conceptueel model**

In dit hoofdstuk wordt het conceptueel model van dit onderzoek getoond. De onafhankelijke variabelen in het conceptueel model helpen met het beantwoorden van de afhankelijke variabele. Deze variabelen worden in figuur 8 schematisch weergegeven.



Figuur 10: Het conceptueel model.

***Cultuur***

Voor de onafhankelijke variabele cultuur zijn het Ui-model van Hofstede et al. (2011) en het OCAI-model van Cameron et al. (1999) belangrijke input voor de topiclijst.

***Carrière***

Voor de onafhankelijke variabele carrière zijn de bevindingen van Ledford et al. (2000), de theorieën van McGregor (1960), de ‘human capital’ theorie van Becker (1962) en de ‘social exchange’ theorie van Muse en Stamper (2007) belangrijke input voor de topiclijst.

***Arbeidsvoorwaarden***

Voor de onafhankelijke variabele arbeidsvoorwaarden zijn de definities van Van Gijzen en Rietveld (2009) en het ERI-model van Siegrist (2016) belangrijke input voor de topiclijst.

***Werkomgeving***

Voor de onafhankelijke variabele werkomgeving zijn het Job Demands Resources model van Bakkeer et al. (2007), de bevindingen van Morgan (2017) en het werk-privé balans model van Greenhaus en Allen (2011) belangrijke input voor de topiclijst.

# **Methodische verantwoording**

In dit hoofdstuk wordt de methodische verantwoording van dit onderzoek beschreven. Er wordt ingegaan op het type onderzoek, op de procedure en respondenten en op de gebruikte meetinstrumenten. Daarnaast komen de begrippen betrouwbaarheid en validiteit aan bod. Tot slot wordt de manier waarop gecodeerd is toegelicht.

## **4.1 Type onderzoek**

In dit onderzoek naar de EVP van gemeente Peel en Maas werd er gekozen voor de onderzoeksmethode van kwalitatief onderzoek. Deze keuze voor een kwalitatieve benadering werd gemaakt, omdat dit onderzoek gebaat is bij veel diepgang in de onderzoeksmethodiek. Zo kan er bij kwalitatief onderzoek gedetailleerde informatie losgeweekt worden bij de respondenten (Verhoeven, 2018). Daarnaast is het thema van dit onderzoek een onderwerp dat over het algemeen gaat over ervaringen en belevenissen (Verhoeven, 2018). In dit onderzoek ging het niet zo zeer om een kwantitatieve benadering, maar juist om het begrijpen van de respondent en om de vraag achter de vraag boven tafel te krijgen. Dit is volgens Verhoeven (2018) een belangrijke voorwaarde voor kwalitatief onderzoek. De onderliggende redenen van de antwoorden van de respondenten waren dus erg belangrijk. Daarnaast werd er door de keuze voor kwalitatief onderzoek ook een zekere flexibiliteit in het onderzoek gerealiseerd, zo werd de topiclijst na afloop van een proefinterview nog bijgeschaafd, omdat bleek dat deze topiclijst nog niet helemaal voldeed. Zo werden sommige vragen en onderwerpen aangescherpt om een duidelijker antwoord te kunnen definiëren. Volgens Verhoeven (2018) is een topiclijst die voldoet van essentieel belang voor een goed onderzoek. Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen is er in de inleiding en het theoretisch kader gebruik gemaakt van trends, statistieken, wetenschappelijke artikelen en modellen. Deze theorie en informatie werd later in het onderzoeksproces toegepast op de respondenten, namelijk de EVP-ervaring van de medewerkers met de leeftijd van 20 tot en met 35 binnen de gemeente Peel en Maas. De respondenten werden bevraagd in de vorm van interviews. Feitelijk hield dit in dat er een open dialoog werd gevoerd met de respondent aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst (Verhoeven, 2018). Voorafgaand aan het onderzoek werd er ook gekeken naar een mogelijke kwantitatieve benadering van het onderzoek. Echter werd er gekozen voor een kwalitatieve benadering, omdat het onderwerp en onafhankelijke variabelen zich beter lenen voor een kwalitatieve benadering met veel diepgang. Daarnaast liep er evenredig met dit onderzoek een kwantitatief onderzoek naar de medewerkers tevredenheid binnen de organisatie, waardoor de respons op een enquête waarschijnlijk zou tegenvallen. Ook werd er in het medewerkersbelevingsonderzoek al kort stilgestaan bij factoren die overlap hebben met de EVP. Deze data waren helaas niet op tijd beschikbaar voor dit onderzoek.

***Resultaten van het onderzoek***

Na afloop van alle interviews werden de resultaten van de interviews verzameld. Aan de hand van deze data werden er genuanceerde conclusies op het uitgevoerde onderzoek beschreven. Deze conclusies zijn terug te lezen in hoofdstuk 6.

## **4.2 Procedure en respondenten**

Zoals in de inleiding reeds beschreven is er gekozen om de leeftijdscategorie van 20-35 jaar te bevragen voor het onderzoek. De onderzoekspopulatie bevatte 80 werknemers. Uit de populatie werd een willekeurige selectie gemaakt. Uit deze willekeurige selectie werden er mogelijke respondenten benaderd, zowel via e-mail als persoonlijk. De uitnodigingsmail voor de respondenten is te vinden onder het kopje Bijlage 1.

Uiteindelijk zijn er 9 interviews afgenomen. De interviews hebben in de periode van december 2023 tot en met januari 2024 plaatsgevonden. Alle interviews werden onder identieke omstandigheden in een vooraf gereserveerde ruimte afgenomen. In figuur 11 is de respondentengroep te zien. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen zijn alleen het geslacht, de leeftijd en de lengte van het dienstverband toegevoegd.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Respondent | Geslacht | Leeftijd | Dienstverband |
| 1 | Man | 27 | 18 maanden |
| 2 | Man | 25 | 4 maanden |
| 3 | Vrouw | 28 | 40 maanden |
| 4 | Vrouw | 28 | 4 maanden |
| 5 | Vrouw | 27 | 18 maanden |
| 6 | Man | 29 | 5 maanden |
| 7 | Vrouw | 26 | 25 maanden |
| 8 | Man | 26 | 5 maanden |
| 9 | Vrouw | 35 | 13 maanden |

*Figuur 11: De respondentengroep (Gemeente Peel en Maas, persoonlijke communicatie, december 2023).*

## **4.3 Meetinstrumenten**

Tijdens de interviews werd er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Volgens Verhoeven (2018) en Baarda (2019) is dit een correcte wijze om gedetailleerde informatie bij de respondent te verkrijgen. Dit komt omdat er op deze manier ruimte is om door te vragen op interessante of onduidelijke antwoorden (Verhoeven, 2018). Wanneer een respondent tijdens het interview een antwoord gaf wat interessant kon zijn voor het onderzoek, werd hierop doorgevraagd. De topiclijst was leidend voor het onderzoek, maar incidenteel werd hier vanaf geweken wanneer het onderzoek daarom vroeg. Op deze manier kon de onderzoeker veel data verzamelen (Verhoeven, 2018). Deze manier van interviewen kende echter ook een aantal nadelen. Zo was het soms moeilijk om tijdens de interviews objectief te blijven. Ook was de verkregen informatie soms moeilijk te vergelijken. Daarnaast kunnen de resultaten en conclusies van het onderzoek confronterend en negatief zijn voor de organisatie (Verhoeven, 2018). Zoals in het theoretisch kader beschreven zijn er verschillende thema's die van invloed zijn op de ervaring van de EVP van een organisatie. Deze veelal wetenschappelijke bronnen waren de leidraad voor de opgestelde topiclijst. De onafhankelijke variabelen die aan bod zijn gekomen tijdens de interviews zijn hieronder nog kort beschreven.

* Cultuur
* Arbeidsvoorwaarden
* Werkomgeving
* Carrière

Aan de hand van bovenstaande onafhankelijke variabelen werden er een aantal onderwerpen samengesteld die in verband staan met de onafhankelijke variabelen. Belangrijk om te vermelden is dat de topiclijst is opgesteld aan de hand van de theorie in het theoretisch kader. In de topiclijst staat welke onderwerpen aan welke theorieën verbonden zijn. Daarnaast werden er vragen uit gevalideerde vragenlijsten gebruikt. De topiclijst is terug te vinden onder het kopje Bijlage 2. Tot slot werd er op aanraden van de afstudeerbegeleiders een schaalvraag en een net promotor score toegevoegd aan de interviews.

***Betrouwbaarheid van het onderzoek***

De betrouwbaarheid van dit onderzoek werd op verschillende manieren gewaarborgd, zodat het onderzoek herhaalbaar werd voor andere onderzoekers. Er werd in dit onderzoek gekozen voor een rustige interviewomgeving die afgesloten was van de publieke ruimte, op deze manier konden de respondenten open en vrijuit zijn of haar verhaal doen.

Voorafgaand aan ieder interview werd er een kort praatje gemaakt en kreeg de respondent een kopje koffie of thee aangeboden. De interviewer nam gedurende het interview een open gesprekshouding aan. Systematische fouten zoals subjectiviteit en analytische fouten werden zo veel mogelijk vermeden. Zo werd er tijdens de interviews gebruik gemaakt van gesprekstechnieken als luisteren, samenvatten en doorvragen. Niet invullen voor iemand anders en het vermijden van oordelen, meningen en adviezen. Dit is volgens Verhoeven (2018) een belangrijke voorwaarde voor een kwalitatief sterk onderzoek. Ook werd voorafgaand aan ieder interview duidelijk gecommuniceerd met de respondent dat de verkregen informatie tijdens het interview volledig anoniem zou blijven. De rustige interviewomgeving had als doel om ruis en verstoringen van het interview te voorkomen, ook dit is volgens Verhoeven (2018) een belangrijke voorwaarde om de betrouwbaarheid van een onderzoek te waarborgen. De topiclijst vormde de leidraad voor de interviews, de onderwerpen op deze lijst waren dus leidend, waar nodig werd er afgeweken. Ook werden de interviews volledig in de tijd van de werkgever afgenomen, zo konden de respondenten uitgebreid de tijd nemen voor hun antwoorden (Verhoeven, 2018).

