

En daarom werk ik hier!

En **daarom** werk ik hier!

En daarom werk **ik** hier!

En daarom werk ik **hier**!



“In the struggle for survival, the fittest win out at the expense of their rivals because they succeed in adapting themselves best to their environment.”

C. Darwin

Auteur	Wendy Knippers
Onderwijsinstelling	Universiteit Twente
Masterprogramma	Public Management
Adres	Driemelolaan 5, 7922 NB Enschede
1 ^e begeleider	Anna Bos-Nehles
2 ^e begeleider	Jan de Leede
Versie	1,0
Datum	30 Maart 2022

Met het schrijven van deze thesis is een einde gekomen aan de opleiding Master Public Management aan de Universiteit Twente waar ik in september 2019 met positieve spanning aan begon. Hoewel het soms pittig was om werk en gezinstaken te combineren, heb ik er ontzettend van genoten. Elke masterclass weer. Het heeft mijn blik verrijkt en mijn zicht op organisaties, strategieën en HR aangevuld.

Zonder de deskundigheid van en het prettige contact mijn 1^e begeleider Anna Bos-Nehles zou deze thesis er niet zijn zoals deze nu is. Als 1^e begeleider heeft zij mij steeds feedback gegeven en me de juiste richting opgestuurd. Ik wil haar bedanken voor de prettige momenten en het meedenken. Ook Jan de Leede als 2^e begeleider wil ik bedanken voor net dat andere perspectief waarmee ik deze thesis verder heb kunnen aanscherpen.

Ik wil graag Nizanne Kruithof bedanken die mij heeft gestimuleerd om te starten met deze opleiding. Ondanks de aarzeling en de 'bergen en beren' die ik zag om aan deze opleiding te beginnen, ben ik gekomen tot dit punt en heb ik vooral genoten van deze opleiding. Ik wil het management van IMDouane bedanken voor de mogelijkheid die zij mij hebben gegeven om deze opleiding te volgen.

De medewerkers van Douane Landelijke Service Organisatie (DLSO) ben ik een grote dank verschuldigd voor het wegwijs maken binnen de organisatie in de zoektocht naar de gegevens die ten grondslag liggen aan deze thesis. Het meehelpen zoeken naar de juiste persoon die beschikte over de juiste gegevens.

Alle respondenten wil ik bedanken voor hun openheid en vaak mooie verhalen.

Tot slot natuurlijk mijn familie die ook deze 3 jaren met mij hebben doorstaan, als de medestudenten tijdens de colleges en in de afstudeergroepjes.

Dank jullie wel.

Wendy Knippers

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Lijst van figuren en tabellen	5
Samenvatting	6
Leeswijzer	7
1. Inleiding	8
1.1. Probleemstelling	8
1.2. Doelstelling	10
1.3. Onderzoeksvraag	10
1.4. Onderzoeksgebied	10
1.5. Relevantie	11
1.5.1. Maatschappelijke en Organisatorische relevantie	11
1.5.2. Wetenschappelijke relevantie	11
2. Theoretisch kader	12
2.1. Employer Branding	12
2.2. Zelf Determinatie Theorie	14
2.3. Voorlopig Procesmodel	15
3. Onderzoeksmethodologie	16
3.1. Onderzoeksstrategie	16
3.2. Gefundeerde theoriebenadering	16
3.3. Interviews	17
3.3.1. Procedure interviews	18
3.3.2. Selectie van de doelgroep	18
3.3.3. Persoon van de onderzoeker	20
3.3.4. Selectie respondenten	20
3.3.5. Verwerking data	21
3.4. Betrouwbaarheid en validiteit	23
3.4.1. Betrouwbaarheid	23
3.4.2. Validiteit	23
3.5. Data-verzameling	24
3.6. Data-analyse	24
4. Resultaten	25
4.1. Algemeen	25
4.2. Employer Branding	25
4.3. Zelf Determination Theorie	29
4.3.1. Autonomie	29
4.3.2. Betrokkenheid	30
4.3.3. Competentie	32
4.4. Nieuwe aspecten	33
4.4.1. Wederkerigheid Employer Branding en motivatie	33
4.4.2. Veiligheid	34

5. Discussie	35
5.1. Employer Branding	35
5.2. ZDT theorie	37
5.2.1. Autonomie	37
5.2.2. Betrokkenheid	38
5.2.3. Competentie	39
5.3. Wederkerigheid Employer Branding en motivatie	40
5.4. Veiligheid	40
5.5. Aangescherpt procesmodel	41
5.6. Beantwoording van de onderzoeksvraag	42
 6 Aanbevelingen	 44
 Literatuur	 45
 Bijlagen	 47
6.3 Bijlage 1: Topiclist interview C functionarissen	
6.4 Bijlage 2: Uitnodiging verzoek tot deelname interview teamleider	
6.5 Bijlage 2: Uitnodiging verzoek deelname interview C functionarissen	
6.6 Bijlage 3: Mail respondenten in zake controle transcriptie	
6.7 Bijlage 5: Rapport codegroepen en codes Atlas.ti	

Lijst van figuren en tabellen

- Figuren

Figuur 1: bron SSO Organisatie & Personeel, Douane, status oktober 2021

Figuur 2: Voorlopig conceptueel procesmodel Employer Branding

Figuur 3: Overzicht aantal aanmeldingen ed C, E en F functionaris Tranche 1 2021, bron SSO Organisatie & Personeel, Douane

Figuur 4: Aantallen sollicitanten per vacature Tranche 1 2021, bron SSO Organisatie & Personeel, Douane

Figuur 5: Workflowstatus Tranche 1 2021, bron SSO Organisatie & Personeel, Douane

Figuur 6: Overzicht werkmap thesis MPM

Figuur 7: Overzicht van de document groups

Figuur 8: Overzicht van de codegroepen

Figuur 9: Overzicht Code groups AUTONOMIE

Figuur 10: deel overzicht van de kleurcode rood Employer Brand

Figuur 11: Word-cloud Employer Brand Douane

Figuur 12: Word-cloud Employer Brand Overheid

Figuur 13: Word-cloud Autonomie

Figuur 14: Word-cloud Betrokkenheid

Figuur 15: Word-cloud Competentie

Figuur 16: Definitief procesmodel

Figuur 17: Word-cloud Employer Branding, Autonomie, Betrokkenheid en Competentie,

- Tabellen

Tabel 1: Overzicht respondenten 2018/2019 en respondenten 2021

Tabel 2: overzicht respondenten 2021

Tabel 3: overzicht respondenten 2018/2019

Tabel 4: Autonomie respondenten 2021

Tabel 5: Autonomie respondenten 2018/2019

Tabel 6: co-occurrence table Autonomie, Betrokkenheid en Competentie

Samenvatting

- **Onderwerp**

De Douane kampt met een grote vraag naar personeel. Een deel van het huidige personeelsbestand gaat de komende jaren de dienst verlaten vanwege vergrijzing en door onder andere de Brexit is de vraag naar nieuw personeel toegenomen. Het is van belang dat het 'merk' Douane zich verkoopt op de huidige arbeidsmarkt waar meer vacatures zijn dan arbeidskrachten. Het doel van dit onderzoek is na te gaan hoe de Douane zich verkoopt, wat is de Employer Branding van de Douane.

- **Onderzoeksmethode**

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek door middel van de gefundeerde theoriebenadering. Middels een semigestructureerde topiclijst zijn interviews afgenomen met respondenten uit twee groepen. Een groep recentelijk gestarte medewerkers en een groep die al langer werkzaam is bij de Douane. De transcripten van deze interviews zijn via amberscript gerealiseerd en door de onderzoeker uitgewerkt en geanalyseerd.

- **Resultaten**

De Employer Branding van de Douane wordt bepaald door de Employer Branding van de overheid. De overheid biedt een werknemer vastigheid en zekerheid en dat is voor meerdere respondenten de reden om te blijven werken of te solliciteren bij de Douane. Het werkveld van de Douane is voor een buitenstaander onbekend en niet zichtbaar. De functionele- en economische kenmerken van de Employer Brand spelen voor de (potentiële) werknemer een rol. Het psychologische kenmerk groeit naarmate men langer in dienst is. De ABC-motivatiebehoefte, Autonomie, Betrokkenheid en Competentie uit de Zelf Determinatie Theorie, laten zien dat Competentie als belangrijkste behoefte naar voren komt. De mate van ABC-behoefte wisselt afhankelijk van hoelang men in dienst is en welke behoefte men heeft voor verdere ontwikkeling. De behoeftes Autonomie en Betrokkenheid groeien gedurende de diensttijd. Een nieuwe constatering is dat respondenten kiezen voor de Douane uit veiligheid voor zichzelf als persoon. De Douane wordt als een veiliger werkplek ervaren dan bijvoorbeeld de politie waar men zelf het middelpunt van gevaar is. Geconstateerd is dat de drie motivatiebehoefte van invloed zijn op de Employer Branding én dat Employer Branding van invloed is op de motivatie van een (potentiële) werknemer.

- **Conclusies en aanbevelingen**

Een (potentiële) werknemer heeft geen duidelijk beeld van de Douane. Het werk dat als leuk, afwisselend, boeiend en als veilig wordt ervaren wordt in de Employer Brand van de Douane niet herkend. De zichtbaarheid van de Douane is, mede door het akkoord van Schengen in 1985, afgenomen. De enige plek waar men de Douane nog ziet is op de luchthaven Schiphol. De ontvlechting van de Douane van de Belastingdienst en het jubileumjaar van de Douane als oudste handhavingsdienst van Nederland kunnen worden ingezet haar zichtbaarheid te vergroten. Met name de Functionele- en Economische kenmerken van Employer Brand als de motivatiebehoefte aan Competentie zijn doorslaggevend. Nieuw hierin is de veiligheid van de werknemer als persoon als ook de impact van de Employer Branding zelf op de motivatie.

Deze thesis bestaat uit 6 hoofdstukken.

In hoofdstuk 1 worden de onderzoeksvraag en de context waarin deze wordt gesteld beschreven.

Hoofdstuk 2 bestaat uit het theoretisch kader, waarin de wetenschappelijke literatuur worden besproken. Dit heeft geleid tot een conceptueel procesmodel dat wordt gepresenteerd.

In hoofdstuk 3 vindt de methodologische verantwoording plaats. De gekozen onderzoeksstrategie komt aan de orde. De gebruikte methode en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek worden beschreven.

Hoofdstuk 4 geeft de resultaten van het kwalitatief onderzoek weer.

In hoofdstuk 5 is de discussie die wordt geschreven door de resultaten te koppelen aan de theorie. De onderzoeksvraag wordt beantwoord.

Hoofdstuk 6 ten slotte worden aanbevelingen gedaan voortgekomen uit het onderzoek.

1 Inleiding

‘Voor het eerst sinds het begin van de meting in 2003 is de spanning op de arbeidsmarkt zo hoog opgelopen dat er meer vacatures zijn dan werklozen. In het tweede kwartaal van 2021 stonden er tegenover elke 100 werklozen 106 openstaande vacatures. De toename van de spanning is vooral toe te schrijven aan een recordgroei van het aantal openstaande vacatures’.

Bron CBS, 23-09-2021

Op dit moment staan de kranten vol van het personeelstekort. Er zijn meer vacatures dan werkzoekenden.

‘Opnieuw recordaantal Nederlandse vacatures’ CBS, 16 november 2021

‘Er is sprake van een ongekeerde spanning op de arbeidsmarkt. Voor het eerst sinds het begin van deze eeuw is de spanning zo hoog opgelopen dat er meer vacatures zijn dan werklozen: in het tweede kwartaal van 2021 stonden er tegenover elke 100 werklozen 106 openstaande vacatures. In augustus waren er 16.000 openstaande vacatures in het openbaar bestuur’

www.binnenlandsbestuur.nl/specialarbeidsmarkt2021

Bovenstaande citaten geven aan dat het de vraag naar werk op dit moment groter is dan het aanbod van (nieuwe) werknemers. Bedrijven hebben te maken met openstaande vacatures die met moeite ingevuld kunnen worden. Daarnaast speelt de vergrijzing een rol door het vertrek van de medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd hebben behaald. De vraag naar nieuw personeel neemt toe. Maar niet alleen nieuw personeel ook voor de bestaande werknemer is er meer keuze en zijn er mogelijkheden om verder te kijken. Voor bedrijven is het daarom van belang dat ze zichtbaar en aantrekkelijk zijn, zowel intern als naar buiten toe. Het werkgeversmerk is herkenbaar en sluit aan bij de behoeftes van een (potentiële) medewerker. We hebben het dan over de Employer Brand van een organisatie.

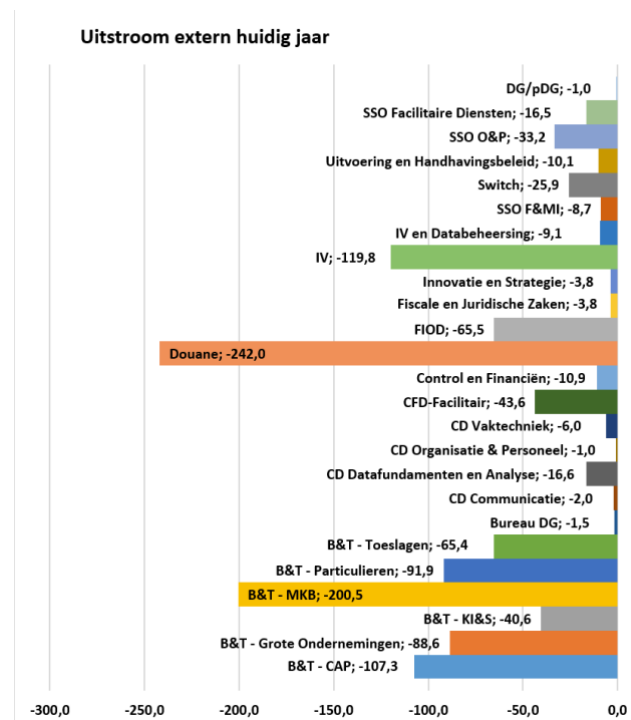
De Douane heeft te kampen met personeelsproblemen. Zij heeft te maken met een toename van haar takenpakket, waardoor de vraag naar personeel toeneemt. De Brexit is hier een duidelijk voorbeeld van. Door de Brexit zijn de buitengrenzen van de Europese Unie verlegd van het Verenigd Koninkrijk naar onder andere Nederland. Door een toestroom van goederen die de Europese Unie binnenkomen is Nederland het eerste land om deze goederen te controleren. De Douane heeft hierdoor te maken met een toename van haar werkzaamheden en daaraan gekoppeld een toename van de vraag naar douanepersoneel om haar taken uit te voeren. In een markt waarin de aantallen openstaande vacatures groeit ten opzichte van het aantal werklozen levert dit voor de Douane een probleem op en krijgt ze niet al haar vacatures vervuld.

1.1 Probleemstelling

De Douane kampt met een verloop van personeel en heeft moeite om voldoende nieuw personeel aan te nemen. In mijn werk als competentie manager bij Douane Landelijk Kantoor heb ik hier dagelijks mee te maken. Vele vacatures staan langere tijd open, tot al meer dan 2 jaar, en de reacties zijn minimaal tot nihil. Omdat de Douane ook kampt met een uitstroom van medewerkers die of de gepensioneerd leeftijd hebben behaald of elders aan de slag gaan, neemt het aantal vacatures toe die opgevuld moeten worden. Voor de Douane is het van belang te weten wat zijn de specifieke behoeftes van een (potentiële) werknemer die worden gesteld aan de werkgever. Waarop wordt een keuze om te solliciteren op gebaseerd. En vooral de vraag waarom kiest een medewerker ervoor om juist bij de Douane te gaan en te blijven werken. Welke verwachtingen heeft zij van de Douane als

werkgever maar ook welke verwachtingen schept de Douane als werkgever. Met andere woorden wat is haar Employer Branding voor zowel de potentiële als voor de huidige werknemer.

Uit de gegevens van 2021 blijkt dat Douane kampt met een grote uitstroom van medewerkers. In onderstaande tabel (figuur 1) is de uitstroom bij Douane weergegeven in relatie tot de overige organisatieonderdelen van de Belastingdienst. De Douane springt hieruit met een vertrek van 242 FTE in het afgelopen jaar.



