

> **TNO rapportage voor**
A&O-fonds Provincies
A+O fonds Gemeenten

MEESTER IN JE WERK

*Onderzoek onder medewerkers
Gemeenten en Provincies*



MEESTER IN JE WERK

Onderzoek onder medewerkers Gemeenten en Provincies

Rapport voor	A&O-fonds Provincies A+O fonds Gemeenten
Datum	2 juli 2014
Auteurs	L.E. Keijzer L. van der Meer
Projectnummer	060.10469/01.01
Rapportnummer	R15059
Contact TNO	Laura Keijzer
Telefoon	088 866 52 69
E-mail	laura.keijzer@tno.nl

Gezond Leven
Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2015 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	i
1 Inleiding.....	4
2 Methode.....	5
2.1 Vragenlijst.....	5
2.2 Verdiepende workshops.....	7
3 Wat heeft de medewerker nodig om meester in zijn/ haar werk te worden?.....	9
3.1 Resultaten vragenlijstonderzoek.....	9
3.2 Resultaten workshop.....	12
3.3 Conclusies.....	14
4 Wat heeft de medewerker nodig voor het vormgeven van zijn/haar verdere loopbaan en om in beweging te komen?.....	15
4.1 Resultaten vragenlijstonderzoek.....	15
4.2 Resultaten workshop.....	18
4.3 Evaluatie workshops.....	19
4.4 Conclusies.....	20
5 Hoe kunnen de fondsen bijdragen aan het invullen van deze behoeften?.....	21
5.1 Vragenlijstonderzoek.....	21
5.2 Resultaten workshop.....	21
5.3 Evaluatie workshops.....	21
5.4 Conclusies.....	22
6 Aanbevelingen.....	24
Bijlage 1 Samenvatting vragenlijst.....	26
Bijlage 2 Programma workshops.....	28
Bijlage 3 Onderzoekresultaten.....	29
Bijlage 4 Evaluatie workshops.....	51



Samenvatting

Meester in je werk

TNO heeft in opdracht van A+O fonds Gemeenten en A&O-fonds Provincies geïnventariseerd welke behoefte medewerkers hebben om zich te blijven ontwikkelen, zodat

- › de medewerker de kennis en vaardigheden heeft om in veranderende omstandigheden werk voor decentrale overheden te blijven doen,
- › de medewerker zelf actief investeert in zijn of haar inzetbaarheid en arbeidsmarktchansen, en
- › de medewerker zich verantwoordelijk voelt voor het resultaat van de organisatie waarvoor hij op dat moment werkt.

Bovenstaande kenmerken omschrijven de fondsen als 'Meester in het werk' en hebben zij als één van de speerpunten benoemd in hun beleidsplan 2014-2016.

Dit onderzoek

In dit onderzoek stonden de volgende 3 vragen centraal:

1. Wat heeft de medewerker nodig om meester in zijn/haar werk te worden?
2. Wat heeft de medewerker nodig voor het vormgeven van zijn/haar verdere loopbaan en om in beweging te komen?
3. Hoe kunnen A&O-fonds Provincies en A+O fonds Gemeenten bijdragen aan het invullen van deze behoeften, met in het bijzonder de focus op het digitale loopbaanportal?

Met een vragenlijstonderzoek en workshops hebben we antwoord gezocht op deze vragen.

Vragenlijst en workshops

Als eerste hebben wij met een vragenlijstonderzoek onder 540 medewerkers bij Gemeenten en Provincies gemeten in welke mate zij beschikken over de competenties die belangrijk worden geacht om "Meester in je werk" te worden en welke ondersteuning medewerkers van hun organisatie nodig hebben om zich (zelfstandig) te ontwikkelen. In vier verdiepende workshops met deelnemers (vanuit provincies en gemeenten) hebben we vervolgens inkleuring gegeven aan de resultaten van de vragenlijst.

In de workshop hebben we met elkaar verdiept wat de medewerkers zelf kunnen doen om meester te worden in hun werk en wat zij vanuit hun werkgever en de fondsen aan ondersteuning nodig hebben.

Resultaten en conclusies

Onderstaand bespreken we de resultaten aan de hand van de drie vragen die centraal stonden in het onderzoek:

1. *Wat heeft de medewerker nodig om meester in zijn/haar werk te worden?*

Vanuit TNO onderzoek weten we dat de volgende Vakman Nieuwe Stijl (VNS) competenties van belang zijn om meester te worden in het werk: zelfsturend leren, motivatie en geloof in eigen kunnen, netwerkvaardigheden en e-skills. Vanuit de workshops met de werknemers van provincies en gemeenten hebben we geleerd dat werknemers zelf durf, lef, communicatieve vaardigheden, zelfreflectie en samenwerkingsgerichtheid als belangrijke competenties noemen. Om deze competenties te ontwikkelen geven de deelnemers aan de workshops aan dat steun van de leidinggevende en collega's van belang zijn. Gebrek aan een veilige en vertrouwde cultuur vormen een blokkade voor persoonlijke ontwikkeling.

Met de vragenlijst is gemeten hoe respondenten zichzelf scoren op de VNS-competenties. We zien dat de respondenten hoog scoren op zelfreflectie (5,75) en iets

lager op leerstrategieën.(5,02). Respondenten jonger dan 35 jaar en korter in dienst dan 12 jaar scoren hoger op leerstrategieën en zelfsturend leergedrag. 55-64 jarigen scoren significant hoger op alle netwerkvaardigheden. E-skills mensen heeft de laagste score (3,92), met name lage score op 'ik deel informatie over mijn werkzaamheden of mijn vak via internet'.

2. *Wat heeft de medewerker nodig voor het vormgeven van zijn/haar verdere loopbaan en om in beweging te komen?*

De organisatie moet voldoende richting, ruimte en ruggensteun bieden aan medewerkers zodat zij zich kunnen ontwikkelen tot een meester in het werk. Uit het vragenlijstonderzoek en uit de workshops leren we dat er verbetering wenselijk is op het bieden van voldoende richting. Respondenten van de vragenlijst en deelnemers aan de workshops ervaren wel voldoende ruimte om zich te ontwikkelen door middel van scholing, maar de workshopdeelnemers geven wel aan dat er minder ruime is om het geleerde ook toe te passen in het dagelijks werk.

Veel respondenten (74%) hebben een training of instructie op het werk gevolgd het afgelopen jaar. We herkennen dit ook als we vragen naar welke behoefte medewerkers hebben voor het vormgeven van hun verdere loopbaan. Respondenten geven vooral aan behoefte te hebben aan 'algemene' hulpmiddelen zoals scholing, ruimte en uitbreiden takenpakket en minder aan concrete ondersteuning zoals een digitale coach of voorlichting over loopbaanontwikkeling.

Meer dan de helft (56%) wil over 5 jaar nog bij dezelfde organisatie werken, maar toch heeft ook 56% het afgelopen jaar nagedacht ander werk te zoeken en heeft ook iets ondernomen ander werk te vinden (55%).

3. *Hoe kunnen A&O-fonds Provincies en A+O fonds Gemeenten bijdragen aan het invullen van deze behoeften, met in het bijzonder de focus op het digitale loopbaanportal?*

Uit zowel de vragenlijst als de workshops blijkt dat men onvoldoende richting vanuit de organisatie ervaart voor ontwikkeling. De fondsen zouden hier hulp in kunnen bieden. Naast een duidelijke richting hebben medewerkers behoefte aan meer ruimte tijdens het werk om nieuwe geleerde kennis en vaardigheden toe te passen. De fondsen kunnen hier ondersteuning in bieden met bijvoorbeeld een cursus job crafting. We vinden in de vragenlijst en workshops ook aanknopingspunten voor het digitale loopbaanportaal die de fondsen aan het ontwikkelen zijn. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan ruimte ervaring uit te wisselen met mensen uit andere vakgebieden. In de workshop kwam naar voren dat men een marktplaats van kennis en ervaringen als mogelijkheid ziet voor de loopbaansite. Uit de evaluatievragenlijst komt naar voren dat men wel wat ziet in e-learning modules. Echter, naast digitale mogelijkheden geven respondenten en deelnemers aan dat fysieke contactmomenten erg belangrijk blijven.

Aanbevelingen

We geven de volgende aanbevelingen die zij kunnen gebruiken in hun dienstverlening naar gemeenten en provincies:

- › **Richting:** De fondsen zouden werkgevers kunnen wijzen op het belang van een duidelijke richting en deze door te vertalen naar de ontwikkeling van medewerkers. De fondsen kunnen werkgevers tevens ondersteunen in het vormgeven van deze richting.
- › **Ruimte en ruggensteun:** De fondsen kunnen het belang van het creëren van een werkomgeving waarin het geleerde gebruikt (mag) worden benadrukken en stimuleren. De fondsen kunnen hier een rol spelen in het inzichtelijk maken wat er nodig is voor het creëren van een juiste leercultuur, wat goede voorbeelden zijn (ook over sectoren heen) etc.

- › **Ruimte:** Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer ruimte tijdens het werk om nieuwe geleerde kennis en vaardigheden toe te passen. De fondsen kunnen hier ondersteuning in bieden met bijvoorbeeld een cursus job crafting.
- › **Ruimte:** De leidinggevende wordt in staat geacht om ruimte te creëren voor ontwikkeling in de dagelijkse praktijk. De fondsen zouden zich daarom ook moeten richten op deze doelgroep door leidinggevenden handvatten te bieden hoe zij loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers kunnen stimuleren.

We halen de volgende *highlights* uit het onderzoek naar voren als aanknopingspunten voor het digitale loopbaanportal:

- › **Motivatie:** de hoge motivatie om te werken aan de loopbaan is een mooi uitgangspunt voor het portal.
- › **Leerstrategieën:** biedt hulp aan medewerkers bij het plannen van acties.
- › **E-skills:** biedt in het portal mogelijkheden voor medewerkers contact te zoeken met collega's en kennis en ervaringen uit te wisselen. Kijk hierbij hoe de fondsen huidige klussen- en talentenbanken van gemeenten en provincies kunnen ondersteunen. Sluit met e-learning modules aan bij het juiste niveau e-skills.
- › **Zelfsturing:** Het is belangrijk dat de werkgever een duidelijke richting geeft, maar werknemers kunnen hier uiteraard ook actief om vragen. Het digitale portal kan helpen dit bewustzijn bij medewerkers aan te wakkeren en handvatten bieden hoe zij dit soort onderwerpen met hun leidinggevenden kunnen bespreken.

1 Inleiding

“Medewerkers bij de Provincies en Gemeenten willen een uitdagende functie in het publieke domein. Zij hebben professionele ruimte nodig om hun vak te kunnen uitoefenen. Doordat de omgeving snel verandert en decentrale overheden enorm in ontwikkeling zijn, worden ook nieuwe en andere eisen gesteld aan vaardigheden en kennis van medewerkers.”

Dit is te lezen in het Basisdocument Beleidsprogramma (2013) opgesteld door de A&O-fondsen Provincies, Gemeenten en Waterschappen. De fondsen hebben “Meester in je werk” daarom als één van de speerpunten benoemd: “Een meester in je werk heeft de kennis en vaardigheden om in veranderende omstandigheden werk voor decentrale overheden te blijven doen. De medewerker investeert zelf actief in zijn of haar inzetbaarheid en arbeidsmarktkansen. De medewerker voelt zich verantwoordelijk voor het resultaat van de organisatie waarvoor hij op dat moment werkt.”

In dit programma is geschetst waar de fondsen naartoe willen (Meester in je werk) en wat de huidige stand van zaken is. De fondsen willen graag samen met medewerkers bepalen hoe zij van deze huidige situatie naar de gewenste toekomstige situatie kunnen komen.

TNO heeft in opdracht van A+O fonds Gemeenten en A&O-fonds Provincies deze behoefte geïnventariseerd.

In het onderzoek staan de volgende 3 vragen centraal:

1. Wat heeft de medewerker nodig om meester in zijn/haar werk te worden?
2. Wat heeft de medewerker nodig voor het vormgeven van zijn/haar verdere loopbaan en om in beweging te komen?
3. Hoe kunnen A&O-fonds Provincies en A+O fonds Gemeenten bijdragen aan het invullen van deze behoeften, met in het bijzonder de focus op het digitale loopbaanportal?

Als eerste is met een digitaal vragenlijstonderzoek gemeten in welke mate zij beschikken over de competenties die belangrijk worden geacht om “Meester in je werk” te worden en welke ondersteuning zij nodig hebben om zich zelfstandig te ontwikkelen. In vier verdiepende workshops met ongeveer 10 deelnemers per workshop (vanuit provincies en gemeenten) hebben we vervolgens inkleuring gegeven aan de resultaten van de vragenlijst. Tevens hebben we met elkaar verdiept wat de medewerkers zelf kunnen doen om meester te worden in hun werk, hoe zij in beweging komen en wat zij vanuit de organisatie en de fondsen hiervoor nodig hebben.

Het rapport gaat in op de resultaten uit het vragenlijstonderzoek en de 4 verdiepende workshops met medewerkers. In de volgende hoofdstukken gaan we in op de methode van het onderzoek (hoofdstuk 2) en beantwoorden we de drie onderzoeksvragen (hoofdstuk 3-5). In hoofdstuk geven we aanbevelingen aan de fondsen hoe zij medewerkers kunnen ondersteunen in het ontwikkelen van ‘meesterschap in het werk’.

2 Methode

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen combineren we de resultaten van het vragenlijstonderzoek en de verdiepende workshops.

Het vragenlijstonderzoek is tussen 8 december 2014 en 18 januari 2015 uitgevoerd onder medewerkers werkzaam bij gemeenten en provincies. Na het vragenlijstonderzoek zijn in maart 2015 vier verdiepende workshops gehouden in respectievelijk Den Haag, Groningen, Eindhoven en Utrecht met in totaal 37 medewerkers werkzaam bij gemeenten en provincies. Tenslotte zijn met een korte digitale vragenlijst de workshops geëvalueerd onder de deelnemers (looptijd vragenlijst 7-26 mei 2015).

2.1 Vragenlijst

Vragenlijstontwikkeling

TNO heeft de vragenlijst samen met de fondsen ontwikkeld.

Daarbij is gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst van TNO, de QuickScans Vakman Nieuwe Stijl (zie tabel 2.1). Verder hebben we met de fondsen besproken welke vragen zij in de vragenlijst zouden willen toevoegen. In de begeleidingscommissie van de fondsen is de vragenlijst verder besproken, waarna TNO de vragenlijst definitief heeft gemaakt en gedigitaliseerd. De vragenlijst bestond uit stellingen die gingen over zelfsturende vaardigheden, e-skills, netwerkvaardigheden, motivatie en geloof in eigen kunnen (zie tabel 2.1). Daarnaast werden ook gesloten vragen gesteld over de richting, ruimte en ruggensteun voor ontwikkeling vanuit de organisatie. Als laatste werden gesloten vragen gesteld over de mate van loopbaanontwikkeling en de behoeften van de medewerker ten aanzien van loopbaanontwikkeling. In bijlage 1 is een samenvatting van de vragenlijst te vinden.

Tabel 2.1 Vakman Nieuwe Stijl competenties voor een leven lang leren

TNO heeft samen met opleiders, bedrijven en medewerkers Vakman Nieuwe Stijl (VNS) ontwikkeld. VNS gaat ervan uit dat, als het gaat om een leven lang leren, mensen zich zelfstandig moeten blijven ontwikkelen om te kunnen blijven voldoen aan de steeds veranderende (nieuwe en hogere) eisen die werkgevers en klanten aan hem/haar stellen. Sanders et al. (2011) onderzochten welke competenties vakmensen nodig hebben om op de hedendaagse Nederlandse arbeidsmarkt ('Vakman Nieuwe Stijl' competenties). De belangrijkste en te ontwikkelen competenties die in dat onderzoek naar voren kwamen, zijn: zelfsturend leren, een eigen netwerk van vakgenoten kunnen opbouwen en onderhouden, en digitale vaardigheden. Het ontwikkelen van de 'Vakman Nieuwe Stijl (VNS) competenties' vraagt om duurzame leeroplossingen, die niet alleen gericht zijn op het verwerven van kennis of vaardigheden, maar ook op de ondersteuning van de competenties die mensen zelfsturend en flexibel maken. Uit onderzoek blijkt dat mensen die zelfsturend leren, het leuk vinden om nieuwe dingen te leren, innovatief werkgedrag vertonen, beter gebruik maken van hun probleemoplossend vermogen, meer van e-learning leren en online leeroplossingen, meer profiteren van leerervaringen die zich op de werkvloer voordoen en beter functioneren in teamverband.

VNS competenties	Randvoorwaarden organisatie
Zelfsturend leren: vaardigheden om eigen regie over te kunnen nemen over eigen ontwikkeling.	Richting: beleving van de medewerkers over de duidelijkheid over de toekomstvisie van het bedrijf en wat dat voor hun werk betekent.
Netwerkvaardigheden: vaardigheden om te kun-	Ruimte: beleving van de medewerkers over de

nen netwerken, zowel met collega's als met mensen buiten de organisatie.	hoeveelheid tijd en middelen die ze krijgen van het bedrijf om beter te worden in hun werk, op een manier die bij hen past.
E-skills: computervaardigheden.	Ruggensteun: beleving van de medewerkers over de steun en waardering die zij van het bedrijf krijgen om beter te worden in hun werk.
VNS competenties	Randvoorwaarden organisatie
Motivatie: tijd en moeite willen besteden om te werken aan ontwikkeling.	
Geloof in eigen kunnen: het vertrouwen dat je je werk goed doet en dat je nog beter kunt worden in je werk.	

Uitzetten vragenlijst

TNO heeft de link naar de digitale vragenlijst verstuurd naar A&O-fonds Provincies en A+O fonds Gemeenten. Zij hebben vervolgens de link breed verspreid onder gemeenten en provincies. Het A&O-fonds Provincies heeft de link gemaild naar alle afdelingen P&O en heeft de link geplaatst op intranet en in nieuwsbrieven. Het A+O fonds Gemeenten heeft de link geplaatst op de eigen website en verspreid via de nieuwsbrief, Twitter, LinkedIn en via een mail naar hoofden P&O en ondernemingsraden.

Om de respons te verhogen werd een cadeaubon ter waarde van 50 euro verloot onder elke 100 respondenten.

Verzamelen data vragenlijst

TNO heeft alle data verzameld tussen 8 december 2014 en 18 januari 2015 en vervolgens geanalyseerd. Een eerste analyse van de resultaten is besproken met de contactpersonen van A&O-fonds Provincies en A+O fonds Gemeenten op 27 januari 2015.

Populatie

Om de representativiteit van de steekproef van het vragenlijst onderzoek te bepalen, hebben we voor zover mogelijk de gegevens van respondenten vergeleken met data van de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2013¹, specifiek met de sector Gemeenten en Provincies.

In totaal hebben 540 medewerkers de vragenlijst ingevuld. De kenmerken van deze respondenten staan in tabel 2.2. In vergelijking tot de NEA hebben in onze sample meer vrouwen (58% ten opzichte van 45% in de NEA) en meer hoger opgeleiden (73% ten opzichte van 49% in de NEA) de vragenlijst ingevuld. De steekproef in dit onderzoek is dus niet te generaliseren naar de hele sector. Dit komt waarschijnlijk mede door hoe de vragenlijst is uitgezet. Dit impliceert namelijk al enige affiniteit met het onderwerp en waarschijnlijk daardoor hebben meer vrouwen en hoger opgeleiden de vragenlijst ingevuld.