***Validiteit van het onderzoek***

Ook werd er in dit onderzoek uitgebreid stilgestaan bij het begrip validiteit. Op deze manier werd het uitgevoerde onderzoek vrij gehouden van systematische fouten, met andere woorden, werden er wel de juiste dingen voor dit onderzoek gevraagd (Verhoeven, 2018). Een systematische fout kan al snel voltrokken zijn, denk hierbij bijvoorbeeld aan een respondent die een sociaal wenselijk antwoord geeft of een antwoord geeft dat voldoet aan een bepaald verwachtingspatroon (Verhoeven, 2018). Het is belangrijk om te vermelden dat de betrouwbaarheid van het onderzoek een belangrijke vereiste is voor de validiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2018). Om de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen werd er dan ook voorafgaand aan de onderzoeksfase een proef interview gevoerd met een medewerker, op deze manier kwamen er enkele fouten in de topiclijst aan het licht, waardoor er nog wijzigingen konden worden doorgevoerd in de topiclijst. Tot slot werd de opgedane studiekennis uit voorgaande jaren toegepast tijdens de interviews. Denk hierbij aan luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD), niet invullen voor iemand anders (NIVEA) en oordelen, meningen en adviezen niet mee te nemen (OMA).

## **4.4 Analyses**

Na afloop van de interviews werden de transcripten geanalyseerd. Voor het analyseren werden de drie fasen van coderen gebruikt die volgens Verhoeven (2018) worden gebruikt om begrippen te groeperen en om verbanden aan te geven.

***Coderen***

Na afloop van de interviews werden de interviews getranscribeerd. Aan de hand van deze transcripten werd er gecodeerd. De transcripten zijn terug te lezen onder het kopje Bijlage 3. Het coderen vond plaats in drie fasen. Deze drie fasen leidden uiteindelijk tot de codeboom. De eerste fase van coderen was het open coderen van de transcripten. De transcripten werden in dit stadium opnieuw gelezen en werden vervolgens verdeeld in kleine fragmenten. Deze fase noemt Verhoeven (2018) ook wel uiteenrafelen. Tijdens de tweede fase werden de gecodeerde begrippen uit de eerste fase vergeleken met elkaar en daarna werden deze begrippen verder gegroepeerd. Door het gebruik van deze vorm van coderen kwamen er gelijkenissen en verschillen aan het licht, deze vorm van coderen wordt ook wel het axiaal coderen genoemd (Verhoeven, 2018). In de laatste fase van het coderen, de derde fase, werden er verbanden gelegd tussen de reeds gegroepeerde termen. Deze vorm noemen onderzoekers ook wel selectief coderen (Verhoeven, 2018). De uitkomsten van de codering zijn uiteindelijk verwerkt in de codeboom. Deze codeboom is terug te lezen in Bijlage 4.

# **Resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek objectief beschreven. Eerst worden de resultaten over de onafhankelijke variabelen beschreven. Daarna worden de resultaten over de afhankelijke variabele uitgebreid beschreven. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen zijn de cijfers die gebruikt worden voor citaten willekeurig toegekend, de cijfers van figuur 11 komen dus niet overeen.

## **5.1 Cultuur**

Het eerste thema dat aan bod is gekomen tijdens de interviews is het thema cultuur. Aan de hand van verschillende topics is dit onderwerp uitgebreid besproken met de respondenten.

***Prettige cultuur***

Alle respondenten geven tijdens de interviews aan dat de cultuur binnen de organisatie als prettig wordt ervaren en dat de sfeer binnen de organisatie en tussen collega’s erg goed is. Meerdere respondenten spreken zelfs van een familiecultuur binnen de organisatie. Eén respondent zegt daarover het volgende:

Als ik op het werk kom, dan heb ik eigenlijk het gevoel dat we een grote familie zijn.

Respondent 1

Daarnaast geven meerdere respondenten aan dat er ruimte is om fouten te maken binnen de organisatie, en dat dit als prettig wordt ervaren. Ook geven alle respondenten aan dat ze de organisatie als een informele organisatie zouden omschrijven. Zo stelt één respondent dat dit mogelijk te wijten is aan het feit dat veel collega’s al bekenden zijn vanuit vroeger. Volgens deze respondent helpt dit enorm mee met de informele manier van communiceren. De respondent zet deze opmerking kracht bij met de volgende opmerking:

Je staat in februari samen in de polonaise, en de dag daarna zit je weer samen op kantoor, dus dat doet natuurlijk wel iets met het gevoel.

Respondent 2

Echter geven enkele respondenten aan dat de prettige en familiaire cultuur ook een aantal nadelen kent. Enkele respondenten stellen dat werknemers elkaar niet altijd durven aan te spreken op dingen die niet goed gaan in het werk. Eén respondent denkt dat dit te maken heeft met de Limburgse cultuur en zegt daarover het volgende:

Want wij Limburgers zijn daar heel goed in. Om een beetje ja, niet achter de rug om een beetje heel negatief, maar het is gewoon iemand te vriend houden. Het goed te laten lopen om te lopen, terwijl het eigenlijk gewoon heel erg slecht is.

Respondent 3

Een andere respondent stelt dat er wordt geroddeld en achter de rug om wordt gepraat op de werkvloer. Dat blijkt uit het volgende citaat:

Ik zie dat er wel achter de rug om wordt gepraat van mensen, dat valt mij wel op.

Respondent 6

***Vrijheid en Autonomie***

Alle respondenten geven aan dat ze vrijheid voelen in het werk. Meerdere respondenten geven aan dat dit komt door de mate van autonomie die wordt gegeven door teammanagers. Deze vrijheid wordt door meerdere respondenten als fijn ervaren. Ook stellen meerdere respondenten dat ze vertrouwen voelen vanuit de teammanager en dat werknemers veel zaken zelf mogen beslissen. Eén respondent zegt daarover het volgende:

Onze manager geeft ons vertrouwen en legt de mandaten ook laag.

Respondent 8

Daarentegen zijn er ook meerdere respondenten die stellen dat de vrijheid en autonomie die gegeven worden misschien wel te veel zijn. Zo stellen meerdere respondenten dat ze zich soms storen aan misbruik en dat het soms ontbreekt aan gestelde kaders. Volgens enkele respondenten wordt er door sommige collega’s misbruik gemaakt van de vrijheid die door de organisatie wordt gegeven. Eén respondent stelt dat sommige medewerkers taken bij andere mensen neerleggen en verzuimen de taken op te pakken. De respondent zegt daarover het volgende:

Soms leidt iets er af en toe ook toe dat de een bij de ander heel makkelijk iets 'over de schutting gooit'. Daar ben ik het niet zo mee eens. En ook dat mensen maar iets laten liggen om te wachten wie het dan wel oppakt.

Respondent 4

***Diversiteit en inclusie***

Tijdens de interviews geven meerdere respondenten aan dat ze van mening zijn dat ze een erg divers team hebben. Volgens deze respondenten valt niemand buiten het team en zitten er heel veel verschillende soorten mensen in de organisatie. Daarnaast wordt volgens deze respondenten iedereen gerespecteerd en mag iedereen zijn wie hij of zij is. Dat blijkt ook uit het volgende citaat:

**Iedereen kan en mag zichzelf zijn en je valt niet snel buiten het team. Veel verschillende types en dat is helemaal prima, dat vind ik heel fijn.**

Respondent 6

***Samenwerking binnen teams***

Volgens meerdere respondenten is er werk aan de winkel met betrekking tot de samenwerking met andere teams. Meerdere respondenten zijn van mening dat er nog veel verbeterd kan worden in de samenwerking tussen verschillende teams, dat blijkt ook uit het volgende citaat:

Als we iemand nodig hebben vinden we elkaar, maar als we elkaar kunnen vinden kunnen er verbindingen en kansen ontstaan, dat is ook een beetje zonde. Voor partners is het ook belangrijk dat ze een duidelijk aanspreekpunt hebben.

Respondent 7

Meerdere respondenten vinden de personeelsvereniging een echte toevoeging voor de organisatie. Deze respondenten zijn blij met de activiteiten die gefaciliteerd worden door de personeelsvereniging. Daarnaast stellen deze respondenten dat ze het zo fijn vinden, omdat ze op deze manier ook in contact komen met collega’s die ze normaal niet zo vaak spreken.

Enkele respondenten geven aan dat sommige processen en besluitvormingen traag en bureaucratisch zijn ingeregeld, echter stellen deze respondenten dat ze denken dat dit ook een beetje bij het werken bij een gemeente hoort, omdat veel processen politiek gebonden zijn.

## **5.2 Carrière**

Het tweede thema dat aan bod is gekomen tijdens de interviews is het onderwerp carrière. Dit onderwerp is besproken aan de hand van de topics aanbod, mogelijkheden, begeleiding, behoefte en stimulatie.

***Intern aanbod en vacatures***

Tijdens de interviews is het opleiding en trainingsaanbod uitvoerig besproken. Meerdere respondenten zijn van mening dat het interne aanbod erg goed is, en een echte toevoeging is voor de organisatie. Meerdere respondenten stellen dat ze graag gebruik maken van de interne trainingen die aangeboden worden. Daarnaast stellen meerdere respondenten dat ze het een meerwaarde vinden dat ze collega’s van andere afdelingen beter leren kennen tijdens interne trainingen, dat blijkt ook uit het volgende citaat:

Dat is wel echt leuk. En zeker omdat je dan ook andere collega's beter leert kennen in die trainingen. De training Verbindend Communiceren is een goed voorbeeld.