Figuur 1, bron SSO Organisatie & Personeel, Douane, status oktober 2021

Inzicht in de achtergrond van deze aantallen kan de Douane ondersteunen. Wat is de reden van de uitstroom van huidige medewerkers maar ook waarom kiest een sollicitant er wel of niet voor om te solliciteren bij de Douane. Ondanks dat de Douane een overheidsorganisatie is, waarvan het beeld is dat de overheid als werkgever een positieve brand heeft als het gaat om baan- en inkomenszekerheid, maatschappelijke betrokkenheid en het vinden van een goede balans tussen werk en privé, van Raaij et.al. (2002), overheerst het algemene beeld van een hiërarchische en bureaucratische organisatie.

In dit onderzoek wil ik de focus leggen de motivatiebehoefte van de (potentiële) werknemer en het werkgeversbeeld, de Employer Brand, van de Douane. Wat motiveert een (potentiële) werknemer om bij de Douane te werken en vindt een (potentiële) werknemer zijn motivatiebehoefte terug in de Employer Brand. Als de motivatie van de (potentiële) werknemer bekend is kan dat een rol gaan spelen in de Employer Branding van de Douane. Dit kan potentiële werknemers aantrekken en huidige werknemers behouden. Sluit de presentatie van de Douane op de huidige arbeidsmarkt aan bij de motivatie van de (potentiële) werknemer.

Hiervoor maak ik gebruik van de Employer Branding literatuur. Employer Branding heeft haar oorsprong in de marketing. Van oorsprong richtte de marketing van bedrijven zich op hun producten of diensten die zij leveren. Hoe kunnen deze producten of diensten het beste worden weggezet om zoveel mogelijk winst te maken. Door marketing, de brand, te koppelen aan personeel en HR-aspecten wordt er gesproken over 'Employer Branding'. Dat wil zeggen men creëert een beeld van een organisatie als een aantrekkelijk en onderscheidend werkgever, Backhaus & Tikoo, (2004). Het beeld, het imago van de organisatie is van invloed op de aantrekkingskracht die de organisatie heeft

op potentiële sollicitanten maar ook op de huidige werknemers. Naast het werven van nieuw personeel is het behoud van huidig personeel van belang voor een organisatie. Het is goedkoper en eenvoudiger om te focussen op behoud van het huidige personeel dan om de focus te leggen op nieuw personeel, Ambler & Barrow (1996). Employer Branding betreft een gerichte langer termijnstrategie om de bewustzijn en percepties van werknemers en potentiële werknemers en tot een bepaald bedrijf, Sullivan (2004).

Vervolgens wordt vanuit de Zelf Determinatie Theorie gekeken naar de motivatie van de potentiële en huidige werknemers om bij de Douane te werken. Wat zijn de motivatiebehoeftes van de (potentiële) werknemer en zijn deze motivatiebehoeftes van invloed op de Employer Brand. Is deze motivatiebehoefte hetzelfde als men nieuw binnenkomt of als is de motivatiebehoefte aan verandering onderhevig en veranderd deze naarmate men langer in dienst is?

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om de identiteit van de Douane als werkgever te verbeteren door inzicht te krijgen in de Employer Branding van de Douane in relatie tot de motivatie van medewerkers.

1.3 Onderzoeksvraag

Wat motiveert een medewerker om juist bij de organisatie Douane te gaan en of te blijven werken?

1.4 Onderzoeksgebied

Het onderzoeksgebied betreft de Douane als werkgever waarbij de focus ligt op het werven van de juiste potentiële werknemer en het behoud van de huidige werknemer. Het merendeel van de functionarissen die werkzaam zijn binnen de Douane betreft de E-, F- en C functionarissen. Elke 4 maanden, 3 keer per jaar, vindt er een massale werving plaats voor potentiële E-, F- en C-functionarissen. Binnen deze groep is de C-functionaris de grootste groep waarvoor geworven wordt en de groep waarbinnen de grootste uitstroom plaatsvindt. Voor de nadere invulling van dit onderzoek zal daarom de focus worden gelegd op de C-functionarissen. De E- en F- functionarissen zullen in het verdere onderzoek afzonderlijk niet worden meegenomen.

De C-functionaris is een medewerker die functioneert op MBO-3 of 4 niveau. Ze werken in de uitvoering zoals het fysiek controleren van goederen, het aanspreken van passagiers, staande houden van mensen en het controleren van aangiftes. Zij leren zoveel mogelijk aan de hand van de praktijk. Nadat een C functionaris in dienst is gekomen wordt gestart met een start opleiding. Afhankelijk van de plaatsing van de C-functionaris betreft dit een opleiding van 2 maanden tot een ½ jaar. Als een medewerker (semi) bewapend is of verbaliserend moet optreden dient zij ook de BOA bevoegdheid te behalen, de bevoegdheid voor buitengewoon opsporingsambtenaar.

1.5 Relevantie

1.5.1 Maatschappelijke en organisatorische relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het inzicht geeft in de beweegredenen van (toekomstige) medewerkers waarom zij ervoor kiezen voor de Douane te werken. Het kan de Douane helpen om in te spelen op de verwachtingen en behoeftes van de (toekomstige) medewerker. Door inzichtelijk te krijgen wat de basisbehoefte van medewerkers zijn kan worden ingespeeld op de behoefte die de (nieuwe) medewerker hebben van de Douane als werkgever en kan een profiel van de werkgever geschetst dat zichtbaar is en dat overeenkomt met de werkelijkheid.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Door de relatie te onderzoeken tussen Employer Branding en de motivatie van de (potentiële) werknemer in de publieke sector is dit onderzoek wetenschappelijk relevant. Op dit moment is weinig bekend over een relatie tussen motivatie en Employer Branding bij een overheidsorganisatie.

In *'Het Imago van de Publieke Sector als Werkgever'* van Raaij et al. (2002) wordt aangegeven dat de overheid als werkgever een positieve Employer Branding heeft als het gaat om baanzekerheid, maatschappelijke betrokkenheid en het vinden van een goede balans tussen werk en privé. Deze positieve Employer Branding leidt echter tot onvoldoende potentiële medewerkers en behoud van de huidige werknemers. Door in dit onderzoek de focus te leggen op de drie motivatiebehoefte vanuit de Zelf Determinatie Theorie, te weten Autonomie, Betrokkenheid en Competentie wordt voor het eerst een relatie gelegd tussen de motivatiebehoefte en Employer Branding. Welke behoeftes spelen een rol om de medewerker te behouden en om te voldoen aan de openstaande vacature vraag.

Allereerst zal in dit hoofdstuk een verkenning van de wetenschappelijke literatuur worden geschetst die relevant is in relatie tot de onderzoeksvraag. Eerst zal er aandacht worden besteed aan Employer Branding. Employer Branding heeft betrekking op het imago van de werkgever en de associatie die men heeft ten aanzien van de Douane als werkgever. Welke factoren spelen hierbij een rol en wat is hiervan de invloed op de motivatie van de werknemer om voor de Douane te (blijven) werken. Aan de hand van de Zelf Determinatie Theorie (Z.D.T.) zal de motivatie verder worden beschreven. De Z.D.T.-theorie laat zien wat de mens motiveert, waarbij wordt uitgegaan van een positief mensbeeld. De termen Autonomie, Betrokkenheid en Competentie staan in deze theorie centraal. Door verkenning van de literatuur naar het effect van Employer Branding van de organisatie wordt dit aspect meegenomen om antwoord te krijgen op de vraag waarom iemand specifiek bij deze organisatie wil werken.

Deze theorie bieden de aanleiding voor het empirisch onderzoek dat via de gefundeerde theoriebenadering zal plaatsvinden. Het doel is inzicht te krijgen in de Employer Branding van een organisatie gelinkt aan de motivatie van de medewerker om juist bij deze werkgever te (gaan) werken.

2.1 Employer Branding

Employer Branding wordt door Ambler & Barrow (1996) als volgt omschreven:

‘Het Employer Brand omvat een variëteit aan functionele, economische en psychologische kenmerken die passen bij de identiteit van de organisatie als werkgever’.

De drie basis kenmerken benadrukken de waarde van Employer Branding. Functionele kenmerken als ontwikkeling en/of het uitvoeren van zinvolle activiteiten zijn voor een medewerker van belang. De waarde die deze aspecten een medewerker biedt zijn bepalend voor de medewerker en bepalen de voordelen die worden geboden door de werkgever. Het economische kenmerken betreft het salaris of andere geldelijke vergoedingen die worden geboden. Een vergoeding die overeenkomt met het werk dat moet worden uitgevoerd. Als derde reden worden psychologische kenmerken genoemd. Erbij willen horen en in hoeverre verbeterd het het gevoel van welzijn, Abler & Barrow (1996). De term Employer Branding suggereert een differentiatie van kenmerken van de werkgever ten opzichte van die van zijn concurrenten Backhaus & Tikoo (2004). Ronda (2018) spreekt in deze context van ‘employer attributes’, salaris en opleiding, van ‘employer benefits’ als het gaat om de voordelen die de werknemer ervaart wat uiteindelijk leidt tot de ‘perceived value’, de waarde die de medewerker ervaart door bij deze organisatie te werken. Als de functionele- en economische kenmerken zich niet onderscheiden van de concurrent neemt het belang van het psychologische kenmerk toe, de immateriële baten en het gevoel ergens bij te horen, Van Raaij et al. (2002).

Employer Branding is gericht op zowel de toekomstige als op de huidige medewerker. Hierbij is het imago van de organisatie, het werkgeversmerk van de organisatie van belang. Het betreft het geheel van kwaliteiten en eigenschappen van een organisatie en de associatie die men ermee heeft. Als buitenstaander denkt men te weten waar de Douane als organisatie voor staat en dat beeld bepaalt de ‘status’ of ‘werkgeversmerk’ van de Douane. Dit geldt voor medewerkers die al werkzaam zijn als voor de potentiële medewerker.

*“Het werkgeversmerk omvat wat de organisatie haar werknemers/medewerkers in de werksituatie en loopbaan als waardepropositie te bieden heeft”
Van Raaij et al. (2002,p18)*

Employer Branding voegt waarde toe op het gebied van drie onderdelen te weten bedrijfscultuur, de interne marketing en de bedrijfsreputatie, Amber & Barlow (1996). De bedrijfscultuur is de waarde die het doel of bestaansrecht en de identiteit van de organisatie weergeeft. De interne marketing wordt onderverdeeld in de ontwikkeling van de medewerker, zoals bijvoorbeeld de beloning die gegeven wordt, het economische kenmerk en de psychologische verdienste als visie en geloof van de medewerker in de organisatie. Zij spreken van een cirkel waarin ‘een verbetering van de motivatie van de werknemers moet leiden tot betere prestaties van de medewerkers die op hun beurt moet leiden tot bewezen klantrelaties en dus versterkte marktwaarde die invloed heeft op de motivatie. De bedrijfsreputatie wordt mede bepaald door de beeldvorming, het imago dat plaatsvindt. Daarnaast is de Douane een overheidsorganisatie, bevindt het zich in de publieke sector. Zij heeft te maken met de reputatie die hoort bij een overheidsorganisatie als werkgever en voor de werknemer de reputatie van als rijksambtenaar. Uit een onderzoek dat is uitgevoerd door van Raaij et al. (2002) wordt aangegeven dat de overheid als werkgever een positieve brand heeft als het gaat om baanzekerheid, maatschappelijke betrokkenheid en het vinden van een goede balans tussen werk en privé. Deze associatie bepaald mede de aantrekkingskracht van de Douane als werkgever. Daarnaast geven van Raaij et al. (2002) aan dat van oorsprong werknemers baan- en inkomenszekerheid zoeken die men verwacht te vinden bij een overheidsinstelling. Werknemers zoeken *“leer- en ontwikkelingsmogelijkheden om hun eigen employability (inzetbaarheid) te verhogen”* Raaij et al. (2002, p31). Een medewerker zoekt mogelijkheden om zijn eigen behoeftes en wensen te realiseren.

Er zijn twee belangrijke aspecten van Employer Branding in relatie tot werknemers, Backhaus & Tikoo, (2004). Zij spreken over merk associaties en merk loyaliteit. Hierbij gaat het om de aantrekkelijkheid van de Douane als organisatie. Hieronder valt de cultuur van de organisatie en de identiteit van de organisatie. *‘De identiteit omvat de ‘werkelijke’ eigenschappen van een organisatie’*, van Raaij et al. (2002, p10). Deze beide aspecten dragen bij aan de loyaliteit die de (potentiële) medewerker heeft aan de Douane als werkgever. Zij definiëren Employer Branding in functionele voordelen en symbolische voordelen. Waarbij de symbolische voordelen als de merknaam van het bedrijf en de sociale waarde die daaraan wordt toegekend van belang zijn. De diverse benaderingen en uitleg van Employer brand geven aan dat Employer Branding staat voor ‘promotie, zowel intern als extern van het bedrijf, en een duidelijk beeld van het verschil ten opzichte van andere organisaties en haar eigen aantrekkingskracht’, Backhaus & Tikoo (2004).

Onderzoek naar persoon-organisatie fit heeft aangetoond dat potentiële sollicitanten het werkgeversimago vergelijken met hun eigen behoeften, persoonlijkheden en waarden. Hoe beter de match tussen de waarden van het bedrijf en de bepalende motivatoren van de medewerker, hoe groter de kans dat de medewerker zich aangetrokken voelt tot de organisatie, Backhaus & Tikoo, (2004).

Om meer duidelijkheid te krijgen over de motivatie van de (potentiële) werknemer in relatie met de Employer Branding van de Douane ga ik uit van de motivatietheorie die de Zelf Determinatie Theorie (Z.D.T.) wordt genoemd. De Z.D.T. is een motivatietheorie die uitgaat van drie basisbehoeftes waar ieder mens mee te maken heeft. Via de Z.D.T. hoop ik inzicht te krijgen in die motivatoren die bepalen of een medewerker zich wel of niet aangetrokken tot een organisatie. Wat bepaalt de motivatie van een medewerker en is er een relatie tussen deze motivatie ten aanzien van de Employer Brand van de Douane.

2.2 Zelf Determinatie Theorie

De Zelf-Determinatie Theorie (Z.D.T.) is een 'empirisch afgeleide theorie gebaseerd op menselijke motivatie en persoonlijkheid', Deci en Ryan (2012). De Z.D.T. gaat uit van een positief mensbeeld gericht op groei van de mens een proactieve instelling, Gagné (2014). De mens reageert niet re-actief maar reageert van nature proactief om haar omgeving vorm te geven, Deci en Vansteenkiste (2003).

Naast de fysieke behoeftes heeft een medewerker drie basisbehoeften, te weten de behoefte aan Autonomie, de behoefte aan Betrokkenheid en de behoefte aan Competentie, Van den Broeck et.al. (2016). Dit worden ook wel de ABC behoeftes genoemd, Van den Broeck et al. (2009). Volgens de Z.D.T. willen werknemers graag werken, willen ze zich ontwikkelen en verantwoordelijkheden op zich nemen. Deze behoeftes manifesteren zich wanneer de werknemer zich in een stimulerende omgeving bevindt, ze worden uitgedaagd en de ruimte krijgen om zich met boeiende activiteiten bezig te houden, Van den Broeck et al. (2016). Behoeften zoals beschreven in de Z.D.T. zijn elementen voor de motivatie van de medewerker. De Z.D.T. kijkt de medewerker zowel vanuit de kwantitatieve benadering, hoe sterk is men gemotiveerd, als ook naar de kwalitatieve benadering, hoe goed is men gemotiveerd. Medewerkers voelen zich autonoom als ze zelf hun werktaken kunnen kiezen, maar ze voelen zich ook autonoom wanneer ze achter de hen opgelegde taken kunnen staan en er de waarde van inzien. Autonomie ontstaat als men zich psychologisch vrij voelt in je werk, Van den Broeck et al. (2016) en je verantwoordelijk wordt gesteld voor je werkopdracht, Trougakos et al. (2014).

