

**"De wervingskracht van de federale overheid als werkgever ten
aanzien van hoog gekwalificeerd personeel:
de arbeidsmarktpositionering en het imago in kaart gebracht"**

**Myriam Parys
Annie Hondegem
m.m.v.
Trui Steen
Wouter Vandenabeele**

Het Instituut voor de Overheid, verbonden aan het departement Politieke Wetenschappen van de Katholieke Universiteit Leuven, voerde van oktober 2000 tot april 2002 een onderzoek uit naar de wervingskracht van de federale overheid ten opzichte van hooggekwalificeerde jongeren. Dit onderzoek was in opdracht van de federale diensten voor wetenschappelijke, technische en culturele aangelegenheden (DWTC) en kaderde in het onderzoeksprogramma 'Modernisering van de overheidsinstellingen'. De doelstelling van het onderzoek was om de arbeidsmarktpositionering en het imago van de federale overheid als werkgever in kaart te brengen.

Het personeelsbeleid in de federale overheid staat immers geplaagd voor grote uitdagingen. Eén van die uitdagingen betreft het aantrekken en behouden van hooggekwalificeerd personeel op een arbeidsmarkt gekenmerkt door schaarste. Er is een verscherpte concurrentie ontstaan om mensen met een vergelijkbaar opleidingsprofiel te rekruteren en selecteren. De overheid dient te anticiperen op deze ontwikkelingen en daarom is het essentieel dat zij op structurele wijze haar positie op de arbeidsmarkt bepaalt.

Het onderzoek "De wervingskracht van de federale overheid" bestond uit drie delen: 1) een analyse van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt van hooggeschoolden, 2) een onderzoek naar de arbeidsbeleving van jonge federale ambtenaren in het Ministerie van Financiën, 3) een survey naar de arbeidsoriëntaties van laatstejaarsstudenten en jong werkenden.

I. Ontwikkelingen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt

In eerste instantie bracht een kwantitatief onderzoek de positie van de federale overheid op de externe arbeidsmarkt voor hooggekwalificeerden in kaart. De analyse bestond uit 2 delen: een aanbodanalyse en een vraaganalyse.

In de **aanbodanalyse** werd het aanbod aan arbeidskrachten op de Belgische arbeidsmarkt besproken. De eerste trend die hier geobserveerd werd is een toenemende vergrijzing van de actieve bevolking in België. De combinatie van een langere levensverwachting met een lage vruchtbaarheid zorgt voor een toenemende proportie ouderen in de bevolkingspiramide. De verandering in de leeftijdsstructuur van de bevolking heeft een ongunstige invloed op het arbeidsaanbod: de leeftijdsklassen boven de 50 dijen uit, terwijl de jongere leeftijdsklassen dunner worden. Over 5 jaar stijgt de bevolking in de leeftijdsklasse 50-64 jaar met 146.000 eenheden omwille van de instroom van de babyboomgeneratie, terwijl de

leeftijdsklassen 30-34 jaar en 35-39 jaar respectievelijk 72.000 en 61.000 eenheden verliezen. De gemiddelde leeftijd van het arbeidsaanbod bedroeg in 1990 nog 38,3 jaar, neemt toe tot 39,5 jaar in 1999 en zou reeds 40,5 bedragen in 2005. Bovendien is de uitstroom onder 50-plussers groot in België; ons land heeft vanaf 1950 doorlopend de laagste effectieve pensioenleeftijd van alle OESO-landen.

De tweede trend die het arbeidsaanbod negatief beïnvloedt is de ontgroening. Demografische projecties stellen een alsmaar dalende fertiliteit voorop. Het aantal kinderen dat een vrouw kreeg bereikte een maximum in 1964 met 2,71 kinderen per vrouw. Vanaf 1965 begon de vruchtbaarheid te dalen. Er zijn 2,1 kinderen per vrouw nodig om in de vervanging van de generaties te kunnen voorzien. In 2050 zal er echter nog maar een vruchtbaarheid zijn van 1,75 kinderen per vrouw, in 1999 was dat 1,85 kind per vrouw. De traditioneel interessante populatie (vanuit wervingsperspectief) van jongeren neemt dus in omvang af tengevolge van een dalende nataliteit en de gemiddeld hogere scholarisatiegraden. Dit terwijl de vergrijzing voor een structureel grotere vervangingsvraag zorgt. Vanaf 2004 zullen er jaarlijks meer mensen zijn die de arbeidsmarkt verlaten dan mensen die de arbeidsmarkt betreden. Er kan verwacht worden dat de toenemende activiteitsgraad van vrouwen deze grotere vervangingsvraag deels kan opvullen, maar de vraag is of dit voldoende zal zijn.