Respondent 5

Daarnaast geven meerdere respondenten aan dat ze het heel goed vinden dat vacatures eerst intern worden opengesteld en daarna pas extern. Volgens meerdere respondenten zorgt dit voor veel doorgroeimogelijkheden buiten de huidige functie van een werknemer. Eén respondent zegt daarover het volgende:

Er zijn veel interne vacatures. Als die open komen, gaan ze eerst intern en daarna pas extern, dus dat geeft wel aan dat medewerkers zelf de kans krijgen om te reageren op een vacature. En dat geldt natuurlijk ook voor mijzelf, dus als ik bijvoorbeeld bij een ander team een vacature voorbij zie komen over een paar jaar bijvoorbeeld die ik erg interessant vind, dan kan ik daar op reageren en dan kan ik zo promotie maken, want het kan natuurlijk zijn dat die vacature net weer een hoger niveau is dan dat wat ik nu doe. Dus die promotiekansen zijn goed.

Respondent 4

Daarentegen geven meerdere respondenten aan dat de doorgroeimogelijkheden binnen de huidige functie lastig zijn. Deze respondenten zien binnen hun eigen functie geen doorgroeimogelijkheden. Volgens de respondenten komt dit omdat eigenlijk alleen de functie van teammanager nog een stap omhoog is. Eén respondent stelt dat er veel zijsprongen mogelijk zijn maar echt een promotie alleen in de vorm van teammanager kan zijn. De respondent zegt daarover het volgende:

Dit is een hele platte organisatie, de volgende stap, je hebt veel zijsprongen naar andere afdelingen of wat dan ook, maar als je echt omhoog wilt doorgroeien in de ladder, zou dat voor mij teammanager zijn.

Respondent 9

***Rol teammanagers***

Enkele respondenten geven aan dat er goed wordt meegedacht door de teammanager over de ontwikkeling van de werknemers. Deze respondenten geven aan dat tijdens de jaarlijkse of periodieke gesprekken er wordt gevraagd wat de respondenten nog willen ontwikkelen en dat er meegedacht wordt over hoe hier invulling aan kan worden gegeven. Daarentegen zijn meerdere respondenten van mening dat de stimulatie voor ontwikkeling vanuit de werknemers zelf moet komen en dat werknemers er zelf veel energie in moeten stoppen. Op de vraag of ontwikkeling gestimuleerd wordt door de teammanager antwoordde één respondent als volgt:

Nou nee, eigenlijk niet. Ja als ik zeg van ik wil het dan wel.

Respondent 6

***Goede gesprek***

Enkele respondenten geven aan dat ze vinden dat de huidige gesprekscyclus beter kan. Zo wordt er volgens deze respondenten te weinig stilgestaan bij een harde beoordeling. Eén respondent geeft dat zo’n beoordeling erg belangrijk is. Deze respondent geeft aan dat een harde beoordeling juist kan helpen bij het onderbouwen van een mogelijke promotie. Volgens deze respondent is deze vorm van beoordelen te soft is een harde beoordeling juist nodig. Deze respondent zegt daarover het volgende:

Als ik ooit stappen wil maken op de carrièreladder, dan heb ik die positieve beoordeling en die feedback nodig.

Respondent 8

## **5.3 Arbeidsvoorwaarden**

Het derde onderwerp dat tijdens de interviews ten sprake is gekomen is het onderwerp arbeidsvoorwaarden. De arbeidsvoorwaarden zijn besproken aan de hand van de verschillende soorten arbeidsvoorwaarden, de opzet van de arbeidsvoorwaarden en aan de hand van het ERI-model.

***Tevredenheid***

Alle respondenten geven aan dat ze over het algemeen tevreden zijn over de arbeidsvoorwaarden van de gemeente Peel en Maas. Meerdere respondenten vinden het individueel keuzebudget een hele fijne vorm van arbeidsvoorwaarden. Enkele respondenten geven aan dat ze vinden dat er meer opties moeten komen in het individueel keuzebudget. Meerdere respondenten zouden een fietsplan een goede toevoeging vinden. Deze respondenten zijn van mening dat een fietsplan mensen een zetje kan geven om met de fiets naar het werk te komen en dat de toevoeging van een fietsplan in het arbeidsvoorwaardenpakket leidt tot een vitalere organisatie, dat blijkt ook uit het volgende citaat:

Ik denk ook dat er dan meer mensen gestimuleerd worden om met de fiets te komen, of om iets meer te bewegen

Respondent 9

Ook geven enkele respondenten aan dat ze bijvoorbeeld korting op een sportschool abonnement ook een goede toevoeging zouden vinden. Volgens deze respondenten zal dit de vitaliteit van de organisatie bevorderen.

***Waardering voor voorzieningen***

Daarnaast geven enkele respondenten aan dat ze erg tevreden zijn met de reiskostenvergoeding die wordt aangeboden vanuit de gemeente. Ook geven meerdere respondenten aan dat ze blij zijn met het gratis fruit en de gratis soep die wordt aangeboden tijdens de lunchpauze. Alle respondenten geven aan dat ze een kantine niet missen, meerdere respondenten zijn van mening dat het beter is om in het centrum een broodje te halen, omdat zo ook de lokale ondernemers ondersteund worden. Eén respondent zegt daarover het volgende:

Dan kunnen wij eigenlijk gewoon tegenover de straat kunnen wij naar de Bufkes lopen of naar de Bakker Bart. Dan kunnen wij daar een broodje gaan halen en ik denk dat dat beter is. Omdat je natuurlijk dan ook wat bijdraagt aan de lokale ondernemers in het centrum van Panningen. Dan dat je bijvoorbeeld in de kantine daar je eten koopt. Dus als het aan mij ligt zou dat niet terug hoeven te komen.

Respondent 1

Verder zijn meerdere respondenten erg te spreken over de werktelefoons die aangeleverd worden door de gemeente. Volgens deze respondenten zijn dit hele goede smartphones en mogen deze voor zowel werk als privé gebruikt worden. Daarnaast zijn meerdere respondenten erg tevreden over het feit dat ze kunnen kiezen welk merk het beste bij hun past.

***Primaire arbeidsvoorwaarden***

Meerdere respondenten zeggen dat ze tevreden zijn met de primaire arbeidsvoorwaarden. Deze respondenten zijn van mening dat de inspanning die geleverd moet worden voor het werk in balans is met de beloning die ze daarvoor krijgen. Echter zijn er ook enkele respondenten die stellen dat deze balans verstoord is. Zo zijn deze respondenten van mening dat ze niet juist beloond worden voor het werk dat ze doen. Eén respondent trekt de vergelijking met bekenden van vergelijkbare leeftijd die in een commerciële organisatie werken en stelt dat daar veel meer te verdienen valt, dat blijkt ook uit het volgende citaat:

Als ik bijvoorbeeld in Venlo of in Roermond commercieel zou zijn gaan werken. Dan ben ik er wel van overtuigd dat ik meer had kunnen verdienen dan dat ik nu doe. Dan heb ik het echt over twee tot driehonderd euro per maand.

Respondent 3

## **5.4 Werkomgeving**

Het volgende onderwerp dat ter sprake is gekomen tijdens de interviews is de werkomgeving. Deze variabele is bevraagd aan de hand van de volgende topics: de fysieke werkomgeving, de digitale werkomgeving, het takenpakket en de werk-privé balans.

***Ruimtegebrek***

Alle respondenten geven aan dat ze zich storen aan het ruimtegebrek in de fysieke werkomgeving. Deze respondenten geven aan dat er te weinig concentratieruimtes zijn, daarnaast stellen deze respondenten dat er te weinig vergaderruimtes zijn, zowel kleinere vergaderruimten als grotere vergaderruimten. Over dit ruimtegebrek zegt een respondent het volgende:

Betere samenwerkingsruimtes, dat er meer plek is, het reserveren en misschien wat grotere ruimtes. De enige optie is de creativiteitsversneller of je moet al uitwijken naar een externe locatie. Dat, ja meer het facilitaire kan wel wat beter.

Respondent 5

Ook kan volgens enkele respondenten het reserveringssysteem wel wat beter. Zo stellen enkele respondenten dat er bepaalde werknemers zijn die een afgesloten werkplek in het begin van het jaar al blokken voor een heel jaar, wat tot irritatie leidt. Eén respondent zegt daarover het volgende:

Mensen blokken eigenlijk die ruimte voor letterlijk een jaar op de maandag van 14:00 tot 17:00. En ja, dat dat vind ik dan wel niet goed dat dat eigenlijk kan.

Respondent 7

Volgens meerdere respondenten zit het ruimtegebrek niet alleen in de vergaderruimtes. Meerdere respondenten stellen dat op drukke dagen het moeilijk is om een werkplek te vinden. Zo stelt één respondent dat de werkplekken naar waar moet worden uitgeweken bij ruimtegebrek niet ergonomisch genoeg zijn en dat deze plekken geen fijne werkplek zijn. Dat blijkt ook uit het volgende citaat:

Stel je komt op een dag als maandag of donderdag of dinsdag iets later aan. Ja dan is het echt zoeken om een plekje en ja, zeker met de laptops heb je eigenlijk wel stroom nodig. En op sommige plekken is gewoon is wel een tafel, maar ja, dat is en niet ergonomisch en je hebt geen stroom. Ja, dan was ik liever die drie kwartier thuisgebleven, dan was ik thuis verder gaan werken.

Respondent 2

Bovendien stellen meerdere respondenten dat de ruimteverdeling in het gemeentehuis niet werkt zoals het moet. De ruimtes bedenken, samenwerken en concentreren worden volgens deze respondenten niet gebruikt zoals ze vooraf bedacht zijn. Eén respondent is van mening dat het concept niet helemaal werkt, daarover zegt deze respondent het volgende:

Dat is misschien ook wel een puntje inderdaad, er wordt vaak een heel mooi concept bedacht, maar als het dan niet aansluit bij de werkelijkheid, dan is dat natuurlijk wel zonde.

Respondent 9

Daarnaast zijn meerdere respondenten van mening dat ook het werken met flexplekken niet werkt zoals het vooraf is bedacht. Enkele respondenten voelen zich bezwaard om op bepaalde plekken te gaan zitten. Daarnaast geven meerdere respondenten aan dat ze niet snel op een andere werkplek zouden plaatsnemen. Eén respondent zegt dat mensen eigenlijk uit automatisme altijd op dezelfde plek gaan zitten. Deze respondent zegt dit zelf ook te doen, blijkt uit het volgende citaat:

Ik weet iedereen te vinden hoor, maar uit automatisme ga ik altijd bij hetzelfde zitten. Ik zou er niet snel op een ander 'eiland' tussen gaan zitten, omdat ik die mensen niet echt ken.