Behoeften zoals beschreven in de Z.D.T. zijn centrale elementen voor de motivatie van de medewerker. De medewerker ervaart volgens Z.D.T. Autonomie als hij het gevoel heeft dat hij zonder druk kan presteren. Het gevoel van psychologische vrijheid wanneer de werknemer de kans krijgt om zelf (mee) te beslissen. Of wanneer hem in ieder geval de keuze wordt geboden. Maar ook taken die op empathische wijze worden opgedragen met voldoende verantwoording dragen bij aan de motivatie. Zolang de werknemer volledig achter zijn gedrag kan staan. Het motiveert de werknemer als werk (mede) zelf is geformuleerd en als zinvol wordt beschouwd Van den Broeck et al. (2016).

De behoefte Betrokkenheid gaat over de relatie met de collega's, de werksfeer die onderling is gecreëerd waarin een medewerker zich gewaardeerd voelt door collega's en leidinggevende en vice versa, Van den Broeck et al. (2016). Relationele verbondenheid op de werkvloer neemt toe als men zich verbonden voelt bij en deel uitmaken van een team. De Z.D.T. benadrukt dat sociaal contact betekenisvol en diepgaand moet zijn om zich als werknemer echt verbonden te voelen.

Bij de behoefte Competentie gaat het over de talenten van de medewerker. Waar is hij goed in, kan hij zijn talenten inzetten en worden deze talenten verder ontwikkeld, Deci en Ryan (2000). Z.D.T. ziet Competentie als een aangeboren behoefte. Als een medewerker zich competent voelt zal het zelfvertrouwen ten aanzien van zijn werk toenemen en zal hij als persoon beter in zijn vel zitten. De motivatie van de werknemer zal hierdoor toenemen, Van den Broeck et al. (2016).

Het vervullen van de drie basisbehoeften Autonomie, Betrokkenheid en Competentie is volgens de Z.D.T. essentieel voor het menselijk psychologisch functioneren. De Z.D.T. gaat ervan uit dat iedereen deze drie basisbehoeften heeft en dat als deze bevredigd worden iedereen hiervan profiteert. Omgevingsfactoren die de behoeften voeden werken voor iedereen motiverend. De werkcontext kan de behoefte van de werknemers beïnvloeden. De ABC behoeftes heeft de mens nodig om kwalitatief goed gemotiveerd te zijn, om je goed te voelen en om goede prestaties te leveren Van den Broeck et.al. (2016).

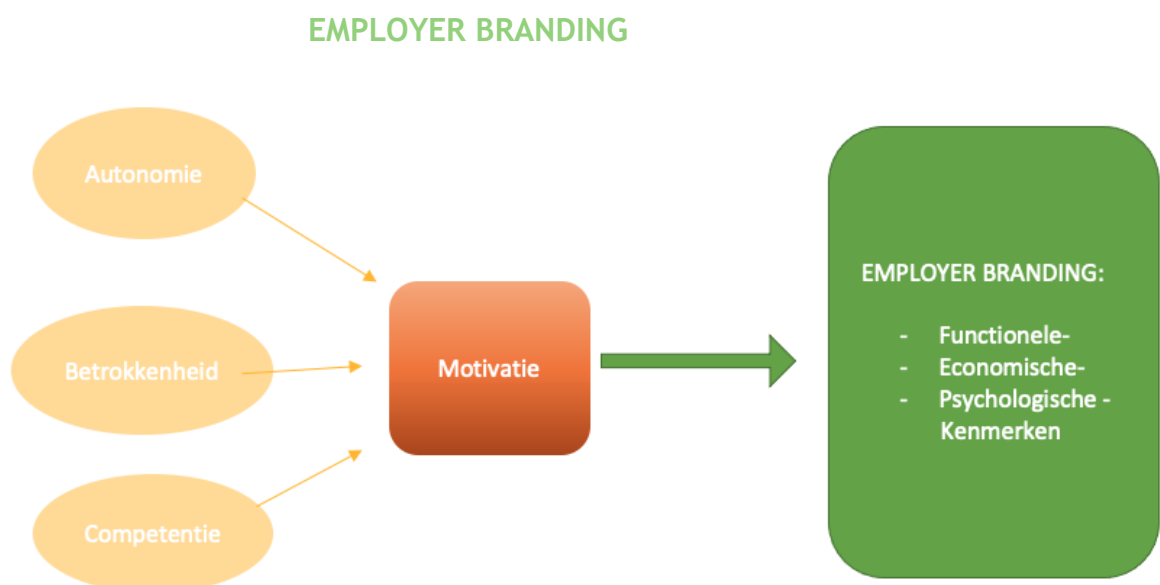
Onder motivatie valt het geheel van beweegredenen die op een bepaald moment van kracht zijn bij een individu, Alblas & Wijsman (2013). Hierbij zijn de intrinsieke en extrinsieke motivatie van de mens/medewerker van belang.

De intrinsieke motivatie wordt binnen de Z.D.T. gezien dat de medewerker wil werken. Hij is gemotiveerd vanuit zichzelf (autonoom). Deze intrinsieke motivatie ontstaat als men het naar zijn zin heeft op het werk of als men het belang van het werk inziet en als het werk betreft waarmee men zich kan identificeren, Van den Broeck et al. (2016). De intrinsieke en extrinsieke motivatie wordt verder uitgewerkt door Deci en Ryan (2012). Zij gaan ervan uit dat mensen gemotiveerd zijn om iets te doen. In de Z.D.T. wordt uitgegaan van intrinsieke motivatie die ontstaat vanuit interesse die men van nature heeft en waar men plezier aan beleeft. Zo leidt intrinsieke motivatie tot een hoge mate van de behoefte om te leren en tot creativiteit. Bij extrinsieke motivatie wordt gaat het niet om de inhoud van het werk maar om de uitkomst als bron van motivatie. Extrinsieke motivatie betreft 'wie een baan aanvaard omwille van goede (secundaire) arbeidsvoorwaarden' , Van den Broeck et al. (2016). De vraag is of er een relatie is tussen de intrinsieke en extrinsieke motivatie met de Employer Branding van de organisatie.

2.3 Voorlopig procesmodel

Employer Branding legt zowel de focus op de huidige als op de toekomstige werknemer. In de literatuur wordt hierin onderscheid gemaakt in functionele- (employer attributes), economische - (employer benefits) en psychologische (peceived value) kenmerken Ronda et al. (2018), Backhaus & Tikoo, (2004). De Employer Brand die de (poteniële) werknemer heeft van de Douane als werkgever wordt bepaald door de Functionele-, de Economische- en de Psychologische kenmerken. De ontwikkelingsmogelijkheden en de zinvolheid van het werk, de geldelijke vergoeding die er tegenover staat als het gevoel ergens bij te horen. Vanuit de Z.D.T.-theorie wordt motivatie bepaald vanuit de drie basisbehoeften van Autonomie, Betrokkenheid en Competentie. Deze drie basisbehoeften zijn bepalend voor de motivatie van de werknemer. Zijn deze motivatiebehoeftes van invloed op de functionele-, de economische- en de psychologische kenmerken van Employer Branding van de organisatie. Waarmee een relatie kan worden gelegd tussen de motivatie en de reden om te solliciteren en/of te blijven werken bij de Douane.

De invloed van de motivatiebehoeftes Autonomie, Betrokkenheid en Competentie op de Employer Branding van de organisatie, leidt tot het volgende voorlopige procesmodel:



Figuur 2: Voorlopig conceptueel procesmodel Employer Branding

3 Onderzoeksmethodologie

Voor dit onderzoek leg ik de focus op zowel de interne (huidige medewerkers) als de toekomstige (sollicitanten) C-functionaris. Hiervoor zal ik (nieuwe) medewerkers interviewen. Het betreft medewerkers die <1 jaar in dienst zijn en medewerkers die tussen 1-5 jaar in dienst zijn. Via semigestructureerd interviews zal zowel de nieuw in te stromen C-functionaris als de C-functionaris die al 2 à 3 jaar binnen is worden geïnterviewd. Waarin vragen met betrekking tot de motivatie van de werknemer als de aantrekkelijkheid van de Douane als werkgever centraal staan.

3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie bepaalt welke aanpak wordt gevolgd voor het uitvoeren van het onderzoek. Welke methode wordt gekozen om data te verzamelen en te verwerken om te komen tot valide antwoorden op de onderzoeksvraag. Voor dit onderzoek is gekozen voor de gefundeerde theoriebenadering. Een kwalitatieve onderzoeksstrategie waarbij het theoretisch concept tijdens het onderzoek wordt gevormd. De reden voor deze keuze is dat er weinig tot geen literatuur beschikbaar is om een verband tussen de Employer Branding van de organisatie en de motivatie van de werknemer vanuit de Z.D.T-theorie te bepalen. Via dit onderzoek wordt niet gezocht naar bevestiging van datgene wat aanwezig is in de literatuur. Het doel is om via de gefundeerde theoriebenadering te komen tot aanbevelingen over de Employer Branding van de Douane in relatie tot de motivatie van de werknemer. Om uiteindelijk te komen tot de juiste werknemer voor de Douane om haar processen van in- uit- en doorvoer van goederen te kunnen uitvoeren

De gefundeerde theoriebenadering biedt de mogelijkheid om in te spelen op een beeld dat tijdens het onderzoek kan ontstaan van de Employer Branding in relatie tot de motivatie van de werknemer. Door gebruik te maken van de gefundeerde theoriebenadering kan hier tijdens het onderzoek op worden ingespeeld. Dit biedt flexibiliteit ten aanzien van het onderzoek.

3.2 Gefundeerde Theoriebenadering

'Al het onderzoek is interpretatief; het wordt geleid door de overtuigingen en gevoelens van de onderzoeker over de wereld en hoe deze moet worden begrepen en bestudeerd. Sommige overtuigingen kunnen als vanzelfsprekend worden beschouwd, onzichtbaar, alleen verondersteld, terwijl andere zeer problematisch en controversieel zijn. (Denzin en Lincoln, 2005: p22)

Voor het onderzoek wordt gebruik gemaakt van de gefundeerde theoriebenadering (Grounded Theory Approach, GTA). De gefundeerde theoriebenadering is een kwalitatieve onderzoeksprocedure die als eerste is beschreven door Glaser en Strauss in 1967 in hun boek *The discovery of grounded theory*. De theorie wordt omschreven als een combinatie van 'inductivisme en deductivisme'. Het betreft een onderzoeksopzet met een open karakter en is flexibel van opzet. Het is het 'systematisch genereren van theorie uit data' Belgrave & Seide (2019). Er wordt uitgegaan van het verzamelen van data in de natuurlijke omgeving en een analyse die start vanuit een ruwe en ongestructureerde data (inductivisme). Er is sprake van deductivisme doordat de neiging bestaat naar 'systematiek, verificatie en theorievorming', de Boer (2011).

Voor dit onderzoek zal deels worden uitgegaan van inductie en deductie. Het doel van het onderzoek is geen bevestiging maar juist dat wat we nog niet weten ten aanzien van de motivatie van de medewerkers en Employer Branding. Ik heb gekozen voor deze onderzoeksmethode om juist niet bevestigd te worden in datgene wat al wetenschappelijk is gevonden in de literatuur maar juist te komen tot een hopelijk nieuw en aanvullend aspect dat passend is bij deze organisatie. Door open vraagstellingen en een niet van tevoren uitgedacht theoretisch kader, ontstaat een theorieontwikkeling die door waarnemingen wordt vastgesteld, Verschuren en Doorewaard (2010).

Centraal in de gefundeerde theorie benadering is de cyclus van dataverzameling, data-analyse en reflectie die wordt toegepast. Op basis van keuzes die daaruit volgen wordt de vervolgstap gemaakt in de dataverzameling. Tijdens de data-analyse en reflectie worden categorieën ontdekt waar de dataverzameling zich dan op richt. In dit onderzoek heeft de focus in eerste instantie gelegen op de drie motivatiebehoeftes Autonomie, Betrokkenheid en Competentie. De data-analyse na de interviews liet zien dat ook andere aspecten een rol spelen in de motivatie van (potentiële) medewerkers. Door de methode van constante vergelijking te handteren kwamen dezelfde aspecten meermaals naar voren. Toetsing of vergelijking van de gevonden theorie vindt achteraf plaats. Binnen de gefundeerde theoriebenadering wordt dit een inductief proces genoemd omdat de theorie gedurende het proces verzamelen en analyseren wordt opgebouwd. De opgedane analyses en bevindingen zijn herhaaldelijk bekeken en opnieuw beoordeeld. Deze constante vergelijking is een onderdeel geweest van het proces van gegevensverzameling en het analyseren. Hierdoor kwamen overeenkomsten en verschillen in de beide groepen respondenten naar voren, die in de literatuur niet aan bod zijn gekomen.

Als onderzoeker heb ik de methodologie van de analyse van de data en vervolgens de link met de literatuur beïnvloedt door de focus die ik heb gelegd op de literatuur van Ambler & Barrow en op de drie motivatiebehoeftes. De aandacht vanuit de onderzoeker bepaalt namelijk waar hij zijn focus op legt en welke literatuur hij kiest, Birks et al. (2015). De onderzoeker is hier namelijk 'in feite zelf het 'meetinstrument'', Verschuren en Doorewaard (2010).

De Boer (2011) geeft als volgt de fases weer die door Glaser en Strauss zijn opgesteld:

- Cyclus van dataverzameling, data-analyse en reflectie:
- Dataverzameling gericht op het ontwikkelen van categorieën of concepten
- Toepassen van de methode van constante vergelijking. Dit leidt tot verdieping en variatie.
- Dataverzameling en analyse is gericht op het ontwikkelen van een theorie
- 'Theoretical sampling', de onderzoeker gaat op zoek naar andere of specifieke informatie over het onderwerp
- Reflecties worden verwerkt in memo's van de onderzoeker om zijn gedachtegang vast te leggen en de daaruit volgende besluitvorming
- Tot slot vindt vergelijking of toetsing met de literatuur plaats

3.3 Interviews

Het doel van dit onderzoek is om de identiteit van de Douane als werkgever te verbeteren door inzicht te krijgen in de Employer Branding van de Douane in relatie tot de motivatie van medewerkers. De interviews vinden niet plaats aan de hand van tevoren vastgestelde vragen. Er is voor de respondent ruimte om bij elk onderwerp zijn eigen verhaal te vertellen. De interviewer heeft de flexibiliteit om door te vragen over interessante aspecten die opkomen tijdens het interview. Zie de topiclist in bijlage 1.

Het betreft een semigestructureerd interview. De interviews hebben plaatsgevonden in een 1 op 1 setting met uitzondering van 1 situatie, waarin een 2-tal C functionarissen tegelijkertijd zijn geïnterviewd. De reden hiervoor was dat de respondenten samen op pad waren.

3.3.1 Procedure van de interviews

Het doel van de interviews met de C-functionarissen is een zo goed mogelijk beeld te verkrijgen van de beeldvorming, de Employer Brand van Douane als werkgever. Dit in relatie tot motivatiebehoefte van de werknemer. Voorafgaand aan de interviews is aan elke deelnemer het doel van het onderzoek toegelicht. Van de interviews is een geluidsopname gemaakt. Hiervoor is vooraf toestemming gevraagd en verkregen. De anonimiteit van de deelnemers is gewaarborgd door het werken met een code. Aan de respondenten zijn de codes R1 t/m R13 toegekend. Door de beperkende maatregelen om verspreiding van het coronavirus tegen te gaan en de huidige richtlijnen die de Douane hanteert ten aanzien van onderlinge contacten, zijn de interviews afgenomen via een webex contact. De maximumtijd voor een interview was vooraf gesteld op 3 kwartier tot maximaal 1 uur. Naderhand is aan elke respondent de mogelijkheid geboden om de transcriptie van het interview in te zien en indien nodig aan te passen. Hiervan hebben drie respondenten gebruik van gemaakt. De overige respondenten hebben gereageerd met een akkoord op de transcriptie.

