



Werken bij *het Rijk* Als je verder denkt

# Accountant bij het Rijk?

## Onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van het Rijk onder startende accountants

Bengü Özcan (300051)  
Scriptiebegeleider: Dr. Peter van der Parre  
Tweede lezer: Prof. Dr. Bram Steijn  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Opleiding Bestuurskunde, Master Arbeid, Organisatie en Management  
Rotterdam, februari 2008

## Voorwoord

Na het afronden van mijn HBO-opleiding in 2005 heb ik ontzettend getwijfeld. Wil ik echt nòg twee jaar doorstuderen? De keus die ik uiteindelijk heb gemaakt om het wel te doen was de juiste geweest. De afgelopen twee jaren zijn voorbij gevlogen! Naast het feit dat het heel gezellig was, was het ook nog eens écht leerzaam. Ik heb veel geleerd over de publieke sector in Nederland en ik heb geleerd om dingen wetenschappelijk te benaderen; waarom zijn dingen zoals ze zijn? Erg nuttig bij het schrijven van een scriptie, maar ook erg vermoeiend: het proces van nadenken houdt nooit op en je blijft je afvragen of 'dit het nou is'.

Daarbij heb ik met veel plezier het onderzoek voor mijn scriptie uitgevoerd. Het onderzoeken van de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever is voor mij als Bestuurskunde studente natuurlijk heel interessant. De doelgroep van mijn onderzoek was 'studenten accountancy'. Ook heel interessant voor een bestuurskundige om te horen hoe accountants nou denken over werken binnen de publieke sector. Voor mijzelf was het na mijn afstudeerstage bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wel duidelijk: sinds september ben ik begonnen als Rijkstraineë bij dezelfde ministerie.

Het schrijven van deze scriptie was niet mogelijk geweest zonder een aantal mensen die mij hebben gemotiveerd en geïnspireerd om dit tot een goed einde te brengen. Allereerst wil ik dr. Peter van der Parre, mijn scriptiebegeleider, bedanken voor zijn begeleiding en goede tips. Ook wil ik prof. Dr. Bram Steijn bedanken voor het optreden als tweede lezer van mijn scriptie en voor zijn constructieve feedback dat mij zeer heeft geholpen bij het afronden van mijn scriptie. Daarnaast mijn dank voor Ferry Leeftang, mijn begeleider bij het EC-AMC, onderdeel van het ministerie van BZK, die mij de mogelijkheid gaf om dit onderzoek uit te voeren en dank voor iedereen die ik heb geïnterviewd voor deze scriptie.

Als laatste wil ik mijn familie, vrienden en mijn lieve verloofde bedanken voor de onvoorwaardelijke steun en de motiverende kracht die ze me hebben gegeven bij het afronden van mijn studie.

Bengü Özcan

Den Haag, januari 2008

# Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Voorwoord</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Hoofdstuk 1</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>Inleiding en probleemstelling</b> .....   | <b>7</b>  |
| 1.1 Inleiding.....   | 7         |
| 1.1.1 Economische en Demografische ontwikkelingen.....                                 | 8         |
| 1.1.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor accountants .....                         | 9         |
| 1.1.3 De wervingsvraag naar accountants en de taakstelling voor de Rijksoverheid ..... | 9         |
| 1.2 Probleemstelling van het onderzoek.....  | 11        |
| 1.2.1 Doelstelling .....   | 11        |
| 1.2.2 Centrale vraagstelling.....  | 12        |
| 1.2.3 Toelichting op de vraagstelling.....   | 13        |
| 1.3 Onderzoekopzet .....   | 14        |
| 1.4 Bestuurskundige en praktische relevantie.....                                      | 15        |
| 1.5 Leeswijzer .....   | 15        |
| <b>Hoofdstuk 2</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>Accountancy: het vak</b> .....  | <b>17</b> |
| 2.1 Accountant als beroep .....  | 17        |
| 2.2 Opleiding tot accountant.....  | 18        |
| 2.3 Ontwikkelingen in de accountancy .....   | 19        |
| 2.4 Accountancy bij het Rijk .....   | 19        |
| 2.4.1 Departementale Auditdiensten .....   | 19        |
| 2.4.2 De organisatie op rijksniveau.....   | 19        |
| 2.4.3 Ontwikkelingen binnen het Rijk.....  | 20        |
| <b>Hoofdstuk 3</b> .....   | <b>22</b> |
| <b>Theoretisch kader</b> .....   | <b>22</b> |
| 3.1 Kenmerken van de arbeidssituatie .....   | 22        |
| 3.2 Public service motivation .....  | 23        |
| 3.3 Arbeidsoriëntaties en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt .....                      | 25        |
| 3.4 Imago en identiteit .....  | 27        |
| 3.4.1 Corporate image.....   | 27        |
| 3.4.2 Employer branding.....   | 28        |
| 3.4.3 Relatieve concurrentiepositie .....  | 29        |
| 3.4.4 Corporate Identity .....   | 29        |
| <b>Hoofdstuk 4</b> .....   | <b>31</b> |
| <b>Methodologische verantwoording</b> .....  | <b>31</b> |
| 4.1 Gebruikte methoden voor dataverzameling .....                                      | 31        |
| 4.1.1 Deskresearch.....  | 32        |
| 4.1.2 Kwalitatieve survey.....   | 32        |
| 4.2 Analyse .....  | 34        |
| 4.3 Keuze respondenten.....  | 35        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Hoofdstuk 5 .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>De concurrentiepositie van het Rijk .....</b>                          | <b>36</b> |
| 5.1 Accountancy studenten: achtergrond en arbeidsmarktoriëntatie .....    | 36        |
| 5.1.1 <i>Achtergrondinformatie</i> .....                                  | 36        |
| 5.1.2 <i>Oriëntatie op de arbeidsmarkt</i> .....                          | 38        |
| 5.2 De belangrijkste arbeidsoriëntaties .....                             | 40        |
| 5.2.1 <i>Public service motivation als arbeidsoriëntatie</i> .....        | 41        |
| 5.2.2 <i>Baankenmerken als arbeidsoriëntatie</i> .....                    | 42        |
| 5.3 Imago: het Rijk en haar concurrenten .....                            | 45        |
| 5.3.1 <i>Het imago van het Rijk</i> .....                                 | 46        |
| 5.3.2 <i>Het imago van de concurrenten</i> .....                          | 52        |
| 5.3.3 <i>De relatieve concurrentiepositie van het Rijk</i> .....          | 54        |
| <b>Hoofdstuk 6 .....</b>  | <b>57</b> |
| <b>De identiteit van het Rijk als werkgever .....</b>                     | <b>57</b> |
| 6.1 Inleiding .....   | 57        |
| 6.2 De gewenste identiteit .....  | 57        |
| 6.3 De werkelijke identiteit .....  | 59        |
| 6.3.1 <i>Achtergrondinformatie</i> .....                                  | 59        |
| 6.3.2 <i>De baankenmerken beoordeeld</i> .....                            | 60        |
| 6.4 De zich ontwikkelende identiteit .....                                | 67        |
| 6.4.1 <i>De ontwikkelingen binnen de auditdiensten van het Rijk</i> ..... | 67        |
| 6.4.2 <i>De ontwikkelingen bij de concurrenten</i> .....                  | 69        |
| <b>Hoofdstuk 7 .....</b>  | <b>70</b> |
| <b>Conclusies en aanbevelingen .....</b>                                  | <b>70</b> |
| 7.1 Inleiding .....   | 70        |
| 7.2 Conclusies .....  | 71        |
| 7.3 Aanbevelingen .....   | 80        |
| 7.3.1 <i>Zichtbaarheid is belangrijk</i> .....                            | 80        |
| 7.3.2 <i>Identiteit en employer brand verbeteren</i> .....                | 81        |
| 7.4 Suggesties voor verder onderzoek .....                                | 82        |

## Hoofdstuk 1

### Inleiding en probleemstelling

#### *1.1 Inleiding*

Door nieuwe regels en wetten na de boekhoudschandalen en de aantrekkende economie is de behoefte aan accountants toegenomen (Nivra Nijenrode 10-10-2007). Volgens het NIVRA (Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants) is er een structureel tekort aan accountants op de arbeidsmarkt. Er studeren minder accountants af en de vraag stijgt. De boekhoudschandalen die hebben geleid tot meer regelgeving hebben een negatief effect gehad op de aantrekkelijkheid van het beroep.

De grootste wervers van accountants zijn de accountantskantoren. Daarnaast is er een grote vraag naar accountants bij banken, verzekeraars, multinationals en ook binnen de publieke sector.

De publieke sector heeft de afgelopen jaren te kampen gehad met wervingsproblemen. “Zeker in de jaren negentig toen de arbeidsmarkt veranderde van een vragers- naar een aanbiedersmarkt, was de overheid niet echt in beeld als een populaire werkgever” (Ester, Vinken, Van Raaij, Van Dun, 2004). De sector wordt geassocieerd met niet-concurrerende arbeidsvoorwaarden, bureaucratie en trage besluitvorming. Het is voor een werkgever van belang om een positief imago te hebben en attractief te zijn voor potentiële werknemers om problemen met personeelstekorten te voorkomen. De identiteit en imago van een arbeidsorganisatie zijn belangrijke psychologische attributen in de keuze van een werknemer om zich aan een organisatie te binden (Ester, Vinken, Van Raaij, Van Dun, 2004:16).

In dit onderzoek staat het Rijk als werkgever centraal. Het besef dat het Rijk heeft van het belang om een goede concurrentiepositie in de arbeidsmarkt te hebben blijkt uit de verschillende onderzoeken die zijn uitgevoerd, waaronder de Arbeidsmarktmonitor Rijk, die jaarlijks verschijnt. In 2000 is er een monitor verschenen, specifiek gericht op de accountancy bij het Rijk, waaruit is gebleken dat er knelpunten zullen ontstaan bij het aantrekken van goede accountants. Wat ook een negatieve invloed kan hebben op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever is de taakstelling die het Rijk opgelegd heeft gekregen door het nieuwe kabinet, wat betekent dat het aantal ambtenaren met 12.800 verminderd zal moeten worden.

Vanwege deze ontwikkelingen wil het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie (EC-AMC), onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken een recruitment-campagne lanceren voor de knelpuntdoelgroep 'accountants'. Hiermee wil het Rijk zich profileren als een aantrekkelijke werkgever voor accountants en voorkomen dat er wervingsproblemen zullen ontstaan bij het aantrekken van startende accountants. Het EC-AMC is een zelfstandig opererende, uitvoerende eenheid voor alle ministeries en Hoge Colleges van Staat. Zij zorgt voor de externe vacatureplaatsingen van alle departementen, stuurt de werving- en imago-campagne van het Rijk aan, beheert de websites [www.werkenbijdeoverheid.nl](http://www.werkenbijdeoverheid.nl) en [www.werkenbijhetrijk.nl](http://www.werkenbijhetrijk.nl) en voert recruitmentactiviteiten uit.

### ***1.1.1 Economische en Demografische ontwikkelingen***

Door economische ontwikkelingen zien Nederlandse werkgevers een periode tegemoet waarbij er tekorten zullen ontstaan in het aanbod van personeel. Net als in de jaren '90 is er ook nu een verandering aan de gang van een vragers- naar een aanbiedersmarkt. Na een periode van stagnatie tussen 2002 en 2005 is de economie zich weer aan het herstellen en de arbeidsmarkt trekt weer aan. Vooral in 2007 groeit de werkgelegenheid harder dan het arbeidsaanbod, waardoor de werkloosheid afneemt tot 4,5% van de beroepsbevolking. Voor 2008 wordt een daling van nog 4% voorzien (Centraal Planbureau, 2007). Hierdoor is het cruciaal van belang dat er voldoende arbeidsaanbod is om aan de vraag te voldoen.

Deze periode van hoogconjunctuur valt echter samen met een omslag in de demografische ontwikkelingen. Nederland is aan het vergrijzen. De term vergrijzing wordt gebruikt om aan te geven dat het aandeel ouderen in de bevolking stijgt en daardoor een stijging van de gemiddelde leeftijd veroorzaakt. Dit gaat vaak samen met een periode van ontgroening waarbij het aantal jongeren in de bevolking afneemt als gevolg van een dalend geboortecijfer. Deze ontwikkelingen hebben grote consequenties voor de arbeidsmarkt. Door de gunstige economische ontwikkelingen zal de vraag naar arbeid stijgen terwijl het aantal toetreders op de arbeidsmarkt afneemt. Vooral de Rijksoverheid zal te maken krijgen met een vergrijsd personeelsbestand. Er zijn verhoudingsgewijs weinig ambtenaren onder de 30 jaar. Er is sprake van een oververtegenwoordiging in de leeftijdscategorie 40 – 59 jaar. De gemiddelde leeftijd van het Rijkspersoneel ligt op 42 jaar en 44 % van het personeel is 45 jaar of ouder. (Kerngegevens Overheidspersoneel, 2005). Vergrijzing leidt in organisaties tot kennisverlies en de verstarring van organisaties als gevolg van beperkte doorstroommogelijkheden. Dit maakt het werven en behouden van voldoende personeel



lastig. Omdat er ook sprake is van ontgroening komen er minder gekwalificeerde starters op de arbeidsmarkt wat het effect van vergrijzing versterkt.

### ***1.1.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor accountants***

De omzetgroei in de accountancysector leidt tot een groeiende vraag naar gekwalificeerde accountants. Het aantal inschrijvingen bij accountancy opleidingen laat echter een dalende lijn zien. Hierdoor is het gebrek aan goede accountants een bedreiging voor de accountancy sector. Niet alleen accountantskantoren hebben behoefte aan accountants. Ook banken, internationale bedrijven en overheidsorganisaties hebben interne afdelingen waar accountants werkzaam zijn. Met de huidige economische ontwikkelingen en de krappere wordende arbeidsmarkt moeten werkgevers vissen in dezelfde vijver met steeds minder vissen.

Door een aantal boekhoudschandalen die plaats hebben gevonden in de afgelopen jaren is de regelgeving rondom accountancy verzwakt. De Wet Toezicht Accountantsorganisaties, de nieuwe richtlijnen voor het jaarverslag en het implementeren van de IFRS standaarden (International Financial Reporting Standards) zijn belangrijke ontwikkelingen binnen de sector en brengen veel nieuwe regelgeving met zich mee. Het vak accountancy kampt ook met een imago probleem. Naast het feit dat het vertrouwen in het vak is geschaad door boekhoudschandalen, heeft het beroep zelf een 'stoffig' imago, wat een verklaring kan zijn voor het verminderde aantal aanmeldingen voor accountancy opleidingen.

### ***1.1.3 De wervingsvraag naar accountants en de taakstelling voor de Rijksoverheid***

Het Kabinet-Balkenende IV heeft in het coalitieakkoord afspraken gemaakt om toe te werken naar een kleinere en betere overheid. Van 2008 tot medio 2011 heeft het Rijk een bezuiniging van 630 miljoen euro te verwerken. In 2008 wordt 1/8 van de taakstelling ingeboekt, in 2009 1/4, in 2010 1/2 en in 2011 100% (intranet Ministerie van BZK, 09-07-2007). Dit betekent dat er 12.800 banen zullen verdwijnen. Dit wordt deels gerealiseerd door de werkprocessen efficiënter in te richten en ook door afstoting van taken. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft de verantwoordelijkheid gekregen om de vernieuwing en verkleining van de Rijksoverheid te sturen. Bij het verdwijnen van beleidsonderdelen is er ook minder behoefte aan ondersteuning. Hierdoor zal ongeveer 25% van de staf verdwijnen. Ook bij de auditdiensten zullen er banen verdwijnen. Van de ruim 800 mensen die werkzaam zijn bij de departementale auditdiensten moet er 25% af. Desondanks is de behoefte aan een goede

arbeidsmarktcommunicatie van groot belang. Een groot deel van die 25% zal verdwijnen door natuurlijk verloop en uitstroom. Maar dan zullen er veel ouderen overblijven en zullen de auditdiensten vergrijzen. Om te voorkomen dat alle talent naar het bedrijfsleven gaat is het van belang om zichtbaar te blijven op de arbeidsmarkt.

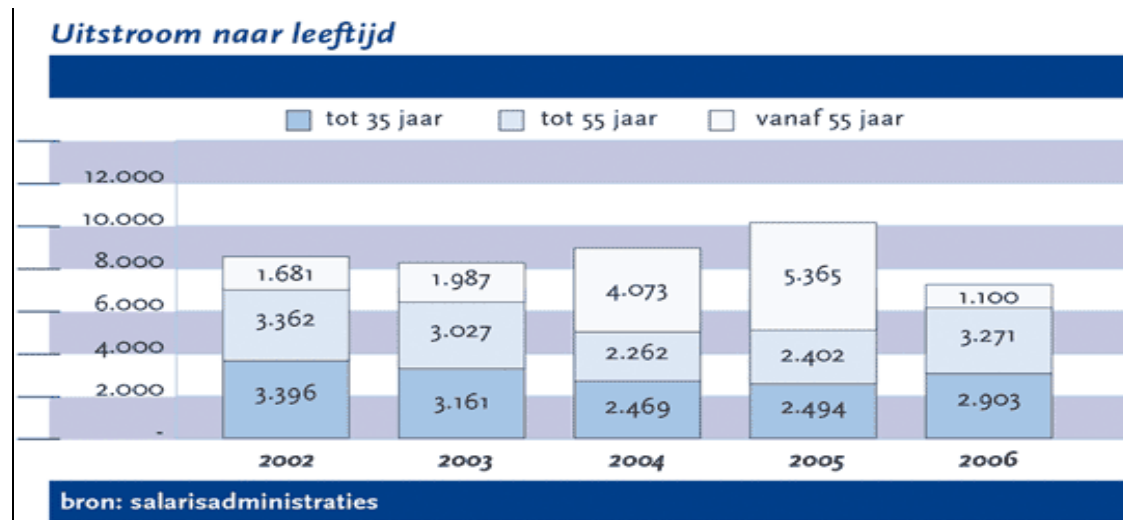
Onderstaand tabel geeft het aantal auditvacatures weer van het afgelopen 5 jaar:

| <b>Jaar</b>   | <b>Aantal vacatures</b> |
|---------------|-------------------------|
| 2006          | 180                     |
| 2005          | 120                     |
| 2004          | 78                      |
| 2003          | 60                      |
| 2002          | 50                      |
| <b>totaal</b> | <b>488</b>              |

Bron: TICC, beheer.werkenbijhetrijk.nl, 10 juli 2007

Uit de tabel is af te lezen dat er duidelijk een stijgende lijn is in het aantal auditvacatures binnen de rijksoverheid met als hoogtepunt 180 vacatures in 2006. In 2007 zijn er tot nu toe 113 openstaande auditvacatures geweest. Door de taakstelling zal dit aantal beperkt groeien, maar er is nog steeds een duidelijke behoefte aan auditors. Deze aantallen zijn gebaseerd op alle ontstane vacatures ongeacht de functieschaal. Het systeem liet het niet toe om het aantal auditvacatures te scheiden op functieschalen.

Ondanks de taakstelling zal er geen vacaturestop komen bij de Rijksoverheid. Uit eerdere taakstellingen is gebleken dat de vraag naar nieuwe medewerkers blijft. In 2005 waren er 10.000 medewerkers uitgestroomd. In 2006 waren dit er meer dan 7000. Om een kwalitatief betere overheid te creëren moet goed personeel behouden en verworven worden. Hierdoor blijft er behoefte aan nieuw personeel. De tabel hieronder toont de uitstroom naar leeftijd binnen het Rijk tussen 2002 en 2006



Bron: Ministerie van BZK, Sociaal Jaarverslag Rijk. 2006. Den Haag

## **1.2 Probleemstelling van het onderzoek**

*'Een probleemstelling is de zo precies mogelijk geformuleerde vraag waarop de onderzoeker een antwoord moet geven (Swanborn, 2002:59).'* Het bestaat uit de doelstelling van het onderzoek en de daaruit afgeleide centrale vraagstelling.

### **1.2.1 Doelstelling**

Het Rijk werkt aan een betere bedrijfsvoering om meer flexibel, omgevingsgericht en resultaatgericht te zijn. Om dit succesvol te bewerkstelligen zal zij voldoende personeel met de juiste kwalificaties moeten hebben. Vooral binnen een krappe arbeidsmarkt is het steeds meer van belang om een werkgever van eerste keus te zijn. Hiervoor is een goede wervingsbeleid van groot belang. Welke middelen kunnen het beste gebruikt worden om de doelgroep te bereiken? Waar let de doelgroep op bij het oriënteren op een baan? Net als in de marketing waarbij technieken worden gebruikt om producten zo aantrekkelijk mogelijk te laten zijn voor consumenten, maken organisaties ook steeds vaker gebruik van marketingtechnieken om zichzelf te 'verkopen' als werkgever. Door middel van de juiste arbeidsmarktcommunicatie probeert een organisatie een goede concurrentiepositie te veroveren en behouden op de arbeidsmarkt. De creatiefste campagnes worden uitgedacht om het sollicitatiegedrag van werkzoekenden te beïnvloeden.

Het Rijk is in 2006 een rijksbrede wervingscampagne gestart waarbij het Rijk als één geheel gepositioneerd wordt op de arbeidsmarkt. Dit in tegenstelling tot eerdere arbeidsmarktuitingen waarbij de verschillende ministeries afzonderlijk met de eigen logo's ook advertenties plaatsten. Het Rijk wil dus als één geheel gezien worden, als één

werkgever en wil als één organisatie een concurrentiepositie op de arbeidsmarkt innemen. Hieruit blijkt dat het Rijk de noodzaak inziet van arbeidsmarktcommunicatie.

Vanwege de huidige krapte op de arbeidsmarkt voor accountants is een juiste arbeidsmarktcommunicatie naar deze doelgroep van belang. Startende accountants zijn echter een specifieke doelgroep, met specifieke eisen en wensen en hebben vaak een duidelijke carrièrepad voor ogen. In hoeverre is het Rijk voor deze specifieke doelgroep een werkgever van eerste keus? De doelstelling van dit onderzoek is om *de concurrentiepositie van het Rijk onder startende accountants in kaart te brengen en tot een advies te komen over de meest wenselijke aanpak om startende accountants op de arbeidsmarkt te benaderen, teneinde een betere concurrentiepositie voor het Rijk te bewerkstelligen.*

### **1.2.2 Centrale vraagstelling**

Hiertoe heb ik de volgende vraagstelling geformuleerd. Deze is tweeledig en luidt als volgt:

- 1. In hoeverre is het Rijk een aantrekkelijke werkgever voor accountants?**
- 2. Hoe kan de perceptie van het Rijk als werkgever voor accountants worden verklaard?**
- 3. Wat moet het Rijk doen om een eventuele voorsprong op concurrerende werkgevers te behouden of een eventuele achterstand op concurrerende werkgevers in te lopen?**

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden zullen enerzijds accountancy studenten op HBO en WO niveau en anderzijds accountants die recentelijk bij de Rijksoverheid zijn gestart worden geïnterviewd. Aan de hand van de drie hoofdvragen zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten ten opzichte van het werk dat zij in de toekomst gaan verrichten?
2. Wat is het imago van het Rijk als potentiële werkgever voor accountants bij accountancy studenten?
3. Wat is het imago van de concurrerende werkgevers van het Rijk onder accountancy studenten?
4. Wat is de relatieve concurrentiepositie van het Rijk onder accountancy studenten?

5. Hoe verhoudt het imago van het Rijk als werkgever zich tot de identiteit van het Rijk onder haar eigen recent gestarte accountants?
6. Welke veranderingen zie je in het accountancyvak binnen het Rijk en welke consequenties heeft dit voor de zich ontwikkelende identiteit van het Rijk als werkgever voor accountants?
7. Welke veranderingen zie je in het accountancyvak bij de concurrenten van het Rijk en welke consequenties heeft dit voor de zich ontwikkelende identiteit van de concurrenten als werkgever voor accountants?
8. Hoe verhoudt zich de relatieve concurrentiepositie van het Rijk zich tot de identiteit van het Rijk als werkgever? Welke aanbevelingen kan je doen om de relatieve concurrentiepositie van het Rijk te versterken? In hoeverre is de zich ontwikkelende identiteit daarbij van invloed?

### **1.2.3 Toelichting op de vraagstelling**

Voor de omschrijving van *arbeidsoriëntaties* wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de definitie van Van der Parre (1996:53): ‘Arbeidsoriëntaties zijn de voorkeuren die individuele en groepen werkenden hebben ten aanzien van de verschillende kenmerken van arbeidssituaties.’

Voor de omschrijving van *imago* wordt de volgende definitie van Dowling (1986) gehanteerd: “An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person’s beliefs, ideas, feelings and impressions about an object” (in Van Riel, 1996:104).

Met ‘*identiteit*’ wordt bedoeld op corporate identity dat als volgt gedefinieerd wordt: “Corporate identity is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange-termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot gelding te laten komen” (Birkigt & Stadler 1986, in Van Riel, 1996:41).

### **1.3 Onderzoeksopzet**

Het ontwikkelen van een passend wervingsbeleid is afhankelijk van de arbeidsoriëntaties van startende accountants en van wat het Rijk ze kan bieden (de identiteit van het Rijk als werkgever). Ook dient het imago van het Rijk onder accountancy studenten onderzocht te worden en vergeleken te worden met het imago van concurrerende werkgevers. Aan de hand daarvan kan beleid voor geschikte arbeidsmarktcommunicatie naar de doelgroep ontwikkeld worden. De keuze van een startende accountant voor het Rijk kan bepaald worden door de al aanwezig kennis over het Rijk waarbij satisfactie verwacht wordt naar aanleiding van de keuzefactoren. Wat daarnaast kan leiden tot een keuze voor het Rijk is een passende arbeidsmarktcommunicatie naar de doelgroep naar aanleiding van matchende keuzefactoren van accountants met wat het Rijk als werkgever ze te bieden heeft.

Om een antwoord te formuleren op de centrale vraagstelling is zowel literatuuronderzoek als praktijkonderzoek uitgevoerd. Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van literatuur over arbeidsmarktcommunicatie, arbeidsoriëntaties en imago, relatieve concurrentiepositie en identiteit van organisaties. Omdat dit onderzoek specifiek gericht is op de publieke sector is ook gebruik gemaakt van literatuur over 'public service motivation': de motivatie van een individu om voor de publieke sector te werken.

Deelvragen 1 t/m 4 zijn onderzocht aan de hand van semi-gestructureerde interviews met accountancy studenten in de eindfase van hun opleiding. Hieruit is gebleken wat de arbeidsoriëntaties van startende accountants zijn en wat de relatieve concurrentiepositie van het Rijk onder startende accountants is.

Om deelvraag 5 te beantwoorden, is gebruik gemaakt van deskresearch, oftewel zijn er documenten verzameld over de identiteit van het Rijk als werkgever. Ook zijn accountants die werkzaam zijn bij het Rijk en een aantal sleutelpersonen van de auditdiensten van de ministeries geïnterviewd om de identiteit van het Rijk als werkgever voor accountants te bepalen. Deze sleutelpersonen hebben daarnaast hun visie gegeven over de behoefte aan startende accountants binnen het Rijk.

Deelvragen 6 en 7 zijn onderzocht door middel van het interviewen van relevante sleutelpersonen en het verzamelen van documenten over de veranderingen die het accountancy vak doormaakt.

### **1.4 Bestuurskundige en praktische relevantie**

Voor de bestuurskunde als wetenschap kan dit onderzoek als meerwaarde dienen omdat de gebruikte theorieën, waaronder die van public service motivation, niet eerder zijn toegepast op een specifieke doelgroep zoals accountants. Het imago als werkgever komt weinig voor in de literatuur. Dit komt vaker terug in praktijkonderzoek en arbeidsmarktcommunicatie is een jong begrip waar nog weinig literatuur over is verschenen. Vooral over de arbeidsmarktcommunicatie van publieke organisaties bestaan nauwelijks publicaties en kan dit onderzoek als aanvulling dienen op de beperkte literatuur die aanwezig is.

Naast de bestuurskundige relevantie heeft dit onderzoek vooral een praktische relevantie. De conclusies en aanbevelingen die worden gedaan kunnen worden meegenomen in wervingsactiviteiten die uitgevoerd zullen worden gericht op startende accountants. Ook kan het onderzoek als houvast dienen voor toekomstige onderzoeken gericht op andere knelpuntdoelgroepen. De uitkomsten van het onderzoek kunnen ertoe bijdragen dat het Rijk haar concurrentiepositie op de arbeidsmarkt versterkt door beter te voldoen aan de wensen van werkzoekenden.