De derde trend is immers de groei van de werkgelegenheid. Sinds 1995 kent de Belgische economie een sterke toename van de werkgelegenheid, met als hoogtepunt het jaar 2000. Deze stijging kwam in 2002 abrupt tot een einde. Projecties voorspellen dat de werkgelegenheid in 2002 stabiel zou blijven omdat de conjuncturele inzinking met enige vertraging haar sporen achterlaat op de arbeidsmarkt. Vanaf 2003 zou de werkgelegenheidsgroei terug aanknopen bij de cijfers die gemiddeld tijdens de periode 1995-2000 werden opgetekend. Over de periode 2002-2007 zouden er, volgens het Federaal Planbureau, netto meer dan 180.000 arbeidsplaatsen gecreëerd worden. De werkgelegenheidsgroei zorgt voor dynamiek op de arbeidsmarkt. Het aantal vacatures zal stijgen; zowel het aantal vervangingsvacatures als het aantal uitbreidingsvacatures zal toenemen. Het groeiend aantal vervangingsvacatures is te verklaren door de uitstroom van ouderen en doordat werkenden sneller van job kunnen veranderen in een gunstige arbeidsmarkt. Het aantal uitbreidingsvacatures vormt een vertaling van de werkgelegenheidsgroei.

Een vierde trend is de ongelijke sectorale verdeling van de werkgelegenheidscreatie. De werkgelegenheidsgroei lijkt vooral de dienstensector ten goede te komen. Het aantal nieuwe arbeidsplaatsen in de marktdiensten zou tussen 2002 en 2007 met meer dan 200.000 eenheden toenemen. Dit kan een belangrijk fenomeen zijn als we ervan uitgaan dat de dienstensector traditioneel mensen met een zelfde opleidingsprofiel zoekt als de overheid.

Wanneer tenslotte de werkgelegenheidsgroei geanalyseerd wordt naar opleidingsniveau blijkt deze voornamelijk hooggekwalificeerden ten goede te komen.

In de **vraaganalyse** staat de vraag van de federale overheid naar hooggekwalificeerde arbeidskrachten centraal. In eerste instantie wordt het personeelsbestand van de federale overheidsdiensten geanalyseerd naar een aantal socio-demografische kenmerken. Hieruit blijkt onder meer dat het ambtenarenkorps gestaag vergrijst. Deze trend is terug te vinden bij statutairen en contractuelen, al liggen de gemiddelde

leeftijden bij de contractuelen een stuk lager. De vergrijzing is bij de statutairen het sterkst merkbaar bij het mannelijke deel van de ambtenarenpopulatie. Verder is een toenemende vervrouwelijking van het personeelsbestand merkbaar; bij de vastbenoemde ambtenaren zijn de vrouwen in de meerderheid t.e.m. de leeftijdsgroep van 31-jarigen, bij de contractuelen is dit 29 jaar. Het vrouwelijke overwicht bij de jongere ambtenaren weerspiegelt de toenemende activiteits- en opleidingsgraad van vrouwen.