3.3.2 Selectie van de doelgroep

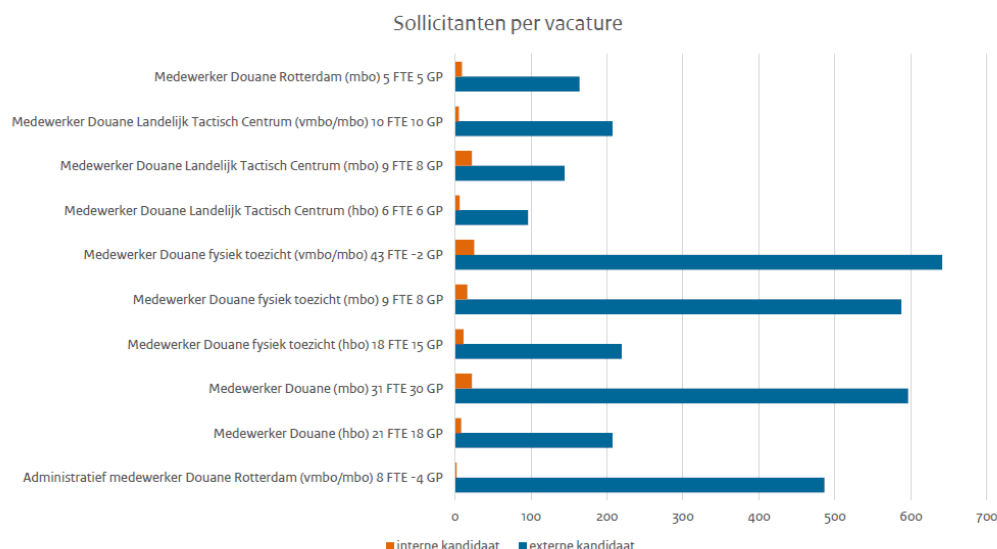
Doel van de interviews met medewerkers is een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de Employer Brand die zij hebben van de Douane als werkgever en hun motivatie om juist bij deze werkgever aan de slag te gaan. Voor dit onderzoek is gekozen voor de groep van C- functionarissen van Douane. Dit is binnen de Douane de grootste groep van medewerkers, waarbij er jaarlijks wordt geworven om meerdere keren per jaar een klas te starten voor nieuwe C- functionarissen. Voor deze doelgroep is gekozen omdat het een groep betreft die als groep wordt geworven. Het zijn geen individuele functies, het betreft de grootste groepsfunctie met de daarbij behorende grootste werving die de Douane onderneemt. Voor de selectie van de doelgroep worden C-functionarissen geïnterviewd die recentelijk (2021) zijn geworven en zijn gestart en ook C-functionarissen die 2 à 3 jaar geleden zijn gestart. In deze selectie is geen onderscheid gemaakt tussen C-functionarissen die administratief werk verrichten en C-functionarissen die werkzaam zijn in het fysiek toezicht (FT). Er is niet geselecteerd op regio waar de C-functionaris werkzaam is. De leeftijd of geslacht van de C-functionaris is buiten beschouwing gelaten. De reden om voor deze groep te kiezen is dat Employer Branding zich niet alleen richt op nieuwe medewerkers maar ook op de bestaande, de huidige medewerker. Het gaat niet alleen om de externe brand maar ook om de interne brand van de organisatie. Vanwege AVG-regeling was het niet mogelijk om te selecteren in de tranches die voor 2018 zijn gestart. Deze gegevens zijn als groep vernietigd. De interviews zullen worden afgenomen via persoonlijke gesprekken. Vanwege de huidige corona maatregelen zullen deze gesprekken plaatsvinden via de tooling webex.

In de eerste Tranche van 2021 zijn er 10 diverse vacatures aangemeld om te werven. Dit betreft zowel de E-, F- als C- functionaris vacatures. Van deze totale werving zijn 7 vacatures specifiek voor de C-functionaris, de vmbo/mbo functies. Het betreft een totaal van 165 FTE waarvan er 120 FTE specifiek voor de C functionaris zijn, zie figuur 2.

Vacature ID	Vacature	Aantal posities aangemeld	Aantal open posities	Aantal posities vervuld	Fulfillment ratio	Aantal sollicitanten	Aanname %
1141338	Medewerker Douane fysiek toezicht (vmbo/mbo) 43 FTE -2 GP	43	0	43	100%	666	6%
1141339	Administratief medewerker Douane Rotterdam (vmbo/mbo) 8 FTE -4 GP	8	-5	13	163%	488	3%
1141347	Medewerker Douane Landelijk Tactisch Centrum (vmbo/mbo) 10 FTE 10 GP	10	0	10	100%	212	5%
1141350	Medewerker Douane (mbo) 31 FTE 30 GP	31	2	29	94%	618	5%
1141352	Medewerker Douane fysiek toezicht (mbo) 9 FTE 8 GP	9	1	8	89%	603	1%
1141354	Medewerker Douane Rotterdam (mbo) 5 FTE 5 GP	5	0	5	100%	173	3%
1141358	Medewerker Douane (hbo) 21 FTE 18 GP	21	3	18	86%	215	8%
1141359	Medewerker Douane fysiek toezicht (hbo) 18 FTE 15 GP	18	3	15	83%	230	7%
1141360	Medewerker Douane Landelijk Tactisch Centrum (hbo) 6 FTE 6 GP	6	0	6	100%	102	6%
1141362	Medewerker Douane Landelijk Tactisch Centrum (mbo) 9 FTE 8 GP	9	1	8	89%	166	5%
	Eindtotaal	160	11	155	97%	3473	4%

Figuur 3, overzicht aantal aanmeldingen ed C, E en F functionaris Tranche 1 2021, bron SSO Organisatie & Personeel, Douane

Onderstaande overzicht, figuur 3, laat per onderdeel van de opengestelde werving zien. In totaal hebben 3.473 sollicitanten gereageerd op deze 10 vacatures. Hiervan was 96% een externe sollicitant (3.347) en 4% (126) zijn interne kandidaten. De meeste sollicitanten hebben op de vacature Medewerker Douane fysiek toezicht (vmbo/mbo) 43 FTE gereageerd met 666 (19%) sollicitaties. De interne sollicitanten hebben het meest op dezelfde vacature (25 kandidaten) gereageerd.



Figuur 4: aantallen sollicitanten per vacature Tranche 1 2021, bron SSO Organisatie & Personeel, Douane

De workflowstatus van het proces van de gehele tranche, dus inclusief E- en F- functionaris, laat onder andere zien hoeveel potentiële kandidaten zijn uitgenodigd, hoeveel potentiële kandidaten er op gesprek zijn geweest en hoeveel er zich hebben teruggetrokken, zie figuur 4. Er zijn helaas geen afzonderlijke gegevens beschikbaar van de C functionaris in deze workflow. De meeste sollicitanten, 65% zijn afgewezen na de briefselectie, 35% is doorgegaan naar de testen, vervolgens is aan 5% een

aanbod gedaan en heeft 4% dit aanbod geaccepteerd.

workflowstatus	externe sollicitant	interne sollicitant	Eind- totaal
0.00 Nieuwe kandidaat	1		1
0.60 Kandidaat teruggetrokken na briefselectie	5	8	13
0.99 Afgewezen na briefselectie	2250	22	2272
1.71 Terugtrekken kandidaat in testfase	6		6
1.81 Teruggetrokken na test	100	1	101
1.90 Afwijzen na voorselectietest	1		1
1.99 Afgewezen na voorselectie/controle/befo	665	7	672
2.70 Teruggetrokken na gesprek/selectiedag	1	3	4
2.99 Afgewezen na 1e gesprek	152	4	156
4.60 Terugtrekken kandidaat na 2e gesprek	1		1
4.70 Teruggetrokken na 2e gesprek	19	20	39
4.99 Afgewezen na 2e gesprek	26	19	45
5.81 Teruggetrokken na plaatsingsgesprek		1	1
6.50 Benoemd/geplaatst	116	39	155
6.80 Teruggetrokken na akkoord	1	2	3
(leeg)	3		3
Eindtotaal	3347	126	3473

Figuur 5, workflowstatus Tranche 1 2021, bron SSO Organisatie & Personeel, Douane

3.3.3 Persoon van de onderzoeker

Tijdens het onderzoek was onderzoeker als Competentiemanager werkzaam bij Informatie Management van Douane Landelijk Kantoor. Onderzoeker is zich bewust geweest van de positie tijdens het onderzoek van haar rol als manager van het Landelijk Kantoor in plaats van als onderzoeker gezien te worden. Het was daarom belangrijk dat zij zich als onderzoeker onafhankelijk opstelde. Voor de benadering van de respondenten heb ik gebruik gemaakt van mijn studenten email adres van de Universiteit Twente en niet van mijn werk email adres en handtekening. Verder heeft het onderzoek plaatsgevonden op afdelingen waar de onderzoeker geen rechtstreekse betrokkenheid mee heeft vanuit haar dagelijkse werk. De respondenten kenden de onderzoeker voor het interview niet vanuit haar managementrol.

3.3.4 Selectie respondenten

Voor dit onderzoek is een verdeling gemaakt in de C-functionarissen die in 2021 zijn gestart bij de Douane en C-functionarissen die in 2018/2019 zijn gestart. De respondenten zijn random aangeleverd door een medewerker van de Douane Landelijke Service Organisatie (DLSO). Deze medewerker heeft geen enkele Betrokkenheid bij het onderzoek en heeft op de algemene vraag om respondenten uit zowel 2021 als uit 2018/2019, een lijst met namen aangeleverd. Enkele respondenten van de eerste lijst hebben geen toestemming gegeven voor medewerking aan het interview waarna door de medewerker van DLSO opnieuw willekeurige namen heeft aangeleverd. De uiteindelijke lijst van respondenten is te zien in tabel 1

Respondenten 2018/2019	Respondenten 2021
Respondent 2	Respondent 1
Respondent 3	Respondent 9
Respondent 4	Respondent 10
Respondent 5	Respondent 11
Respondent 6	Respondent 13
Respondent 7	
Respondent 8	
Respondent 12	

Tabel 1: Overzicht respondenten 2018/2019 en respondenten 2021

3.3.5 Verwerking van de data

De interviews zijn woordelijk getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van de software amberscript.

De verwerking van de transcripties heeft plaatsgevonden aan de hand van Atlas.ti versie 22.



Figuur 6: Overzicht werkmap thesis MPM

De documenten van de interviews van respondenten zijn gesplitst in 2 documentgroepen, te weten 'respondenten 2018/2019' en 'respondenten 2021'.



Figuur 7: Overzicht Document Groups

Er zijn 187 codes aangemaakt. Per interview zijn tussen 33 en 88 codes toegekend, met een gemiddelde van, afgerond, 51 codes. De codes zijn gegroepeerd in 9 codegroepen.



Figuur 8: Overzicht van de codegroepen

Deze codegroepen bestaan uit diverse codes die hieraan gekoppeld zijn.

Code	Frequentie
AUTONOMIE	15
architect van je eigen l...	3
eigen werk leuk maken	3
goud goed	2
Initiatief	9
kansen	3
nevenactiviteit	3
soort werk	1
Uitdaging	4
vertrouwen	3
voldoening	3
vrijheid	31
werkdruk	3
werkgever samen met...	1
Zelfstandig	2
zinnol	2

Figuur 9, overzicht van de code group AUTONOMIE

Alle gebruikte data in hoofdstuk 4 zijn gegenereerd in Atlas.ti. Hier zijn enkele co- occurrence tabellen opgenomen. De co-occurrence tabellen geven schematisch weer hoe vaak in een interview (lees tekstfragment) een bepaalde codecombinatie voorkomt. Ze tonen de frequentie in de vorm van een matrix. Er is gebruik gemaakt van de volgende kleurcodes:

Geen
occurrence

De code combinatie komt niet voor in de interviews

Zelden
occurrence

De code combinatie komt slecht enkele keren voor in de interviews

Meest
occurrence

De code combinatie komt het meest voor in de interviews

In de code groepen zijn de codes die zijn gekoppeld aan een groep voorzien van kleuren. Codes gekoppeld aan de groep Employer Brand hebben de kleur **rood** gekregen. De codes gekoppeld aan de groep Autonomie hebben de kleur **oranje**, zie ook figuur 10, Betrokkenheid heeft de kleur **groen** en Competentie heeft de kleur **blauw** gekregen.

Code	Frequentie
EMPLOYER BRAND	
aantrekkingskracht	
arbeidsomstandigheden	
bedrijfsresultaat	
beeld van de douane	
betrouwbaarheid	

Figuur 10, deel overzicht van de kleurcode rood Employer Brand

In de word-cloud die gegeneerd wordt uit deze code groepen laat de grootte van het lettertype zien de mate waarin de code voorkomt. Des te groter het lettertype des te vaker is deze code door de respondenten aangegeven. In het voorbeeld is de code 'vrijheid' random gekozen.

vrijheid

De code komt vaak voor in de interviews

vrijheid

De code komt minder vaak voor in de interviews

vrijheid

De code komt het minst vaak voor in de interviews

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Goed onderzoek is betrouwbaar en valide. In deze paragraaf wordt toegelicht op welke wijze in het onderzoek aandacht is besteed aan deze aspecten.

3.4.1 Betrouwbaarheid

De interviews zijn met goedkeuring van de respondenten opgenomen. Deze opnames zijn geüpload in Amberscript waar ze woordelijk zijn getranscribeerd. De onderzoeker heeft daarna elk interview doorlopen om ervoor te zorgen de transcripties woordelijk overeenkwamen met het interview. De aangepaste transcripties zijn voorgelegd aan de respondenten. Zij hebben akkoord gegeven op de inhoud van de transcripties. De interviews zijn vervolgens geanonimiseerd en geüpload in de software Atlas.ti. Daar is elk interview opnieuw doorlopen om te coderen en om quotes aan te maken. De codes zijn met regelmaat besproken met een tweede persoon. In Atlas.ti is navolgbaar hoe is gecodeerd en volledig overzicht van codes en codegroepen is toegevoegd (bijlage 5).

De setting van de interviews was in alle gevallen dezelfde, met uitzondering van één situatie waarin twee respondenten gelijktijdig werden geïnterviewd. Het verloop van de interviews is deels gestandaardiseerd door het gebruik van een topiclist. Hiermee is gewaarborgd dat steeds minimaal alle onderwerpen aan de orde kwamen. Zie hiervoor de topiclist in bijlage 1.

Bij de laatste interviews werd weinig nieuwe informatie toegevoegd uit beide groepen en trad er verzadiging op. Richtlijnen voor het verzamelen van informatie bevelen vaak aan de interviews voort te zetten tot verzadiging is bereikt Weller et al. (2018). Doordat verzadiging is opgetreden binnen de dertien gehouden interviews, is de verwachting is dat een onderzoek over een grotere populatie dezelfde resultaten laat zien.

3.4.2 Validiteit

Om de validiteit te verhogen is de topiclist opgesteld op basis van de literatuurstudie. Door het afnemen van semigestructureerde interviews is door de respondenten extra informatie gegeven

waardoor de verkregen informatie mogelijk uitgebreider is dan via een vragenlijst. De interviews hebben allen plaatsgevonden in december 2021, via webex met een maximale tijdsduur van één uur. Er is aangegeven dat het interview anoniem werd afgenomen waardoor de respondent in alle openheid kon antwoorden en vertellen.

3.5 Data verzameling

Voor dit onderzoek zijn er interviews afgenomen met 13 C-functionarissen. Hiervan zijn 8 C-functionarissen in 2018/2019 in dienst gekomen bij de Douane en zijn 5 C-functionarissen gestart met de C-opleiding in 2021. Een aantal van deze respondenten werkten net 3 weken in de praktijk en een aantal was al langer dan een ½ jaar werkzaam. De C-functionarissen zijn afkomstig uit de diverse regio's als de regio Eindhoven, de regio Breda, de regio Amsterdam, Schiphol Passagiers en bij Schiphol Cargo, de regio Groningen en van het Douane Landelijk Tactisch Centrum dat gevestigd is in Rotterdam.

3.6 Data-Analyse

Het analyseren van de data is de volgende stap. In Atlas.ti zijn de interviews geüpload en zijn er documentgroepen, te weten de groep 2018/2019 en de groep 2021 aangemaakt. Er zijn codes en codegroepen aangemaakt waarin de codes zijn gekoppeld aan een groep als bijvoorbeeld Autonomie, Betrokkenheid en Competentie, zie figuur 9. Vervolgens zijn er co-occurrence tabellen en diverse wordclouds gemaakt om de verkregen data te analyseren.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk wordt een analyse van de interviews weergegeven. Aan de hand van citaten die inzicht schaffen in de beleving en ervaring van de respondenten met de Douane als werkgever. Daarnaast wordt er inzicht gegeven in de motivatie behoeftes van de respondenten.