### **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 1 wordt het onderwerp ingeleid. De doelstelling van het onderzoek wordt duidelijk gemaakt en de centrale vraagstelling en de deelvragen worden geïntroduceerd. Ook bevat dit hoofdstuk de onderzoeksopzet en wordt de bestuurskundige en praktische relevantie van het onderzoek verklaard.

In hoofdstuk 2 wordt allereerst een beschrijving gegeven van accountancy als vak, de ontwikkelingen binnen de accountancy in het algemeen en de ontwikkelingen binnen de auditdiensten van het Rijk. Hierbij wordt ook ingegaan op de bezuinigingen die zullen plaatsvinden binnen de Rijksoverheid en de behoefte aan accountants bij het Rijk.

In hoofdstuk 3 wordt de theorie uitgewerkt, die als houvast dient voor dit onderzoek. Aan de hand van de theorie zijn vier hypothesen opgesteld die getoetst zullen worden aan de empirie.

Hoofdstuk 4 bevat de methodologische verantwoording waarin de methoden van onderzoek en analyse worden beschreven.

*In hoofdstuk 5* worden de resultaten van het eerste deel van het onderzoek, waarvoor 20 accountancy studenten zijn geïnterviewd, beschreven. Hierbij wordt ingegaan op de arbeidsoriëntaties van de studenten en het imago van het Rijk.

*Hoofdstuk 6* is het tweede empirische hoofdstuk. Hier worden de resultaten van de interviews met de Rijksauditors beschreven. De identiteit van het Rijk wordt beschreven en wordt vergeleken met haar imago.

*Hoofdstuk 7* is het afsluitende hoofdstuk waar de hypothesen die getoetst zijn verklaard worden. Ook worden de deelvragen beantwoord en worden aanbevelingen gedaan om de concurrentiepositie van het Rijk op de arbeidsmarkt voor accountants te verbeteren.



## Hoofdstuk 2

### Accountancy: het vak

Dit hoofdstuk gaat in op accountancy als vak met als doel duidelijk te maken waar een accountant zich mee bezig houdt. Er wordt nader ingegaan op de huidige ontwikkelingen binnen de accountancy. Daarnaast wordt een beeld geschetst van de positie van de accountantsfunctie binnen de Rijksoverheid en wordt de organisatie van de accountantsdiensten in kaart gebracht. Dit biedt een groter inzicht in de accountancy binnen de Rijksoverheid en dient daarmee ook als context voor de rest van dit onderzoek.

#### *2.1 Accountant als beroep*

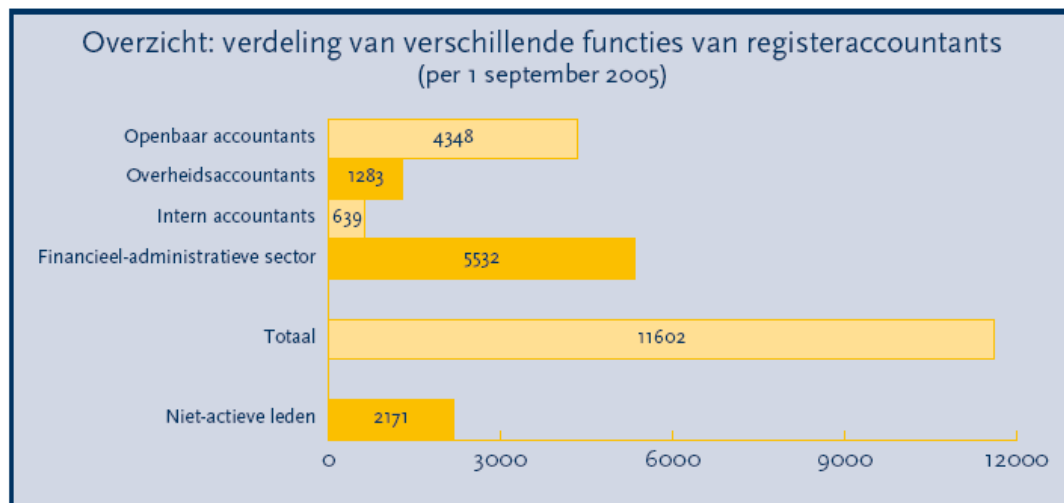
Een accountant controleert de financiële situatie van een organisatie. De belangrijkste taak is het controleren van jaarrekeningen van bedrijven of overheidsorganisaties. Het is daarom belangrijk dat een accountant competent is en actuele methoden gebruikt. Naast de opleiding tot Registeraccountant (RA) of Accountant-Administratieconsulent (AA) moet een accountant jaarlijks voldoen aan permanente educatie en hij moet op de hoogte blijven van moderne auditprocedures om zijn oordeel over de jaarrekening te kunnen onderbouwen (PricewaterhouseCoopers, 2007). Accountants kunnen onderscheiden worden in openbaar accountants, die verbonden zijn aan een accountantskantoor en werken voor verschillende opdrachtgevers, interne accountants, die in dienst zijn van ondernemingen en alleen die onderneming zelf controleren en overheidsaccountants, die in dienst zijn van de overheid. Zo heeft elke Ministerie een eigen auditdienst. Het Burgerlijk Wetboek verplicht organisaties van een bepaalde omvang om de door hen opgestelde jaarrekening te laten controleren. Alleen een accountant mag deze wettelijke controle uitvoeren. De accountant stelt vast of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid en geeft daar een oordeel over in een accountantsverklaring (NIVRA, 2006).

De beroepsaanduiding registeraccountant (RA) is wettelijk beschermd. Een universitaire opleiding is vereist om registeraccountant te zijn evenals een inschrijving in het accountantsregister van het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA). RA's zijn vereist zich te houden aan strenge wettelijke vereisten over de uitvoering van hun vak.

Naast registeraccountants zijn er ook Accountant Administratieconsulenten (AA). Deze zijn op HBO-niveau opgeleid en verrichten meestal controles voor middelgrote en kleine bedrijven. AA's staan ingeschreven bij de Nederlandse Orde voor Accountants-Administratieconsulenten (NOvAA) ([www.nivra.nl](http://www.nivra.nl), 07-07-2007).

Als een accountant mogelijke verbeteringen ziet voor de organisatie geeft hij daar advies over op basis van zijn controle-ervaringen binnen de organisatie. Dit wordt de natuurlijke adviesfunctie genoemd. De meeste grote accountantskantoren hebben daarnaast ook gespecialiseerde diensten, zoals belastingadvies, waar accountants of andere deskundigen op ingezet worden.

Interne accountants en overheidsaccountants zijn vaak betrokken bij de controle op interne financiële verantwoordingen en de totstandkoming van de interne jaarrekening. Dit wordt 'financial audit' genoemd. Ook houden zij toezicht op het goed en betrouwbaar functioneren van de interne organisatie. Dit wordt 'operational audit' genoemd. Onderstaand tabel geeft een verdeling weer van de verdeling van registeraccountants in Nederland:



Bron: NIVRA, "De wereld achter de cijfers. Inzicht in het functioneren van de accountant.", 2006

## 2.2 Opleiding tot accountant

Er zijn meerdere manieren om accountant te worden. Direct na het VWO is het mogelijk om de accountancyopleiding van de NIVRA-Nijenrode te volgen. Na het behalen van het diploma HEAO Accountancy of Bedrijfseconomie is het ook mogelijk om door te stromen tot deze opleiding. Een andere mogelijkheid om de RA-titel te behalen is via een postdoctorale opleiding accountancy waar ingestroomd kan worden na een universitaire opleiding bedrijfseconomie (zie bijlage 1 met het opleidingsschema opgesteld door het

NIVRA). Een wettelijke praktijkstage van drie jaar is verplicht om de RA-kwalificatie te verkrijgen.

## ***2.3 Ontwikkelingen in de accountancy***

Het eerste decennium van de 21<sup>e</sup> eeuw staat voor accountants in het teken van voortdurende veranderingen in de beroepsreglementering. Het beroep is gereguleerd sinds de invoering van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en er volgen meer veranderingen. Het doel is om te komen tot één set van controlestandaarden die gelden voor alle wettelijke controles in Europa (PricewaterhouseCoopers, 2007). Doordat de Nederlandse regels nu gekoppeld zijn aan de internationale standaarden hebben jaarrekeningen een bepaald kwaliteitsniveau en kunnen overal ter wereld gelijk geïnterpreteerd worden. Sinds 1 oktober 2006 is de Autoriteit Financiële Markten (AFM) toezichthouder op accountantsorganisaties. Zij ziet toe op de naleving van de normen uit de Wta. Bij geconstateerde overtredingen kan de AFM ingrijpen en sancties opleggen.

## ***2.4 Accountancy bij het Rijk***

### ***2.4.1 Departementale Auditdiensten***

Accountants bij het Rijk krijgen te maken met samenwerkende Departementale Auditdiensten (DAD's). Een DAD is belast met de controle van het gevoerde financieel en materieel beheer en de jaarlijkse financiële verantwoordingen daarover. Een ander taak is de subsidiecontrole waarbij wordt vastgesteld of subsidies rechtmatig en efficiënt zijn besteed. De taken van de DAD's zijn wettelijk vastgelegd in de Comptabiliteitswet. Een departementale auditdienst rapporteert doorgaans direct aan de minister (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2001). Daarnaast verrichten DAD's periodiek onderzoek naar de bedrijfsvoering (operational audit). Naast de accountantscontrole kunnen dus ook andere controles uitgevoerd worden zoals o.a. ziekteverzuim, huisvesting en risicomanagement.

### ***2.4.2 De organisatie op rijksniveau***

De strategische functie binnen de accountancy ligt bij het Ministerie van Financiën. Elk jaar stelt de minister van Financiën de financiële verantwoording van het Rijk samen en dient hij op de derde woensdag van mei het financieel jaarverslag van het Rijk in bij de Tweede Kamer. Hij is verantwoordelijk voor het financieel management van de rijksoverheid en het systeemtoezicht hierop. Deze verantwoordelijkheid wordt ingevuld

door de Directie Coördinatie Auditbeleid Departementen (CAD). Deze directie ontwikkelt beleid op het gebied van de auditfunctie binnen het Rijk. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van interdepartementale werkgroepen (Ministerie van Financiën, Dossier Auditbeleid, 2007).

De departementale auditdiensten zijn verbonden aan het *Interdepartementaal Overleg Departementale Auditdiensten (IODAD)*, waarvan de directeur CAD voorzitter van is. Het IODAD heeft tot taak het voeren van overleg inzake de organisatie en het functioneren van de departementale auditdiensten met als doel de kwaliteit te bevorderen. De onderwerpen die worden besproken hebben betrekking op de taak van een auditdienst en de organisatie van de DAD's waaronder het personeelsbeleid, vaktechnische uitvoering en opleiding (Ministerie van BZK, 2001).

De *EDP Auditpool (EAP)* is een interdepartementaal samenwerkingsverband op het gebied van controle en automatisering (IT-auditing) tussen het merendeel van de departementale auditdiensten en de Directie Audit en Toezichtbeleid van het Ministerie van Financiën. EAP is het kenniscentrum voor IT-audit en –advies binnen de Rijksoverheid.

De *Algemene Rekenkamer*, een Hoog College van Staat, onderzoekt of het financieel beheer en het materieelbeheer van de ministeries voldoet aan de eisen van rechtmatigheid (is het geld besteedt aan de doelen waar het volgens de begroting voor was bestemd) en doelmatigheid (zijn met de beschikbare middelen zoveel mogelijk beoogde resultaten geboekt) (Ministerie van BZK, 2001).

### **2.4.3 Ontwikkelingen binnen het Rijk**

De afgelopen jaren hebben bedrijfsvoering en auditing bij de rijksoverheid zich duidelijk ontwikkeld. In 1999 is met de nota Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB) een nieuwe begrotingsopzet geïntroduceerd. Bij de begroting en het jaarverslag staat nu de koppeling tussen beleid, prestaties en geld centraal. In relatie hiermee hebben de departementale accountantsdiensten zich ontwikkeld tot departementale auditdiensten. De auditdiensten voeren nu niet alleen de accountantscontrole uit naar rechtmatigheid, maar kunnen met audits het hele terrein van de bedrijfsvoering bestrijken (Ministerie van Financiën, Dossier Auditbeleid). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen financial auditing en operational auditing. Financial audits omvatten de controle van het jaarverslag en de gevoerde financieel en materieelbeheer, operational audits hebben betrekking op de sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen. Een operational auditor bekijkt de kwaliteit van de interne beheersing, onderzoekt hoe een

proces zo efficiënt en effectief mogelijk is in te richten en adviseert het management hierover. Een auditor doet niet meer alleen controlewerkzaamheden achteraf, maar denkt mee over hoe processen verbeterd kunnen worden. De werkzaamheden zijn breder geworden. Naast financial en operational auditors zijn er ook EDP auditors werkzaam. De EDP-auditor richt zich op het terrein van automatisering en beveiliging, ook wel IT-auditing genoemd.

Momenteel wordt er gewerkt aan een nieuwe positionering van de auditfunctie binnen de rijksoverheid. Hierdoor zullen de twaalf departementale auditdiensten meer samenwerken bij het onderzoek doen naar en de financiële controle op de bedrijfsvoering. Kleine auditdiensten die zelfstandig niet levensvatbaar zijn worden per 1 september 2008 geclusterd met andere auditdiensten en één gezamenlijke auditdienst vormen. Dit zijn de auditdiensten van de ministeries van Binnenlandse Zaken, VROM, VWS en Financiën. Gevolg hiervan is dat één auditcluster meerdere departementen kan bedienen. Ook zullen bepaalde taken worden gecentraliseerd.

## Hoofdstuk 3

### Theoretisch kader

Om als werkgever verzekerd te zijn van voldoende gekwalificeerd personeel is een goed wervingsbeleid essentieel voor een organisatie. Daarbij is het van belang om als organisatie te kunnen bieden wat werknemers wensen en verwachten van een organisatie. Aan de hand van deze wensen en verwachtingen en wat je als organisatie te bieden hebt, kan arbeidsmarktcommunicatie effectief ingezet worden. Met de centrale vraagstelling en de deelvragen van dit onderzoek als uitgangspunt, vat dit hoofdstuk een aantal theoretische inzichten samen op het gebied van de arbeidssituatie, arbeidsoriëntaties en het zoekgedrag van werkzoekenden op de arbeidsmarkt waarbij ook toegespitst wordt op de term 'public service motivation'. Verder worden een aantal inzichten samengevat uit de literatuur op het gebied van imago en identiteit van organisaties en de relatieve concurrentiepositie van een organisatie op de arbeidsmarkt. Hieruit vloeien een aantal hypothesen voort die als houvast dienen bij het beantwoorden van de deelvragen met een verklarend karakter: deelvraag 5 en deelvraag 8.

#### ***3.1 Kenmerken van de arbeidssituatie***

Banen hebben verschillende kenmerken die verschillend gewaardeerd kunnen worden door individuen. Op basis van deze redenering onderzocht Van der Parre (1996) twee veronderstellingen: a. de kenmerken van een baan maken het, in wisselwerking met de voorkeuren van mensen ten aanzien van de kenmerken van de arbeidssituaties, mogelijk om tot een oordeel over de arbeidssituatie te komen; b. de kenmerken van een baan maken het, in wisselwerking met de voorkeuren van mensen ten aanzien van de kenmerken van de arbeidssituaties, mogelijk om gericht op zoek te gaan naar een specifieke baan (Van der Parre, 1996:49).

De kenmerken van een baan hangen samen met de kwaliteit van het werk. In de literatuur wordt de kwaliteit van de arbeid meestal gerelateerd aan de volgende vier aspecten van de arbeidssituatie (Steijn, 2001):

- De arbeidsinhoud; hiermee wordt bedoeld op zaken als het niveau van het werk, de mate van verantwoordelijkheid en de mate van autonomie.
- De arbeidsomstandigheden waaronder het werk verricht moet worden. Hiermee wordt vooral bedoeld op de veiligheid en welzijn van de werknemer.

- De arbeidsverhoudingen, waaronder de relaties tussen werknemers onderling en de relaties van werknemers met leidinggevendenden. Ook de mate van medezeggenschap valt hieronder.
- De arbeidsvoorwaarden die onderverdeeld kunnen worden in primaire arbeidsvoorwaarden (het loon) en secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals het aantal verlof- en vakantiedagen, de werktijden en de opleidings- en carrièremogelijkheden.

Een extra kenmerk dat een baan kan hebben is de mate waarin het maatschappelijk belang gediend wordt. Dit is een kenmerk dat met name van toepassing is voor de publieke sector. De motivatie om voor de publieke sector te willen werken wordt ook wel 'public service motivation' genoemd.

### ***3.2 Public service motivation***

Naast de vier in de vorige paragraaf benoemde arbeidsoriëntaties die gebaseerd zijn op specifieke kenmerken van een arbeidssituatie, kan een 'public service motivation' als vijfde arbeidsoriëntatie relevant zijn bij het onderzoeken van de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever. In de meeste onderzoeken in Nederland die zijn gedaan naar de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever, waaronder de arbeidsmarktmonitoren van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, ligt de focus op de baankenmerken als motiverende factoren, maar is er geen aandacht voor iemands motivatie om voor de publieke sector te werken. In dit onderzoek wordt iemands motivatie voor de publieke sector wel als extra factor meegenomen. Deze motivatie wordt ook wel 'public service motivation' (PSM) genoemd. De PSM theorie tracht de motieven te verklaren op basis waarvan mensen kiezen voor een baan binnen de publieke sector. De waarde dat iemand geeft aan 'het dienen van het maatschappelijke belang' staat hierin centraal. Waarom kiest iemand voor een baan bij de overheid terwijl het vaak minder goed betaald werk is dan bij het bedrijfsleven? Wat zijn de onderscheidende factoren van het werken bij de publieke sector? Om dergelijke vragen te verklaren is de term 'Public Service Motivation' ontstaan. Met name de interesse in politiek en de betrokkenheid bij het maken van beleid zouden een rol spelen in de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever (Vandenabeele, Hondelghem & Steen, 2004). Naast Perry, die een belangrijk aandeel heeft in de literatuur over PSM en die het begrip heeft geoperationaliseerd in een meetschaal, hebben ook andere auteurs het begrip gedefinieerd. Hierdoor zijn in de literatuur verschillende definities te vinden van het begrip 'public service motivation'.

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van Vandenanbeele gehanteerd (in (Vandenabeele, Scheepers, Hondeghem, 2005):

“Het geloof, de waarden of de attitudes die breder zijn dan eigenbelang of organisatiebelang, die verwijzen naar een politieke entiteit en die in interactie met de omgeving leiden tot motivatie voor doelgericht handelen.”

Volgens Brewer en Selden (1998) ontstaat deze motiverende kracht vanuit het altruïsme. Altruïsme kan omschreven worden als ‘de levenshouding van iemand, die zijn handelwijze laat bepalen door de belangen van anderen.’ ([www.vandale.nl](http://www.vandale.nl), 3 juni 2007). Het is het tegenovergestelde van egoïsme.

Perry heeft motieven die leiden tot de keuze om voor de publieke sector te werken bij elkaar gezet in een model dat bestaat uit de volgende vier dimensies:

- aantrekking tot politiek en beleid
- betrokkenheid bij het algemeen belang en burgerzin
- medeleven
- zelfopoffering

Aan de hand van deze vier dimensies heeft Perry een meetschaal ontwikkeld om PSM te operationaliseren.

Volgens Vandenabeele is de meetschaal die Perry heeft geconstrueerd om PSM te operationaliseren gericht op de Verenigde Staten. Hierdoor kan het zijn dat de dimensies die Perry omschrijft niet in ieder context terugkomen. Krabben (2004) heeft onderzoek gedaan naar PSM in Nederland in de publieke sector. Hiervoor heeft ze de vier dimensies van Perry gebruikt. Uit haar onderzoek is gebleken dat er inderdaad PSM is in Nederland en dat het vooral bestaat uit het betrokken willen zijn bij politiek en beleid en het willen dienen van het algemeen belang. De mate van zelfopoffering en medeleven, de overige 2 dimensies van Perry, zijn wel aanwezig maar niet in grote mate. Ook Steijn (2006) heeft onderzoek gedaan naar de mate van PSM bij rijksambtenaren. In zijn onderzoek is hij nagegaan of rijksambtenaren hoger scoren op PSM dan werknemers in de private sector. Hieruit bleek dat dit inderdaad het geval was.

Dat er zoiets bestaat als PSM is aangetoond, ook in Nederland. Het is daarom interessant om te weten wat de mate van PSM is onder accountants in opleiding en in hoeverre dit hun keuze voor een werkgever beïnvloedt. Het beroep accountancy heeft geen beleidsinhoudelijke aspecten. Het gaat voornamelijk om controle achteraf. Een



accountant heeft in zijn beroepsuitoefening niet de mogelijkheid om een wezenlijke bijdrage te leveren aan maatschappelijke kwesties. De verwachting is daarom dat alleen accountants met PSM zich zullen oriënteren op een baan bij het Rijk. Hiertoe is de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 1:*

*Accountancy studenten met een arbeidsoriëntatie voor maatschappelijk relevant werk zullen kiezen om voor het Rijk te werken.*

### **3.3 Arbeidsoriëntaties en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt**

Individueen kiezen niet willekeurig voor een baan. Ze gaan op zoek naar een baan die bij ze past. Ze zoeken naar geschikte vacatures of zoeken gericht bij organisaties die ze aantrekkelijk vinden. Dit sluit aan bij de Attraction–Selection–Attrition (ASA) theorie van Schneider (1987). Volgens deze theorie trekken organisaties die mensen aan die passen bij de waarden van een organisatie. Uiteindelijk worden die mensen wel of niet geselecteerd om deel uit te maken van de organisatie en zullen ze blijven wanneer ze passen bij de organisatie en vertrekken als dat niet het geval is (Sekiguchi, 2004).

Van Der Parre (1996) heeft in zijn proefschrift aangetoond dat de voorkeuren van mensen voor de verschillende kenmerken van de arbeidssituatie verschillen en dat deze verschillen in arbeidsoriëntaties doorwerken in de beoordeling van de eigen baan. Wanneer mensen naar een baan zoeken, gaan zij naar die banen op zoek die in overeenstemming zijn met het gewicht dat binnen hun arbeidsoriëntaties wordt toegekend aan de verschillende kenmerken van een arbeidssituatie. Arbeidsoriëntaties geven richting aan het zoekgedrag op de arbeidsmarkt.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen *intrinsieke arbeidsoriëntaties* en *extrinsieke arbeidsoriëntaties*. De, in paragraaf 3.1 genoemde, baankenmerken arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen worden tot de *intrinsieke arbeidsoriëntaties* gerekend en de kenmerken arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden worden tot de *extrinsieke arbeidsoriëntaties* gerekend. Ook wordt er onderscheid gemaakt tussen *egocentrische oriëntaties*, waarbij het individu centraal staat dat zich in de arbeid moet kunnen ontplooiën en van wie de prestaties goed moeten worden beloond, en *sociocentrische oriëntaties* waarbij de arbeid centraal staat als product van en aanleiding tot sociaalhandelen (Van der Parre, 1996:55).

Op grond van deze twee onderscheidingen heeft Van der Parre (1996) vier arbeidsoriëntaties afgeleid, die in overeenstemming zijn met de vier onderscheiden baankenmerken in paragraaf 3.1.

|                       | <i>Intrinsiek</i>             | <i>Extrinsiek</i>               |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| <i>Egocentrisch</i>   | Arbeidsinhoudoriëntatie       | Arbeidsvoorwaardenoriëntatie    |
| <i>Sociocentrisch</i> | Arbeidsverhoudingenoriëntatie | Arbeidsomstandighedenoriëntatie |

Schema 3.1, arbeidsoriëntaties (Van der Parre, 1996:56)

Mensen met werkervaring ontwikkelen arbeidsoriëntaties aan de hand van de ervaringen die ze hebben opgedaan bij hun werkplekken. Mensen die net starten op de arbeidsmarkt kunnen echter geen arbeidsoriëntaties ontwikkelen aan de hand van ervaringen bij een werkplek. Omdat accountancy studenten, de doelgroep van dit onderzoek, nog niet eerder gewerkt hebben, kunnen hun arbeidsoriëntaties niet bestaan op basis van werkervaring. Deze oriëntaties zijn er echter wel. Ze bestaan op basis van de informatie die een student heeft verzameld tijdens de opleiding en via verschillende contacten. Als een toekomstige werkgever zichtbaar is voor een student tijdens de opleiding en bij het oriënteren van de student op een baan zal de student indrukken kunnen opdoen over de organisatie en een voorkeur ontwikkelen aan de hand van deze informatie.

Van der Parre (1996) verklaart in zijn onderzoek dat verschillen in arbeidsoriëntaties zowel bepaald worden door verschillen in de socialisatie en de verschillen in maatschappijbeelden, als door de verschillen in de kenmerken van de baan. De arbeidsoriëntaties van accountancy studenten kunnen daarom verschillen van studenten met een andere opleidingsachtergrond als gevolg van de opleiding die ze gevolgd hebben en de maatschappijbeelden die ze gedurende deze opleiding ontwikkeld hebben. Een accountancy student kan natuurlijk ook als individu een oriëntatie hebben. Hij of zij kan een grote belang hechten aan arbeidsinhoud; de complexiteit van de werkzaamheden, arbeidsvoorwaarden; het inkomen en overige regelingen, arbeidsverhoudingen; de mate van medezeggenschap en arbeidsomstandigheden; fysieke belasting en werkplek. Verwacht wordt dat een accountancy student die denkt dat de kenmerken waar zijn arbeidsoriëntatie uit bestaat van toepassing is op het Rijk, zal solliciteren bij het Rijk. Hiertoe zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

*Hypothese 2:*

*De keuze van een accountancy student voor een bepaalde organisatie wordt bepaald door de mate waarin verwacht wordt dat de kenmerken van de arbeidssituatie binnen die organisatie zullen voldoen aan de eigen arbeidsoriëntatie.*

### **3.4 Imago en identiteit**

De gedachte over de mogelijke aanwezigheid of afwezigheid van de eerder genoemde baankenmerken binnen een organisatie kunnen het imago van die organisatie vormen. Anderzijds kan het imago van een organisatie an sich ook een arbeidsoriëntatie zijn. In het laatste geval gaat het om de ‘employer brand’, het ‘merk’ van de organisatie. Een sterke ‘employer brand’ kan voor iemand met een arbeidsoriëntatie gericht op het imago van een organisatie een reden zijn om voor die organisatie te willen werken. Naast het imago (corporate image) van een organisatie is de identiteit van een organisatie (corporate identity) van belang. De identiteit omvat de ‘werkelijke’ eigenschappen van een organisatie (Van Raaij, Vinken, Van Dun, 2002), terwijl het imago het beeld is dat de buitenwereld heeft van de organisatie. In deze paragraaf zullen achtereenvolgens theoretische inzichten over de termen ‘corporate image’, ‘employer branding’ en ‘corporate identity’ aan bod komen ontleend aan de bestaande literatuur over deze onderwerpen. Op basis hiervan zullen een aantal hypothesen geformuleerd worden die als houvast dienen voor het onderzoek.

#### **3.4.1 Corporate image**

Het belang van een corporate image, het imago van een organisatie, wordt steeds meer onderkend. Steeds meer sectoren uit de Nederlandse samenleving laten imago-onderzoeken uitvoeren om te zien wat de percepties van buitenstaanders zijn over de organisatie en om de arbeidsmarktcommunicatie daarop aan te passen. Er zijn verschillende definities van corporate image te vinden. De volgende definitie van Dowling (1986) geeft een goede beschrijving weer:

“An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person’s beliefs, ideas, feelings and impressions about an object.”

Uit deze definitie wordt duidelijk dat verschillende mensen een verschillend beeld van een object kunnen hebben. De definitie laat ook zien dat imago’s zowel door de persoon als door het object bepaald worden (Van Riel, 1996:104). Het imago van een organisatie geeft vorm aan de besluitvorming en het gedrag van personen. Bij de keuze voor een werkgever speelt het imago mee waardoor bij een ongunstig imago, een organisatie als niet aantrekkelijk gezien kan worden zonder dat de feitelijke eigenschappen van de organisatie worden beoordeeld. Rynes (1991) geeft aan dat wanneer starters op de arbeidsmarkt over weinig informatie beschikken, zij hun beslissingen sterk laten

beïnvloeden door 'algemene impressies van de aantrekkelijkheid van de organisatie' (Van Raaij et. Al, 2002:22). Deze algemene impressies zijn voornamelijk afkomstig vanuit de massamedia en vanuit toevallig opgevangen, oppervlakkige informatie en vaak niet vanuit eigen ervaringen met de organisatie. Hierdoor kan er een bevooroordeeld beeld ontstaan over een organisatie. Het is onmogelijk om van alle organisaties en bedrijven een volledig correct beeld te hebben. In de meeste situaties volstaan mensen ook met een simpel beeld in plaats van uitgewerkte kennis (Ester et al, 2004:18).

