



Universiteit
Utrecht

Strategieën om jonge gemeenteambtenaren te behouden

*Onderzoek onder 551 jonge gemeenteambtenaren en 115
gemeentesecretarissen*

Prof. dr. Lars Tummers

Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO)

In samenwerking met VNG Connect, Roel Tempelman

22 mei 2025



Inhoud

Managementsamenvatting	3
Probleem: Jonge ambtenaren vertrekken snel	3
Belangrijkste reden voor vertrek: te weinig carrièreontwikkeling	3
Belangrijkste oplossing: promotie kunnen maken als inhoudelijk specialist	4
Kloof tussen management en jonge ambtenaren	4
1. Redenen vertrek en oplossingen	6
1.1. Probleem: Jonge ambtenaren vertrekken snel	6
1.2. Belangrijkste reden voor vertrek: te weinig carrièreontwikkeling	7
1.3. Belangrijkste oplossing: promotie kunnen maken als inhoudelijk specialist	8
2. Verschillen gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren	11
2.1. Kloof tussen gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren	11
2.2. Overeenstemming over loopbaanproblemen	12
2.3. Verschillen in problemen door gebrek aan financiële groei en teveel uitbesteding aan bureaus	12
2.4. Iets minder steun bij gemeentesecretarissen om problemen aan te pakken	13
3. Belangrijkste drie redenen voor vertrek	16
3.1. Carrièreontwikkeling: Teveel focus op senioriteit, te weinig op prestaties	16
3.2. Competenties: Jong talent mist uitdaging, behoefte aan mentors	17
3.3. Financiële groei: Financiële prikkel mist, maar is dit slecht?	20
4. Conclusie: Samenwerken aan carrièreontwikkeling, competenties en financiële groei	22
Appendices	23
1. Methode: Focusgroepen en vragenlijst	23
2. Alle scores	25

Managementsamenvatting

Probleem: Jonge ambtenaren vertrekken snel

Er is een groot personeelstekort bij gemeenten. De groep jonge ambtenaren – 35 jaar of jonger – verdient hierbij extra aandacht. De uitstroom onder deze groep is namelijk hoog: ruim een derde van de nieuwe jonge ambtenaren vertrek binnen drie jaar.

Dit onderzoek uitgevoerd door de Universiteit Utrecht, in samenwerking met de VNG Connect, identificeert de belangrijkste problemen en oplossingen om deze uitstroom tegen te gaan.

Om dit te onderzoeken hebben we focusgroepen gehouden met VNG Connect trainees en een vragenlijst uitgezet die is ingevuld door 551 jonge ambtenaren en 115 gemeentesecretarissen.

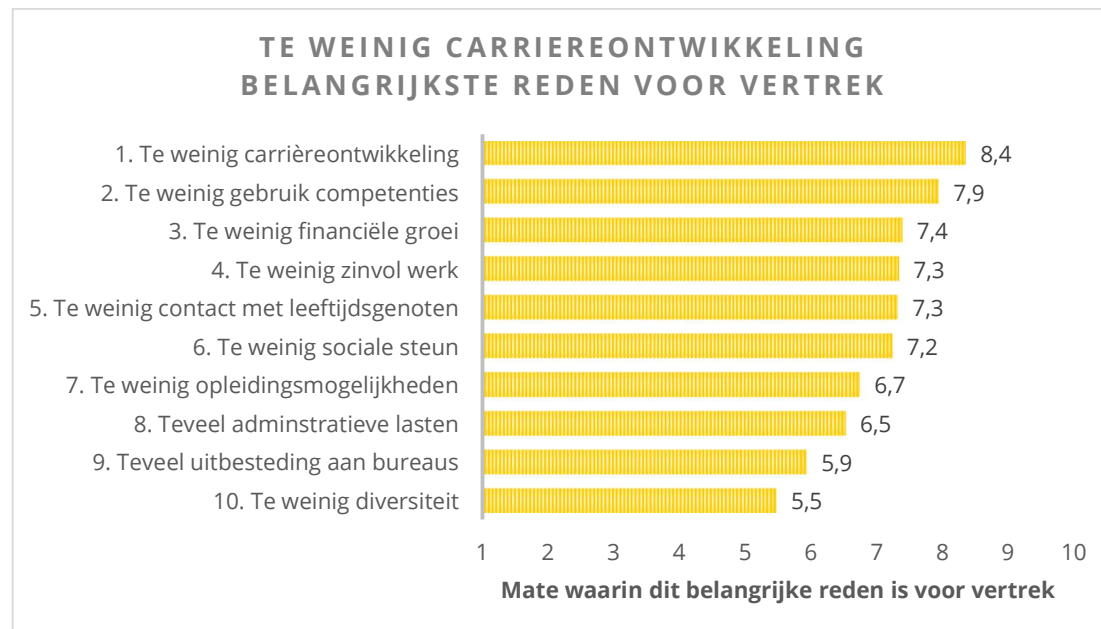
Belangrijkste reden voor vertrek: te weinig carrièreontwikkeling

We hebben tien redenen voor vertrek van jonge ambtenaren geïdentificeerd, van gebrek aan diversiteit tot uitbesteding aan bureaus en te weinig carrièreontwikkeling. Volgens de respondenten zijn er drie belangrijke redenen voor vertrek:

1. **Te weinig carrièreontwikkeling** is de belangrijkste reden voor vertrek. Jonge ambtenaren ervaren een gebrek aan groeimogelijkheden, vooral omdat promoties gebaseerd zijn op senioriteit in plaats van prestaties.
2. **Te weinig gebruik competenties** is de tweede reden. Jonge ambtenaren voelen dat ze hun vaardigheden onvoldoende kunnen gebruiken. Ze willen meer verantwoordelijkheid bij projecten. Gemeentesecretarissen zijn het hiermee eens.
3. **Gebrekkige financiële groei** is de derde reden. Jonge ambtenaren zien het gebrek aan financiële groei als een belangrijke reden om te vertrekken. Dit speelt vooral bij kleine gemeenten. Gemeentesecretarissen zijn kritischer. Zij hebben het gevoel dat gebrek aan financiële groei vaak geen reden is voor vertrek.

In Figuur 1 geven we de 10 redenen weer.

Figuur 1 Redenen voor vertrek van jonge ambtenaren volgens respondenten



Belangrijkste oplossing: promotie kunnen maken als inhoudelijk specialist

Naast het identificeren van de belangrijkste redenen van vertrek hebben we ook gevraagd naar oplossingen. Oplossingen die steun krijgen bij zowel jonge ambtenaren als gemeentesecretarissen zijn:

1. Promotie kunnen maken als inhoudelijk specialist.
2. Promotie kunnen maken op basis van prestaties in plaats van senioriteit.
3. Meer opleidingsmogelijkheden, zowel intern als extern.
4. Het verminderen van administratieve lasten door overbodige regels en procedures te schrappen.

Kloof tussen management en jonge ambtenaren

Er bestaat een **kloof** tussen gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren over de ernst van problemen. Gemeentesecretarissen schatten de problemen systematisch kleiner in. Het kan dat de gemeentesecretarissen de relevantie van de vertrekredenen onderschatten. Maar het hoeft niet te betekenen dat de gemeentesecretarissen het fout hebben. Het kan zijn dat jonge ambtenaren sommige problemen als zwaarder ervaren dan ze zijn, of dat de leidinggevenden andere

verklaringen belangrijker vinden. Maar er is in ieder geval sprake van een kloof tussen de top van de organisatie en de jonge ambtenaren.

Kijkend naar de specifieke redenen voor vertrek zien we nuanceverschillen. Zowel jonge ambtenaren als gemeentesecretarissen vinden dat te weinig carrièremogelijkheden de belangrijkste reden is voor uitstroom van jonge medewerkers. Ook zijn ze het erover eens dat gebrek aan diversiteit juist *geen* belangrijke reden is voor vertrek. Maar jonge ambtenaren schatten de problemen op het gebied van competentiegebruik, financiële groei, en uitbesteding aan bureaus groter in dan gemeentesecretarissen.

Ook verschillen de jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen over de oplossingen om de problemen aan te pakken. Grote verschillen zijn vooral te zien bij financiële groei. Zo steunen jonge ambtenaren de oplossing om in dezelfde functie naar een hogere schaal gaan: ze geven deze oplossing een 8.1. Gemeentesecretarissen daarentegen zien dit helemaal niet zitten. Zij geven deze maatregel een 4.9. Dit roept de vraag op hoe gemeenten kunnen voldoen aan de verwachtingen van jonge ambtenaren zonder dat de personeelskosten onhoudbaar worden.