Respondent 2

***Mooie werkplek***

Hoewel meerdere respondenten aangeven dat er sprake is van ruimtegebrek in de fysieke omgeving, geven alle respondenten aan dat ze het gebouw en de inrichting van het gebouw mooi vinden. Eén respondent zegt het volgende over het gebouw:

Ik vind het gebouw heel erg mooi. Het straalt warmte en rust uit, dat vind ik heel fijn. Hier werken is fijn, dan hoef je niet thuis te werken en dan blijft thuis ook thuis.

Respondent 1

***Thuiswerken***

Alle respondenten vinden het fijn dat er flexibel wordt omgegaan met thuiswerken. Meerdere respondenten maken hier dan ook gebruik van. Deze respondenten vinden het fijn dat er geen kaders worden gesteld aan de hoeveelheid thuiswerken. Deze respondenten geven aan dat ze dit heel erg fijn vinden en dat deze vrijheid veel flexibiliteit in het werk geeft. Zo zegt één respondent het volgende over thuiswerken:

Als ik in de ochtend geen afspraken heb blijf ik vaak thuis, of als ik in de middag niks heb ga ik ook vaker naar huis.

Respondent 4

En op vraag of deze respondent daar alle vrijheid in krijgt reageert de respondent als volgt:

Ja, dat vind ik ook fijn, dat is ook een stukje cultuur, daar heb je de ruimte in en je kan gewoon dingen in stilte thuis doen.

Respondent 4

***Digitale werkomgeving***

Meerdere respondenten geven aan dat ze tevreden zijn over de digitale werkomgeving en de systemen. Enkele respondenten stellen wel dat sommige systemen soms lastig zijn om te hanteren. Deze respondenten merken vooral dat oudere collega’s binnen het team moeite hebben met de systemen. Enkele respondenten geven aan dat ze werken met het systeem Djuma niet altijd als fijn ervaren. Volgens deze respondenten kan het systeem Djuma dan ook beter. Dat blijkt uit het volgende citaat:

Djuma kan beter, dat is soms wel lastig, er staat zoveel in.

Respondent 6

Daarnaast zijn enkele respondenten van mening dat het personeelssysteem Motion verouderd en traag is, zeker wanneer werknemers dit nodig hebben voor het dagelijks werk.

***Taken***

Tijdens de interviews zijn de respondenten ook bevraagd over hun takenpakket. Meerdere respondenten geven aan dat ze tevreden zijn over het takenpakket. Meerdere respondenten ervaren de variatie in het werk als erg positief. Daarnaast ervaren meerdere respondenten veel vrijheid in het takenpakket. Eén respondent reageerde als volgt op een vraag over het takenpakket:

Goed, leuk. Ik heb best wel veel vrijheid om mijn functie zelf in te vullen.

Respondent 2

Een andere respondent is ook erg te spreken over het takenpakket, dat blijkt uit het volgende citaat:

Wat je werkinhoudelijk moet en mag doen. Ik vind het heel mooi. Ik vind het fantastisch en ik ben dan ook blij dat ik hier zit.

Respondent 8

Meerdere respondenten geven aan dat ze geen werkdruk ervaren in het werk. Enkele respondenten ervaren echter wel een vorm van werkdruk. Maar deze respondenten zijn van mening dat dit een gezonde vorm van werkdruk is. Deze respondenten geven aan dat deze werkdruk niet belemmerend is voor hen.

***Werk-privé balans***

Ook de werk-privé balans van de respondenten is besproken tijdens de interviews. Alle respondenten geven aan dat de werk-privé balans goed in verhouding is. Enkele respondenten geven aan dat ze soms een verstoring van de werk-privé balans dreigen te ervaren, maar dat er dan vaak iemand in de privé omgeving ingrijpt. Eén respondent zegt daarover het volgende:

Heel soms dan houd ik mijn telefoon wel in de gaten, dan moet ik toch kijken van wat voor een mail ik ontvang. En als het dan iets is waar je lang op zit te wachten, dan gaat het kriebelen. Gelukkig heb ik thuis iemand die zegt van ja je bent vrij en dat helpt enorm.

Respondent 1

***Duurzaam deelvervoer***

Tijdens de interviews stellen meerdere respondenten dat het duurzaam deelvervoer nog niet werkt zoals het volgens hen zou moeten. Daarnaast zijn enkele respondenten van mening dat een uitbreiding van het wagenpark noodzakelijk is. Volgens enkele respondenten zijn er ook vaak gebreken aan de auto’s of laadpalen in het wagenpark. Bovendien stellen enkele respondenten dat ze echt op tijd moeten zijn met het maken van een reservering voor een auto, omdat er anders geen auto beschikbaar is. Eén respondent zegt het volgende over het duurzaam deelvervoer:

Volgensmij hebben we er nu 8 als alles werkt, en dat op 400 medewerkers. Ja niet iedereen hoeft weg, maar je moet wel op tijd zijn. Als je niet op tijd reserveert kan het zijn dat je geen auto hebt.

Respondent 9

## **5.5 EVP**

Ter afsluiting van de interviews zijn er nog een aantal algemene vragen gesteld aan de respondenten. Deze algemene vragen werden gesteld in de vorm van een schaalvraag en een Net Promotor Score.

***Schaalvraag***

De schaalvraag die werd voorgelegd aan de respondenten luidt als volgt: Welk cijfer zou jij de gemeente Peel en Maas als werkgever geven? Alle respondenten geven aan dat ze de gemeente een ruime voldoende geven als werkgever. Volgens meerdere respondenten bestaat deze ruime voldoende uit tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden en uit het veel plezier halen uit het werk. Daarnaast geven meerdere respondenten aan dat ze de flexibiliteit die wordt gegeven door de werkgever als erg prettig wordt ervaren. Daarnaast geven enkele respondenten aan dat ze het fijn vinden om door hun werk een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij. Bovendien ervaren meerdere respondenten het als fijn dat ze een korte reisafstand hebben naar het werk. Eén respondent is heel erg enthousiast over de gemeente Peel en Maas als werkgever. Dat blijkt uit het volgende citaat:

Ik ga heel tevreden naar mijn werk. De arbeidsvoorwaarden, het is dichtbij, maar verder vind ik de functie, de collega’s leuk, de band met de teammanagers, de mogelijkheden tot doorgroeien, de flexibiliteit. Vind ik allemaal heel fijn.

Respondent 2

Ook stellen meerdere respondenten dat de collega’s het werk heel erg fijn maken. Daarnaast bestaat bij meerdere respondenten het hoge cijfer dat ze de gemeente als werkgever geven uit het takenpakket. Enkele respondenten vinden het ook fijn dat ze door hun werk een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij.

***Verbeterpunten***

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd wat er moet veranderen om het cijfer dat de respondenten geven aan de organisatie nog hoger wordt. Meerdere respondenten zijn van mening dat verschillende processen binnen de organisatie wel wat sneller kunnen. Daarnaast zijn meerdere respondenten van mening dat de afstand tot andere teams verkleind moet worden om de organisatie te verbeteren. Ook zijn enkele respondenten van mening dat de organisatie soms ‘te lief’ is. Volgens deze respondenten mag er harder opgetreden worden door de werkgever wanneer dit nodig is.

Meerdere respondenten die nog niet heel lang in dienst zijn stellen dat de onboarding in de organisatie beter kan. Deze respondenten zijn van mening dat de pre-boarding als positief werd ervaren, maar dat de onboarding beter kon. Volgens deze respondenten zou er tijdens de eerste weken van het dienstverband meer zorg mogen zijn voor de nieuwe medewerker. Eén respondent zegt daarover het volgende:

En daarna ja de opvang, hoe je ingewerkt wordt ik weet niet misschien verschilt dat per team. Maar daar zou je wel iets meer bij het handje mogen worden genomen.

Respondent 7

Ook zijn meerdere respondenten van mening dat er meer geëvalueerd mag worden in de organisatie. Zo stelt één respondent dat door evaluatie er een goed gesprek ontstaat. Deze respondent zegt daarover het volgende:

Door discussies en evalueren krijg je wel het goede gesprek, dat mag echt wel meer gebeuren.

Respondent 5

***Ambassadeurs***

Als slotvraag voor de interviews is er aan de respondenten gevraagd of ze de gemeente Peel en Maas als werkgever zouden aanbevelen op een schaal van één tot tien. Alle respondenten geven de gemeente Peel en Maas als werkgever een zeven en een half of hoger. Daarnaast geven meerdere respondenten aan dat ze al vaker vrienden of bekenden hebben aangeraden om bij de gemeente Peel en Maas te solliciteren. Deze respondenten zien zichzelf als ambassadeurs van de organisatie. Op de doorvraag wat de respondenten dan zeggen om vrienden en bekenden te overtuigen om te solliciteren worden meermaals flexibiliteit, informeel contact, het arbeidsvoorwaardenpakket, de sfeer en de cultuur genoemd.

# **Conclusie**

In dit hoofdstuk worden de resultaten geïnterpreteerd, er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvragen en op de hoofdvraag. De conclusies worden genuanceerd beschreven. Tot slot worden de conclusies vergeleken met het conceptueel model. Ter verduidelijking worden de hoofd- en deelvragen nog kort herhaald.

***Hoofdvraag:***

*Hoe wordt de EVP van de gemeente Peel en Maas ervaren door de leeftijdscategorie 20-35 jaar?*

***Deelvragen:***

*Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie van 20-35 jaar de cultuur binnen de organisatie?*

*Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de carrièremogelijkheden binnen de organisatie?*

*Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de arbeidsvoorwaarden van de organisatie?*

*Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de werkomgeving van de organisatie?*

## **6.1 Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie van 20-35 jaar de cultuur binnen de organisatie?**

Op basis van de onderzoeksresultaten kan genuanceerd geconcludeerd worden dat de cultuur binnen de gemeente Peel en Maas door de respondenten als positief wordt ervaren en dat er slechts enkele kritiekpunten zijn.