Als een imago aangepast dient te worden kan dan ten eerste het object gewijzigd worden, in dit geval het Rijk. Ten tweede kan de arbeidsmarktcommunicatie naar de doelgroep, in dit geval accountancy studenten, aangepast worden. Door de arbeidsmarktcommunicatie aan te passen kan geprobeerd worden de waarden, ideeën, gevoelens en indrukken bij de doelgroep te wijzigen. Het imago van een organisatie kan wel of niet voldoen aan de arbeidsoriëntaties van werknemers. Een organisatie dient dus wetenschap te hebben van haar imago om deze, indien nodig, aan te passen om zo aan de arbeidsoriëntaties van potentiële werknemers te voldoen. Hiervoor is het natuurlijk ook van belang dat de organisatie de arbeidsoriëntaties van de doelgroep kent. Naast het onderzoeken van de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten zal daarom onderzocht worden wat het imago van het Rijk is onder accountancy studenten.

### **3.4.2 Employer branding**

De resultaten van dit onderzoek moeten verhelderen hoe sterk het Rijk als 'merk' is in de ogen van accountants. Dit werkgeversmerk wordt ook wel 'employer brand' genoemd. Barrow (1996) definieert het als volgt:

"The package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company (in Ester et al. 2004:17)."

Een employer brand wordt steeds meer gezien als de belangrijkste factor die het keuzeproses van nieuw talent beïnvloedt bij het oriënteren op een baan. Een sterke employer brand kan er zelfs voor zorgen dat de meest passieve werkzoekende een overweging maakt over de mogelijkheden voor een baan binnen die organisatie. Om effectief te zijn dient een employer brand de attributen die de dagelijkse ervaringen van een werknemer binnen de organisatie karakteriseren, compleet uit te stralen. Het gaat dus verder dan een mooi geformuleerde missie met waar de organisatie voor staat. De attributen waaruit een employer brand bestaat dienen de werkelijkheid te weergeven, dienen relevant te zijn voor de doelgroep van de organisatie en herkenbaar te zijn voor

die specifieke organisatie (Weddle, 2006). Een sterke employer brand die duidelijk gecommuniceerd wordt, kan positief bijdragen aan de aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever. 'Rynes (1991) geeft aan dat als starters op de arbeidsmarkt over weinig informatie beschikken, hun beslissingen sterk beïnvloed worden door algemene impressies van de aantrekkelijkheid van de organisatie' (In: Ester et al. 2004:19). Dit bevestigt het belang van een sterke employer brand nogmaals.

*Hypothese 3:*

*Accountancy studenten met een arbeidsoriëntatie voor een sterk werkgeversmerk zullen kiezen voor het Rijk om voor te werken als zij denken dat het Rijk voldoet aan deze oriëntatie en haar concurrenten niet.*

**3.4.3 Relatieve concurrentiepositie**

Behalve de bewustwording in haar imago op de arbeidsmarkt en in haar eigen identiteit is het voor een organisatie ook van belang om haar positie op de arbeidsmarkt te bepalen. Om dit te bepalen dient de organisatie zich af te vragen wie haar concurrenten op de arbeidsmarkt zijn, aan wie ze haar mensen verliest en vanuit welke organisaties haar mensen komen. Het rapport van de Commissie van Rijn (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2001) betoogt dat de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever sterk samenhangt met de beelden die mensen hebben van het werken bij de overheid. Deze beelden hebben betrekking op de aspecten van een baan en de rangorde van belangrijkheid die mensen aanbrengen in deze aspecten (Ester et al., 2004:23). Informatie over deze rangorde kan bijdragen aan de versterking van de werkgeversimago en het verbeteren van de relatieve concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. Een werkgever beschikt over een goede concurrentiepositie op de arbeidsmarkt wanneer voor een groot deel tegemoet wordt gekomen aan de wensen van de doelgroep of wanneer de organisatie tenminste een betere invulling aan de functie geeft ten opzichte van de concurrerende werkgevers (Vaatstra & De Vries, 2002:13). Om de relatieve concurrentiepositie van een organisatie te bepalen is het dus noodzakelijk om te bepalen hoe het imago van de organisatie is ten opzichte van de eisen die werkzoekenden stellen, met name voor wat betreft de baankenmerken. Daarnaast is het van belang om de organisatie te ranken met de concurrenten die dezelfde doelgroep willen werven. Hoe staat de organisatie dan?

**3.4.4 Corporate Identity**

Oorspronkelijk stond corporate identity voor logo's, huisstijl en andere vormen van symboolgebruik in een organisatie. Tegenwoordig wordt corporate identity niet alleen gezien als de 'zelfpresentatie van een organisatie' door middel van symboliek maar ook

door middel van communicatie en gedrag (Van Riel, 1996). Birkigt & Stadler (1986) hebben het begrip 'corporate identity' als volgt gedefinieerd:

“Corporate identity is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange-termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot gelding te laten komen.”

Alles wat een organisatie doet of laat zien maakt deel uit van haar identiteit (Van Rekom, 1999:1). Als een organisatie die goed kan verwoorden kan ze in één keer naar voren brengen waar ze voor staat en zo ook haar eigen imago beter aansturen. Een overtuigende corporate identity heeft een motivatievergroten effect op de eigen medewerkers en wekt vertrouwen op bij de externe doelgroepen van de organisatie (Van Riel, 1996). In het geval van het Rijk wekt het enerzijds vertrouwen op bij de burger en anderzijds bij potentiële werknemers. In het ideale geval voldoen de corporate identity kenmerken van een organisatie aan de volgende drie eigenschappen (Van Riel, 1996:48):

1. *Stabiliteit*: de kenmerken moeten al een lange periode van toepassing zijn op de organisatie.
2. *Spreiding*: de kenmerken moeten te vinden zijn in alle onderdelen van het bedrijf of de groep van organisaties die gezamenlijk naar buiten treden.
3. *Onderscheidendheid*: de kenmerken moeten duidelijk maken dat de organisatie anders is dan andere vergelijkbare instanties.

Door verschillende factoren is het mogelijk dat de bestaande identiteit van een organisatie niet de gewenste identiteit is. Ook kunnen er discrepanties bestaan tussen het imago en de identiteit van de organisatie. In de ideale situatie komt het gewenste imago overeen met de identiteit van de organisatie. Als een organisatie meer bekendheid creëert over haar identiteit zal de discrepantie met haar imago verminderen. Dit kan het keuzeproces van een werkzoekende ook beïnvloeden. Aan de hand van deze theorie is de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 4:*

*Het imago van het Rijk onder accountancy studenten ligt dicht bij de identiteit van het Rijk naarmate de studenten beter met het Rijk bekend zijn. Deze bekendheid leidt sneller tot een keuze voor het Rijk.*

## Hoofdstuk 4

### Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet van deze scriptie beschreven. Dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht in de factoren die van invloed zijn op de werving van accountants binnen het Rijk. Het is van kwalitatieve aard en is in twee delen uitgevoerd. Om de centrale vraagstelling van dit onderzoek adequaat te kunnen beantwoorden dienden enerzijds de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten en het imago van het Rijk onder deze studenten onderzocht te worden en anderzijds is het noodzakelijk om de identiteit van het Rijk te bepalen om aanbevelingen te kunnen doen. Hiervoor is gebruik gemaakt van informatie uit bestaande onderzoeken en literatuur en zijn er semi-gestructureerde interviews uitgevoerd. Dit hoofdstuk gaat in op de methoden die zijn gebruikt voor dataverzameling, de analyse en de keuze voor de respondenten.

#### ***4.1 Gebruikte methoden voor dataverzameling***

Binnen het sociaal wetenschappelijk onderzoek kan onderscheid gemaakt worden tussen survey, kwalitatieve survey en kwalitatief veldonderzoek. Bij de survey zijn er veel onderzoekseenheden, waarbij door interviewers met gestructureerde vragenlijsten vraaggesprekken afgenomen worden. Bij een kwalitatieve survey werkt de onderzoeker met behulp van een interviewhandleiding een aantal gesprekken af met sleutelpersonen over hun oordeel over een bepaald verschijnsel. Bij het kwalitatieve veldonderzoek is de onderzoeker geïnteresseerd in de interacties tussen mensen. Daarom heeft dit type onderzoek altijd betrekking op een groep mensen (Hakvoort, 1996:130).

Volgens Baarda et. al. (2001) zijn de meest gebruikte vormen voor dataverzameling ten behoeve van onderzoek: participatieve observatie, het verzamelen van documenten en de open interview. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de laatste twee methoden. In het geval van het open interview is gebruik gemaakt van de kwalitatieve survey. Daarnaast is onderzocht door middel van het verzamelen van bestaande documenten ('deskresearch'). Het toepassen van verschillende methoden bij het verzamelen van data wordt *triangulatie* genoemd (Hakvoort, 1996:131). In het onderzoek is gekozen voor verschillende methoden om vanuit meerdere perspectieven inzicht te krijgen in het onderzoeksveld. Dit onderzoek kan worden gekarakteriseerd als 'kwalitatief onderzoek': 'onderzoek waarbij je overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren' (Baarda, De Goede en Teunissen, 2001:15).

#### **4.1.1 Deskresearch**

Met deskresearch wordt bedoeld op het doen van onderzoek aan de hand van verzameld bestaand materiaal. Bij het bestuderen van bestaand materiaal is gebruik gemaakt van verschillende bronnen. De eerste bron is literatuur, zowel wetenschappelijk als vakliteratuur. Aan de hand van dit literatuuronderzoek is het theoretisch kader opgesteld met betrekking tot het zoekgedrag op de arbeidsmarkt en bijkomende aspecten. De tweede bron is een verzameling documenten met organisatiegegevens. Dit had als doel om de kenmerken van het Rijk als werkgever te kunnen bepalen en de resultaten te toetsen met de theorie. De derde bron bestaat uit gegevens uit bestaande onderzoeken op dit gebied en statistieken met betrekking tot accountancy studenten van de Intelligence Group<sup>1</sup> (zie bijlage 1). Deze statistieken bevatten informatie over de belangrijkste wervingsmedia voor accountancystudenten (via welke media zoeken studenten accountancy naar een baan?) en pull-factoren (wat vindt een accountancy student aantrekkelijk bij een toekomstige werkgever?).

#### **4.1.2 Kwalitatieve survey**

Voor het verzamelen van data is voor dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve survey aan de hand van semi-gestructureerde interviews. Naast een aantal gestructureerde vragen die terugkomen bij iedere geïnterviewde is ook dieper ingegaan op bepaalde inzichten verkregen van de afzonderlijke geïnterviewden. Deze interviews hebben een theorie-toetsende functie; ze zijn afgenomen om de geformuleerde hypothesen in het theoretisch kader te valideren.

##### **4.1.2.1 Operationalisatie**

Om de deelvragen 1 t/m 5 van het onderzoek te beantwoorden zijn er twee verschillende vragenlijsten opgesteld voor de accountancy studenten en voor de accountants die al werkzaam zijn bij het Rijk. De vragenlijsten zijn, op basis van de deelvragen en het theoretisch kader, onderverdeeld in de volgende hoofdonderwerpen: 'achtergrondinformatie', 'oriëntatie op de arbeidsmarkt', 'public service motivation', 'baankenmerken' en 'imago'. De vragenlijsten die zijn gebruikt voor het interviewen van de al werkzame accountants bevatten ook het onderdeel 'huidige functie'. De studenten accountancy is vooral gevraagd om hun indrukken en associaties voor wat betreft verschillende werkgevers inclusief het Rijk. De al werkende accountants is vooral gevraagd om hun opvattingen over werken bij het Rijk op basis van hun eigen ervaringen.

---

<sup>1</sup> Een onderzoek- en adviesorganisatie die onderzoek doet op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en recruitment.



Hiermee kon achterhaald worden of er een gat zit tussen de werkelijke identiteit van het Rijk en haar imago.

- *Semi-gestructureerde interviews met accountancy studenten*

De semi-gestructureerde interviews met accountancy studenten hadden enerzijds als doel om de arbeidsoriëntaties van studenten accountancy te bepalen en anderzijds om het imago van het Rijk onder deze doelgroep te bepalen. Er zijn 20 accountancy studenten geïnterviewd. 65% van de geïnterviewde studenten is in de eindfase van een universitaire opleiding en 35% van de studenten rond binnenkort een HBO-studie af. Er is bewust gekozen voor studenten die in het laatste jaar van hun studie zitten omdat zij zich al aan het oriënteren zijn op een baan en naar grote waarschijnlijkheid al stages hebben gelopen binnen een organisatie en dus een beter beeld hebben van eventuele toekomstige werkgevers.

De interviews zijn semi-gestructureerd gehouden omdat door het verhogen van de structuur van een interview, vergelijkingen tussen respondenten beter mogelijk zijn (zie bijlage 2 voor vragenlijst). De volgende onderdelen van het onderzoek bestonden voor een groot deel uit gestructureerde vragen:

- de achtergrondkenmerken van de respondenten, zoals geboortjaar en opleiding; deze dienen als context voor de onderzoeksresultaten;
- het imago van het Rijk is achterhaald aan de hand van stellingen waar met 'eens of 'oneens' op geantwoord kon worden;
- de concurrentiepositie van het Rijk; een aantal werkgeverskenmerken zijn opgesomd waarbij de respondent kon aangeven op welke werkgever(s) hij of zij deze kenmerk van toepassing vond. Ook is per kenmerk gevraagd hoe belangrijk de respondent deze vond.
- de 'public service motivation' van de respondent met een aantal gesloten vragen en stellingen. Dit om makkelijker te kunnen vergelijken tussen de respondenten.

Bij het onderdeel 'oriëntatie op de arbeidsmarkt' zijn open vragen gesteld. Hierbij werden de respondenten gestimuleerd om actief en creatief over bepaalde onderwerpen na te denken (Baarda et al., 2001:17-18). Dit is gedaan zodat er ideeën, opvattingen, belevingen en ervaringen van de respondenten achterhaald worden. Dit geldt ook voor een aantal vragen die zijn gesteld om te achterhalen op welke wijze en via welk medium accountancy studenten het beste benaderd kunnen worden door werkgevers.

- *Semi-gestructureerde interviews met accountants (auditors) bij het Rijk*

Om deelvraag 5, wat betrekking heeft tot de identiteit van het Rijk als werkgever, te beantwoorden zijn 15 werknemers die als auditor werkzaam zijn bij de auditdiensten van de verschillende departementen geïnterviewd aan de hand van een aantal vragen en stellingen. De geïnterviewden zijn auditors die niet langer 4 jaar werkzaam zijn bij het Rijk en aan het begin van hun loopbaan zitten (tussen schaal 9 en 11). 67% van de auditors heeft een universitaire studie afgerond. 33% heeft een opleiding op HBO-niveau afgerond. Op één na zijn alle geïnterviewden bezig met een opleiding tot RA of RO.

De vragenlijst voor de al werkzame auditors is op een aantal punten na hetzelfde met de vragenlijst die is gebruikt bij het interviewen van de studenten. Bij het onderdeel 'achtergrondinformatie' zijn extra vragen gesteld over de functie van de respondent. Daarnaast zijn vragen gesteld om de tevredenheid van de respondent over het werk te bepalen.

#### **4.2 Analyse**

"*Analyse* is het bezien van data in het licht van hypothesen en theorieën en het trekken van conclusies die zo vatbaar mogelijk zijn voor theorievorming (Galtung 1976:169 in Hakvoort 1996:152)". Na het verzamelen van het onderzoeksmateriaal dient dit materiaal zo verwerkt te worden dat antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvragen.

Bij het inhoudelijk coderen van het interviewmateriaal zijn de stappen gevolgd die door Strauss en Cobin onderscheiden worden bij het open coderen (1990:63-72):

- *labeling phenomena*: het samenvatten van relevante tekst;
- *discovering categories*: het groeperen van de samenvattingen die bij elkaar lijken te horen;
- *naming the category*: het benoemen van de categorieën;
- *developing categories in terms of properties and dimensions*: de categorieën nader uitwerken door middel van subcategorieën en dimensies.

Dit maakt het mogelijk om kwalitatief materiaal te ordenen om er makkelijker conclusies uit te kunnen trekken.

### **4.3 Keuze respondenten**

De keuze van de respondenten is tot stand gekomen aan de hand van de drieledige centrale vraagstelling van het onderzoek:

- 1. In hoeverre is het Rijk een aantrekkelijke werkgever?**
- 2. Hoe kan de perceptie van het Rijk als werkgever voor accountants worden verklaard?**
- 3. Wat moet het Rijk doen om een eventuele voorsprong op concurrerende werkgevers te behouden of een eventuele achterstand op concurrerende werkgevers in te lopen?**

Deze hoofdvragen hebben als doel om de arbeidsmarktpositie van het Rijk als werkgever te bepalen. Dit is gemeten door middel van 20 interviews met studenten accountancy op HBO en WO niveau en 15 recent gestarte auditors bij het Rijk (korter dan 4 jaar werkzaam bij het Rijk). De accountancy studenten zijn geïnterviewd om de eerste twee hoofdvragen te beantwoorden. In hoeverre is het Rijk een aantrekkelijke werkgever in de ogen van studenten accountancy en hoe kan deze perceptie worden verklaard? Om de derde hoofdvraag te kunnen beantwoorden was het van belang om te achterhalen of het beeld dat studenten accountancy hebben van het Rijk overeenkomt met de werkelijke identiteit van het Rijk als werkgever. Hiervoor zijn de recentelijk bij het Rijk gestarte auditors geïnterviewd. Er is bewust gekozen voor recent gestarte auditors omdat zij niet heel lang geleden zelf student waren en in een vergelijkbare positie verkeerden als de huidige studenten. Om de arbeidsmarktpositie van het Rijk als werkgever te bepalen en vervolgens aanbevelingen te kunnen doen zijn de ervaringen van deze gestarte accountants relevant.

Deze interviews zijn gehouden in een tijdsbestek van drie maanden (tussen 2 april en 21 juni). Allereerst zijn een groot aantal e-mailadressen van studenten verzameld via studieverenigingen. Vervolgens is de 'snowball sampling' methode gebruikt om aan meer respondenten te komen. Hierbij is de geïnterviewde studenten gevraagd of ze andere geïnteresseerde accountancy studenten kennen die geïnterviewd zouden willen worden. Deze methode is ook gebruikt bij het zoeken naar recent gestarte accountants bij het Rijk.

## Hoofdstuk 5

### De concurrentiepositie van het Rijk

Het empirische deel van het onderzoek dat betrekking heeft op de concurrentiepositie van het Rijk komt in dit hoofdstuk aan bod. Het doel van dit deel van het onderzoek is het achterhalen van de factoren die het keuzeproces beïnvloeden en daarmee het sollicitatiegedrag van studenten accountancy. Voor het onderzoek met de studenten is geput uit het theoretisch kader van waaruit de eerste drie hypothesen zijn opgesteld. De hypothesen die zijn opgesteld naar aanleiding van de literatuur, zijn getoetst door middel van empirisch onderzoek zoals beschreven in het vorige hoofdstuk.

Om met succes te kunnen concurreren op een krappere wordende arbeidsmarkt is het van belang om inzicht te hebben in de wensen van accountants voor wat betreft hun werksituatie. Om dit te bepalen is onderzocht wat de arbeidsoriëntaties zijn van startende accountants bij het kiezen van een werkgever en in hoeverre zij verwachten dit bij het Rijk te vinden.

Van der Parre (1996:53): 'Arbeidsoriëntaties zijn de voorkeuren die individuele en groepen werkenden hebben ten aanzien van de verschillende kenmerken van arbeidssituaties.' Om de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten te bepalen is gebruik gemaakt van gegevens uit bestaande onderzoeken en er zijn 20 accountancystudenten geïnterviewd met een HBO- of WO-opleiding. Omdat dit onderzoek betrekking heeft op de publieke sector is ook het effect van 'public service motivation' onderzocht. De vragenlijst voor de studenten is onderverdeeld in de volgende vijf hoofdonderwerpen: algemene vragen (achtergrondinformatie), oriëntatie op de arbeidsmarkt, PSM, baankenmerken en imago. In de volgende subparagrafen zullen de resultaten per onderdeel beschreven worden.

#### ***5.1 Accountancy studenten: achtergrond en arbeidsmarktorientatie***

##### ***5.1.1 Achtergrondinformatie***

Deze subparagraaf is gericht op het beschrijven van de achtergrondkenmerken van de respondenten. Deze achtergrondkenmerken hebben invloed op het keuzeproces en zijn daarom van belang om bij stil te staan. Na het beschrijven van de algemene achtergrondinformatie zullen een aantal onderzoeksresultaten in tabellen weergegeven

worden. Waar nodig zullen, om een heldere impressie te geven, een aantal citaten van respondenten in kaders gezet worden ter illustratie.

Van de geïnterviewde studenten studeren er 7 af op HEAO niveau en 13 op universitair niveau. Ondanks het feit dat allen laatstejaars studenten zijn, variëren de leeftijden tussen de 22 en 26 jaar. Dit heeft voornamelijk te maken met de vooropleiding - een enkele is doorgestroomd via het MBO en heeft dus een langer traject doorlopen - en met werkervaring dat tussen twee opleidingen door is opgedaan.

**Tabel 5.1 doorstuderen tot RA?**

|                         | HEAO     | WO        |
|-------------------------|----------|-----------|
| Wel verder met RA       | 6        | 11        |
| Niet verder met RA      | 1        | 0         |
| Misschien verder met RA | 0        | 2         |
| <i>totaal</i>           | <i>7</i> | <i>13</i> |

Aan de studenten is gevraagd of zij willen doorstuderen tot registeraccountant (RA). 85% heeft hier bevestigend op geantwoord. Slechts één student wilde dit niet en 2 lieten dit afhangen van de eisen en wensen van de toekomstige werkgever. De student die niet verder wilde studeren tot RA ambieerde ook geen carrière als accountant, maar wilde een ander soort financieel-economische baan. Uit documentenanalyse is gebleken dat het belang van een RA titel groot is om carrière te kunnen maken binnen de accountancy. De resultaten van de interviews bevestigen dit.

**Tabel 5.2 werkervaring in de accountancy?**

|          |     |
|----------|-----|
| NEE      | 35% |
| < 1 jaar | 40% |
| 1-2 jaar | 15% |
| >2 jaar  | 10% |

Uit tabel 5.2 valt af te lezen dat 65% van de studenten al werkervaring heeft opgedaan binnen de accountancy. Deze werkervaring hebben allen opgedaan in accountancykantoren. De grootste groep van 40% heeft werkervaring opgedaan door middel van stages. Een aantal studenten volgt een deeltijdopleiding waarnaast ze ook werken binnen de accountancybranche. Deze studenten hebben langer dan 1 jaar werkervaring. 35% van de studenten heeft nog geen praktijkervaring opgedaan, ook niet met stages. Dit heeft invloed op de beeldvorming over toekomstige werkgevers. Studenten die gewerkt of stage gelopen hebben bij een accountancykantoor nemen hun

ervaringen mee bij hun beeldvorming. Dit kan invloed hebben op hun beeld bij het Rijk als werkgever; ze kunnen vergelijken. De beeldvorming van studenten zonder werkervaring ontstaat door algemene impressies en toevallig opgevangen informatie over toekomstige werkgevers. Uit de resultaten van de interviews blijkt echter dat het hebben van werkervaring geen verband houdt met een positief of negatief gevoel over werken bij het Rijk. Wat wel een duidelijk verband heeft is de mate van bekendheid over de mogelijkheden bij het Rijk. In de komende subparagrafen wordt hier nader op ingegaan.

### **5.1.2 Oriëntatie op de arbeidsmarkt**

Na de achtergrondkenmerken van de studenten achterhaald te hebben diende het volgende onderdeel van de interviews om te achterhalen in hoeverre de studenten zich al oriënteren op de arbeidsmarkt, in hoeverre ze het Rijk al overwogen hebben om voor te werken en in hoeverre ze vinden dat ze goed geïnformeerd worden over de mogelijkheden als accountant bij het Rijk. De resultaten hiervan zullen in deze subparagraaf beschreven worden. Een aantal vragen en resultaten van dit deel van het onderzoek hebben ook betrekking op het imago van het Rijk wat in een komend subparagraaf aan de orde zal komen.

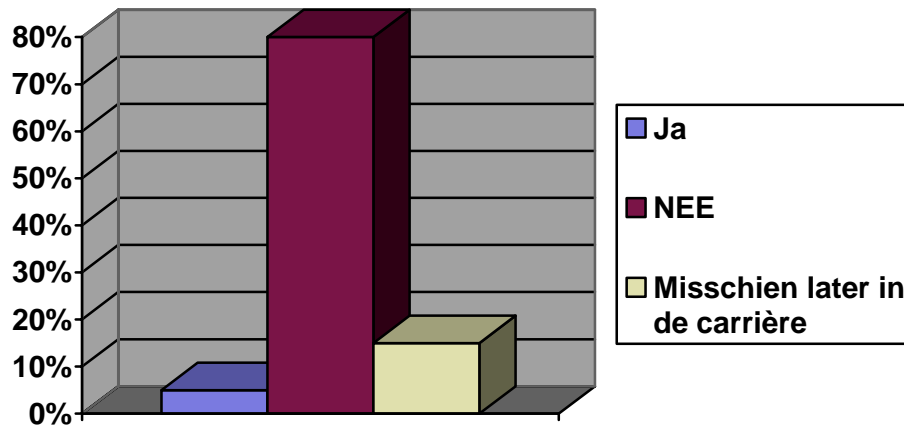
**Tabel 5.3 werkgeversoriëntatie**

| <b>Werkgeversoriëntatie door middel van:</b> | <b>Percentage genoemd:</b> |
|--|----------------------------|
| kranten                                      | 5%                         |
| business courses / open dagen                | 40%                        |
| evenementen op hogeschool / universiteit     | 25%                        |
| stage  | 15%                        |
| carrièrebeurs                                | 15%                        |

Tijdens het interview is de studenten gevraagd of en hoe ze zich oriënteren op een baan en, indien van toepassing, hoe ze hun stageplaats verworven hebben. Dit is gevraagd om inzicht te krijgen in de manieren waarop accountancy studenten zich laten informeren en welke media ze hiervoor gebruiken. Het tabel laat de oriëntatiemogelijkheden zien die door de studenten spontaan zijn genoemd. Bijna de helft van de respondenten oriënteert zich op een werkgever door deel te nemen aan business courses en open dagen die de werkgever organiseert. Ook evenementen die studieverenigingen van universiteiten en hogescholen organiseren zijn populair. Het actief aanbieden van stageplaatsen kan gunstig zijn voor een werkgever omdat studenten vaak blijven werken binnen de organisatie waar ze stage hebben gelopen. 15% van de studenten geeft aan naar

carrièrebeurzen te gaan. Slechts één respondent volgt wel eens advertenties in kranten op zoek naar relevante vacatures.

**Grafiek 5.1 het Rijk overwogen?**



Om te achterhalen in hoeverre studenten accountancy het Rijk al hebben overwogen als werkgever zijn de volgende open vragen gesteld: “Waar zou je het liefst willen werken?” en “Waar zie je jezelf over 10 jaar?”. Uit de resultaten blijkt dat een overgrote meerderheid van de respondenten het liefst binnen het bedrijfsleven werkt. Een kleiner deel heeft het liefst een zelfstandige onderneming. Opvallend is dat de accountancy studenten die het Rijk wel hebben overwogen vaak toch willen starten in een accountancy kantoor en eventueel in de loop van hun carrière bij het Rijk willen terechtkomen.

*“Op de lange termijn zou ik wel in een grote publieke organisatie willen werken. Ik denk niet dat ik bij de overheid zou willen beginnen. De publieke sector is breed en ik kan het nog niet goed beoordelen. Ik heb het idee dat de switch van de private sector naar de publieke sector makkelijker te maken is dan omgekeerd..”*

Een aantal respondenten vindt het inhoudelijke aspect belangrijker dan de sector:

*“Ik zou het liefst willen werken in een organisatie waar ik verschillende aspecten van het vak kan zien en waar ik veel kan leren.”*

*“Over 10 jaar verwacht ik een uitdagende en afwisselende baan te hebben op hoog niveau, omdat ik daar in de voorafgaande jaren hard voor heb gewerkt en geruime ervaring heb opgebouwd.”*

De studenten is gevraagd wat ze vinden van de manieren waarop accountancy studenten geïnformeerd worden over werken bij het Rijk. Uit de resultaten blijkt dat zij niet of nauwelijks geïnformeerd worden over de mogelijkheden die het Rijk biedt. Dit in tegenstelling tot de accountancykantoren die al vanaf een vroeg stadium heel actief werven. Dit doen ze voornamelijk door aanwezig te zijn op universiteiten en hogescholen, door activiteiten te organiseren in samenwerking met studieverenigingen en door zelf regelmatig open dagen en business courses te organiseren. Deze wervingsactiviteiten sluiten goed aan bij de resultaten in tabel 5.3 waarin de meeste effectieve manieren staan om accountancy studenten te bereiken.