In gesprek over problemen en oplossingen

Op basis van bovenstaande kunnen we de volgende aanbevelingen doen:

- Gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren gaan in gesprek over de problemen en oplossingen, om zo de kloof te verkleinen en oplossingen te ontwikkelen die passen bij de specifieke situatie van de gemeente.
- Gemeenten creëren carrièrepaden die gebaseerd zijn op prestaties en inhoudelijke expertise, in plaats van op senioriteit.
- Gemeenten stimuleren de competenties van jonge ambtenaren door hen te betrekken bij strategische projecten en hen verantwoordelijkheid te geven, en geven jonge ambtenaren hier goede begeleiding in.

Het behoud van jonge ambtenaren is cruciaal voor gemeenten. Door te focussen op carrièreontwikkeling, het benutten van competenties en het bieden van financiële groeimogelijkheden kunnen gemeenten de uitstroom van jonge ambtenaren verminderen. Het is hierbij belangrijk dat gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren samenwerken om tot effectieve en gedragen oplossingen te komen waarbij ze het individuele belang en het organisatiebelang in lijn brengen.

1. Redenen vertrek en oplossingen

1.1. Probleem: Jonge ambtenaren vertrekken snel

Er is een groot tekort is aan gemeentepersoneel. Volgens de vacaturemonitor van A&O fonds gemeenten ligt het aantal openstaande vacatures rond de 11.000. De groep jonge ambtenaren – 35 jaar of jonger – heeft hierbij extra aandacht nodig. De uitstroom onder deze groep is volgens A&O hoog: ruim een derde van de nieuwe, jonge ambtenaren vertrekt weer binnen drie jaar. Ondanks dit hebben de meeste gemeenten nog geen beleid om deze uitstroom te voorkomen.

De vraag die dan rijst is: hoe kunnen gemeenten ervoor zorgen dat jonge ambtenaren behouden blijven? Om dit te onderzoeken heeft de Universiteit Utrecht samen met VNG Connect onderzocht welke problemen jonge ambtenaren ervaren waardoor ze willen vertrekken, en welke oplossingen er zijn om deze problemen aan te pakken.¹

Om dit te bestuderen hebben we focusgroepen gehouden met VNG Connect trainees. Hierna hebben we een vragenlijst uitgezet onder gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren. De details zijn te vinden in Appendix 1 en 2. We hebben gemeentesecretarissen meegenomen omdat er verschillen kunnen zijn tussen jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen over de redenen waarom ambtenaren vertrekken, en de oplossingen voor deze problemen.

Zo stelt een gemeentesecretaris dat het probleem zit in de stoffige cultuur:

“We hebben een enorm tekort aan personeel en vooral aan jong talent. Als het ons dan met veel moeite lukt om jeugdige toppers te vinden, rennen ze binnen een half jaar gillend weg omdat ze alles zo ouderwets en stoffig vinden.”

Gemeentesecretaris

¹ Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door financiering van NWO (subsidie IMP.EXP.23-24.021). Met dank aan alle respondenten voor hun deelname aan de focusgroepen en het invullen van de vragenlijsten. Daarnaast dank ik iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport, bijvoorbeeld door mee te denken over de vragenlijst, deze te verspreiden of het rapport kritisch te lezen: Mahmoed Bakhsh, Anke de Bont, Martiene Branderhorst, Fleurke Exterkate, Mitchell Hendriks, Cees Hogendijk, Patricia Honcoop, Melissa de Jonge, Marije Brinkhuis, Hanneke de Korte, Maike van 't Laar, Luuk de Jong, Annemieke Overmans, Tom Overmans, en Esther van Zoen — en vele anderen.

De personeelsmonitor van A&O fonds gemeenten laat echter zien dat vooral arbeidsmobiliteit en onvoldoende carrièreperspectief belangrijk zijn. Als er een mismatch is tussen wat gemeentesecretarissen denken dat het probleem is en wat volgens jonge ambtenaren echt het probleem is, zou dit ervoor kunnen zorgen dat gemeenten niet de juiste maatregelen nemen om jonge ambtenaren te behouden.

In dit onderzoek kijken we naar wat jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen *denken* dat belangrijke problemen en oplossingen zijn. Dit verschilt van een exitmonitor, waarin mensen aangeven waarom ze zijn vertrokken. Het voordeel van het kijken naar percepties is dat we een beeld krijgen van wat de huidige medewerkers ervaren. Dit helpt om inzicht te krijgen in wat er nu speelt en later mogelijk een rol zal spelen.

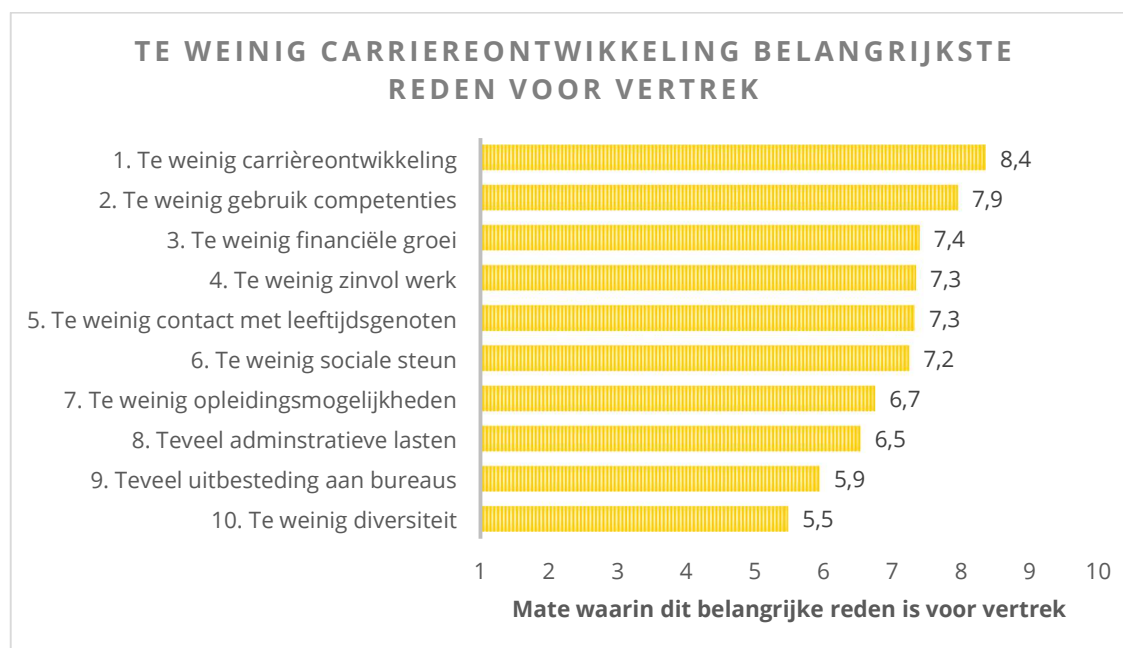
Hiernaast kunnen we zo de verschillen tussen jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen bestuderen. Gemeentesecretarissen hebben vaak veel invloed, en kunnen zo bijvoorbeeld (deels) bepalen welke oplossingen prioriteit krijgen. Maar zijn dit de oplossingen die volgens de huidige jonge ambtenaren waardevol zijn? Zo zouden ze veel geld en tijd kunnen stoppen in maatregelen die volgens de jonge ambtenaren niet effectief zijn.

We voegen toe aan huidig onderzoek door deze twee groepen te vergelijken. Hiernaast voegen we toe door te kijken naar oplossingen: welke maatregelen zijn effectief om jonge ambtenaren te behouden? Hier weten we nog weinig van.

1.2. Belangrijkste reden voor vertrek: te weinig carrièreontwikkeling

We vroegen aan de jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen welke redenen belangrijk waren dat jonge ambtenaren vertrekken. We hadden tien redenen geïdentificeerd via focusgroepen met jonge ambtenaren van VNG Connect. In de vragenlijst vroegen we aan de gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren in hoeverre een reden belangrijk was om te vertrekken.

Figuur 2 laat zien dat te weinig carrièreontwikkeling volgens respondenten de belangrijkste reden voor vertrek is. De gemiddelde score is een 8.4.

Figuur 2 Redenen voor vertrek van jonge ambtenaren volgens respondenten

Hiernaast zijn te weinig gebruik van competenties en te weinig financiële groei belangrijke redenen. De jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen vinden te weinig diversiteit en teveel uitbesteding aan bureaus juist *geen* belangrijke redenen dat jonge ambtenaren vertrekken. Wat ook opvalt is dat administratieve lasten – vaak gekoppeld aan bureaucratie – laag eindigt. Dit is blijkbaar niet zo belangrijk als de quote van de gemeentesecretaris suggereert.