4.1 Algemeen

De 13 respondenten stonden in eerste instantie overwegend positief tegenover het beeld van de Douane als werkgever. Op één respondent na wordt aangegeven dat men van tevoren geen beeld had van de Douane. Voor een buitenstaander is het lastig om een realistisch beeld te vormen van de Douane aangezien er weinig informatie hierover te vinden is. Hierover werd door meerder respondenten melding van gedaan. Enkele uitspraken waren:

“Maar het is gewoon heel erg lastig om dingetjes over de Douane te vinden. Ik begreep pas echt wat de Douane inhield vanaf mijn opleiding. Toen zijn voor mij echt de ogen opengestaan van o dus dit doet de Douane.”
Respondent 2 (2018/2019)

“Eigenlijk ik had nog geen echt beeld bij de Douane”
Respondent 9 (2021)

4.2 Employer Branding

Er is een verschil geconstateerd tussen de respondenten die in 2021 zijn gestart bij de Douane en respondenten die al langer werkzaam waren. De respondenten die in 2021 zijn gestart zien overwegend positieve aspecten van de Douane als werkgever en het beeld dat zij van de Douane, als overheidsinstantie, hebben.

“Ik heb dit jaar echt als heel positief ervaren. Ik was niet gewend dat managers meegaand waren. Na een half jaar kreeg ik al een gesprek over wat wil jij in de toekomst, wat wil jij bereiken. Ja, dat vind ik echt heel erg positief”
Respondent 1 (2021)

Zij zien een werkgever die stabiliteit biedt in de maandelijkse uitbetaling van het salaris: die voorziet in opleiding, in eerste instantie de startopleiding voor de C-functionaris als ook de gesprekken die de respondenten uit 2021 hebben met hun leidinggevende over de toekomst en toekomstige ontwikkelingen respectievelijk opleidingen. Alhoewel één respondent die gestart is in 2021 aangaf dat het beeld dat door de serie ‘de Douane in actie’ naar buiten werd gebracht niet geheel overeenkomt met de dagelijkse werkelijkheid.

“Als je die serie kijkt, naar al die dingen, dan laten ze je niet dat papierwerk daarachter zien daar moet ik wel terug op komen.”
Respondent 10, (2021)

De andere respondenten die in 2021 zijn gestart geven aan dat ze eigenlijk als buitenstaander geen goed beeld hadden van het werk van de Douane. Pas als je één keer binnen bent wordt het beeld duidelijker.

“Ik liet het eigenlijk meer een beetje op me afkomen ik had ook niet echt een heel erg goed beeld van de Douane.”
Respondent 9 (2021)

“Want vaak, als je ook met mensen praat, denken ze dat je paspoorten controleert, dat is het beeld van de Douane.”
Respondent 8 (2018/2019)

De reden om bij de Douane te gaan werken wordt bepaald door diverse factoren. De wens om aan de slag te gaan bij de politie maar daar is men niet aangenomen; de invloed van de (schoon)ouder die al werkzaam is bij de Douane of een aanverwante organisatie als de belastingdienst; komend vanuit diverse baantjes en op zoek zijn naar vastigheid.

“Mijn moeder werkt nu inmiddels,, nu negen jaar bij de Douane”.
Respondent 4 (2018/2019)

“Mijn schoonmoeder die werkt al bij de Douane. Al jarenlang, ik weet niet precies hoeveel, Zij heeft eigenlijk mij een beetje gepusht om te solliciteren bij de Douane.”
Respondent 5 (2018/2019)

Voor één van de respondenten was de keuze om te solliciteren bij de Douane gebaseerd op een stageperiode die was doorlopen bij de Douane. Hierdoor had deze respondent een breder en beter beeld gekregen van de Douane en de bijbehorende werkzaamheden.

“Dus ik heb een half jaar stagegelopen op mijn 18e bij de Douane en zodoende eigenlijk gesolliciteerd.”
Respondent 2 (2018/2019)

De word-cloud in figuur 11 laat zien dat met betrekking tot de code groep Employer brand de code ‘doorgroeimogelijkheden’ het meest gebruikt is. Gevolgd door het krijgen van een ‘vast contract’.

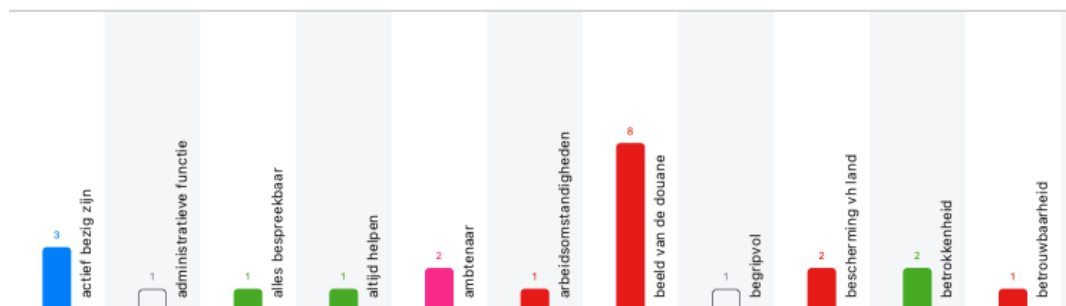


Figuur 11: Word-cloud Employer Brand Douane

Deze word-cloud laat ook zien dat codes vanuit andere code groepen terugkomen in de code groep Employer Brand. De codes ‘vrijheid’, ‘en ‘kansen’ behorende bij de behoefte Autonomie spelen een rol in de Employer Brand die men van de Douane als werkgever heeft. Ten aanzien van de behoefte Betrokkenheid laat deze word-cloud zien dat ‘fijne werkgever’, ‘fijne werksfeer’ en ‘waardering’ zijn gekoppeld aan Employer Brand. Voor de behoefte Competentie komt in onderstaande word-cloud de code ‘mogelijkheden’ en de codes ‘toekomstperspectief’, loopbaantraject en ‘toekomstgerichte baan’ naar voren.

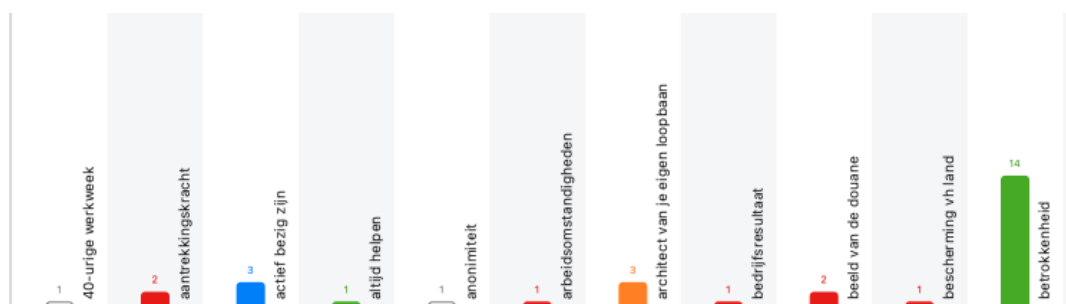
In Atlas.ti is een onderscheid gemaakt tussen respondenten die in 2018/2019 zijn gestart en respondenten die in 2021 zijn gestart. Tabel 2 laat zien dat respondenten uit 2021 met betrekking tot

Employer Brand (rode pijlers) ‘het beeld van de Douane’, de bescherming van het eigen land’ en ‘arbeidsomstandigheden’ voor op stellen.



Tabel 2, overzicht respondenten 2021

De respondenten uit 2018/2019 geven aan dat de Employer Brand (rode pijlers) meer zit in de ‘aantrekkingskracht van het werk’, in ‘het beeld van de Douane’ en vervolgens de ‘arbeidsomstandigheden’, ‘het bedrijfsresultaat’ en de ‘bescherming van het eigen land’ (tabel 3). Dit in veel mindere mate dan bij de respondenten uit 2021. Tabel 3 laat zien dat de Betrokkenheid (groene pijlers) bij de respondenten uit 2018/2019 is toegenomen ten opzichte van de Betrokkenheid van de respondenten uit 2021. Naarmate men langer is dienst is neemt de Betrokkenheid toe. Het ‘beeld van de Douane’ is voor de respondenten uit 2018/2019 minder van belang even als ‘bescherming van het land’ in tegenstelling tot de respondenten uit 2021.



Tabel 3, overzicht respondenten 2018/2019

Ten aanzien van de Employer Brand van de Douane geven twee respondenten uit 2021 aan dat het beeld en de verwachtingen die zijn gecreëerd van de Douane als werkgever versus de dagelijkse praktijk afwijkt. Het beeld zoals wordt geschetst in de serie ‘Douane in actie’ komt niet overeen met de werkelijkheid evenals een wijziging in het administratieve proces.

“Als je die serie kijkt, naar al die dingen, dan laten ze je niet dat papierwerk daarachter zien daar moet ik wel terug op komen”

Respondent 10 (2021)

“Dat is niet dat ik me erin geluisd voel. Maar het was wel even wennen”

Respondent 11 (2021)

Ten aanzien van de functionele en economische aspecten van Employer Branding geven enkele respondenten uit 2018/2019 aan dat er niet altijd de mogelijkheid wordt geboden voor ontwikkeling.

“Waar ik zat die afdeling was niks mogelijk qua opleiding”

Respondent 8 (2018/2019)

En dat niet altijd de werkzaamheden als zinvol worden ervaren.

“Dan krijg je gas-olie controles en dan moet je in de winter op zeiljachten diesel gaan controleren. Nou, dat is totaal geen zeil-seizoen”
Respondent 12 (2018/2019)

Het economische aspect van de Employer Branding als salaris wordt door zowel respondenten uit 2018/2019 als door respondenten uit 2021 benoemd. Twee respondenten uit 2021 geven aan dat zij hebben ingeleverd op hun salaris voor ‘betrouwbaarheid’ en ‘vastigheid bij de Douane.

“Als je dan uiteindelijk, aan het einde van de maand je salaris bekijkt ja, dat vind ik gewoon echt minder”
Respondent 10 (2021)

Enkele respondenten uit 2018/2019 geven aan dat het salaris een stuk minder is in relatie tot het bedrijfsleven.

“Op financieel vlak, vind ik dat de Douane wel een stuk achterligt op het bedrijfsleven”
Respondent 8 (2018/2019)

Het feit dat de Douane een overheidsorganisatie is speelt mee in de brand van de Douane. Meerdere respondenten geven aan dat de reden dat zij hebben gekozen voor de douane is de vastigheid die de douane als werkgever, als overheidsinstantie, biedt. Vastigheid ten aanzien van het krijgen van en ‘vast contract’, de zekerheid dat maandelijks het salaris wordt gestort, zekerheid dat de werkomstandigheden goed zijn geregeld en dat er een CAO is afgestemd. De respondenten ervaren duidelijkheid en weten waar ze als werknemer aan toe zijn.

“Weet waar ik aan toe ben, vastigheid”
Respondent 4 (2018/2019)

“Bij de Douane heb je toch wat meer vastigheid. En dat was wel een hele belangrijke reden waarom ik heb gesolliciteerd”
Respondent 5 (2018/2019)

“Het is veiliger, om niet zomaar op straat te staan”
Respondent 7 (2018/2019)

In de word-cloud Employer Brand specifiek voor overheid komen de codes ‘vast contract’, ‘zekerheid’ en ‘goed geregeld’ het sterkst naar voren.



Figuur 12: Word-cloud Employer Brand overheid

4.3 Zelf Determinatie Theorie

In dit onderzoek wil ik achterhalen of de drie motivatiebehoeftes vanuit de Zelf Determinatie Theorie van invloed zijn op de Employer Brand van de Douane. De drie basisbehoeftes Autonomie, Betrokkenheid en Competentie waar we als mens mee te maken hebben, van den Broeck (2016). In de volgende paragrafen wordt per behoefte beschreven wat naar voren is gekomen uit de interviews met de C-functionarissen.

4.3.1 Autonomie

Aspecten als 'zelf je werktaken kunnen kiezen', 'achter je werktaak staan' en 'je psychologisch vrij voelen', behoren bij het ervaren van Autonomie in je werk, van den Broeck et al. (2016). Door meerdere respondenten werd dit naar voren gebracht. De vrijheid die respondenten ervaren in de uitvoering van het werk, de vrijheid met betrekking tot de vrije uren die je krijgt als ook de afstemming in de diensten. Daarbij ervaren de meeste respondenten hun werk als zinvol.

"Ik voel me vrij om het te doen zoals ik het wil doen."

Respondent 10 (2021)

"Niet alleen vrijheid in atv dagen, ook meer vrijheid in je werk."

Respondent 8 (2018/2019)

"Je hebt die vrijheid in je werk en je kunt je eigen rooster in principe maken. Zolang je je werk maar af hebt."

Respondent 8 (2018/2019)

Ten aanzien van Autonomie laat de co-occurrence tabel 4 uit Atlas.ti zien dat de respondenten uit 2021 waarde hechten aan 'vrijheid' en 'uitdaging'. De code 'vrijheid' staat hier voor het inrichten en bepalen van het eigen werk, binnen de gestelde kaders. Gevolgd door de code 'uitdaging' waarbij de respondenten aangeven dat het werk als douanier en de vele mogelijkheden die dat biedt voor hen een 'uitdaging' zijn.

	2021	203
architect van je eigen lo...	3	
kansen	3	2
soort werk	1	1
Uitdaging	4	4
vertrouwen	3	2
vrijheid	40	6
werkdruk	3	1
werkgever samen met w...	1	1
AUTONOMIE	14	73

Tabel 4: Autonomie respondenten 2021

Bij de respondenten uit 2018/19 wordt 'vrijheid' als belangrijkste aspect ervaren. Het betreft hier de vrijheid om het eigen werk in te richten, de vrijheid om te bepalen welke werkzaamheden je die dag oppakt en de vrijheid om je eigen tijd in te richten.

	2018/2019	
	8	547
architect van je eigen lo...	3	3
kansen	3	1
vertrouwen	3	1
vrijheid	40	34
werkdruk	3	2
AUTONOMIE	14	73

Tabel 5: Autonomie respondenten 2018/2019

Onderstaande word-cloud uit Atlas.ti laat die code zien die het meest wordt aangegeven door de respondenten. In dit geval is dat 'vrijheid' gevolgd door 'zekerheid' en 'initiatief'. Waarna 'waardering' en een 'nieuwe uitdaging' volgen.



Figuur 13, word-cloud Autonomie

Het ontbreken van de juiste middelen om de werkzaamheden goed en veilig te kunnen uitvoeren speelt voor enkele respondenten uit 2018/2019 een rol. Als dit niet goed is geregeld ervaren zij demotivatie. Hun Autonomie wordt aangetast.

“Dat kunnen we niet voor de volledige 100% omdat we niet de middelen en de bevoegdheden hebben”

Respondent 12 (2018/2019)

4.3.2 Betrokkenheid

De respondenten tonen hun Betrokkenheid door met passie te praten over hun werk. Ze laten zich positief uit over de werkgever als ook uiten ze zorg over aspecten waarvan zij vinden die niet goed gaan en die zij graag veranderd zien. Betrokkenheid door de collegialiteit en de sfeer op de werkvloer wordt door alle respondenten genoemd. De respondenten geven aan dat de collega's behulpzaam zijn, dat zij in een fijn team werkzaam zijn en dat ze op hun plek zitten.

“Je hebt collega's die altijd klaar staan om jou te helpen.”

Respondent 12 (2018/2019)

“Want we hebben een hele leuke club waar wij in werken, waarin we ook veel voor elkaar krijgen.”

Respondent 3 (2018/2019)

“Het was eigenlijk een leuk, klein groepje en wij gingen voor elkaar door het vuur bij wijze van”

Respondent 8 (2018/2019)

Betrokkenheid wordt ook getoond door het uiten van frustraties. Dit komt naar voren bij de respondenten die zijn gestart in 2018/2019. Frustraties bevinden zich met name in het gebrek aan de,

in hun ogen, juiste middelen om het werk goed te kunnen doen. De respondenten geven aan wat zij missen en waarin de Douane als werkgever zich kan verbeteren, vanuit hun visie.

“Geef ons gewoon die middelen om te werken”
Respondent 3 (2018/2019)

Frustraties op het gebied van financiële vergoeding is terug te zien bij één respondent die in 2018/2019 is gestart bij de Douane. Van de respondenten die in 2021 zijn gestart gaven twee respondenten aan dat zij financieel hebben ingeleverd ten opzichte van hun vorige werkgever. De reden dat men dan toch kiest voor de Douane als werkgever komt terug in de behoeftes Autonomie en Competentie.