*“De manier waarop ik wordt geïnformeerd is slecht, want ik ben totaal niet geïnformeerd.”*

*“Het Rijk is te weinig zichtbaar. Bedrijven profileren zich veel meer via studieverenigingen. Het Rijk laat zich daar veel te weinig zien, ik heb ze toevallig gezien op de carrièrebeurs.”*

*“Er wordt weinig geïnformeerd over de mogelijkheden. Bij het Rijk weet ik niet wat de functiemogelijkheden zijn.”*

*“Het zou beter zijn als het Rijk vaker aanwezig zou zijn op de universiteiten, er bestaat een vooroordeel over Den Haag.”*

Om de wervingsactiviteiten te vergelijken met de wervingsactiviteiten van accountancykantoren is documentanalyse uitgevoerd naar de activiteiten van het Rijk die gericht zijn op accountancy studenten. Hieruit is gebleken dat het Rijk vooral tekort komt op het gebied van de samenwerking met hogescholen en universiteiten en het actief aanbieden van stageplaatsen. Het Ministerie van Financiën organiseert wel jaarlijks een studentendag. De doelgroep voor deze studentendag is niet alleen accountancy studenten maar vooral studenten met een financieel economische achtergrond en zelfs studenten Bestuurskunde. De wervingsactiviteiten van het Rijk richten zich niet specifiek op accountancy studenten. Hierdoor blijven de mogelijkheden voor accountancy studenten bij het Rijk vaak onbekend en wordt het Rijk bijna niet overwogen als toekomstige werkgever.

## **5.2 De belangrijkste arbeidsoriëntaties**

In het theoretisch kader (hoofdstuk 3) zijn de motiverende factoren die kunnen bestaan bij het zoeken naar een passende baan uiteengezet. Volgens de literatuur zijn er vier arbeidsoriëntaties, de zogenoemde 4 A's. Een potentiële werknemer kan gemotiveerd raken om te solliciteren op basis van een arbeidsinhoudoriëntatie, een



arbeidsvoorwaardenoriëntatie, een arbeidsverhoudingenoriëntatie en een arbeidsomstandighedenoriëntatie. In dit onderzoek is de mate van PSM bij een potentiële werknemer ook als mogelijke motiverende factor meegenomen. In de komende subparagrafen worden de resultaten van de interviews weergegeven en worden de relevante hypothesen getoetst.

### **5.2.1 Public service motivation als arbeidsoriëntatie**

In de literatuur worden de volgende vier dimensies gezien als indicatoren voor de aanwezigheid van public service motivation (PSM): aantrekking tot politiek en beleid, betrokkenheid bij het algemeen belang en burgerzin, medeleven en zelfopoffering. Aan de hand van de literatuur is de volgende hypothese opgesteld:

#### Hypothese 1

*Accountancy studenten met een arbeidsoriëntatie voor maatschappelijk relevant werk zullen kiezen om voor het Rijk te werken.*

Deze hypothese dient als houvast bij het beantwoorden van deelvraag 5 en 8. Voordat het getoetst kan worden dient allereerst de aanwezigheid van PSM onder accountancy studenten onderzocht te worden. Om dit te onderzoeken is voor elk van de genoemde vier dimensies een aantal vragen en stellingen opgesteld om de aanwezigheid van PSM bij de respondenten te bepalen (zie bijlage II, vragenlijst studenten). Van het totaal van alle studenten heeft 75% geen PSM. 10% heeft duidelijk wel PSM en 15% zit ertussenin. De studenten die ertussenin zitten hebben net zoveel positieve als negatieve reacties gegeven op de vragen en stellingen en één van hen had geen interesse in beleid en politiek, wilde niet bij het Rijk werken maar had wel positief geantwoord op stellingen over het belang van de maatschappij, medeleven en zelfopoffering. Hierdoor is deze respondent ook in de categorie 'ertussenin' gezet. Opvallend is het aantal accountancy studenten die duidelijk geen PSM hebben.

*“Het Rijk onderscheidt zich niet persé als maatschappelijk betrokken, want accountancy kantoren hebben ook een tak ‘publieke sector’.”*

*“Als ik een baan zocht met maatschappelijke betrokkenheid, dan zou ik geen Accountancy studeren.”*

Dit heeft te maken met het vak van een accountant. Als accountant ben je niet bezig met maatschappelijke vraagstukken. Hoogstens met de controle achteraf van de manier waarop een maatschappelijk vraagstuk behandeld is. Studenten die hebben gekozen voor

een studie Accountancy zijn zich daar bewust van. Een student met een hoge mate van PSM zal er daarom niet zo snel voor kiezen om Accountancy te studeren omdat het in dit vak nauwelijks mogelijk is de maatschappelijke betrokkenheid te uiten.

**Tabel 5.5 PSM als arbeidsoriëntatie**

|                    | WEL PSM | GEEN PSM | ERTUSSENIN |
|--------------------|---------|----------|------------|
| Positief over Rijk | 100%    | 20%      | 33%        |
| Negatief over Rijk | 0%      | 80%      | 67%        |

Uit de interviews is gebleken dat het wel of niet hebben van PSM verband houdt met het wel of niet willen werken voor het Rijk. De studenten die duidelijk wel PSM hebben, zouden ook bij het Rijk willen werken. Het grootste gedeelte van studenten zonder PSM werkt liever niet voor het Rijk. Een aantal studenten die geen PSM hebben maar wel zouden overwegen om voor het Rijk te werken zouden dit willen omdat ze vinden dat het Rijk goede arbeidsvoorwaarden biedt. De studenten die ertussenin zitten zijn eerder negatief dan positief over werken bij het Rijk. Dit heeft voornamelijk te maken met de mate van bekendheid over het Rijk als werkgever. De resultaten uit de interviews bevestigen hypothese 1 uit het theoretisch kader:

*Accountancy studenten met een arbeidsoriëntatie voor maatschappelijk relevant werk zullen kiezen om voor het Rijk te werken.*

Volgens de gebruikte theorie in dit onderzoek is aangetoond dat ‘public service motivation’ (PSM) bestaat. Werkzoekenden met een grote mate aan PSM zullen vaker overwegen binnen de publieke sector te werken. De paar studenten accountancy die duidelijk wel PSM hebben, zouden ook bij het Rijk willen werken. Wel worden de accountantskantoren tegelijkertijd ook overwogen. De overige baanaspecten hebben dus ook een grote invloed op de keuze voor een werkgever.

### **5.2.2 Baankenmerken als arbeidsoriëntatie**

Een baan bestaat uit verschillende kenmerken: arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden. Deze kenmerken verschillen per werkgever en per functie. Om gericht te kunnen werven binnen de doelgroep startende accountants is het nodig om te achterhalen welke kenmerken van een arbeidssituatie accountants belangrijk vinden. Om dit te achterhalen zijn tijdens het interview zowel open als gesloten vragen gesteld. Bij de open vraag kon de respondent zelf opnoemen uit welke kenmerken de eigen ideale baan zou bestaan. Ook is de vraag gesloten gesteld

waarbij de respondent uit een lijst de drie voor hem of haar belangrijkste baankenmerken kon kiezen.

**Tabel 5.6 Ideale aspecten van een baan (spontaan genoemd)**

| Baankenmerk               | Percentage genoemd |
|---------------------------|--------------------|
| Imago                     | 20%                |
| Doorgroeimogelijkheden    | 35%                |
| Opleiding en ontwikkeling | 30%                |
| Uitdagende inhoud         | 35%                |
| Collegiale werksfeer      | 30%                |
| Arbeidsvoorwaarden        | 25%                |
| Goede begeleiding         | 10%                |

*Doorgroeimogelijkheden* en een *uitdagende inhoud* zijn het vaakst genoemd door de respondenten, gevolgd door *ruime opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden* en een *goede werksfeer*. Arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden worden dus als belangrijkste gezien, gevolgd door arbeidsverhoudingen. De arbeidsomstandighedenoriëntatie komt niet voor en ook PSM (maatschappelijk betrokken werk) is geen belangrijke arbeidsoriëntatie.

**Tabel 5.7 Ideale aspecten van een baan (uit lijst gekozen)**

| Baankenmerk            | Aantal punten |
|------------------------|---------------|
| Werksfeer              | 20            |
| Balans werk/privé      | 8             |
| Goed basissalaris      | 15            |
| Inhoud                 | 41            |
| Maatschappelijk nut    | 0             |
| Carrière mogelijkheden | 39            |
| Opleiding              | 0             |
| Auto van de zaak       | 2             |

De respondenten is gevraagd om een top drie van de voor hen belangrijkste baankenmerken te maken uit een lijst met mogelijkheden. Wat de respondent op nummer 1 heeft gezet kreeg drie punten, wat op twee is gezet kreeg twee punten en wat op drie is gezet kreeg één punt. Uit de resultaten valt te zien dat de *inhoud van het werk*, gevolgd door *carrière mogelijkheden* als belangrijkste worden gezien. Daarna volgen *werksfeer* en *goed basissalaris*. Dit komt ook overeen met tabel 5.6 waarin de spontaan genoemde baankenmerken staan. Een opvallend punt is de kenmerk balans werk/privé.

Spontaan is dit niet één keer genoemd door de respondenten, maar nadat het als mogelijkheid in een lijst is gezet heeft 40% van de respondenten deze kenmerk wel in zijn of haar top drie gezet (allen op de derde plaats). Een ander opvallend punt is dat het kenmerk opleiding helemaal niet is geplaatst in een top drie, terwijl het spontaan wel vaak is genoemd. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat opleiding leidt tot betere carrièremogelijkheden en daarmee ook tot werkzaamheden met een uitdagendere inhoud en dat hierdoor in de top drie de voorkeur is gegeven voor overige kenmerken. Een feit is wel dat een carrière binnen de accountancy een opleiding tot RA vereist. Zowel accountancy kantoren als het Rijk bieden medewerkers de mogelijkheid om deze opleiding te volgen. Aan de studenten is ook gevraagd welke secundaire arbeidsvoorwaarden zij belangrijk vinden. Het volgen van *opleidingen*, een *auto van de zaak*, een *goede pensioenregeling* en *voldoende verlofmogelijkheden* werden het meest genoemd.

In het theoretisch kader is het volgende schema van Van der Parre (1996:56) gebruikt om de verschillende arbeidsoriëntaties te verklaren:

|                       | <i>Intrinsiek</i>             | <i>Extrinsiek</i>               |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| <i>Egocentrisch</i>   | Arbeidsinhoudoriëntatie       | Arbeidsvoorwaardenoriëntatie    |
| <i>Sociocentrisch</i> | Arbeidsverhoudingenoriëntatie | Arbeidsomstandighedenoriëntatie |

Met betrekking tot dit schema is de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 2:*

*De keuze van een accountancy student voor een bepaalde organisatie wordt bepaald door de mate waarin verwacht wordt dat de kenmerken van de arbeidssituatie binnen die organisatie zullen voldoen aan de eigen arbeidsoriëntatie.*

Op basis van de gebruikte variabelen in dit onderzoek en de resultaten uit de interviews is ervoor gekozen om bij de analyse van de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten uit te gaan van het volgende schema:

**Schema 5.1 Typen arbeidsoriëntaties**

|                 | <i>Intrinsiek</i>   | <i>Extrinsiek</i>  |
|-----------------|---|--|
| <i>Geen PSM</i> | Arbeidsinhoudoriëntatie +<br>Arbeidsverhoudingenoriëntatie<br>(type 1)                                | Arbeidsvoorwaardenoriëntatie +<br>Arbeidsomstandighedenoriëntatie<br>(type 2)                                |
| <i>Wel PSM</i>  | Arbeidsinhoudoriëntatie +<br>Arbeidsverhoudingenoriëntatie<br>+ maatschappelijk betrokken<br>(type 3) | Arbeidsvoorwaardenoriëntatie +<br>Arbeidsomstandighedenoriëntatie<br>+ maatschappelijk betrokken<br>(type 4) |

Dit schema is afgeleid van het schema van Van der Parre (1996:56). 'Egocentrisch' en 'sociocentrisch' zijn vervangen door wel of geen PSM. Volgens dit schema zijn er vier typen werkzoekenden met verschillende arbeidsoriëntaties. Type 1 vindt vooral ontplooiing belangrijk, type 2 hecht veel waarde aan een goed inkomen en bijkomende aspecten, type 3 vindt naast ontplooiing ook het maatschappelijk nut van een baan belangrijk en ook type 4 vindt naast een goed inkomen en bijkomende aspecten het maatschappelijk nut van een baan belangrijk.

Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat het grootste gedeelte van de accountancy studenten *geen PSM* heeft. *Uitdagende inhoud, carrièremogelijkheden en werksfeer* zijn de drie baankenmerken die zij het meest belangrijk vinden in een baan. Dit laat zien dat de meeste accountancy studenten onder type 1 vallen: geen PSM en een arbeidsinhoud- en arbeidsverhoudingenoriëntatie. Een klein deel (25%) van de studenten had wel of weinig PSM. Ook zij zijn intrinsiek; ze hebben een arbeidsinhoud- en arbeidsverhoudingenoriëntatie en vallen hiermee onder type 3. Deze arbeidsoriëntaties komen ook overeen met de resultaten van het onderzoek van de Intelligence Group (zie bijlage I, kopje 'belangrijkste reden om voor een werkgever te kiezen'). Een opvallend verschil is dat salaris tijdens de interviews niet als belangrijkste baankenmerk is genoemd door de accountancy studenten, maar in het onderzoek van de Intelligence Group staat het bovenaan. Dit kan te maken hebben met het verschil in onderzoeksmethoden. Bij een face-to-face interview kan salaris een kenmerk zijn dat niet zo snel als belangrijkste punt genoemd wordt.

**5.3 Imago: het Rijk en haar concurrenten**

Het imago is het beeld dat de buitenwereld heeft van de organisatie. Het imago van een organisatie geeft vorm aan de besluitvorming en het gedrag van personen. Bij de keuze voor een werkgever speelt het imago mee waardoor bij een ongunstig imago, een

organisatie als niet aantrekkelijk gezien kan worden zonder dat de feitelijke eigenschappen van de organisatie worden beoordeeld. De gedachte over de mogelijke aanwezigheid of afwezigheid van de eerder genoemde baankenmerken binnen een organisatie kunnen het imago van die organisatie vormen. Anderzijds kan, zoals gebleken uit de interviews, het imago van een organisatie an sich ook een arbeidsoriëntatie zijn. In het laatste geval gaat het om de 'employer brand', het 'merk' van de organisatie. Het imago van een organisatie kan wel of niet voldoen aan de arbeidsoriëntaties van werknemers. Een organisatie dient dus wetenschap te hebben van haar imago om deze, indien nodig, aan te passen om zo aan de arbeidsoriëntaties van potentiële werknemers te voldoen. Een werkgever beschikt over een goede concurrentiepositie op de arbeidsmarkt wanneer voor een groot deel tegemoet wordt gekomen aan de wensen van de doelgroep of wanneer de organisatie ten minste een betere invulling aan de functie geeft ten opzichte van de concurrerende werkgevers (Vaatstra & De Vries, 2002:13). Om de relatieve concurrentiepositie van een organisatie te bepalen is het dus noodzakelijk om te bepalen hoe het imago van de organisatie is ten opzichte van de eisen die werkzoekenden stellen, met name voor wat betreft de baankenmerken. Daarnaast is het van belang om de organisatie te ranken met de concurrenten die dezelfde doelgroep willen werven. Hoe staat de organisatie dan? Aan de hand van de literatuur is de volgende hypothese ter toetsing opgesteld:

*Hypothese 3:*

*Accountancy studenten met een arbeidsoriëntatie voor een sterk werkgeversmerk zullen kiezen voor het Rijk om voor te werken als zij denken dat het Rijk voldoet aan deze oriëntatie en haar concurrenten niet.*

Deze paragraaf bevat de resultaten van het deelonderzoek naar het imago van het Rijk onder studenten accountancy. Ook het imago van de concurrenten wordt beschreven om uiteindelijk de relatieve concurrentiepositie van het Rijk te bepalen. Hiermee kunnen hypothese 2 en 3 worden beantwoord.

**5.3.1 Het imago van het Rijk**

Een sterke 'employer brand' kan voor iemand met een arbeidsoriëntatie gericht op het imago van een organisatie een reden zijn om voor die organisatie te willen werken. Uit het onderzoek naar de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten kwam naar voren dat 20% van de studenten een goed imago van de toekomstige werkgever belangrijk vindt. Om te achterhalen wat het imago van het Rijk is zijn verschillende open en gesloten vragen gesteld waarbij vooral is gekeken naar de indrukken en associaties die de

respondenten hebben over het Rijk. Enerzijds is gevraagd naar het algemene beeld dat de studenten hebben over het Rijk. Anderzijds zijn specifieke baankenmerken genoemd en gevraagd of de respondent denkt dat deze baankenmerk van toepassing is op het Rijk. De eerste vraag wat van belang is bij het onderzoeken van een imago is: kennen de respondenten de organisatie? In dit geval: hoe bekend zijn accountancy studenten met het Rijk als werkgever? Hierop kan geconcludeerd worden dat alle geïnterviewde studenten het Rijk kennen. Wat minder bekend is over werken bij het Rijk zijn de mogelijkheden voor een accountant en wat een accountant precies doet. Opvallend is dat meerdere studenten totaal geen beeld hebben over het werken en hun loopbaankansen bij het Rijk.

*“Als je bij een accountancy kantoor begint, heb je een heel duidelijke carrièrepad voor ogen. Je begint als junior en kan eindigen als partner. Ik heb er totaal geen beeld bij hoe dat bij het Rijk gaat.”*

*“Ik heb er nooit echt een idee van gehad hoe de werkzaamheden van een accountant eruit zouden kunnen zien bij het Rijk. Waarschijnlijk zal het hetzelfde zijn als bij een interne audit-afdeling van een multinational.”*

Een groot verschil met accountancy kantoren is dat accountancy studenten heel duidelijk weten hoe hun loopbaan eruit gaat zien. Bij het Rijk hebben ze hier geen helder beeld bij. Om verder op het imago van het Rijk in te gaan, is de studenten gevraagd welke kenmerken ze typerend vinden voor het Rijk. Onderstaand tabel geeft een overzicht van de genoemde kenmerken:

**Tabel 5.8 Typerend voor het Rijk volgens accountancy studenten**

| <b>Positief kenmerk</b>                              | <b>% studenten genoemd</b> | <b>Negatief kenmerk</b>       | <b>% studenten genoemd</b> |
|--|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Beleid maken   | 5%                         | Weinig efficiënt              | 5%                         |
| <b>Belangrijke beslissingen over de maatschappij</b> | <b>20%</b>                 | <b>Van 9 tot 5 werken</b>     | <b>25%</b>                 |
| ‘Hot items’  | 5%                         | Bureaucratisch                | 10%                        |
| Verantwoordelijkheid                                 | 5%                         | Niet dynamisch                | 15%                        |
| Goede arbeidsvoorwaarden                             | 15%                        | Weinig uitdaging              | 10%                        |
| Zekerheid  | 10%                        | Weinig doorgroeimogelijkheden | 10%                        |

|                     |     |  |    |
|---------------------|-----|--|----|
| Boeiend             | 5%  | Weinig ontwikkelingsmogelijkheden om je te kunnen ontplooiën | 5% |
| Geen overuren maken | 10% |  |    |

Naar aanleiding van de gestelde vraag over wat typerend is voor het Rijk als werkgever zijn net iets meer positieve als negatieve punten naar voren gekomen. Wel zijn de negatieve punten vaker dan de positieve punten meer dan één keer genoemd. De accountancy studenten associëren het Rijk vaker met negatieve kenmerken dan met positieve. De positieve punten 'beleid maken', 'hot items' en 'boeiend' zijn alle drie één keer genoemd en ook allemaal door dezelfde respondent. Het Rijk werd het vaakst geassocieerd met 'van 9 tot 5 werken' en 'belangrijke beslissingen nemen over de maatschappij'. 'Van 9 tot 5 werken' is een opvallend kenmerk. Dit wordt door accountancy studenten niet als een positief maar als een negatief punt gezien. Veel (betaalde) overuren maken wordt gezien als een belangrijk onderdeel van het accountantsvak. Dit associëren de studenten met veel leren, ambitie en het werken in een dynamische omgeving. Het ontbreken van het vaak moeten overwerken wordt hierdoor door een meerderheid van de studenten als een negatief kenmerk van het Rijk gezien. Slechts 2 studenten noemden 'geen overuren maken' als een positief punt. In ieder geval is het een kenmerk dat het vaakst is geassocieerd met het Rijk. Met het kenmerk 'goede arbeidsvoorwaarden' wordt vooral gedoeld op de secundaire arbeidsvoorwaarden van het Rijk. Verder zijn de kenmerken 'niet dynamisch', 'weinig uitdaging' en 'weinig doorgroeimogelijkheden' vaak genoemd. De volgende verklaringen hebben een aantal respondenten hiervoor gegeven:

*"Mijn zus werkt bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Zij mag daar niet overwerken. Als je een economische achtergrond hebt, is de minst interessante werkgever om voor te werken de overheid. Het is een stroeve organisatie. Mag je daar wel presteren en ambitieus zijn?"*

*"De overheid gooit geld en carrièrekansen weg doordat ze seniormedewerkers binnen houden. Dit motiveert mensen niet om hard te werken en beperkt de doorgroeimogelijkheden."*

*"Ik zou niet zo snel voor het Rijk kiezen vanwege het stoffige imago. Ik wil graag het bedrijfsleven in omdat je daar in het begin van je carrière veel leert. Dat idee heb ik niet bij het Rijk."*



Een ander respondent verwacht dat als een carrière bij het Rijk wordt gestart via het traineeship, de doorgroeimogelijkheden dan beter zullen zijn. Naar aanleiding van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat het imago van het Rijk als werkgever over het algemeen negatief is en dat de loopbaanmogelijkheden bij het Rijk onvoldoende bekend zijn. Uit het onderzoek is gebleken dat deze conclusies zich met elkaar verhouden. De studenten die meer bekend zijn met het Rijk zijn ook positiever over het Rijk. 20% van de respondenten heeft deelgenomen aan de studentendag dat het Ministerie van Financiën heeft georganiseerd. Tijdens deze dag kregen de studenten de mogelijkheid om het Ministerie van dichtbij te leren kennen. Om een goed beeld te krijgen van het werk en de sfeer bij Financiën hebben ze gewerkt aan een realistische case. De opdracht was om een advies aan de staatssecretaris te schrijven over de vliegtax ([www.minfin.nl](http://www.minfin.nl), terugblik studentendag 2007). De studenten die aan de studentendag hebben meegedaan overwegen vaker om bij het Rijk te solliciteren. Ter illustratie een quote van een deelnemer aan de studentendag (uit [www.minfin.nl](http://www.minfin.nl), terugblik studentendag 2007):

*“Ik vond de sfeer ontzettend goed, het beeld dat ministeries stoffig, saai en grijze mannen in pak zijn is volledig ontkracht.”*

Wel twijfelen ze allen nog tussen het bedrijfsleven en het Rijk. Dit komt voornamelijk door de verschillen in baankenmerken. Eén respondent zegt te denken dat het bij het Rijk moeilijk is om door te groeien naar een topfunctie, maar dat het toch wel een interessante werkgever zou kunnen zijn. Een ander vindt de leaseauto die een accountancykantoor aanbiedt aantrekkelijk. Naast deze studenten die het meest bekend zijn met het Rijk heeft 40% van de geïnterviewde studenten enige bekendheid verworven over het Rijk door het zien van de campagnes van ‘Werken bij het Rijk’ en door de aanwezigheid van het Rijk op de carrièrebeurs. De helft van deze studenten staat niet afwijzend tegenover het Rijk. Vooral diegenen die bekend zijn met het ‘Rijkstraineeprogramma’, het tweejarig traineeship voor afgestudeerde Master-studenten, reageren positief. Eén daarvan heeft zelfs al een sollicitatie lopen bij het Rijk, naast een andere sollicitatie in de private sector. Deze respondent denkt wel uiteindelijk te kiezen voor het bedrijfsleven. Als reden noemt hij de switch van het Rijk naar een andere sector. De verwachting is dat dat moeilijker zal zijn dan omgekeerd. Het feit dat het Rijk een traineeship aanbiedt, beïnvloedt haar imago op een positieve manier omdat studenten vaak willen starten met een traineeship. Veel grote bedrijven bieden dit ook aan. Bij accountancykantoren komt dit minder vaak voor omdat daar sowieso na een bepaalde periode een automatische doorgroei naar de volgende functie plaatsvindt. De andere helft van de studenten die het Rijk enigszins kennen via campagnes zijn niet overtuigd en hebben het Rijk nooit overwogen om voor te

werken. Overigens vinden alle respondenten dat het Rijk veel te weinig zichtbaar is voor accountancy studenten:

*“Vooral onder studenten profileert het Rijk zich weinig als uitdagende werkgever. Het Rijk is ondervertegenwoordigd in folders van studieverenigingen en de campagnes zijn mij onbekend.”*

*“Het Rijk zou meer aanwezig moeten zijn op universiteiten en meer moeten samenwerken met studieverenigingen. De campagnes zouden meer werkinhoudelijk moeten zijn om het stoffige imago op te bouwen en meer moeten focussen op de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden.”*

In vergelijking met accountancy kantoren is het Rijk veel te weinig zichtbaar voor accountancy studenten. De kantoren organiseren regelmatig open dagen, bieden vaak stageplaatsen aan en werken veel samen met studieverenigingen. Hierdoor profileren ze zich als een aantrekkelijke werkgever.

Aan de studenten zijn per arbeidsoriëntatie (arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen) een aantal baankenmerken voorgelegd en gevraagd of zij denken dat het van toepassing is op het Rijk. De volgende baankenmerken denken de studenten wel te kunnen vinden bij het Rijk: *een hoog inkomen* (wel gaf een groot aantal studenten aan dat het in het begin hoog is maar dat de inkomens in het bedrijfsleven sneller stijgen.), *goede secundaire arbeidsvoorwaarden, complexe werkzaamheden, goede mogelijkheden tot het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, goede werkplek, zelfstandigheid en goede werksfeer en arbeidsverhoudingen*. Een groot aantal studenten verwacht niet dat het Rijk *afwisseling* biedt en de *opleidingsmogelijkheden* bij het Rijk zijn volgens de respondenten ook beperkt.

Als de arbeidsoriëntaties van de studenten, beschreven in de vorige paragraaf, vergeleken worden met het beeld dat zij hebben van het Rijk als werkgever, kan een inschatting gemaakt worden of de studenten zullen solliciteren bij het Rijk. Achtergrond hiervoor is de Attraction-Selection-Attrition (ASA) theorie van Schneider (1987) dat besproken is in hoofdstuk 3. Volgens deze theorie trekken organisaties die mensen aan die passen bij de waarden van een organisatie.