Wanneer de vergelijking gemaakt wordt tussen het ambtenarenkorps en de werkende beroepsbevolking naar leeftijd en opleidingsniveau springen twee zaken in het oog; in de eerste plaats dat het ambtenarenkorps een volledig ander leeftijdsprofiel volgt dan dat van de werkende beroepsbevolking. Fenomenen als ontgroening en vergrijzing blijken veel sterker op te treden bij de overheid. Opvallend is de relatief geringe bezetting van de jongste leeftijdsgroepen bij de federale ministeries, waardoor de relatief oudere leeftijdsgroepen oververtegenwoordigd zijn. Het zwaartepunt van de leeftijdsverdeling ligt bij de ambtenaren duidelijk hoger dan bij de werkende beroepsbevolking. De grootste leeftijdsgroep naar aantal is bij de ambtenaren de 45 tot 49 jarigen, bij de werkende beroepsbevolking vormen de 30 tot en met 34 jarigen de grootste groep. De grote vergrijzingsgolf moet bij de federale overheidsdiensten nog komen. De meest bevolkingsrijke groepen situeren zich nu tussen de 40 en de 55 jaar. De modus ligt bij 48 jaar. In de komende 10 jaar zullen de omvangrijke cohorten van 40-55 jaar doorstromen naar de categorie 50-65, waardoor het vergrijzingsvraagstuk zich in zijn volle omvang zal manifesteren. De jongeren zijn dan weer opmerkelijk ondervertegenwoordigd bij de overheid.

Voor de sterke ontgroening en vergrijzing bij de overheid kunnen enkele redenen aangehaald worden. In de eerste plaats heeft de overheid vanaf de jaren zestig tot het begin van de jaren tachtig een sterke groei doorgemaakt. In die periode zijn veel jonge werknemers aangetrokken die nu de middelbare leeftijd hebben bereikt. Daarna is de overheid gaan inkrimpen. Vanaf 1982 was er een (selectieve) wervingsstop. Dit had tot gevolg dat instroom van jonge nieuwe werknemers sindsdien slechts beperkt mogelijk was. In de tweede plaats heeft het takenpakket van de overheid traditioneel altijd meer hoger opgeleiden vereist dan in de marktsector het geval was. Aangezien universitaire en mensen met een hogeschooldiploma van het lange type gemiddeld later instromen is alleen al daardoor het aandeel werknemers in de leeftijdscategorie tot 25 jaar beperkt.

Een tweede vaststelling is dat het opleidingsniveau van de federale ambtenaren ook merkkelijk verschilt van dat van de werkende beroepsbevolking. We zien een sterke oververtegenwoordiging van de laagste opleidingsniveaus bij de overheid (voornamelijk diploma lager onderwijs) en een lichte oververtegenwoordiging van de hoogste opleidingsniveaus. De federale overheid blijkt een steeds grotere afnemer te zijn van hooggekwalificeerden; deze trend is zeer duidelijk te zien in een analyse van de aanstellingen van de voorbije 30 jaar. Hieruit blijkt dat het niveau 1 de niveaus 3 en 4 stelselmatig verdringt. De groei van de aanstellingen van ambtenaren van niveau 1 van 4% van de aanstellingen in 1971 naar 35% in 1997 is opmerkelijk. Duidelijk is dat er een geleidelijke afbouw bezig is van de niveaus 3 en 4 en dat de niveaus 1 en 2+ fors stijgen. Het feit dat in België hogeschoolenden bij de overheid relatief oververtegenwoordigd zijn is een trend die ook terug te vinden valt in de overige OESO landen. De hoge scholingsgraad verklaart mede waarom de leeftijd waarop mensen toetreden tot de ambtenarij alsmaar stijgt.

Wanneer een analyse gemaakt wordt van de diploma's waarvan de ambtenaren van niveau 1 houder zijn, vinden we een overwicht van de richtingen rechten (35% van de aanwervingen), economie (25%) en de diverse ingenieursstudies (14%). Net zoals vele werkgevers in de private sector, blijkt de federale overheid ook te maken te hebben met knelpuntvacatures. Functies zoals informaticus en ingenieur worden gekenmerkt door een veel kleiner aantal inschrijvingen en een veel lagere opkomst van potentiële kandidaten dan andere functies. Gezien de slaagpercentages binnen deze "probleemgroepen" duidelijk boven deze van andere examens liggen, kan gezegd worden dat het probleem niet van kwalitatieve aard is (de eisen die men stelt zijn van die aard dat weinig kandidaten hieraan kunnen voldoen), maar van kwantitatieve aard (er zijn niet voldoende kandidaten). Zaak wordt dus om, in een knelpuntenstrategie, bij de probleemgroepen de interesse in een functie bij de overheid aan te wakkeren, o.m. door een aantrekkelijke en relevante arbeidsmarktcommunicatie en andere wervingsinitiatieven te nemen.

Op het vlak van werving en selectie blijkt dat sinds Selor in het leven geroepen werd een aantal goede initiatieven genomen zijn. De gehele wervingsprocedure werd gemoderniseerd. Doel was de drempel tot inschrijving bij de kandidaten te verlagen en de hele procedure sneller en transparanter te maken, met als initiatieven o.a. e-recruitment (inschrijven op examens is mogelijk via de website, geïnteresseerden ontvangen de lijst met vacatures in de elektronische brievenbus), afschaffing van het inschrijvingsgeld en een snellere afhandeling van de selectieprocedure. In die zin beschikt Selor over een aantal troeven die het Vast Wervingssecretariaat niet had. Het is wel zo dat deze troeven in niets verschillen van de praktijken die bedrijven al jaren gebruiken om mensen te werven.

Veranderende omgevingsfactoren, de Copernicusoperatie en de omvorming tot Selor hebben als gevolg dat binnen de selectie en werving van ambtenaren ook de principes van werving aan verandering onderhevig zijn. Gewijzigde principes die het meest de aandacht trekken zijn deconcentratie (de eigenlijke werving zal nu, na de vergelijkende selectie door Selor, door en onder de verantwoordelijkheid van de departementen gebeuren), ruimere interpretatie van het gelijkheidsbeginsel (het departement kan zelf via een laatste selectie-interview z'n kandidaat kiezen), een nieuwe examenfilosofie (er wordt meer getest op competenties en minder op kennis) en een selectie die aansluit bij de functie (minder algemene selecties).

In de praktijk blijkt de e-recruitment succesvol te zijn. De site slaagt erin een redelijk hoog aantal bezoekers aan te trekken, en dit aantal neemt nog steeds toe. Sinds februari 2001 haalt elke maand (behalve december 2001) meer dan 200.000 bezoekers, wat een zeer redelijk aantal is, en een stuk boven de cijfers van 2000 ligt. De site zou in de toekomst nog wel meer uitgebouwd kunnen worden, want deze blijkt weinig content te bieden. Een verder aandachtspunt voor de website moet de zorg voor voldoende nieuwe instroom aan bezoekers zijn. Een combinatie van factoren lijkt erop te wijzen dat deze nieuwe instroom eerder klein is. Van de bezoekers werkt 44% reeds voor de overheid. 60% van de bezoekers nam reeds deel aan minstens één selectie bij Selor. 78% van de bezoekers bezocht de website reeds vaker en 54 % zijn eerder trouwe bezoekers (minimaal 6 bezoeken). Daartegenover staat dat van de bezoekers slechts 4.6 % student is, dat 22 % van de bezoekers onder de 25 is en dat 22 % van de bezoekers de site voor de eerste maal bezoekt. De website lijkt een eerder trouw publiek aan te trekken dat reeds ervaring heeft met solliciteren en/of werken bij de overheid. Dit is op zich niet negatief maar er moet over gewaakt

worden dat de site ook voldoende pas-afgestudeerden en studenten aantrekt en mensen die tot dusver geen ervaring hebben met de overheid.

Zoals reeds gezegd zitten de niet-traditionele manieren van werven in de lift. De rol van de werkgevers op de arbeidsmarkt wordt, onder invloed van de krappe arbeidsmarkt, steeds actiever. Op de talrijke initiatieven zoals jobbeurzen en bedrijvendagen investeren organisaties tijd en middelen om naambekendheid op te bouwen bij laatstejaarsstudenten. Binnen deze steeds actievere rol van de werkgevers, kunnen ook enkele initiatieven van Selor geplaatst worden. Het is inderdaad essentieel, zeker vanuit de knelpuntproblematiek, zelf een actief beleid te voeren. Selor is geruime tijd actief op het vlak van campus recruitment. Sinds de omvorming van VWS tot Selor zijn de activiteiten op dit vlak ook stelselmatig opgevoerd. Activiteiten situeren zich op twee niveaus: het geven van presentaties en deelname aan jobbeurzen.

Het feit dat Selor steeds meer activiteiten op het vlak van campus recruitment ontplooit is zeker positief. De inspanningen zijn momenteel geconcentreerd op de studenten rechten en economie. Zoals reeds gezien zijn dit inderdaad de grootste groepen van diploma's die de federale overheid aanwerft. Het zijn echter geen knelpunten. Navraag leert dat Selor niet aanwezig is op activiteiten georganiseerd door faculteiten en studentenkringen die als knelpunten worden beschouwd: het gaat dan om burgerlijk ingenieurs, industrieel ingenieurs en informatici.¹ Men kan zich afvragen of deze knelpuntenberoepen ook niet moeten betrokken worden, misschien zelfs als prioriteit, bij acties zoals campus recruitment.

De conclusie kan hier zijn dat reeds goede initiatieven genomen zijn, maar dat een globale wervingsstrategie ontbreekt. Aandachtspunten zijn hier het uitbouwen van de website, het uitbreiden van de campus recruitments en het lanceren van een knelpuntenstrategie. Dit om de federale overheid beter te wapenen tegen een blijvende krapte aan bepaalde gediplomeerden op de arbeidsmarkt.

II. Arbeidsbeleving van jonge federale ambtenaren

Via de focusgroep-methode werden een dertigtal jonge hoog opgeleide ambtenaren van het Ministerie van Financiën bevestigd. Op die manier werd gepoogd zicht te krijgen op het oriëntatieproces voorafgaand aan de beslissing te solliciteren voor een functie bij de federale overheid. Arbeidsoriëntaties worden door Van der Parre gedefinieerd als op het domein van arbeid en organisatie toegesneden collectieve voorstellingen, die het mogelijk maken om arbeid en organisatie te evalueren. In deze betekenis zijn arbeidsoriëntaties de voorkeuren die individuele en groepen werkenden hebben ten aanzien van de verschillende kenmerken van arbeidssituaties. Mensen die op zoek gaan naar een baan, zoeken naar die banen waarvan de kenmerken in overeenstemming zijn met het gewicht dat binnen de arbeidsoriëntaties aan de verschillende kenmerken van de arbeidssituatie worden toegekend. Door te peilen naar de houding van de jonge ambtenaren op het moment dat zij de arbeidsmarkt betraden, werd getracht zicht te krijgen op het oriëntatieproces voorafgaand aan de beslissing om bij de federale overheid te werken. Een tweede doelstelling was een

¹ Deze doelgroepen worden misschien wel bereikt via de algemene acties die Selor doet op universiteiten en jobbeurzen.

analyse te maken van de arbeidskwaliteit zoals die gepercipieerd werd door de jonge ambtenaren.

In eerste instantie werd gepeild naar het **oriëntatieproces** voorafgaand aan de beslissing te solliciteren bij de federale overheid. Er kunnen opmerkelijke verschillen geconstateerd worden tussen Nederlandstaligen en Franstaligen. De eerste groep legt de nadruk binnen het oriëntatieproces sterk op arbeidsinhoud en vervolgens op arbeidsvoorwaarden. In eerste instantie wordt gezocht naar een functie die aansluit bij de studies en de interesse. Vervolgens lijken de arbeidsvoorwaarden van de overheid, o.m. de vaste uren, deeltijds werk en het ouderschapsverlof, doorslaggevend geweest te zijn in de keuze tussen een aantal werkgevers met een min of meer vergelijkbare arbeidsinhoud. Bij de tweede groep (de Franstaligen) worden in de eerste plaats arbeidsvoorwaarden aangehaald als redenen om bij de overheid te gaan werken, en dan voornamelijk werkzekerheid. Er kunnen ook verschillen geobserveerd worden tussen juristen en economen.

In een onderzoek naar wervingskracht is ook de manier waarop een organisatie communiceert op de arbeidsmarkt van groot belang. Na deze analyse van het oriëntatieproces, werden bijgevolg de **bronnen** onderzocht die de schoolverlaters of jong werkenden op de hoogte brachten van de vacatures bij het Ministerie van Financiën. Geciteerde mogelijke informatiebronnen zijn campuspresentaties, familie, professoren, vrienden, examenagenda, krant en affiches. Een eerste opvallende conclusie is hier dat het belang van campus recruitments niet onderschat mag worden. Een grote groep van de aanwezige ambtenaren vermeldt de presentaties gehouden op de campus door een vertegenwoordiger van Financiën als de belangrijkste bron van informatie over de vacante functies. Campus recruitments staan een organisatie toe een bepaald beeld van zichzelf naar voor te schuiven, wat voor een organisatie met een eerder negatief imago als de overheid een troef kan zijn. De tweede bron van informatie is de familie. De familiale traditie (waarbij ouders hun kinderen stimuleren ook de ambtenarij in te gaan) blijft een rol spelen. Op de derde plaats komen de vrienden. Minder vaak geciteerde bronnen van informatie zijn professoren, examenagenda, krant en affiches.

Het derde en meest omvangrijke deel peilde naar de **perceptie van arbeidskwaliteit**. Achtereenvolgens werd tevredenheid met arbeidsinhoud, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen getoetst.

Arbeidsinhoud werd onderzocht aan de hand van het Job Characteristics model van Hackman & Oldham. De graad van variatie, autonomie, taakidentiteit, taakbelang en feedback werden bevraagd. De tevredenheid met de diverse aspecten van de functie lijkt groot te zijn. Voornamelijk de mate van diversiteit, de hoeveelheid aan sociale contacten en de grote autonomie in de functie worden erg positief geëvalueerd. Als minpunt wordt hier de "paperasserij" vernoemd; een element van de functie dat als zwaar, zinloos en overbodig aangevoeld wordt. Een bijkomende opmerking betreft hier de aansluiting van de (inhoud van de) functie op de gedane studies. Dit bleek voor de jonge ambtenaren een belangrijke vereiste te zijn in het oriëntatieproces bij het zoeken van een job. Maar bij het binnenkomen van het Ministerie wordt geen rekening gehouden met diploma's en in de focusgroepen zijn juristen aanwezig die werken op boekhoudkundige diensten en economen op juridische afdelingen.

In tweede instantie wordt de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden bevestigd. Arbeidsomstandigheden betreffen de fysieke en psychische omstandigheden waaronder het werk wordt uitgevoerd. De mogelijkheid tot dichtbij huis werken, die door het Ministerie stevast als troef naar voren wordt geschoven, is onderwerp van controverse. Het lijkt erop dat het Ministerie op dit vlak wat te hoge verwachtingen gecreëerd heeft. Ambtenaren die naast de boot vallen en moeten pendelen zeggen ontgoocheld te zijn, en menen dat de organisatie zijn beloften niet houdt. Het is belangrijk naar de toekomst toe hier duidelijk over te communiceren. Een tweede onderwerp dat besproken werd zijn de informaticamiddelen. Hier vermeldt men tekorten zowel op het vlak van hardware (te weinig pc's) als software (te weinig procedures die reeds geïnformatiseerd zijn). Een rondvraag in de groep leert dat de aanwezige ambtenaren gemiddeld 1 pc per 2 à 3 personen ter beschikking hebben, wat aangevoeld wordt als te weinig om de taken efficiënt te kunnen vervullen. Verder zijn nog eerder negatieve bemerkingen te horen betreffende verouderde en onvoldoende uitgeruste gebouwen, infrastructuur en communicatiemiddelen. Een positief element betreffende psychische arbeidsomstandigheden dat regelmatig vermeld wordt is de afwezigheid van stress.