1.3. Belangrijkste oplossing: promotie kunnen maken als inhoudelijk specialist
Naast de belangrijkste reden voor vertrek vroegen we ook welke oplossingen de jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen steunen om jonge ambtenaren te behouden. Voor elk van de tien redenen hebben we vier mogelijke oplossingen genoemd. In totaal hebben we zo 40 oplossingen aangedragen. In Figuur 2 vindt u de vijf oplossingen met de meeste steun.

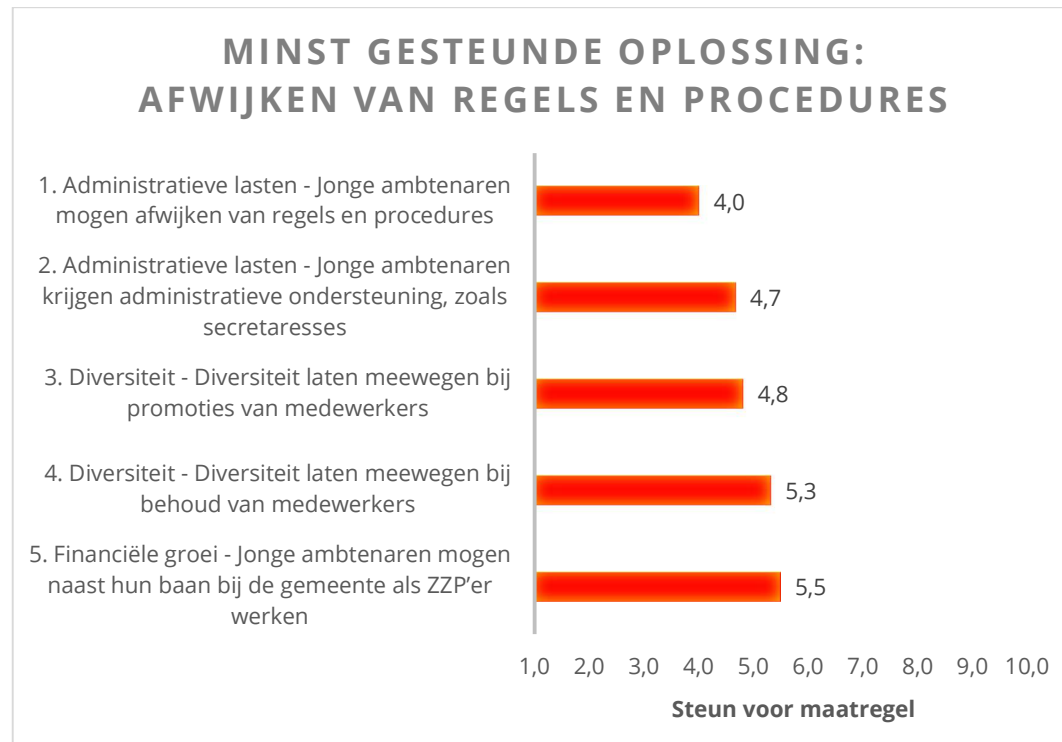
Figuur 3 Meest gesteunde oplossingen om vertrek jonge ambtenaren te voorkomen

De twee oplossingen met de meeste steun gaan over carrièreontwikkeling. Zo waarderen de respondenten de mogelijkheid om promotie te maken als inhoudelijk specialist en promotie kunnen maken op basis van prestaties in plaats van senioriteit. Hiernaast is er veel steun voor meer opleidingen, zowel intern als extern. Tot slot kan

het volgens de respondenten helpen als gemeenten overbodige regels en procedures schrappen.

We hebben ook gekeken welke oplossingen juist geen steun kregen. Dit geven we weer in Figuur 4.

Figuur 4 *Minst gesteunde oplossingen om vertrek jonge ambtenaren te voorkomen*



De minste steun krijg het mogen afwijken van regels en procedures. Hiernaast is er weinig steun voor administratieve ondersteuning voor jonge ambtenaren. Diversiteit laten meewegen bij promoties en behoud van medewerkers kan ook niet op waardering rekenen van de jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen. Tot slot is er weinig steun voor het mogen werken als ZZP'er naast een baan bij de gemeente.

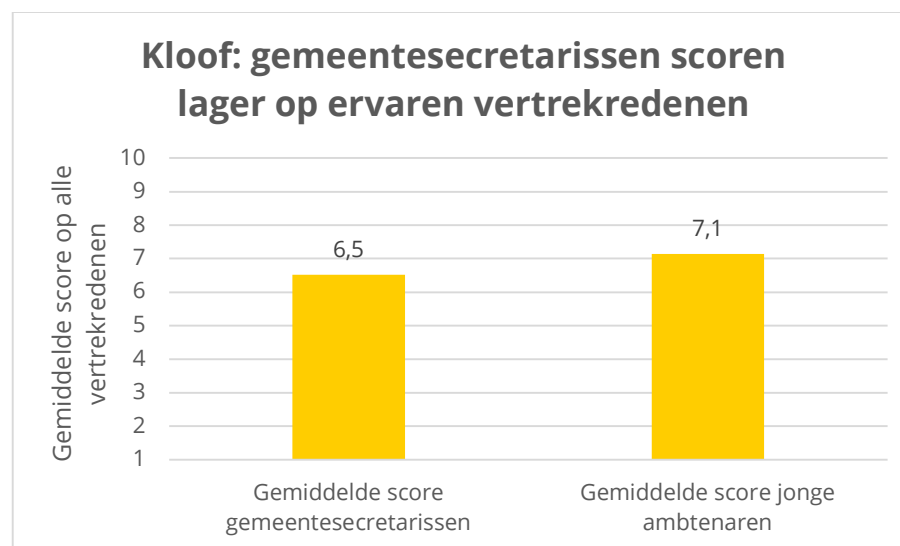
2. Verschillen tussen gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren

We zijn ook geïnteresseerd in de verschillen tussen gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren. Zien zij dezelfde problemen en oplossingen? Of verschillen ze juist? Dit is waardevol om te weten, bijvoorbeeld omdat gemeenten – bijvoorbeeld via de gemeentesecretaris – kunnen investeren in oplossingen die volgens jonge ambtenaren niet gaan helpen.

2.1. Kloof tussen gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren

Het eerste wat opvalt is dat gemeentesecretarissen systematisch lager scoren dan jonge ambtenaren op de vraag in hoeverre bepaalde factoren een rol spelen bij het vertrek van jonge medewerkers — zoals te weinig carrièrekansen, sociale steun, zinvol werk of opleidingsmogelijkheden. Dit geven we weer in Figuur 4.

Figuur 5 *Verskil tussen scores gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren op belangrijkheid vertrekredenen*



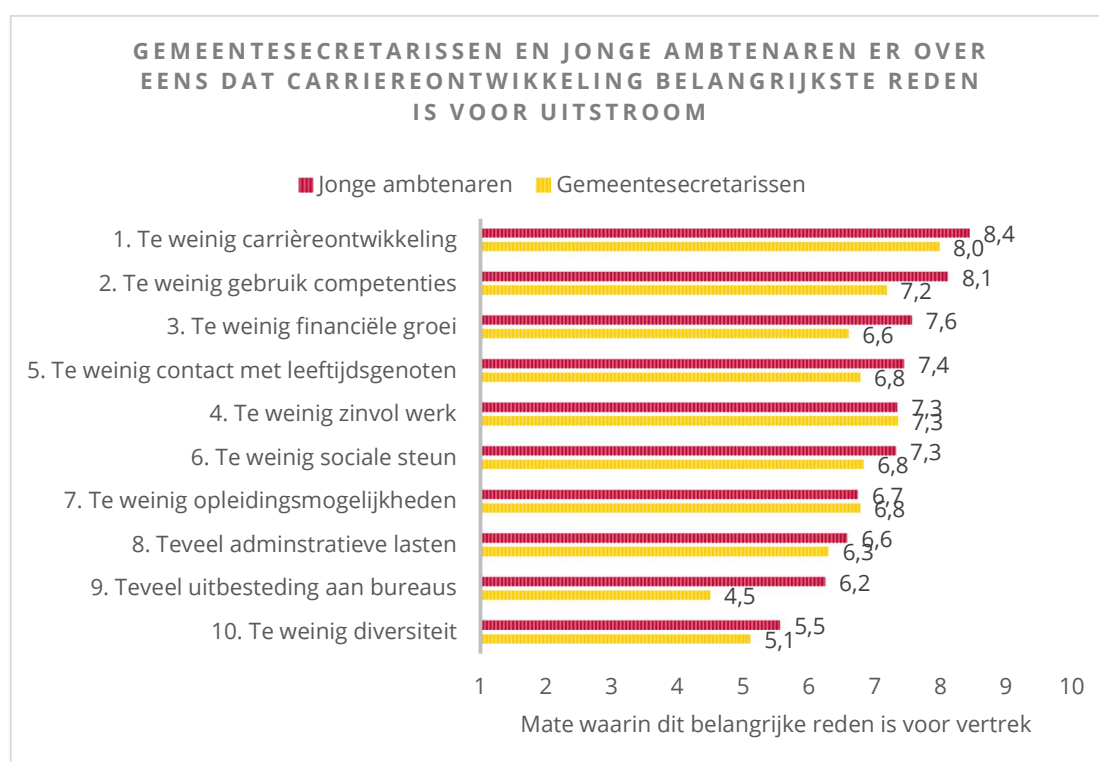
Er is dus een kloof tussen het management en jonge ambtenaren: de gemeentesecretarissen denken dat deze factoren een kleinere rol spelen in het vertrek van jonge ambtenaren dan de jonge ambtenaren zelf.

