

De gemeente bindt en boeit jongeren nog te weinig

De gemeente vergrijst in haar personeelsbestand. De gemiddelde leeftijd van de ambtenaar is volgens de personeelsmonitor 2014 van het A+O Fonds Gemeenten binnen 5 jaar hard op weg naar Abraham en Sarah. De vergrijzing en ontgroening zet daarmee onverminderd door. Toch is het tijd te keren. Gemeenten kunnen de bakens nog verzetten door bijvoorbeeld meer jongeren in dienst te nemen. In dit artikel wat houvast en inspiratie voor het gemeentelijk HRM beleid om hen te boeien en te binden.

Jongeren zijn belangrijk voor de gemeentelijke organisatie. Maar ze zijn nauwelijks werkzaam binnen de gemeentehuizen. Ongeveer 12% van het ambtelijk apparaat is jongeren dan 35 jaar, waarvan 1% jonger dan 25 jaar. En als de jongeren eenmaal binnen zijn, vertrekken ze overigens ook weer snel. Het verkrijgen van meer jonge ambtenaren is dan ook noodzakelijk om een evenwichtiger opbouw van de gemeentelijke organisatie te krijgen.

Verschillende publicaties en onderzoeken dichten jongeren tal van competenties en vaardigheden toe die juist nodig zijn om in te spelen op de rollen die de gemeente vervult. Naast de traditionele rol van dienstverlener, toezichthouder en handhaver wordt de gemeente ook steeds meer ondersteunend, samenwerkend en participierend en regisserend. Jongeren lijken in die nieuwe rol goed te passen.

Het tekort aan jonge ambtenaren gaat ook een probleem vormen als we kijken naar de huidige en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen waar de gemeente voor staat. Jongeren houden een organisatie vitaal met hun dynamiek, specifieke vaardigheden en actuele kennis.

Wat hebben jongeren te bieden?

Jongeren zijn vooral te kenmerken als flexibel, ondernemend, zelfverzekerd en zelfstandig, maar zelfreflectie ontbreekt nog al eens. Ze niet altijd stressbestendig. Onder werknemers tot 25 jaar is stress zelfs de belangrijkste oorzaak van verzuim. Ze zijn leergierig en hebben een voorkeur voor learning by doing. Jongeren dichten we over het algemeen uitstekende vaardigheden toe in het omgaan met nieuwe technologieën, sociale netwerken en multitasken.

Waar hebben jongeren behoefte aan?

Jongeren willen graag werken in een transparante organisatiestructuur, een flexibele organisatie in een bruisende omgeving. Ze hebben een voorkeur voor een platte organisatie met een open cultuur. Hiërarchie en bureaucratie passen daar niet in. Het wordt dus tijd dat gemeenten werken aan een vernieuwd imago en nieuwe werkwijzen introduceren die leiden tot snellere besluitvorming. Vanuit idealisme en zingeving willen jongeren werken in een organisatie met een aantrekkelijke missie en visie en met een authentieke uitstraling.

Salaris moet aantrekkelijk zijn, maar waardering heeft voor jonge mensen ook andere uitingsvormen. De beschikbaarheid van nieuwe technologische voorzieningen met inspirerende werkplekken zijn voor hen belangrijke randvoorwaarden. Ze willen in hun baan ontwikkelmogelijkheden van kennis en vaardigheden, opleiding, training en leerervaring.

Loopbaanperspectief en persoonlijke ontwikkeling met een grote mate van autonomie en vrijheid horen daar ook bij. Het werk moet gevarieerd en uitdagend zijn met regel- en experimenteeruimte. Er is een groeiende behoefte aan vaste contracten, baan- en werkzekerheid. Flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarden, werktijden en -plekken en in het werk zelf staat centraal.

Kernwoorden zijn vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid. Virtuele contacten en informatie- en kennisdeling is vanzelfsprekend in het werk.

En de leidinggevende? Die moet dienend leiderschap vertonen om in de behoefte van jongeren te voorzien, waarbij de leidinggevende inspireert en integer is. De gewenste sturing is situationeel en gericht op output van individu en team. Authenticiteit en gelijkwaardigheid zijn voor jongeren belangrijke waarden.

Wat kunnen gemeenten met deze inzichten doen om jongeren te binden en te boeien?

Gemeenten hebben tal van mogelijkheden. Hierbij enkele suggesties:

De gemeentelijke organisatie

Jongeren hebben interesse in een aansprekende en heldere missie, visie en strategie op die aansluit op hun waarden en normen. Laat ze actief meedenken over een optimaal organisatiemodel dat hierbij past. Stimuleer daarbij een open cultuur met veel ruimte voor vrijheid en eigen verantwoordelijkheid en ontwikkeling. Laat jongeren leren, biedt ruimte voor het maken van fouten en het doen van experimenten. Neem ook juniorfuncties op in het functieboek. Houd een vlootsschouw voor selectie en behoud van jong talent.

Werving en selectie

Pas als gemeente het werving- en selectiebeleid aan de behoefte en het aanbod van jongeren aan. Zorg voor betere zichtbaarheid bij uitstromende studenten (arbeidsmarktcommunicatie). Laat – waar relevant – de wervingsprofielen aansluiten op de competenties die jongeren bieden. Durf ook te kiezen voor jongeren met minder ervaring.

Traineeships, stage en werkervaringsplaatsen

Zet als gemeente traineeships op met heldere randvoorwaarden en wederzijdse verwachtingen, duidelijke opdrachten, inbedding, perspectief en financiering. Maar voer ook een proactief stagebeleid. Versterk daarbij de relatie met het (middelbaar en hoger) onderwijs en zorg voor aansluiting bij jongerenloketten waar werkloze jongeren werkervaring zoeken.

Contractvorming

Bied jongeren een langere contractduur aan (3 tot 5 jaar). Verleng tijdelijke contracten en biedt goed functionerende jongeren waar mogelijk een vaste aanstelling. Zoek bij payroll- en uitzendconstructies naar financiële en schaalvoordelen door regionale samenwerking. Benut de regionale samenwerking ook voor kennisdeling en gezamenlijk beleid voor poolvorming en mobiliteit van jongeren.

Ga met jongeren in gesprek over hun behoeften en kwaliteiten. Neem ze serieus, besteed aandacht aan mogelijke stressoren en geef ze positie. Biedt mogelijkheden voor het aanbrengen van een goede balans tussen werk en privé (levensfase bewust personeelsbeleid). Faciliteer jongerenplatforms in tijd en geld en gebruik ze als informeel overlegorgaan over relevante vraagstukken voor jongeren.

Generatiemanagement

Benut de mogelijkheid om het sociaal statuut aan te passen door opname van het afspiegelingsbeginsel, zodat jongeren behouden kunnen worden in groepen waarin ze ondervertegenwoordigd zijn.

Speel ook tijdig in op vertrekkende oudere collega's, bijvoorbeeld door hen als coach / mentor in te zetten bij jongeren of dakpakconstructies te arrangeren. Tenslotte: Faciliteer jongeren door flexibele arbeidsvoorwaarden, maatwerkafspraken zoals I-deals en goede thuiswerk- en ICT-faciliteiten.

Dit artikel is geschreven door Marinus de Bruijn en gebaseerd op zijn onderzoek in het kader van de Master Public Management "Heeft de gemeente de toekomst? Generatie Y en de gemeente". Hij is werkzaam bij de gemeente Rheden. Zijn onderzoeksrapport is op aanvraag verkrijgbaar door het sturen van een mail aan marinusdebruijn@planet.nl.