¹ De NEA is het grootste periodieke onderzoek naar arbeidsomstandigheden in Nederland. De NEA wordt onder medewerkers uitgevoerd en geeft weer hoe zij hun arbeidssituatie beleven en in hoeverre zij worden blootgesteld aan arbeidsrisico's. De NEA wordt uitgevoerd door TNO en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Tabel 2.2 Beschrijvende gegevens onderzoekspopulatie (in percentages)

	sample (N=540)	NEA sector Gemeenten, Provincies (N=677)
<i>Geslacht:</i>		
• man	42	55
• vrouw	58	45
<i>Leeftijd:</i>		
• 15-24 jaar	2	1
• 25-34 jaar	15	15
• 35-44 jaar	23	28
• 45-54 jaar	33	33
• 55-64 jaar	27	24
<i>Hoogst voltooide opleiding:</i>		
• laag (basisonderwijs, lager beroepsonderwijs, MAVO)	5	15
• midden (MBO, HAVO, VWO)	22	36
• hoog (HBO, universitair)	73	49
<i>Werkduur:</i>		
• 0-5 jaar	29	28
• 6-11 jaar	30	24
• 12 jaar of meer	41	48
<i>Type overheid:</i>		
• provincie	40	
• gemeenten	52	
• gemeentelijke organisatie	6	
• anders	3	
<i>Type functie:</i>		
• leidinggevenden	9	
• beleid	41	
• overig (extern)	16	
• overig (intern)	34	

2.2 Verdiepende workshops

TNO heeft vier workshops gefaciliteerd. De opzet van de workshops is samen met de fondsen besproken, mede op basis van de eerste resultaten van de vragenlijst. De fondsen hebben zorggedragen voor de selectie van de deelnemers en de uitnodigingen voor de workshops verspreid. De workshopsverslagen met de resultaten van de oefeningen zijn na afloop aan de deelnemers verstuurd.

In maart 2015 zijn de verdiepende workshops van 6 uur gehouden in Den Haag, Groningen, Eindhoven en Utrecht. In totaal hebben 37 medewerkers werkzaam bij gemeenten en provincies deelgenomen aan deze workshops.

De workshops hadden tot doel om inkleuring te geven aan de resultaten van de vragenlijst. Tevens gingen we in de workshops met elkaar verdiepen wat de medewerkers zelf kunnen doen om meester te worden in hun werk, hoe zij in beweging kunnen komen en wat zij vanuit de organisatie en de fondsen hiervoor nodig hebben. Zie bijlage 2 voor een overzicht van het programma van de workshops.

Evaluatie workshops

Om de workshops te evalueren hebben we op 7 mei een link naar een korte vragenlijst gemaild naar de workshopdeelnemers. De vragenlijst kon ingevuld worden tot 26 mei. In bijlage 4 is de vragenlijst met de resultaten te vinden.

3 Wat heeft de medewerker nodig om meester in zijn/haar werk te worden?

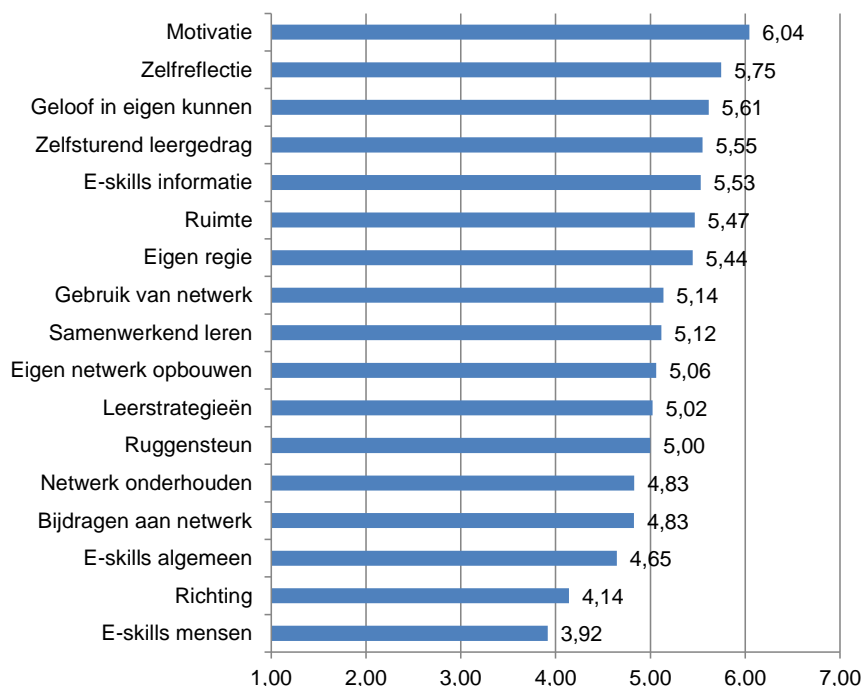
In dit hoofdstuk brengen we in kaart wat de medewerker nodig heeft om meester in zijn/haar werk te worden.

Meester in je werk houdt in dat hij/zij de kennis en vaardigheden heeft om in veranderende omstandigheden werk voor decentrale overheden te blijven doen. De medewerker investeert zelf actief in zijn of haar inzetbaarheid en arbeidsmarktkansen. De medewerker voelt zich verantwoordelijk voor het resultaat van de organisatie waarvoor hij op dat moment werkt.

3.1 Resultaten vragenlijstonderzoek

Figuur 3.1 geeft een algemeen beeld hoe respondenten hebben gescoord op verschillende competenties die belangrijk worden geacht om meester in je werk te worden. Respondenten konden met een score van 1 tot 7 aangeven in hoeverre de stelling op hen van toepassing is, waarbij 1 staat voor 'helemaal niet van toepassing' en 7 staat voor 'helemaal van toepassing'.

Gemiddeld scoren de respondenten het hoogste (gemiddeld 6,04) op motivatie. Dit betekent dat respondenten hebben aangegeven gemotiveerd te zijn om zich te ontwikkelen en tijd en moeite willen steken om beter in hun werk te worden. De respondenten scoren het laagste (gemiddeld 3,92) op de schaal e-skills mensen. In bijlage 3 zijn de resultaten op item-niveau terug te zien.



Figuur 3.1 Gemiddelden van de schalen

De competenties uit figuur 3.1 zijn samen te vatten onder de 4 competenties zelfsturend leren, ondersteunende vaardigheden, netwerkvaardigheden en e-skills. Hieronder zoomen we in op deze competenties en bekijken we of er significante verschillen² zijn tussen groepen (leeftijd, werkduur in jaren, type werkgever, type functie).

Zelfsturend leren

Een belangrijk element in 'meester in je werk' is zelfsturend leren. Zelfsturend leren bestaat uit 5 competenties:

- › **zelfreflectie:** de manier waarop medewerkers nadenken over hoe zij hun werk uitvoeren en hoe zij beter kunnen worden in hun werk;
- › **eigen regie:** in welke mate medewerkers zelf bepalen wat ze beter willen doen op het werk en hoe, waar en wanneer zij daar mee bezig zijn;
- › **samenwerkend leren:** in welke mate medewerkers samen met anderen werken aan hun ontwikkeling;
- › **leerstrategieën:** in welke mate medewerkers ontwikkeldoelen stellen en plannen maken om die doelen te bereiken;
- › **zelfsturend leergedrag:** in welke mate de medewerker het afgelopen jaar tijd heeft besteed aan ontwikkeling.

Figuur 3.1 laat zien dat de respondenten een hoge score op zelfreflectie hebben (5,75). Dit houdt in dat de meeste medewerkers nadenken over de manier waarop je beter kan worden in je werk. De meeste medewerkers scoren het laagst op leerstrategieën (5,02). Zie bijlage 3 figuur 3 t/m 6 voor de resultaten per item.

Wanneer we kijken of er significante verschillen tussen groepen zijn zien we het volgende (zie bijlage 3 tabel 8 t/m 11 en figuur 7 t/m 10):

- › **leeftijd:** respondenten jonger dan 35 jaar scoren significant hoger dan gemiddeld op leerstrategieën (5,25) en zelfsturend leergedrag (5,84) en lager op eigen regie (5,26);
- › **werkduur in jaren:** respondenten die minder dan 6 jaar in dienst zijn scoren significant hoger op zelfreflectie (5,98), zelfsturend leergedrag (5,82) en leerstrategieën (5,21). De respondenten die 12 jaar of langer in dienst zijn scoren juist significant lager op deze schalen (respectievelijk 5,67, 5,37 en 4,90);
- › **type werkgever:** we zien geen significante verschillen tussen respondenten die in dienst zijn bij provincie of gemeente;
- › **type functie:** de respondenten die in de functie overig-intern werken, scoren significant lager op samenwerkend leren (5,01) en eigen regie (5,34).

Ondersteunende vaardigheden

De ondersteunende vaardigheden die van belang zijn om een meester in het werk te worden zijn:

- › **motivatie:** de mate waarin een medewerker tijd en moeite wil steken in het beter worden in het werk;
- › **geloof in eigen kunnen:** de mate van vertrouwen van een medewerker het werk goed te doen en nog beter te worden in het werk.

Figuur 3.1 laat zien dat de respondenten hoog scoren op motivatie (6,04) en geloof in eigen kunnen (5,61). De schaal 'geloof in eigen kunnen' bestaat uit een aantal vragen waar dus gemiddeld hoog op gescoord wordt. Op de stelling 'ik blijf zelfverzekerd, ook als anderen kritiek op mijn werk hebben' zien we, dat het merendeel het daar niet mee eens is. Op dat

² Significant wil zeggen dat we met 95% zekerheid kunnen zeggen dat het verschil tussen gemiddelden niet ontstaan is door toeval.

specifieke onderdeel kan het geloof in eigen kunnen dus nog verbeterd. Zie bijlage 3 figuur 11 t/m 13 voor de resultaten per item.

Wanneer we kijken of er significante verschillen tussen groepen zijn op de ondersteunende vaardigheden, zien we het volgende (zie bijlage 3 voor tabellen 12 t/m 15 en figuren 14 t/m 17):

- › **leeftijd:** we zien geen significante verschillen tussen leeftijdsgroepen;
- › **werkduur in jaren:** medewerkers met 12 dienstjaren of meer zijn significant minder gemotiveerd (5,96). Medewerkers met minder dan 12 dienstjaren zijn juist gemotiveerder om aan hun ontwikkeling te werken (6,24);
- › **type werkgever:** we zien geen significante verschillen tussen respondenten die in dienst zijn bij provincie of gemeente;
- › **type functie:** het management scoort significant hoger op geloof in eigen kunnen (5,86) dan medewerkers die andere functies bekleden.

Netwerkvaardigheden

We splitsen netwerkvaardigheden uit in de volgende onderdelen:

- › **eigen netwerk opbouwen:** contact leggen met anderen (binnen en buiten je organisatie) om beter te worden in je werk;
- › **netwerk onderhouden:** contact houden met mensen uit je netwerk, ook als je ze nu niet nodig hebt;
- › **bijdragen aan netwerk:** jouw kennis met anderen uit je netwerk delen, ook op eigen initiatief;
- › **gebruik van netwerk:** goed kunnen inschatten wat je aan anderen uit je netwerk hebt en gebruik maken van hun kennis en kunde om beter te worden in je werk.

Figuur 3.1 laat zien dat de respondenten aangeven goed te zijn in een eigen netwerk opbouwen (5,06) en het netwerk gebruiken (5,14), maar dat ze meer moeite hebben met het netwerk onderhouden (4,83) en een bijdrage te leveren aan hun netwerk (4,83). Zie bijlage 3 figuur 18 t/m 21 voor de resultaten per item.

Wanneer we kijken of er significante verschillen tussen groepen zijn zien we het volgende (zie bijlage 3 voor de tabellen 16 t/m 19 en figuren 22 t/m 26):

- › **leeftijd:** respondenten tussen de 55 en 64 jaar scoren significant hoger dan gemiddeld op alle netwerkvaardigheden. De jongeren (<35 jaar) scoren lager op netwerk opbouwen (4,80) en bijdrage aan netwerk (4,51);
- › **werkduur in jaren:** we zien geen significante verschillen tussen werkduur in jaren;
- › **type werkgever:** respondenten werkzaam bij een provincie scoren significant lager op de schaal 'gebruik van het netwerk' (5,04);
- › **type functie:** respondenten in een beleidsfunctie (advies, ontwikkeling, uitvoering en handhaving) scoren significant hoger op alle netwerkvaardigheden, terwijl medewerkers in een interne functie (beheer en ondersteuning) lager scoren op alle netwerkvaardigheden.

E-skills (computervaardigheden)

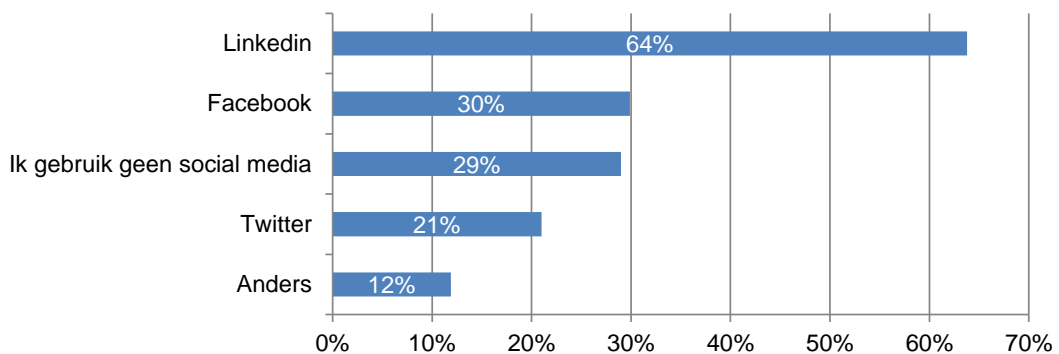
We splitsen e-skills uit in de volgende onderdelen:

- › **e-skills algemeen:** hoe handig is de medewerker in gebruik van computers, tablets en smartphones?
- › **social media:** percentage medewerkers dat social media gebruikt om beter te worden in het werk;
- › **e-skills informatie:** kan de medewerker informatie vinden en delen op internet?

› **e-skills mensen:** kan de medewerker mensen vinden via internet?

Respondenten scoren gemiddeld 5,53 op e-skills informatie. Opvallend hier is dat 76% van de respondenten helemaal niet tot enigszins van toepassing scoort op 'ik deel informatie over mijn werkzaamheden of mijn vak via internet'. Op e-skills algemeen en e-skills mensen wordt lager gescoord (respectievelijk 4,65 en 3,92). Zie bijlage 3 figuur 27 t/m 30 voor de resultaten per item.

In onderstaande grafiek (figuur 3.2) is te zien hoeveel procent van de respondenten gebruik maakt van social media om beter te worden in het werk (meerdere antwoorden waren mogelijk).



Figuur 3.2 Gebruik van social media

Wanneer we kijken of er significante verschillen tussen groepen zijn zien we het volgende (zie bijlage 3 voor de tabellen 20 t/m 23 en figuren 31 t/m 34):

- › **leeftijd:** medewerkers jonger dan 35 jaar scoren significant hoger op e-skills algemeen (4,88) dan gemiddeld. Medewerkers tussen de 45 en 54 jaar scoren significant lager op e-skills algemeen (4,52);
- › **werkduur in jaren:** medewerkers met 12 of meer dienstjaren scoren significant lager op e-skills algemeen (4,50), informatie (5,41) en mensen (3,58). Medewerkers korter dan 6 jaar in dienst scoren hoger op e-skills algemeen (4,84) en respondenten die tussen de 6 en 11 jaar in dienst zijn scoren hoger op e-skills mensen (4,19);
- › **type werkgever:** respondenten die werken bij een gemeentelijke organisatie scoren significant hoger op e-skills mensen (4,73);
- › **type functie:** respondenten werkzaam in een beleidsfunctie scoren significant hoger op e-skills informatie (5,72) en op e-skills mensen (4,24). Respondenten werkzaam in de functie overig-intern scoren lager dan gemiddeld op deze schalen (respectievelijk 4,42 en 3,58).

3.2 Resultaten workshop

Bespreken resultaten vragenlijstonderzoek

Tijdens de workshops zijn de resultaten van het onderzoek besproken met de deelnemers. De deelnemers gaven over het algemeen aan zich te herkennen in de resultaten. Echter, de meeste deelnemers vonden de resultaten niet op zichzelf slaan, met name bij netwerkvaardigheden en e-skills. Een verklaring zou kunnen zijn dat medewerkers die zich hebben opgegeven voor de workshop vaardiger zijn wat betreft het netwerken en het werken met de computer.

Aanleidingen ontwikkelen

In de workshop hebben we de oefening ‘aanleidingen noodzaak ontwikkelen’ gedaan. De bedoeling van deze oefening is om met elkaar na te denken welke ontwikkelingen er spelen op het niveau van respectievelijk maatschappij/arbeidsmarkt en werkgever, die aanleiding geven voor ontwikkeling. Tabel 3.1 geeft de resultaten.

Tabel 3.1 Welke ontwikkelingen spelen er op maatschappelijk en werkgever-niveau die aanleiding geven voor ontwikkeling?

Maatschappij/arbeidsmarkt	Werkgever
Crisis (minder geld, angst voor baanverlies)	Professionalisering (meer zelfsturing)
Rol van de overheid (decentralisatie)	Strategische personeelsplanning (flexibele contracten)
Mondige burger (mobiliteit)	Kostenbesparing/bezuinigingen
Digitalisering	Opschaling
Individualisering	Hiërarchie verdwijnt
Participatie maatschappij	Zelfsturende teams
Verhouding werk-privé	
Langer doorwerken	
Globalisering van arbeid	

Richting: competenties voor de toekomst

Al deze ontwikkelingen die naar voren zijn gekomen in de oefening ‘aanleidingen noodzaak ontwikkelen’ hebben gevolgen voor de competenties die nodig zijn voor de medewerker om meester te worden in het werk. De volgende competenties en vaardigheden werden meerdere keren genoemd door de deelnemers uit de verschillende workshops:

<ul style="list-style-type: none">• Ondernemerschap• Durf, lef• Daadkracht• Flexibiliteit /aanpassingsvermogen• Netwerkvaardigheden• Zelfkennis en zelfreflectie• Empathisch vermogen• E-skills• Omgevingsbewustzijn	<ul style="list-style-type: none">• Vakkennis• Zelfvertrouwen• Profileren• Communicatieve vaardigheden• Verantwoordelijkheidsgevoel• Maatschappelijke betrokkenheid• Samenwerkingsgerichtheid• Innovatief “buiten de gebaande paden kijken”• Motivatie
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vervolgens vroegen we de deelnemers de competenties te prioriteren: wat zijn de belangrijkste competenties voor de toekomst? In alle vier de workshops werden durf, lef, communicatieve vaardigheden, zelfreflectie, ondernemerschap en samenwerkingsgerichtheid als de belangrijkste competenties bevonden.

Ruimte en ruggensteun: hoe ontwikkelen?

Om bovenstaande competenties te ontwikkelen werd gezegd dat het van belang is om allereerst de tijd te nemen om jezelf te ontwikkelen. Daarnaast werd genoemd dat het belangrijk is om je zelfvertrouwen te vergroten, uit je comfort-zone te treden door bijvoorbeeld je werkzaamheden uit te voeren in een andere omgeving, kwetsbaar op te stellen, zelf regie te voeren en te doen waar je goed in bent.

Hierbij zou steun van een leidinggevende (in de vorm van vertrouwen en ruimte) en collega's (krijgen van complimenten, feedback), een (externe) coach of trainingen nuttig zijn. Er werd

verder aangegeven dat een veilige en vertrouwde cultuur nodig is om je te kunnen ontwikkelen. Dit is niet overal het geval, waardoor participanten in de workshops aangaven dat dit een blokkade vormt voor de persoonlijke ontwikkeling.

3.3 Conclusies

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten over het algemeen gemotiveerd zijn om beter te worden in hun werk en daarvoor de tijd en de ruimte nemen. De meeste respondenten bepalen zelf wat ze beter willen doen in het werk en bepalen hoe, waar, wanneer en met wie ze daaraan willen werken. Respondenten stellen enigszins persoonlijke doelstellingen en acties op om doelen te bereiken en denken enigszins na over de manier waarop ze beter kunnen worden in hun werk.

Als we kijken naar significante verschillen tussen groepen, zien we vooral verschillen tussen het aantal jaren in dienst. Zo blijkt dat respondenten die minder dan 5 jaar in dienst zijn hoger scoren op zelfreflectie, zelfsturend leergedrag en leerstrategieën. Dit is ook terug te zien bij motivatie. Respondenten die langer dan 12 jaar in dienst zijn scoren juist significant lager op deze elementen.

De respondenten geven aan goed te zijn in het opbouwen en gebruiken van een eigen netwerk, maar dat ze meer moeite hebben met het netwerk onderhouden en een bijdrage te leveren aan hun netwerk. De meeste respondenten geven aan goed informatie te kunnen vinden via internet, echter het delen van informatie wordt bij het merendeel van de respondenten niet gedaan. Daarnaast geven de meeste respondenten aan niet via internet de juiste mensen weten te vinden die hun verder kunnen helpen (bijvoorbeeld via social media).

Een opvallend verschil bij netwerkvaardigheden zien we bij de 55-plussers. Zij scoren hoger op de verschillende vormen van netwerkvaardigheden. Bij de computervaardigheden zien we verschillen tussen respondenten met verschillende dienstjaren: respondenten die 12 jaar of langer in dienst zijn scoren zichzelf lager dan gemiddeld op de e-skills.

Tijdens de workshops werden vaardigheden en competenties genoemd die aansluiten bij de competenties die bevroegd zijn in de digitale vragenlijst. De competenties en vaardigheden durf, lef, communicatieve vaardigheden, zelfreflectie, ondernemerschap en samenwerkingsgerichtheid werden door de participanten als de belangrijkste competenties bevonden om meester in het werk te worden. Om deze competenties te ontwikkelen geven de deelnemers aan de workshops aan dat steun van de leidinggevende en collega's van belang zijn. Gebrek aan een veilige en vertrouwde cultuur vormen een blokkade voor persoonlijke ontwikkeling.

4 Wat heeft de medewerker nodig voor het vormgeven van zijn/haar verdere loopbaan en om in beweging te komen?

In dit hoofdstuk brengen we in kaart wat de medewerker nodig heeft voor het vormgeven van zijn/haar verdere loopbaan en om in beweging te komen. We zullen tevens ingaan hoe de organisatie (werkgever/leidinggevende) hieraan kan bijdragen.

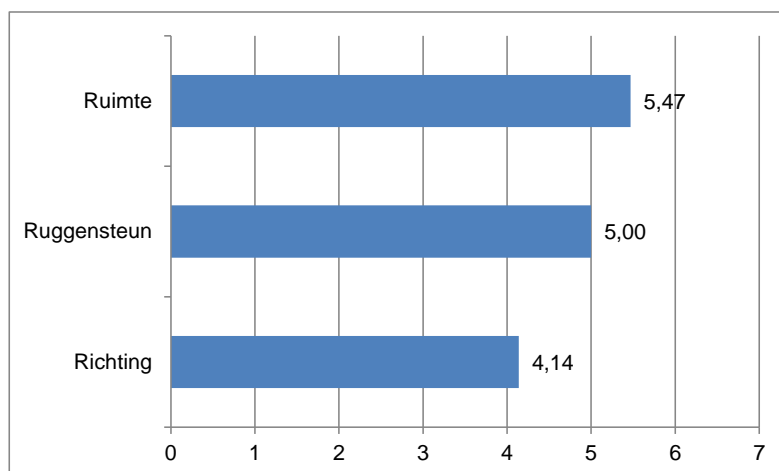
4.1 Resultaten vragenlijstonderzoek

Richting, ruimte, ruggensteun

In het vorige hoofdstuk zijn we ingegaan op de individuele competenties die nodig zijn om meester in het werk te worden. Hiernaast is het ook belangrijk te kijken hoe de organisatie de medewerkers kan ondersteunen bij het vormgeven van de verdere loopbaan en om in beweging te komen. In de vragenlijst hebben we specifiek gekeken naar hoe medewerkers de richting, ruimte en ruggensteun die de organisatie biedt voor ontwikkeling ervaren.

- › **Richting:** in hoeverre het voor de medewerkers duidelijk is wat de toekomstvisie is van het bedrijf en wat dat voor het werk betekent.
- › **Ruimte:** de hoeveelheid tijd en middelen die medewerkers krijgen van het bedrijf om beter te worden in het werk (bijvoorbeeld tijd voor opleiding maar ook tijd om het geleerde uit te proberen en fouten te mogen maken), op de manier die bij hen past.
- › **Ruggensteun:** de steun en waardering die medewerkers krijgen van het bedrijf om beter te worden in hun werk.

In figuur 4.1 staat weergegeven hoe de respondenten hebben gescoord op richting, ruimte en ruggensteun. Respondenten konden van 1 tot 7 aangeven in hoeverre de stelling op hen van toepassing is, waarbij 1 staat voor 'helemaal niet van toepassing' en 7 staat voor 'helemaal van toepassing'. Zie bijlage 3 figuur 35 t/m 37 voor de resultaten per item.



Figuur 4.1 Gemiddelden van de schalen richting, ruimte en ruggensteun

In tabel 3.1 zien we dat respondenten gemiddeld 4,14 scoren op richting, gemiddeld 5,0 op ruggensteun en gemiddeld 5,47 op ruimte. 40% van de respondenten geeft aan dat de stelling 'mijn organisatie geeft aan wat de gevolgen van (toekomstige) veranderingen zijn voor mijn eigen werk' (helemaal) niet op hen van toepassing is.

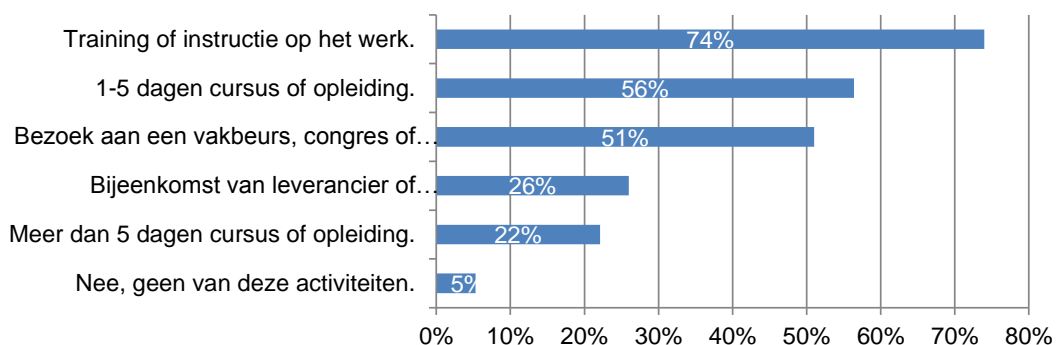
Wanneer we kijken of er significante verschillen tussen groepen zijn zien we het volgende:

- › **leeftijd:** we zien geen significante verschillen tussen leeftijdsgroepen;
- › **werkduur in jaren:** respondenten die 12 jaar of langer in dienst zijn ervaren minder ruggensteun (4,84) dan gemiddeld;
- › **type werkgever:** we zien geen significante verschillen tussen type werkgever;
- › **type functie:** respondenten in de functie overig-intern ervaren minder ruimte (5,18) en ruggensteun (4,79) dan gemiddeld.

We hebben de respondenten ook gevraagd naar de huidige situatie wat betreft loopbaanontwikkeling, zoals deelname aan scholing, mobiliteit. Zodoende krijgen we zicht in wat medewerkers nodig hebben om de loopbaan verder vorm te geven.

Deelname scholing

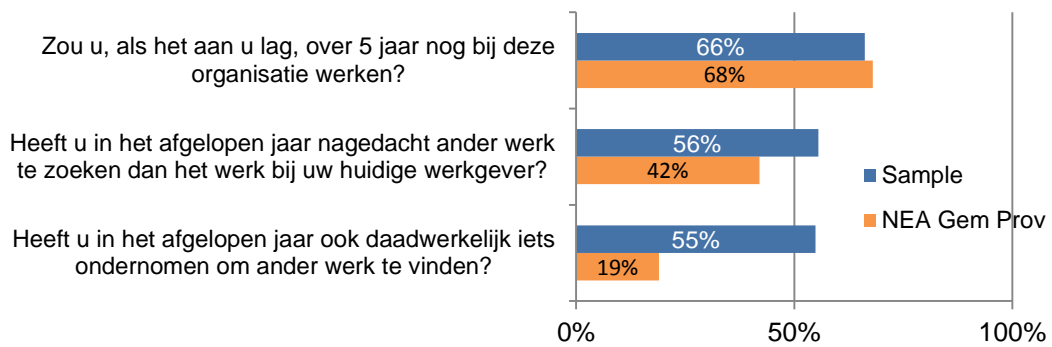
Uit figuur 4.2 blijkt dat 74% van de respondenten het afgelopen jaar een training of instructie op werk heeft gevolgd. 1 op 5 van de respondenten (22%) heeft meer dan 5 dagen een cursus of opleiding gevolgd.



Figuur 4.2 Percentage deelname scholing (meerdere antwoorden mogelijk)

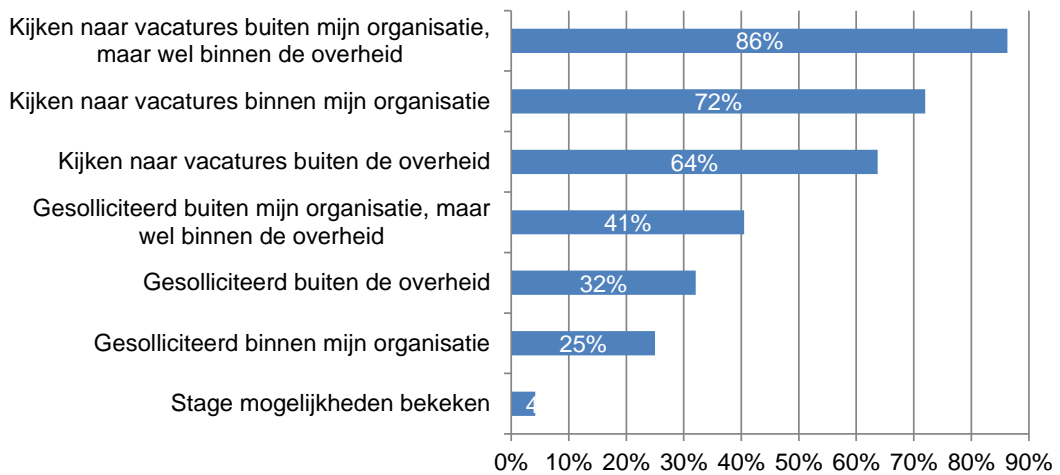
Mobiliteit

We hebben de respondenten een aantal vragen over hun toekomst bij hun organisatie gesteld. Deze resultaten zijn vergeleken met de resultaten uit de NEA Gemeente en Provincie. Een opvallend verschil zien we bij de vraag of respondenten het afgelopen jaar daadwerkelijk iets ondernomen hebben om ander werk te vinden. 55% van de respondenten uit het huidige onderzoek geeft aan dat dit het geval is tegen 19% van de respondenten NEA. Dit kan komen doordat de respondenten uit het huidige onderzoek al meer bezig zijn met het thema loopbaanontwikkeling dan de NEA-populatie. Verder is het opvallend dat de meerderheid van de respondenten (66%) het liefst over 5 jaar nog bij de huidige organisatie werkt, terwijl dus meer dan de helft het liefst bij de organisatie zou blijven. Dit kan er op duiden dat men gedwongen ander werk moet zoeken wegens bijvoorbeeld een reorganisatie.



Figuur 4.3 Percentage mobiliteit

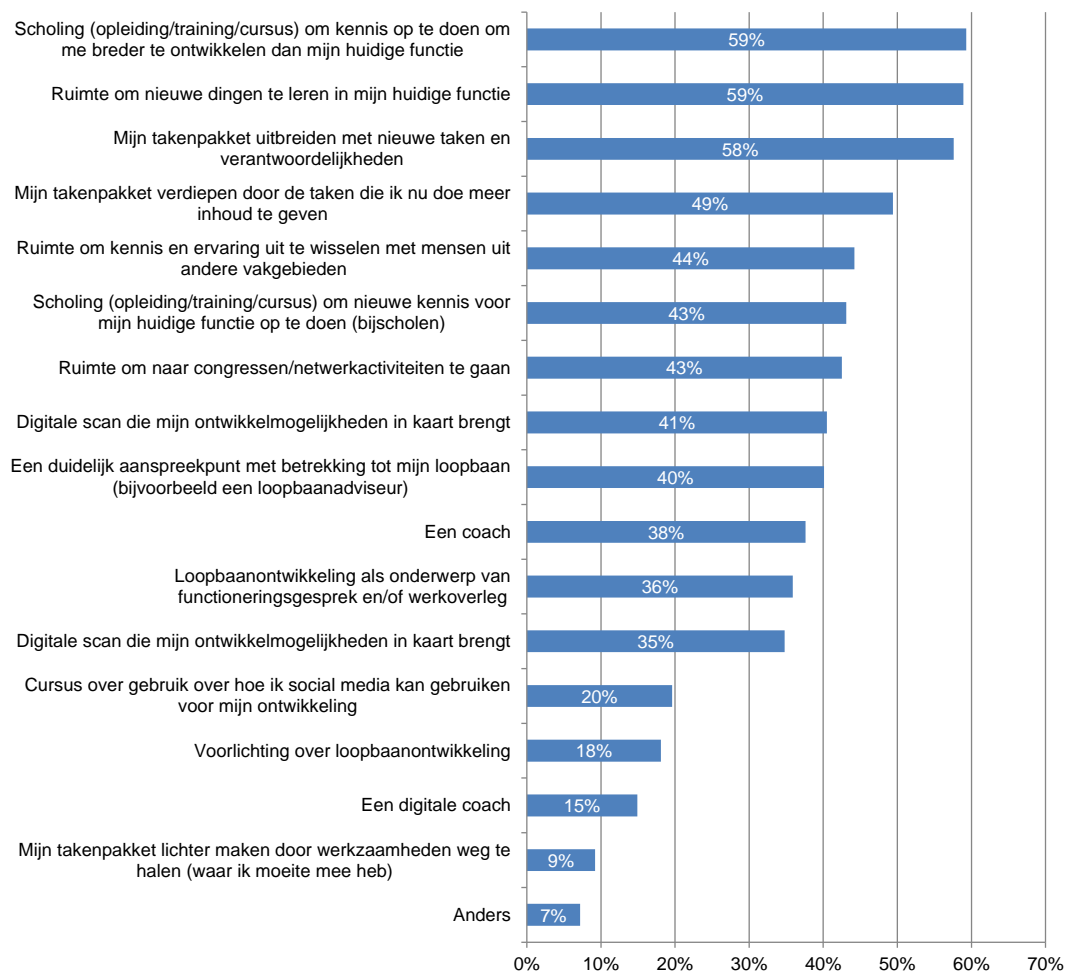
Aan de respondenten (N=168) die iets hebben ondernomen om ander werk te vinden hebben we gevraagd wat zij hebben ondernomen. In figuur 4.4 zijn de resultaten te zien.



Figuur 4.4 Zelfde als figuur 4.6

Loopbaanontwikkeling

Als we kijken naar de behoeften van medewerkers voor het vormgeven van de verdere loopbaan en om in beweging te komen, dan zie je dat 59% van de medewerkers aangeeft behoefte te hebben aan scholing (opleiding, training, cursus) om kennis op te doen en verder te ontwikkelen. Daarnaast wordt ook aangegeven door 59% van de medewerkers behoefte te hebben aan ruimte om nieuwe dingen te leren in de huidige functie. Over het algemeen kan gezegd worden dat medewerkers behoefte hebben aan 'algemene' hulpmiddelen voor de loopbaanondersteuning, zoals scholing, ruimte en uitbreiden takenpakket. Wanneer er gesproken wordt over 'concrete' hulpmiddelen, zoals een digitale scan die de ontwikkelmogelijkheden in kaart brengt, een digitale coach of voorlichting dan geeft men aan hier minder behoefte aan te hebben, zie figuur 4.5.



Figuur 4.5 Percentage loopbaanondersteuning

4.2 Resultaten workshop

Tijdens de workshop kwam naar voren dat men nog niet goed weet in welke richting hij/zij zich moet of wil ontwikkelen. Dit komt enerzijds omdat men zich niet bewust is van het feit hoe hij/zij zich *wil* ontwikkelen en wat diegene hiervoor nodig heeft, anderzijds is de richting van de organisatie onduidelijk waardoor men niet goed weet in welke richting hij/zij zich *kan* ontwikkelen. Dit vormt voor sommige deelnemers een belemmering om de eigen loopbaan verder vorm te geven.

Doordat de ontwikkelingsrichting voor vele deelnemers onduidelijk is, maakt dit het lastig om aan te geven waar men behoefte aan heeft in termen van loopbaanondersteuning, zoals een coach of digitale scan.

Desondanks zien de deelnemers het belang van persoonlijk leiderschap: jezelf kennen en de eigen regie nemen in je werk. Sommige deelnemers gaven aan de eigen regie te willen nemen in het werk, maar dat de lage doorstroom binnen de gemeenten en provincies voor een belemmering zorgt. Dit betekent dat men weinig kan bewegen binnen de organisaties, omdat er geen vacatures vrijkomen.

De deelnemers geven aan dat zij opleidingen (cursussen en trainingen) aangeboden krijgen. Er is geld en tijd beschikbaar. Een paar deelnemers gaf aan relatief makkelijk goedkeuring van hun leidinggevende voor het volgen van een training te krijgen. In ieder geval krijgen alle deelnemers de kans om zich te ontwikkelen. Dit is niet alleen op het terrein waar ze zelf werkzaam zijn, maar ook op andere gebieden. Dit biedt de medewerker de mogelijkheid zich breed te ontwikkelen. Echter, er wordt, nadat een medewerker een cursus heeft gevolgd, weinig aandacht geschonken aan de geleerde lessen. De deelnemers gaven aan weinig ruimte te krijgen om zijn/haar nieuwe vaardigheden toe te passen in het werk en hiermee te experimenteren. Dit wordt als hinderlijk ervaren: men volgt een (dure) opleiding maar er wordt vervolgens weinig mee gedaan.

Wat heeft de medewerker nodig van de organisatie?

- › Een duidelijke visie (richting) vanuit de organisatie, zodat de medewerkers weten welke kant ze het beste kunnen opgroeien/ontwikkelen.
- › Verandering in cultuur (groecultuur): een (sociaal) veilige en vertrouwde omgeving, zodat medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Dit betekent dat medewerkers de ruimte krijgen in termen van tijd, maar ook om te experimenteren met nieuwe geleerde vaardigheden.
- › Steun van collega's en leidinggevende, zodat je als medewerker wordt gesteund vanuit de organisatie om jezelf te ontwikkelen.
- › Maatwerk: voor elke medewerker is een andere geschikte opleiding van toepassing. Het heeft geen zin om iedereen op cursus te sturen, misschien zijn sommige medewerkers gebaat bij coaching of iets dergelijks.

4.3 Evaluatie workshops

26 deelnemers van de workshops hebben de evaluatievragenlijst ingevuld (2 deelnemers hebben de vragenlijst niet verder ingevuld). Zie bijlage 4 voor alle resultaten van deze vragenlijst.

We hebben deelnemers gevraagd welke acties zij hebben ondernomen naar aanleiding van de workshop. Dit geeft ons inzicht hoe men daadwerkelijk aan de slag gaat met het vormgeven van de eigen loopbaan. 16 deelnemers hebben actie(s) ondernomen op het gebied van uw ontwikkeling na de workshop. Ze noemen de volgende acties:

- › verkennen opzet intervisie groepje intern, workshop karakterstructuren (extern) overweging cursus onderhandelen (intern);
- › sollicitatie;
- › overleg met leidinggevende;
- › planning gemaakt voor eigen persoonlijke ontwikkeling;
- › trainingen/opleidingen aanvragen bij leidinggevende;
- › cursussen op het gebied van schrijven en ICT;
- › acties die ik me had voorgenomen heb ik ingepland om uit te voeren;
- › mijn ervaringen gedeeld met mijn leidinggevende en collega's door in het afdelingsoverleg een presentatie te geven over de workshop. Me opgegeven voor een cursus persoonlijke ontwikkeling en effectief communiceren;
- › ik heb een afspraak gemaakt met een andere deelnemer om te kijken hoe we elkaar kunnen ondersteunen bij het zetten van nieuwe stappen in onze loopbaan;
- › netwerkgesprekken;
- › reflectie en kernkwaliteiten analyse;
- › meerdere cursussen over meer richting geven aan mijn loopbaan, starten met mijn eigen bedrijf in september;

- › cursus gevolgd (inhoudelijk op werkgebied);
- › de strekking van de workshop besproken in het DB van de OR;
- › start met netwerken en eigen bedrijf opzetten.

De deelnemers die geen actie hebben ondernomen noemen vooral gebrek aan tijd als een belemmering hiervoor. Het zou hen helpen om tijd vrij te maken om acties uit te voeren en meer aansluiting met collega's die ook met het vormgeven van hun loopbaan bezig zijn.

4.4 Conclusies

Uit de resultaten van het vragenlijstonderzoek blijkt, dat respondenten onduidelijkheid ervaren over de toekomstvisie van het bedrijf en wat dat voor het werk betekent. Men ervaart wel voldoende ruimte om scholing te volgen. Ondanks de onduidelijkheid over de richting van de organisatie volgt 74% van de respondenten scholing om de ontwikkeling vorm te geven. Uit de workshop blijkt dat de organisatie tijd en geld beschikbaar maakt, zodat medewerkers scholing kunnen volgen. Deze scholing hoeft niet te maken te hebben met het vakgebied waar men momenteel werkzaam in is, het kan om allerlei trainingen en cursussen gaan op verschillende vakgebieden. Medewerkers ervaren hinder, omdat ze wel vaak de tijd krijgen om de opleiding te volgen, maar vervolgens niet de ruimte om nieuwe vaardigheden toe te passen in hun huidige werk. Ze geven ook aan dat er niet altijd een veilige en vertrouwde omgeving is om te kunnen experimenteren.

Er lijkt dus meer behoefte te zijn om in de dagelijkse werkzaamheden ruimte te creëren voor de ontwikkeling. Werkdruk wordt genoemd als de voornaamste reden waarom dat vaak niet in de praktijk lukt. De positie en de rol van de leidinggevenden worden gezien als heel belangrijk/sleutelfunctie. De leidinggevende wordt in staat geacht om ruimte te creëren voor ontwikkeling in de dagelijkse praktijk. Dit zijn degenen die een goed voorbeeld moeten/kunnen laten zien.

Verder blijkt dat 66% van de medewerkers over 5 jaar nog steeds bij dezelfde organisatie wil blijven werken. Desondanks kijken medewerkers ook naar andere functies binnen en buiten de overheid.

5 Hoe kunnen de fondsen bijdragen aan het invullen van deze behoeften?

In dit hoofdstuk brengen we in kaart wat de fondsen aan ondersteuning kunnen bieden wat betreft het verbeteren van het 'meesterschap in het werk', met in het bijzonder de focus op het digitale loopbaanportal.

5.1 Vragenlijstonderzoek

Uit de vragenlijst komt naar voren dat 59% van de respondenten aangeeft behoefte te hebben aan scholing (opleiding, training, cursus) om kennis op te doen en zich verder te ontwikkelen. Daarnaast geeft 59% aan behoefte te hebben aan ruimte om nieuwe dingen te leren in de huidige functie. Verder zegt 58% behoefte te hebben om het takenpakket uit te breiden met nieuwe taken en verantwoordelijkheden, terwijl 49% van de respondenten behoefte heeft om het takenpakket te verdiepen door de taken meer inhoud te geven. Als laatste, 44% geeft aan behoefte te hebben aan ruimte om kennis en ervaring uit te wisselen met mensen uit andere vakgebieden (voor meer resultaten, zie figuur 46 in bijlage 3).

5.2 Resultaten workshop

In de workshop wordt genoemd dat er behoefte is om met een persoonlijk ontwikkelplan (POP) te werken en deze uit te voeren, zoals in de vorm van een meester-gezel constructie. Daarnaast is er veel behoefte aan steun van gelijkgestemde medewerkers. Zo wordt uitwisseling op een marktplaats op de Loopbaansite als mogelijkheid genoemd. Via marktplaats kan je bijvoorbeeld aangeven wat je wilt leren en wat je de ander kan leren. Daarnaast kan het vormen van intervisiegroepjes binnen of buiten de organisatie (binnen de overheid) ook voor uitwisseling zorgen door ondersteuning te bieden in het samenstellen van groepen en een paar sessies te begeleiden door een professional.

5.3 Evaluatie workshops

In de evaluatievragenlijst hebben we gevraagd of de deelnemers behoefte hebben aan een marktplaats op een digitaal platform, waarbij zij met andere collega's uit de sector uit kunnen wisselen wat zij van elkaar kunnen leren. 14 deelnemers (van de 22) geven aan dat zij hier behoefte aan hebben. De meeste deelnemers hebben behoefte aan e-learning modules in dit platform. Aan steun bij verkenning en gebruik van social media is de minste behoefte (zie bijlage 5, figuur 47).

Andere behoefte aan ondersteuning in hun ontwikkeling (naast een digitaal platform):

- › niet enkel e-learning, maar ook daadwerkelijk elkaar ontmoeten;
- › coaching-achtige begeleiding;
- › feedback in prestatie, buiten het reguliere beoordelingscyclus;
- › de stimulans vanuit de werkgever;
- › een verbreding van het totale mensbeeld dat werkzaam is bij de overheid. De mens is het meest creatief, innovatief, gezond en inspirerend als hij of zij in een liefdevolle en

- › betrouwbare werkomgeving werkt en dat ontbreekt regelmatig in de politieke setting waarin veel ambtenaren werken;
- › belangstelling voor persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit;
- › ik zou graag een rode draad willen ontwikkelen waarin de professionalisering en ontwikkeling van de OR-en zichtbaar worden;
- › onderzoek wat mijn sterktes en zwaktes zijn.

Tenslotte hebben we de deelnemers gevraagd of zij nog tips hebben voor de A&O fondsen voor het digitale platform ten behoeve van hun ontwikkeling:

- › Niet enkel sectoraal inrichten, maar ook oog hebben voor cross-sectorale verbindingen.
- › E-learning, netwerken.
- › Vorming/training/scholing aanbieding aan leidinggevenden nieuwe stijl: meer coachend en begeleidend voor het personeel er zijn dan toezicht en controle!!!
- › Maak het laagdrempelig en aantrekkelijk om te gebruiken. Denk daarbij vooral aan het aanbod. Er moet wat te halen zijn. Daarnaast moet het uitnodigen om te brengen en mogelijk moet je dat koppelen aan een motivator. Denk bij het laatste aan: waardering(sindicatoren) zoals likes of punten.
- › Op dit moment nog niet.
- › Goede afstemming tussen het bestaande aanbod bijvoorbeeld de Talentspiegel van LTP, de workshop baas in eigen loopbaan van Human Talent en eventueel nieuw aanbod van TNO, zodat het elkaar aanvult en niet overlapt.
- › Vergeet naast het digitale gedeelte ook de fysieke ontmoetingsmomenten niet. Persoonlijk contact blijft belangrijk als het gaat om netwerken, etc.
- › Korte beknopte teksten met filmpjes e.d. of verwijzing naar materiaal wat al beschikbaar is op internet (bijvoorbeeld YouTube).
- › Sluit aan bij bestaande platforms zoals PLEIO en vindt niet opnieuw het wiel uit.
- › Veel meer zaken aanbieden die de mens aanzetten tot zelfreflectie, introspectie. Durf als A&O fondsen ook zaken aan te bieden die een bijdrage leveren aan het holistische mensbeeld en dat we een SAMENleving zijn.
Aspecten als liefde, (zelf)vertrouwen, geduld, elkaar de ruimte geven, samen zijn en doen. Zou meer op de voorgrond moeten treden. De overheid lees samenleving heeft meer mensen nodig die liefdevol zijn, wijsheid inbrengen en het vooral samen willen doen!
- › Ik zie voor mezelf geen waarde in een digitaal platform. Ik haal al mijn kennis en ontwikkeling in live-sessies.

5.4 Conclusies

Uit zowel de vragenlijst als de workshops blijkt dat men onvoldoende richting vanuit de organisatie ervaart voor ontwikkeling. De fondsen zouden hier hulp in kunnen bieden. Wellicht niet direct naar medewerkers toe, maar via de organisaties en/of leidinggevenden. Naast een duidelijke richting hebben medewerkers behoefte aan meer ruimte tijdens het werk om nieuwe geleerde kennis en vaardigheden toe te passen. Uit de vragenlijst komt naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan het uitbreiden van het takenpakket met nieuwe taken en verantwoordelijkheden en het takenpakket te verdiepen met meer inhoud. De fondsen kunnen hier ondersteuning in bieden met bijvoorbeeld een cursus job crafting. We vinden in de vragenlijst en workshops ook aanknopingspunten voor het digitale loopbaanportaal die de fondsen aan het ontwikkelen zijn. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan ruimte ervaring uit te wisselen met mensen uit andere vakgebieden. In de workshop kwam naar voren dat men een marktplaats van kennis en ervaringen als

mogelijkheid ziet voor de loopbaansite. Uit de evaluatievragenlijst komt naar voren dat men wel wat ziet in e-learning modules. Echter, naast digitale mogelijkheden geven respondenten en deelnemers aan dat fysieke contactmomenten erg belangrijk blijven. Dit zien we bijvoorbeeld terug de preferentie van een coach (38%) boven een digitale coach (15%) en uit de opmerkingen van de evaluatie van de workshops.

6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk geven we de fondsen aanbevelingen op basis van de resultaten van het onderzoek. We geven enkele algemene aanbevelingen die de fondsen kunnen gebruiken in hun dienstverlening naar gemeenten en provincies en enkele aanbevelingen specifiek voor het digitale loopbaanportal voor medewerkers.

Aanbevelingen algemeen

- › **E-skills:** de respondenten scoren laag op e-skills mensen. Blijkbaar gebruiken ze internet weinig om mensen te zoeken die hen verder kunnen helpen. We zien echter wel dat de deelnemers uit de workshops behoefte hebben aan meer contact met andere collega's om zicht te ontwikkelen. Het portal zou hier op in kunnen spelen, bijvoorbeeld door een marktplaats met kennis en vaardigheden te creëren. Kijk hierbij ook eens naar gemeenten en provincies die al bezig zijn met een klussen- of talentenbank en ga na welke ondersteuning de fondsen hierbij kunnen bieden.
- › **Richting:** Uit de resultaten van het vragenlijstonderzoek blijkt dat respondenten onduidelijkheid ervaren over de richting (toekomstvisie) van het bedrijf en wat dat voor het werk betekent. De fondsen zouden werkgevers kunnen wijzen op het belang van een duidelijke richting en deze door te vertalen naar de ontwikkeling van medewerkers. Dit kunnen laagdrempelige tips zijn, zoals aandacht hieraan besteden tijdens beoordelings- en ontwikkelgesprekken. De fondsen kunnen werkgevers tevens ondersteunen in het vormgeven van deze richting.
- › **Ruimte en ruggensteun:** Ondanks de onduidelijkheid over de richting van de organisatie, volgt 74% van de respondenten scholing om de ontwikkeling vorm te geven. Uit de workshop blijkt dat de organisatie tijd en geld beschikbaar maakt, zodat medewerkers scholing kunnen volgen. Medewerkers krijgen dus wel tijd om de opleiding te volgen, maar vervolgens niet de ruimte om nieuwe vaardigheden toe te passen in hun huidige werk. Ze geven aan dat er niet altijd een veilige en vertrouwde omgeving is om te kunnen experimenteren. De fondsen kunnen het belang van het creëren van een werkomgeving waarin het geleerde gebruikt (mag) worden benadrukken en stimuleren. De fondsen kunnen hier een rol spelen in het inzichtelijk maken wat er nodig is voor het creëren van een juiste leercultuur, wat goede voorbeelden zijn (ook over sectoren heen) etc.
- › **Ruimte:** Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer ruimte tijdens het werk om nieuwe geleerde kennis en vaardigheden toe te passen. De fondsen kunnen hier ondersteuning in bieden met bijvoorbeeld een cursus job crafting.
- › **Ruimte:** Er lijkt dus meer behoefte te zijn om in de dagelijkse werkzaamheden ruimte te creëren voor de ontwikkeling. Werkdruk wordt genoemd als de voornaamste reden waarom dat vaak niet in de praktijk lukt. De positie en de rol van de leidinggevenden wordt gezien als heel belangrijk/sleutelfunctie. De leidinggevende wordt in staat geacht om ruimte te creëren voor ontwikkeling in de dagelijkse praktijk. De fondsen zouden zich daarom ook moeten richten op deze doelgroep door leidinggevenden handvatten te bieden hoe zij loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers kunnen stimuleren.

Aanbevelingen voor digitale portal

- › **Motivatie:** Uit de resultaten blijkt dat medewerkers over het algemeen gemotiveerd zijn om beter te worden in hun werk en daarvoor de tijd en de ruimte nemen. Dit is een mooi uitgangspunt voor het digitale loopbaanportal.
- › **Leerstrategieën:** Op competenties zelfsturend leren wordt het laagste gescoord op leerstrategieën: respondenten hebben iets meer moeite met het plannen van ontwikkelacties. Het digitale loopbaanportal zou hier een hulpmiddel in kunnen bieden. Bijvoorbeeld door slimme vragen te stellen om ontwikkeldoelen zo SMART mogelijk te maken of een agenda-functie in te bouwen.
- › **E-skills:** Laat e-learning modules in het digitale loopbaanportal aansluiten bij het niveau van e-skills. We zien in dit onderzoek dat dit niveau niet altijd even hoog is. Ook geven respondenten aan behoefte te hebben aan 'live' contact met bijvoorbeeld een coach of collega's. Het portal kan dan wellicht een functie bieden in het opzetten van dit soort contacten.
- › **Zelfsturing:** Het digitale portal is voor de fondsen een mooi instrument om in direct contact te treden met de medewerkers van de gemeenten en provincies. Bovenstaande aanbevelingen waar de fondsen mee aan de slag kunnen richting werkgevers, kunnen de fondsen ook vertalen naar de medewerkers. Bijvoorbeeld richting geven. Het is belangrijk dat de werkgever een duidelijke richting geeft, maar werknemers kunnen hier uiteraard ook actief om vragen. Het digitale portal kan helpen dit bewustzijn bij medewerkers aan te wakkeren en handvatten bieden hoe zij dit soort onderwerpen met hun leidinggevenden kunnen bespreken.

Bijlage 1 Samenvatting vragenlijst

schaal	omschrijving	voorbeeldstelling
Reflectie	In hoeverre denkt de medewerker na over hoe hij zich kan ontwikkelen in zijn werk?	Ik bedenk wat ik beter wil kunnen in mijn werk.
Leerstrategieën	Stelt de medewerker doelen en maakt de medewerker een plan hoe hij zich kan ontwikkelen op werk?	Ik stel mijzelf doelen voor mijn ontwikkeling op het werk.
Samenwerkend leren	Leert de medewerker van anderen en helpt hij collega's bij hun ontwikkeling?	Ik leg aan anderen uit wat ik heb gedaan om beter te worden in mijn werk.
Eigen regie	Bepaalt de medewerker zelf waar, wanneer en hoe hij zich wil ontwikkelen?	Ik beslis zelf waar ik me met mijn ontwikkeling bezig houd: op het werk, thuis of ergens anders.
Acties	In hoeverre heeft de medewerker afgelopen jaar tijd besteed aan ontwikkeling?	In het afgelopen jaar leerde ik veel nieuwe dingen voor mijn werk.
Motivatie	Is de medewerker gemotiveerd zich te ontwikkelen?	Ik wil graag beter worden in mijn werk.
Vertrouwen	Vertrouwt de medewerker erop dat hij zich succesvol kan ontwikkelen?	Als ik nieuwe dingen ga leren voor mijn werk, verwacht ik dat dit mij lukt.
Netwerk opbouwen	Legt de medewerker contacten ten behoeve van zijn ontwikkeling?	Ik maak contact met vakgenoten van buiten mijn bedrijf van wie ik iets kan leren.
Netwerk onderhouden	Onderhoudt de medewerker contacten in zijn netwerk?	Ik houd contact met mijn collega's ook als ik ze nu niet nodig heb.
Netwerk bijdrage	Deelt de medewerker kennis en ervaring met zijn netwerk?	Ik deel mijn kennis of ervaring regelmatig met collega's.
Netwerk gebruik	Kan de medewerker zijn netwerk gebruiken om zich te ontwikkelen?	Ik kan inschatten welke collega's ik kan gebruiken om me te ontwikkelen in mijn werk.
E-skills algemeen	Hoe handig is de medewerker in gebruik van computers, tablets en smartphones?	Het lukt mij om de ICT-ontwikkelingen in mijn werk bij te houden.
Social media	Welke social media gebruikt de medewerker om beter te worden in zijn werk?	(meerdere antwoorden mogelijk) LinkedIn, Twitter, etc.
E-skills informatie	Kan de medewerker informatie vinden en delen op internet?	Ik deel informatie over mijn werkzaamheden of mijn vak via internet.
E-skills mensen	Kan de medewerker mensen vinden via internet?	Ik vind op internet mensen die me verder kunnen helpen (bijvoorbeeld via social media).
Richting	In hoeverre begrijpt de medewerker de toekomstvisie van de organisatie en de consequenties daarvan voor zijn werk?	Mijn organisatie vertelt wat er in de toekomst van mij verwacht wordt.
Ruimte	In hoeverre heeft de medewerker het idee dat hij tijd en middelen krijgt om beter te worden in zijn werk?	Mijn organisatie geeft mij de ruimte om te oefenen met nieuwe manieren van werken.

schaal	omschrijving	voorbeeldstelling
Ruggensteun	In hoeverre ervaart de medewerker steun en waardering van de organisatie met betrekking tot ontwikkeling?	Mijn organisatie moedigt mij aan om me te blijven ontwikkelen.
Deelname scholing	Heeft de medewerker de afgelopen 12 maanden deelgenomen aan scholing?	(meerdere antwoorden mogelijk) Training of instructie op het werk, 1-5 dagen cursus of opleiding, etc.
Mobiliteit	Heeft de medewerker de afgelopen 12 maanden actie ondernomen om ander werk te vinden?	(meerdere antwoorden mogelijk) Kijken naar vacatures binnen mijn organisatie, etc.
Loopbaanontwikkeling	In hoeverre denkt de medewerker na over zijn loopbaan?	Ik probeer uit te zoeken welke beroepen het beste passen bij de dingen waar ik goed in ben.
Loopbaanondersteuning	Aan welke hulpmiddelen heeft de medewerker behoefte bij het werken aan zijn loopbaan?	(meerdere antwoorden mogelijk) Een coach, netwerkactiviteiten, voorlichting etc.

Bijlage 2 Programma workshops

Kennismakingsoefening en verwachtingen

Presentatie resultaten

Een korte presentatie over de meest opvallende resultaten uit het onderzoek

Aanleidingen noodzaak ontwikkelen

Plenaire brainstorm over welke omstandigheden aanleiding geven tot (door)ontwikkeling vakmanschap en welke ontwikkelingen er spelen

Richting: Competenties voor de toekomst

Plenaire brainstorm over wat je in de toekomst moet kunnen om inzetbaar te blijven om met plezier en productief aan het werk te gaan

Ruimte & Ruggensteun: hoe ontwikkelen?

In groepjes uiteen om te beantwoorden hoe je meester in je werk kan worden: wat kan je zelf doen en welke hulp heb je nodig en van wie.

Stappen naar de toekomst

Persoonlijke ontwikkeling verbinden aan de richting die de organisatie voor ogen heeft door de stappen naar de toekomst te zetten.

Marktplaats (gemeenten-provincies)

Uitwisselen van vaardigheden en competenties

Afsluiting

Bijlage 3 Onderzoeksresultaten

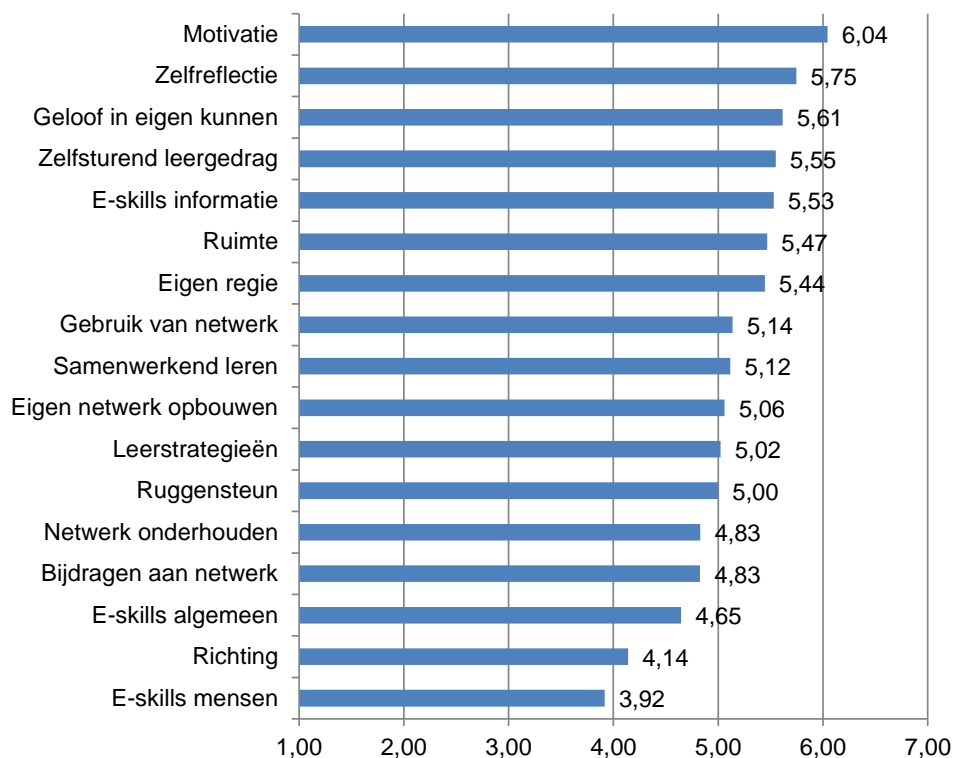
Vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit stellingen. Deelnemers geven aan in hoeverre de stelling op hen van toepassing is. Een aantal stellingen over een bepaald onderwerp vormen samen een schaal. Hieronder staan de resultaten per schaal beschreven.

Data

Verzameld tussen 8 december 2014 tot en met 18 januari 2015.

In totaal hebben 532 mensen de vragenlijst helemaal ingevuld.



Figuur 1 Gemiddelde score per schaal Totaal (N = zie items vanaf tabel 8)

Bovenstaande gemiddeldes betreffen iedereen die de vragenlijst heeft ingevuld. In de tabellen uitgesplitst naar persoonseigenschappen staan andere totaalscores, omdat daarin alleen de respondenten zijn opgenomen die de persoonseigenschappen hebben ingevuld.

Respondenten

Tabel 1

Geslacht	Sample (N=540)	NEA sector Gemeenten, Provincies (N=677)
Mannen	42%	55%
Vrouwen	58%	45%

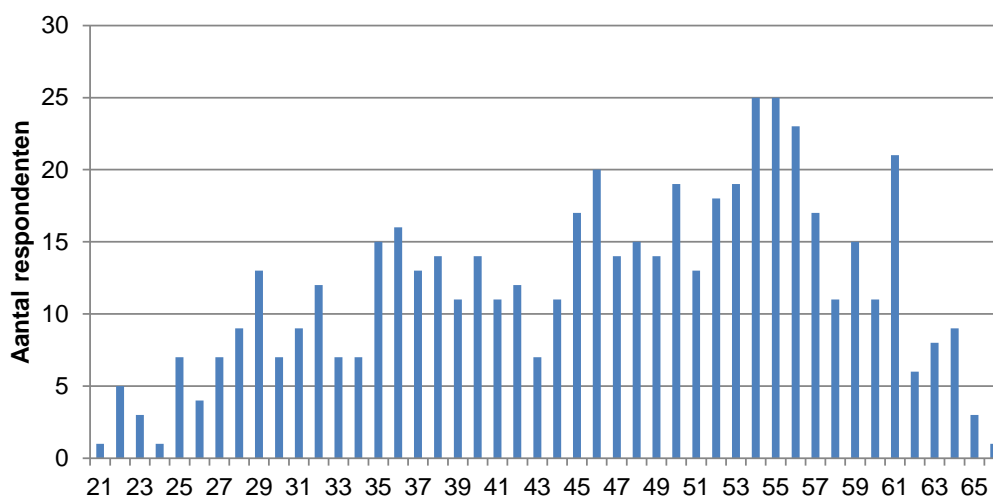
Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013 (TNO/CBS)

Tabel 2

Leeftijd	Sample (N=540)	NEA sector Gemeenten, Provincies (N=677)
15-24 jaar	2%	1%
25-34 jaar	15%	15%
35-44 jaar	23%	28%
45-54 jaar	33%	33%
55-64 jaar	27%	24%

Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013 (TNO/CBS)

In de analyses zijn de eerste twee leeftijdscategorieën samengevoegd (dus 15 - 34 jaar), omdat 15 - 24 jaar een te kleine groep is.



Figuur 2 Leeftijd

Tabel 3

Hoogst voltooide opleiding	Sample (N=537)	NEA sector Gemeenten, Provincies (N=672)
Laag	5%	15%
Midden	22%	36%
Hoog	73%	49%

Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013 (TNO/CBS)

Laag opgeleid = Basisonderwijs, Lager beroepsonderwijs, MAVO

Midden opgeleid = Havo, VWO, MBO

Hoog opgeleid = HBO, universitair

Tabel 4

Werkduur	Sample (N=532)	NEA sector Gemeenten, Provincies (N=674)
0-5 jaar	29%	28%
6-11 jaar	30%	24%
12 jaar of meer	41%	48%

Van onderstaande gegevens is geen NEA benchmark beschikbaar.

Tabel 5

Type overheid	Sample (N=532)
Provincie	40%
Gemeente	52%
Gemeentelijke organisatie	6%
Anders	3%

Tabel 6

Type functie	Sample (N=532)
1. Politiek (bv Griffie)	2%
2. Management (leidinggeven aan medewerkers, programma's en projecten)	9%
3. Beleid (Advies, ontwikkeling, uitvoering, handhaving)	41%
4. Realisatie (bv toezichhouden, handhaven, ontwerp & voorbereiding, technische uitvoering)	10%
5. Beheer (bedrijfsvoering, gebouwen, locatie, systemen, gegevens)	6%
6. Dienstverlening (bv baliemedewerker, receptie, publieksfuncties, educatie)	4%
7. Ondersteuning (Administratief & secretariael, facilitair, algemeen)	16%
8. Anders, namelijk	12%

In de analyses is type functie onderverdeeld in leidinggevenden, beleid, overig-extern en overig-intern (zie tabel 7).

Tabel 7

Type functie	
Leidinggevenden (2)	9%
Beleid (3)	41%
Overig-extern (1, 4, 6)	16%
Overig-intern (5, 7, 8)	34%

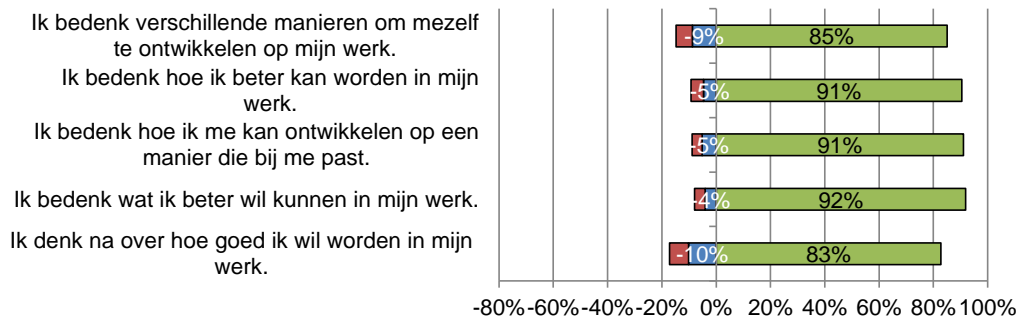
Extern zijn publieksfunctie, intern is overwegend binnen de organisatie gericht.

Vanaf de volgende pagina worden de resultaten per item en per schaal gepresenteerd. Items zijn de afzonderlijke stellingen die zijn voorgelegd aan de respondenten, bijvoorbeeld 'Ik denk na over hoe goed ik wil worden in mijn werk'. Schalen zijn een aantal items gecombineerd tot één concept, bijvoorbeeld 'zelfreflectie'. De gemiddelde score per schaal is weergegeven voor (1) de totale dataset en (2) uitgesplitst naar leeftijd, type werkgever, type functie en werkduur.

Zelfsturend leren

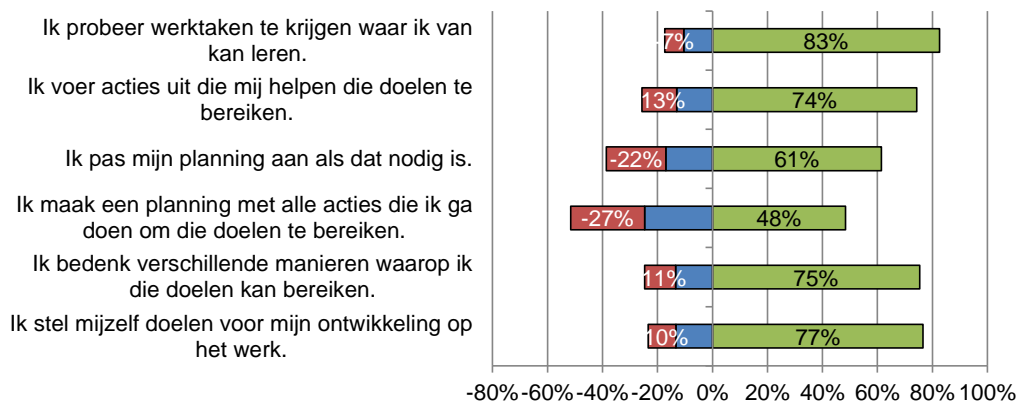
Rood (links) = Enigszins niet-, Helemaal niet- of Niet van toepassing
 Blauw (midden) = Neutraal
 Groen (rechts) = Enigszins wel-, Wel- of Helemaal wel

Nadenken over de manier waarop jij beter kunt worden in je werk.



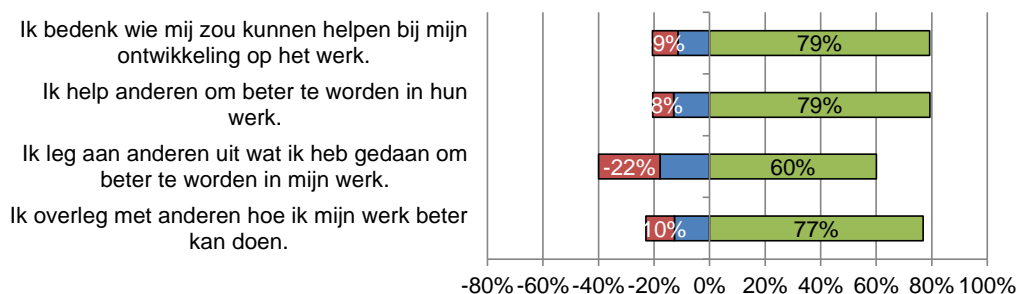
Figuur 3 Zelfreflectie (N=803)

Persoonlijke leerdoelen stellen en acties plannen om die doelen te bereiken.



Figuur 4 Leerstrategieën (N=700)

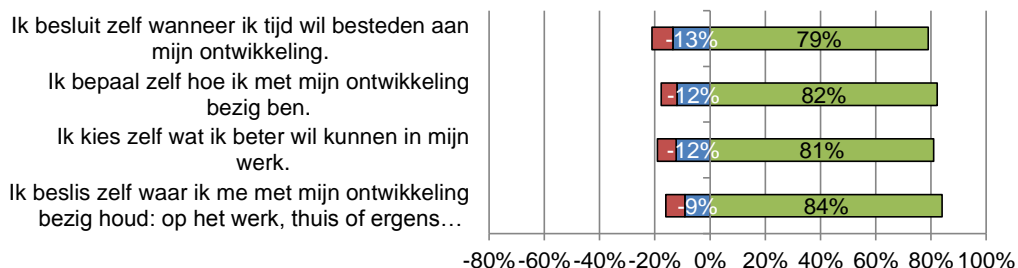
Anderen helpen beter te worden in hun werk. Hulp vragen aan anderen om beter te worden in jouw werk.



Figuur 5 Samenwerkend leren (N=668)

Rood (links) = Helemaal niet- of Niet van toepassing
 Blauw (midden) = Enigszins niet van toepassing, neutraal of Enigszins wel van toepassing
 Groen (rechts) = Wel- of Helemaal wel van toepassing

Zelf bepalen wat je beter wil doen in je werk en zelf bepalen hoe, waar, wanneer, en met wie je daaraan wilt werken



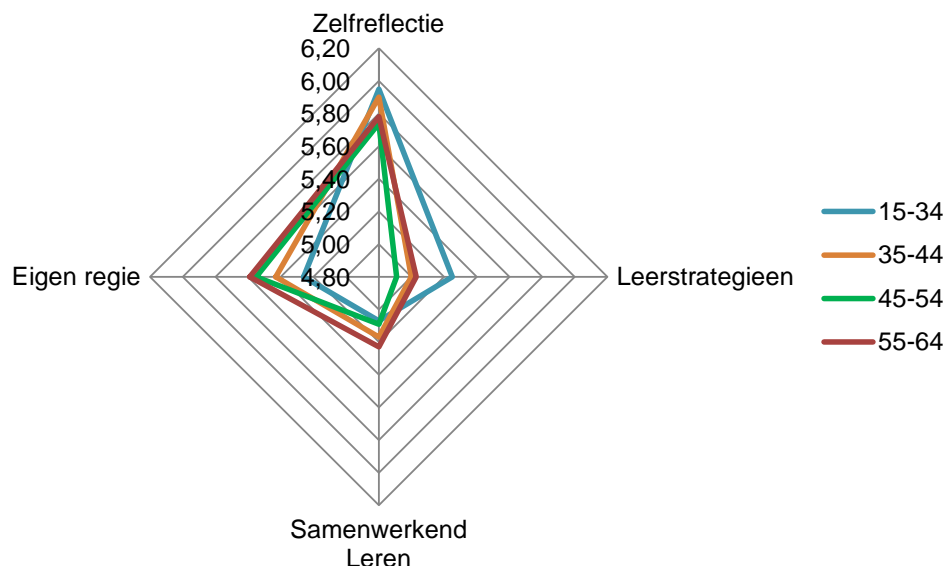
Figuur 6 Eigen regie (N=640)

Tabel 8 Schalen zelfsturend leren uitgesplitst naar leeftijd in jaren (N=536)

Schaal	15-34	35-44	45-54	55-64	Totaal
Zelfreflectie	5,95	5,90	5,74	5,78	5,83
Leerstrategieën	5,25 ▲	5,00	4,91	5,03	5,02
Samenwerkend leren	5,07	5,17	5,09	5,23	5,14
Eigen regie	5,26 ▼	5,43	5,55	5,59	5,48

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



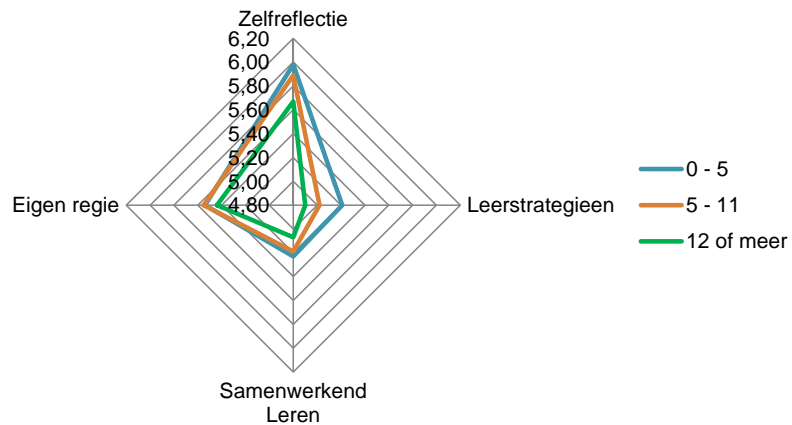
Figuur 7

Tabel 9 Schalen zelfsturend leren uitgesplitst naar werkduur in jaren (N=532)

Schaal	0-5	5-11	12 of meer	Totaal
Zelfreflectie	5,98 ▲	5,89	5,67 ▼	5,83
Leerstrategieën	5,21 ▲	5,02	4,90 ▼	5,03
Samenwerkend leren	5,23	5,19	5,07	5,15
Eigen regie	5,54	5,55	5,44	5,50

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



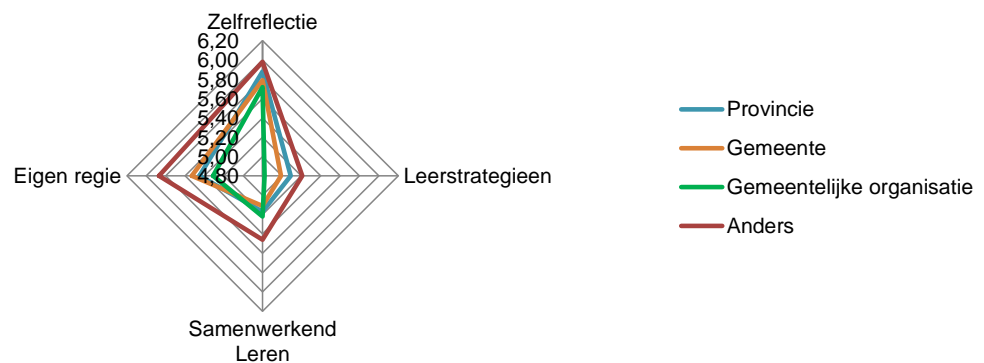
Figuur 8

Tabel 10 Schalen zelfsturend leren uitgesplitst naar werkgever (N=532)

Schaal	Provincie	Gemeente	Gemeentelijke organisatie	Anders	Totaal
Zelfreflectie	5,88	5,79	5,72	5,98	5,83
Leerstrategieën	5,09	4,99	4,85	5,21	5,03
Samenwerkend leren	5,17	5,11	5,22	5,46	5,15
Eigen regie	5,45	5,53	5,31	5,87	5,50

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



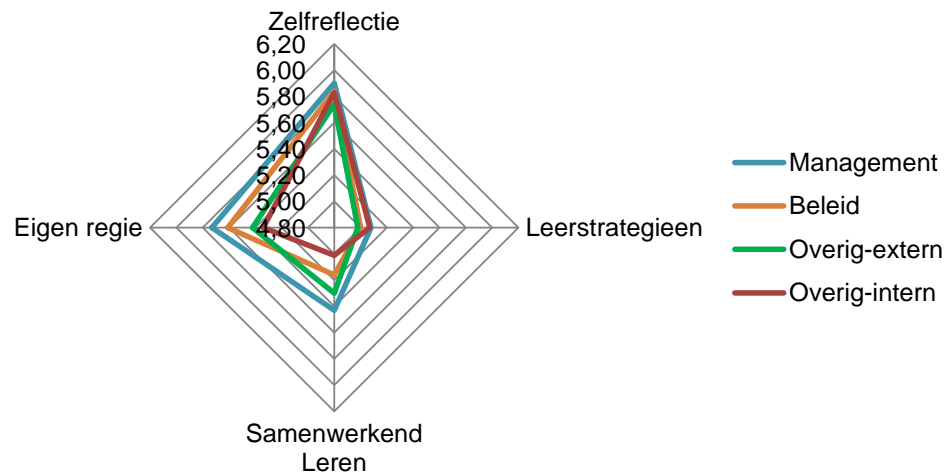
Figuur 9

Tabel 11 Schalen zelfsturend leren uitgesplitst naar type functie (N=532)

Schaal	Management	Beleid	Overig-extern	Overig-intern	Totaal
Zelfreflectie	5,90	5,84	5,74	5,83	5,83
Leerstrategieën	5,08	5,00	4,98	5,07	5,03
Samenwerkend leren	5,43	5,16	5,30	5,01 ▼	5,15
Eigen regie	5,73	5,61	5,42	5,34 ▼	5,50

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$

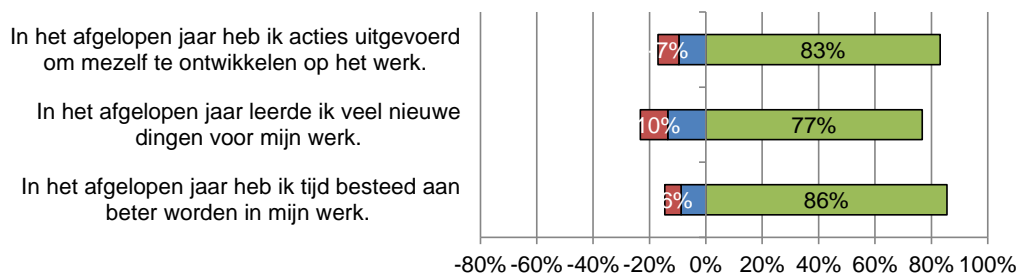


Figuur 10

Ondersteunende vaardigheden

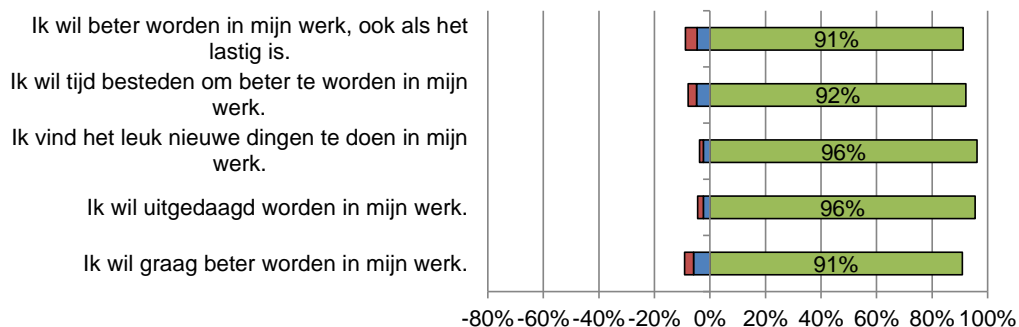
Rood (links) = Helemaal niet- of Niet van toepassing
 Blauw (midden) = Enigszins niet van toepassing, neutraal of Enigszins wel van toepassing
 Groen (rechts) = Wel- of Helemaal wel van toepassing

In hoeverre heeft de werknemer afgelopen jaar tijd besteed aan ontwikkeling?



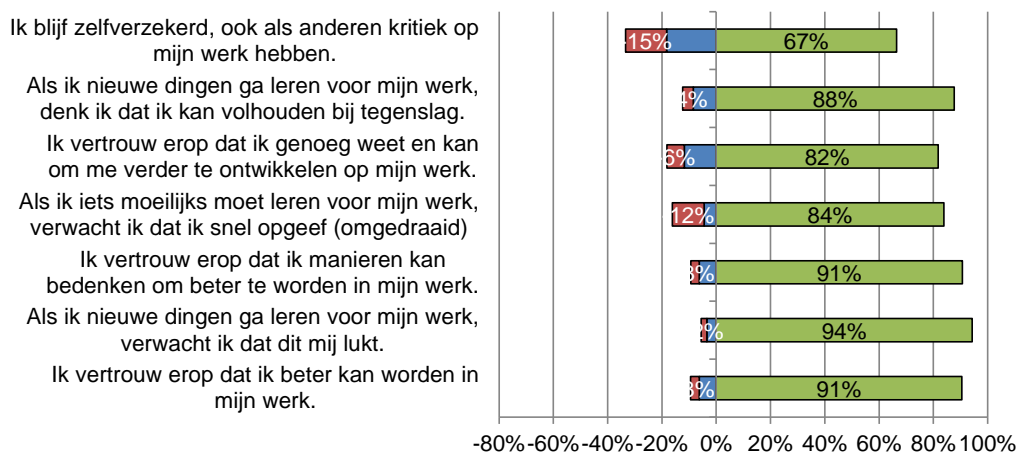
Figuur 11 Zelfsturend leergedrag (N=638)

Tijd en moeite willen steken in het beter worden in je werk



Figuur 12 Motivatie (N=625)

Het vertrouwen dat je je werk goed doet en dat je nog beter kunt worden in je werk



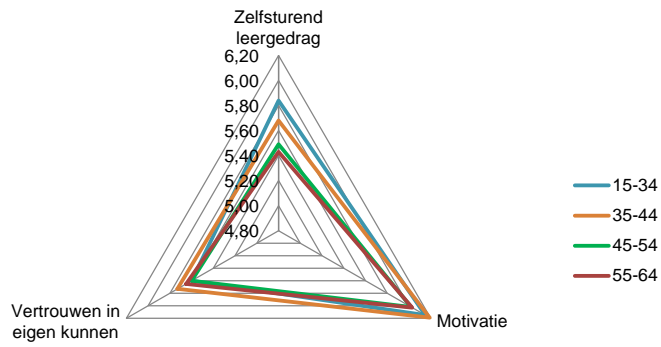
Figuur 13 Geloof in eigen kunnen (N=601)

Tabel 12 Schalen ondersteunende vaardigheden uitgesplitst naar leeftijd in jaren (N=536)

Schaal	15-34	35-44	45-54	55-64	Totaal
Zelfsturend leergedrag	5,84 ▲	5,68	5,49	5,43	5,58
Motivatie	6,15	6,19	6,02	6,03	6,08
Vertrouwen in eigen kunnen	5,60	5,73	5,60	5,65	5,64

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



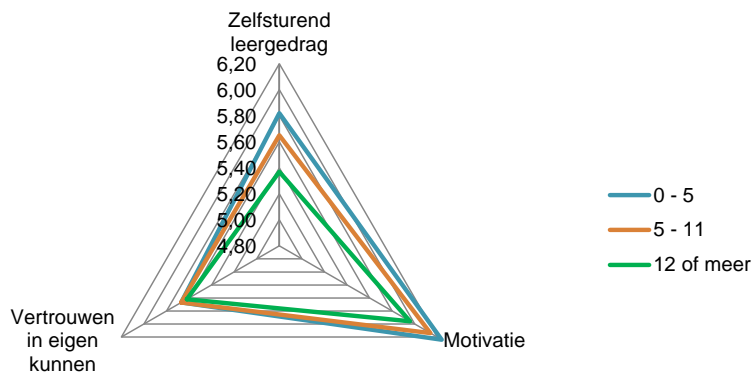
Figuur 14

Tabel 13 Schalen ondersteunende vaardigheden uitgesplitst naar werkduur in jaren (N=532)

Schaal	0-5	5-11	12 of meer	Totaal
Zelfsturend leergedrag	5,82 ▲	5,65	5,37 ▼	5,58
Motivatie	6,24 ▲	6,14	5,96 ▼	6,09
Vertrouwen in eigen kunnen	5,67	5,67	5,62	5,65

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



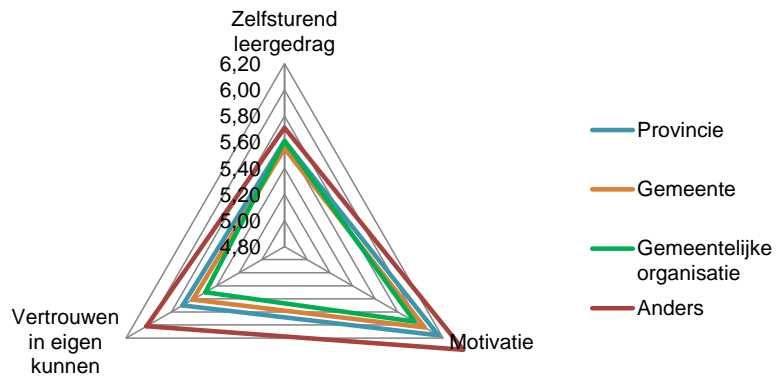
Figuur 15

Tabel 14 Schalen ondersteunende vaardigheden uitgesplitst naar werkgever (N=532)

Schaal	Provincie	Gemeente	Gemeentelijke organisatie	Anders	Totaal
Zelfsturend leergedrag	5,61	5,55	5,61	5,71	5,58
Motivatie	6,16	6,04	5,95	6,38	6,09
Vertrouwen in eigen kunnen	5,70	5,61	5,50	6,02 ▲	5,65

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



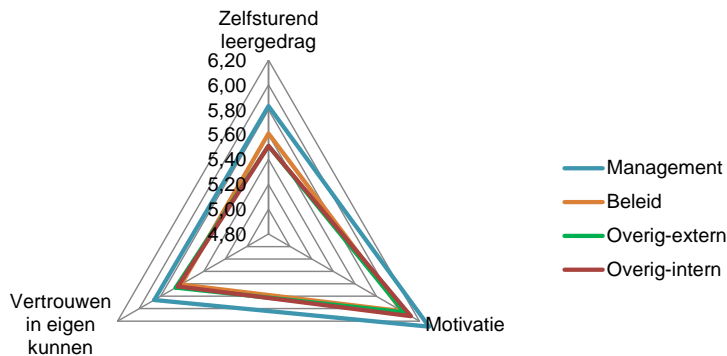
Figuur 16

Tabel 15 Schalen ondersteunende vaardigheden uitgesplitst naar type functie (N=532)

Schaal	Management	Beleid	Overig-extern	Overig-intern	Totaal
Zelfsturend leergedrag	5,83	5,61	5,51	5,51	5,58
Motivatie	6,29	6,04	6,06	6,12	6,09
Vertrouwen in eigen kunnen	5,86 ▲	5,61	5,66	5,64	5,65

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$

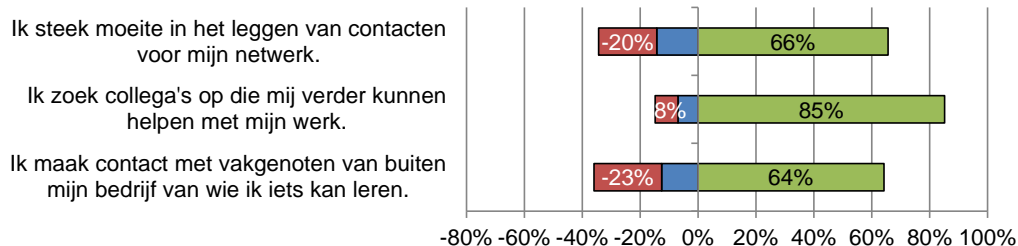


Figuur 17

Netwerkvaardigheden

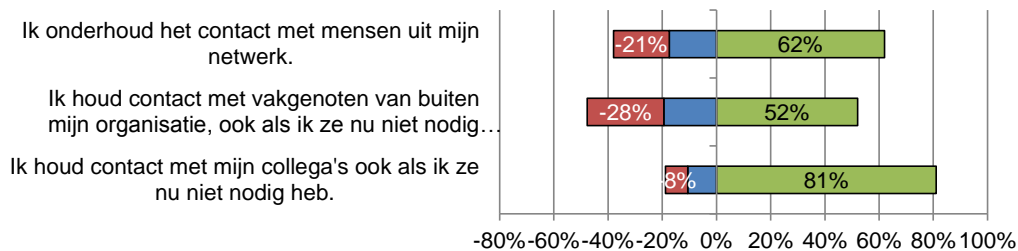
Rood (links) = Helemaal niet- of Niet van toepassing
 Blauw (midden) = Enigszins niet van toepassing, neutraal of Enigszins wel van toepassing
 Groen (rechts) = Wel- of Helemaal wel van toepassing

Contact leggen met anderen (binnen en buiten je organisatie) om beter te worden in je werk



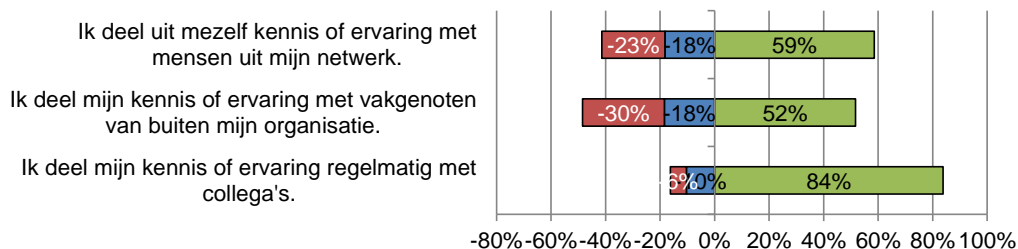
Figuur 18 Eigen netwerk opbouwen (N=597)

Contact houden met mensen uit je netwerk, ook als je ze nu niet nodig hebt



Figuur 19 Netwerk onderhouden (N=592)

Jouw kennis met anderen uit je netwerk delen, ook op eigen initiatief



Figuur 20 Bijdragen aan netwerk (N=592)

Goed kunnen inschatten wat je aan anderen uit je netwerk hebt en gebruik maken van hun kennis en kunde om beter te worden in je werk



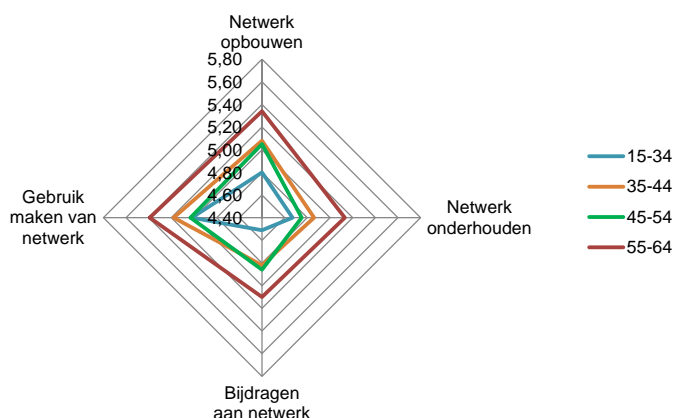
Figuur 21 Gebruik van netwerk (N=580)

Tabel 16 Schalen netwerkvaardigheden uitgesplitst naar leeftijd in jaren (N=536)

Schaal	15-34	35-44	45-54	55-64	Totaal
Netwerk opbouwen	4,80 ▼	5,08	5,05	5,34 ▲	5,09
Netwerk onderhouden	4,67	4,86	4,75	5,13 ▲	4,87
Bijdragen aan netwerk	4,51 ▼	4,82	4,86	5,10 ▲	4,86
Gebruik maken van netwerk	5,02	5,18	5,03	5,39 ▲	5,16

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



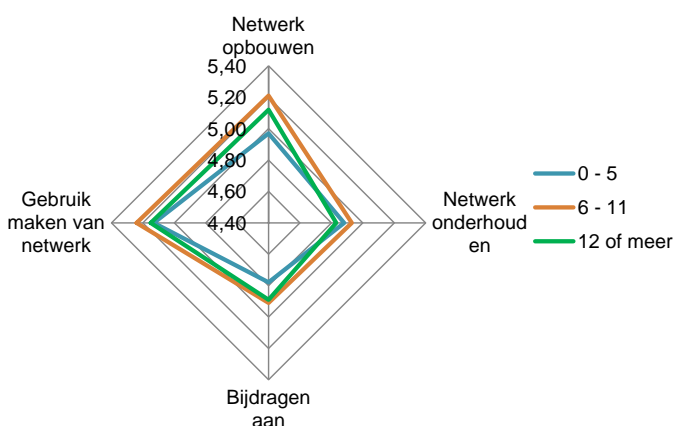
Figuur 22

Tabel 17 Schalen netwerkvaardigheden uitgesplitst naar werkduur in jaren (N=532)

Schaal	0-5	6-11	12 of meer	Totaal
Netwerk opbouwen	4,97	5,21	5,12	5,10
Netwerk onderhouden	4,88	4,93	4,83	4,87
Bijdragen aan netwerk	4,78	4,91	4,89	4,86
Gebruik maken van netwerk	5,13	5,24	5,15	5,17

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



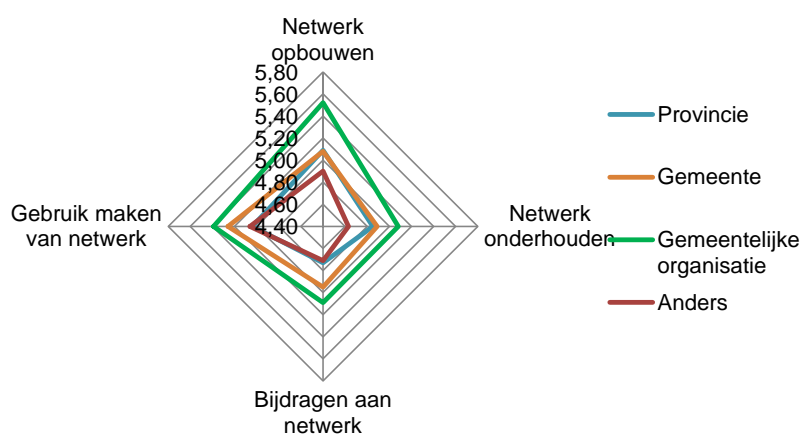
Figuur 23

Tabel 18 Schalen netwerkvaardigheden uitgesplitst naar werkgever (N=532)

Schaal	Provincie	Gemeente	Gemeentelijke organisatie	Anders	Totaal
Netwerk opbouwen	5,09	5,08	5,52	4,90	5,10
Netwerk onderhouden	4,85	4,89	5,08	4,63	4,88
Bijdragen aan netwerk	4,73	4,95	5,09	4,71	4,86
Gebruik maken van netwerk	5,04 ▼	5,26	5,39	5,06	5,17

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



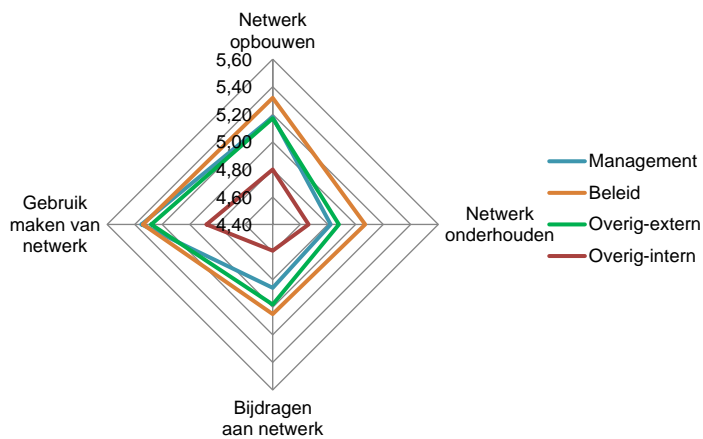
Figuur 24

Tabel 19 Schalen netwerkvaardigheden uitgesplitst naar type functie (N=532)

Schaal	Management	Beleid	Overig-extern	Overig-intern	Totaal
Netwerk opbouwen	5,18	5,32 ▲	5,17	4,80 ▼	5,10
Netwerk onderhouden	4,82	5,07 ▲	4,88	4,66 ▼	4,88
Bijdragen aan netwerk	4,86	5,05 ▲	4,98	4,59 ▼	4,86
Gebruik maken van netwerk	5,35	5,34 ▲	5,28	4,88 ▼	5,17

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



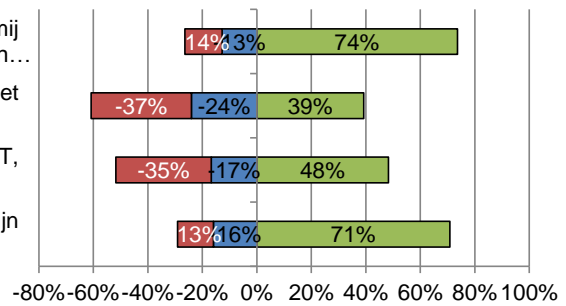
Figuur 26

E-skills

Rood (links) = Helemaal niet- of Niet van toepassing
 Blauw (midden) = Enigszins niet van toepassing, neutraal of Enigszins wel van toepassing
 Groen (rechts) = Wel- of Helemaal wel van toepassing

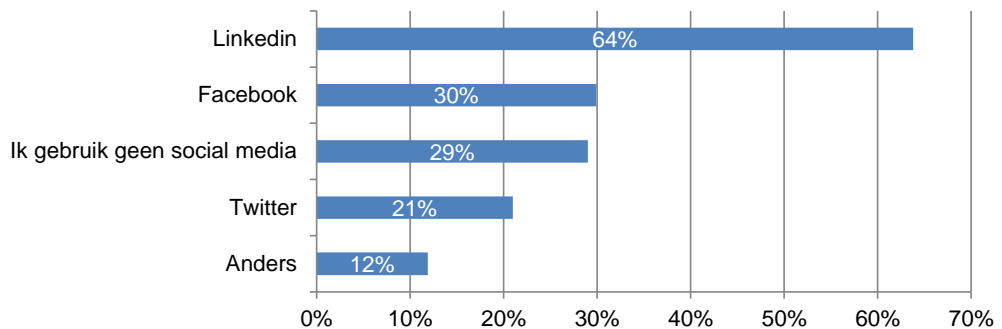
Hoe handig is de werknemer in gebruik van computers, tablets en smartphones?

Als ik nu zou solliciteren naar een baan die mij leuk lijkt, dan heb ik daar genoeg kennis van...
 Ik heb het afgelopen jaar veel geleerd over het omgaan met ICT.
 Als ik beter zou worden in werken met ICT, zou ik sneller en makkelijker werken.
 Het lukt mij om de ICT-ontwikkelingen in mijn werk bij te houden.



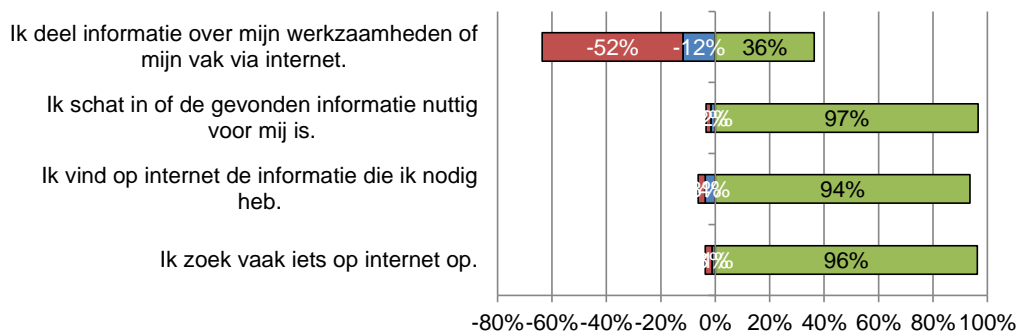
Figuur 27 E-skills algemeen (N=574)

Percentage werknemers dat social media gebruikt om beter te worden in zijn werk



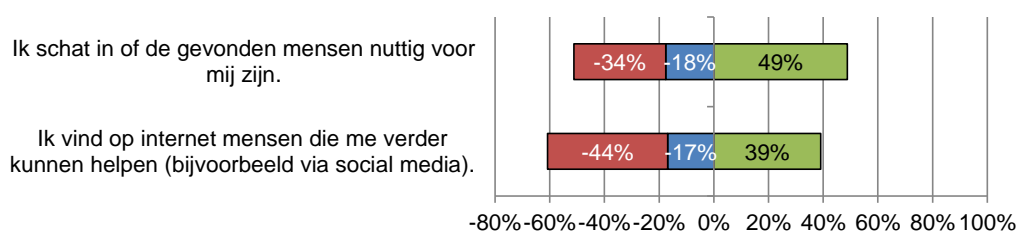
Figuur 28 Social media (N=572)

Kan de werknemer informatie vinden en delen op internet?



Figuur 29 E-skills informatie (N=571)

Kan de werknemer mensen vinden via internet?



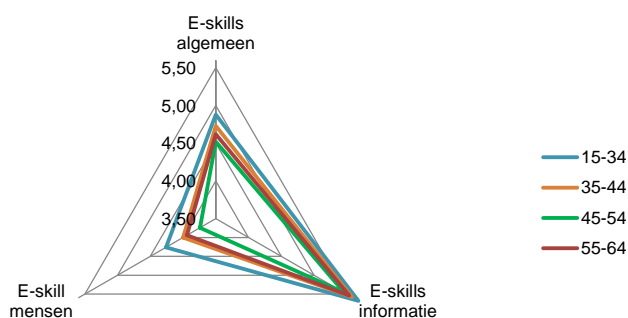
Figuur 30 E-skills mensen (N=568)

Tabel 20 Schalen e-skills uitgesplitst naar leeftijd in jaren (N=536)

Schaal	15-34	35-44	45-54	55-64	Totaal
E-skills algemeen	4,88 ▲	4,73	4,52 ▼	4,62	4,66
E-skills informatie	5,68	5,58	5,46	5,54	5,55
E-skills mensen	4,26	4,00	3,74	3,94	3,94

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



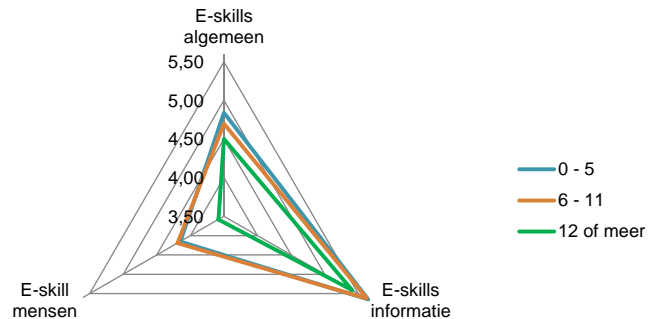
Figuur 31

Tabel 21 Schalen e-skills uitgesplitst naar werkduur in jaren (N=532)

Schaal	0-5	6-11	12 of meer	Totaal
E-skills algemeen	4,84 ▲	4,70	4,50 ▼	4,65
E-skills informatie	5,65	5,63	5,41 ▼	5,55
E-skills mensen	4,15	4,19 ▲	3,58 ▼	3,93

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



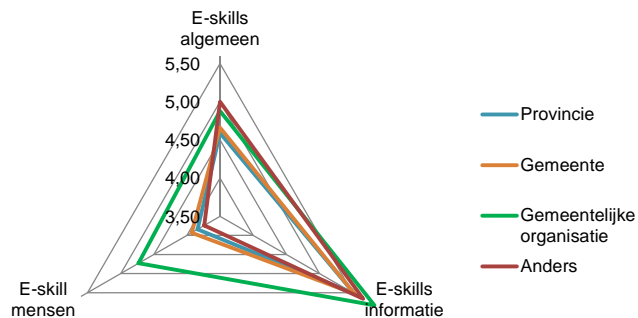
Figuur 32

Tabel 22 Schalen e-skills uitgesplitst naar werkgever (N=532)

Schaal	Provincie	Gemeente	Gemeentelijke organisatie	Anders	Totaal
E-skills algemeen	4,59	4,66	4,88	5,00	4,66
E-skills informatie	5,53	5,53	5,83	5,66	5,55
E-skills mensen	3,84	3,93	4,73 ▲	3,74	3,93

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



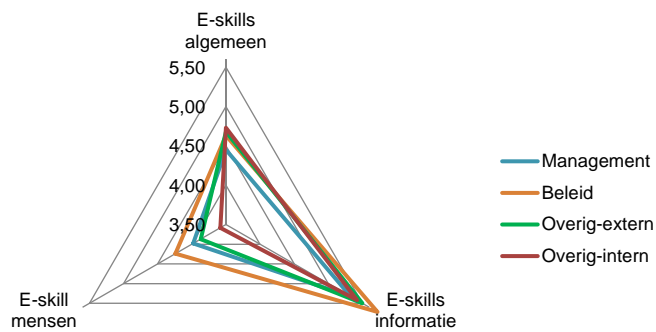
Figuur 33

Tabel 23 Schalen e-skills uitgesplitst naar type functie (N=532)

Schaal	Management	Beleid	Overig-extern	Overig-intern	Totaal
E-skills algemeen	4,45	4,63	4,68	4,73	4,66
E-skills informatie	5,33	5,72 ▲	5,50	5,42 ▼	5,55
E-skills mensen	3,98	4,24 ▲	3,87	3,58 ▼	3,93

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$

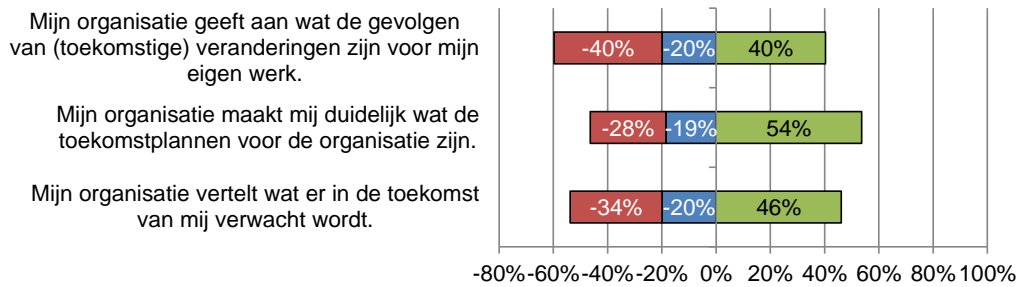


Figuur 34

Richting, ruimte, ruggensteun

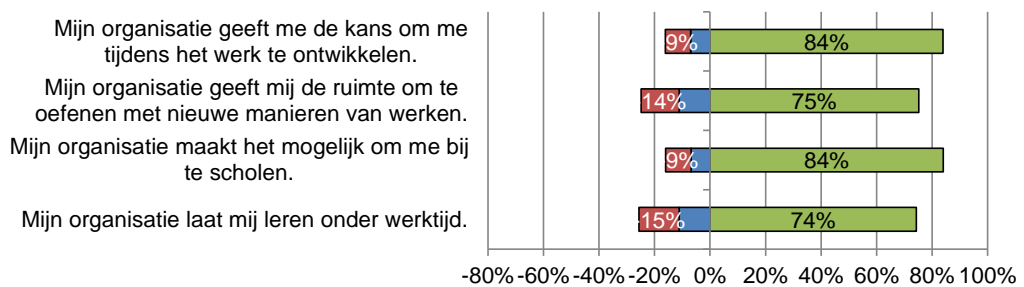
Rood (links) = Helemaal niet- of Niet van toepassing
 Blauw (midden) = Enigszins niet van toepassing, neutraal of Enigszins wel van toepassing
 Groen (rechts) = Wel- of Helemaal wel van toepassing

Beleving van de medewerkers over de duidelijkheid over de toekomstvisie van het bedrijf en wat dat voor hun werk betekent.



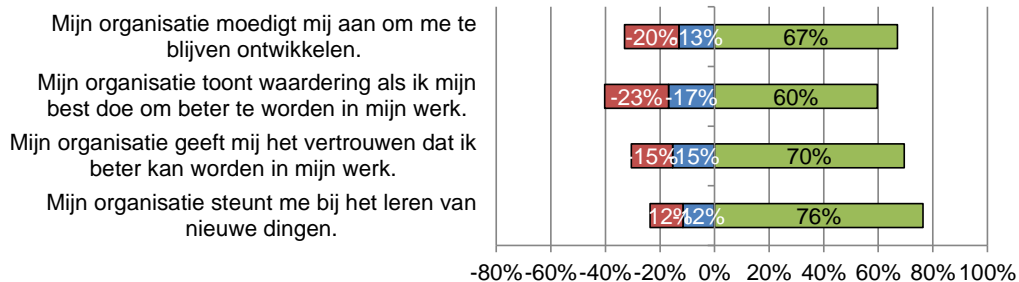
Figuur 35 Richting (N=563)

Beleving van de medewerkers over de hoeveelheid tijd en middelen die ze krijgen van het bedrijf om beter te worden in hun werk, op een manier die bij hen past.



Figuur 36 Ruimte (N=558)

Beleving van de medewerkers over de steun en waardering die zij van het bedrijf krijgen om beter te worden in hun werk.



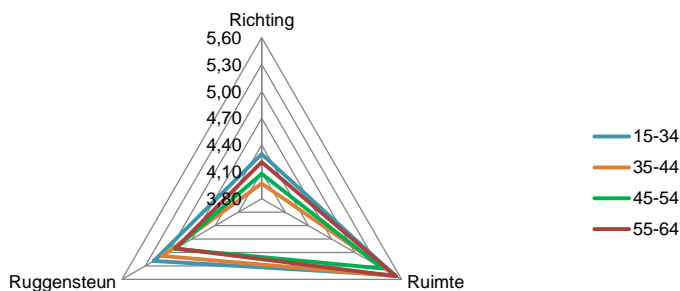
Figuur 37 Ruggensteun (N=551)

Tabel 24 Schalen 3R'en uitgesplitst naar leeftijd in jaren (N=536)

Schaal	15-34	35-44	45-54	55-64	Totaal
Richting	4,30	3,97	4,08	4,21	4,13
Ruimte	5,51	5,53	5,36	5,53	5,47
Ruggensteun	5,19	5,08	4,92	4,91	5,00

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



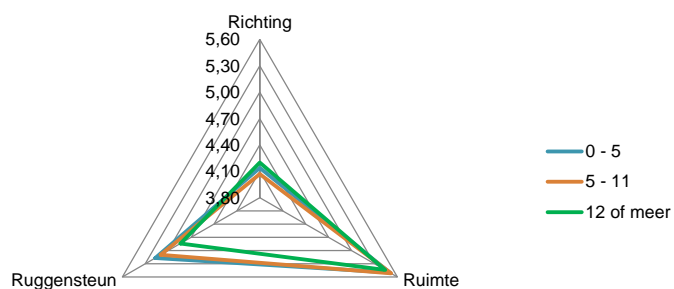
Figuur 38

Tabel 25 Schalen 3R'en uitgesplitst naar werkduur in jaren (N=532)

Schaal	0-5	5-11	12 of meer	Totaal
Richting	4,14	4,07	4,20	4,15
Ruimte	5,50	5,52	5,44	5,48
Ruggensteun	5,17	5,10	4,84 ▼	5,02

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$



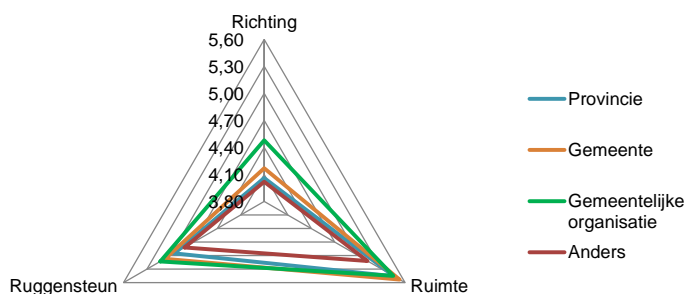
Figuur 39

Tabel 26 Schalen 3R'en uitgesplitst naar werkgever (N=532)

Schaal	Provincie	Gemeente	Gemeentelijke organisatie	Anders	Totaal
Richting	4,06	4,17	4,48	4,02	4,14
Ruimte	5,46	5,53	5,45	5,12	5,48
Ruggensteun	4,95	5,07	5,13	4,82	4,02

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0,05$



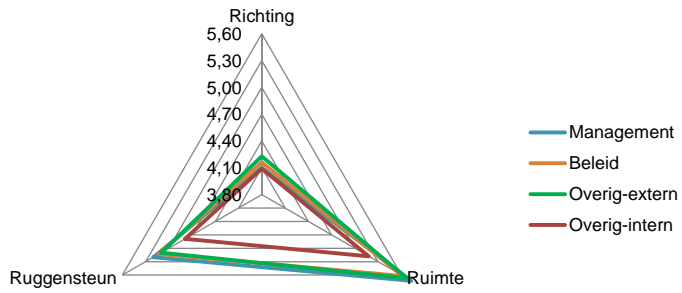
Figuur 40

Tabel 27 Schalen 3R'en uitgesplitst naar type functie (N=532)

Schaal	Management	Beleid	Overig-extern	Overig-intern	Totaal
Richting	4,10	4,16	4,23	4,09	4,14
Ruimte	5,73	5,62	5,67	5,18 ▼	5,48
Ruggensteun	5,20	5,13	5,10	4,79 ▼	5,02

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

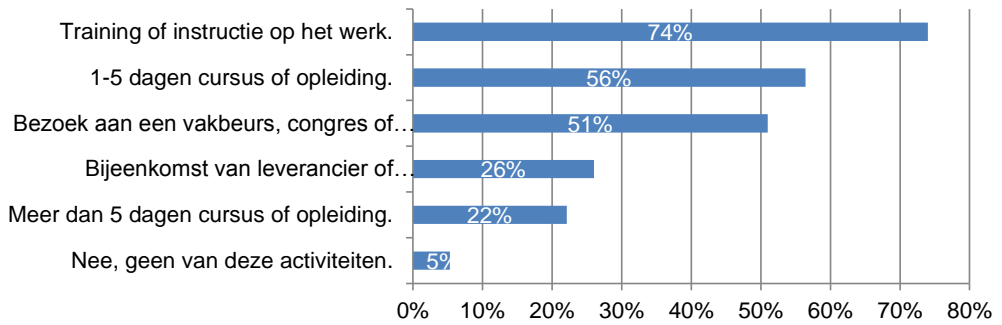
Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0,05$



Figuur 41

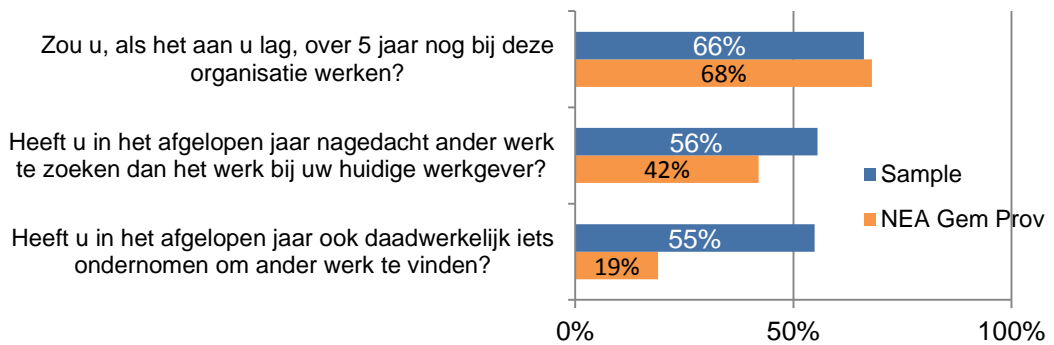
Loopbaanontwikkeling

Percentage werknemers dat de afgelopen 12 maanden heeft deelgenomen aan scholing



Figuur 42 Deelname scholing (N=551)

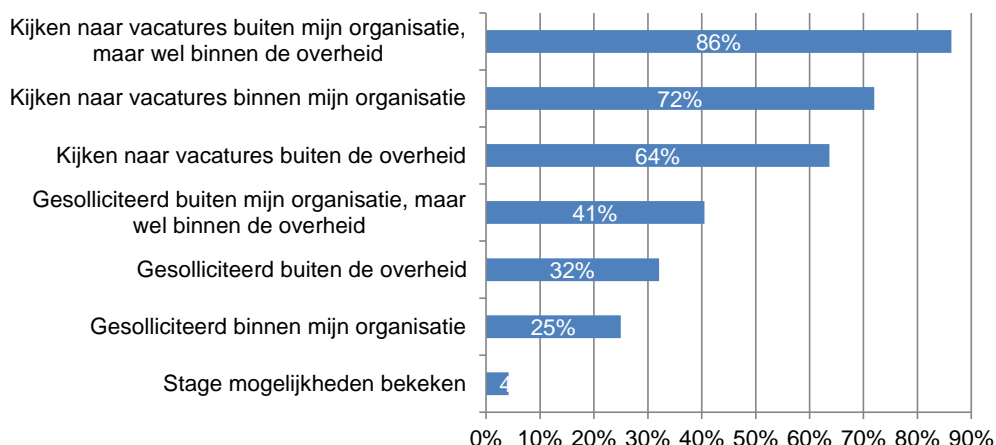
Percentage werknemers dat de afgelopen 12 maanden actie heeft ondernomen om ander werk te vinden



Figuur 43 Mobiliteit (N=551)

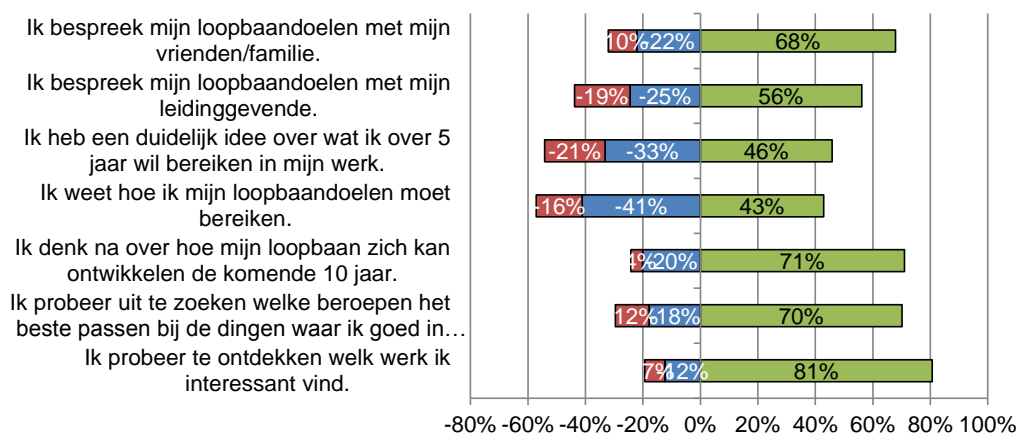
Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013 (TNO/CBS)

Aan de 55% van de werknemers (N = 168) die iets hebben ondernomen om ander werk te vinden hebben we gevraagd wat ze hebben ondernomen.



Figuur 44 Mobiliteit (N=168)

In hoeverre denkt de werknemer na over zijn loopbaan?



Figuur 45 Loopbaanontwikkeling (N=548)

Tabel 28 Schaal loopbaanontwikkeling uitgesplitst naar leeftijd in jaren (N=536)

Schaal	15-34	35-44	45-54	55-64	Totaal
Loopbaanontwikkeling	3,66	3,71	3,61	3,65	3,65

Tabel 29 Schaal loopbaanontwikkeling uitgesplitst naar werkduur in jaren (N=532)

Schaal	0-5	5-11	12 of meer	Totaal
Loopbaanontwikkeling	3,72	3,66	3,61	3,66

Tabel 30 Schaal loopbaanontwikkeling uitgesplitst naar werkgever (N=532)

Schaal	Provincie	Gemeente	Gemeentelijke organisatie	Anders	Totaal
Loopbaanontwikkeling	3,65	3,66	3,59	3,70	3,66

Tabel 31 Schaal loopbaanontwikkeling uitgesplitst naar type functie (N=532)

Schaal	Management	Beleid	Overig-extern	Overig-intern	Totaal
Loopbaanontwikkeling	3,77	3,68	3,70	3,58 ▼	3,66

Per subgroep is een vergelijking gemaakt met de overige groepen samen. ▲(of ▼) betekent dat het gemiddelde 'significant' (niet-toevallig) hoger (of lager) ligt dan in de overige groepen.

Technisch: Contrast 2-zijdig getoetst met een t-test (gewogen deviatiecontrast), $p < 0.05$

Aan welke hulpmiddelen heeft de werknemer behoefte bij het werken aan zijn loopbaan? (percentage 'ja')



Figuur 46 Loopbaanondersteuning (N=540)

N.B. "Digitale scan die mijn ontwikkelingsmogelijkheden in kaart brengt" stond dubbel in de vragenlijst

Bijlage 4 Evaluatie workshops

26 deelnemers van de workshops hebben de evaluatievragenlijst ingevuld (2 deelnemers hebben de vragenlijst niet verder ingevuld). Zie bijlage 4 voor alle resultaten van deze vragenlijst.

We hebben deelnemers gevraagd welke acties zij hebben ondernomen naar aanleiding van de workshop. Dit geeft ons inzicht hoe men daadwerkelijk aan de slag gaat met het vormgeven van de eigen loopbaan. 16 deelnemers hebben actie(s) ondernomen op het gebied van uw ontwikkeling na de workshop. Ze noemen de volgende acties:

- › verkennen opzet intervisie groepje intern, workshop karakterstructuren (extern) overweging cursus onderhandelen (intern);
 - › sollicitatie;
 - › overleg met leidinggevende;
 - › planning gemaakt voor eigen persoonlijke ontwikkeling;
 - › trainingen/opleidingen aanvragen bij leidinggevende;
 - › cursussen op het gebied van schijven en ICT;
 - › acties die ik me had voorgenomen heb ik ingepland om uit te voeren;
 - › mijn ervaringen gedeeld met mijn leidinggevende en collega's door in het afdelingsoverleg een presentatie te geven over de workshop. Me opgegeven voor een cursus persoonlijke ontwikkeling en effectief communiceren;
 - › ik heb een afspraak gemaakt met een andere deelnemer om te kijken hoe we elkaar kunnen ondersteunen bij het zetten van nieuwe stappen in onze loopbaan;
 - › netwerkgesprekken;
 - › reflectie en kernkwaliteiten analyse;
 - › meerdere cursussen over meer richting geven aan mijn loopbaan, starten met mijn eigen bedrijf in september;
 - › cursus gevolgd (inhoudelijk op werkgebied);
 - › de strekking van de workshop besproken in het DB van de OR;
- start met netwerken en eigen bedrijf opzetten.

8 deelnemers hebben aangegeven waarom ze geen actie(s) hebben ondernomen:

- › ik had de verwachting dat we een soort proces zouden krijgen om anderen aan het denken te zetten;
- › behoefte niet groot genoeg;
- › geen tijd;
- › het wordt ingehaald door je dagelijkse werk;
- › nog geen tijd voor genomen;
- › geen extra acties want veel deed ik al;
- › ik heb niet zo veel nieuw gehoord en ben te druk geweest;
- › te weinig tijd in het dagelijkse werk.

We hebben deze personen vervolgens gevraagd wat heb zou helpen om *wel* acties uit te voeren:

- › voor mijzelf is het op dit moment niet echt relevant;
- › urgentie om iets anders te zoeken, ik heb het nu heel erg naar mijn zin op deze werkplek, is een plek waar ik mijn talent en creativiteit kwijt kan;
- › is formatie-probleem;
- › tijd vrijmaken;
- › afspraken maken aan einde van de bijeenkomst, brief aan jezelf schrijven;

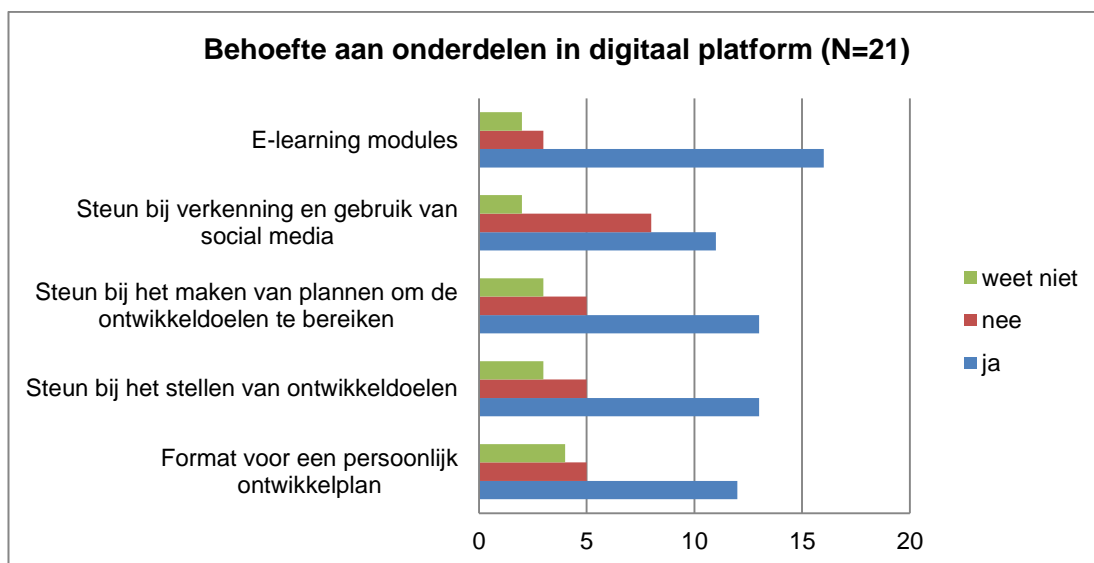
- › een bijeenkomst met meer mensen in dezelfde positie(s). De deelnemers waren nu erg divers en er was teveel kennis- en ervaringsverschil;
- › een duidelijk podium binnen mijn directe werkomgeving, om mij ergens aan te sluiten. Je moet toch vaak als eenling aan de slag. Een duidelijk signaal naar ook de bestuurders en managers dat er ruimte en tijd mag en moet zijn voor je eigen persoonlijke ontwikkeling binnen je werkomgeving;
- › ruimte om je als individu te ontwikkelen en niet iedereen in een ambtenarenmal te stoppen. Diversiteit maakt een bedrijf robuust, creatief en flexibel.

8 deelnemers hebben naar aanleiding van de marktplaats oefening contact opgenomen met een andere deelnemer. De deelnemers hebben dit contact als positief ervaren.

Aan de personen die geen contact hebben opgenomen met een andere deelnemer hebben we gevraagd waarom niet en welke belemmeringen zij ervaren hebben hierin:

- › met een aantal ben ik wel gelinkt, maar heb verder geen contact gehad;
- › eigen gedachten nog niet geordend, voordat ik contact met anderen kan opnemen;
- › behoefte niet groot genoeg;
- › niet goed afgesproken, ervaar het ook niet als nodig;
- › ik mis een laagdrempelig "forum";
- › geen tijd of noodzaak;
- › geen noodzaak;
- › alleen ochtendgedeelte meegemaakt;
- › geen behoefte;
- › te druk en te weinig nuttig;
- › ontbreken van een concrete vragen;
- › alleen via LinkedIn gelinkt. geen verder contact opgenomen;
- › het zakt weg door het dagelijkse werk, het zakt gewoon van de prioriteitenlijst;
- › ik heb geen belemmeringen ervaren. Ik zit in een heel groot landelijk OR netwerk, waar ik vaak mensen tref. Ik heb niet specifiek contact gezocht met andere deelnemers.

14 deelnemers hebben behoefte aan een marktplaats op een digitaal platform, waarbij zij met andere collega's uit de sector uit kunnen wisselen wat zij van elkaar kunnen leren. De meeste deelnemers hebben behoefte aan e-learning modules in dit platform. Aan steun bij verkenning en gebruik van social media is de minste behoefte.



Figuur 47. Behoefte aan onderdelen in een digitaal platform

Andere behoefte aan ondersteuning in hun ontwikkeling (naast een digitaal platform):

- > niet enkel e-learning, maar ook daadwerkelijk elkaar ontmoeten;
- > coaching-achtige begeleiding;
- > feedback in prestatie, buiten het reguliere beoordelingscyclus;
- > de stimulans vanuit de werkgever;
- > een verbreding van het totale mensbeeld dat werkzaam is bij de overheid. De mens is het meest creatief, innovatief, gezond en inspirerend als hij of zij in een liefdevolle en betrouwbare werkomgeving werkt en dat ontbreekt regelmatig in de politieke setting waarin veel ambtenaren werken;
- > belangstelling voor persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit;
- > ik zou graag een rode draad willen ontwikkelen waarin de professionalisering en ontwikkeling van de OR-en zichtbaar worden;
- > onderzoek wat mijn sterktes en zwaktes zijn.

Heeft u nog tips voor A&O fondsen voor het digitale platform ten behoeve van uw ontwikkeling?

- > Niet enkel sectoraal inrichten, maar ook oog hebben voor cross-sectorale verbindingen.
- > E-learning, netwerken.
- > Vorming/training/scholing aanbieding aan leidinggevenden nieuwe stijl: meer coachend en begeleidend voor het personeel er zijn dan toezicht en controle!!!
- > Maak het laagdrempelig en aantrekkelijk om te gebruiken. Denk daarbij vooral aan het aanbod. Er moet wat te halen zijn. Daarnaast moet het uitnodigen om te brengen en mogelijk moet je dat koppelen aan een motivator. Denk bij het laatste aan: waardering(sindicatoren) zoals likes of punten.
- > Op dit moment nog niet.
- > Goede afstemming tussen het bestaande aanbod bijvoorbeeld de Talentspiegel van LTP, de workshop baas in eigen loopbaan van Human Talent en eventueel nieuw aanbod van TNO, zodat het elkaar aanvult en niet overlapt.
- > Vergeet naast het digitale gedeelte ook de fysieke ontmoetingsmomenten niet. Persoonlijk contact blijft belangrijk als het gaat om netwerken, etc.
- > Korte beknopte teksten met filmpjes e.d. of verwijzing naar materiaal wat al beschikbaar is op internet (bijvoorbeeld YouTube).

- › Sluit aan bij bestaande platforms zoals PLEIO en vindt niet opnieuw het wiel uit.
- › Veel meer zaken aanbieden die de mens aanzetten tot zelfreflectie, introspectie. Durf als A&O fondsen ook zaken aan te bieden die een bijdrage leveren aan het holistische mensbeeld en dat we een SAMENleving zijn.
Aspecten als liefde, (zelf)vertrouwen, geduld, elkaar de ruimte geven, samen zijn en doen. Zou meer op de voorgrond moeten treden. De overheid lees samenleving heeft meer mensen nodig die liefdevol zijn, wijsheid inbrengen en het vooral samen willen doen!
- › Ik zie voor mezelf geen waarde in een digitaal platform. Ik haal al mijn kennis en ontwikkeling in live-sessies.