*Doorgroeimogelijkheden* en een *uitdagende inhoud* vinden de accountancy studenten de meest belangrijke kenmerken die een werkgever moet hebben, gevolgd door *ruime*

*opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden* en een *goede werksfeer*. Arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden worden dus als belangrijkste gezien, gevolgd door arbeidsverhoudingen. De arbeidsomstandighedenoriëntatie komt niet voor en ook PSM (maatschappelijk betrokken werk) is geen belangrijke arbeidsoriëntatie. Voor wat betreft 'arbeidsinhoud' heeft het Rijk deels een positief imago onder de studenten. Complexe werkzaamheden worden wel gezien als een kenmerk van het Rijk maar afwisseling niet. Ook wordt '9 tot 5' werken erg veel geassocieerd met het Rijk wat slaat op weinig dynamisch en weinig ambitieus werk. Een groot aantal respondenten heeft een positief beeld van het Rijk voor wat betreft de 'arbeidsvoorwaarden'. Wel is regelmatig genoemd dat de salarissen bij het Rijk op een gegeven moment achterblijven bij het bedrijfsleven. Ook biedt het Rijk geen auto van de zaak, een kenmerk dat als één van de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarden wordt gezien. Het Rijk heeft een positief imago als het gaat om 'arbeidsomstandigheden' en ook de 'arbeidsverhoudingen' worden goed beoordeeld. Schematisch zien deze resultaten er als volgt uit:

**Tabel 5.9 arbeidsoriëntaties vs. imago**

| Arbeidsoriëntatie     | Van toepassing op het Rijk | Belangrijk / onbelangrijk |
|-----------------------|----------------------------|---------------------------|
| Arbeidsinhoud         | +/-                        | Zeer belangrijk           |
| Arbeidsvoorwaarden    | +/-                        | Belangrijk                |
| Arbeidsomstandigheden | +                          | Onbelangrijk              |
| Arbeidsverhoudingen   | +                          | Belangrijk                |
| PSM                   | ++                         | Onbelangrijk              |
| Imago                 | -                          | Belangrijk                |

Uit het bovenstaande tabel blijkt dat de meeste aspecten die de studenten het meest met het Rijk associëren, het minst belangrijk gevonden worden. Arbeidsinhoud (uitdaging werk), arbeidsvoorwaarden (opleidings- en doorgroeimogelijkheden) en arbeidsverhoudingen (werksfeer) zijn de belangrijkste arbeidsoriëntaties van studenten accountancy. Op de eerstgenoemde twee oriëntaties scoort het Rijk niet heel positief. Een andere factor dat de studenten belangrijk vinden is imago. Hiermee scoort het Rijk ook niet goed. Op arbeidsverhoudingen scoort het Rijk wel goed. Verwacht wordt dat de werksfeer bij het Rijk goed is, mede omdat er minder sprake is van een 'ratrace' om de beste te moeten zijn, zoals vaak het geval is bij accountancykantoren. Die studenten die arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen belangrijk vinden en het Rijk overwogen hebben als werkgever denken dat het Rijk deze factoren ook biedt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het Rijk geen aantrekkelijke werkgever is voor accountancy studenten. Dit verklaart ook waarom het grootste deel van de accountancy

studenten het Rijk zeker niet overweegt om voor te werken. Zowel de ASA theorie van Schneider als de theorie van Van der Parre (1996) komen overeen met de empirische bevindingen. Om een aantrekkelijkere werkgever te worden voor de doelgroep accountants dient het Rijk haar imago te verbeteren door vooral te focussen op de arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden en door haar goede imago voor wat betreft arbeidsverhoudingen vast te houden. Twee factoren waar het Rijk ook heel positief op scoort zijn arbeidsomstandigheden en PSM. Dit zijn echter punten die niet van belang zijn voor accountancy studenten bij het kiezen van een werkgever. In communicatie-uitingen naar accountants is het hierom niet nodig om hier de focus op te leggen. Deze resultaten bevestigen de, in de vorige paragraaf genoemde, hypothese 2. De mate van bekendheid van een organisatie hangt hier wel sterk mee samen. Naarmate een organisatie bekender is onder de doelgroep leidt dat vaak tot een positiever beeld van de organisatie.

### ***5.3.2 Het imago van de concurrenten***

Om de concurrentiepositie van het Rijk te bepalen is het nodig om zicht te hebben in het imago van de concurrenten van het Rijk. De concurrentiepositie van het Rijk onder HBO'ers en WO'ers is de afgelopen jaren verbeterd.

De campagne 'Werken bij het Rijk. Als je verder denkt' heeft hier een grote invloed op gehad. Uit een recent imago-onderzoek van het tijdschrift *Intermediair*, een blad dat regelmatig imago-onderzoeken van werkgevers uitvoert, blijkt dat een baan bij de overheid bijna net zo gewild is als een baan in het bedrijfsleven. Uit de vorige hoofdstukken is echter naar voren gekomen dat dit onder accountancy studenten zeker niet het geval is. Dit komt voornamelijk omdat de zichtbaarheid van het Rijk onder accountancystudenten minimaal is, waardoor de stereotype negatieve beelden over de overheid blijven overheersen. Van belang is daarom om te kijken wie de concurrenten van het Rijk zijn, wat hun imago is en hoe zichtbaar zij zijn onder de doelgroep.

Accountancy studenten kunnen bij verschillende werkgevers aan de slag.

Accountantskantoren, banken en verzekeraars, multinationals, de overheid, maar ook kleinere bedrijven bieden mogelijkheden voor accountants. Bij een accountantskantoor werkt een accountant voor verschillende opdrachtgevers, dit kan variëren van een MKB-bedrijf tot een grote multinational en zelfs de publieke sector. Dit geeft accountants de kans om een kijkje in de keuken te nemen van verschillende organisaties. Bij banken en verzekeraars en multinationals werkt een accountant als interne accountant en controleert hij alleen het bedrijf zelf. Dit is vergelijkbaar met de auditdiensten van de verschillende departementen van het Rijk. Een accountant die bij een auditdienst van het Rijk werkt, voert alleen werkzaamheden uit voor het eigen departement.

De grootste concurrenten van het Rijk op de arbeidsmarkt voor accountants zijn de vier grote accountancykantoren Deloitte, Ernst & Young, PriceWaterhouseCoopers en KPMG, ook wel 'The Big Four' genoemd. Deze zijn zeer bekend onder accountancystudenten omdat ze heel erg aanwezig zijn op de universiteiten en regelmatig zelf activiteiten organiseren of deelnemen aan activiteiten die zijn georganiseerd door studieverenigingen. De campagnes van de grote vier geven vooral de nadruk op de mogelijkheid tot zelfontplooiing, veel leren en vooruit komen. Dit imago hebben de kantoren ook onder de studenten. Uit de resultaten van dit onderzoek is duidelijk geworden dat dat de belangrijkste factoren zijn voor accountancy studenten bij het kiezen voor een werkgever. Maar veel leren en vooruit komen staat ook gelijk aan een hoge werkdruk. Hoewel de meeste accountancy studenten dit koppelen aan ambitie en dynamisch werk, komt het belang van werk-privé balans vaker ter sprake. Werkweken die kunnen oplopen tot wel 80 uur worden steeds minder acceptabel.

De middelgrote accountantskantoren focussen in hun campagnes naast deze factoren ook steeds meer op de werk-privé balans die ze bieden. Hiermee zijn ze op een extra dimensie ook concurrent van het Rijk, die al bekend staat onder de accountancystudenten als een werkgever met korte werkdagen en goede verlofmogelijkheden.

De banken en verzekeraars worden door de accountancy studenten vaker getypeerd als 'saai' en weinig inspirerende leidinggevend. De arbeidsvoorwaarden worden goed beoordeeld.

De grote multinationals hebben vaak al een aantrekkingskracht op jonge afgestudeerden vanwege het internationale karakter en het goede werkgeversimago die ze over het algemeen hebben. Om accountancy studenten aan te trekken, zijn ze vaak onderdeel van activiteiten die studieverenigingen organiseren. De meeste studenten vinden multinationals dynamisch en met uitdagende werkzaamheden en goede arbeidsvoorwaarden.

Op basis van deze resultaten is het niet mogelijk om hypothese 3 te bevestigen:

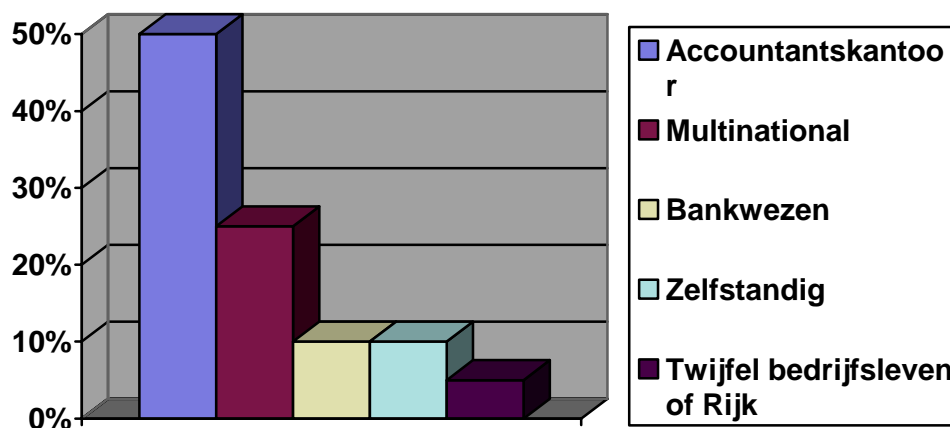
*Accountancy studenten met een arbeidsoriëntatie voor een sterk werkgeversmerk zullen kiezen voor het Rijk om voor te werken als zij denken dat het Rijk voldoet aan deze oriëntatie en haar concurrenten niet.*

Er was geen enkele respondent die vond dat het Rijk een sterk werkgeversmerk had. Hierdoor was het niet mogelijk om de samenhang te onderzoeken tussen een aanwezige arbeidsoriëntatie voor een sterk werkgeversmerk en het kiezen voor het Rijk als werkgever.

### 5.3.3 De relatieve concurrentiepositie van het Rijk

De aantrekkelijkheid van een werkgever hangt sterk samen met de beelden die mensen hebben van het werken bij die organisatie. Deze beelden hebben betrekking op de aspecten van een baan en de rangorde van belangrijkheid die mensen aanbrengen in deze aspecten (Ester et al., 2004:23). Informatie over deze rangorde kan bijdragen aan de versterking van de werkgeversimago en het verbeteren van de relatieve concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. Vooral in tijden van een krappe arbeidsmarkt is de concurrentie tussen werkgevers groot. Om de concurrentiepositie van het Rijk te bepalen is de accountancy studenten de vraag gesteld waar ze het liefst zouden willen werken. Onderstaande grafiek geeft de resultaten weer:

**Grafiek 5.2 Favoriete werkgevers accountancy studenten**



Voor de helft van de geïnterviewde studenten is het accountantskantoor de favoriete werkgever. 25% werken het liefst voor een multinational en 10% voor het bankwezen. Een klein deel van de studenten is graag eigen baas. Slechts 5% overweegt het Rijk maar twijfelt ook nog over het bedrijfsleven. Deze uitkomsten zijn niet geheel verrassend als gekeken wordt naar de uitkomsten in het vorige paragraaf waar de imago van het Rijk is onderzocht. Hieruit is gebleken dat de aspecten die de studenten het meest met het Rijk associëren, het minst belangrijk gevonden worden. En juist die aspecten wat accountancy studenten aantrekkelijk vinden bij een werkgever denken zij eerder te vinden bij een

accountancykantoor of multinational. Hierdoor willen ze daar ook het liefst werken. Dit komt overeen met de in het theoretisch kader behandelde theorie van Van der Parre (1996) waarin is aangetoond dat de voorkeuren van mensen voor de verschillende kenmerken van de arbeidssituatie verschillen en dat deze verschillen in arbeidsoriëntaties doorwerken in de beoordeling van de eigen baan. Wanneer mensen naar een baan zoeken, gaan zij naar die banen op zoek die in overeenstemming zijn met het gewicht dat binnen hun arbeidsoriëntaties wordt toegekend aan de verschillende kenmerken van een arbeidssituatie. Deze arbeidsoriëntaties geven richting aan het zoekgedrag op de arbeidsmarkt.

Om te achterhalen op welke aspecten het Rijk verschilt met het bedrijfsleven is de studenten een lijst met baankenmerken voorgelegd en gevraagd in hoeverre zij dit van toepassing vinden op het Rijk, het bankwezen, een accountancykantoor en een multinational.

Op de volgende kenmerken scoorde het Rijk het hoogst in vergelijking met de overige drie werkgevers:

- 'Maatschappelijke betrokkenheid'; 90% van de ondervraagden vond dit van toepassing op het Rijk.
- 85% vond 'goede arbeidsomstandigheden' van toepassing.
- 75% vond een 'goede collegiale sfeer' van toepassing op het Rijk, meer dan bij de overige werkgevers.
- Op 'secundaire arbeidsvoorwaarden' en 'zelfstandig werken' scoorde het Rijk hoger dan de rest. 70% van de ondervraagden dacht deze aspecten bij het Rijk te vinden.

De volgende kenmerken werden niet geassocieerd met het Rijk:

- '*Hoge werkdruk*'; 20% associeerde dit met het Rijk tegenover 80% die dit toepasselijk vond op een accountancykantoor.
- '*Uitdaging*'; Slechts een kwart van de respondenten vond werken bij het Rijk uitdagend tegenover 100% die dit van toepassing vond op een multinational.
- '*Loopbaanmogelijkheden*'; 30% van de respondenten vond dit van toepassing op het Rijk tegenover 75% en 85% op respectievelijk een accountancykantoor en een multinational.

Naar aanleiding van de bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat de concurrentiepositie van het Rijk zwak is ten opzichte van haar grootste concurrenten op de arbeidsmarkt. Het Rijk wordt het meest geassocieerd met 'maatschappelijke betrokkenheid' en 'goede arbeidsomstandigheden', de baanaspecten die accountancystudenten het minst van belang vinden. Een goed imago op wat potentiële

werknemers niet belangrijk vinden heeft geen invloed op de concurrentiepositie. Het minst associëren de studenten het Rijk met 'hoge werkdruk', 'uitdaging' en 'loopbaanmogelijkheden'. Dit zijn juist baanaspecten die de studenten wél belangrijk vinden bij het kiezen voor een werkgever. Deze vinden de studenten het meest van toepassing op accountancykantoren en multinationals. Om haar concurrentiepositie te verbeteren zou het Rijk in campagnes meer nadruk moeten leggen op deze aspecten. Dit kan alleen als het Rijk dit ook daadwerkelijk kan bieden. Om dit te achterhalen is onderzocht wat de identiteit van het Rijk als werkgever is en hoe de huidige auditors bij het Rijk hun werk ervaren. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten hiervan beschreven.



## Hoofdstuk 6

# De identiteit van het Rijk als werkgever

### *6.1 Inleiding*

In het vorige hoofdstuk zijn de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten aan bod gekomen. In dit hoofdstuk zal uiteengezet worden in hoeverre het Rijk deze factoren biedt. Allereerst wordt de gewenste identiteit van het Rijk beschreven aan de hand van interne documenten die opgesteld zijn om de positionering van het Rijk op de arbeidsmarkt te bepalen en is gekeken naar hoe het Rijk zich positioneert op [www.werkenbijhetrijk.nl](http://www.werkenbijhetrijk.nl). Deze gewenste identiteit wordt vervolgens vergeleken met het imago van het Rijk. Vervolgens zal de gewenste identiteit vergeleken worden met de interviews die gehouden zijn met directeuren en P&O medewerkers van de auditdiensten en ook met de interviews die genomen zijn onder de gestarte accountants binnen het Rijk. Hieruit zal blijken in hoeverre er discrepantie bestaat tussen de gewenste en werkelijke identiteit van het Rijk. Nadat de werkelijke identiteit is achterhaald zal verklaard worden hoe dit zich verhoudt tot het in het vorige hoofdstuk beschreven imago van het Rijk. Hiermee wordt deelvraag 5 beantwoord. Om deelvraag 6 en 7 te beantwoorden zullen de onderzochte veranderingen in het accountancy vak bij het Rijk en bij haar concurrenten beschreven worden. Ook zal beschreven worden in hoeverre de gewenste identiteit van het Rijk ook de gewenste identiteit is van medewerkers die bij het Rijk werkzaam zijn.

### *6.2 De gewenste identiteit*

De identiteit omvat de ‘werkelijke’ eigenschappen van een organisatie (Van Raaij, Vinken, Van Dun, 2002). Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit van een organisatie. Deze hoeven niet altijd met elkaar overeen te komen. Voorafgaand aan de rijksbrede wervingscampagne in 2006 is er een positioneringsformule opgesteld. Hieruit blijkt de gewenste identiteit van het Rijk als werkgever:

*“Het Rijk heeft voor mensen met een VMBO/MBO en HBO/WO-opleiding en voor instromers en doorstromers ten opzichte van het bedrijfsleven het voordeel van werk dat altijd (vanuit elke functie) een bijdrage levert aan belangrijke, relevante oplossingen in de maatschappij, uitdagend werk (waarbij je steeds bezig bent met het afwegen van belangen) en diversiteit en verscheidenheid in werk en functies. Dit staat garant voor maatschappelijke relevantie, zelfontplooiing en plezier in je werk en leidt tot een gevoel van trots, succes en tevredenheid als burger en als werknemer.”*

De algemene belofte van Werken bij het Rijk luidt als volgt:

*“Het Rijk is een werkgever met een grote verscheidenheid, waar je een concrete bijdrage levert aan maatschappelijk relevante onderwerpen onder het kritische oog van burgers en een werkgever die past bij iedere fase van je werk- en privé-ambities.”*

Op de website [www.werkenbijhetrijk.nl](http://www.werkenbijhetrijk.nl) wordt het volgende gecommuniceerd:

*Het Rijk biedt maatschappelijk relevant werk, in een prettige werkomgeving, met goede arbeidsvoorwaarden en volop ontwikkelmogelijkheden.*

Samengevat ziet het Rijk zichzelf als een werkgever met maatschappelijk relevant werk, uitdagend werk, diversiteit en verscheidenheid in werk en functies, ontwikkelmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden. Als deze baanaspecten vergeleken worden met het imago van het Rijk onder accountancy studenten wordt duidelijk dat niet alles overeenkomt. De aspecten die wel overeenkomen met het beeld dat de studenten hebben over werken bij het Rijk zijn (zie paragraaf 5.3.1 en tabel 5.8):

- ‘maatschappelijk relevant werk’, de studenten associëren werken bij het Rijk met het nemen van belangrijke beslissingen over de maatschappij.
- ‘goede arbeidsvoorwaarden’, de studenten geloven wel dat het Rijk goede arbeidsvoorwaarden biedt. Wel is vaak aangegeven dat ze denken dat het salaris op een gegeven moment achterblijft ten opzichte van het bedrijfsleven.

Deze aspecten van de gewenste identiteit komen niet overeen met het imago;

- ‘Uitdagend werk’, ‘weinig uitdaging’ is een punt dat vaak is genoemd door de studenten. Ze vinden dat je in het bedrijfsleven, vooral in het begin, veel meer leert.
- ‘diversiteit en verscheidenheid in werk en functies’, de studenten verwachten niet dat er veel afwisseling bestaat in de werkzaamheden bij de auditdiensten van het Rijk. Vooral in vergelijking met accountantskantoren waar accountants voor verschillende opdrachtgevers werken.

- 'ontwikkelmogelijkheden', op dit punt is er ook geen match tussen het imago en de identiteit. De studenten weten niet of het Rijk voldoende opleidingsmogelijkheden biedt en denken dat de doorgroeimogelijkheden slecht zijn.

### **6.3 De werkelijke identiteit**

Om te bepalen in hoeverre de gewenste identiteit en het imago van het Rijk overeenkomen met hoe het in werkelijkheid is, zijn dezelfde baanaspecten die met de studenten accountancy zijn besproken, voorgelegd aan 15 werknemers die als auditor werkzaam zijn bij de auditdiensten van de verschillende ministeries van het Rijk.

#### **6.3.1 Achtergrondinformatie**

De geïnterviewden zijn auditors, die allen niet langer dan 4 jaar werkzaam zijn bij het Rijk en aan het begin van hun loopbaan zitten (tussen schaal 9 en 11). Hier is voor gekozen omdat pas gestarte werknemers dichter staan bij accountants die binnenkort gaan starten. 75% van de auditors heeft een universitaire studie afgerond en 25% heeft een opleiding op HBO-niveau afgerond. Op één na zijn alle geïnterviewden bezig met een opleiding tot RA of RO. Uit de interviews is gebleken dat er geen uniformiteit bestaat in de functiebenamingen die bestaan binnen de verschillende auditdiensten. De volgende functies hebben de respondenten officieel: assistent accountant, auditor, auditmedewerker en specialistisch medewerker. In deze scriptie worden ze verder 'auditor' genoemd.

**Tabel 6.1 waarom gekozen voor het Rijk?**

|  |              |
|--|--------------|
| <i>Te hoge werkdruk bij accountantskantoor</i> | <i>26,6%</i> |
| <i>Bredere werkzaamheden</i>                   | <i>20%</i>   |
| <i>Maatschappelijk relevant werk</i>           | <i>27%</i>   |
| <i>Slechte ervaringen accountantskantoor</i>   | <i>6,6%</i>  |
| <i>Na meeloopdagen bij het Rijk</i>            | <i>20%</i>   |
| <i>Sollicitatieprocedure snelst afgerond</i>   | <i>6,6%</i>  |

Ter informatie als context voor het onderzoek is de auditors gevraagd waarom ze hebben besloten te gaan werken bij het Rijk. Ruim een derde van de respondenten had al werkervaring opgedaan bij accountantskantoren. Daar zijn ze hun loopbaan gestart. Hun ervaringen bij de accountantskantoren hebben ertoe geleid dat ze besloten te solliciteren bij het Rijk. Het grootste deel vond de werkdruk te hoog. Een andere respondent vond dat er te weinig begeleiding en een te overheersende prestatiecultuur was. Meer dan een

kwart van de auditors heeft gekozen voor het Rijk vanwege de maatschappelijke relevantie en 20% vanwege de bredere werkzaamheden die een auditdienst binnen het Rijk biedt. Naast het standaard controlewerk hebben de auditors ook de mogelijkheid om operational audits uit te voeren. De auditors die na hun studie meegedaan hebben aan de meeloopdagen van het Ministerie van Financiën waren erg positief en hebben hierom gesolliciteerd. Eén respondent had ook sollicitaties lopen bij accountancykantoren. De sollicitatieproces bij het Rijk verliep het vlotst waardoor de respondent bij het Rijk is begonnen.

### **6.3.2 De baankenmerken beoordeeld**

De arbeidsoriëntaties die zijn voorgelegd aan de studenten accountancy om het imago van het Rijk te bepalen zijn ook voorgelegd aan de auditors van het Rijk. Dit is gedaan om de vierde hypothese van het onderzoek te toetsen.

#### Hypothese 4:

*Het imago van het Rijk onder accountancy studenten ligt dicht bij de identiteit van het Rijk naarmate de studenten beter met het Rijk bekend zijn. Deze bekendheid leidt sneller tot een keuze voor het Rijk.*

Deze hypothese dient als houvast bij het beantwoorden van deelvraag 5 en deelvraag 8 van het onderzoek die zijn geformuleerd om de verhouding tussen het imago en de identiteit van het Rijk en de relatieve concurrentiepositie van het Rijk te verklaren. Hoe scoort het Rijk op maatschappelijk relevant werk, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden en in hoeverre komt het imago overeen met de werkelijke identiteit?

#### Maatschappelijke relevantie

Accountancy studenten met een hoge mate van PSM zouden het Rijk overwegen als werkgever omdat ze verwachten dat het Rijk maatschappelijk relevant werk biedt. Meer dan een kwart van de auditors die zijn geïnterviewd hebben om die reden bij het Rijk gesolliciteerd. Het Rijk ziet zichzelf ook als een werkgever betrokken is bij de maatschappij. Het eerste onderdeel van de positioneringsformule luidt: *‘werk dat altijd (vanuit elke functie) een bijdrage levert aan belangrijke, relevante oplossingen in de maatschappij.’*

Uit de interviews blijkt dat dit voor de auditdiensten niet helemaal geldt. Als accountant ben je in relatie tot beleidsmedewerkers veel minder bezig met maatschappelijke kwesties. Je houdt je meer bezig met problemen in de organisatie zelf en het verbeteren

van de processen. Hier zijn alle auditors het over eens. Als auditor ben je niet direct betrokken bij het maken van beleid maar pas achteraf bij het controleren van het beleid. Desondanks gaven 73% van de respondenten aan dat het kenmerk 'maatschappelijk relevant' van toepassing is voor een ministerie. Dit kan verklaard worden vanuit het feit dat maatschappelijke gelden worden gecontroleerd. Het werk van een accountant bij het Rijk wordt als méér maatschappelijk relevant gezien in vergelijking met het bedrijfsleven maar een accountant heeft weinig invloed op beslissingen die van invloed zijn op de maatschappij. Het imago van het Rijk op dit punt komt tot op zeker hoogte overeen met haar identiteit. Een aantal uitspraken van de respondenten geven hier verduidelijking over:

*'De auditwerkzaamheden zijn heel erg op bedrijfsvoering gericht. Het zou beter zijn als het werk ook beleidsgericht zou zijn.'*

*'Het maatschappelijke zie je heel weinig terug, want het Rijk is een grote organisatie waardoor je je kleine bijdrage niet terug ziet.'*

*'Je bent indirect maatschappelijk betrokken bezig omdat je het gevoerde beleid achteraf controleert op rechtmatigheid.'*

*'de auditdiensten staan verder af van de politiek dan de andere diensten. Als je een beroep wil waarin je je maatschappelijke betrokkenheid kwijt wil, dan moet je geen accountant worden. Dat kan je in dit beroep niet uiten.'*

### Arbeidsinhoud

De meest belangrijke arbeidsoriëntatie van de accountancy studenten is arbeidsinhoud. Het werk dient complex en uitdagend te zijn en ze vinden het belangrijk dat ze vooral in het begin veel en snel leren. Het tweede deel van de positioneringsformule van het Rijk zegt dat het Rijk *uitdagend werk biedt (waarbij je steeds bezig bent met het afwegen van belangen)*. Uitdagend werk staat garant voor zelfontplooiing. Ook de website [www.werkenbijhetrijk.nl](http://www.werkenbijhetrijk.nl) meldt dat het Rijk volop ontwikkelmogelijkheden biedt. Uitdaging kan gecreëerd worden door een voldoende mate van complexiteit in de werkzaamheden, door goede doorgroeimogelijkheden die stimuleren om harder te werken en door voldoende afwisseling. Volgens de geïnterviewde studenten biedt het Rijk wel voldoende complexe werkzaamheden maar zijn de doorgroeimogelijkheden en de afwisseling beperkt.

Uit de interviews met de auditors blijkt voor wat betreft de complexiteit in de werkzaamheden grote verschillen bestaan tussen de departementen. Over het algemeen is

er voldoende uitdagend werk. Eigen initiatief is hierbij wel noodzakelijk. Als starter begin je met relatief makkelijkere opdrachten, soms te makkelijk, maar de mogelijkheid om complexere werkzaamheden uit te voeren is bij de meeste auditdiensten wel aanwezig. Volgens de meeste respondenten is een WO-niveau niet noodzakelijk om de functie goed uit te kunnen voeren. Het niveau van de werkzaamheden is laag. Dit is vaak een reden waarom jonge medewerkers uitstromen. Volgens de respondenten die al werkervaring hebben opgedaan bij een accountantskantoor gaat je kennis met sprongen vooruit. Deze kennis wordt bij het Rijk niet gebruikt en de medewerkers worden weinig gestimuleerd om zich te blijven ontwikkelen. De respondenten die zich ook bezig houden met operational auditing zijn meer te spreken. Dit houdt ook meer advieswerk in waardoor het werk complexer wordt en van een hogere academische gehalte. Het imago van het Rijk komt op dit punt enigszins overeen met haar identiteit. Hierbij bestaan grote verschillen tussen de verschillende departementen.

De doorgroeimogelijkheden zijn niet ideaal. Dit komt doordat de auditors op seniorniveau te lang op hun plek zitten en het managementteam van de auditdiensten uit weinig, vaak niet meer dan vier, leden bestaat. Hierdoor zien de meeste beginnende auditors weinig mogelijkheden om door te groeien binnen de eigen dienst. Het is niet vanzelfsprekend om door te stromen zoals bij een accountancykantoor. Dit is een belangrijk verschil. Bij een accountantskantoor worden oudere werknemers gestimuleerd om niet te lang op hun plek te blijven zitten om ruimte te maken voor jongere. Als ze geen partner kunnen worden (de hoogste functie binnen een accountantskantoor) vertrekken ze vaak naar een ander bedrijf. Bij het Rijk is deze stimulans niet aanwezig waardoor seniorfuncties en managementfuncties te lang bezet blijven wat de doorgroeimogelijkheden beperkt. Bij de auditdienst van het Ministerie van Financiën is er een 'medewerkerspool'; er zijn geen lagen om door te groeien. Als je binnen het Rijk wilt doorgroeien, zal je vaak naar een ander ministerie moeten overstappen. Horizontale doorgroeimogelijkheden, waarbij je een overstap kan maken naar een ander soort functie worden wel voldoende geboden. Het beeld dat de studenten hierover hebben van het Rijk sluit goed aan bij de werkelijkheid.