De sfeer, het informele karakter en collega’s worden genoemd als positieve punten van de cultuur. Als de antwoorden van de respondenten worden vergeleken met de organisatieculturen van Cameron et al. (1999) kent de cultuur van de gemeente Peel en Maas veel kenmerken van een familiecultuur, denk hierbij aan de eerder genoemde sfeer, het informele karakter en de betrokkenheid van collega’s met elkaar en de organisatie. Deze familiecultuur kent ook een nadeel, zo blijkt uit de resultaten dat collega’s elkaar niet direct durven aan te spreken op negatieve dingen. Dit sluit aan op de bevindingen van Cameron et al. (1999). Ook werden er enkele kenmerken van een hiërarchische cultuur genoemd door de respondenten. Denk hierbij aan de respondenten die aangeven dat de proces en besluitvorming soms als traag wordt ervaren. Daarnaast worden de bijeenkomsten tussen collega’s buiten werktijd als erg fijn ervaren. Deze bijeenkomsten zijn volgens Hofstede et al. (2011) ook belangrijke pijlers voor een organisatiecultuur. In de vorm van symbolen en rituelen van het Ui-model van Hofstede et al. (2011). De samenwerking tussen de teams onderling kan beter. Volgens Cameron et al. (1999) is loyaliteit en samenwerking naar elkaar toe erg belangrijk, en kan een verstoring leiden tot een minder positieve organisatiecultuur. Daarentegen wordt de vrijheid en autonomie die gegeven wordt door de teammanagers als positief ervaren, ook dit is volgens Cameron et al. (1999) een kenmerk van een familiecultuur.

## **6.2 Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de carrièremogelijkheden binnen de organisatie?**

Op basis van de onderzoeksresultaten kan er genuanceerd geconcludeerd worden dat de carrièremogelijkheden binnen de gemeente Peel en Maas door de respondenten als fijn worden ervaren.

Volgens Ledford et al. (2000) zijn carrièremogelijkheden belangrijk voor medewerkers. De respondenten vinden de carrièremogelijkheden die ze krijgen ook belangrijk, blijkt uit de resultaten. Meerdere respondenten zijn dan ook blij dat er veel carrièremogelijkheden zijn. Zo geven verschillende respondenten aan dat ze het als fijn ervaren dat vacatures eerst intern worden uitgezet en daarna pas extern. Daarnaast geven meerdere respondenten het aan dat ze het fijn vinden om interne, algemene trainingen te krijgen binnen de organisatie, blijkt uit de resultaten. Muse en Stamper (2007) stellen in de ‘social exchange’ theorie ook dat algemene trainingen ervoor zorgen dat werknemers zich beter en meer gewaardeerd voelen. Daarnaast stellen Herzberg et al. (1959) dat trainingen en carrièremogelijkheden ervoor zorgen dat medewerkers meer gemotiveerd zijn en betere prestaties leveren op de werkvloer. Daarentegen geven meerdere respondenten aan dat een promotie in de eigen functie vaak lastig is, omdat de enige stap naar boven nog teammanager zou zijn. Echter geven deze respondenten wel aan dat er erg veel zijstappen naar andere functies mogelijk zijn. Meerdere respondenten geven aan dat de stimulatie om te ontwikkelen vanuit de werknemer zelf moet komen en dat de stimulatie door de teammanager beter kan. Als de theorie van McGregor (1960) gevolgd wordt, zijn personen die onder theorie X vallen beter gebaat bij stimulatie vanuit de leidinggevende. Het kan dus zijn dat er potentieel van werknemers onbenut blijft.

## **6.3 Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de arbeidsvoorwaarden van de organisatie?**

Op basis van de resultaten kan er voorzichtig geconcludeerd worden dat de medewerkers in de leeftijdscategorie van 20-35 jaar de arbeidsvoorwaarden als zeer positief ervaren, wel zijn er enkele verbeterpunten naar voren gekomen in de resultaten.

Zoals in het theoretisch kader beschreven zijn arbeidsvoorwaarden een belangrijke voorwaarde voor een goede EVP (Ledford et al., 2000). De respondenten ervaren de arbeidsvoorwaarden van de gemeente Peel en Maas als positief. Zo stellen meerdere respondenten dat ze erg tevreden zijn over de secundaire arbeidsvoorwaarden die de gemeente Peel en Maas biedt. Volgens enkele respondenten zouden de arbeidsvoorwaarden als nog beter worden ervaren wanneer er een uitbreiding zou zijn van de opties van het individueel keuze budget. Als voorbeelden voor uitbreiding van het individueel keuze budget worden een fietsplan en een sportschoolabonnement genoemd. Daarnaast zijn de respondenten erg tevreden over de gratis soep en het gratis fruit dat iedere dag beschikbaar is. Daarnaast zijn de respondenten erg tevreden over de werktelefoons die aangeleverd worden door de organisatie, deze telefoons zijn volgens de respondenten erg modern en mogen zowel privé als zakelijk gebruikt worden. Als de theorie van Fapohunda (2011) gevolgd wordt betekenen deze extraatjes dat werknemers hierdoor nog loyaler zijn en eerder geneigd zijn om bij de organisatie werkzaam te blijven. Daarnaast zorgt het er volgens Fapohunda (2011) voor dat het makkelijker wordt om nieuwe medewerkers aan te trekken. Als de theorie van Varghese en Jayan (2013) gevolgd wordt zijn de respondenten dan ook meer gemotiveerd en geïnspireerd om de functie op een goede manier uit te voeren. Meerdere respondenten zijn erg tevreden over de primaire arbeidsvoorwaarden die de gemeente Peel en Maas biedt. Echter zijn er ook enkele respondenten die van mening zijn dat de inspanning die moet worden geleverd voor het werk niet in balans is met de beloning die daartegenover staat. Volgens Siegrist (2016) kan een disbalans in beloning en waardering ervoor zorgen dat er meer personeelsverloop en meer werkstress is. Dit verslechtert de EVP van een organisatie (Ledford et al., 2000).

## **6.4 Hoe ervaren medewerkers in de leeftijdscategorie 20-35 jaar de werkomgeving van de organisatie?**

Op basis van de resultaten kan genuanceerd geconcludeerd worden dat de werkomgeving van de gemeente Peel en Maas door de leeftijdscategorie 20-35 als relatief positief wordt ervaren.

De respondenten ervaren het gemeentehuis als een mooie werkplek. Volgens Morgan (2017) draagt een mooie werkplek bij aan de betrokkenheid, verbondenheid en creativiteit van werknemers. De respondenten zijn wel van mening dat er een ruimtegebrek heerst in de fysieke werkomgeving, dit terwijl volgens Schein (1986) en Morgan (2017) de fysieke ruimte een belangrijke voorwaarde is voor een goede fysieke werkomgeving die de EVP bevorderd. Enkele respondenten geven aan zich te irriteren aan het feit dat ruimtes voor een heel jaar vooruit geblokt kunnen worden, dit kan er op wijzen dat het huidige reserveringssysteem misschien niet helemaal werkt zoals het zou moeten. De respondenten zijn erg te spreken over de manier waarop thuiswerken is ingericht. Ook zijn meerdere respondenten erg te spreken over de taken die ze mogen uitvoeren. Volgens Bakker et al. (2007) is het takenpakket belangrijk voor werknemers. En zorgt een takenpakket dat door een werknemer als fijn wordt ervaren voor meer betrokkenheid, een hogere productiviteit en minder verzuim. Daarnaast zorgt tevredenheid over het takenpakket tot een sterkere EVP (Ledford et al. 2000). Wanneer het takenpakket als minder prettig wordt ervaren zorgt dit juist voor een verslechtering van de EVP (Ledford et al. 2000) en volgens Bakker et al. (2007) leidt een minder prettig takenpakket tot meer uitputting, werkstress en verzuim. Ook zijn de respondenten over het algemeen tevreden over de digitale werkomgeving. Deze digitale werkomgeving is volgens Morgan (2017) een belangrijke voorwaarde voor een goede EVP. Enkele respondenten zijn van mening dat sommige systemen iets beter kunnen, maar dat dit hen niet belemmerd in het dagelijks werk. Ook wordt de werk-privé balans als goed ervaren, volgens de respondenten wordt er namelijk geen verstoring van de werk-privé balans ervaren. Wat volgens Greenhaus en Allen (2011) kan leiden tot een verhoogde werkdruk en een verstoring in het privéleven. Daarnaast zijn de werkgezinsfaciliteiten die Greenhaus en Allen (2011) als voorwaarde stellen voor een goede balans goed geregeld volgens de respondenten. Zo zijn er bij de gemeente Peel en Maas goede thuiswerkmogelijkheden en zijn de werktijden flexibel, dit wordt ook gewaardeerd door de respondenten.

## **6.5 Hoe wordt de EVP van de gemeente Peel en Maas ervaren door de leeftijdscategorie 20-35 jaar?**

Op basis van de resultaten kan er geconcludeerd worden dat de EVP van de gemeente Peel en Maas door de leeftijdscategorie 20-35 jaar als positief wordt ervaren.

Er worden veel verschillende redenen gegeven voor deze positieve ervaring. Zo worden de arbeidsvoorwaarden, de taken, de collega’s, de cultuur, de doorgroeimogelijkheden, en de flexibiliteit allemaal genoemd als argumenten voor deze positieve ervaring. Ook geven meerdere respondenten aan dat ze zichzelf als ambassadeurs van de organisatie zien. Daarnaast zou de EVP van de gemeente Peel en Maas volgens de respondenten nog versterkt kunnen worden wanneer er meer geëvalueerd wordt na afloop van projecten. Dat de fysieke werkomgeving in de vorm van werkruimtes nog beter kan. Volgens Morgan (2017) en Schein (1986) is een goede fysieke werkomgeving een belangrijke voorwaarde voor een goede EVP. Ook stellen meerdere respondenten die relatief kort in dienst zijn dat de onboarding binnen de organisatie beter kan. Ook zou volgens de respondenten de organisatie nog verder verbeteren door procesverbetering en versnelling. Bovendien zijn er enkele respondenten die stellen dat er soms wel wat harder mag worden opgetreden door de werkgever wanneer dit nodig wordt geacht.