Het kan dat de gemeentesecretarissen de relevantie van deze vertrekredenen onderschatten. Maar het hoeft niet te betekenen dat de gemeentesecretarissen het fout hebben. Het kan zijn dat jonge ambtenaren sommige problemen als zwaarder ervaren dan ze zijn, of dat de leidinggevendenden andere verklaringen belangrijker vinden. Maar er is in ieder geval sprake van een kloof.

2.2. Overeenstemming over loopbaanproblemen

Figuur 6 laat zien dat zowel jonge ambtenaren als gemeentesecretarissen vinden dat te weinig carrièremogelijkheden de belangrijkste reden is voor uitstroom van jonge medewerkers. Met scores van respectievelijk 8,4 en 8,0 staat dit probleem met stip bovenaan. Ook zijn ze het erover eens dat gebrek aan diversiteit geen belangrijke reden is voor vertrek. Hier liggen de scores ook dicht bij elkaar, met respectievelijk een 5,5 en een 5,1.

Figuur 6 Verschil tussen scores gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren op waarom jonge ambtenaren vertrekken



2.3. Verschillen in problemen door gebrek aan financiële groei en teveel uitbesteding aan bureaus

Toch zijn er ook verschillen. Jongeren ervaren het te weinig gebruik van competenties en gebrek aan financiële groei als problematischer dan gemeentesecretarissen. Ook de uitbesteding aan bureaus is volgens jonge ambtenaren een belangrijkere reden voor vertrek dan voor gemeentesecretarissen. De scores verschillen hier flink: 6,2 versus 4,5.

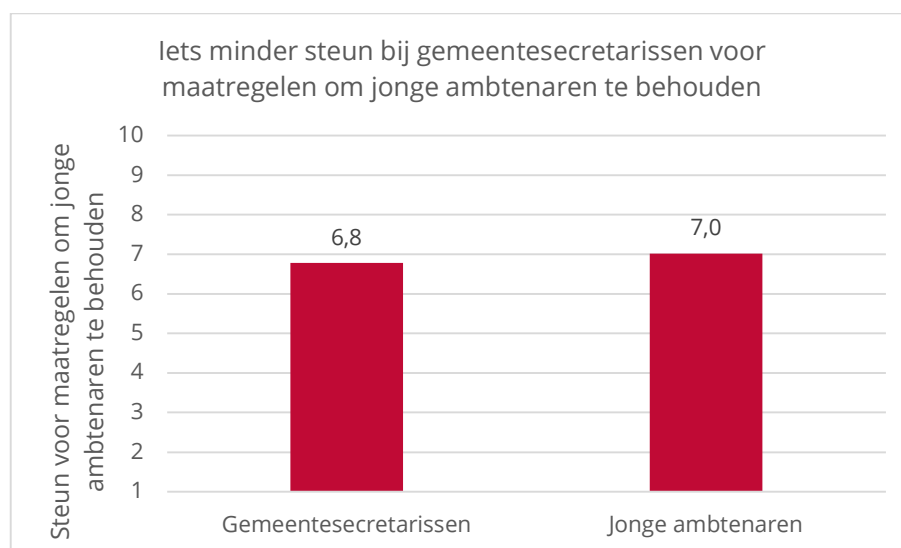
Over het algemeen blijkt dat de oorzaak van uitstroom breed worden gedeeld, maar dat er wel enkele verschillen zijn in welke redenen als belangrijk worden gezien. Dit biedt aanknopingspunten voor gerichte interventies: vooral investeren in

loopbaanontwikkeling en het benutten van de competenties van jonge ambtenaren lijkt essentieel.

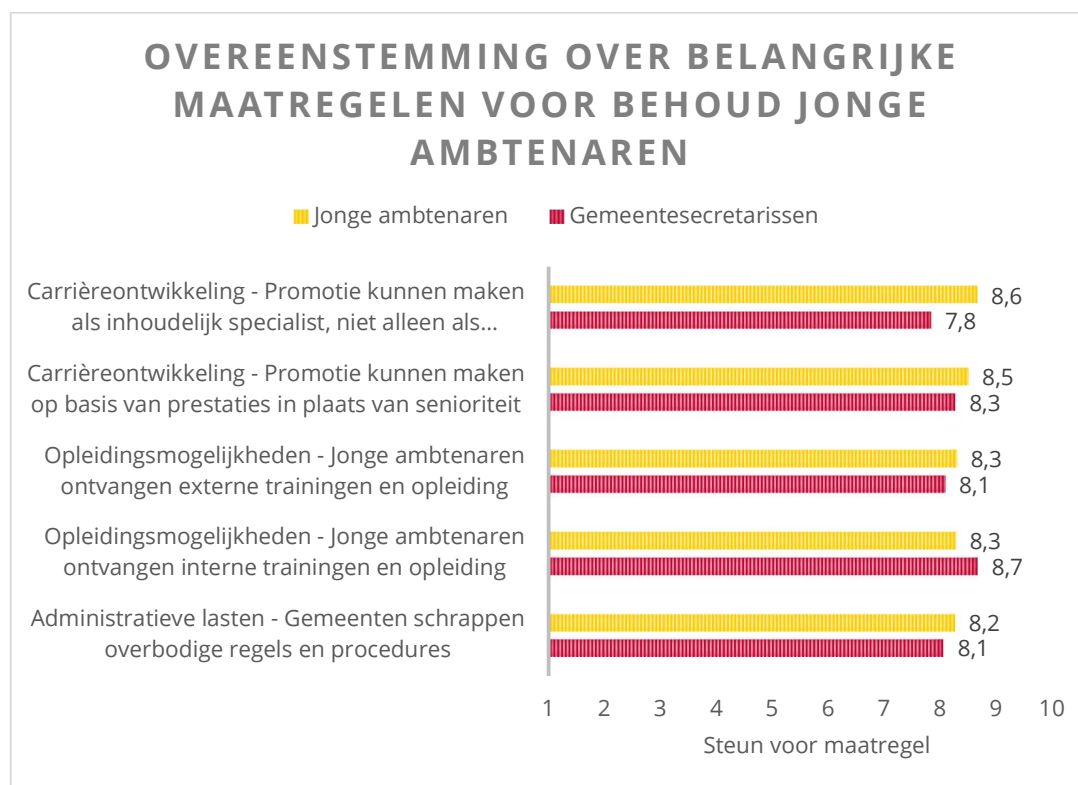
2.4. Iets minder steun bij gemeentesecretarissen om problemen aan te pakken
We hebben ook gevraagd in hoeverre gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren de maatregelen steunen om jonge ambtenaren te behouden.

De resultaten in Figuur 7 laten zien dat de steun voor maatregelen om jonge ambtenaren te behouden iets lager is onder gemeentesecretarissen (6.8) dan onder jonge ambtenaren zelf (7.0).