“Het is geen vetpot bij de Douane”
Respondent 4 (2018/2019)

De behoefte Betrokkenheid komt ook naar voren in door de diversiteit en variatie in het werk. Een aspect dat bij alle respondenten bovenaan staat. Allen geven aan dat juist die diversiteit het werk leuker maakt. Eveneens ook de keuzevrijheid die men hierin heeft om het werk zelf nog diverse te maken. Hierbij valt te denken aan nevenactiviteiten waarin men vrij is om te kiezen. Vooral de respondenten die langer in dienst zijn gaven dit laatste aspect aan.

“Je hebt allemaal je eigen neventaken en je kunt er gewoon heel veel naast doen. Dat maakt het ook gewoon heel erg leuk.”
Respondent 2 (2018/2019)

“Zeg maar de variatie in het werk. Het is natuurlijk veel leuker,variatie in het werk dat mij eigenlijk trok en dat je 2 dagen in de week olie-controles doet, 2 dagen controleert op fruit, verdovende middelen. En je hebt ook nog eens een dag vrij om daadwerkelijk langs de kust bootjes te controleren.”
Respondent 6 (2018/2019)

“Ik krijg in onze regio wel ontzettend veel kansen om verschillende dingen te doen.”
Respondent 3 (2018/2019)

De word-cloud Betrokkenheid laat zien dat naast de genoemde aspecten van Betrokkenheid (groen) ook een code vanuit Autonomie (oranje) een rol speelt. De code ‘vertrouwen’ speelt een rol bij de behoefte Betrokkenheid



Figuur 14, Word-cloud Betrokkenheid

In tabel 3 (paragraaf 4.2) is te zien dat de Betrokkenheid in de tabel van de respondenten van 2018/2019 groter is dan de Betrokkenheid bij de respondenten van 2021. Hieruit kan worden afgeleid dat de Betrokkenheid toeneemt naar mate men langer in dienst is. Een aanname is dat als men langer in dienst is men de organisatie beter leert kennen, weet en ervaart wat het doel en de visie is van de organisatie en men kent de collega's. In dit onderzoek is geen onderzoek gedaan naar de toename van Betrokkenheid.

4.3.3 Competentie

Als laatste behoefte die in de motivatietheorie wordt benoemd is de behoefte Competentie. Bijna alle respondenten geven aan dat de diversiteit in werkzaamheden, de dagelijkse afwisseling in het werk en de mogelijkheid voor verdere zelfontwikkeling en doorgroei bovenaan staan.

“Diversiteit, het ene moment dat je bij wijze van spreken op het vliegveld staat en een ander moment dan sta je weer in de haven een schip te controleren”
Respondent 3 (2018/2019)

“Ik moet er echt niet aan denken om elke dag hetzelfde te doen.”
Respondent 11 (2021)

Diversiteit van het werk waarbij de respondent aangeeft dat het ook lukt om deze werkzaamheden uit te voeren. Hierin is opleiding en ondersteuning van collega's van belang om de respondent te ondersteunen. De respondenten geven aan hierdoor te groeien. Dit geldt zowel bij de respondenten van 2018/2019 als bij de respondenten uit 2021.

“Als ik iets nodig had dan word ik geholpen”
Respondent 5 (2018/2019)

“Je wordt zo goed geïnformeerd over waar je ergens terecht kunt met je werk en de problemen”
Respondent 9 (2021)

“Een studie wil gaan volgen en dat ze met daarin faciliteren”
Respondent 3(2018/2019)

Respondenten die sinds 2018/2019 werkzaam zijn bij de Douane geven aan dat zij op een aantal aspecten minder positief zijn over de Douane als werkgever. Het betreft het aspect opleiding en jezelf verder ontwikkelen. Opleiding die is toegezegd en geen doorgang heeft gevonden of opleiding waar geen ruimte voor is in de dagelijkse praktijk.

“Met het opleidingen volgen vind ik echt dat.... Daar worden hele mooie dingen beloofd hier, wat ze echt totaal niet vaak nakomen.”
Respondent 12 (2018/2019)

“Op het moment dat je heel veel mensen kent, dan raap je zelf die kennis wel bijeen. Dus dat, ... en als ze dan geen opleiding willen geven, geloof me ik kom zelf wel aan die info.”
Respondent 12 (2018/2019)

Voor de meeste respondenten uit 2018/2019 is dit aspect wel veranderd in de loop van de jaren en geeft men aan dat nu die mogelijkheden er wel zijn. Dat men vrij is om diverse neven activiteiten te kiezen waarvoor opleiding wordt geboden. Hierdoor wordt de behoefte Competentie voor de meeste respondenten als positief ervaren. Al hoewel één respondent uit 2018/2019 aangeeft dat ook op dit moment de mogelijkheid tot het volgen van een opleiding in de praktijk niet wordt ondersteunt.

“Ik ben bezig met een Hbo-opleiding, dat kan ook allemaal eraan. Dat is gewoon goed geregeld.”
Respondent 2 (2018/2019)

“Ik ben nu bezig met een opleiding voor schipper op te gaan.....dan moet ik afvaren en dan ben ik schipper. Dus dat is gewoon heel leuk, dat had ik nooit durven hopen dat ik dat ging doen voordat ik bij Douane begon. Dat is wel een hele leuke draai.”
Respondent 7 (2018/2019)

Respondenten die in 2021 zijn gestart geven ten aanzien van de behoefte Competentie aan dat er al vanaf het begin dat zij in dienst zijn al gesprekken worden gevoerd over doorontwikkeling. Zij laten zich daar positief over uit en geven aan dat hun zelfvertrouwen hierdoor toeneemt.

“Wat wil je en hoe gaan we dat bereiken”
Respondent 1 (2021)

“Je hebt dan de mogelijkheid om door te groeien, dat je niet op één plek vast blijft zitten”
Respondent 11 (2021)

“Dat je wel de kansen krijgt om door te groeien”
Respondent 13 (2021)

In een word-cloud is dit terug te zien, evenals andere aspecten die van invloed zijn op de behoefte Competentie. Het aspect Autonomie (oranje) is terug te zien in de codes ‘vrijheid’, ‘kansen’, ‘architect van je eigen loopbaan’, ‘voldoening’ en ‘uitdaging’. Employer brand is terug te zien in de code ‘doorgroeimogelijkheden’.



Figuur 15: Word-cloud Competentie

4.4 Nieuw Aspecten

In deze laatste paragraaf worden het resultaat beschreven die naar voren zijn gekomen.

4.4.1. Wederkerigheid Employer Branding en Motivatie

Niet alleen hebben de motivatiebehoeftes Autonomie, Betrokkenheid en Competentie voor de (potentiële) werknemer invloed op de Employer Brand van de Douane, dit geldt ook andersom. Er kan geconstateerd worden dat er sprake is van een wederkerigheid. Employer Brand is ook van invloed op de motivatie van de (potentiële) werknemer. Vele respondenten kiezen voor het werken bij de Douane omdat de Employer Brand van met name een overheidsinstelling de respondenten motiveert.

“De douane zal dat vast wel op orde hebben”
Respondent 9 (2021)

“Vastigheid, vast contract, gewoon een goede werkgever”
Respondent 4 (2018/2019)

“Dat het een goeie organisatie is, dan dat je ook goed kan doorgroeien”
Respondent 11 (2021)

4.4.2 Veiligheid

Uit de interviews met de respondenten komt het aspect ‘veiligheid’ naar voren. Naast dat veel respondenten kiezen voor een werkgever die stabiliteit en vastigheid biedt, kiest men ook voor het aspect ‘veiligheid’. Het betreft de veiligheid van de respondent zelf als persoon. Door enkele respondent wordt aangegeven dat zij van oorsprong bij de politie wilden werken. De keuze voor de Douane wordt dan toch gemaakt aangezien men de Douane als een veiliger werkplek ervaart. De respondenten geven aan dat bij de politie men als persoon in het middelpunt staat. Bij de Douane gaat het om de goederen en niet op de persoon.

“Het trok me wel meer bij de Douane omdat daar ook echt meer goederen is en niet alleen maar op de mensen en de veiligheid daarvan”
Respondent 11 (2021)

“Het is ook voor de veiligheid ...dat er heel veel problemen zijn op dit moment tegen hulpverleners en politie. Dat trok mij toch wat minder”
Respondent 9 (2021)

“De Douane ben je wel veel veiliger bezig”
Respondent 8 (2018/2019)

“De politie is ook leuk werk maar dan ben je alleen met de bevolking bezig enzo. Ik weet niet hoe ik dat anders kan uitleggen. Maar de Douane ben je wel veel veiliger bezig”
Respondent 10 (2021)

In dit hoofdstuk worden de implicaties van de resultaten van het onderzoek aan de hand van literatuur geduid.

5.1 De Employer brand

In de wetenschappelijke literatuur wordt Employer Branding gekoppeld aan een drietal aspecten, te weten de Functionele-, de Economische- en Psychologische aspecten zoals beschreven door Ambler en Barrow (1996). Employer Branding is gericht op zowel de huidige als op de toekomstige medewerker. En het betreft het geheel van kwaliteiten en eigenschappen van een organisatie en de associatie die men ermee heeft.

De overeenkomst tussen beide groepen respondenten is dat het merendeel geen goed beeld heeft van de Douane als werkgever voordat men er ging solliciteren. Slechts één respondent had een duidelijk beeld van het werk van de Douane aangezien deze respondent stage heeft gelopen bij de Douane. De overige respondenten geven aan dat het lastig is voor een buitenstaander om een goed beeld te krijgen van het werk van de Douane. Beeldvorming die er wel is wordt gevormd door de verhalen van (schoon-) ouders die al bij de Douane werkzaam zijn of de gedachtegang van onder andere de omgeving van de respondenten, dat de Douane de passagiers controleert op Schiphol.

“Vaak, denken ze je controleert paspoorten en dat is het beeld van de Douane”
Respondent 9 (2021)

Ten aanzien van functionele-, de psychologische en de economische aspecten van Employer Branding is uit de interviews naar voren gekomen dat het wisselt welk aspect van belang is.

Voor de respondenten die in 2021 zijn gestart is in eerste instantie het economische aspect van belang. Men heeft als buitenstaander geen goed beeld van de Douane als werkgever en kiest voor een overheidsinstelling waarbij salaris en stabiliteit daarvan voorop staan. Het economische aspect waarbij het gaat om de materiele vergoeding, salaris is voor meerdere respondenten een reden geweest om te solliciteren. Hierbij gaat het niet om de hoogte van het salaris als wel om de betrouwbaarheid dat het salaris maandelijks wordt gestort. De extrinsieke motivatie zoals deze wordt omschreven door Ryan en Deci (2000) is hierbij doorslaggevend. Evenals het perspectief dat er groei is in het salaris. Enkele respondenten uit deze groep gaven aan in een vorige baan meer te verdienen, echter de onzekerheid met betrekking tot het uitbetalen van het salaris en het ontbreken van een vast contract waren redenen om over te stappen naar de Douane. Ondanks een lager salaris.

Bij deze respondenten speelt na het economische aspect het functionele aspect een rol, de mogelijkheid tot opleiding en ontwikkeling. Doordat men kennisneemt van de organisatie en het daadwerkelijke werk, ervaren enkele respondenten de waarde ervan en ervaren het als zinvol werk.

De psychologische aspecten waaronder de behoefte om erbij te horen, achter de visie en doelstelling van de Douane organisatie te staan wordt door geen enkele respondent genoemd als reden om te gaan werken bij de Douane. Nu de respondenten werkzaam zijn groeit dit psychologisch aspect. De respondenten komen in aanraking met het daadwerkelijke werk van de Douane, leren de visie van de organisatie kennen en geven aan dat zij het gevoel hebben zinvol werk te verrichten en een maatschappelijk belang te dienen.

Bij de respondenten die in 2018/2019 zijn gestart komen als eerste de functionele aspecten aan bod en is het psychologische aspect gegroeid. Zij geven aan er veel ontwikkelmogelijkheden zijn maar dat de beloofde opleidingen niet altijd worden waargemaakt. Er is een periode geweest dat er weinig tot

geen opleiding mogelijk was als ook geen doorgroei naar een andere functie. Deze periode wordt als demotiverend ervaren.

“De laatste tijd is dat ook eigenlijk een pluspunt binnen de Douane. Dat er loopbaanmogelijkheden aan de orde zijn, scholingsmogelijkheden maar in die periode dat ik begon, zeg maar 2011-2016 was dat vond ik dat heel erg. Vond ik dat matig als ik heel eerlijk ben.”

Respondent 8 (2018/2019)

Het psychologische aspect bij deze groep is toegenomen nu men de organisatie kent. De waarde van hun werk, de visie en doel van de organisatie is bekend en wil erbij horen en gaat ervoor staan.

“Dan lig ik op de grond, onder de hutjes onder de bedden te kijken. Dan loop je erbij en dat vind ik helemaal geweldig”

Respondent 7 (2018/2019)

Employer brand van Douane	
Het beeld van het werk van een douanier is bekend	1
Het was lastig om een beeld te vormen	8
De functionele kenmerken zijn van belang	12
De psychologische kenmerken spelen een rol	-
De economische kenmerken zijn doorslaggevend geweest	8
De Douane als overheidsinstelling	4
Baan- en inkomenszekerheid	6
De mogelijkheid om door te groeien	12

Meerdere respondenten maken in de interviews een vergelijking met de politie. Drie van de respondenten hebben eerder gesolliciteerd bij de politie maar zijn daar niet aangenomen. Meerdere respondenten gaven aan juist niet bij de politie te willen werken, aangezien zij daar als persoon meer in het middelpunt staan. Men ervaart de politie als een brandhaard met veel negativiteit ten aanzien van de politieagent zelf. Het werk bij de Douane, waar de goederen het middelpunt zijn wordt als een veiliger werkplek ervaren. Het aspect van veiligheid en het zijn van een veilige werkplek is een psychologische aspect dat door Amber en Barlow (1996) wordt beschreven.

Een reden om te solliciteren bij de Douane, door diverse respondenten aangegeven, is het feit dat vader, moeder of schoonmoeder al werkzaam is bij de Douane en/of de belastingdienst. De respondenten worden door hun (schoon-) ouders erop gewezen en gestimuleerd om bij de Douane te gaan solliciteren. Als ook een enthousiast en bevlogen verhaal door een ervaren Douane medewerker op de wereldhavendagen is van invloed geweest op een respondent om te solliciteren bij de Douane. Slechts een enkeling kiest voor de Douane vanuit dienstverlening of vanuit verbetering van de wereld.

“Ik heb zelf ook kinderen en die wil ik niet zien verzuipen in de troep die het land binnenkomen. Daar wil ik voor waken, vandaar dat ik mijn steentje wil bijdragen aan de maatschappij”

Respondent 10 (2021)

“Bij te dragen aan een verbetering van de wereld”

Respondent 7 (2018/2019)

De aantrekkingskracht, het imago en de associatie die men heeft van de Douane waren voor meerdere respondenten de reden om te gaan solliciteren bij de Douane. Waarbij bijna alle respondenten aangaven geen goed beeld te hebben van de Douane als werkgever en van de werkzaamheden zie uitgevoerd moeten worden.

“De Douane staat in de schaduw nog een beetje. Maar het zou wel echt meer positiever naar buiten gebracht kunnen worden, want het is heel anders dan mensen denken”
Respondent 9 (2021)

Employer brand vervolg	
Niet aangenomen bij Politie	3
Veiliger werkgever irt politie	2
Niet aangenomen bij de Marine	1
Op zoek naar vastigheid na diverse baantjes	2
Vader, moeder of schoonmoeder al werkzaam bij Douane	3
Verbetering van de wereld	1
Dienstverlening	1
De Douane is een betrouwbare werkgever	11

5.2. Zelf Determinatie Theorie

De Zelf Determinatie Theorie is gebaseerd op de menselijke motivatie en persoonlijkheid, Deci en Ryan (2012). Hierbij gaan zij uit van de drie basisbehoeften, te weten Autonomie, Betrokkenheid en Competentie. Deze ABC-behoeftes geven aan dat een werknemer graag wil werken, zich wil ontwikkelen en verantwoordelijkheden op zich wil nemen, Van den Broeck et al. (2009). De co-occurrence tabel met betrekking tot de 3 code groepen Autonomie, Betrokkenheid en Competentie laat zien dat elke respondent deze 3 motivatoren benoemt, waarbij de motivatie Competentie er ten opzichte van Autonomie en Betrokkenheid uit springt. Het aspect Betrokkenheid bij de Douane organisatie wordt het minst benoemd.

In de volgende paragrafen zal hier verder op worden ingegaan.

	1 res...	2 R...	3 R...	4 Respo...	5 Res...	6 Res...	9 R...	10 Resp...	11 Resp...	12 res...	13 Resp...	14 Re...	Totals
	44	79	53	43	70	69	42	31	79	44	95	14	
AUTONOMIE	3	11	1	2	7	13	5	3	3	8	21	2	79
BETROKKENHEID	8	1	1	10	3	6	7	1	11	5	15		68
COMPETENTIE	8	9	11	16	21	18	8	16	6	12	22	4	151
Totals	19	21	13	28	31	37	20	20	20	25	58	6	298

Tabel 6: co-occurrence table Autonomie, Betrokkenheid en Competentie

5.2.1 Autonomie

De Zelf Determinatie theorie geeft aan dat de medewerkers zich autonoom voelen als zij zelf hun werktaken kunnen kiezen. Maar ze voelen zich ook autonoom als ze achter de hen opgelegde taken kunnen staan en de waarde hiervan kunnen inzien. Uit de gesprekken met de respondenten is naar voren gekomen dat de meeste taken hen worden opgelegd Van den Broeck et al. (2009). De vrijheid om daarbinnen te kunnen aangeven waar je eigen voorkeur ligt of waar de respondent zelf meer waarde ervaart, wisselt per respondent. Een afhankelijk van de afdeling waar de respondent werkzaam is en van de ervaring die de respondent heeft binnen de organisatie kan hierbij een rol spelen. Voor dit onderzoek is daar verder geen onderzoek naar verricht. De respondenten die in 2021 zijn gestart hebben hun focus op hun eigen werk en leertraject waarin zij nu zitten. Hun blik gaat nog niet verder dan het proces dat zij nu bedienen. Daarbinnen kunnen zij wel voorkeuren aangeven, dat ook wordt gehonoreerd door de teamleider.

Demotivatie ontstaat als het werk niet als zinvol wordt ervaren. Respondenten die in 2018/2019 zijn gestart geven aan dat zij in het werkveld aspecten zien waar vanuit het landelijk kantoor geen aandacht voor is. Of waar er naar hun gevoel niet naar hen wordt geluisterd. Hierbij wordt het voor een enkele respondent lastig om achter de opgelegde taken te staan. Zowel de behoefte Betrokkenheid als de behoefte Competentie worden dan niet vervuld, Van den Broeck et al. (2009).

Ten aanzien van de mogelijkheid om zelf je werk in te delen geven de meerderheid (7) van de respondenten aan dat dat mogelijk is. De respondenten die in 2021 zijn gestart geven aan dat zij kunnen aangeven bij hun teamleider als zij een dag andere taken willen oppakken. Zij zijn op dit moment de organisatie nog aan het leren kennen en de daarbij behorende mogelijkheden. Zij vinden het prima dat de werkzaamheden voor hen worden gepland. Ze kunnen aangeven als ze een dag andere taken willen oppakken om afwisseling in hun werk te houden. Dit wordt dan meestal gehonoreerd.

De respondenten die in 2018/2019 zijn gestart geven aan dat zij zelf meer kiezen welke werkzaamheden zij willen oppakken. Hierin is een verschil tussen de C-functionaris die werkzaam is op de administratie en de C-functionaris die in het fysiek toezicht werkt. De respondenten die in 2018/2019 zijn gestart geven aan dat zij naast de vrijheid die zij hebben ook taken zien die zij niet mogen uitvoeren. Of die hen niet worden opgelegd vanuit het Douane Landelijk Tactisch Centrum¹. De respondenten geven aan dat in de praktijk zij een verschil ervaren met de opdrachten die zij moeten uitvoeren vanuit het DLTC ten opzichte van de praktijk die zij zien in de havens en op Schiphol. Zij hebben geen invloed op de opdrachten die door het DLTC worden gegeven aan hen.

“Je probeert jezelf wel nuttig te maken en nuttig te voelen met het werk dat je doet. En als je dan bijvoorbeeld ziet dat het geen nut meer heeft. Dat is een beetje hetzelfde als dat de motivatie weg is”

Respondent 6 (2018/2019)

Autonomie	
De respondenten kunnen zelf hun taken kiezen	7
Zij staan achter de opgelegde taken staan	8
Men voelt zich vrij binnen het werk	13
Men voelt zich verantwoordelijk	13
Respondenten hebben het gevoel zinvol werk te doen	4

5.2.2 Betrokkenheid

De behoefte Betrokkenheid gaat over de relatie met collega's, de werksfeer die onderling is gecreëerd en het gevoel van waardering die de medewerker krijgt door collega's en leidinggevende en vice versa, van den Broeck et al. (2016). Alle respondenten geven aan dat zij zich gewaardeerd voelen door hun collega's en de meerderheid ook door hun teamleider. Hierin is in eerste instantie geen onderscheid tussen respondenten die in 2018/2019 zijn gestart en respondenten die in 2021 zijn gestart. De respondenten laten zich overwegend positief uit over hun collega's.

¹ Douane Landelijk Tactisch Centrum (DLTC) stelt de risicoanalyses op, op basis van allerlei informatie in de diverse systemen. Vervolgens stuurt zij controleopdrachten naar de collega's in het fysiek toezicht, zodat zij gerichte controles kunnen uitvoeren.

Eén respondent gaf aan minder tevreden te zijn over enkele collega's.

"30 % procent hier echt heel goed zijn werk doet en supergemotiveerd is om te werken. 30% procent, die doet er wat er gevraagd wordt, maar dan ook niets minder en dan hou je 40 procent over die echt totaal niks doet"
Respondent 12 (2018/2019)

De sfeer op de werkvloer wordt overwegend positief genoemd door alle respondenten. Collega's zijn overwegend behulpzaam en bereid de respondenten te helpen en te ondersteunen. Dit geldt zowel voor de respondenten uit 2021 als de respondenten die eerder zijn gestart. Alle respondenten ervaren dit als positief, met ervaart dat het één team is en dat men gezamenlijk aan iets werkt.

"Je hebt collega's die altijd klaar staan om jou te helpen"
Respondent 10 (2021)

"Die ervaren collega heeft mij ingewerkt, opgeleid ondersteund"
Respondent 13 (2021)

"Het is een leuk team waarin je terechtkomt"
Respondent 1 (2021)

De relationele Betrokkenheid bij het werk is groter bij de respondenten die in 2018/2019 zijn gestart dan bij de respondenten die in 2021 zijn gestart. De respondenten uit 2021 zijn nog druk met het leren ontdekken van zowel hun werk als de organisatie. De respondenten uit 2018/2019 zijn meer verbonden met de werkinhoud en zijn echt onderdeel van een team en van de Douane. Zij laten zich hier met passie en bevologenheid over uit. Hieruit lijkt dat verbondenheid toeneemt naarmate men langer werkzaam is. Dit in tegenstelling tot respondenten die in 2021 veelal online zijn gestart en slechts sporadisch hun collega's live op de werkvloer hebben gezien. Om te bevestigen of dit ook daadwerkelijk zo is zal er nader onderzoek moeten plaatsvinden.

"Iedereen wil je altijd helpen bij ons binnen de afdeling dus, dat ervaar ik ook echt als heel erg positief. Zeker nu met dat thuiswerken voel je soms nog best wel een afstand tussen collega's omdat je die nog nooit hebt gezien"
Respondent 13 (2021)

Betrokkenheid	
De respondenten voelen zich gewaardeerd door collega's	13
Respondenten praten positief over relatie met collega's	12
Men voelt zich gesteund door collega's	13
De werksfeer wordt als prettig ervaren	13
Ik zit op mijn plek	7
Respondenten laten zich negatief uit over collega's	1

5.2.3 Competentie

Het inzetten van de talenten van de medewerker en de ontwikkeling van de medewerker komt naar voren in de behoefte Competentie, Deci en Ryan (2000). Alle respondenten hechten veel waarde aan het vergroten van hun Competentie door het volgen van opleidingen. Hun intrinsieke motivatie om zich verder te ontwikkelen is groot.

Respondenten uit 2021 waren recentelijk klaar met hun startopleiding. Zij gaven aan dat er met hun teamleider al gesprekken worden gevoerd over eventuele vervolgopleidingen. De respondenten gaven aan dat zij deze gesprekken als prettig ervaren. Dat de organisatie aandacht heeft voor de ontwikkeling van hun Competentie.

“Wij zijn dan een groep met best wel wat jonge mensen, dan is dat ook heel erg fijn om daar over te spreken van wat wil je en hoe gaan we dat bereiken”
Respondent 1 (2021)

De respondenten uit 2018/2019 geven aan dat de mogelijkheid om neventaken op te pakken een positieve stimulans is voor zowel het werk als voor hun eigen ontwikkeling. Ze ervaren dat ze groeien als persoon, hun zelfvertrouwen neemt toe en hun talenten worden aangeboord en ontwikkeld. Ze ervaren een positieve werkbeleving en geven aan dat de mogelijkheid om opleidingen te kunnen volgen perspectief biedt voor de toekomst.

“Dat had ik nooit durven hopen dat ik dat ging doen voordat ik bij Douane begon”
Respondent 7 (2018/2019)

Slechts één respondent uit 2018/2019 gaf aan dat opleidingsmogelijkheden wel jaarlijks werden besproken maar in de praktijk er niets van terecht kwam. Dit leidt bij hem tot demotivatie.

“Met betrekking tot volgen van opleidingen daar worden hele mooie dingen beloofd hier, wat ze echt totaal niet nakomen”
Respondent 12 (2018/2019)

Competentie	
Ik kan mij verder ontwikkelen	12
De werkgever biedt de mogelijkheid om opleiding te volgen	12
Er wordt mij geen gelegenheid gegeven om een opleiding te volgen	1
Door de mogelijkheid om opleiding te kunnen volgen neemt mijn zelfvertrouwen toe	12

5.3 Wederkerigheid Employer Brand en motivatie

Respondenten uit beide groepen hebben aangegeven dat het beeld van de Douane als overheidsinstelling staat voor stabiliteit en vastigheid. De Employer Brand van de Douane is hierdoor van invloed op de motivatie van de (potentiële) werknemer. Hiermee wordt vastgesteld dat er sprake is van een wederkerigheid en dat zowel motivatie als Employer Brand van invloed zijn op elkaar.

“Ik verwacht wel gewoon goed georganiseerde bedrijf”
Respondent 5 (2018/2019)

“Een goed geregeld bedrijf is, dat natuurlijk voor de overheid zelf is”
Respondent 9 (2021)

5.4 Veiligheid

Respondenten uit zowel 2018/2019 als uit de groep 2021 gaven aan dat de keuze voor Douane als werkgever mede werd bepaald door de veiligheid van het werk die men ervaart als werknemer.

“Omdat ik daar ook echt met goederen bezig bent en ik hoef niet, zoals de politie op straat, die man met alles en nog wat te maken krijgt, dat stukje dus ook een stukje minder risicovol”
Respondent 7 (2018/2019)

“De politie is ook leuk werk maar dan ben je alleen met de bevolking bezig..... Maar de Douane ben je wel veel veiliger bezig”
Respondent 10 (2021)

“Dat er heel veel problemen zijn tegen hulpverleners qua ambulance en politie. Dat moet trok mij toch wat minder”
Respondent 9, 2021

Het aspect veiligheid komt niet terug in de aspecten van Employer Brand ingals het functionele aspect, het economische aspect of het psychologisch aspect, Ambler en Barrow (1996). Bij de drie motivator aspecten Autonomie, Betrokkenheid en Competentie zoals beschreven in de Zelf Determinatie Theorie van den Broeck et al. (2016) wordt het aspect veiligheid als persoon niet benoemd.

5.5 Aangescherpt procesmodel

In paragraaf 2.3 is een voorlopig conceptueel model gepresenteerd. De Employer Branding wordt door Ambler en Barrow (1996) als volgt omschreven:

‘Het Employer Brand omvat een variëteit aan functionele, economische en psychologische kenmerken die passen bij de identiteit van de organisatie als werkgever’

De Functionele- en Economische kenmerken van de Douane organisatie als werkgever spelen bij de meeste respondenten een rol. De Psychologische kenmerken spelen nauwelijks tot geen rol bij de respondenten. Employer Brand van de Douane lijkt te worden bepaald door het feit dat ze een overheidsinstelling is. Waardoor er zekerheid, vastigheid en betrouwbaarheid wordt gegarandeerd. Deze aspecten worden door de respondenten genoemd en geen aspecten die specifiek verbonden zijn aan de Douane als werkgever. De brand van een overheidsinstelling lijkt hiermee sterker te zijn dan de Brand van de Douane. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de Employer Brand van de Douane niet sterk vertegenwoordigd is. De Douane is niet zichtbaar en haar brand komt niet overeen met de daadwerkelijke inhoud van het werk. De Employer Brand van de Douane is voor een buitenstaander lastig vast te stellen. Op één respondent na geven alle respondenten aan dat men van tevoren niet weet wat werken bij de Douane inhoudt.

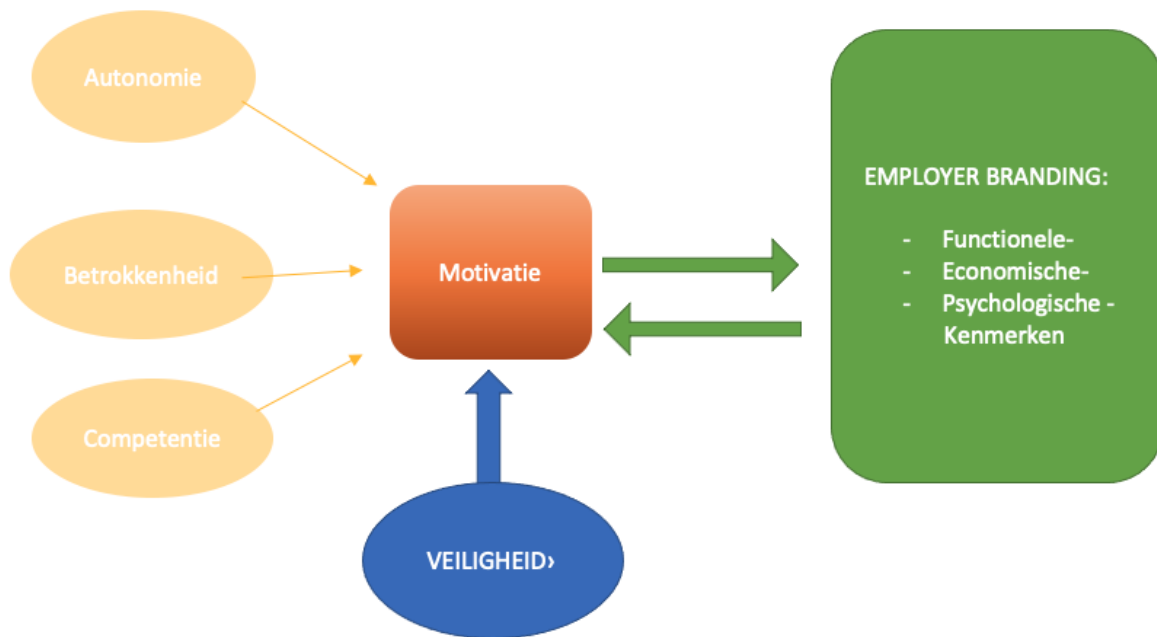
De Zelf Determinatie Theorie gaat uit van de behoeftes die van invloed zijn op de motivatie, van den Broeck et al. (2016). De behoeftes Autonomie en Competentie worden door alle respondenten meerdere keren genoemd. Echter eerder in relatie tot het feit dat de Douane een overheidsinstelling is dan dat het sec de Douane als werkgever betreft. De behoefte Betrokkenheid ontstaat en groeit nadat men in dienst is gekomen. De respondenten ervaren dan de collegialiteit, de sfeer op de werkvloer en de impact van hun werk, Van den Broeck et al (2009). Er is een relatie tussen de motivatiebehoefte zoals beschreven in de Zelf Determinatie Theorie en de keuze voor een werkgever bij de (potentiële) medewerker. Waarbij de mate waarin en welke motivatiebehoefte voorop staat kan wijzigen naarmate men langer in dienst is. De respondenten in dit onderzoek hebben gekozen voor de Douane vanuit de betrouwbaarheid en de stabiliteit van de Douane als overheidsinstelling, waarin in eerste instantie de motivatiebehoefte Autonomie en Competentie worden geborgd.