Er zijn geen significante verschillen te koppelen tussen het geslacht, de lengte van het dienstverband en de verkregen resultaten, behalve de onboarding zoals in de vorige alinea beschreven.

## **6.6 Vergelijking conceptueel model**

Als de conclusies uit dit hoofdstuk worden vergeleken met het conceptueel model uit hoofdstuk 3 bestaan er een aantal verbanden maar ook een paar kleine verschillen. Zo blijkt uit de resultaten dat respondenten bij het aanraden van de gemeente als Peel en Maas als argumenten de sfeer, het arbeidsvoorwaardenpakket, de organisatiecultuur en de carrièremogelijkheden noemen. Deze argumenten komen overeen met de voorwaarden die Ledford et al. (2000) en Morgan (2017) als voorwaarde stellen voor een goede EVP. Daarnaast worden er als verbeterpunten een aantal aspecten benoemd die vallen onder de onafhankelijke variabelen in het conceptueel model. Het verbeterpunt onboarding is moeilijk te classificeren onder een van de onafhankelijke variabelen. Het begrip onboarding zou dan ook als afzonderlijke variabele kunnen worden toegevoegd.

# **Discussie**

In dit hoofdstuk worden de beperkingen en kritiekpunten van het onderzoek beschreven. Daarnaast wordt er stilgestaan bij de begrippen betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid. Daarna worden er tips voor vervolgonderzoek gegeven en worden de resultaten van het onderzoek vergeleken met de literatuur. Tot slot wordt er stilgestaan bij het innovatieve karakter van het onderzoek.

## **7.1 Respondenten**

Zoals in de methodische verantwoording reeds beschreven zijn er 9 interviews afgenomen. Dit is een percentage van 11,25% van de onderzoekspopulatie. De interviews duurde gemiddeld 42 minuten per respondent. De respondenten komen van allerlei verschillende afdelingen.

## **7.2 Betrouwbaarheid**

Voor het onderzoek zijn er verschillende interventies gepleegd om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Allereerst zijn de interviews in een vooraf gereserveerde ruimte afgenomen. De anonimiteit werd tijdens de interviews benoemd voor en na het interview. Als er kritisch wordt gekeken naar deze interventies zijn niet alle interventies helemaal geslaagd. Zo werd er één interview verstoord omdat er iemand de ruimte binnen liep. Dit zou van invloed kunnen zijn geweest op de betrouwbaarheid van de gegeven antwoorden in het desbetreffende interview. Bij het analyseren van de transcripten viel het op dat er soms gesloten vragen gesteld werden, en dat de objectiviteit niet altijd gewaarborgd werd. Dit zou van invloed kunnen zijn op de betrouwbaarheid en diepgang tijdens de interviews. Daarnaast is er maar gebruik gemaakt van één onderzoeksmethodiek, daardoor kunnen de antwoorden minder betrouwbaar zijn dan wanneer er bijvoorbeeld gebruik werd gemaakt van triangulatie (Verhoeven, 2018). Door middel van triangulatie in de vorm van een enquête in combinatie met interviews kan er over een grotere groep uitspraken worden gedaan (Verhoeven, 2018). Ook is de reikwijdte van dit onderzoek beperkt, omdat er maar een beperkt aantal interviews zijn afgenomen. Deze beperkte reikwijdte maakt het onderzoek minder betrouwbaar. Daarnaast is er in de topiclijst slechts beperkt gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten, dit heeft de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten negatief kunnen beïnvloeden. Hoewel tijdens de interviews de anonimiteit nadrukkelijk gecommuniceerd is met de respondenten. Zouden er mogelijk ook respondenten zijn die zich niet helemaal veilig of anoniem hebben gevoeld tijdens de interviews, waardoor deze respondenten misschien niet alles durfden te zeggen en dat daardoor de antwoorden minder betrouwbaar werden. Tijdens de interviews zijn er geen signalen opgevangen die hierop wijzen, maar het kan niet helemaal uitgesloten worden.

## **7.3 Validiteit**

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen zijn er verschillende interventies toegepast. Zo is er gebruik gemaakt van een topiclijst. Deze topiclijst is door verschillende personen voorzien van feedback. Het opstellen van de topiclijst was een iteratief proces, de topiclijst is dan ook meerdere keren aangepast. Daarnaast is er een proefinterview afgenomen. Een nadeel van het gebruik van de topiclijst is dat de vragen niet altijd op identieke manier gesteld zijn. Dit heeft er voor kunnen zorgen dat vragen anders geïnterpreteerd of beantwoordt werden. Daarnaast is de topiclijst na afloop van het tweede interview nogmaals bijgesteld, dit heeft de validiteit van het onderzoek beïnvloedt. Daarnaast werden sommige vragen en begrippen niet altijd begrepen door de respondenten. Daarom werden sommige begrippen adhoc uitgelegd aan de respondenten. Deze definiëring is volgens het referentiekader van de interviewer vormgegeven. Dit kan de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek negatief hebben beïnvloedt.

## **7.4 Generaliseerbaarheid**

De respondenten van het onderzoek komen van verschillende afdelingen. Daardoor zijn de onderzoeksresultaten niet voor iedere afdeling te generaliseren. Waar bij de ene afdeling bijvoorbeeld sprake is van roddelen op de werkvloer is dat bij andere teams misschien niet aan de orde. Ook zijn er om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen niet te veel details vrijgegeven over de functie, het team, en de uitspraken van respondenten. Daarnaast bieden analyses in een kwalitatief onderzoek ook veel ruimte voor interpretatie (Verhoeven, 2018). Meer als bij bijvoorbeeld een kwantitatief onderzoek, waar er gebruik wordt gemaakt van cijfers en percentages. Ook daardoor is het moeilijker om de resultaten van dit onderzoek te kunnen generaliseren. Zo zijn antwoorden van respondenten op verschillende manieren geformuleerd, terwijl de respondenten misschien in essentie hetzelfde bedoelen. Bovendien is er maar een beperkt percentage van de onderzoekspopulatie geïnterviewd. Waardoor de resultaten en conclusies niet te generaliseren zijn voor de gehele onderzoekspopulatie (Verhoeven, 2018).

## **7.5 Tips vervolgonderzoek**

Een tip voor een volgend onderzoek is om de onderzoekspopulatie verder te specificeren, om zo een grotere reikwijdte te bereiken met het onderzoek. Daarnaast kan er in een vervolgonderzoek gebruik worden gemaakt van triangulatie. Zo kan er bijvoorbeeld een enquête worden uitgezet en kunnen er daarnaast een aantal interviews worden afgenomen. Volgens Verhoeven (2018) is dit een goede methode voor het uitvoeren van een betrouwbaar en valide onderzoek. Een mogelijk vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de onboarding van de organisatie. Een aantal respondenten geeft dit als verbeterpunten aan, in dit onderzoek is dit onderwerp slechts beperkt met een aantal respondenten besproken. Daarnaast zijn er in dit onderzoek geen werknemers van boven de vijfendertig, geen externen, geen stagiaires en geen interim medewerkers meegenomen. In een vervolgonderzoek zouden ook deze groepen betrokken kunnen worden bij de onderzoekspopulatie. Omdat ook deze groepen waardevolle inzichten over de EVP van de gemeente Peel en Maas kunnen geven.

## **7.6 Vergelijking met de literatuur**

In grote lijnen sluiten de resultaten van dit onderzoek aan op de theorie als beschreven in het theoretisch kader. Zo geven meerdere respondenten aan dat ze positief zijn over de cultuur, arbeidsvoorwaarden, de taken en de doorgroeimogelijkheden die de gemeente Peel en Maas biedt. Dit zijn volgens het EVP model van Ledford et al. (2000) ook belangrijke voorwaarden voor een goede EVP. De resultaten over verbeterpunten in de onboarding kennen geen verband met de literatuur in het theoretisch kader. Daarentegen blijkt uit de resultaten dat er verbeteringen mogelijk zijn in de facilitaire voorzieningen in de vorm van werkplekken en vergaderruimten. De respondenten geven aan dat ze dit belangrijk vinden, dit komt overeen met de theorieën van Morgan (2017) en Schein (1986), die stellen dat goede fysieke werkplekken een belangrijke voorwaarde zijn voor een goede EVP. Daarnaast komen de resultaten over de arbeidsvoorwaarden overeen met de stellingen van Siegrist (2016). Ook de bevindingen van Muse en Stamper (2007) komen grotendeels overeen met de resultaten, terwijl de bevindingen van Becker (1962) niet overeen komen met de resultaten. De bevindingen van Greenhaus en Allen (2011) komen daarentegen wel overeen met de resultaten.

## **7.7 Innovatief karakter onderzoek**

De onderzoeksmethode van dit onderzoek is niet heel innovatief. Een onderzoek in de vorm van interviews is een gangbare en veelgebruikte methode van onderzoek (Verhoeven, 2018). Daarnaast vindt er jaarlijks een medewerkersbelevingsonderzoek plaats in de vorm van een enquête, waarbij een aantal bevraagde onderwerpen kort aanbod komen. Daarentegen is het onderzoeksthema een stuk innovatiever. De EVP is een steeds vaker gehoorde term in het HR-vakgebied (HR-praktijk, z.d.). In de theoretische fase van het onderzoek viel dit dan ook op. Het was bijvoorbeeld lastig om een gevalideerd en wetenschappelijk onderbouwd model te vinden voor het onderzoek. Daarnaast is ook voor de gemeente Peel en Maas de EVP een relatief nieuw begrip (Gemeente Peel en Maas, persoonlijke communicatie, oktober 2023).