Figuur 7 *Verskil tussen steun maatregelen om jonge ambtenaren te behouden*

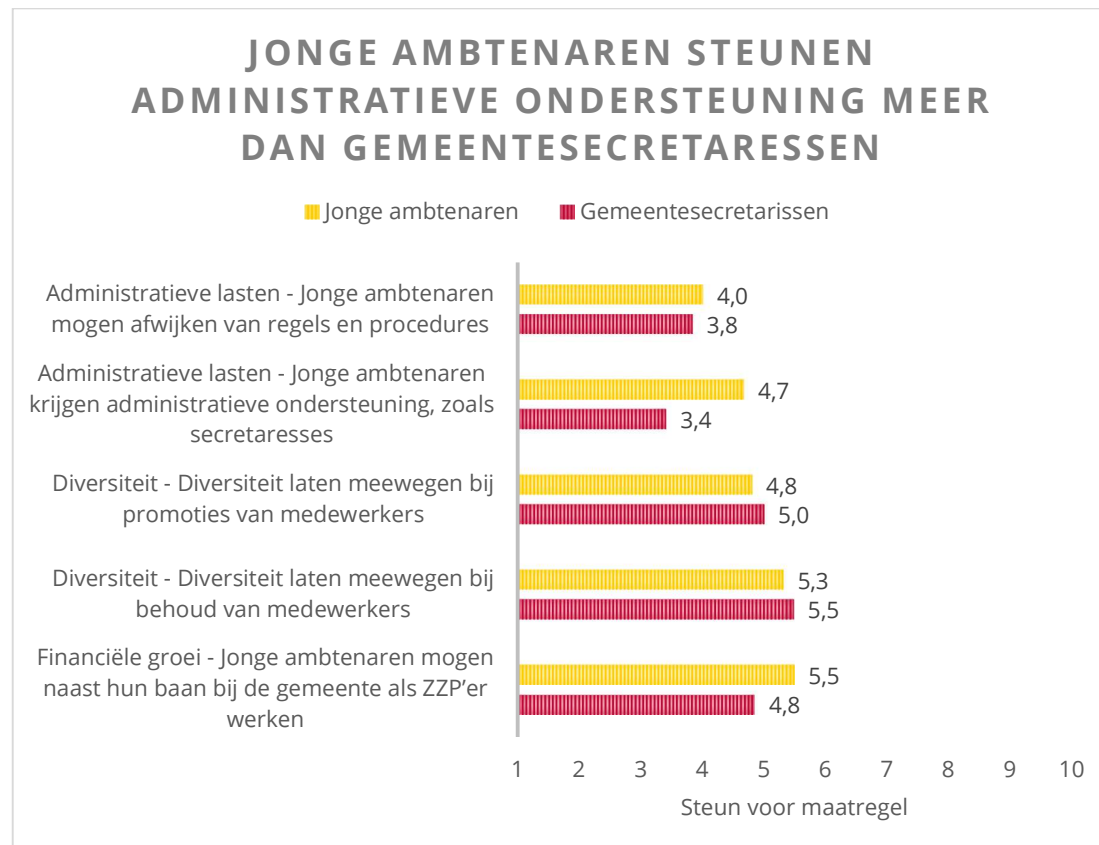


We kijken hierna naar de verschillen tussen de steun voor maatregelen. We bestuderen eerst de top vijf maatregelen volgens de jonge ambtenaren, weergegeven in Figuur 8. We zien dat jonge ambtenaren carrièreontwikkeling meer steunen dan gemeentesecretarissen. Wellicht is een reden dat gemeentesecretarissen zich zorgen maken over de oplopende personeelskosten. Ze zijn beide enthousiast over opleidingsmogelijkheden, hoewel gemeentesecretarissen interne opleidingen wat meer waarderen. Ook zien beide groepen de waarde van het verminderen van administratieve lasten.

Figuur 8 Top vijf maatregelen volgens jonge ambtenaren, inclusief scores gemeentesecretarissen

Hiernaast hebben we gekeken naar de minst gesteunde oplossingen door jonge ambtenaren. Dit is belangrijk, want we moeten ook weten wat juist *geen* steun krijgt. In Figuur 9 zien we dat jonge ambtenaren iets positiever zijn dan gemeentesecretarissen. Zo zijn ze meer voorstander van het toestaan van ZZP-werk naast hun baan bij de gemeente. Aan de andere kant zijn gemeentesecretarissen iets positiever over het meewegen van diversiteit bij promoties en behoud van jonge ambtenaren. Het idee dat jonge ambtenaren secretaresses krijgen zien ze dan juist weer helemaal niet zitten.

Figuur 9 Minst populaire maatregelen volgens jonge ambtenaren, inclusief scores gemeentesecretarissen



We kunnen hiernaast ook kijken naar het grootste verschil en de grootste overeenkomst. Het grootste verschil betreft de steun voor de maatregel *“Jonge ambtenaren kunnen in dezelfde functie naar een hogere schaal gaan”*. Jonge ambtenaren vinden dit een prachtig idee, met een gemiddelde van een 8.1.

Gemeentesecretarissen daarentegen zien dit helemaal niet zitten. Zij geven deze maatregel een schamele 4.9.

De grootste overeenkomst zit in de steun voor de maatregel op het gebied van zinvol werk: *“Laten zien hoe het werk van jonge ambtenaren bijdraagt aan de organisatie”*. Zowel jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen zijn hier positief over, met een score van 7,8 voor jonge ambtenaren en 7,9 voor gemeentesecretarissen.

3. Belangrijkste drie redenen voor vertrek

We kijken nu in detail naar de drie belangrijkste redenen voor vertrek: te weinig carrièreontwikkeling, te weinig gebruik van competenties, en gebrek aan financiële groei. We bestuderen ook de oplossingen die bij deze problemen horen. We gebruiken voor de bespreking opmerkingen die de respondenten hebben gegeven in de vragenlijst, via de facultatieve open opmerkingenvelden.

3.1. Carrièreontwikkeling: Teveel focus op senioriteit, te weinig op prestaties
Carrièreontwikkeling is volgens de respondenten de belangrijkste reden waarom jonge ambtenaren vertrekken. Zo stellen jonge ambtenaren een aantal problemen aan de kaak die carrièreontwikkeling moeilijk maken:

“Bij gemeenten is een te grote focus op ervaring, de meters die gemaakt zijn. Vaak ten onrechte en potentie blijft hiermee onbenut.”

“Inschaling baseren op prestaties en niet leeftijd.”

“Ik denk dat voor veel jongeren de doorgroeimogelijkheden binnen een gemeente onduidelijk zijn. Als dit duidelijker gecommuniceerd wordt of als hierover afspraken worden gemaakt heeft een medewerker zicht op wat de mogelijkheden zijn.”

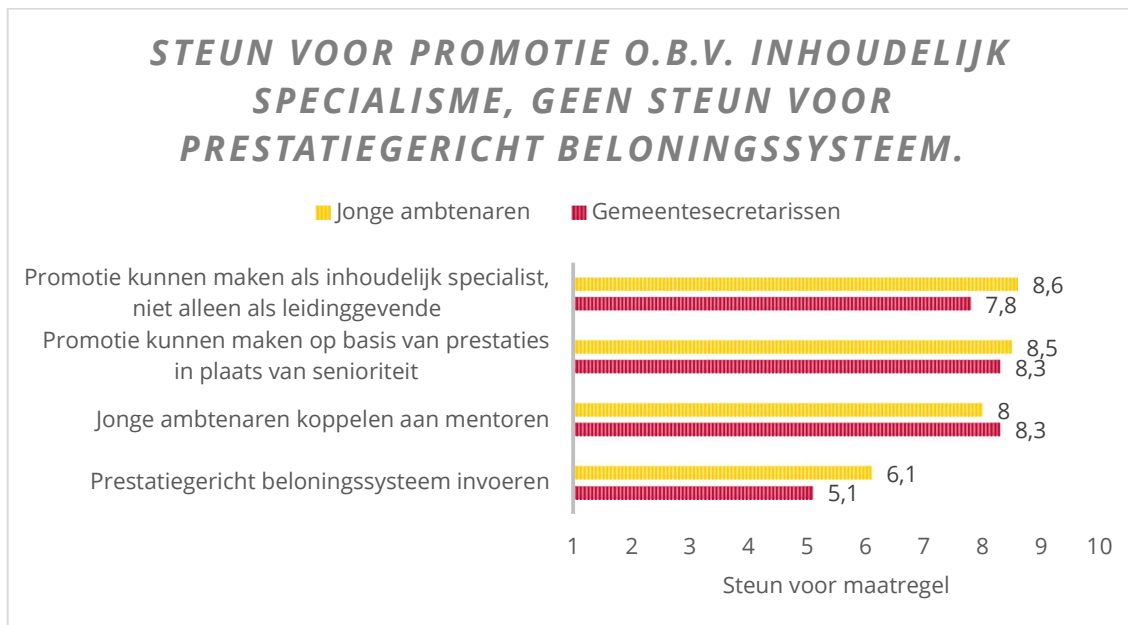
Ook gemeentesecretarissen zien het probleem, maar zijn wat kritischer:

“Specialist word je niet in een korte tijd.”

“Jonge ambtenaren helpen in hun ontwikkeling door bijvoorbeeld “do it yourself assessments”, de coaching waardoor er ook meer rust komt en bezinning. Niet elke gewenste carrière stap is ook een haalbare namelijk.”

“In gesprekken ook realisme inbrengen over toekomstperspectief: voer een eerlijk en open gesprek.”

Als we kijken naar de oplossingen, zien we dat de meeste steun uitgaat naar promotie maken als inhoudelijk specialist. Er is weinig steun voor het invoeren van een prestatiegericht beloningssysteem. Dit is opmerkelijk, aangezien er juist wel steun is om op basis van prestaties promotie te maken.

Figuur 10 Steun voor maatregelen om carrièreontwikkeling te verbeteren.

In de open opmerkingenvelden bieden de jonge ambtenaren verschillende extra oplossingen aan, zoals het opzetten van een groeimodel en high potential klasjes:

“Door net als in het bedrijfsleven een duidelijk groeimodel in te voeren waarbij je als junior door kan stromen naar een medior en later een senior functie.”

“Ontwikkelen van leiderschapsprogramma's voor jonge ambtenaren die leidinggevende ambities hebben, opzetten high potentials klasjes, jonge ambtenaren stimuleren om mee te draaien met directeuren etc.”

“Ontwikkelingsdagen organiseren: meer informatie over wat andere functies in de gemeente betekenen en welke er zijn.”

Gemeentesecretarissen zijn het eens dan gemeentes “meer moeten sturen op persoonlijke ontwikkeling”. Maar ze zien wel minder mogelijkheden dan jonge ambtenaren. Zo stelt een van hen: “Onze CAO biedt weinig ruimte voor bovengenoemde maatregelen. Zeker bij een kleine gemeente zijn deze mogelijkheden beperkt.” Het voldoen aan alle wensen van de jonge ambtenaren lijkt dan ook lastig.

3.2. Competenties: Jong talent mist uitdaging, behoefte aan begeleiding hierbij
Een tweede belangrijke reden waarom jonge ambtenaren vertrekken is dat ze hun competenties niet kunnen gebruiken. Jonge ambtenaren ervaren het als een belangrijkere reden (gemiddeld 8,2) dan gemeentesecretarissen (7,2).

Jonge ambtenaren hebben het gevoel dat hun competenties niet altijd goed worden gebruikt, zo stellen ze:

"Ik merk dat jong talent onbenut wordt en niet uitgedaagd."

"Meer ruimte geven om competenties te ontwikkelen, wordt geremd door administratieve taken."

"Meer betrekken bij programma's en projectmanagement in plaats van extern inhuren."

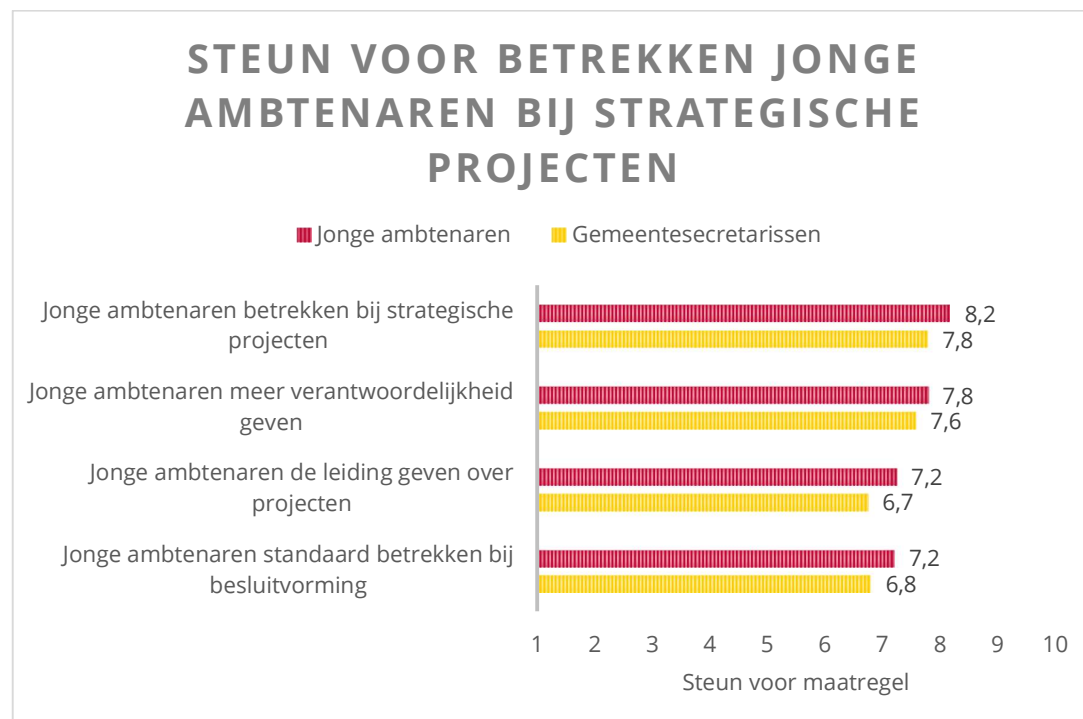
Ook gemeentesecretarissen zien het probleem en geven aan dat het gebruik van competenties onafhankelijk is van leeftijd:

"Alles afhankelijk van de situatie. Maar leeftijd speelt bij mij weinig rol in welke verantwoordelijkheden je kan geven."

"Jonge ambtenaren geven iets vaker aan dat ze een gebrek aan uitdaging ervaren."

"Veel steun om jonge medewerkers in positie te brengen. Ze moeten echter wel de wil en de potentie hebben om deze kansen te pakken en uit te voeren."

Als we kijken naar de oplossingen, lijkt er veel overeenstemming te zijn tussen de jonge ambtenaren en de gemeentesecretarissen. Zo zijn ze het eens dat gemeenten jonge ambtenaren meer kunnen betrekken bij strategische projecten.

Figuur 11 Steun voor maatregelen om gebruik van competenties te verbeteren.

In de open opmerkingenvelden geven de jonge ambtenaren zelf aan dat vooral begeleiding belangrijk is:

“Helemaal voor om jonge ambtenaren meer verantwoordelijkheid te geven! Let wel op dat je met deze verantwoordelijkheid ook wat mentoring of coaching organiseert. Laat mensen niet teveel zwemmen.”

“Laat ze niet te veel zwemmen. Ik heb veel gezien dat je gewoon aan je lot wordt overgelaten.”

“Bij leidinggevende functies moet je wel begeleiding krijgen anders laten ze je 'zwemmen'. Ook kijken welke competenties je hebt en hoe je die kunt inzetten bij je werk is belangrijk.”

Concluderend lijken er veel mogelijkheden te zitten om jonge ambtenaren meer gebruik te laten maken van hun competenties, mits ze hierin begeleid worden.

3.3. Financiële groei: Financiële prikkel mist, maar is dit slecht?

De op twee na belangrijkste reden voor het vertrek van ambtenaren is volgens de respondenten gebrek aan financiële groei. Vooral jonge ambtenaren geven dit als een probleem aan (7,6), terwijl dit volgens gemeentesecretarissen niet zo belangrijk is (6,6). Zo stellen jonge ambtenaren:

“Terechte financiële groei zou nooit een issue moeten zijn en is volgens mij dé grootste reden dat mensen vertrekken bij een organisatie.”

“Ik hoor vaak dat dit een factor is om weg te gaan, vooral bij kleine gemeenten.”

“Het tredensysteem is beperkend voor als ik het goed doe.”

“Als je net van school komt en een huis moet huren, zijn de kosten gigantisch. Vaak begin je met een brutosalaris van 2,000 waarmee je nauwelijks rondkomt. In 5 jaar tijd kun je wel snel groeien, tot een niveau dat je nu denkt, het maakt me nu wat minder uit hoe hard ik stijg, want ik zit comfortabel met mijn uitgaven. Dat komt ook omdat ik veel van baan en opdracht ben gewicht in de eerste paar jaren.”

De gemeentesecretarissen zijn kritischer. Ze geven aan dat er meer is dan alleen maar groei in salaris:

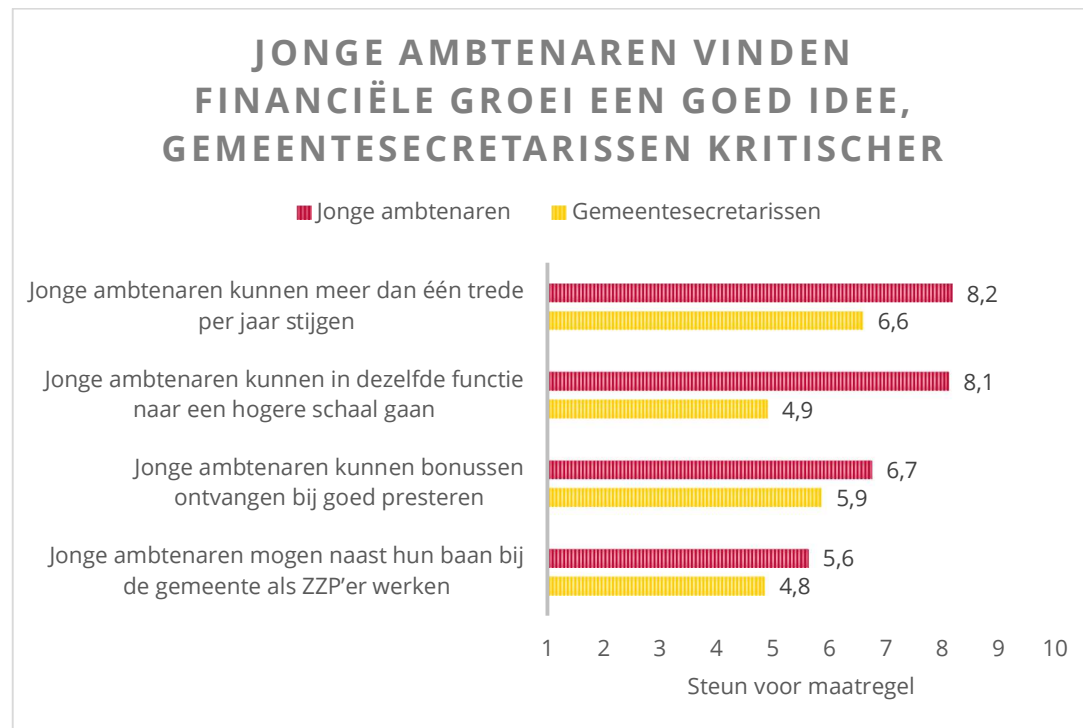
“Jonge ambtenaren geven vaker aan minder tevreden te zijn met de arbeidsvoorwaarde, maar dit is zelden de reden van vertrek.”

“Bezoldiging voor jonge ambtenaren is doorgaans al goed geregeld en daarmee niet het meest cruciale aspect. Meer andersoortige ervaring opdoen (groeien) is veel belangrijker.”

“Waardering is meer dan financiële beloning. Denk bv. ook aan het mogen volgen van opleidingen.”

“Beloningen niet in geldelijke zin. Salaris is vaak niet de sleutel (medewerkers zitten nog niet in de max). Maar belonen door ook leuke dingen (samen) te doen helpt ook.”

Als we kijken naar de oplossingen zien we ook grote verschillen. In Figuur 12 zien we dat jonge ambtenaren salarisstijging als een goede oplossing zien, met een score van 8,2. Gemeentesecretarissen zijn minder enthousiast, en geven deze maatregel een 6,6.

Figuur 12 Steun voor maatregelen om meer financiële groei mogelijk te maken.

De jonge ambtenaren geven zelf ook een aantal oplossingen weer, zoals bewustwording van de privileges die gemeenteambtenaren hebben:

“Klagen over 'te weinig salaris' past überhaupt bij jonge mensen. Misschien meer inzetten op bewustwording dat andere leeftijdsgenoten met ook een hbo/wo achtergrond veel minder verdienen dan je doet als ambtenaar?”

“Waar vind je in de commerciële wereld nu een baan waarin je automatisch (mits je bovenin je schaal zit) elk jaar meer salaris krijgt en ook een goede prijsindexatie erbij krijgt? Veel collega's lijken dit maar normaal te vinden, maar in de commerciële wereld moet je vechten voor elke euro die je meer wilt en dat kunnen verantwoorden, hier is het een wetmatigheid...”

“Het is al erg goed geregeld in gemeenteland, vind het geklaag over te weinig zeer onterecht. Ik kom uit een sector (eerstelijns paramedische zorg) waar het véél slechter geregeld is. Soms mag het in gemeenteland juist wel wat minder royaal bedeed worden en wees dankbaar.”

“Als je voor de financiële prikkel bij een gemeente gaat werken zit je voor mijn gevoel met de verkeerde intentie bij een overheidsinstelling.”

Ook een gemeentesecretaris geeft een mogelijk andere oplossing:

“Tredes verlengen in de startersschalen Jonge ambtenaren aannemen als jr, terwijl er sr functie beschikbaar is. Daarmee groeipad mogelijk maken.”

Concluderend blijkt dat er een kloof is tussen de opvattingen en oplossingen van jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen. Het kan waardevol zijn om hierover in gesprek te gaan: is financiële beloning nu wel of juist geen belangrijke reden dat jonge ambtenaren vertrekken? En welke oplossingen zijn haalbaar binnen de organisatie?

4. Conclusie: Samenwerken aan carrièreontwikkeling, competenties en financiële groei

Het behoud van jonge ambtenaren is cruciaal voor gemeenten. Door te focussen op carrièreontwikkeling, het benutten van competenties en het bieden van financiële groei mogelijkheden, kunnen gemeenten de uitstroom van jonge ambtenaren verminderen. Wel is het hier van belang om het individuele en het organisatiebelang te verbinden: niet iedereen kan carrière maken en financieel groeien. Het is daarom belangrijk dat gemeentesecretarissen en jonge ambtenaren samen bestuderen welke oplossingen effectief zijn en op draagvlak kunnen rekenen.

Appendices

1. Methode: Focusgroepen en vragenlijst

We hebben twee dataverzamelmethodeën gebruikt. Ten eerste hebben we kwalitatieve data verzameld via focusgroepen met ongeveer 60 VNG Connect trainees. Op 22 september 2023 hebben we problemen geïdentificeerd waarom jonge ambtenaren vertrekken. Op 27 oktober 2023 hebben de VNG Connect trainees op basis hiervan de tien belangrijkste problemen geïdentificeerd. Voor deze tien oplossingen hebben de VNG Connect trainees op basis hiervan ook een aantal oplossingen bedacht. Deze hebben we later aangevuld en waar nodig aangepast (om o.a. dubbelingen te voorkomen) om per probleem vier mogelijke oplossingen te identificeren.

Ten tweede hebben we een vragenlijst uitgezet onder jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen. De vragenlijst is ingevuld tussen 17 februari en 2 april 2025. Dit hebben we gedaan via samenwerking met FUTUR voor het rekruteren van jonge ambtenaren en VNG Connect voor het benaderen van de gemeentesecretarissen. Ook hebben we de vragenlijst verspreid via LinkedIn en via de verenigingen van jonge ambtenaren van verschillende gemeenten, zoals het Jonge Ambtenaren Netwerk Amsterdam (JAN Amsterdam).

De doelen van de vragenlijst waren om:

- 1) De rangorde te bepalen van de tien problemen: welke problemen zijn volgens jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen het belangrijkste?
- 2) De rangorde te bepalen van de oplossingen: welke oplossingen hebben de meeste steun?
- 3) De verschillen te beschrijven: In hoeverre denken jonge ambtenaren en gemeentesecretarissen verschillend over de problemen en de oplossingen?

115 gemeentesecretarissen en 551 jonge ambtenaren zijn uiteindelijk meegenomen in de analyse, een totaal van 666 deelnemers. Dit is voldoende volgens de poweranalyse, aangezien we een minimum van 93 gemeentesecretarissen en 185 jonge ambtenaren nodig hadden.

803 respondenten startten met de vragenlijst. Een deel is verwijderd omdat ze a) geen informed consent toestemming gaven (3: van 803 naar 800), b) geen antwoord hadden gegeven over de vraag of ze gemeentesecretaris of jonge ambtenaar waren (57: van 800 naar 743), c) aangaven een andere functie te hebben dan gemeentesecretaris of jonge ambtenaar (27: van 743 naar 716), c) aangegeven hadden dat ze een jonge ambtenaar waren maar bij de leeftijd hoger dan 35 jaar

hadden aangegeven (10: van 716 naar 706, d) een fout hadden gemaakt bij een aandacht check (40: van 706 naar 666).

2. Alle scores

Hieronder geven we alle gemiddelde scores weer voor de vragen die we behandeld hebben in dit rapport. De respondenten antwoordden op een 1-5 schaal. Om de interpretatie gemakkelijker te maken hebben we deze omgezet naar een 1-10 schaal voor dit rapport met de volgende formule: [nieuwe 1-10 waarde] = ([oude 1-5 waarde] – 1) * 2.25 + 1. Een 1 blijft dan een 1: $(1-1)*2.25 + 1 = 1$. Een 3 wordt een 5.5: $(3-1) * 2.25 + 1 = 5.5$. Een 5 wordt een 10: $(5-1) * 2.25 + 1 = 10$.

Tabel 1 Redenen volgens respondenten waarom jonge ambtenaren vertrekken

Reden voor vertrek	Alle	Jonge ambtenaren	Gemeentesecretarissen
1. Te weinig carrièreontwikkeling	8.4	8.4	8.0
2. Te weinig gebruik competenties	7.9	8.1	7.2
3. Te weinig financiële groei	7.4	7.6	6.6
4. Te weinig zinvol werk	7.3	7.3	7.3
5. Te weinig contact met leeftijdsgenoten	7.3	7.4	6.8
6. Te weinig sociale steun	7.2	7.3	6.8
7. Te weinig opleidingsmogelijkheden	6.7	6.7	6.8
8. Teveel administratieve lasten	6.5	6.6	6.3
9. Teveel uitbesteding aan bureaus	5.9	6.2	4.5
10. Te weinig diversiteit	5.5	5.5	5.1

Noot: Specifieke stellingen:

1. In hoeverre is **te weinig carrièreontwikkeling** volgens u een belangrijke reden dat jonge ambtenaren vertrekken?
Carrièreontwikkeling beschrijven [we] als het verkrijgen van functies en verantwoordelijkheden binnen de gemeente die passen bij de doelen van ambtenaren.
2. In hoeverre zijn [/is] **te weinig gebruik van competenties** volgens u een belangrijke reden dat jonge ambtenaren vertrekken?
Gebruik van competenties beschrijven we als de mogelijkheid van ambtenaren om hun kennis en vaardigheden te gebruiken op hun werk.
3. In hoeverre is **te weinig financiële groei** volgens u een belangrijke reden dat jonge ambtenaren vertrekken?
Weinig financiële groei is de situatie waarin het inkomen van een ambtenaar niet sterk stijgt over enkele jaren.
4. In hoeverre is **gebrek aan zinvol werk** volgens u een reden waarom jonge ambtenaren vertrekken?
Zinvol werk is werk dat volgens ambtenaren waardevol is omdat het een belangrijk doel dient.

5. In hoeverre is **gebrek aan contact met leeftijdsgenoten** volgens u een belangrijke reden dat jonge ambtenaren vertrekken?
Contact met leeftijdsgenoten beschrijven we als de interacties die gemeenteambtenaren hebben met collega's van een vergelijkbare leeftijd.
6. In hoeverre is **gebrek aan sociale steun** volgens u een belangrijke reden dat jonge ambtenaren vertrekken?
We definiëren sociale steun als de mate van waardevolle sociale interactie op het werk met collega's en leidinggevenden.
7. In hoeverre is **gebrek aan opleidingsmogelijkheden** u een belangrijke reden dat jonge ambtenaren vertrekken?
Opleidingsmogelijkheden beschrijven we als de kansen die de gemeente biedt aan ambtenaren om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen via training en scholing.
8. In hoeverre zijn **teveel administratieve lasten** volgens u een belangrijke reden dat jonge ambtenaren vertrekken?
Administratieve lasten definiëren we als regels die geen nut hebben en alleen zorgen voor extra werk.
9. In hoeverre is **teveel uitbesteding aan bureaus** volgens u een belangrijke reden dat jonge ambtenaren vertrekken?
Uitbesteding aan bureaus vindt plaats wanneer een gemeente contracten afsluit met andere organisaties om diensten of producten te leveren.
10. In hoeverre is **gebrek aan diversiteit** volgens u een belangrijke reden dat jonge ambtenaren vertrekken?
We definiëren diversiteit als de verschillen die mensen gebruiken om te zeggen dat iemand anders is, bijvoorbeeld geslacht, etniciteit, leeftijd, fysieke mogelijkheden, seksuele geaardheid, achtergrond, of gedrag.

In Tabel 2 geven we weer welke oplossingen om de ambtenaren te behouden steun krijgen bij de respondenten.

Tabel 2 Steun voor oplossingen om jonge ambtenaren te behouden

Steun voor oplossingen	Alle	Jonge ambtenaren	Gemeente-secretarissen
<i>1. Meer carrièreontwikkeling</i>	8.5	8.6	7.8
Promotie kunnen maken als inhoudelijk specialist, niet alleen als leidinggevende	8.4	8.5	8.3
Promotie kunnen maken op basis van prestaties in plaats van senioriteit	8.0	8.0	8.3
Jonge ambtenaren koppelen aan mentoren	5.9	6.1	5.1
Prestatiegericht beloningssysteem invoeren	8.5	8.6	7.8
<i>2. Beter gebruik competenties</i>			
Jonge ambtenaren betrekken bij strategische projecten	8.1	8.2	7.8
Jonge ambtenaren meer verantwoordelijkheid geven	7.7	7.8	7.6
Jonge ambtenaren de leiding geven over projecten	7.2	7.2	6.7
Jonge ambtenaren standaard betrekken bij besluitvorming	7.1	7.2	6.8
<i>3. Meer financiële groei</i>			
Jonge ambtenaren kunnen meer dan één trede per jaar stijgen	7.9	8.2	6.6
Jonge ambtenaren kunnen in dezelfde functie naar een hogere schaal gaan	7.5	8.1	4.9
Jonge ambtenaren kunnen bonussen ontvangen bij goed presteren	6.6	6.7	5.9
Jonge ambtenaren mogen naast hun baan bij de gemeente als ZZP'er werken	5.5	5.6	4.8

Steun voor oplossingen	Alle	Jonge ambtenaren	Gemeente-secretarissen
4. Verhogen zinvolheid werk			
Jonge ambtenaren mogelijkheden geven om zelf projecten op te zetten	8.1	8.1	8.0
Jonge ambtenaren betrekken bij besluitvorming	8.0	8.0	7.8
Laten zien hoe het werk van jonge ambtenaren bijdraagt aan de organisatie	7.8	7.8	7.8
Laten zien hoe het werk van jonge ambtenaren bijdraagt aan het welzijn van burgers	7.7	7.7	7.6
5. Verbeteren contact met leeftijdsgenoten			
Intern netwerk voor jonge ambtenaren opzetten of stimuleren	7.9	7.8	8.1
Informele bijeenkomsten voor jonge ambtenaren	7.7	7.6	8.2
Projecten in teams van jonge ambtenaren uit verschillende afdelingen	7.2	7.2	7.1
Extern netwerk voor jonge ambtenaren opzetten of deelname stimuleren, bijvoorbeeld FUTUR	6.7	6.5	7.2
6. Verbeteren sociale steun			
Informele activiteiten organiseren	7.9	7.8	8.5
Een keer per week gezamenlijke lunch	6.8	6.9	6.4
Afspreken op welke dagen medewerkers op kantoor zijn	6.7	6.6	7.1
Minimaal aantal dagen per week op kantoor afspreken	6.2	6.0	7.2
7. Verbeteren opleidingsmogelijkheden			
Jonge ambtenaren ontvangen interne trainingen en opleiding	8.3	8.3	8.7

Steun voor oplossingen	Alle	Jonge ambtenaren	Gemeente-secretarissen
Jonge ambtenaren ontvangen externe trainingen en opleiding	8.2	8.3	8.1
Training en opleiding worden automatisch gekoppeld aan loopbaanpaden	7.6	7.6	7.5
Jonge ambtenaren ontvangen VNG-trainingen en opleiding	7.5	7.5	7.1
8. Verminderen administratieve lasten			
Gemeenten schrappen overbodige regels en procedures	8.2	8.2	8.1
Gemeenten gaan documenten digitaliseren; papierwerk afschaffen	7.5	7.4	7.6
Jonge ambtenaren krijgen administratieve ondersteuning, zoals secretaresses	4.7	4.9	3.4
Jonge ambtenaren mogen afwijken van regels en procedures	4.0	4.0	3.8
9. Minder uitbesteding aan bureaus			
Gemeenten – of samenwerkende gemeenten - zetten eigen intern adviesbureau op	6.7	6.9	6.1
Gemeenten verlagen uitgaven aan extern advies, bijvoorbeeld onder Roemernorm (max. 10 procent personeelskosten)	6.5	6.8	5.1
Gemeenten stellen strikte goedkeuringseisen op voor het aanvragen van extern advies	6.3	6.4	5.4
Jonge ambtenaar standaard onderdeel maken van het ingehuurd adviesteam	5.7	5.7	5.4
10. Verhogen diversiteit			
Diversiteit meer zichtbaar maken in de organisatie	6.6	6.6	6.6
Diversiteit laten meewegen bij werving van medewerkers	5.8	5.7	6.1

Steun voor oplossingen	Alle	Jonge ambtenaren	Gemeente-secretarissen
Diversiteit laten meewegen bij behoud van medewerkers	5.3	5.3	5.5
Diversiteit laten meewegen bij promoties van medewerkers	4.8	4.8	5.0

Noot: Voor deze stellingen stond: Hieronder volgen een aantal maatregelen die ervoor kunnen zorgen dat jonge ambtenaren behouden blijven, via [... b.v. meer gebruik maken van hun competenties]. In hoeverre steunt u deze maatregelen?