Geconstateerd kan worden dat er sprake is van een wederkerigheid. Employer Brand is van invloed op de motivatie van de (potentiële) werknemer. De motivatiebehoefte Autonomie, Betrokkenheid en Competentie worden beïnvloed de Employer Brand.

Opvallend is de reden dat respondenten hebben gekozen voor de Douane en niet voor bijvoorbeeld de politie of defensie als overheidsinstelling. Zij geven aan hierdoor te kiezen voor hun persoonlijke veiligheid. Respondenten geven aan dat als politieagent men midden in de onrust en het geweld op straat staat, als douanier heeft men te maken met de goederen en is men niet als persoon het middelpunt. Dit voelt voor hen als veiliger en minder kwetsbaar. Men heeft daarom gekozen voor de Douane en niet voor de politie.

Het conceptueel procesmodel zal worden aangepast. De behoeftes Autonomie, Betrokkenheid en Competentie zijn van invloed op de motivatie van een (potentiële) werknemer. Er is sprake van een

wederkerigheid van Employer Brand op de motivatie. En het aspect 'veiligheid als persoon' een rol bij de motivatie om juist voor de Douane als werkgever te kiezen.



Figuur 16: definitief procesmodel

5.6 Beantwoording van de onderzoeksvraag:

Met dit onderzoek is beoogd antwoord te krijgen op de vraag

Wat motiveert een medewerker om juist bij de organisatie Douane te gaan en of te blijven werken?

Om deze vraag te beantwoorden is onderzoek gedaan naar de Employer Brand van de Douane. Wat wordt er verstaan onder Employer Brand en wat is de Employer Brand van de Douane. Vanuit de Zelf Determinatie Theorie is gekeken naar de drie basisbehoeftes met betrekking tot motivatie van de mens, te weten Autonomie, Betrokkenheid en Competentie. Is er een verband te vinden tussen deze motivatie behoeftes en Employer Brand.

De Employer Brand van de Douane als werkgever is niet zichtbaar. Men heeft geen goed beeld van het werk dat door de Douane wordt verricht. Ze gaat mee in de Employer Brand die men heeft van de overheid als werkgever.

De behoefte Competentie, waarin de talenten van de respondenten en de ontwikkeling daarvan centraal staat, is de belangrijkste motivator ten aanzien van Employer Brand. Dit komt terug in de diversiteit van het werk waarin de talenten van de respondenten bij de diverse werkzaamheden aan bod komen. Gevolgd door de mogelijkheden die worden geboden voor opleiding.

Het aspect Autonomie komt naar voren door het ervaren van 'vrijheid'. De vrijheid om het werk zelf in te richten, inhoudelijk maar ook welk werk er wordt opgepakt. Het zelf beslissingen mogen nemen binnen de gestelde kaders. Daarna komt de zekerheid van een 'vast contract', een economisch aspect van Employer Brand van de overheid aan bod.



6 Aanbevelingen

Uit dit onderzoek komen de volgende aanbevelingen voor de Douane:

Employer Branding:

De Employer Brand van de Douane is voor een buitenstaander niet zichtbaar. Gebleken is dat de motivatie wordt beïnvloed door de Employer Brand maar ook dat er sprake is van een wederkerigheid, dat Employer Brand van invloed is op de motivatie van een potentiële medewerker. Het is daarom van belang de Employer Brand te versterken en om zichtbaarder te worden.

- In dit jubileumjaar kan de Douane gebruik maken van het feit dat zij de oudste handhavingsdienst in Nederland is die dit jaar 425 jaar bestaat. Een film en/of documentaire over het werk van de douanier in de loop der jaren kan haar zichtbaarheid vergroten.
- De ontvlechting van de belastingdienst kan worden gebruikt om de Douane als zelfstandige directoraat zichtbaar neer te zetten. Niet alleen intern maar juist naar buiten toe.
- Om als werkgever zichtbaarder te worden kan de Douane zich laten zien op beurzen en evenementen specifiek voor werkzoekende.
- Het creëren van (meer) stageplekken binnen diverse regio's. Om vervolgens contacten te leggen met Mbo-opleidingen voor het aanbieden van stageplekken. Studenten krijgen zo een inkijk in het werkveld en ervaring met de Douane.
- Betrek onder andere de C-functionaris bij de werving van potentiële medewerkers. De betrokkenheid en het enthousiasme over het werk is bij deze groep groot. Zij kunnen de Employer Brand van de Douane als werkgever versterken.

Motivatiebehoefte:

De motivatiebehoefte Competentie komt als sterkste naar voren. Naast de behoefte aan 'veiligheid als persoon'.

- De behoefte Competentie in vacatures en op beurzen en events ten behoeve van werving nadrukkelijker benoemen.
- Op evenementen als 'de wereldhaven dagen' het aspect veiligheid naast de motivatiebehoefte competentie benadrukken.
- Het aspect 'veiligheid als persoon' terug laten komen in vacatureteksten.

1. Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties*. Noordhoff.
2. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
3. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching Employer Branding. *Career development international*.
4. Belgrave, L. L., & Seide, K. (2019). Grounded theory methodology: principles and practices. In *Handbook of research methods in health social sciences* (pp. 299-316). Springer Singapore.
5. Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded theory: A practical guide*. Sage.
6. De Boer, F. (2011). De grounded theory approach: Een update. *Kwalon*, 1(16), 25-33.
7. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory.
8. Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2003). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology.
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory.
11. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*.
12. Gagné, M. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press, USA.
13. Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1967). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research.
14. Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*.
15. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
16. Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), 501-517.
17. Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, 57(2), 405-421.
18. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4).
19. Van den Broeck, A. (2016). De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur. *Over. werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 26(2), 67-74.
20. Van Raaij, W. F., Vinken, H., & Van Dun, L. P. M. (2002). Het imago van de Publieke Sector als Werkgever. *Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, OSA-publication A*, 184.
21. Verschuren, P., Doorewaard, H., & Mellion, M. (2010). *Designing a research project*

Bijlage 1: Topiclist interview C functionarissen

- Inleidend

Uitleg gang van zaken interview, geluidsopname.

Anonimiteit opnieuw waarborgen.

Verkenning achtergrond deelnemer

Beknopte omschrijving functie deelnemer

- Topics

Wat zijn voor jou belangrijke redenen om voor een bepaalde werkgever te kiezen?

Welke verwachtingen heb je van een werkgever?

Wat is daarin het belangrijkste voor jou wat een werkgever jou kan bieden?

Wat was voor jou de reden om te kiezen voor de Douane als werkgever?

Wat is trekt je aan in de Douane als werkgever?

Wat is het eerste waar je aan denkt als je het hebt over de Douane als werkgever?

Was het voor jou bekend wat de Douane allemaal doet?

Welk beeld had je van de Douane?

Wat waren je verwachtingen van de Douane als werkgever

Waar moet een werkgever voor jou aan voldoen?

a. *Hierbij valt te denken aan welke motivatie is er voor jou om te solliciteren?*

b. *En dan specifiek bij de Douane?*

Wat waren je persoonlijke motivaties/redenen om bij de Douane te gaan werken?

Vind je het belangrijk dat je zelf je werk mag indelen?

Nu je werkzaam bent bij de Douane zijn je verwachtingen uitgekomen?

c. Welke verwachtingen zijn wel uitgekomen?

d. Wat is anders dan je had verwacht?

Als je dit van tevoren wist zou je dan nu weer solliciteren?

Zou je op een verjaardag of in je vriendenkring de Douane als werkgever aanraden?

e. Welke argumenten zou je aanvoeren als je de Douane als werkgever aanraadt?

f. Welke reden of welke punten benoem je als je de Douane als werkgever niet aanraadt?

Als je een gesprek zou krijgen met de Directeur-Generaal wat zou je haar dan willen meegeven?

g. Wat zou er veranderd moeten worden?

h. Welke aspecten gaan goed wat voor jouw belangrijk is?

- Afsluiting

Afronden van het gesprek.

Ruimte voor vragen/opmerkingen deelnemer.

Gelegenheid dat zij altijd naderhand contact kunnen opnemen bij vragen of onduidelijkheden.

Dat de uitwerking van het interview gemaild zal worden voor een controle.

Bedanken voor interview.

Bijlage 2: Uitnodiging verzoek tot deelname interview teamleider

Beste ,

Mijn naam is Wendy Knippers en ik ben werkzaam als Competentiemanager binnen IM Douane.

Sinds september 2019 volg ik de opleiding Public Management aan de universiteit van Enschede. Na het afronden van alle verplichte en keuzevakken ben ik nu in de afstudeerfase beland. Deze fase bestaat voor een deel uit het afnemen van interviews ten behoeve van mijn onderzoek.

Voor mijn thesis doe ik onderzoek naar de employer brand van de Douane in relatie tot de motivatie van de medewerker. Met andere woorden waarom kiest iemand ervoor om juist bij de Douane te gaan solliciteren en/of te blijven werken. Hiervoor zou ik graag interviews willen afnemen met C-functionarissen die net gestart zijn en C-functionarissen die 2 a 3 jaar geleden gestart zijn. Via heb ik de namen van en doorgekregen.

Ik zou hen graag op korte termijn willen uitnodigen voor een interview dat ca 30 minuten zal duren. Gezien de huidige maatregelen zal het interview plaatsvinden via webex. Het onderzoek voldoet aan de code van de universiteit Twente. Dit betekent o.a. dat vertrouwelijkheid gegarandeerd is en dat uitspraken nooit terug te voeren zijn op een persoon.

Vanwege de aanstaande kerstperiode zou ik het gesprek met hen graag voor 15 december plannen.

Ik hoor graag van je of het akkoord is dat ik ze benader voor mijn onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Wendy Knippers

Bijlage 3: Uitnodiging verzoek deelname interview C functionarissen

Beste ,

Mijn naam is Wendy Knippers en ik ben werkzaam als Competentiemanager binnen IM Douane. Sinds september 2019 volg ik de opleiding Public Management aan de universiteit van Enschede. Na het afronden van alle verplichte en keuzevakken ben ik nu in de afstudeerfase beland. Deze fase bestaat voor een deel uit het afnemen van interviews ten behoeve van mijn onderzoek.

Voor mijn thesis doe ik onderzoek naar de Employer Brand (imago en aantrekkelijkheid) van de Douane in relatie tot de motivatie van de C functionaris. Met andere woorden waarom kiest iemand ervoor om juist bij de Douane te gaan solliciteren en/of te blijven werken. Hiervoor zou ik graag een interview met je afnemen.

Gezien de huidige maatregelen zal het interview plaatsvinden via webex. Het onderzoek voldoet aan de code van de universiteit Twente. Dit betekent o.a. dat vertrouwelijkheid gegarandeerd is en dat uitspraken nooit terug te voeren zijn op een persoon.

Je teamleider,, heeft akkoord gegeven dat je mag meewerken aan dit onderzoek. Ik zou het fijn vinden als je daadwerkelijk mee wilt werken. Het interview zal 30 – max 45 min. van je tijd in beslag nemen. Vanwege de aanstaande kerstperiode wil ik het gesprek plannen voor 15 december 2021. Kun je aangeven wat voor jou een geschikt moment is in deze periode ivm je diensten?

Ik hoor graag van je of ik je mag interviewen. Je kunt me hiervoor bellen op 06 of via een reactie op deze mail.

Groeten

Wendy Knippers

Bijlage 4: Mail respondenten in zake controle transcriptie

Beste ...,

Allereerst nogmaals bedankt voor je medewerking aan mijn afstudeeronderzoek.

Hierbij tref je een woordelijke transcriptie aan van het interview van dd/mm. Als je in de gelegenheid bent, kun je het nalezen en mocht je van mening zijn dat iets niet correct is weergegeven, wil je het me dan laten weten? Als ik voor dd/mm niet van je heb gehoord, ga ik ervan uit dat alles klopt.

Ik wens je alvast fijne feestdagen,

Groeten,

Wendy Knippers

Bijlage 5: Rapport codegroepen en codes Atlas.ti

ATLAS.ti Report

Thesis Wendy Knippers

Code groups

Report created by Wendy knippers on 18 Mar 2022

◆ AUTONOMIE

Members:

- architect van je eigen loopbaan
- eigen werk leuk maken
- goud goed
- kansen
- nevenactiviteit
- soort werk
- Uitdaging
- vertrouwen
- voldoening
- vrijheid
- werkdruk
- werkgever samen met werknemer
- Zelfstandig
- zinvol

◆ BETROKKENHEID

Members:

- alles bespreekbaar
- altijd helpen
- betrokkenheid
- bezorgdheid
- collega's / collegialiteit
- compliance
- erkenning
- fijne werkgever
- fijne werksfeer
- geholpen
- gemoedelijk
- leuk
- mensen omgaan
- plezier
- positieve feedback
- sfeer
- thuis voelen
- vaste collega's
- vertrouwen
- vriendelijkheid
- waardering

COMPETENTIE

Members:

- actief bezig zijn • architect van je eigen loopbaan • carrière • Diversiteit • doorgroeimogelijkheden • eigen ontwikkeling loopt achter • fijn werk • kansen • loopbaantraject • mogelijkheden • ontwikkeling • Opleiding • persoonlijke ontwikkeling • perspectief • scholingsmogelijkheden • specialiseren • studie uren • supermooi werk • toekomst gerichte baan • toekomstgericht • toekomstperspectief • Uitdaging • voldoening • vrijheid

DOUANE

Members:

- beeld van de douane • bescherming • betrouwbaarheid • cultuur • dienstverlening • fijne werkgever • financieel • goed georganiseerd bedrijf • grote werkgever • land dienen • minder risicovol • open organisatie • overheidsinstelling • secundaire arbeidsvoorwaarden • serieus • steentje bijdragen • toekomstperspectief • vast contract • waardering • zekerheid

EMPLOYER BRAND

Members:

- aantrekkingskracht • arbeidsomstandigheden • bedrijfsresultaat • beeld van de douane • betrouwbaarheid • CAO • cultuur • dienstverlening • doorgroeimogelijkheden • douane op tv • eerlijk • erin geluist • fijne werkgever • fijne werksfeer • financieel • goed georganiseerd bedrijf • goed geregeld • grote werkgever • job for life • kansen • land dienen • lastig beeld • leeftijd • leek ziet op tv • loopbaantraject • minder risicovol • mogelijkheden • overheidsinstelling • randvoorwaarden • salaris • secundaire arbeidsvoorwaarden • serieus • steentje bijdragen • stond niet in de vacature • toekomst gerichte baan • toekomstperspectief • vast contract • vrijheid • waardering • weinig in de publiciteit • wereldhavendagen • zekerheid • zoektocht

INVLOED DERDEN

Members:

- moeder

NEGATIVITEIT

Members:

- cynisch • erin geluist • financieel achter • frustratie • gedemotiveerd • geen eigen initiatief • geen opleiding • makkelijk je geld verdienen • middelen • niet de middelen • niet gewerkt • niet nakomen • niet zoveel mogelijkheden • onwetendheid • slechte organisatie • stond niet in de vacature • tekortkoming • tweederangs • veiligheid niet goed georganiseerd • verdienen te weinig • verwachtingen valt tegen

OVERHEID

Members:

- ambtenaar • arbeidsomstandigheden • CAO • financieel • goed georganiseerd bedrijf • goed geregeld • goede werkgever • grote werkgever • job for life • overheidsinstelling • prima werkgever • randvoorwaarden • salaris • secundaire arbeidsvoorwaarden • vast contract • zekerheid

◀▶ Politie/FIOD

Members:

- FIOD
- goederen
- middelen
- Politie of Douane
- soort werk
- veiliger

◀▶ Veiligheid

Members:

- bescherming
- goederen
- minder negativiteit
- minder risicovol
- rustiger
- soort werk
- veiliger
- veiligheid