*'Doorgroeimogelijkheden zijn er wel, maar op een gegeven moment bots je tegen oudere werknemers aan en die gaan moeilijk van hun plek af.'*

De mate van afwisseling wordt ook geassocieerd met een goede arbeidsinhoud. Uit de interviews met de accountancy studenten kwam naar voren dat ze niet verwachten dat het Rijk veel afwisseling biedt. De positioneringsformule van het Rijk geeft echter wel aan dat dit er is: 'Diversiteit en verscheidenheid in werk en functies' luidt het volgende gedeelte

van de formule. Na de auditors binnen het Rijk gesproken te hebben wordt duidelijk dat de mate van afwisseling afhankelijk is van de auditdienst waar je zit en de werkzaamheden die je uitvoert. Bij een aantal auditdiensten dien je op verschillende locaties controles uit te voeren, bijvoorbeeld bij de belastingdiensten verspreid over het land. Hier ervaren de medewerkers veel afwisseling. Het Rijk biedt de mogelijkheid om financial auditing (voornamelijk controle) en operational auditing (voornamelijk advies) te combineren. Dit is een reden waarom een aantal medewerkers voor het Rijk gekozen hebben en zij ervaren het als positief. De medewerkers die alleen aan financial auditing doen, zijn minder te spreken over de afwisseling van de werkzaamheden. Dan ben je voornamelijk bezig met hetzelfde. Je doorloopt een cyclus en je weet wat je werkzaamheden van de volgende maand zullen zijn. Dit ervaren deze medewerkers als minder positief. Afhankelijk van de soort functie komt het imago van het Rijk voor wat betreft de mate van afwisseling goed overeen met haar identiteit. Vooral wanneer de financial auditing functies binnen de auditdiensten van het Rijk vergeleken worden met accountantskantoren is er veel minder afwisseling. Bij accountantskantoren zijn de werkzaamheden ook hetzelfde maar het feit dat er voor meerdere opdrachtgevers gewerkt wordt zorgt voor de afwisseling.

*'Mijn eerdere baan bij een verzekeringskantoor was net fabriekswerk. Maanden achterelkaar was je alleen maar bezig met controle. Hier bij het Rijk is het werk meer divers en minder cijfermatig.'* (auditor met operational auditing werkzaamheden)

*'Het werk biedt weinig afwisseling. Ik weet nu al precies wat ik volgende maand ga doen. Het is een cyclus dat ieder jaar terugkomt.'* (auditor met alleen financial auditing werkzaamheden)

### Arbeidsvoorwaarden

Na arbeidsinhoud zijn de arbeidsvoorwaarden de belangrijkste arbeidsoriëntatie van de accountancy studenten. Hierbij ligt de nadruk vooral op de secundaire arbeidsvoorwaarden. Salaris werd nauwelijks genoemd. Op de website [www.werkenbijhetrijk.nl](http://www.werkenbijhetrijk.nl) communiceert het ijk dat ze goede arbeidsvoorwaarden biedt. Aan de studenten was gevraagd welke secundaire arbeidsvoorwaarden zij belangrijk vinden. Het volgen van *opleidingen*, een *auto van de zaak*, een *goede pensioenregeling* en *voldoende verlofmogelijkheden* werden het meest genoemd. Voor wat betreft het volgen van opleidingen verwachtten de studenten dat het Rijk hier niet optimaal in is. Dit komt niet overeen met de werkelijke identiteit van het Rijk. Het Rijk biedt de mogelijkheid tot zelfontplooiing door volop opleidingsmogelijkheden. 93% van de geïnterviewde auditors is bezig met een opleiding tot RA of RO (operational auditing). De

studiefaciliteiten zijn bij het Rijk zeer goed geregeld. Er wordt voldoende studieverlof geboden en de opleiding wordt volledig vergoed. Hierin kan het Rijk positiever beoordeeld worden dan het bedrijfsleven. De visie hierover van een respondent:

*'Ik had ook een aanbieding gehad van een accountantskantoor maar heb toch voor het Rijk gekozen vanwege de betere arbeidsvoorwaarden. Daar werd 50% van de studie vergoed en bij het Rijk volledig. Ook heb je 40 dagen studieverlof. Bij accountantskantoren zeggen ze op papier wel dat je opleidingen kunt volgen, maar in de praktijk moet je te vaak aan je werk zitten waardoor er te weinig tijd is voor een opleiding.'*

Auditors bij het Rijk krijgen geen auto van de zaak. Voor de functie is dat niet noodzakelijk omdat een auditor nauwelijks reist. De meeste studenten accountancy weten dit ook. Het imago van het Rijk komt hiermee overeen met haar identiteit. Een pensioenregeling en voldoende verlofmogelijkheden zijn wel goed geregeld. De auditors hebben een 36-urige werkweek. Als ervoor gekozen wordt om 40 uur per week te werken worden 4 uur per week opgebouwd als verlofuren. Meer dan 40 uur per week wordt er zelden gewerkt door de auditors. De werkdruk is niet hoog waardoor overwerken niet nodig is. Op deze punten beoordeelden de studenten het Rijk positief. Ook op dit punt komt het imago van het Rijk overeen met haar identiteit.

#### Arbeidsverhoudingen

De arbeidsverhoudingen zijn de derde belangrijkste arbeidsoriëntatie van accountancy studenten. Met name werksfeer vinden ze heel belangrijk en een goede begeleiding in het begin van de loopbaan is een vaak genoemd aspect. In de communicatie-uitingen van het Rijk en de positioneringsformule wordt niet gefocust op de arbeidsverhoudingen. Wel is het imago van het Rijk positief wat betreft deze arbeidsoriëntatie. Ook door de geïnterviewde auditors wordt het Rijk goed beoordeeld op werksfeer en de begeleiding die er geboden wordt.

*'Het Rijk heeft een goede werksfeer. Het is een platte organisatie. Er zijn geen lagen om door te groeien. Hierdoor heerst er een informele sfeer en is er geen sprake van een ratrace.'*

*'Het Rijk is een informele organisatie. Er zijn korte lijnen en iedereen kent iedereen. Je geeft zelf aan wanneer je begeleiding nodig hebt.'*

De relatie met collega's en met de leidinggevende wordt ook als prettig ervaren. Een punt waar het Rijk minder op scoort, is de eigen inbreng van de medewerkers. Hier wordt vaak weinig mee gedaan. Als er iets aangedragen wordt door de medewerker pakt de



leidinggevende dit op en de medewerker hoort er verder weinig meer van. Over het algemeen wordt de werksfeer zeer goed beoordeeld. Hiermee wordt duidelijk dat het imago overeen komt met de identiteit van het Rijk.

### Arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden van een werkgever zijn de minst belangrijke arbeidsoriëntatie van accountancy studenten. Het imago van het Rijk op dit punt is positief. Het Rijk beoordeelt zichzelf ook positief op dit punt. Op [www.werkenbijhetrijk.nl](http://www.werkenbijhetrijk.nl) is te lezen dat het Rijk werk biedt in een prettige werkomgeving.

De mate waarin de auditors bij het Rijk tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden varieert. De arbeidsomstandigheden zijn sterk afhankelijk van de locatie en gebouw waarin je zit en de werkplek. Over het algemeen scoort het Rijk hier zeer goed op. Een aantal medewerkers waren niet te spreken over het gebouw waarin ze werkten en de werkplekken. Het uitzicht was slecht en er was geen airconditioning wat de prestaties negatief beïnvloedde. Wanneer een medewerker net is begonnen, komt iemand van de Arbo-dienst de werkplek controleren en zonodig aanpassen. De identiteit van het Rijk komt overeen met haar imago voor wat betreft de arbeidsomstandigheden.

Aan de auditors is gevraagd om de vijf baanaspecten te beoordelen met een rapportcijfer van 1 t/m 10. Onderstaand tabel geeft de resultaten weer:

**Tabel 6.2 beoordeling baanaspecten auditdiensten**

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Maatschappelijke relevantie | 7   |
| Arbeidsinhoud               | 7   |
| Arbeidsvoorwaarden          | 7,5 |
| Arbeidsverhoudingen         | 7,5 |
| Arbeidsomstandigheden       | 7   |

Het Rijk scoort het hoogst op arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De arbeidsinhoud scoort lager omdat een aantal auditors de werkzaamheden weinig uitdagend vinden en omdat de doorgroeimogelijkheden beperkt zijn. De negatieve ervaringen van een aantal auditors voor wat betreft de arbeidsomstandigheden heeft ook het gemiddelde van dat aspect omlaag gehaald naar een 7. Veel auditors zien het maatschappelijke aspect van het Rijk weinig terug in hun werk als auditor. Hierdoor heeft maatschappelijke relevantie niet meer dan en 7 gekregen. Het Rijk heeft een gemiddelde score op alle baanaspecten.

**Tabel 6.3 vergelijking identiteit en imago**

| <b>Arbeidsoriëntatie</b>    | <b>Belangrijk / onbelangrijk</b> | <b>Imago auditdiensten Rijk</b> | <b>Identiteit auditdiensten Rijk</b> |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Arbeidsinhoud               | Zeer belangrijk                  | +/-                             | +/-                                  |
| Arbeidsvoorwaarden          | Belangrijk                       | +/-                             | +                                    |
| Arbeidsomstandigheden       | Onbelangrijk                     | +                               | +/-                                  |
| Arbeidsverhoudingen         | Belangrijk                       | +                               | +                                    |
| Maatschappelijke relevantie | Onbelangrijk                     | +                               | +/-                                  |

Bovenstaand tabel geeft weer in hoeverre er discrepantie bestaat tussen het imago en de werkelijke identiteit van het Rijk als werkgever. Wat arbeidsinhoud betreft heeft het Rijk niet een heel positief beeld onder de accountancystudenten. Dit beeld komt overeen met de werkelijkheid. De auditors geven aan dat de werkzaamheden vaak niet complex genoeg zijn. Ook zijn de doorgroeimogelijkheden niet optimaal. Het Rijk biedt betere arbeidsvoorwaarden dan wordt verwacht door de studenten accountancy. Vooral de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed geregeld. Het Rijk geeft auditors de mogelijkheid om kwalitatief goede opleidingen te volgen en biedt hen daar voldoende ruimte voor. Deze opleidingsmogelijkheden worden zeer belangrijk gevonden door de studenten omdat het bepalend is voor een goed loopbaanperspectief. Het Rijk zou haar imago op dit punt moeten verbeteren. De arbeidsomstandigheden hoeven niet altijd optimaal te zijn bij het Rijk, al is dat wel het heersende beeld onder de geïnterviewde accountants. Het imago is positiever dan de werkelijke identiteit op dit aspect. Het imago en de identiteit voor wat betreft de arbeidsverhoudingen komen met elkaar overeen. De studenten verwachten dat het Rijk een prettige werksfeer heeft omdat er minder onderlinge concurrentie verwacht wordt in vergelijking met accountantskantoren. Dit ervaren de auditors binnen het Rijk ook daadwerkelijk. Een interessant punt is maatschappelijke relevantie. Een groot deel van de accountancy studenten vindt dit een aspect dat bij het Rijk past. De medewerkers van de auditdiensten ervaren dit niet altijd zo. Omdat de werkzaamheden van een auditor niet beleidsinhoudelijk zijn is het maatschappelijke niet snel terug te vinden in het werk. Alleen op een indirecte manier omdat een Rijksauditor maatschappelijke gelden controleert wat kan bijdragen aan een groter burgervertrouwen.

Naar aanleiding van de resultaten uit het onderzoek kan hypothese 4 bevestigd worden. Meer bekendheid over een organisatie leidt tot een beter imago. Een beter imago leidt tot een grotere kans op solliciteren. Het imago van het Rijk als werkgever is overwegend

negatief en de loopbaanmogelijkheden bij het Rijk zijn onvoldoende bekend. Uit het onderzoek is gebleken dat deze conclusies zich met elkaar verhouden. De studenten die meer bekend zijn met het Rijk zijn ook positiever over het Rijk.

Het Rijk biedt goede opleidingsmogelijkheden maar dit is onvoldoende bekend. Als hier meer bekendheid over gecreëerd wordt, zal dat ook leiden tot een beter imago op dit punt. De auditors die al werkzaam zijn bij het Rijk zijn het meest bekend met de identiteit van het Rijk. Een deel van de auditors geeft aan dat de werkzaamheden niet altijd voldoende complex zijn, dat de werkdruk niet hoog is en dat er weinig afwisseling is. Dit geldt met name voor de auditors die zich uitsluitend bezig houden met financial auditing (controle). Dit komt overeen met het imago van het Rijk op het punt arbeidsinhoud. Als de eigen medewerkers van het Rijk minder positieve aspecten ervaren van het werken bij het Rijk leidt dat tot een minder positief imago naar de buitenwereld toe.

Als de gewenste identiteit van het Rijk als werkgever vergeleken wordt met de werkelijke identiteit komt naar voren dat het Rijk meer moet werken aan de arbeidsinhoud om haar medewerkers uitdaging te bieden. Het Rijk belooft een 'prettige werkomgeving' maar de arbeidsomstandigheden blijken niet altijd te voldoen aan de wensen van de medewerkers. Als laatste aspect dat niet overeenkomt is de maatschappelijke relevantie van het werk moeilijk terug te vinden binnen de auditdiensten. Dat is echter moeilijk te bewerkstelligen binnen een auditdienst omdat auditors onafhankelijk dienen te blijven en geen beleid kunnen maken omdat ze het gemaakte beleid achteraf controleren.

## ***6.4 De zich ontwikkelende identiteit***

De identiteit van een organisatie is dynamisch en blijft zich ontwikkelen. Voor dit onderzoek is het van belang om te kijken naar hoe de identiteiten van de auditdiensten van het Rijk en haar concurrenten zich ontwikkelen. Daarna kan bepaald worden in hoeverre de nieuwe identiteit zal voldoen aan de arbeidsoriëntaties van afgestudeerde accountants en hoe dit de concurrentiepositie van het Rijk beïnvloedt.

### ***6.4.1 De ontwikkelingen binnen de auditdiensten van het Rijk***

De identiteit van het Rijk ontwikkelt zich. Er wordt regelmatig nagedacht over mogelijkheden om de auditdiensten efficiënter te laten opereren. De trend is om het meer flexibel te worden. Recentelijk wordt er gewerkt aan een nieuwe positionering van de auditfunctie binnen de rijksoverheid. De bedoeling is dat hierdoor de twaalf departementale auditdiensten meer samenwerken bij het onderzoek doen naar en de financiële controle op de bedrijfsvoering. Kleine auditdiensten die zelfstandig niet

levensvatbaar zijn, zullen per 1 september 2008 worden geclusterd met andere auditdiensten en zullen één gezamenlijke auditdienst vormen. Dit zijn de auditdiensten van de ministeries van Binnenlandse Zaken, VROM, VWS en Financiën. Gevolg hiervan is dat één auditcluster meerdere departementen kan bedienen. Ook zullen bepaalde taken worden gecentraliseerd. De gezamenlijke auditdienst zal onder het gezag van het Ministerie van Financiën vallen. Deze ontwikkeling wordt gezien als een opstapje naar één rijksbrede auditdienst waarin de auditdiensten van alle departementen één gezamenlijke auditdienst moeten vormen. De auditdiensten willen ook meer focussen op informatisering en de automatisering van processen. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de positionering van het Rijk op de arbeidsmarkt?

De gevolgen van deze ontwikkeling zullen vooral te merken zijn aan de *arbeidsinhoud*. Wanneer er één gezamenlijke auditdienst gevormd is kunnen de auditors die hier werken ingezet worden op verschillende departementen. Dit creëert een meer veelzijdig werkpakket en interne mobiliteit. Het Rijk is dan meer te vergelijken met een accountantskantoor. Daar worden de medewerkers ook ingezet voor verschillende opdrachtgevers. De geïnterviewde studenten gaven aan dat deze afwisseling een belangrijk punt was waarom een accountantskantoor ze aansprak. Een grotere auditdienst biedt daarnaast meer mogelijkheden om door te groeien. Overall ontstaan er meer mogelijkheden voor auditors om breed ervaring op te doen en zich te ontwikkelen (IODAD, 28 juni 2007). Deze ontwikkeling zal naar verwachting de arbeidsinhoud van het werken bij het Rijk ten goede komen en haar concurrentiepositie op de krappe arbeidsmarkt voor accountants versterken, mits de mogelijkheden goed gecommuniceerd worden.

Ook de *arbeidsverhoudingen* zullen door een gezamenlijke auditdienst veranderen. Omdat de auditors voor meerdere departementen zullen werken is er minder binding met het departement waar voor gewerkt wordt. Naast de vaste collega's binnen de auditdienst zelf zal de auditor 'tijdelijke' collega's hebben op het departement waar tijdelijk gewerkt wordt. Hierbij bestaat het risico dat de mate van begeleiding minder wordt. Startende accountants hechten veel waarde aan een goede begeleiding en hier zou goed op gefocust moeten worden. Een positieve verandering in de arbeidsverhoudingen is dat de auditor een groter netwerk opbouwt wat meer loopbaanperspectief biedt. Als het Rijk dit goed in beeld brengt kan het haar concurrentiepositie versterken.

De *arbeidsomstandigheden* zullen veranderen omdat de auditors geen vaste werkplek meer hebben in de auditdienst zelf maar tijdelijke plekken zullen hebben op verschillende departementen. Hierdoor kunnen de arbeidsomstandigheden verschillen. Het belang dat

gegeven wordt aan het voldoen aan de arbo-eisen kan per departement verschillen. Dit punt zal geen significant verschil betekenen voor de concurrentiepositie van het Rijk omdat het een baanaspect betreft dat startende accountants minder van belang vinden bij het oriënteren op een werkgever.

De verwachting is dat de *maatschappelijke relevantie* nog minder wordt omdat de binding met een eigen ministerie zal ontbreken. De auditors zullen onafhankelijker gaan werken en zich minder betrokken voelen bij beleid dat bepaalde ministeries aangaat. Afgestudeerde accountants met PSM kunnen hierdoor uitwijken naar andere overheidsinstanties.

In de *arbeidsvoorwaarden* worden nog geen veranderingen voorzien. Waarschijnlijk zullen deze vergelijkbaar blijven.

#### **6.4.2 De ontwikkelingen bij de concurrenten**

De accountantsmarkt is een markt die gekenmerkt wordt door een ontwikkeling naar een groot aantal kleine accountantskantoren en een klein aantal grote accountantskantoren (Arts, Batenburg, Groenewegen 2001:85). Omdat er een klein aantal grote kantoren zijn voegt dit de factor 'prestige' toe aan het imago. De grote kantoren worden aantrekkelijker om voor te werken omdat het moeilijker is om er binnen te komen wat ze meer prestigieus maakt om voor te werken. De recente ontwikkelende identiteiten van de accountantskantoren, banken en multinationals hangen vooral samen met de krapte op de arbeidsmarkt. Er studeren minder accountants af terwijl de vraag stijgt. Dit heeft een hogere werkdruk voor de medewerkers van de accountancykantoren tot gevolg. Het verloop bij de accountantskantoren ligt rond de 15%. Volgens een recent onderzoek van weekblad Intermediair verliezen de vier grote accountantskantoren, de 'Big Four' terrein (De Accountant, 10-10-2007). De reden hiervoor zit voornamelijk in de hoge werkdruk. De kantoren worden in het onderzoek van Intermediair met een onvoldoende op dit punt beoordeeld. De hoge werkdruk binnen de accountantskantoren dat inhoudt dat werknemers soms wel tot 80 uur per week werken, heeft steeds meer een negatief effect op het imago van de kantoren. De werk/privé balans wordt steeds belangrijker gevonden. De huidige ontwikkelingen in het wervingsbeleid van accountantskantoren laten zien dat er steeds meer op de werk/privé balans wordt ingespeeld. Als de werk/privé balans in de kantoren ook daadwerkelijk verbeterd wordt zal dit leiden tot betere *arbeidsomstandigheden* voor de werknemers en betere *arbeidsverhoudingen*.

## Hoofdstuk 7

# Conclusies en aanbevelingen

### 7.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk wordt teruggeblikt op het onderzoek. In 2000 is er een monitor verschenen, specifiek gericht op de accountancy bij het Rijk, waaruit is gebleken dat er knelpunten zullen ontstaan bij het aantrekken van goede accountants. Daarnaast kan de recente taakstelling die het Rijk opgelegd heeft gekregen door het nieuwe kabinet, wat inhoudt dat het aantal ambtenaren met 12.800 verminderd zal moeten worden, een negatieve invloed hebben op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever. Om ten tijde van een krappe arbeidsmarkt te voorkomen dat er knelpunten zullen ontstaan in het werven van jonge auditors is het voor een organisatie van belang de eigen concurrentiepositie goed voor ogen te hebben. De centrale vraagstelling van dit afstudeeronderzoek is drieledig en luidt als volgt:

- 1. In hoeverre is het Rijk een aantrekkelijke werkgever?***
- 2. Hoe kan de perceptie van het Rijk als werkgever voor accountants worden verklaard?***
- 3. Wat moet het Rijk doen om een eventuele voorsprong op concurrerende werkgevers te behouden of een eventuele achterstand op concurrerende werkgevers in te lopen?***

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten ten opzichte van het werk dat zij in de toekomst gaan verrichten?
2. Wat is het imago van het Rijk als potentiële werkgever voor accountants bij accountancy studenten?
3. Wat is het imago van de concurrerende werkgevers van het Rijk onder accountancy studenten?
4. Wat is de relatieve concurrentiepositie van het Rijk onder accountancy studenten?
5. Hoe verhoudt het imago van het Rijk als werkgever zich tot de identiteit van het Rijk onder haar eigen recent gestarte accountants?

6. Welke veranderingen zie je in het accountancyvak binnen het Rijk en welke consequenties heeft dit voor de zich ontwikkelende identiteit van het Rijk als werkgever voor accountants?
7. Welke veranderingen zie je in het accountancyvak bij de concurrenten van het Rijk en welke consequenties heeft dit voor de zich ontwikkelende identiteit van de concurrenten als werkgever voor accountants?
8. Hoe verhoudt zich de relatieve concurrentiepositie van het Rijk zich tot de identiteit van het Rijk als werkgever? Welke aanbevelingen kan je doen om de relatieve concurrentiepositie van het Rijk te versterken? In hoeverre is de zich ontwikkelende identiteit daarbij van invloed?

Aan de hand van het theoretisch kader zijn 4 hypothesen geformuleerd die empirisch zijn getoetst door middel van semi-gestructureerde interviews met accountancy studenten. Deze hypothesen hebben als houvast gediend bij de verklarende deelvragen van dit onderzoek (deelvraag 5 en 8). In het volgende paragraaf zullen de conclusies aan bod komen waarbij de centrale vraagstelling van het onderzoek beantwoord wordt aan de hand van de geformuleerde deelvragen en er teruggeblikt wordt op de literatuur. Het onderzoek wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen in paragraaf 7.3.

## **7.2 Conclusies**

In deze paragraaf zullen de drie hoofdvragen van het onderzoek worden beantwoord aan de hand van de deelvragen. Hoofdvraag 1 zal worden beantwoord aan de hand van deelvragen 1 en 2. Hoofdvraag 2 wordt beantwoord na de beantwoording van deelvragen 3 en 4. Tot slot wordt de derde hoofdvraag beantwoord aan de hand van deelvragen 5 t/m8.

Als een organisatie haar concurrentiepositie wil achterhalen dient ze te weten hoe aantrekkelijk ze is als werkgever (hoofdvraag 1 van het onderzoek). Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het allereerst nodig om de arbeidsoriëntaties van haar doelgroep te onderzoeken en vervolgens te kijken hoe haar imago is onder haar doelgroep (deelvragen 1 en 2). Om de concurrentiepositie van het Rijk op de arbeidsmarkt voor startende accountants te bepalen zijn de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten onderzocht en is onderzocht wat het imago van het Rijk is onder accountancy studenten. De eerste deelvraag luidt:

1. *Wat zijn de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten ten opzichte van het werk dat zij in de toekomst gaan verrichten?*

Deze vraag is beantwoord in hoofdstuk 5 waar de resultaten van de interviews met de accountancy studenten zijn beschreven. Om deze vraag te beantwoorden zijn vier types gedefinieerd waaronder de accountancy studenten geplaatst kunnen worden.

Onderstaand tabel verklaart hoe de verschillende types gekenmerkt worden.

|                 | <i>Intrinsiek</i>   | <i>Extrinsiek</i>  |
|-----------------|---|--|
| <i>Geen PSM</i> | Arbeidsinhoudoriëntatie +<br>Arbeidsverhoudingenoriëntatie<br>(type 1)                                | Arbeidsvoorwaardenoriëntatie +<br>Arbeidsomstandighedenoriëntatie<br>(type 2)                                |
| <i>Wel PSM</i>  | Arbeidsinhoudoriëntatie +<br>Arbeidsverhoudingenoriëntatie<br>+ maatschappelijk betrokken<br>(type 3) | Arbeidsvoorwaardenoriëntatie +<br>Arbeidsomstandighedenoriëntatie<br>+ maatschappelijk betrokken<br>(type 4) |

Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat het grootste gedeelte van de accountancy studenten *geen PSM* heeft. *Uitdagende inhoud, carrièremogelijkheden en werksfeer* zijn de drie baankenmerken die zij het meest belangrijk vinden in een baan. Dit laat zien dat de meeste accountancy studenten onder type 1 vallen: geen PSM en een arbeidsinhoud- en arbeidsverhoudingenoriëntatie. Een klein deel (25%) van de studenten had wel of weinig PSM. Ook zij zijn intrinsiek; ze hebben een arbeidsinhoud- en arbeidsverhoudingenoriëntatie en vallen hiermee onder type 3. Peter van der Parre heeft in zijn proefschrift (1996) aangetoond dat hoger opgeleiden vaker intrinsieke arbeidsoriëntaties hebben. Deze bevinding wordt in dit onderzoek ook bevestigd voor de specifieke doelgroep accountants.

Een verklaring van het zeer lage percentage van accountancy studenten met PSM kan zijn omdat studenten met PSM als belangrijke arbeidsoriëntatie in eerste instantie al niet zullen kiezen voor de studie accountancy omdat het in dit vak nauwelijks mogelijk is de maatschappelijke betrokkenheid te uiten. Volgens de gebruikte theorie in dit onderzoek is aangetoond dat 'public service motivation' (PSM) bestaat. Dit is bevestigd ondanks het lage aantal accountancy studenten met PSM. De studenten die duidelijk wel PSM hebben, zouden ook bij het Rijk willen werken. Wel worden de accountantskantoren tegelijkertijd ook overwogen. De overige baanaspecten hebben dus ook een grote invloed op de keuze voor een werkgever.



De tweede onderzoeksvraag luidt:

*2. Wat is het imago van het Rijk als potentiële werkgever voor accountants bij accountancy studenten?*

De accountancy studenten associëren het Rijk vaker met negatieve kenmerken dan met positieve. Het Rijk werd het vaakst geassocieerd met ‘van 9 tot 5 werken’ en ‘belangrijke beslissingen nemen over de maatschappij’. ‘Van 9 tot 5 werken’ is een opvallend kenmerk. Dit wordt door accountancy studenten niet als een positief maar als een negatief punt gezien. Veel (betaalde) overuren maken wordt gezien als een belangrijk onderdeel van het accountantsvak. Dit associëren de studenten met veel leren, ambitie en het werken in een dynamische omgeving. Onderstaand tabel laat zien welke arbeidsoriëntaties de accountancy studenten van toepassing vinden op het Rijk:

| <b>Arbeidsoriëntatie</b> | <b>Van toepassing op het Rijk</b> |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Arbeidsinhoud            | +/-                               |
| Arbeidsvoorwaarden       | +/-                               |
| Arbeidsomstandigheden    | +                                 |
| Arbeidsverhoudingen      | +                                 |
| PSM                      | ++                                |
| Imago                    | -                                 |

Het imago van het Rijk wordt door nagenoeg alle studenten als negatief beoordeeld. Een positief imago is echter dé basisvoorwaarde voor het aangaan van een directe of indirecte relatie met diverse soorten doelgroepen (Van Riel, 1996:98). Dit geldt ook voor de doelgroep accountancy studenten die het imago van een werkgever een belangrijk aspect vinden. Accountancy studenten hebben over het algemeen geen PSM en overwegen het Rijk nauwelijks om voor te werken. De betrokkenheid is dus laag. Van Riel (1996: 101) geeft aan dat een imago in het bijzonder behulpzaam is wanneer mensen een te lage betrokkenheid hebben om een uitgebreid informatieverwerkingsproces te doorlopen. Het Rijk dient haar imago te verbeteren door nadruk te leggen op de arbeidsoriëntaties die van haar doelgroep.