# **Literatuurlijst**

Aarnoutse, B. (2016). *Alignment 2.0: de optelsom van internal branding en employer branding in de praktijk*.

A&O fonds Gemeenten. (2023). *“Gemeenten moeten aan de bak”*. Geraadpleegd op 25 november 2023, van https://www.aeno.nl/gemeenten-moeten-aan-de-bak

A&O fonds Gemeenten. (2023, 24 oktober). *“Gemeenten moeten echt anders gaan kijken naar hun personeels- en wervingsbeleid”*. Geraadpleegd op 30 oktober 2023, van https://www.aeno.nl/gemeenten-moeten-echt-anders-gaan-kijken-naar-hun-personeels-en-wervingsbeleid

Auerbach, N. (Nadia). (2012, August). *Organisatiecultuur en leiderschap in relatie tot veranderbereidheid*. *Sociology*. Geraadpleegd van http://hdl.handle.net/2105/32300

Baarda, D. B. (2019). *Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328[1](https://bing.com/search?q=offici%C3%ABle+bronvermelding+van+het+job+demands+resources+model)

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, *19*(1), 9–22. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001

Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, *70*(5, Part 2), 9–49. https://doi.org/10.1086/258724

Bekkering. (2015, juli). *Arbeidsvoorwaarden: keuzebudget als 'container'* Geraadpleegd op 27 november 2023, van https://www.hrpraktijk.nl/topics/arbeidsvoorwaarden/nieuws/arbeidsvoorwaarden-keuzebudget-als-container

Cameron, K. S., Quinn, R. E., & Tromp, T. H. J. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*.

CBS. (2022, 6 juli). *Literatuur - PBL/CBS regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2022–2050*. Literatuur - PBL/CBS Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2022–2050 | CBS. Geraadpleegd op 26 september 2023, van https://longreads.cbs.nl/regionale-prognose-2022/literatuur/

CEDEFOP. (2023, 23 juni). *Part-time employment*. Geraadpleegd op 18 oktober 2023, van https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/part-time-employment?year=2021&country=EU#1

Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.). *Arbeidsvoorwaarden*. Geraadpleegd op 21 november 2023, van https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen/arbeidsvoorwaarden

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 3 januari). Minder gemeenten met bevolkingskrimp in 2021. *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Geraadpleegd op 26 september 2023, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/01/minder-gemeenten-met-bevolkingskrimp-in-2021

Centraal Planbureau. (2021). Langdurige effecten van de coronacrisis voor de arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 15 januari 2024, van https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Coronapublicatie-Langdurige-effecten-van-de-coronacrisis-voor-de-arbeidsmarkt.pdf

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. G. (2001). *The War for talent*.

Coursera. (2023, 28 september). *What is career development, and why is it important to a business?* Coursera. Geraadpleegd op 21 november 2023, van https://www.coursera.org/articles/career-development

De Vrieze, E. (2022, 23 mei). *Organisatieculturen*. Emmy de Vrieze Leiderschapsontwikkeling. Geraadpleegd op 16 november 2023, van https://emmydevrieze.nl/organisatieculturen-leiderschapsontwikkeling/

Fapohunda, T.M. (2011). Mentorship as catalyst for improving human capital formation of women in Nigeria. British Journal of Arts and Social Sciences, 3(2), 310-321.

Forbes. (2021, 28 september). How to make Long-Term Investments in your Staff. *Forbes*. Geraadpleegd op 21 november 2023, van https://www.forbes.com/sites/square/2021/09/28/how-to-make-long-term-investments-in-your-staff/

Gemeente Peel en Maas. (z.d.). *Sign in to your account*. Geraadpleegd op 5 januari 2024, van https://intranet.peelenmaas.nl/umbraco/organisatie/besturingskompas-en-organisatieplan/

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165–183). American Psychological Association.

Handy, C. (2007). *Understanding organizations*. Penguin Books.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snydermann B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2011). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*.

Hollstrom, T. (2020). What's in it for me (Doctoraalscriptie, Umea University). Geraadpleegd van https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1450308/FULLTEXT01.pdf (geraadpleegd op 15 januari 2024)

. HR Praktijk. (z.d.). *Cafetariamodel | HR praktijk wetten & regels - Antwoorden voor personeelsmanagement*. Geraadpleegd op 21 november 2023, van https://premium.hrpraktijk.nl/themas/Arbeidsvoorwaarden/onderwerpen/Cafetariamodel

HR Praktijk. (z.d.). *Duidelijke employee value proposition essentieel om je als organisatie te onderscheiden van de concurrentie*. Geraadpleegd op 18 oktober 2023, van https://www.hrpraktijk.nl/topics/nieuws/duidelijke-employee-value-proposition-essentieel-om-je-als-organisatie-te

Hussein, A. M., Al-Jubori, I. A. M., & Mahdi, A. A. K. (2022). The mediating role of organizational reputation in promoting the impact of employee value proposition on organizational commitment. *Webology*, *19*(1), 832–853. https://doi.org/10.14704/web/v19i1/web19058

Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations. *Group & Organization Management*, *34*(1), 114–139. https://doi.org/10.1177/1059601108329717

Klein, C. (2022, 13 augustus). “Achilleshiel van Maatschappij”, Zes oorzaken van personeelstekort. *NOS*. Geraadpleegd op 25 oktober 2023, van https://nos.nl/artikel/2440392-achilleshiel-van-maatschappij-zes-oorzaken-van-personeelstekort

Knight, C., & Haslam, S. A. (2010). The relative merits of lean, enriched, and empowered offices: An experimental examination of the impact of workspace management strategies on well-being and productivity. Journal of Experimental Psychology: Applied, 16(2), 158–172. https://doi.org/10.1037/a0019292

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, *22*(7–8), 695–716. https://doi.org/10.1362/026725706778612103

Kock, R. (2023, 6 mei). Opkomst AI is grotere revolutie dan uitvinding computer. *bnr.nl*. Geraadpleegd op 18 oktober 2023, van https://www.bnr.nl/nieuws/technologie/10511919/opkomst-ai-is-grotere-revolutie-dan-uitvinding-computer

Ledford, G., P. Mulvey, & P. LeBlanc, (2000). The Rewards of Work: What Employees Value.

Scottsdale,AZ: WorldatWork; The Rewards of Work: How they Drive Performance, Retention and Satisfaction WorldatWork Journal, 9(3):6-18

Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, *14*(6), 981–1000. https://doi.org/10.1080/0958519032000106173

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: Mcgraw-Hill.

Meesterburrie, A. (2021, 31 mei). *Nederlanders vinden goede werk-privébalans van doorslaggevend belang*. Business Insider Nederland. Geraadpleegd op 13 november 2023, van https://www.businessinsider.nl/werkvloer-prive-balans-gezondhied-vitaliteit/

Misra, R. K., & Pattnaik, S. K. (2016). Employer Value proposition. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, *7*(4), 15–32. https://doi.org/10.4018/ijhcitp.2016100102

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons.

Muse, L.A. and Stamper, C.L.P. (2007) Perceived Organizational Support: Evidence form Mediated Association with Work Performance. Journal of Managerial Issues, 19, 517-535.

Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*.

Pawar, A. (2016). Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. Journal of Resources Development and Management, Vol.16: 56-62

Saarinen, A., Langner, T., & Forsgren, M. (2019). Marketing communication of the employer value proposition (Doctoraalscriptie, Lulea University of Technology). Geraadpleegd van https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1341828/FULLTEXT01.pdf (geraadpleegd op 15 januari 2024)

Schein, E. H. (1986). Organizational culture and leadership. *Academy of Management Review*, *11*(3), 677. https://doi.org/10.2307/258322

Siegrist, J. (2016). Effort-Reward Imbalance model. In *Elsevier eBooks* (pp. 81–86). https://doi.org/10.1016/b978-0-12-800951-2.00009-1

Sulman, M. G. (2023, 9 juni). *Cirkel van gedragsverandering Mens & Gezondheid*. Mens en Gezondheid. Geraadpleegd op 28 november 2023, van https://mens-en-gezondheid.nl/home/psyche/cirkel-van-gedragsverandering-van-prochaska-diclemente/

UWV. (2023, 15 juni). *Arbeidsmarktprognose 2023-2024: Lagere banengroei, krapte blijft.* Geraadpleegd op 11 december 2023, van https://www.uwv.nl/nl/achtergrond/arbeidsmarktprognose-2023-2024-lagere-banengroei-krapte-blijft

UWV. (2022, 9 december). *Oorzaken krapte op de Arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 11 december 2023, van https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/prognose-trends/oorzaken-krapte-arbeidsmarkt

Van Der Haas, M., & Hudepohl, J. (2015). *ArbeidsmarktCommunicatie van A/Z*.

Van der Heijden, B. I., & De Lange, A. H. (2019). The effects of the cafeteria model on employee outcomes: A systematic review. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(3), 285-307.

Van Gijzen, J. A., & Rietveld, J. B. (2009). Jaarboek Arbeidsvoorwaarden en medezeggenschap 2009. Wolters Kluwer

Van Leeuwen, S. (2022, 11 januari). 15 megatrends die de online & offline wereld bepalen. *Frankwatching*. Geraadpleegd op 11 december 2023, van https://www.frankwatching.com/archive/2021/10/18/15-megatrends-wereld-2022/

Varghese, S., & Jayan, C. (2013). Quality of work life: A dynamic multidimensional construct at work place–part II. Guru Journal of Behavioral and Social Sciences, 1(2), 91-104.

Verhoeven, A. (2020). *Recruitment: werving, selectie, onboarding*.

Verhoeven, N., & Verhoeven, P. S. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*.

Watson, S. (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(7), 758–780. https://doi.org/10.1108/09596110810897592

Yergler, J. D. (2012). Organizational Culture and Leadership, 4th Ed.20121Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership, 4th Ed.. San Francisco, CA: Jossey‐Bass 2010. 400 pp. ISBN: 978‐0‐470‐19060‐9. *Leadership & organization development journal*, *33*(4), 421–423. https://doi.org/10.1108/01437731211229331

# **Bijlagen**

## **Bijlage 1: Uitnodigingsmail respondenten**

Hieronder staat de uitnodigingsmail als toegezonden aan de respondenten.

Hallo NAAM,

Ik heb een vraag aan jou.

Voordat ik de vraag stel, zal ik mezelf even kort voorstellen voor als je denkt wie is dit?

Ik ben Nick Peeters, 23 jaar en zit momenteel in mijn afstudeerjaar van de opleiding Human Resource Management in Eindhoven. Sinds augustus loop ik voor 40 weken stage op de afdeling P&O.

Voor mijn afstudeerscriptie doe ik onderzoek naar hoe de gemeente Peel en Maas zichzelf als werkgever kan onderscheiden, specifiek gericht op de jongere generatie.

Momenteel ben ik dan ook op zoek naar werknemers die ik kan interviewen over hoe ze de gemeente Peel en Maas als werkgever ervaren.

Zou jij mij willen helpen door deel te nemen aan een interview? Het interview duurt zo’n 45 minuten.

Als je geïnteresseerd en beschikbaar bent voor een interview, laat me dan vooral weten welke tijden/dagen voor jou het beste uitkomen.

Ik ben flexibel en zal mijn agenda aanpassen om rekening te houden met jouw beschikbaarheid.

Als je nog vragen hebt hoor ik dat uiteraard graag.

Met vriendelijke groet,

Nick Peeters

Stagiaire P&O

+31 77 306 66 66  
Gemeente Peel en Maas

## **Bijlage 2: Topiclijst**

**Topiclijst Interviews**

**Algemeen: Alle vragen open insteken: Waarom vragen, wat vragen? (Fontys, persoonlijke communicatie, 2023)**

**Start:**

* Drankje aanbieden
* Voorstelrondje
* Onderwerp toelichten
* Anonimiteit benoemen
* **Cultuur:**
* Organisatiecultuur (Cameron et al., 1999)
* Collega’s (Hofstede et al., 2011 en Cameron et al., 1999)
* Leiding (Hofstede et al., 2011 en Cameron et al., 1999)
* Symbolen, manier van communiceren inrichting kantoor/werkplek (Hofstede et al., 2011)
* Rituelen (Hofstede et al., 2011)
* **Werkomgeving:**
* Taken (Baarda et al., 2007).
* Hulpbronnen (Baarda et al., 2007).
* Systemen (Morgan, 2017)
* Gebruiksvriendelijkheid (Morgan, 2017)
* Werk-privé balans (Greenhouse & Allen, 2011)
* **Arbeidsvoorwaarden**
* Secundaire arbeidsvoorwaarden (Van Gijzen & Rietveld, 2009)
* Tertiaire arbeidsvoorwaarden (Van Gijzen & Rietveld, 2009)
* Quartaire arbeidsvoorwaarden (Van Gijzen & Rietveld, 2009)
* Primaire arbeidsvoorwaarden (Van Gijzen & Rietveld, 2009)
* Opzet arbeidsvoorwaarden
* ERI model --> Vragenlijst van Siegrist (2016):
* Verhouding beloning en inspanning in balans?
* **Carrière**
* Mogelijkheden/Aanbod (Ledford et al., 2000)
* Advies/Begeleiding/Ondersteuning (Muse & Stamper, 2007)
* Behoefte (McGregor, 1960)
* Ontwikkeling (Becker, 1962)
* Stimulatie (McGregor, 1960)

**Algemeen:**

**Net Promotor Score**

Zou je de gemeente Peel en Maas als werkgever aanraden aan vrienden en familie?

(Fontys, persoonlijke communicatie, december 2023)

**Schaalwandelen:** Wat voor cijfer zou jij de Gemeente Peel en Maas als werkgever geven?

(Fontys, persoonlijke communicatie, december 2023)

**Afsluiting:**

* Dankwoord
* Anonimiteit nogmaals benoemen

## **Bijlage 3: Transcripten**

Vanwege de omvang van de transcripten zijn deze terug te vinden in de apart ingeleverde bijlage in Gradework.

## **Bijlage 4: Codeboom**

Hieronder staat de selectieve vorm van coderen van dit onderzoek, in de vorm van een codeboom.

**Cultuur:**

* Prettige cultuur
* Vrijheid
* Sfeer
* Flexibiliteit
* Familie
* Informeel
* Ontmoeting
* Team overstijgende samenwerking kan beter

**Carrière:**

* Intern aanbod
* Stimulatie
* Doorgroei eigen functie
* Ruimte voor opleiding
* Interne vacatures

**Arbeidsvoorwaarden:**

* Secundaire arbeidsvoorwaarden
* Tevredenheid
* Voorzieningen
* Uitbreiding IKB
* AV inspanning

**Werkomgeving:**

* Ruimtegebrek
* Thuiswerken
* Goede werk-privé balans
* Takenpakket
* Evaluatie
* Variatie
* Deelvervoer
* Mooie werkplek
* Systemen

**EVP:**

* Reisafstand
* Plezier
* Collega’s
* Goede arbeidsvoorwaarden
* Promoters
* Onboarding
* Taken
* Impact op maatschappij

## **Bijlage 5: Codering**

Hieronder staat de axiale codering van het onderzoek. De open codering van 1 transcript is als bewijs toegevoegd in de apart ingeleverde bijlage in Gradework.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Axiaal coderen** |  |  |  |  |
| **Cultuur** | **Carrière** | **Arbeids**  **Voorwaarden** | **Werkomgeving** | **EVP/Algemeen (Schaalwandelen en NPS)** |
| Prettig  (xxxxxxxx) | Intern aanbod goed  (xxxxxx) | Secundaire AV heel goed  (xxxxxxxxx) | Kantoortuin negatief  (xxxx) | Reisafstand  (xxxxxx) |
| Vrijheid/ autonomie  (xxxxxxxxx) | Stimulatie minder  (xxxxx) | Tevreden over arbeidsvoorwaarden  (xxxxxxxxx) | Moeilijk plek krijgen op drukke dagen  (xxxxxxx) | Plezier in werk  (xxxxxx) |
| Ruimte voor fouten  (xxx) | Doorgroei binnen functie beperkt  (xxxx) | Reiskostenvergoeding  (xxx) | Ruimtegebrek  (xxxxxxxx) | Fijne collega's  (xxxxxx) |
| Sfeer (xxxxxxx) | Interne vacaturespositief  (xxxxxx) | Gratis soep fijn  (xxxxxxxx) | Kuddegedrag  (xxxx) | Goede arbeidsvoorwaarden (xxxxxxxxx) |
| Flexibiliteit fijn  (xxxxxxxxx) | Vertrouwen  (xx) | Gratis fruit fijn  (xxxxxxx) | Thuiswerken positief  (xxxxxxxx) | Promoter  (xxxxxxxx) |
| Afstand binnen eigen team  (x) | Er wordt goed meegedacht over ontwikkeling  (xxxxx) | Kantine niet gemist  (xxxxxxxx) | Tevreden over systemen  (xxxxxx) | Soms te lief  (xxx) |
| Familiecultuur (xxxxxx) | Zelf energie instoppen  (xxxxxxx) | Uitbreiding IKB-opties gewenst  (xxxx) | Goede werkprive  Balans  (xxxxxxxx) | Band met teammanagers  (xxxx) |
| Informeel  (xxxxxxxxx) | Ruimte voor opleidingen  (xxxxxx) | Vitaliteit en vitaliteitsbudget kan beter  (xxx) | Vrijheid | Flexibiliteit  (xxxxxxx) |
| Korte lijnen  (xxx) | Doorgroeien in andere functie mogelijk  (xxxxxxx) | Fietsplan gemist  (xxxx) | Telefoons gescheiden | Peel en Maas blinkt uit als gemeente (werkgever) |
| Cultuur kan bij conflicten tegenwerken  (xxxx) | Het goede gesprek kan beter  (xx) | Werktelefoon fijn  (xxxxx) | Variatie in taken  (xxxxxx) | Onboarding kan beter  (xxxx) |
| Generatiekloof maar niet belemmerend  (xxxx) |  | Primaire arbeidsvoorwaarden kunnen beter  (xxx) | Meer feedback geven op elkaar  (xxxxx) | Meer gesprekken met TM  (xxx) |
|  |  | AV- Inspanning  In balans  (xxxx) | Meer evalueren  (xxxxxxx) | Passive  (x) |
| Ontmoeten buiten werktijd  (xxxxxxxx) |  | AV-  Inspanning  Niet helemaal in balans (xxxx) | Meer ergonomische plekken gewenst  (xxxx) | Sfeer  (xxxxxxxx) |
| PV positief  (xxxxxxx) |  | Transparantie over salarissen fijn (xx) | Veel systemen, moeite bij oudere collega's  (xxxx) | Takenpakket  (xxxxxxxxx) |
| Samenwerking teamoverstijgend negatief  (xxxxx) |  |  | Duurzaam deelvervoer moeizaam  (xxxxxx) | Afstand met andere teams verkleinen  (xxxx) |
| Activiteiten niet altijd bekend |  |  | Djuma kan beter  (xxx) | Soms trage organisatie  (xxxxx) |
| Veel diversiteit  (xxxxxx) |  |  | Mooie werkplek  (xxxxxxxxx) | Communicatie van MT naar medewerker kan beter (xx) |
| Geroddel op de werkvloer  (xxx) |  |  | Systemen soms omslachtig  (xxx) | Rugdekking TM wordt gemist  (xx) |
| Genoeg teamactiviteiten  (xxxxxxxxx) |  |  | Meer teamoverleggen  (x) | Bijdrage aan maatschappij  (xxxxx) |
| Soms te veel ruimte (kaders)  (xxxx) |  |  | Gezonde werkdruk  (xxxxx) | Preboarding goed |
| Teammanager geeft veel vertrouwen  (xxx) |  |  | Zelf achter veel dingen komen  (xxxx) |  |
| Community ontbreekt soms |  |  |  |  |