De arbeidsvoorwaarden van de federale overheid, en dan voornamelijk de tertiaire arbeidsvoorwaarden, waren voor de aanwezigen een zeer belangrijke factor om te kiezen voor een baan bij de overheid. De overheid werd geassocieerd met "levenskwaliteit", met vaste uren, mogelijkheid tot deeltijds werken, geen overwerk, e.d. Het is nu interessant na te gaan in welke mate de elementen behorende tot de arbeidsvoorwaarden overeenstemmen met de verwachtingen die men had op dit vlak. Wat de primaire arbeidsvoorwaarden betreft, d.i. het loon, lijkt de tevredenheid groot te zijn. Het beginloon wordt als beter of minstens als voldoende concurrentieel beschouwd met vergelijkbare functies in de privé-sector. Wel worden opmerkingen gemaakt met de salarisprogressie die bij de overheid onvoldoende zou zijn, en bij de privé-sector beter zou uitgebouwd zijn. Belangrijke voorwaarde voor tevredenheid met het loon, lijkt te zijn dat men het loon als "billijk" beschouwt. De tevredenheid is het grootst met de tertiaire arbeidsvoorwaarden; het belang dat hieraan gehecht wordt lijkt groot te zijn. De uurregeling, werkzekerheid, ouderschapsverlof, deeltijds werken en opleidingsmogelijkheden worden hier het meest opgesomd als positieve punten.

De arbeidsverhoudingen lijken negatiever te scoren. Punten die hier vaak terugkomen zijn: een gebrek aan feedback, gebrek aan waardering voor werk dat goed gedaan wordt, te weinig sanctiemogelijkheden tegen mensen die niet werken, de kloof met de oudere generatie en de kloof met de andere niveaus. Eén en ander lijkt het gevolg te zijn van het HRM-model van het Ministerie van Financiën waarbij niet prestaties, maar wel examens de centrale factor zijn.

III. Arbeidsoriëntaties van laatstejaarsstudenten en jong werkenden

In dit deel werden laatstejaarsstudenten van het hoger onderwijs in Vlaanderen en jonge hooggekwalificeerde werkenden via een **vragenlijst** (hetzij via internet, hetzij via de post) bevestigd betreffende arbeidsoriëntaties en perceptie van de overheid als werkgever.

Een eerste analyse betrof de structuur van de arbeidsoriëntaties. Uit de factoranalyse bleek dat het overgrote deel van de variabelen zich clustert in drie factoren. Drie oriëntaties t.o.v. arbeidskenmerken kwamen duidelijk naar voren; een intrinsieke

oriëntatie, een hard-extrinsieke en een zacht-extrinsieke oriëntatie. De intrinsieke oriëntatie verwijst naar aspecten die inhoudelijk met de job verbonden zijn: aspecten zoals ontwikkeling door arbeid (bijv. uitdaging, persoonlijke interesse, ...) of relaties die uit de arbeidssituatie voortvloeien (bijv. klantgerichtheid, relaties met de leidinggevende, ...) zijn in deze factor opgenomen. De hard-extrinsieke factor verwijst naar de houding tov kenmerken die met de uitkomst van de arbeid verbonden zijn alsook naar meetbare verloningsaspecten (bijv. primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, snelle promotie, ...). De zacht-intrinsieke factor verwijst naar elementen die eveneens met de uitkomst van arbeid verbonden zijn maar die moeilijker in valuta uit te drukken zijn (bijv. tertiaire arbeidsvoorwaarden, lage werkdruk, vaste benoeming, ...). De intrinsieke factor scoort zowel bij laatstejaars als bij jong werkenden het hoogst en blijkt dus de belangrijkste arbeidsoriëntatie te zijn. Verder worden de scores op de drie oriëntaties vergeleken tussen laatstejaars en jong werkenden. Hieruit bleek dat mensen die reeds enige tijd actief zijn op de arbeidsmarkt een meer uitgesproken profiel hebben en een meer uitgesproken beeld van de overheid als werkgever (dat niet altijd positief is). Dit is wellicht gerelateerd aan een sterker uitgekristalliseerde professionele identiteit, gebaseerd op een aantal socialiserende professionele ervaringen. Natuurlijk heeft dit ook gevolgen naar de werving van de verschillende groepen.

Tenslotte wordt het profiel opgemaakt van "kandidaat-ambtenaren"; studenten of jong-werkenden die te kennen geven dat zij voor de federale overheid zouden willen werken. Opvallend is hier dat zij een profiel hebben dat toch afwijkt van de niet-kandidaten. Zo is het belang dat kandidaat-ambtenaren hechten aan tertiaire arbeidsvoorwaarden opmerkelijk hoger dan niet-kandidaten. Dit lijkt één van de conclusies uit het focusgroepen-onderzoek te bevestigen.