Na de beantwoording van deelvragen 1 en 2 kan een antwoord geformuleerd worden op de eerste hoofdvraag van het onderzoek:

***‘In hoeverre is het Rijk een aantrekkelijke werkgever?’***

Een groot deel van de respondenten vindt het Rijk geen aantrekkelijke werkgever. De meeste aspecten die de studenten het meest met het Rijk associëren worden het minst belangrijk gevonden. Twee factoren waar het Rijk positief op scoort zijn arbeidsomstandigheden en PSM. Dit zijn echter punten die niet van belang zijn voor accountancy studenten bij het kiezen van een werkgever. Arbeidsinhoud (uitdagend werk), arbeidsvoorwaarden (opleidings- en doorgroeimogelijkheden) en arbeidsverhoudingen (werksfeer) zijn de belangrijkste arbeidsoriëntaties van studenten accountancy. Op de eerstgenoemde twee oriëntaties scoort het Rijk niet heel positief. Een andere factor dat de studenten belangrijk vinden is imago. Hiermee scoort het Rijk ook niet goed. Op arbeidsverhoudingen scoort het Rijk wel goed. Verwacht wordt dat de werksfeer bij het Rijk goed is, mede omdat er minder sprake is van een 'ratrace' om de beste te moeten zijn, zoals vaak het geval is bij accountancykantoren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het Rijk haar imago dient te verbeteren door vooral te focussen op een concurrerende arbeidsinhoud, door nadruk te geven op de goede arbeidsvoorwaarden die ze biedt (opleidingsmogelijkheden) en door haar goede imago voor wat betreft arbeidsverhoudingen vast te houden.

De derde onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

*3. Wat is het imago van de concurrerende werkgevers van het Rijk onder accountancy studenten?*

De grootste concurrenten van het Rijk op de arbeidsmarkt voor accountants zijn de vier grote accountancykantoren Deloitte, Ernst & Young, PriceWaterhouseCoopers en KPMG, ook wel 'The Big Four' genoemd. Daarnaast zijn er de middelgrote accountantskantoren en de interne auditdiensten van banken, verzekeraars en multinationals waar accountants aan de slag kunnen. De vier grote accountantskantoren zijn zeer bekend onder accountancystudenten omdat ze heel erg aanwezig zijn op de universiteiten en regelmatig zelf activiteiten organiseren of deelnemen aan activiteiten die zijn georganiseerd door studieverenigingen. De campagnes van de grote vier geven vooral de nadruk op de mogelijkheid tot zelfontplooiing, veel leren en vooruit komen. Dit imago hebben de kantoren ook onder de studenten. Maar veel leren en vooruit komen staat ook gelijk aan een hoge werkdruk. Hoewel de meeste accountancy studenten dit koppelen aan ambitie en dynamisch werk, komt het belang van werk-privé balans vaker ter sprake. Werkweken die kunnen oplopen tot wel 80 uur worden steeds minder acceptabel. De middelgrote accountantskantoren focussen in hun campagnes daarom steeds meer op de werk-privé balans die ze bieden. Hiermee zijn ze op een extra dimensie ook concurrent van het Rijk,

die al bekend staat onder de accountancystudenten als een werkgever met korte werkdagen en goede verlofmogelijkheden.

De banken en verzekeraars worden door de accountancy studenten vaker getypeerd als 'saai' en met weinig inspirerende leidinggevend. De arbeidsvoorwaarden worden goed beoordeeld. Over de multinationals zijn de studenten alleen maar positief. De meeste studenten vinden multinationals dynamisch en met uitdagende werkzaamheden en goede arbeidsvoorwaarden.

Nadat de eerste drie onderzoeksvragen zijn beantwoord kan de vierde onderzoeksvraag beantwoord worden. Deze luidt als volgt:

*4. Wat is de relatieve concurrentiepositie van het Rijk onder accountancy studenten?*

Voor de helft van de geïnterviewde studenten is het accountantskantoor de favoriete werkgever. 25% werken het liefst voor een multinational en 10% voor het bankwezen. Een klein deel van de studenten is graag eigen baas. Slechts 5% overweegt het Rijk maar twijfelt tegelijkertijd ook nog over het bedrijfsleven. De meeste startende accountants willen hun loopbaan starten bij een accountancykantoor vanwege de goede ontwikkelingsmogelijkheden die geboden worden. Veel studenten zijn van mening dat je in korte tijd heel veel leert binnen een kantoor en de mogelijkheid hebt om een kijkje in de keuken te nemen van verschillende organisaties. Opvallend is dat studenten die goed geïnformeerd zijn over de auditdiensten bij het Rijk, door bijvoorbeeld deelname aan een open dag op een ministerie, positiever staan tegenover werken bij het Rijk. De studenten die geen beeld hebben van wat een accountant doet bij het Rijk (de overgrote meerderheid) vinden het Rijk ook geen interessante werkgever om voor te werken. Deze bevindingen sluiten aan bij het besprokene in het theoretisch kader over het belang van een sterk werkgeversmerk ('employer brand'). 'Rynes (1991) geeft aan dat als starters op de arbeidsmarkt over weinig informatie beschikken, hun beslissingen sterk beïnvloed worden door algemene impressies van de aantrekkelijkheid van de organisatie' (In: Ester et al. 2004:19). Dit benadrukt het belang van een sterke employer brand die duidelijk gecommuniceerd wordt.

80% van de studenten heeft een duidelijke voorkeur voor werken binnen het bedrijfsleven. Bekendheid creëren onder de doelgroep is heel belangrijk om een betere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt te bewerkstelligen.

Na het beantwoorden van deelvragen 3 en 4 kan de tweede hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord:

***‘Hoe kan de perceptie van het Rijk als werkgever voor accountants worden verklaard?’***

De perceptie van het Rijk onder accountancy studenten is overwegend negatief. Deze uitkomst hangt sterk samen met het imago van het Rijk. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat de aspecten die de studenten het meest met het Rijk associëren, het minst belangrijk gevonden worden. En juist die aspecten wat accountancy studenten aantrekkelijk vinden bij een werkgever denken zij eerder te vinden bij een accountancykantoor of multinational. Hierdoor willen ze daar ook het liefst werken. Op een aantal aspecten komt het beeld dat de studenten hebben niet overeen met de werkelijkheid (ter illustratie: de goede opleidingsmogelijkheden die het Rijk biedt).

Onderzoeksvraag 5 luidt als volgt:

5. *Hoe verhoudt het imago van het Rijk als werkgever zich tot de identiteit van het Rijk onder haar eigen startende accountants?*

Volgens de literatuur komt in de ideale situatie het gewenste imago overeen met de identiteit van een organisatie. Onderstaand tabel geeft weer in hoeverre er discrepantie bestaat tussen het imago en de werkelijke identiteit van het Rijk als werkgever:

***Vergelijking identiteit en imago***

| <b>Arbeidsoriëntatie</b>    | <b>Belangrijk / onbelangrijk</b> | <b>Imago auditdiensten Rijk</b> | <b>Identiteit auditdiensten Rijk</b> |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Arbeidsinhoud               | Zeer belangrijk                  | +/-                             | +/-                                  |
| Arbeidsvoorwaarden          | Belangrijk                       | +/-                             | +                                    |
| Arbeidsomstandigheden       | Onbelangrijk                     | +                               | +/-                                  |
| Arbeidsverhoudingen         | Belangrijk                       | +                               | +                                    |
| Maatschappelijke relevantie | Onbelangrijk                     | +                               | +/-                                  |

Wat arbeidsinhoud betreft heeft het Rijk niet een heel positief beeld onder de accountancy studenten. Dit beeld komt overeen met de werkelijkheid. De arbeidsomstandigheden blijken niet altijd optimaal te zijn bij het Rijk, al is dat wel het heersende beeld onder de geïnterviewde accountants. Het imago is positiever dan de werkelijke identiteit op dit aspect. Het imago en de identiteit voor wat betreft de arbeidsverhoudingen komen met elkaar overeen. De studenten verwachten dat het Rijk

een prettige werksfeer heeft omdat er minder onderlinge concurrentie verwacht wordt in vergelijking met accountantskantoren. Dit ervaren de auditors binnen het Rijk ook daadwerkelijk. De arbeidsvoorwaarden bij het Rijk zijn beter dan wordt gedacht door de accountancy studenten. Uit het onderzoek blijkt dat de studenten die meer bekend zijn met het Rijk als werkgever, dit punt wel goed beoordelen. De studenten die meer bekend zijn met het Rijk staan ook positiever tegenover werken bij het Rijk en zullen er eerder voor kiezen om bij het Rijk te werken dan de studenten die minder bekend zijn met werken bij het Rijk. Hiermee kan hypothese 4 bevestigd worden. Een interessant punt is maatschappelijke relevantie. Een groot deel van de accountancy studenten vindt dit een aspect dat bij het Rijk past. De medewerkers van de auditdiensten ervaren dit niet altijd zo. Omdat de werkzaamheden van een auditor niet beleidsinhoudelijk zijn is het maatschappelijke niet snel terug te vinden in het werk. Alleen op een indirecte manier is het werk maatschappelijk relevant omdat een Rijksauditor maatschappelijke gelden controleert wat kan bijdragen aan een groter burgersvertrouwen.

De zesde deelvraag luidt als volgt:

6. *Welke veranderingen zie je in het accountancyvak binnen het Rijk en welke consequenties heeft dit voor de zich ontwikkelende identiteit van het Rijk als werkgever voor accountants?*

Recentelijk wordt er gewerkt aan een nieuwe positionering van de auditfunctie binnen de rijksoverheid. De bedoeling is dat hierdoor de twaalf departementale auditdiensten meer samenwerken bij het onderzoek doen naar en de financiële controle op de bedrijfsvoering. Kleine auditdiensten die zelfstandig niet levensvatbaar zijn, zullen per 1 september 2008 worden geclusterd met andere auditdiensten en zullen één gezamenlijke auditdienst vormen. Deze ontwikkeling wordt gezien als een opstapje naar één rijksbrede auditdienst waarin de auditdiensten van alle departementen één gezamenlijke auditdienst moeten vormen. De auditdiensten willen ook meer focussen op informatisering en de automatisering van processen. De gevolgen van deze ontwikkeling zullen vooral te merken zijn aan de *arbeidsinhoud*. Wanneer er één gezamenlijke auditdienst gevormd is kunnen de auditors die hier werken ingezet worden op verschillende departementen. Dit creëert een meer veelzijdig werkpakket en interne mobiliteit. Het Rijk is dan meer te vergelijken met een accountantskantoor. Ook de *arbeidsverhoudingen* zullen door een gezamenlijke auditdienst veranderen. Omdat de auditors voor meerdere departementen zullen werken is er minder binding met het departement waar voor gewerkt wordt. Hierbij bestaat ook het risico dat de mate van begeleiding minder wordt. De *arbeidsomstandigheden* zullen veranderen omdat de auditors geen vaste werkplek meer hebben in de auditdienst zelf maar tijdelijke plekken

zullen hebben op verschillende departementen. De verwachting is dat de *maatschappelijke relevantie* nog minder wordt omdat de binding met een eigen ministerie zal ontbreken. De auditors zullen onafhankelijker gaan werken en zich minder betrokken voelen bij beleid dat bepaalde ministeries aangaat. In de *arbeidsvoorwaarden* worden nog geen veranderingen voorzien. Waarschijnlijk zullen deze vergelijkbaar blijven.

De zevende deelvraag luidt als volgt:

7. *Welke veranderingen zie je in het accountancyvak bij de concurrenten van het Rijk en welke consequenties heeft dit voor de zich ontwikkelende identiteit van de concurrenten als werkgever voor accountants?*

De hoge werkdruk binnen de accountantskantoren dat inhoudt dat werknemers soms wel tot 80 uur per week werken, heeft steeds meer een negatief effect op het imago van de kantoren. De werk/privé balans wordt steeds belangrijker gevonden. De huidige ontwikkelingen in het wervingsbeleid van accountantskantoren laten zien dat er steeds meer op de werk/privé balans wordt ingespeeld. Als de werk/privé balans in de kantoren ook daadwerkelijk verbeterd wordt zal dit leiden tot betere *arbeidsomstandigheden* voor de werknemers en betere *arbeidsverhoudingen*.

De laatste onderzoeksvraag, onderzoeksvraag 8, luidt als volgt:

8. *Hoe verhoudt zich de relatieve concurrentiepositie van het Rijk zich tot de identiteit van het Rijk als werkgever? Welke aanbevelingen kan je doen om de relatieve concurrentiepositie van het Rijk te versterken? In hoeverre is de zich ontwikkelende identiteit daarbij van invloed?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden was het allereerst van belang de arbeidsoriëntaties van studenten accountancy te achterhalen (wat vinden zij belangrijk bij het kiezen voor een werkgever?) en te achterhalen of zij denken dat het Rijk dit biedt. Hiervoor zijn de eerste 3 hypothesen opgesteld. De resultaten van het onderzoek bevestigen hypothese 1: *'Accountancy studenten met een arbeidsoriëntatie voor maatschappelijk relevant werk zullen kiezen om voor het Rijk te werken.'* Wel blijkt dat 75% van de accountancy studenten zeker geen PSM heeft. Hypothese 2 wordt ook bevestigd: *'De keuze van een accountancy student voor een bepaalde organisatie wordt bepaald door de mate waarin verwacht wordt dat de kenmerken van de arbeidssituatie binnen die organisatie zullen voldoen aan de eigen arbeidsoriëntatie.'* De mate van

bekendheid van een organisatie hangt hier wel sterk mee samen. Naarmate een organisatie bekender is onder de doelgroep leidt dat vaak tot een positiever beeld van de organisatie. Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek was het was niet mogelijk om hypothese 3 te toetsen: *'Accountancy studenten met een arbeidsoriëntatie voor een sterk werkgeversmerk zullen kiezen voor het Rijk om voor te werken als zij denken dat het Rijk voldoet aan deze oriëntatie en haar concurrenten niet.'* Er was geen enkele respondent die vond dat het Rijk een sterk werkgeversmerk had. Hierdoor was het niet mogelijk om de samenhang te onderzoeken tussen een aanwezige arbeidsoriëntatie voor een sterk werkgeversmerk en het kiezen voor het Rijk als werkgever.

De relatieve concurrentiepositie van het Rijk is zwak is ten opzichte van haar grootste concurrenten op de arbeidsmarkt. Het Rijk wordt het meest geassocieerd met 'maatschappelijke betrokkenheid' en 'goede arbeidsomstandigheden', de baanaspecten die accountancystudenten het minst van belang vinden. Een goed imago op wat potentiële werknemers niet belangrijk vinden heeft geen invloed op de concurrentiepositie. Het minst associëren de studenten het Rijk met 'hoge werkdruk', 'uitdaging' en 'loopbaanmogelijkheden'. Dit zijn juist baanaspecten die de studenten wél belangrijk vinden bij het kiezen voor een werkgever. Deze vinden de studenten het meest van toepassing op accountancykantoren en multinationals. De aspecten waarmee de studenten het Rijk associëren zijn over het algemeen ook van toepassing op het Rijk. Hierin bestaan verschillen per ministerie. Het Rijk biedt tot een bepaald niveau 'maatschappelijke betrokkenheid' en 'goede arbeidsomstandigheden' en uit de interviews met de auditors is naar voren gekomen dat de werkdruk inderdaad niet hoog is en dat het werk niet altijd heel complex is wat de uitdaging in het werk beperkt. De loopbaanmogelijkheden zijn in vergelijking met het bedrijfsleven beperkter. Dit komt omdat er weinig lagen zijn om naar door te groeien. De zich ontwikkelende identiteit van het Rijk kan een positieve invloed hebben op de concurrentiepositie van het Rijk. Het Rijk heeft plannen om de verschillende auditdiensten van de departementen onder te brengen onder één gezamenlijke auditdienst waarbij de auditors voor verschillende departementen werkzaam zullen zijn. Deze ontwikkeling heeft vooral positieve invloed op de concurrentiepositie van het Rijk als de arbeidsoriëntaties van accountancy studenten voor ogen worden gehouden. De gevolgen van deze ontwikkeling zullen vooral te merken zijn aan de *arbeidsinhoud*. De aanbevelingen om de relatieve concurrentiepositie van het Rijk te verbeteren worden in de volgende paragraaf uiteengezet.

Met bovenstaande conclusies is hiermee de derde hoofdvraag van het onderzoek beantwoord:

***‘Wat moet het Rijk doen om een eventuele voorsprong op concurrerende werkgevers te behouden of een eventuele achterstand op concurrerende werkgevers in te lopen?’***

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat het Rijk een achterstand heeft op haar concurrerende werkgevers op meerdere punten. In de volgende paragraaf worden concrete aanbevelingen genoemd die het Rijk kan nemen om deze achterstand in te lopen.

### **7.3 Aanbevelingen**

Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat de concurrentiepositie van het Rijk ten opzichte van het bedrijfsleven zwak is op de arbeidsmarkt voor accountants. De belangrijkste reden hiervoor is de onzichtbaarheid van het Rijk onder accountancy studenten. Op een aantal punten dient het Rijk haar identiteit aan te passen om meer tegemoet te komen aan de wensen van startende accountants. Als aan deze punten gewerkt wordt zal dat leiden tot een positiever imago en een sterkere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt voor accountants. De volgende aanbevelingen kunnen hiervoor gedaan worden:

#### ***7.3.1 Zichtbaarheid is belangrijk***

##### Directere benadering van accountancy studenten

Het Rijk dient veelvuldig aanwezig te zijn op universiteiten door deelname aan activiteiten die georganiseerd worden door studieverenigingen en door het geven van lezingen over het onderwerp. Het vaker aanbieden van open dagen en stageplekken is noodzakelijk. Meer bekendheid over de organisatie leidt tot een positiever imago.

##### Doelgroepspecifieke boodschap

Het Rijk moet zich bij de arbeidsmarktcommunicatie richting accountants vooral richten op de inhoud van het werk en de goede arbeidsvoorwaarden, want dit zijn de belangrijkste arbeidsoriëntaties van accountancy studenten. Maatschappelijke relevantie is een punt waarop het Rijk hoog scoort. Dit is echter geen belangrijk punt voor accountants bij het kiezen voor een werkgever. Als accountant heb je immers niet zoveel te maken met de inhoud van maatschappelijke kwesties. Dit communiceren naar accountancystudenten dient dan ook geen prioriteit te hebben. In de huidige campagnes communiceert het Rijk heel duidelijk dat de werk/privé balans bij het Rijk heel goed is.



Dit ervaren de accountancy studenten als een negatief punt. Deze balans is voor een jonge startende accountant minder relevant en is hierdoor niet nodig om te communiceren.

#### Ontplooiingsmogelijkheden benadrukken

Het Rijk biedt zeer goede studiefaciliteiten voor haar medewerkers. Voor accountancy studenten is dit van groot belang omdat een opleiding tot RA noodzakelijk is om carrière te kunnen maken binnen de accountancy. De mogelijkheden bij het Rijk (volledige studievergoeding en voldoende studieverlof) dienen gecommuniceerd te worden op campagne-uitingen. De loopbaanpaden voor een accountant zijn heel helder bij een accountantskantoor, ook bij multinationals hebben de studenten een goed beeld van hun loopbaan. Het is ze onbekend hoe de carrièrestappen bij het Rijk verlopen. Een ambitieuze carrièrepad uitstippelen en dit communiceren, kan helpen aantrekkelijker te worden voor accountancy studenten.

#### De verschillende auditdiensten van het Rijk benadrukken

Op dit moment is het Ministerie van Financiën het meest bekend vanwege de georganiseerde Business Course en meeloopdag. De overige auditdiensten dienen ook bekendheid te krijgen. De auditdiensten van het Rijk ontwikkelen zich langzaamaan tot één gezamenlijk auditdienst. Dit zorgt voor meer variatie in de werkzaamheden en is een positief punt om te communiceren.

### ***7.3.2 Identiteit en employer brand verbeteren***

#### Arbeidsinhoud

Het Rijk is niet positief beoordeeld op de arbeidsinhoud die geboden wordt. De doorgroeimogelijkheden van het Rijk kunnen beter. Voor startende auditors zou er een ambitieus traject uitgestippeld moeten worden waardoor ze hun loopbaan beter voor ogen hebben. De werkzaamheden kunnen complexer. De huidige werkzaamheden blijken niet altijd uitdagend te zijn. Zodra deze punten waar te maken zijn, kan dit gecommuniceerd worden naar de doelgroep.

#### Eén gezamenlijke auditdienst oprichten

Wanneer er één gezamenlijke auditdienst gevormd is kunnen de auditors die hier werken ingezet worden op verschillende departementen. Dit creëert een meer veelzijdig werkpakket en interne mobiliteit. Het Rijk is dan meer te vergelijken met een accountantskantoor. Ook zullen hierdoor meer doorgroeimogelijkheden gecreëerd kunnen worden. Een positieve verandering in de arbeidsverhoudingen is dat de auditor een groter netwerk opbouwt wat meer loopbaanperspectief biedt.

### Employer brand

Een employer brand wordt steeds meer gezien als de belangrijkste factor die het keuzeproces van nieuw talent beïnvloedt bij het oriënteren op een baan. Een sterke employer brand kan er zelfs voor zorgen dat de meest passieve werkzoekende een overweging maakt over de mogelijkheden voor een baan binnen die organisatie. Om effectief te zijn dient de employer brand van het Rijk de attributen die de dagelijkse ervaringen van een werknemer binnen de organisatie karakteriseren, compleet uit te stralen. De attributen waaruit een employer brand bestaat dienen de werkelijkheid te weergeven, dienen relevant te zijn voor de doelgroep van de organisatie en herkenbaar te zijn voor die specifieke organisatie (Weddle, 2006). Het Rijk moet hierdoor niet de nadruk leggen op de arbeidsinhoud (doorgroeiemogelijkheden zijn beperkt en het niveau van de werkzaamheden is niet altijd hoog), maar vooral op de arbeidsvoorwaarden (zeer goede opleidingsmogelijkheden).

## **7.4 Suggesties voor verder onderzoek**

In deze paragraaf worden een aantal suggesties gedaan over mogelijkheden voor vervolgonderzoek naar de concurrentiepositie van het Rijk onder accountants.

### Concurrenten

In dit onderzoek is de identiteit van de concurrenten van het Rijk beperkt achterhaald. Hiervoor is enkel geput uit bestaande documenten, door informatie verkregen van auditors die er eerder hebben gewerkt en door een aantal studenten die er stage hebben gelopen. Het kan interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre de werknemers van de concurrenten van het Rijk tevreden zijn over hun werkgever en waar de overeenkomsten en verschillen zitten met de tevredenheid van de werknemers van het Rijk.

### Herhaling

Nadat de gezamenlijke auditdienst bij het Rijk is gerealiseerd kan het interessant zijn als dit onderzoek herhaald wordt om te achterhalen of er verbeteringen zijn opgetreden in de identiteit van het Rijk dat blijkt uit een grotere tevredenheid van werknemers en of hiermee samenhangend het imago van het Rijk is verbeterd.

## Bronverwijzing

- Arts, W.H., Batenburg, R.S., Groenewegen, P. (2001). *Een kwestie van vertrouwen. Over veranderingen op de markt voor professionele diensten en in de organisatie van vrije beroepen*. Amsterdam University Press. Amsterdam
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J. (2001). *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Wolters-Noordhoff. Groningen.
- Bex, A.N.H. in J.N.A. Groenendijk, G.A.TH. Hazekamp en J. Mastenbroek. (1997). *Public Relations; Beleid, organisatie en uitvoering*. Samsom. Alphen a/d Rijn.
- Birkigt, K. en Stadler, M.M. (1986). *Corporate Identity; Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- Bogman, R. en Cornelissen, A.M.H. (2003). *Raadsleden op de interactieve toer; een exploratief onderzoek naar de kennis en vaardigheden die raadsleden nodig hebben in relatie tot interactieve beleidsvoering*. (afstudeerscriptie). Universiteit van Tilburg.
- Centraal Planbureau. (2006). *Macro economische verkenning 2007*. SDU. Den Haag.
- Centraal Planbureau. (2007). *Macro Economische Verkenning 2008*. SDU. Den Haag.
- Ester, P., Vinken, H., Van Raaij, F. en Van Dun, L. (2004). *Identiteit en imago van overheid en bedrijfsleven als werkgever; Resultaten van een publiekssurvey onder de Nederlandse beroepsbevolking*. Sociale Wetenschappen 47-1, 15-41.
- Hakvoort, J.L.M. (1996). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Eburon. Delft.
- Leeuwen, I. van (2000). *De thuiszorg als werkgever; Over werving en behoud van personeel*. Voorlichting en Externe Betrekkingen. Wetenschapswinkel. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2001). *Arbeidsmarktmonitor Rijksdienst 2000. De accountancy bij het Rijk*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2006). *Sociaal Jaarverslag Rijk 2006*. Den Haag.
- NIVRA. (2006). *De wereld achter de cijfers. Inzicht in het functioneren van de accountant*. Amsterdam.

- Parre, P. van der (1996). *Zonder arbeid geen zegen; Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*. Eburon. Delft.
- Raaij, W.F. van, Vinken, H., Dun, L.P.M. van (2002). *Het imago van de publieke sector als werkgever*. OSA-publicatie A184. Tilburg.
- Riel, C.B.M. van (1996). *Identiteit en imago; grondslagen van corporate communication*. Academic Service. Schoonhoven.
- Roe, R.A. (1983). *Grondslagen der personeelsselectie*. Van Gorcum. Assen.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Sekiguchi, T. (2004). *Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature*. *Osaka Keidai Ronshu*, Vol. 50, nr. 6, 179-196.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Koninklijke Van Gorcum. Assen.
- Steijn, B. (2006). *Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie*. Bestuurswetenschappen, Jrg. 60, nr. 6, 444-466.
- Strauss, A. Cobin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage. Newbury Park, CA.
- Swanborn, P.G. (2002). *Basisboek Sociaal Onderzoek*. Boom. Amsterdam.
- Vaatstra, R. Vries, R. de. (2002). *De positie van de overheid als werkgever op de arbeidsmarkt voor schoolverlaters 1999-2000*. Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. Maastricht.
- Weddle, P.D. (2006). *Employment Brand Management helps attract top talent*. Careerjournal.com, 11-07-2006.

### **Internetbronnen**

[http://www.minfin.nl/nl/organisatie/organogram/dg\\_rijksbegroting#link3](http://www.minfin.nl/nl/organisatie/organogram/dg_rijksbegroting#link3)

Ministerie van Financiën, Dossier Auditbeleid, 08-07-2007

[http://www.nivra-](http://www.nivra-nyenrode.nl/nieuwsenagenda/nieuws/accountantsvechtenom personeel)

[nyenrode.nl/nieuwsenagenda/nieuws/accountantsvechtenom personeel](http://www.nivra-nyenrode.nl/nieuwsenagenda/nieuws/accountantsvechtenom personeel), 09-03-2007

<http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=altruïsme>, 03-06-2007

# Bijlage I

## Wervingsadvies Intelligence Group

wervingswereld.nl
Wervingsadvies
7 Maart 2007

### accountant - WO

**De door u gekozen criteria zijn:**

**Opleidingsniveau:** • WO

**Studierichting:** • Accountancy

**Functie:** • Accountancy

Aantal respondenten: 77  
Projectie: 10.450

**Belangrijkste wervingsmedia**

| Top 10 belangrijkste bronnen            | Belangrijkste media       |
|---|---------------------------|
| 1. Vacaturesite (46%)                   | <b>Vacaturesites</b>      |
| 2. Bedrijfsite (42%)                    | 1. monsterboard.nl (16%)  |
| 3. Bekenden/netwerk (40%)               | 2. intermediair.nl (16%)  |
| 4. Open sollicitatie (36%)              | 3. jobtrack.nl (8%)       |
| 5. Werving & Selectie bureau (36%)      | 4. stepstone.nl (7%)      |
| 6. Vakblad of tijdschrift (28%)         | 5. randstad.nl (4%)       |
| 7. Dagblad/de krant (26%)               | <b>W&amp;S Bureaus</b>    |
| 8. Bedrijfspresentatie/open dagen (19%) | 1. Vitae (7%)             |
| 9. Interne vacature(s) (17%)            | 2. Ebbinge & Company (4%) |
| 10. Banenbeurs/carrièrebeurs (15%)      | <b>Vakbladen</b>          |
|   | 1. De Accountant (14%)    |
|   | 2. Intermediair (13%)     |

**Belangrijkste media**

| Kranten                    |
|----------------------------|
| 1. Regionaal Dagblad (11%) |
| 2. De Telegraaf (8%)       |
| 3. De Volkskrant (6%)      |
| 4. NRC Handelsblad (6%)    |
| 5. Algemeen Dagblad (4%)   |

**Onverschillen wervingsmedia**

**accountant - WO gebruikt meer dan gemiddeld de onderstaande media**

| Bronnen                           | Vacaturesites      | Vakbladen        |
|-----------------------------------|--------------------|------------------|
| 1. Bedrijfspresentatie/open dagen | 1. intermediair.nl | 1. De Accountant |
| 2. Werving & Selectie bureau      | 2. stepstone.nl    | 2. Intermediair  |
| 3. Vakblad of tijdschrift         | 3. jobtrack.nl     |                  |

**Inhoud personeelsadvertentie**

| Belangrijkste redenen om voor een werkgever te kiezen | Belangrijkste arbeidsvoorwaarden |
|---|----------------------------------|
| 1. Salaris (64%)                                      | 1. Auto van de zaak (55%)        |
| 2. Werksfeer (52%)                                    | 2. Volgen van opleidingen (49%)  |
| 3. Doorgroei mogelijkheden (43%)                      | 3. 13e maand (47%)               |
| 4. Uitdaging van het werk (40%)                       | 4. Pensioenregeling (45%)        |
| 5. Vast contract (35%)                                | 5. Bonusregeling (39%)           |

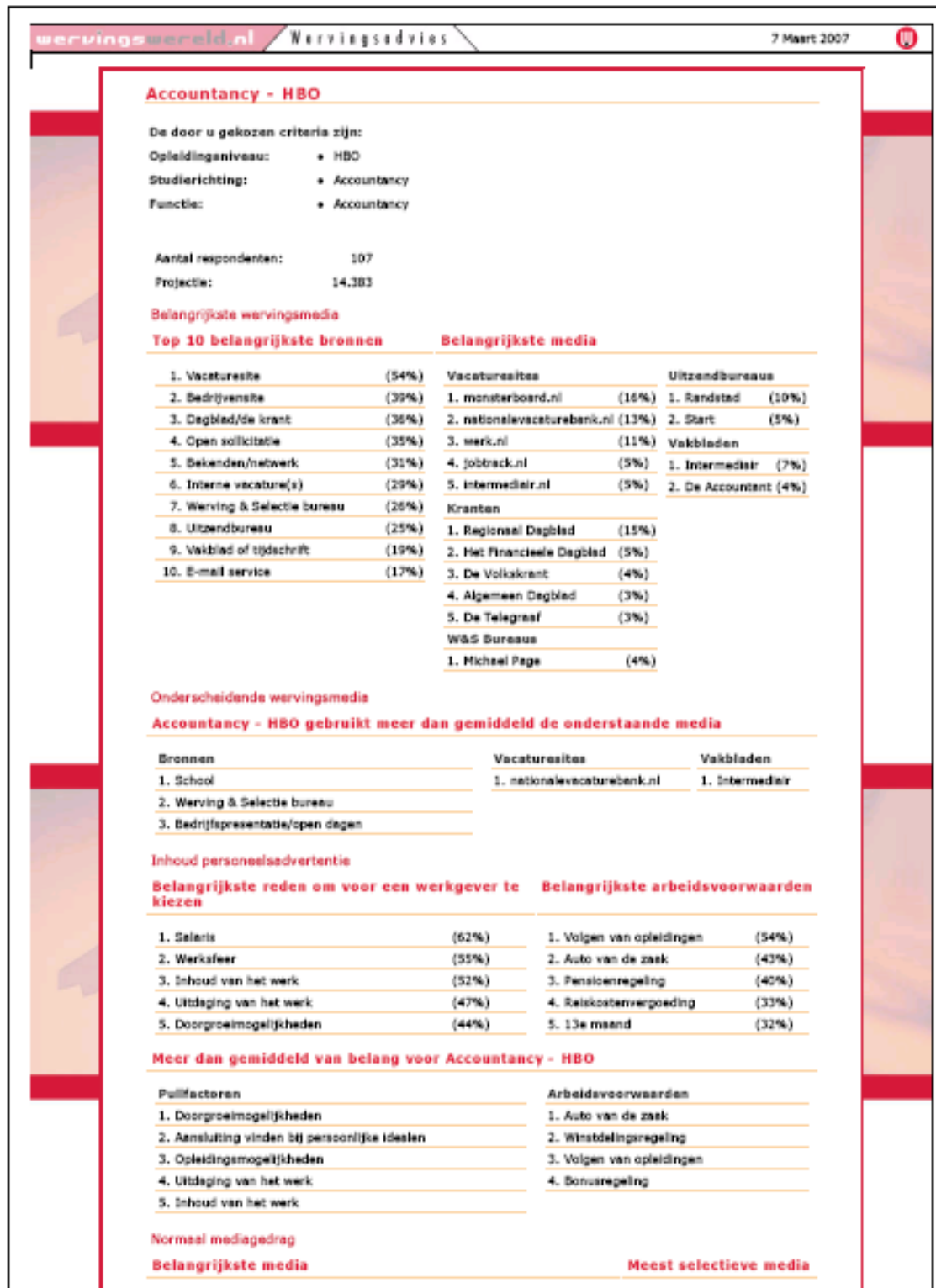
**Meer dan gemiddeld van belang voor accountant - WO**

| Pullfactoren                   | Arbeidsvoorwaarden      |
|--------------------------------|-------------------------|
| 1. Goede naam van de werkgever | 1. Auto van de zaak     |
| 2. Doorgroei mogelijkheden     | 2. Bonusregeling        |
| 3. Verantwoordelijkheid        | 3. Winstdelingsregeling |
| 4. Opleidingsmogelijkheden     | 4. 13e maand            |

**Normaal mediagedrag**

| Belangrijkste media        | Meest selectieve media         |
|----------------------------|--------------------------------|
| <b>Kranten</b>             | <b>Vakbladen/tijdschriften</b> |
| 1. De Telegraaf (27%)      | 1. De Accountant (34%)         |
| 2. Regionaal Dagblad (23%) | 2. Intermediair (11%)          |
|                            | <b>Vakbladen/tijdschriften</b> |
|                            | 1. De Accountant               |
|                            | 2. Accountancy Nieuws          |

|   |                            |  |
|---|----------------------------|--|
| 3. Het Financieel Dagblad (18%)                     | 3. Accountancy Nieuws (6%) | 3. HP/De Tijd                                |
| 4. De Volkskrant (15%)                              | 4. Management Team (6%)    | 4. Management Team                           |
| 5. Algemeen Dagblad (14%)                           | 5. Elsevier (4%)           | 5. Intermediair                              |
|   | <b>Internet sites</b>      | <b>Internet sites</b>                        |
|   | 1. nvrn.nl (21%)           | 1. nvrn.nl                                   |
|   | 2. nu.nl (16%)             | 2. fok.nl                                    |
|   | 3. telegraaf.nl (7%)       | 3. telegraaf.nl                              |
|   | 4. google.nl (6%)          | 4. site van de eigen onderwijsinstelling     |
|   | 5. hotmail.com (6%)        | 5. hotmail.com                               |
| <b>Hobby's en interesses</b>                        |                            |  |
| <b>Meestgenoemde hobby's en interesses</b>          |                            | <b>Onderscheidende hobby's en interesses</b> |
| 1. Internetten                                      |                            | 1. Economie/financieel nieuws                |
| 2. Sporten/sport bekijken                           |                            | 2. Studeren                                  |
| 3. Economie/financieel nieuws                       |                            | 3. Sport bekijken                            |
| 4. Televisie kijken                                 |                            | 4. Sporten/sport bekijken                    |
| 5. Film   |                            |  |
| 6. Buitenshuis activiteiten (vb. fietsen, wandelen) |                            |  |
| 7. Studeren   |                            |  |
| 8. Vakantie/reizen                                  |                            |  |
| 9. Uit eten gaan                                    |                            |  |
| 10. Lezen   |                            |  |
| Bron: Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO)           |                            |  |
| © 2007, Intelligence Group                          |                            |  |



| Kranten                                    |       | Vakbladen/tijdschriften |  | Vakbladen/tijdschriften  |  |
|--|-------|-------------------------|--|--------------------------|--|
| 1. Regionaal Dagblad                       | (29%) | 1. De Accountant        | (7%)   | 1. Accountancy Nieuws    |  |
| 2. De Telegraaf                            | (21%) | 2. Intermediair         | (6%)   | 2. De Accountant         |  |
| 3. Algemeen Dagblad                        | (15%) | Internetafbaas          |  | 3. Voetbal International |  |
| 4. Hetco                                   | (15%) | 1. nu.nl                | (15%)  | 4. Intermediair          |  |
| 5. Spital                                  | (13%) | 2. belastingdienst.nl   | (10%)  | Internetafbaas           |  |
|  |       | 3. startpagina.nl       | (7%)   | 1. nvrn.nl               |  |
|  |       | 4. hotmail.com          | (5%)   | 2. fd.nl                 |  |
|  |       | 5. fd.nl                | (5%)   | 3. belastingdienst.nl    |  |
|  |       |                         |  | 4. pagina.nl             |  |
|  |       |                         |  | 5. nu.nl                 |  |
| <b>Hobby's en interesses</b>               |       |                         |  |                          |  |
| <b>Meestgenoemde hobby's en interesses</b> |       |                         | <b>Onderscheidende hobby's en interesses</b> |                          |  |
| 1. Internetten                             |       |                         | 1. Economie/financieel nieuws                |                          |  |
| 2. Televisie kijken                        |       |                         | 2. Studeren                                  |                          |  |
| 3. Sporten/sport bekijken                  |       |                         | 3. Sport bekijken                            |                          |  |
| 4. Film                                    |       |                         | 4. Sporten/sport bekijken                    |                          |  |
| 5. Vakantie/reizen                         |       |                         | 5. Film                                      |                          |  |
| 6. Videofilms kijken                       |       |                         |  |                          |  |
| 7. Economie/financieel nieuws              |       |                         |  |                          |  |
| 8. Uit eten gaan                           |       |                         |  |                          |  |
| 9. Studeren                                |       |                         |  |                          |  |
| 10. Concerten bezoeken/muziek evenementen  |       |                         |  |                          |  |

Bron: Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO)

© 2007, Intelligence Group



# Bijlage II

## Vragenlijst studenten

### I ALGEMENE VRAGEN

*In de eerste plaats wil ik graag een aantal persoonskenmerken van je weten.*

Vraag 1: Wat is je geslacht?

- 1  Man
- 2  Vrouw

Vraag 2: Wat is je geboortejaar?

Vraag 3: Ben je

- 1  alleenwonend (zelfstandig)
- 2  samenwonend of getrouwd
- 3  inwonend (bij ouders of familie)
- 4  anders namelijk .....

Vraag 4: Heb je al werkervaring in de accountancy (bv. door stages)?

Vraag 5: Welke opleiding volg je?

Vraag 6: Wil je de opleiding tot RA volgen?

### II ORIËNTATIE OP DE ARBEIDSMARKT

Vraag 7: Ben je al aan het oriënteren op een baan? Hoe?

Vraag 8: Op welke manier heb je je stageplaats verworven?

Vraag 9: Welke factoren zijn belangrijk voor jou bij het kiezen van een werkgever?

Vraag 10: Wat voor beeld heb je bij het Rijk als werkgever?

Vraag 11: Wat vindt je van de ontwikkeling van het Rijk als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven in de laatste tien jaar?

Vraag 12: Kun je uit het lijstje hieronder 3 baanaspecten kiezen die je het belangrijkste vindt bij de keuze voor een werkgever?

- Inhoud van het werk

- Werksfeer
- Goede relatie met leidinggevende
- Goed basissalaris
- Carrière mogelijkheden
- Arbeidstijden en verlof
- Auto van de zaak
- Balans werk/privé
- Psychische arbeidsomstandigheden
- Fysieke arbeidsomstandigheden
- Extra beloningscomponenten
- Maatschappelijk nuttig werk kunnen doen
- goed imago

Als je deze kenmerken toepast op het Rijk en op het bedrijfsleven; waar denk je deze eerder te kunnen vinden?

Vraag 13: Wat vind je van de manieren waarop accountancystudenten geïnformeerd worden over werken bij het Rijk?

Vraag 14: Waar zie je jezelf over 10 jaar?

Vraag 15: Hoe schat je je loopbaankansen in bij het Rijk?

Vraag 16: Kan je aangeven waar je het liefst zou willen werken?

Vraag 17: Welke functie (s) zou je daar het liefst willen bekleden?

## **IV PUBLIC SERVICE MOTIVATION**

### **Aantrekking tot politiek en beleid**

Vraag 18: Heb je een voorkeur voor een baan binnen de Rijksoverheid of het bedrijfsleven? Waarom? (PSM)

Vraag 19: Interesseer je je voor politiek?

Vraag 20: Interesseer je je voor beleidsvraagstukken en beleidsontwikkeling?

### **Betrokkenheid bij het algemeen belang en burgerzin**

Vraag 21: Stelling:

- Een belangrijke bijdrage leveren aan de maatschappij vind ik belangrijker dan persoonlijk gewin
- Voor mij is het ideaal om een beroep te hebben waarin ik mijn maatschappelijke betrokkenheid kwijt kan

### **Medeleven**

Vraag 22: Stelling:

- Ik ben niet bang om te vechten voor de rechten van een ander, ook al maak ik mezelf daarmee enigszins belachelijk.
- Ik heb weinig medeleven voor mensen in nood die niet bereid zijn om de eerste stap te nemen zichzelf te helpen.

### **Zelfopoffering**

Vraag 23: Stelling:

- Ik ben bereid om veel op te offeren voor het belang van de maatschappij.

## **V BAANKENMERKEN**

### **Arbeidsvoorwaarden**

Vraag 25: Hoe belangrijk vind je een hoog inkomen? Denk je dat het Rijk dit biedt?

Vraag 26: Kan je aangeven welke secundaire arbeidsvoorwaarden je belangrijk vindt? Gelden deze voor bij het Rijk denk je?

Vraag 27: Hoe belangrijk vind je opleidingsmogelijkheden? Denk je dat het Rijk dit biedt?

### **Arbeidsinhoud**

Vraag 28: Hoe belangrijk vind je de mate van complexiteit van je werkzaamheden? Denk je dat het Rijk dit biedt?

Vraag 29: Hoe belangrijk vind je het ontwikkelen van kennis en vaardigheden? Denk je dat dit mogelijk is bij het Rijk?

Vraag 30: Hoe belangrijk vind je afwisseling in je werkzaamheden? Denk je dat het Rijk dit biedt?

### **Arbeidsomstandigheden**

Vraag 31: Hoe belangrijk vindt je je werkplek en de omgeving bij het kiezen voor een werkgever? Denk je dat het Rijk voldoet aan je wensen op dit vlak?

### **Arbeidsverhoudingen**

Vraag 32: Hoe belangrijk is het voor jou om zelfstandig bezig te zijn met je taken? Denk je dat het Rijk voldoende zelfstandigheid biedt?

Vraag 33: Hoe belangrijk vind je werksfeer bij het kiezen voor een werkgever? Hoe denk je dat dit bij het Rijk is?

## **VI IMAGO**

Vraag 34: Kan je een aantal kenmerken noemen die je toepasselijk vind voor het Rijk, het bank- en verzekeringswezen, multinationals en accountancykantoren?

Stellingen:

Vraag 35: Als accountant bij een kantoor moet je verregaande ambitie hebben, als accountant bij het Rijk niet.

Vraag 36: Als werknemer bij het Rijk lever je een belangrijke bijdrage aan belangrijke, relevante oplossingen van problemen in de maatschappij.

Vraag 37: Het Rijk biedt uitdagende werkzaamheden.

Vraag 38: Het Rijk biedt diversiteit en verscheidenheid in werk en functies.

Vraag 39: Ik zou er trots op zijn als ik bij het Rijk zou werken.

Vraag 40: Het Rijk is een werkgever dat goed betaalt.

Vraag 41: Het Rijk is een werkgever die goede opleidings- en carrièremogelijkheden biedt.

Vraag 42: Als accountant bij het Rijk heb je een hoge werkdruk.

Vraag 43: Als accountant bij het Rijk heb je te maken met complexe werkzaamheden.

Vraag 44: Als accountant bij het Rijk heb je veel eigen inbreng.

Vraag 45: Kan je steeds aangeven of de genoemde onderwerpen in jouw opinie van toepassing zijn op de verschillende typen werkgevers?

We onderscheiden Ministeries, het bankwezen, het verzekeringswezen, accountancykantoren en multinationals.

**Aankruisen indien het item volgens jou van toepassing is op de genoemde werkgever. Je kunt per item meerdere werkgevers kiezen.**

|                                     | Ministerie               | Bank wezen               | Verzekerings wezen       | Accountancy kantoor      | Multi-national           |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Goede loopbaanmogelijkheden         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Goede primaire arbeidsvoorwaarden   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Goede secundaire arbeidsvoorwaarden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Goede arbeidsomstandigheden         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dynamisch                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Uitdagend                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Internationaal                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Commercieel werken             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Projectmatig werken            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zelfstandig werken             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hoge werkdruk                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stimulerende arbeidsinhoud     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Duidelijke opdrachten          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verantwoordelijkheid dragen    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Visionaire leidinggeevenden    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Een goede collegiale sfeer     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Beslissingsbevoegdheid         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Maatschappelijke betrokkenheid | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Jobrotation                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Vraag 46:

Wat vind je van de wervingsactiviteiten die het Rijk uitvoert voor accountants?

Vraag 47:

In hoeverre is het Rijk als werkgever zichtbaar onder accountants?

## Bijlage III

### Vragenlijst Rijksauditors

#### I ALGEMENE VRAGEN

*In de eerste plaats wil ik graag een aantal persoonskenmerken van u weten.*

Vraag 1: Wat is uw geslacht?

- 1  Man
- 2  Vrouw

Vraag 2: Wat is uw geboortjaar?

|         |
|---------|
| 19_____ |
|---------|

Vraag 3: Bent u

- 1  alleenwonend (zelfstandig)
- 2  samenwonend of getrouwd
- 3  inwonend (bij ouders of familie)
- 4  anders namelijk .....

Vraag 4: Heeft u thuiswonende kinderen?

- Nee
- Ja

Vraag 5: Heeft uw partner een betaalde baan?

- 1  Nee
- 2  Ja, een baan van maximaal 20 uur per week
- 3  Ja, een baan van 21 uur per week of meer
- 4  Niet van toepassing

Vraag 6: Hoeveel jaar werkervaring heeft u in de accountancy?

Vraag 7: Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

Vraag 8: Welke studierichting(en) of specialisatie(s) heeft u gevolgd?

Vraag 9: Heeft u de opleiding tot accountant (NIVRAA of NOVAA) gevolgd of volgt u deze opleiding op dit moment?

- 1  Ja, NIVRAA of NOVAA afgerond
- 2  Ja, bezig met NIVRAA of NOVAA
- 3  Ja, maar niet afgerond
- 4  Nee

*(Alleen als vraag9= 1)*

Vraag 10: In welk jaar heeft u deze opleiding afgerond?

## II UW HUIDIGE FUNCTIE

Vraag 11: Bent u

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 2 <input type="checkbox"/> RE | 6 <input type="checkbox"/> Geen van deze   |
| 3 <input type="checkbox"/> RO | 7 <input type="checkbox"/> Anders namelijk |
| 4 <input type="checkbox"/> RI |  |

Vraag 12: Hoe zou u uw huidige functie het beste kunnen benoemen?

- |   |   |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Directeur of Vennoot           | 7 <input type="checkbox"/> Controlemedewerker   |
| 2 <input type="checkbox"/> Senior Accountant              | 8 <input type="checkbox"/> IT auditor           |
| 3 <input type="checkbox"/> Accountant                     | 9 <input type="checkbox"/> EDP auditor          |
| 4 <input type="checkbox"/> Assistent of junior Accountant | 10 <input type="checkbox"/> Operational auditor |
| 5 <input type="checkbox"/> Senior Controleleider          | 11 <input type="checkbox"/> Financial auditor   |
| 6 <input type="checkbox"/> Controleleider                 | 12 <input type="checkbox"/> Audit manager       |

13  Anders namelijk: .....

Vraag 13: Kunt u aangeven welke werkzaamheden u uitvoert? (waarom is dit belangrijk)

Vraag 14: Hoe lang bent u reeds werkzaam in uw huidige functie?

Vraag 15: Wat is de aard van uw dienstverband?

Vraag 16: Hoeveel uur werkt u gemiddeld gesproken per week  
(inclusief thuiswerken en overwerk; reistijd niet meetellen)

Vraag 17: Hoe lang bent u onderweg om van uw huisadres op uw werk te komen?

Vraag 18: Is uw opleidingsniveau noodzakelijk voor het uitvoeren van uw huidige functie?

Vraag 19: Is er voor het goed uitvoeren van uw functie werkervaring vereist?

## III ORIËNTATIE OP DE ARBEIDSMARKT

Vraag 20: Waarom besloot u te solliciteren naar deze functie?

Vraag 21: Was de organisatie zelf (het Rijk) een reden om te kiezen voor deze baan?

Vraag 22: In hoeverre voldoet uw baan aan uw verwachtingen?

Vraag 23: Op welke manier heeft u uw huidige baan verworven?

Vraag 24: Welke factoren waren belangrijk voor u bij het kiezen van een werkgever?

Vraag 25: Wat is uw oordeel over het Rijk als werkgever vergeleken met het bedrijfsleven?

Vraag 26: Wat vindt u van de ontwikkeling van het Rijk als werkgever ten opzichte van het bedrijfsleven in de laatste tien jaar?

Vraag 27: Kunt u uit het lijstje hieronder 3 baanaspecten kiezen die u het belangrijkste vindt bij de keuze voor een werkgever?

- Inhoud van het werk
- Werksfeer
- Goede relatie met leidinggevende
- Goed basissalaris
- Carrière mogelijkheden
- Arbeidstijden en verlof
- Auto van de zaak
- Balans werk/privé
- Psychische arbeidsomstandigheden
- Fysieke arbeidsomstandigheden
- Extra beloningscomponenten
- Maatschappelijk nuttig werk kunnen doen

Als u deze kenmerken toepast op het Rijk en op het bedrijfsleven; waar denkt u deze eerder te kunnen vinden?

Vraag 28: Wat vindt u van de manieren waarop accountancystudenten geïnformeerd worden over werken bij het Rijk?

Vraag 29: Hoe beoordeelt u de overstap van studie naar werken bij het Rijk?

Vraag 30: Waar ziet u zichzelf over 10 jaar?

Vraag 31: Hoe schat u uw verticale en horizontale loopbaankansen in bij uw huidige werkgever?

Verticaal (hiërarchie)

Horizontaal (taak-, kennisverbreding)

Vraag 32: Heeft u momenteel interesse in een overstap naar een andere werkgever?

Vraag 33: Kunt u aangeven waar u het liefst zou willen werken?

Vraag 34: Welke functie (s) zou u daar het liefst willen bekleden?

#### **IV PUBLIC SERVICE MOTIVATION**

##### **Aantrekking tot politiek en beleid**

Vraag 35: Heeft u een voorkeur voor een baan binnen de Rijksoverheid of het bedrijfsleven? Waarom? (PSM)



Vraag 36: Interesseert u zich voor politiek?

Vraag 37: Interesseert u zich voor beleidsvraagstukken en beleidsontwikkeling?

### **Betrokkenheid bij het algemeen belang en burgerzin**

Vraag 38: Stelling:

- Een belangrijke bijdrage leveren aan de maatschappij vind ik belangrijker dan persoonlijk gewin
- Voor mij is het ideaal om een beroep te hebben waarin ik mijn maatschappelijke betrokkenheid kwijt kan

### **Medeleven**

Vraag 39: Stelling:

- Ik ben niet bang om te vechten voor de rechten van een ander, ook al maak ik mezelf daarmee enigszins belachelijk.
- Ik heb weinig medeleven voor mensen in nood die niet bereid zijn om de eerste stap te nemen zichzelf te helpen.

### **Zelfopoffering**

Vraag 40: Stelling:

- Ik ben bereid om veel op te offeren voor het belang van de maatschappij.

## **V Baankenmerken**

Vraag 41: Stel dat u uw eigen ideale baan mocht samenstellen, wat zijn dan voor u de meest belangrijke elementen waaraan deze zou moeten voldoen?

### **Arbeidsvoorwaarden**

Vraag 42: In welke salarisschaal zit u?

Vraag 43: Hoe belangrijk vindt u een hoog inkomen? Bent u tevreden over uw inkomen?

Vraag 44: Kunt u aangeven welke secundaire arbeidsvoorwaarden u belangrijk vindt? Gelden deze voor u?

Vraag 45: Werkt u regelmatig over? Wordt u hiervoor betaald?

Vraag 46: Hoeveel vakantiedagen heeft u? Bent u hier tevreden over?

Vraag 47: Hoe belangrijk vindt u opleidings- en carrièremogelijkheden? Bent u tevreden over deze mogelijkheden bij het Rijk?

Vraag 48: Kunt u middels een rapportcijfer aangeven hoe u de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van uw baan beoordeelt?

### **Arbeidsinhoud**

Vraag 49: Hoe belangrijk vindt u de mate van complexiteit van uw werkzaamheden? Geldt dit voor u?

Vraag 50: Hoe belangrijk vindt u het ontwikkelen van kennis en vaardigheden? Hoe tevreden bent u hierover?

Vraag 51: Hoe belangrijk vindt u afwisseling in uw werkzaamheden? Hoe tevreden bent u?

Vraag 52: Bent u van mening dat uw capaciteiten tot hun recht komen als accountant bij het Rijk?

Vraag 53: Kunt u middels een rapportcijfer aangeven hoe u werken bij het Rijk beoordeelt op arbeidsinhoud?

### **Arbeidsomstandigheden**

Vraag 54: Kunt u middels een rapportcijfer aangeven hoe u de arbeidsomstandigheden van uw baan bij het Rijk beoordeelt?

### **Arbeidsverhoudingen**

Vraag 55: Hoe belangrijk is het voor u om zelfstandig bezig te zijn met uw taken? Geldt dit voor u?

Vraag 56: Kunt u de relatie met uw collega's omschrijven?

Vraag 57: Kunt u uw relatie met uw leidinggevende(n) omschrijven?

Vraag 58: Kunt u middels een rapportcijfer aangeven hoe u werken bij het Rijk beoordeelt op werksfeer?

## **VI IMAGO**

Vraag 59: Hoe zou u het Rijk als werkgever beschrijven bij kennissen?

Vraag 60: Kunt u een aantal kenmerken noemen die u toepasselijk vindt voor het Rijk, het bank- en verzekeringswezen, multinationals en accountancykantoren?

Stellingen:

Vraag 61: Als accountant bij een kantoor moet je verregaande ambitie hebben, als accountant bij het Rijk niet.

Vraag 62: Als werknemer bij het Rijk lever je een belangrijke bijdrage aan belangrijke, relevante oplossingen van problemen in de maatschappij.

Vraag 63: Het Rijk biedt uitdagende werkzaamheden.

Vraag 64: Het Rijk biedt diversiteit en verscheidenheid in werk en functies.

Vraag 65: Ik ben er trots op om bij het Rijk te werken.

Vraag 66: Het Rijk is een werkgever dat goed betaalt.

Vraag 67: Het Rijk is een werkgever die goede opleidings- en carrièremogelijkheden biedt.

Vraag 68: Als accountant bij het Rijk heb je een hoge werkdruk.

Vraag 69: Als accountant bij het Rijk heb je te maken met complexe werkzaamheden.

Vraag 70: Als accountant bij het Rijk heb je veel eigen inbreng.

Vraag 71: Kunt u steeds aangeven of de genoemde onderwerpen in uw opinie van toepassing zijn op de verschillende typen werkgevers?

We onderscheiden Ministeries, het bankwezen, het verzekeringswezen, accountancykantoren en multinationals.

|                                     | Ministerie               | Bank<br>wezen            | Verzekerings<br>wezen    | Accountancy<br>kantoor   | Multi-<br>national       |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Goede loopbaanmogelijkheden         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Goede primaire arbeidsvoorwaarden   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Goede secundaire arbeidsvoorwaarden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Goede arbeidsomstandigheden         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dynamisch                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Uitdagend                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Internationaal                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Commercieel werken                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Projectmatig werken                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zelfstandig werken                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
| Hoge werkdruk                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
| Stimulerende arbeidsinhoud     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
| Duidelijke opdrachten          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
| Verantwoordelijkheid dragen    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
| Visionaire leidinggevendenden  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
| Een goede collegiale sfeer     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
| Beslissingsbevoegdheid         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
| Maatschappelijke betrokkenheid | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
| Jobrotation                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |