



Grip op Groei

Ervaringen en effecten

- EINDRAPPORT -

Auteurs

Marjolein Bouterse
Jos Mevissen

Amsterdam, 21 februari 2020
Publicatienr. 18072

© 2020 Regioplan, in opdracht van het A&O fonds Gemeenten

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Vraagstelling	1
1.3 Onderzoeksopzet	1
1.4 Leeswijzer	3
2 Het programma Grip op Groei	5
2.1 Ontwikkeling van het programma	5
2.2 Uitkomsten nulmeting	7
2.3 Het programma in de praktijk	9
2.4 Ervaringen met het programma	14
3 Opbrengst van Grip op Groei	18
3.1 Effecten die deelnemers rapporteren	18
3.2 Lessen voor gemeenten en leidinggevenden	26
3.3 Lessen voor het A&O fonds	26
3.4 Slotbeschouwing	29
Bijlage 1 – Tabellen aantallen respondenten enquêtes	33
Bijlage 2 – Rapportage uitkomsten nulmeting	35

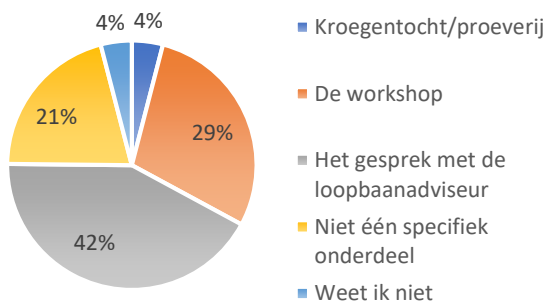
FACTSHEET BIJ HET EINDRAPPORT VAN DE EVALUATIE VAN GRIP OP GROEI

Het programma Grip op Groei richt zich op het verbeteren van de **duurzame inzetbaarheid** van **gemeenteambtenaren uit de salarisschalen 4 t/m 9**. Het programma stelt zich tot doel om bij te dragen aan **bewustwording** van de noodzaak tot blijvende ontwikkeling en om te stimuleren dat ambtenaren ook daadwerkelijk **initiatief** nemen tot ontwikkeling.

HET PROGRAMMA EN BEREIK



Waar heb je het meest aan gehad? (n=149, enquête Regioplan direct na afloop programma)



Kroegentocht/proeverij: 419 deelnemers

Workshops: 307 deelnemers

Loopbaancoachgesprek: 237 deelnemers

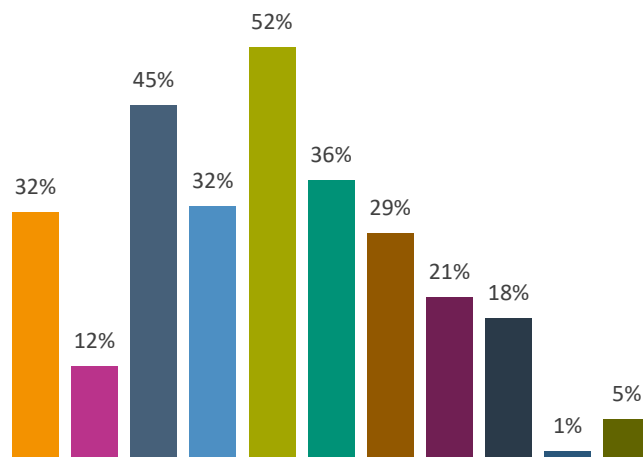
DE EFFECTEN VAN DEELNAME



"Het heeft mij gebracht dat ik echt zoiets had van: ik moet zelf echt stappen gaan nemen. Dat heb ik ook gedaan. Ik ben een opleiding gaan volgen, die heb ik net afgerond."

Wat heeft deelname je opgeleverd? (n=149, enquête Regioplan direct na afloop programma)

- Ik begrijp wat ik kan doen om nieuwe vaardigheden te leren
- Ik begrijp waarom ik nieuwe vaardigheden moet gaan leren
- Ik zie kansen om nieuwe vaardigheden uit te proberen
- Ik weet welk(e) doel(en) ik wil halen
- Ik weet welke (kleine) stappen ik kan zetten om mijn doel(en) te bereiken
- Ik weet wat mijn sterke en minder sterke punten zijn
- Ik ga met mijn leidinggevende praten over mijn ontwikkeling
- Ik ga met vrienden, partner en/of familie praten over mijn ontwikkeling
- Anders
- Het heeft voor mij niets opgeleverd



Een halfjaar na het programma rapporteert ongeveer **de helft van de deelnemers** die de enquête invulden dat ze **acties** hebben ondernomen.

Welke actie(s) heb je je voorgenomen n.a.v. deelname? (n=63, enquête Regioplan een halfjaar na deelname)



“Ik wist al van mezelf dat ik toe was aan een volgende stap. (...) Ik wist wel dat ik ergens aan toe was, maar hoe of wat, wist ik niet. (...) In de coachings-gesprekken kwam naar voren dat ik eigenlijk wel wist wat ik wilde. Maar die functie bestond niet bij deze gemeente. Dat zie je dan toch als een belemmerende factor. (...) Ik heb een gesprek met mijn leidinggevende gehad over hetgeen dat ik wilde gaan doen met als resultaat dat ik binnenkort een andere functie ga uitoefenen.”

INZICHTEN VOOR GEMEENTEN EN A&O FONDS

- Het bereiken van deelnemers is **maatwerk**. De redenen waarom medewerkers niet deelnemen aan het programma zijn divers en verschillen onder andere per gemeente (organisatiecultuur), per afdeling (leidinggevende, minimale bezetting nodig) en per medewerker (tijd, prioriteit).
- De **rol van leidinggevende** in zowel deelname aan een loopbaanprogramma als in een vervolg kunnen geven aan deelname is cruciaal. Leidinggevendenden kunnen hierin zowel een stimulerende als een belemmerende rol hebben. Het is belangrijk om in loopbaanprogramma's de rol van de leidinggevende daarom een goede plek te geven.
- Het **doel en de doelgroep moeten helder zijn in de communicatie**. Het was voor zowel gemeenteambtenaren als voor de betrokken loopbaancoaches in Grip op Groei niet altijd duidelijk wat de beoogde doelgroep was: specifiek medewerkers die een concrete wens t.a.v. hun loopbaan hadden of medewerkers die zich in brede zin willen ontwikkelen.
- **Faciliteer of ondersteun het vervolg** dat deelnemers zelf willen geven aan het programma. Zowel vanuit het A&O fonds (bijv. mogelijkheid tot meer gesprekken met de loopbaancoach) en vanuit de gemeente (bijv. proactief contact opnemen met deelnemers over vervolgstappen).



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Inleiding

1

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Gemeenteambtenaren, in het bijzonder diegenen met een administratieve functie, zien veel veranderen in hun functie en taken. Achterliggende ontwikkelingen zijn digitalisering, de verantwoordelijkheid voor meer en andere taken bij gemeenten, andere eisen van de burger, enz. De verwachting is dat de ontwikkelingen voorlopig niet zullen stoppen. Dit vraagt om andere vaardigheden en competenties dan voorheen. Het A&O fonds Gemeenten neemt waar dat lang niet alle ambtenaren met een functie die aan verandering onderhevig is bezig zijn om zich voor te bereiden op wat er van hen gevraagd wordt en gaat worden.

Daarom heeft het A&O fonds, met behulp van een subsidie van het ESF Duurzame inzetbaarheid Regio's en Sectoren, het programma Grip op Groei opgezet. In het programma Grip op Groei stelt het A&O fonds zich tot doel om bij te dragen aan bewustwording van de noodzaak tot blijvende ontwikkeling en om te stimuleren dat bewuste ambtenaren ook daadwerkelijk initiatief nemen tot ontwikkeling. De doelgroep van het programma waren gemeentelijke ambtenaren, werkzaam in schaal 4 tot en met 9, omdat met name medewerkers in deze functieschalen kwetsbaar zijn voor de in de eerste alinea geschetste ontwikkelingen.

Het programma werd in 2019 uitgevoerd in 26 gemeenten. Deelnemers bezochten een bijeenkomst waar ze presentaties bijwoonden van vijf workshops en op een ontspannen wijze collega's konden ontmoeten. Deelnemers kozen vervolgens één van de workshops. Na de workshop kregen deelnemers een gesprek met een loopbaancoach aangeboden. De drie activiteiten samen vormden het traject 'Tap de toekomst'.

Het A&O fonds heeft Regioplan gevraagd gedurende het programma een evaluatieonderzoek uit te voeren. De doelen van het onderzoek waren 1) lessen opdoen tijdens het programma, zo mogelijk ter ondersteuning ervan; en 2) de effecten van het programma in kaart brengen voor de eindevaluatie. Bij de start is een nulmeting uitgevoerd onder de ambtenaren in de salarisschalen 4 t/m 9 (de doelgroep van het programma) in 32 gemeenten.

De uitkomsten van het onderzoek staan beschreven in dit rapport. De uitkomsten van de nulmeting zijn uitgebreid te vinden in bijlage 2 en worden kort besproken in paragraaf 2.2.

1.2 Vraagstelling

In dit onderzoek stonden drie vragen centraal:

1. Welke factoren bepalen de bereidheid onder gemeenteambtenaren in de middengroep om zelfregie te nemen over de eigen loopbaanontwikkeling en van bestaande ontwikkelmogelijkheden gebruik te maken?
2. Wat zijn mogelijkheden om zowel bereidheid als gebruik te stimuleren?
3. Wat zijn de effecten van de inzet van nieuwe loopbaaninstrumenten op loopbaanzelfregie?

In de volgende paragraaf leggen we uit hoe deze vragen onderzocht zijn.

1.3 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestond uit drie delen:

- nulmeting
- strippenkaartmodel
- eindevaluatie

De verschillende onderzoeksactiviteiten zijn zodanig ingericht dat ze ook een bijdrage konden leveren aan de eindevaluatie. Daarom wordt de eindevaluatie hierna niet apart beschreven.

Nulmeting

In oktober 2018 is een nulmeting¹ uitgezet onder alle ambtenaren uit de salarisschalen 4 t/m 9 die werkzaam zijn bij de 32 toen deelnemende gemeenten. In de nulmeting stonden de volgende onderwerpen centraal:

- Hoe ervaren gemeenteambtenaren schaal 4 t/m 9 de ontwikkelingsmogelijkheden die zij hebben in hun werk?
- In hoeverre maken gemeenteambtenaren schaal 4 t/m 9 gebruik van ontwikkelingsmogelijkheden, en bij geen gebruik: waarom niet?
- Hoe ervaren gemeenteambtenaren hun eigen duurzame inzetbaarheid?

We hebben daarnaast een aantal achtergrondkenmerken in kaart gebracht:

- salarisschaal;
- leeftijd;
- opleidingsniveau;
- type werk (kantoorwerk vs. 'buitenwerk' en wel/geen leidinggevende);
- aantal jaren werkzaam bij gemeente.

De vragenlijst is digitaal uitgezet en op verzoek in een aantal gemeenten ook op papier. Van deze laatste mogelijkheid is echter door zeer weinig respondenten gebruikgemaakt.² In totaal hebben 3120 gemeenteambtenaren de vragenlijst ingevuld. Daarmee is een respons van dertig procent gehaald. Bijlage 1 zijn de aantallen respondenten uitgesplitst naar drie achtergrondkenmerken (leeftijd, salarisschaal en opleidingsniveau) terug te vinden.

→ De nulmeting draagt bij aan het beantwoorden van vraag 1.

Flexibele insteek

Omdat bij de start van het onderzoek de precieze opzet en inhoud van het programma Grip op Groei nog niet bekend waren (zie paragraaf 2.1), kon de onderzoeksbehoefte ook niet van tevoren worden vastgesteld. Daarbij kwam dat de opzet van Grip op Groei ruimte zou laten voor experimenteren en tussentijdse wijzigingen, waardoor er behoefte was aan een flexibele onderzoeksaanpak. Daarom is gekozen voor een strippenkaartmodel, waarbij door het jaar heen de onderzoekers en de projectleiding van Grip op Groei samen bespraken waar het nuttig was om het onderzoek op te richten en welke onderzoeksactiviteit daar het beste bij paste. Wel was van tevoren bekend dat het onderzoek zich in elk geval zou richten op het in kaart brengen van effecten van het programma onder deelnemers en dat er een eindevaluatie zou plaatsvinden.

De volgende activiteiten zijn uiteindelijk uitgevoerd:

- Een **enquête onder deelnemers direct na afloop** van de laatste activiteit (een gesprek met een loopbaancoach). Deze enquête richtte zich voornamelijk op de tevredenheid met verschillende onderdelen van het programma en de kortetermijneffecten. Deze enquête is 145 keer ingevuld, dat is een responspercentage van 49 procent. In bijlage 2 staat de respons uitgesplitst naar salarisschaal, leeftijd en opleidingsniveau.
- Een **enquête onder deelnemers ongeveer een halfjaar na afloop** van het traject. Deze is alleen uitgezet onder deelnemers die het programma in het eerste halfjaar volgen. De enquête richtte zich voornamelijk op de langetermijneffecten van het programma en lessen voor het A&O fonds. Deze enquête is 107 keer ingevuld, dat is een responspercentage van 36 procent. In bijlage 2 staat de respons uitgesplitst naar salarisschaal, leeftijd en opleidingsniveau.
- **Observatie** van een toekomstproeverij in het najaar.

¹ Deze onderzoeksactiviteit kan eigenlijk beter getypeerd worden als een situatie- en behoeftenonderzoek, dat ook bruikbaar is als nulmeting.

² Er zijn 770 papieren vragenlijsten naar in totaal elf gemeenten gestuurd. 83 respondenten hebben een papieren vragenlijst ingevuld.

- **Focusgroep met 13 loopbaancoaches** aan het einde van het programma Grip op Groei. Er waren daarnaast groeps gesprekken met contactpersonen bij de gemeenten en werkgroep leden gepland, maar deze konden niet doorgaan wegens een gebrek aan aanmeldingen.
- **Telefonische interviews met 9 deelnemers** van het programma (en 1 schriftelijke reactie op de vragen). De interviews gingen in op de ervaring van deelnemers met het programma en het effect dat deelname heeft gehad op bewustwording, inzicht en gedrag.

→ Deze onderzoeksactiviteiten dragen bij aan het beantwoorden van vragen 1, 2 en 3.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we het programma Grip op Groei: de ontwikkeling, de uitvoering en de ervaringen van deelnemers. Ook worden de uitkomsten van de nulmeting in hoofdstuk 2 samengevat. In hoofdstuk 3 staat de opbrengst van Grip op Groei centraal. In 3.1 bespreken we de opbrengst voor deelnemers, en daarmee het effect dat het programma heeft gehad. In 3.2 en 3.3 bespreken we de opbrengst voor gemeenten en A&O fonds in de vorm van geleerde lessen. Ten slotte wordt hoofdstuk 3 afgesloten met een slotbeschouwing.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Het programma Grip op Groei

2

2 Het programma Grip op Groei

2.1 Ontwikkeling van het programma

De aanloop naar het programma

Het programma Grip op Groei kwam voort uit de ervaring van medewerkers van het A&O fonds dat de ambtenaren uit de middengroep enerzijds te maken gaan krijgen met een veranderende taken en daarmee veranderende eisen ten aanzien van hun competenties, en anderzijds te weinig initiatief nemen in hun loopbaanontwikkeling. Hierbij gaat loopbaanontwikkeling niet enkel om het verkrijgen van andere functies binnen of buiten de gemeente, maar ook om het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden om mee te kunnen bewegen met de veranderingen in de huidige functie.

In de subsidieaanvraag voor het ESF benoemt het A&O fonds een aantal ontwikkelingen:

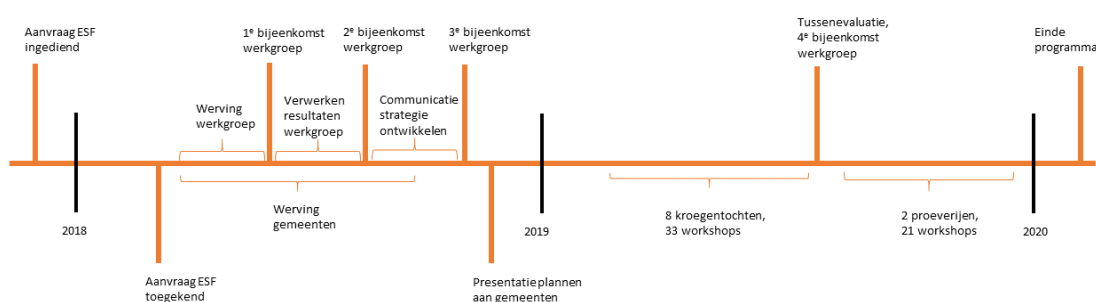
- Er werken minder ambtenaren bij gemeenten, waardoor de ambtenaren die er werken meer taken op zich moeten nemen;
- Na een periode van reorganisaties proberen veel gemeenten nu juist een vaste basis te creëren;
- Digitalisering en de belegging van nieuwe taken bij gemeenten zorgen ervoor dat er complexere taken bij komen, terwijl simpelere taken juist verdwijnen;

Het A&O fonds concludeert in haar subsidieaanvraag dat de ambtenaren die het meest geraakt (gaan) worden door deze veranderingen momenteel onvoldoende competenties hebben om hierin mee te kunnen bewegen, en onvoldoende intrinsieke motivatie om zich de competenties actief eigen te maken. Hiermee komt de duurzame inzetbaarheid van deze groep ambtenaren in gevaar.

In het programma Grip op Groei stelt het A&O fonds zich tot doel om bij te dragen aan bewustwording van de noodzaak tot blijvende ontwikkeling en om te stimuleren dat ambtenaren ook daadwerkelijk initiatief nemen tot ontwikkeling. In de subsidieaanvraag verbinden ze aan dit doel de concrete doelstelling om 40 gemeenten te laten meedraaien in het programma, waarmee ongeveer tien procent van de totale groep midden-ambtenaren doelgroep zou zijn.

Een belangrijk aspect in de ontwikkeling van het programma was voor het A&O fonds een actieve rol van de doelgroep in het bedenken van de opzet en de inhoud van het programma. In de subsidieaanvraag is de precieze opzet bewust nog opengehouden. Om het programma te ontwikkelen is daarom een werkgroep ingesteld met leden uit de doelgroep. De deelnemers uit de werkgroep zijn geworven bij geïnteresseerde gemeenten. Over de rol van de werkgroep is hieronder meer geschreven.

Figuur 2.1 Schematische weergave van de ontwikkeling van Grip op Groei



In figuur 2.1 is een schematische weergave van de ontwikkeling van het project gegeven. Hierop is te zien dat de werving van de gemeenten grotendeels gelijktijdig liep met de ontwikkeling van het programma (in samenwerking met de werkgroep). Volgens de projectleiding van het A&O fonds bleek het voor sommige gemeenten lastig om zich te verbinden aan een pilot waarvan het precieze programma nog onduidelijk was. In het verlengde daarvan lag dat de rol voor de werkgever in het programma, juist door de betrokkenheid van de doelgroep zelf, relatief klein zou blijven. Voor meerdere gemeenten was dit een reden om niet deel te nemen. Andere gemeenten 'omarmden' het idee van de ontwikkeling door de doelgroep juist (in de woorden van de projectleiding). Een andere reden voor gemeenten om niet deel te nemen was de vanuit het A&O fonds gevraagde toezegging van HR en management dat deelnemers na afloop van het programma ook daadwerkelijk aan de slag zouden mogen gaan met hun

loopbaanwensen. Niet alle gemeenten wilden vooraf een dergelijke toezegging doen. Ten slotte bleek het ook lastig om samenwerkingsverbanden van gemeenten aan te trekken. Er zijn wel met verschillende samenwerkingsverbanden gesprekken geweest, maar uiteindelijk heeft geen van hen meegedaan. In totaal heeft het A&O fonds bij 76 gemeenten een gesprek gevoerd over deelname, waarna 32 gemeenten te kennen gaven mee te willen doen. Met deze 32 gemeenten was de doelstelling van tien procent van de totale groep middenambtenaren gehaald. Omdat het budget was berekend op deze tien procent heeft het A&O fonds toen besloten om te stoppen met het werven van gemeenten.

Verdere ontwikkeling van het programma en nulmeting

De werkgroep is voor de start van het programma drie keer bijeen geweest. In de eerste sessie werden creatieve ideeën bedacht voor het programma en randvoorwaarden benoemd die van belang zijn voor een goede uitvoering. Voorbeelden van zulke randvoorwaarden zijn: de leidinggevende is niet betrokken bij het programma zelf, het moet veilig voelen om mee te doen, enz. Met de input van de werkgroep is het A&O fonds aan de slag gegaan en heeft het programma verder vormgegeven. In de tweede werkgroepbijeenkomst is dit plan besproken. Vervolgens heeft het A&O fonds een extern communicatiebureau gevraagd een campagne te bedenken waarmee het programma bij de deelnemende gemeenten onder de aandacht gebracht zou kunnen worden. De werkgroep heeft vanuit de verschillende opties die het communicatiebureau bedacht de voor hen meest aansprekende campagne gekozen. Deze is door het bureau verder uitgewerkt. Hieruit kwam de campagne 'Tap de toekomst' uit voort. Onder deze naam is het programma onder de aandacht van de deelnemers gebracht.

Belangrijke overwegingen van het A&O fonds in de opzet van het programma, naast de input van de werkgroep, waren:

- Wanneer ambtenaren een voucher krijgen, moeten ze deze snel kunnen omzetten in een concrete activiteit. Wanneer dat te lang duurt, gaat de urgentie verloren.
- Het aanbod aan activiteiten op loopbaangebied is erg groot. Om keuzestress te voorkomen, is het beter van tevoren op verschillende thema's (voortkomend uit de werkgroep) vast een activiteit te selecteren en deze als keuzemogelijkheden aan te bieden.

Uit deze overwegingen kwam het idee van de workshops voort.

Terwijl het programma verder vorm kreeg, werd de nulmeting afgenomen onder de ambtenaren van de 32 aangemelde gemeenten. In de nulmeting werd gekeken hoe de doelgroep aankijkt tegen hun duurzame inzetbaarheid en in hoe en in hoeverre ze vormgeven aan hun ontwikkeling. In de nulmeting werden ook de ideeën voor de workshops voorgelegd aan de respondenten, die konden aangeven in hoeverre de thema's hen aanspraken.

Eind 2018 is het programma en de campagne gepresenteerd aan de gemeenten. Tijdens deze bijeenkomst bleken er bij enkele gemeenten twijfels te ontstaan over deelname. Zes gemeenten besloten uiteindelijk niet meer mee te doen. Dit had twee redenen:

- Het programma werd niet per gemeente, maar per regio georganiseerd. Hierdoor waren de eerste bijeenkomst en mogelijk ook de workshops niet (voor elke gemeente) in de eigen gemeente, maar in een buurgemeente.
- De campagne 'Tap de Toekomst', en in het bijzonder het idee van de eerste bijeenkomst een 'kroegentocht' noemen, vonden enkele gemeenten niet passen in hun vitaliteitsbeleid.

Op basis van feedback van de gemeenten die wel deelnamen, werd er één wijziging in het programma doorgevoerd: alle activiteiten vonden plaats in het eerste halfjaar, zodat er geen gemeenten waren waar het programma te lang op zich zou laten wachten.

Ontwikkeling tijdens de looptijd van het programma

In het eerste halfjaar is het programma 'Tap de Toekomst' uitgevoerd met de 26 gemeenten. In paragraaf 2.3 wordt dieper ingegaan op de uitvoering van het programma.

De projectleiding evalueerde na elke kroegentocht hoe deze was verlopen en of er wijzigingen moesten worden aangebracht. Twee zaken die al snel opvielen waren ten eerste de lagere opkomst dan verwacht en ten tweede de moeite die loopbaancoaches hadden om deelnemers te verleiden tot het 'loopbaancoachgesprek'. Dit leidde onder andere tot:

- Verschillende vormen van promotie bij gemeenten: presentaties vanuit het A&O fonds en de inzet van de 'Complimentenmeisjes'.
- Het sterker benadrukken tijdens de eerste bijeenkomst (de kroegentocht) dat het programma bestond uit zowel een workshop als een gesprek met een loopbaancoach. Ook in de promotie kwam er meer aandacht voor het communicatie over het hele traject. Bij de start was er bewust voor gekozen om deelnemers vooral over de drempel van de kroegentocht te krijgen en hen daar 'te verleiden' deel te nemen aan de rest van het programma. Gedurende het programma is vaker bij de eerste communicatie duidelijker gemaakt dat het om een traject met meerdere activiteiten ging.

Voor beide problemen gold dat de wijzigingen maar tot op zekere hoogte hielpen. De projectleiding heeft het idee dat de opkomst hoger was in gemeenten waar ambtenaren persoonlijker werden benaderd, maar dat verschil is niet zo groot dat dat duidelijk uit de opkomstcijfers blijkt. Ook denkt de projectleiding dat de organisatiecultuur een rol kan spelen, maar het is onduidelijk hoe precies de cultuur een rol speelt. Zowel bij gemeenten waar al heel veel aanbod is voor ontwikkeling als bij gemeenten waar juist weinig is, kon de opkomst laag zijn.

Halverwege het jaar, nadat alle acht kroegentochten gehouden waren, is een tussenevaluatie uitgevoerd. Hieruit werden, vooral ten aanzien van de opkomst, twee conclusies getrokken:

- De afstand naar de kroeg bleek de beoogde laagdrempeligheid te verhinderen.³
- De betrokkenheid van de werkgever bleek nodig om het bereik te verhogen en meer deelnemers ervan te overtuigen dat ze konden deelnemen.

Het A&O fonds besloot om naar aanleiding van deze conclusies in het najaar 'Tap de Toekomst' nog vier keer te organiseren, maar ditmaal de eerste bijeenkomst op het gemeentehuis zelf te houden. Hierbij werd dus ook niet meer vastgehouden aan een regio-indeling, maar was het enkel voor de gemeente waar de bijeenkomst plaatsvond. Dit is vervolgens voorgelegd aan de werkgroep, die zijn goedkeuring uitsprak over het plan en enkele tips meegaf (bijvoorbeeld: laat het aansluiten op de lunch, zodat men al van zijn plek af is en makkelijk even binnenloopt). De naam kroegentocht werd voor deze bijeenkomsten gewijzigd in toekomstproeverij.

Van de vier geplande bijeenkomsten in het najaar waren er twee succesvol, dat zijn de best bezochte bijeenkomsten van het jaar, en waren er twee juist niet succesvol. De aanmeldingen waren daar zodanig laag (minder dan 25 deelnemers) dat besloten is de bijeenkomsten niet door te laten gaan. Het is de projectleiding niet duidelijk wat het verschil maakte tussen de gemeenten; in alle gevallen zagen ze dat er actief gepromoot werd.

2.2 Uitkomsten nulmeting

Met de nulmeting is in beeld gebracht of en hoe gemeenteambtenaren bezig zijn met hun duurzame inzetbaarheid. In bijlage 2 is een rapportage opgenomen van de resultaten uit deze enquête. In deze paragraaf bespreken we de uitkomsten op hoofdlijnen. Alle gegevens kunnen in de bijlage worden teruggevonden.

Hoe kijken gemeenteambtenaren naar hun werk?

We hebben de gemeenteambtenaren stellingen voorgelegd over hun energie en werkplezier. Over het algemeen zijn gemeenteambtenaren positief: ruim tachtig procent zegt plezier te hebben in het werk en een even grote groep kan het werktempo goed bijhouden. Ruim zestig procent zegt zich vol energie te voelen op het werk, terwijl ruim een kwart zegt zich na een werkdag vaak uitgeput te voelen.

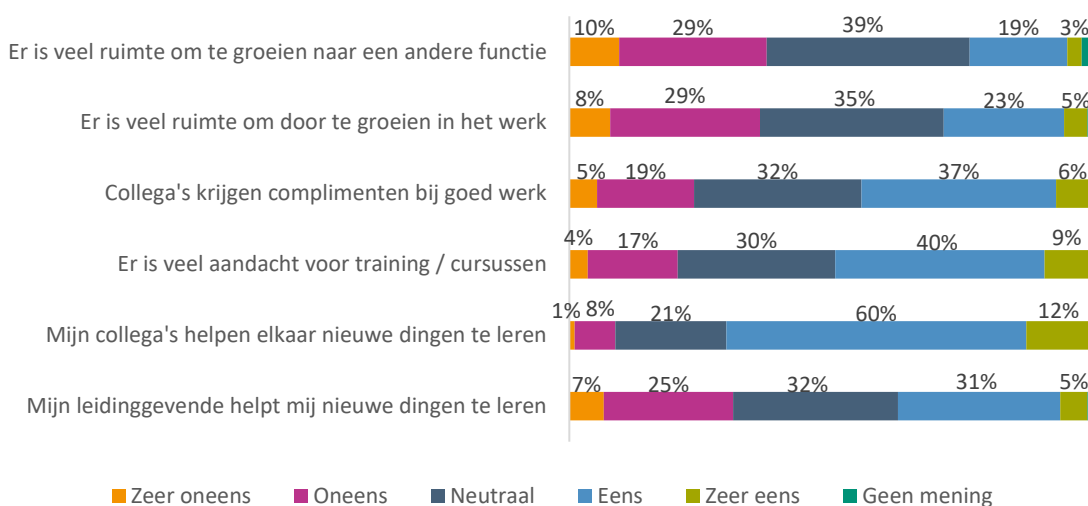
³ Dit werd ook genoemd in het gesprek met loopbaancoaches, zie paragraaf 3.3.

Gemeenteambtenaren is ook gevraagd naar de belangrijkste veranderingen die zij waarnemen op hun werk. Slechts een klein deel van de ambtenaren (13%) vindt dat er weinig veranderd is. Bijna de helft van de ambtenaren zegt dat er meer verantwoordelijkheden zijn bijgenomen en veertig procent merkt digitalisering als een belangrijke verandering aan. Andere belangrijke veranderingen zijn een hoger werktempo (30%), flexibele werkplekken (29%) en lastigere klanten (21%).⁴

Welke mogelijkheden voor ontwikkeling zien gemeenteambtenaren in hun werk?

We hebben de ambtenaren gevraagd hoe ze de mogelijkheden tot ontwikkeling in hun eigen baan ervaren (figuur 2.2). Ongeveer een kwart van de ambtenaren ziet veel ruimte om door te groeien binnen hun functie en binnen hun gemeente (naar een andere functie). De andere ambtenaren weten niet goed of er ruimte is of zien geen ruimte (beide ruim een derde). Dit geldt in grotere mate voor de ambtenaren in de schalen 4 en 5 dan ambtenaren in de schalen 6 tot en met 9. Zij ervaren het minst vaak ruimte om door te groeien.

Figuur 2.2 In hoeverre ben je het eens met deze stellingen over je werk? (n=3120)



Regioplan

Er is meer ruimte voor het volgen van trainingen en cursussen. De helft van de ambtenaren meldt dat hier veel aandacht voor is. Ook bij bijna de helft van de ambtenaren krijgen collega's complimenten wanneer ze hun werk goed doen.

Ambtenaren leren van elkaar op de werkvloer. Zeventig procent zegt dat collega's elkaar helpen om nieuwe dingen te leren. Collega's helpen elkaar vaker dan dat leidinggevenden medewerkers helpen met het leren van nieuwe dingen. De ambtenaren uit de lagere schalen ervaren minder hulp van collega's bij het leren van nieuwe dingen dan ambtenaren uit hogere schalen. Bij hulp van leidinggevenden is er weinig verschil tussen de schalen.

Hoe kijken gemeenteambtenaren aan tegen (hun) duurzame inzetbaarheid

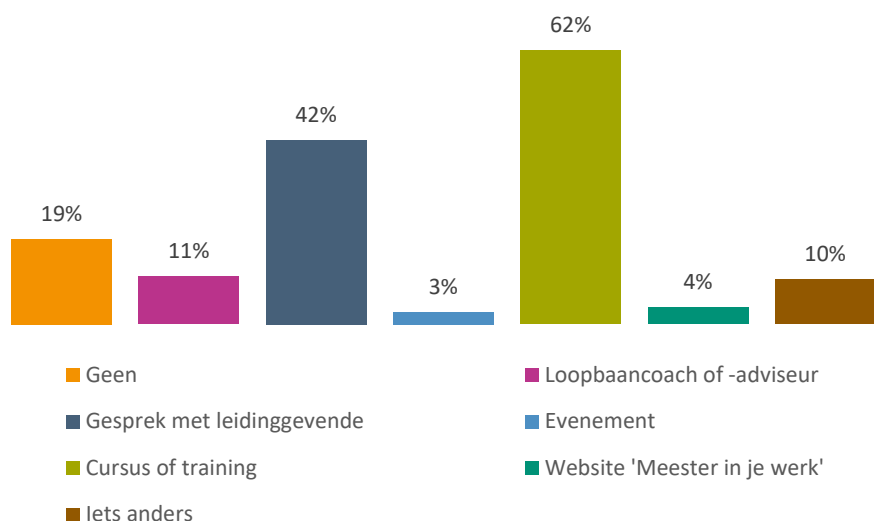
Er zijn verschillende vragen gesteld aan ambtenaren om in beeld te brengen hoe ze tegen hun duurzame inzetbaarheid aankijken. De meeste ambtenaren, ruim tachtig procent, vindt het zijn of haar eigen verantwoordelijkheid om goed inzetbaar te blijven op werk. Ongeveer een derde ziet het (daarnaast) als de verantwoordelijkheid van zijn of haar leidinggevende.

Van de beschikbare ontwikkelmogelijkheden zijn cursussen of trainingen de meest gebruikte vorm in het jaar voorafgaand aan de enquête: ruim zestig procent van de ambtenaren heeft het jaar voor de enquête een training gevolgd (figuur 2.3). Op de tweede plaats staat het gebruik van de mogelijkheid tot een gesprek met de leidinggevende over ontwikkeling (ruim veertig procent). Bijna twintig procent van

⁴ Respondenten konden meerdere antwoorden aankruisen, daardoor telt het totaal niet op tot 100 procent.

de ambtenaren heeft geen gebruikgemaakt van ontwikkelmogelijkheden in het jaar voorafgaand aan de enquête. Hierbinnen zijn verschillen tussen ambtenaren uit verschillende salarisschalen. Van de ambtenaren uit schaal 4 had een derde geen gebruikgemaakt van ontwikkelmogelijkheden tegenover zestien procent uit schaal 9. Van de ambtenaren die geen gebruik hebben gemaakt van ontwikkelmogelijkheden (n=598) hebben de meesten er geen behoefte aan (bijna 40%). Ook te weinig tijd en onbekendheid met de mogelijkheden komen voor (beide ruim 20%). Zeven procent meldt dat er geen steun van leidinggevenden is om gebruik te maken van ontwikkelmogelijkheden.

Figuur 2.3 Heb je in het afgelopen jaar gebruikgemaakt van trainingen, cursussen of van andere ontwikkelmogelijkheden? (n=3120)⁵



Bron: Regioplan

Trainingen zijn voor ambtenaren niet alleen de meest gebruikte manier om aan hun ontwikkeling te werken, ze zijn ook het meest genoemde middel om in de toekomst goed aan het werk te blijven (door ruim een derde genoemd). Ongeveer een kwart denkt dat aanpassingen aan de functie nodig zijn in de toekomst en bijna twintig procent heeft een lagere werkdruk nodig. Ambtenaren noemen ook regelmatig dat ze doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden nodig hebben om aan het werk te blijven. Het valt op dat oudere ambtenaren vaker zeggen niets nodig te hebben, dan jongere ambtenaren: ruim een kwart van de vijftigplussers zegt niets nodig te hebben tegenover veertien procent van de vijfendertigminners.

2.3 Het programma in de praktijk

In deze paragraaf beschrijven we hoe het programma in de praktijk is uitgevoerd. Dat doen we op basis van informatie die we van het A&O fonds hebben gekregen; een notitie van Petra Mooring over deelname; een tussenevaluatie geschreven door het A&O fonds; tien interviews met deelnemers; de uitgezette enquêtes onder deelnemers; en een observatie van een bijeenkomst (de proeverij in Bussum).

⁵ Respondenten konden meerdere antwoorden aankruisen, daardoor telt het totaal niet op tot 100 procent.

Promotie en deelname aan de kroegentocht/proeverij

Voorbeeld promotiemateriaal



Gemeenteambtenaren werden uitgenodigd vanuit hun eigen organisatie. Het A&O fonds zorgde voor promotiemateriaal, dat de gemeente kon ophangen/uitdelen/rondmailen. Onder andere een teaser-filmpje, posters, een digitale banner en prikkertjes voor worst en kaas maakten deel uit van het promotiemateriaal. In de interviews noemen deelnemers op de hoogte te zijn gesteld van het programma door een aankondiging op intranet of door een mail van de leidinggevende. Het was de bedoeling dat deelnemers zich voor de eerste bijeenkomst online zouden aanmelden. Per locatie was er een maximaal aantal deelnemers vastgesteld.

Omdat na de eerste kroegentochten bleek dat er minder aanmeldingen binnenkwamen dan verwacht, zijn er aanvullende promotieacties ingezet. Bij twee gemeenten is het projectteam van het A&O fonds langsgedaan om presentaties te geven aan medewerkers over deelname (waarna medewerkers zich meteen konden aan-

melden). Voorafgaand aan twee andere kroegentochten zijn 'De Complimentenmeisjes' ingezet als promotieteam. Dit lijkt een positieve invloed te hebben gehad, want de opkomst bij de laatste twee kroegentochten van het voorjaar (waarbij de Complimentenmeisjes als promotieteam zijn ingezet) was hoger dan die van de andere kroegentochten (met uitzondering van Groningen); maar er is geen een-op-een-relatie vast te stellen.

Het totaal aantal deelnemers voor de acht kroegentochten in het voorjaar van 2019 betrof driehonderd deelnemers. Er was ruimte voor 725 deelnemers, wat betekent dat bijna zestig procent van de plaatsen onbezet bleef. Om te achterhalen waarom de opkomst achterbleef bij de verwachting, heeft het A&O fonds Petra Mooring gevraagd om bij twee gemeenten langs te gaan om korte gesprekjes te houden met medewerkers. Zij is langs geweest bij de gemeenten Houten en Papendrecht en heeft daar met in totaal 62 medewerkers gesproken, waarvan 51 niet hebben deelgenomen aan de kroegentocht. Van de 51 niet-deelnemers, kende 22 het programma niet. Op basis van de gesprekken concludeerde Mooring dat de voornaamste redenen om niet deel te nemen onder de medewerkers die het wel kenden, waren:

- **verhinderd** op de datum van de kroegentocht;
- **te druk** op werk, daardoor geen tijd;
- **geen behoefte**, want medewerker doet al genoeg of gemeente biedt al voldoende aan.

Deze bevindingen worden ondersteund door de deelnemers in de interviews. Zij melden als voornaamste redenen dat hun directe collega's niet kwamen: te druk, verhinderd, wisten er niet van en hadden geen interesse of durven niet goed. Een deelnemer vertelt over haar collega's:

"Heel veel mensen zeiden achteraf: 'dat had ik ook wel gewild, dat wist ik niet.'"

Het lagere deelnemersaantal dan verwacht bood ruimte om in het najaar extra activiteiten te organiseren. In het najaar zijn er vier extra kroegentochten (gepromoot als 'proeverij') georganiseerd. Bij beide is de bijeenkomst op het gemeentehuis zelf georganiseerd. Door het onder werktijd te houden en zeer

De complimentenmeisjes aan het werk



dichtbij voor de ambtenaren verwachtte het A&O fonds meer deelnemers te trekken. Of dat gelukt is, is lastig te beantwoorden. Enerzijds hebben twee bijeenkomsten de hoogste opkomst van het hele programma. Temeer wanneer men in gedachten houdt dat bij de kroegentochten in het voorjaar (meestal) medewerkers van meerdere gemeenten aanwezig waren, terwijl het bij de twee proeverijen maar om medewerkers van één organisatie ging. Anderzijds zijn twee van de bijeenkomsten helemaal niet doorgegaan, vanwege een te laag aantal aanmeldingen (minder dan 25 deelnemers). Deze zijn dan ook niet in tabel 2.1 opgenomen. Desgevraagd kan de projectleiding van Grip op Groei geen duidelijke reden aanwijzen voor het verschil. Voor alle vier bijeenkomsten is actief gepromoot.

Tabel 2.1 Aantal deelnemers kroegentochten/proeverij per regio

Periode	Regio	Begroot aantal deelnemers	Werkelijk aantal deelnemers
Voorjaar 2019	Groningen	75	57
	Friesland	100	28
	Zaanstad	100	21
	Kerkrade	75	45
	Voorhout	100	25
	Bunnik	75	33
	Dordrecht	100	44
	Amersfoort	100	47
	Totaal voorjaar 2019		725
Najaar 2019	Organisatie Gooi & Vechtstreek	n.v.t.	61
	Veiligheidsregio Kennemerland	n.v.t.	58
	Totaal najaar 2019	n.v.t.	119
	Geheel 2019	Totaal	725

Bron: registraties A&O fonds

Het bereiken van de doelgroep

De doelgroep betreft gemeenteambtenaren uit de schalen 4 tot en met 9. In hoeverre is het gelukt om deze groep aan te trekken? Het is niet van alle deelnemers bekend uit welke salarisschaal ze afkomstig waren. Wel kunnen we kijken wie de enquêtes hebben ingevuld en zo inzicht krijgen in enkele kenmerken van de deelnemers.⁶

Tabel 2.2 Aandeel respondenten per salarisschaal in de eerste en tweede meting

Schaal	Aandeel respondenten eerste enquête	Aandeel respondenten tweede enquête
Schaal 4	5%	2%
Schaal 5	8%	11%
Schaal 6	13%	14%
Schaal 7	26%	21%
Schaal 8	15%	28%
Schaal 9	32%	23%

Bron: Regioplan

In beide enquêtes blijkt bijna drie kwart van de deelnemers uit de hoogste drie schalen te komen. Twee tot vijf procent komt uit de laagste schaal. Dit komt overeen met de verdeling over salarisschalen zoals die gemiddeld binnen gemeenten is.⁷ Het programma lijkt daarmee ambtenaren vanuit verschillende schalen in de middengroep ongeveer gelijk te hebben aangesproken. In de interviews noemen deelnemers wel dat ze het idee hadden dat medewerkers uit de lagere schalen zich minder aangesproken

⁶ We weten niet zeker of de groep die de enquêtes heeft ingevuld representatief is voor de hele groep deelnemers. Wel geeft het een indicatie van de kenmerken van de deelnemers.

⁷ Op basis van de Personeelsmonitor 2018 van het A&O fonds (pag. 73) blijkt van alle medewerkers uit schaal 4 t/m 9 ongeveer 27 procent in schaal 4, 5 of 6 te zitten. Zie: A&O fonds (2019), Personeelsmonitor 2018, Den Haag: A&O fonds. <https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2019/06/Personeelsmonitor-2018.pdf>

voelden. Een deelnemer merkt daarin op dat ze het idee had dat er relatief veel mensen uit de hogere schalen meededen aan het programma, terwijl ze denkt dat juist de medewerkers uit de lagere schalen dergelijk programma's goed kunnen gebruiken. Ook twee andere deelnemers merken op dat veel van hun collega's uit de buitendienst niet echt geïnteresseerd zijn in programma's voor loopbaanontwikkeling, maar gewoon willen werken. Uit de cijfers blijkt dus niet dat medewerkers uit de lagere schalen relatief minder aanwezig waren dan hun collega's uit de schalen 7 t/m 9. Het beeld kan echter gemakkelijk ontstaan doordat de groep medewerkers in schaal 4 t/m 6 een stuk kleiner is, en dus in absolute aantallen wel minder aanwezig.

Het traject voor deelnemers

Het programma voor een deelnemers bestond uit drie delen: de kroegentocht/proeverij, een workshop en een gesprek met een loopbaancoach.



Tijdens de kroegentocht/proeverij konden deelnemers korte presentaties van de vijf aangeboden workshops bijwonen. Vervolgens konden zij zich opgeven voor een van deze workshops. De bijeenkomsten waren bewust niet bij de gemeente zelf georganiseerd, maar in een kroeg centraal in de regio. Hiermee, was de verwachting, werd het bezoeken van de bijeenkomst laagdrempeliger.

De workshops zouden binnen drie weken na de kroegentocht plaatsvinden. In de praktijk bleek dat er soms meer tijd tussen de kroegentocht en de workshop zat. Er werden in eerste instantie vijf workshops aangeboden, variërend in duur tussen workshops van een halve dag tot een workshop van twee dagen. In het najaar werd daar een zesde workshop aan toegevoegd. De zes workshops waren:

- **Mijn talenten:** wat kan ik goed en in welke andere baan is dat ook handig?
- Wat zijn de **nieuwste technische snufjes** en wat betekent dit voor mijn werk?
- Mijn superkracht: hoe kan ik **de beste versie van mijzelf** laten zien. Door je kleding, houding en spreektaal.
- Horen, zien en niet zwijgen: hoe ga je **het goede gesprek** aan met je leidinggevende?
- **De financiële goeroe:** wat gebeurt er als mijn inkomen verandert?
- **Alles uit jezelf** (alleen voor de najaarsgroep)

De kroegentocht



De twee meest gekozen workshops zijn Mijn talenten en De beste versie van mijzelf. Deze workshops hebben met elkaar gemeen dat ze vooral gericht zijn op reflectie bij de deelnemer zelf. Bij Mijn talenten gaat het om wat iemand kan en wil, en bij De beste versie van mijzelf om hoe de deelnemer overkomt op anderen. De workshop De nieuwste technische snufjes is het minst vaak gekozen (op Alles uit jezelf na, die enkel in het najaar is aangeboden). Uit de interviews en open antwoorden in de vragenlijsten blijkt dat het niet voor alle deelnemers duidelijk was wat de meerwaarde van de workshop (drones leren besturen) voor hun werk of loopbaanontwikkeling zou kunnen zijn.

Het valt op dat niet alle deelnemers die naar de kroegentocht zijn gegaan ook aan een workshop hebben deelgenomen: ongeveer een kwart (112 van de 419) van de deelnemers heeft geen workshop gevolgd. In de enquête die (aan de voorjaarsgroep) is gestuurd een halfjaar na afloop, is aan deelnemers die alleen naar de kroegentocht zijn geweest gevraagd waarom zij niet hebben deelgenomen aan een workshop. Van de negentien respondenten die deze vraag hebben beantwoord, zegt bijna de helft (9 deelnemers) dat het moment of de locatie van de workshop niet goed uitkwam. Verschillende gemeenten zaten samen in één regio, waardoor het kon zijn dat van een deelnemer verwacht werd naar een andere plaats te reizen voor de workshop. Een kwart van de respondenten (5 deelnemers) zegt dat ze het te druk hadden om aan een workshop mee te doen.

Tabel 2.3 Aantal deelnemers per workshop

Workshop	Aantal deelnemers
Mijn talenten	87
Nieuwste technische snufjes	30
Beste versie van mijzelf	97
Het goede gesprek	35
Financiële goeroe	41
Alles uit jezelf (alleen najaarsgroep)	17
Totaal	307

Bron: registraties A&O fonds

Na het volgen van de workshop nam een loopbaancoach contact met de deelnemer op om een loopbaancoachgesprek aan te bieden. Loopbaancoaches moesten dus zelf de deelnemers benaderen en de afspraken plannen. Deelnemers aan de workshop Mijn talenten kregen geen gesprek met een loopbaancoach aangeboden omdat twee individuele gesprekken al bij de workshop inbegrepen waren. In totaal waren er 220 deelnemers die een loopbaangesprek konden krijgen met een loopbaanadviseur. Van deze 220 deelnemers hebben er 208 ook daadwerkelijk een gesprek gehad.

In de hierboven genoemde enquête is ook gevraagd waarom deelnemers niet deelnamen aan het loopbaancoachgesprek. De helft van de 29 respondenten die deze vraag beantwoord hebben, zegt geen meerwaarde te hebben gezien in het gesprek (15 deelnemers). Andere redenen die minder vaak (ongeveer 5 keer) genoemd zijn, zijn: niet uitgenodigd voor een gesprek; had al een loopbaancoach; en het kwam niet goed uit. Uit het groepsgesprek met de loopbaancoaches (zie ook paragraaf 3.3) kwam naar voren dat meespeelde dat deelnemers aan het programma in het voorjaar vaak van tevoren niet op de hoogte waren van de mogelijkheid tot een gesprek met een loopbaancoach. Deelnemers zagen het gesprek daardoor niet duidelijk als onderdeel van het traject en wisten niet goed welk doel het gesprek zou hebben. Loopbaancoaches merkten dat dat een reden was voor deelnemers om geen gesprek aan te gaan.

In figuur 2.4 zijn de totale aantallen deelnemers per onderdeel opgenomen. Er zijn 419 deelnemers gestart met het traject (de eerste bijeenkomst gevolgd); driekwart van hen heeft een workshop gevolgd. De helft van het aantal deelnemers die naar de kroegentocht kwamen, heeft het hele traject afgemaakt en ook een loopbaangesprek gevolgd.⁸

⁸ De deelnemers aan de workshop Mijn talenten hebben een of twee een-op-eengesprekken gehad met een van de trainers van de workshop in plaats van het loopbaangesprek met een loopbaancoach. Deze deelnemers zijn wel meegerekend in het aantal van 237 loopbaancoachgesprekken in figuur 2.4.

Figuur 2.4 Totaal aantal deelnemers per onderdeel



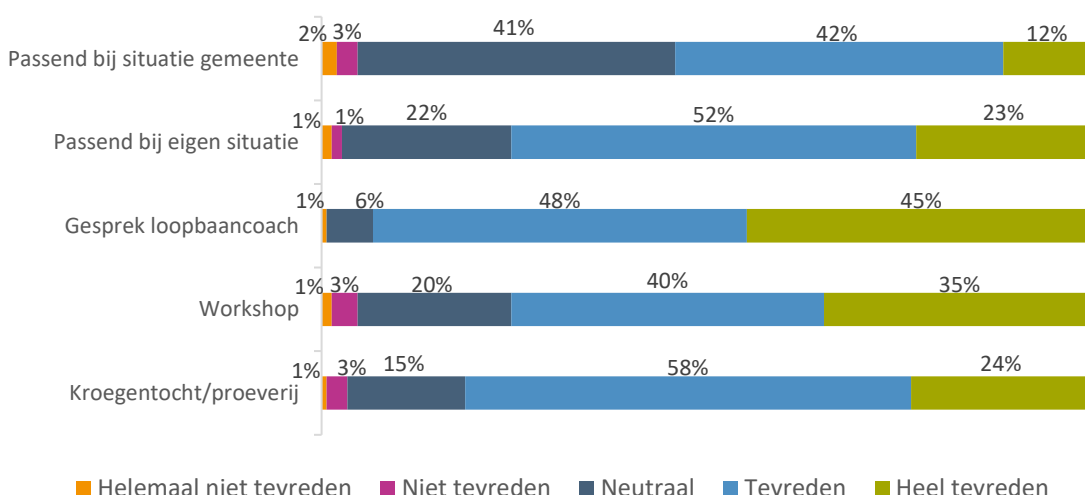
Bron: registraties A&O fonds

2.4 Ervaringen met het programma

In deze paragraaf bespreken we de ervaringen van de deelnemers met het programma. We bedoelen hiermee niet wat het voor de deelnemers gebracht heeft; dit staat centraal in paragraaf 3.1. In de voorliggende paragraaf bespreken we wat de deelnemers van het programma vonden.

We hebben de deelnemers in de enquête direct na afloop van het traject gevraagd hoe tevreden ze zijn met de diverse aspecten van het programma (figuur 2.5). Over alle gevraagde aspecten zijn de deelnemers in meerderheid tevreden. In het bijzonder het gesprek met de loopbaancoach scoort hoog: ruim negentig procent is hier (heel) tevreden over. De deelnemers in de interviews die een gesprek hadden gehad met een loopbaancoach (dus niet de deelnemers aan de Mijn talenten-workshop) gaven aan dat het gesprek zich echt toespitste op hun eigen situatie en dat het prettig was om een-op-een met iemand te kunnen nadenken. Een deelnemer meldt dat ze daar vragen die waren opgekomen naar aanleiding van de workshop kwijt kon. Deelnemers zijn het minst vaak tevreden over de aansluiting met de situatie in hun eigen gemeente: 41 procent kiest daarbij voor neutraal. Mogelijk komt dit omdat veel gekozen workshops als Mijn talenten en De beste versie van mijzelf meer ingaan op de persoon dan op de werksituatie.

Figuur 2.5 Tevredenheid met diverse aspecten van het programma (n=151)



Bron: Regioplan

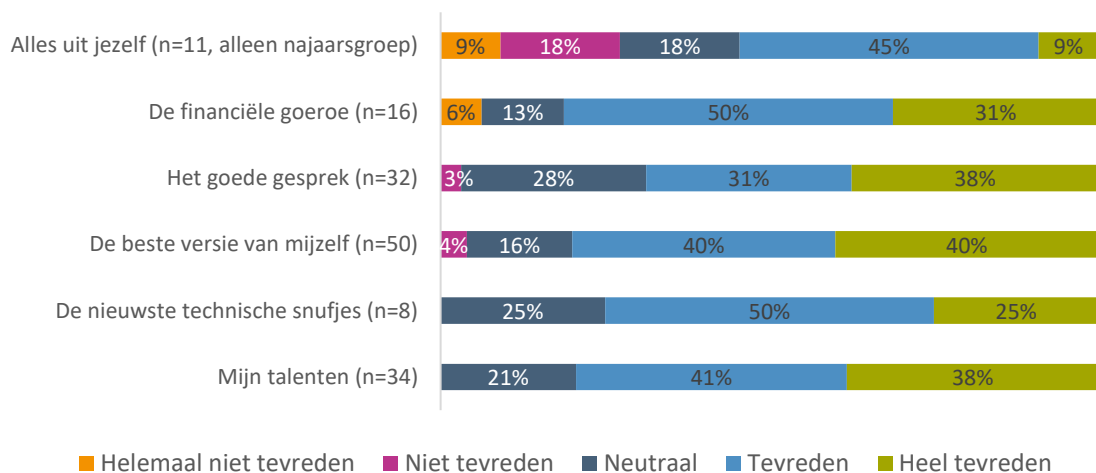
Deelnemers zijn in grote mate ook tevreden met de kroegentocht en de workshop (beide minstens drie kwart van de geënquêteerden). In de interviews noemen deelnemers de kroegentocht leuk, gezellig en goed georganiseerd. Een deelnemer noemt ook de laagdrempeligheid van de bijeenkomst:

“Je weet wel dat er een bureau is ‘van werk naar werk’. Maar als je zo’n bijeenkomst [de kroegentocht] hebt, spreekt dat meer aan. Dan hoef je niet uit jezelf naar zo’n bureau. De kroegentocht heeft een lagere drempel, want je kan gewoon even kijken.”

Enkele deelnemers geven daarnaast aan dat ze het een meerwaarde vonden om bij de kroegentocht collega’s van andere afdelingen te spreken. Een deelnemer vertelt dat hij vooral buiten werkt, en niet zo vaak collega’s van het kantoor tegenkomt. Dit wordt ook genoemd als pluspunt van de workshops: een deelnemer vertelt dat zij nog regelmatig de collega’s tegenkomt met wie ze de workshop samen volgde en ze zo elkaars ontwikkeling kunnen volgen. Hierbij hielp het dat de deelnemers aan de workshop gedurende de workshop echt ‘een groep’ werden. Verschillende deelnemers, vooral van de workshop Mijn talenten⁹, vertellen dat de sfeer open en vertrouwd was, waardoor men veel durfde te delen. Het waren de workshopleiders die de sfeer zo snel zo goed wisten te creëren.

De vraag hoe tevreden men was met de workshop kan ook bekeken worden per workshop (figuur 2.6). Er zijn geen heel grote verschillen te ontdekken: met uitzondering van Alles uit jezelf, is overal minimaal twee derde van de responderende deelnemers (heel) tevreden.

Figuur 2.6 Hoe tevreden ben je over de gevolgde workshop, per workshop (n=151)

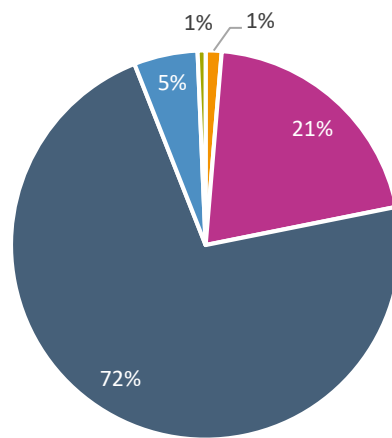


Bron: Regioplan

Het programma besloeg, afhankelijk van de gekozen workshop, tussen de anderhalve dag en drie dagen tijd (waarbij voor de kroegentocht en het loopbaancoachgesprek een halve dag per activiteit berekend is). Het overgrote merendeel beoordeeld de intensiteit van het programma als ‘precies goed’ (figuur 2.7). Ongeveer een vijfde had het programma nog graag wat intensiever gezien. Een kleine minderheid vond de intensiteit juist wat te hoog.

⁹ Alleen deelnemers die de workshops Mijn Talenten en Horen, zien en niet zwijgen (het goede gesprek) hadden gevolgd, hebben zich opgegeven voor een interview. Het is daarom niet mogelijk om uitspraken te doen over de ervaring van deelnemers aan de andere workshops, behalve dan op basis van wat er uit de enquête komt.

Figuur 2.7 Beoordeling van de intensiteit van het programma (n=151)



■ Veel te laag ■ Wat te laag ■ Precies goed ■ Wat te hoog ■ Veel te hoog

Bron: Regioplan



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Opbrengst van Grip op Groei

3

3 Opbrengst van Grip op Groei

3.1 Effecten die deelnemers rapporteren

We hebben deelnemers op twee momenten in een enquête bevraagd op de door hen ervaren effecten van het traject. De eerste enquête werd afgenomen direct aansluitend aan het loopbaancoachgesprek. De loopbaancoach vroeg de deelnemer eerst de vragen in te vullen en vulde vervolgens ook nog zelf twee vragen in op basis van zijn of haar indruk van het gevoerde gesprek. Deze vragenlijst is dus alleen afgenomen bij deelnemers die het loopbaangesprek gevolgd hebben. De tweede enquête is ongeveer een halfjaar na afloop van het traject afgenomen. Deze is naar de bij het A&O fonds bekende e-mail-adres van de deelnemer gestuurd. Deze enquête is naar alle deelnemers aan de bijeenkomst in de kroeg gestuurd. De twee enquêtes hadden daarmee een andere populatie. De tweede vragenlijst is naar een grotere groep gestuurd.

Hieronder bespreken we eerst de effecten die deelnemers en loopbaancoaches rapporteren op korte termijn (i.e. direct na afloop van het loopbaancoachgesprek). Vervolgens presenteren we de ervaren effecten op lange termijn (i.e. een halfjaar na afloop van het traject). We sluiten deze paragraaf af met een korte samenvatting.

Effecten op korte termijn in beeld

We hebben de deelnemers die een loopbaancoachgesprek hebben gevoerd, gevraagd wat deelname aan het gehele traject (bijeenkomst in de kroeg¹⁰, de workshop en het gesprek met de loopbaancoach) hun heeft opgeleverd. De vraag bood acht opties naast de mogelijkheid om zelf iets in te vullen en de mogelijkheid om 'niets' of 'ik weet het niet' in te vullen. De opties die ze konden kiezen, kunnen worden onderverdeeld in: meer inzicht, meer kennis, en een voornemen tot concrete actie. Alle opties staan in figuur 3.1, waar ook de uitkomsten uit de enquête in opgenomen zijn.¹¹

Deelnemers kiezen het vaakst opties die te maken hebben met meer kennis of meer inzicht: weten hoe ze hun doelen kunnen bereiken en waar kansen liggen om nieuwe vaardigheden uit te proberen. Concrete stappen liggen hierbij mogelijk voor een later moment alsnog in het verschiet. Ook bij de bij 'anders' ingevulde antwoorden betreffen het vaakst antwoorden als 'inzicht' en 'bewustwording'. Deze uitkomsten sluiten overigens goed aan bij de twee meest gevolgde workshops: inzicht krijgen in je kunnen in de workshop 'Mijn talenten' en nadenken over hoe je overkomt in 'De beste versie van jezelf'. Zestig procent van de deelnemers volgde één van deze twee workshops.

Vrijwel alle deelnemers vinden dat het hun iets heeft opgeleverd. Gemiddeld kruisen deelnemers zelfs bijna drie opties per persoon aan. Oftewel: ze hebben het gevoel dat ze er op meerdere aspecten iets aan hebben gehad.

Uit de interviews

In de interviews noemden deelnemers ook 'zachtere' effecten als inzicht en zelfvertrouwen:

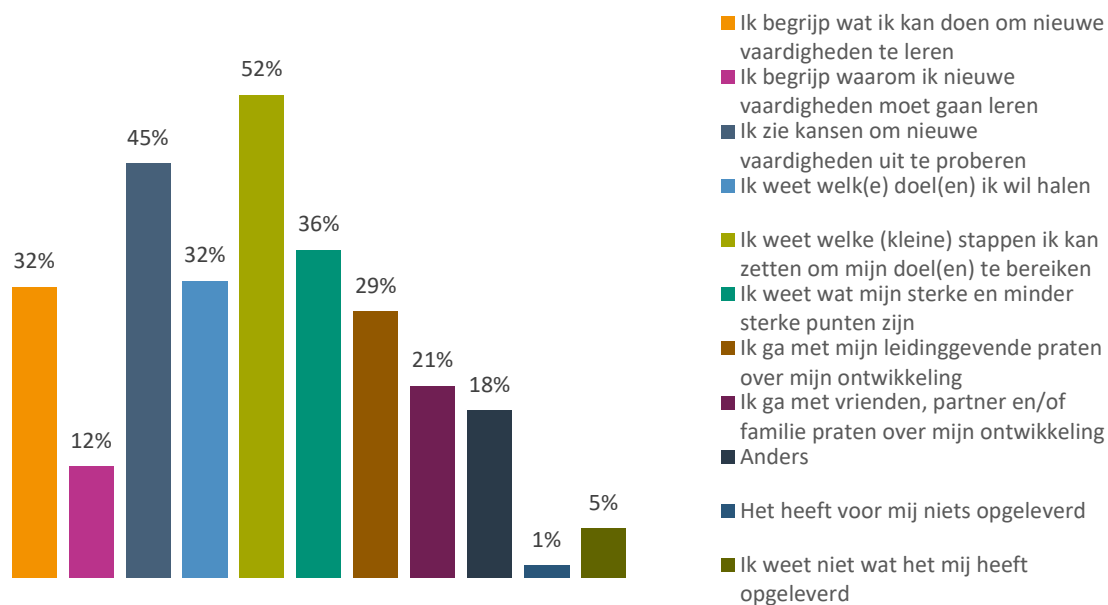
"Je kreeg toch wat handvatten over hoe je je zelf kan presenteren. Om zelfverzekerder te worden. Het is ook positieve feedback krijgen op je ideeën. In plaats van mensen die zeggen: 'zou je dat wel doen', zeggen ze bij de workshop: 'waarom zou je het niet doen'. En je zit er met mensen die hetzelfde bezig zijn."

"Om ruggespraak te houden met de docent en de andere cursisten was fijn. Ik kwam er veel zelfverzekerder uit dan dat ik de cursus in ging. Ik durfde al wel voor mijn mening uit te komen, maar was niet meer bang voor de reacties van mijn leidinggevendenden. Kortom: ik sta veel steviger in mijn schoenen."

¹⁰ Voor de deelnemers in de najaarsgroep vond de eerste bijeenkomst niet in de kroeg plaats, maar op het gemeentehuis.

¹¹ Dit betreft de geaggregeerde uitkomsten van de enquête uitgezet onder de voorjaarsgroep en onder de najaarsgroep.

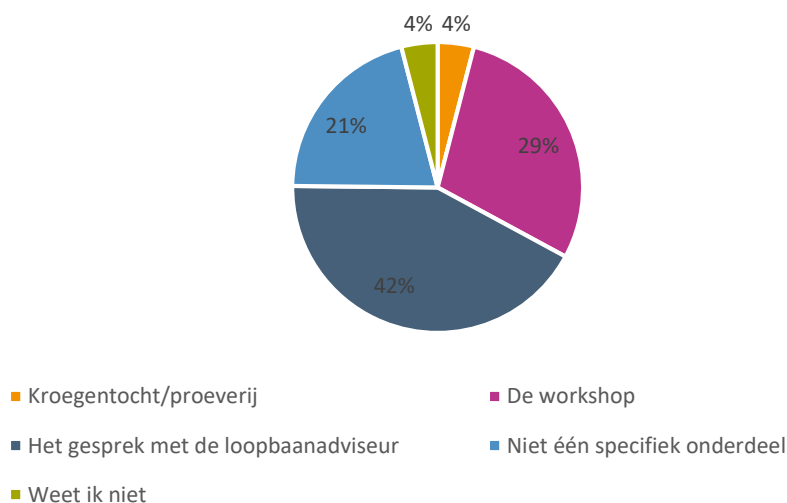
Figuur 3.1 Wat heeft deelname aan de activiteiten je opgeleverd voor je loopbaanontwikkeling? (n=149)¹²



Bron: Regioplan

Ruim veertig procent van de deelnemers had het meest aan het gesprek met de loopbaancoach (figuur 3.2). Een kleine een derde had het meest aan de workshop, en ongeveer een vijfde vond het programma als geheel vooral nuttig. Dat de kroegentocht niet vaak als nuttigst wordt bestempeld, komt overeen met de beschrijving van de kroegentocht door de deelnemers in interviews als ‘leuk en gezellig’. Overigens lag bij de kroegentocht ook niet het zwaartepunt van het programma, maar was het vooral bedoeld als opstap naar de workshops en het gesprek.

Figuur 3.2 Aan welk onderdeel van het programma heb je het meest gehad? (n=149)



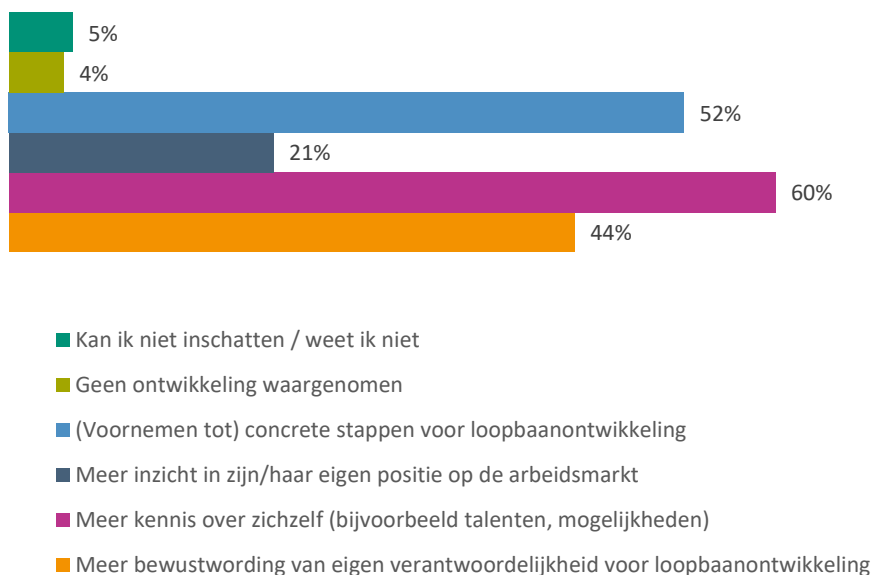
Bron: Regioplan

We hebben na het gesprek van een deelnemer met een loopbaancoach aan de loopbaancoach gevraagd om zijn of haar inschatting te geven van het effect van deelname op de persoon. Hierdoor hebben we

¹² Deelnemers konden meerdere antwoorden aankruisen, daardoor tellen de percentages niet op tot 100. Elk percentage is het deel van de totale groep (n=149) die die optie heeft aangekruist. De opties ‘niets’ en ‘weet ik niet’ konden niet in combinatie met andere opties worden aangekruist.

niet alleen de ervaring van de deelnemer zelf, maar ook de inschatting van een professional hiervan. De loopbaancoaches zijn behoorlijk positief over de waargenomen effecten (figuur 3.3), maar bij negen procent van de deelnemers zag een loopbaancoach geen ontwikkeling of kon hij of zij niet inschatten of er ontwikkeling was. In alle andere gevallen is er minimaal één optie aangekruist; gemiddeld zelfs bijna twee per deelnemer. Het vaakst zien de loopbaancoaches dat deelnemers meer kennis over zichzelf hebben, gevolgd door concrete voorgenomen stappen en meer bewustwording over de eigen verantwoordelijkheid in de loopbaanontwikkeling. Bij zowel de deelnemers als bij de loopbaancoaches komen kennis en inzicht dus als voornaamste kortetermijneffect naar voren. Bij de loopbaancoaches komen de concrete stappen duidelijker naar voren dan bij de deelnemers zelf. In de vragenlijst voor effecten op de langere termijn komen we bij de deelnemers terug op het ondernemen van concrete acties. Dit bespreken we hierna.

Figuur 3.3 Wat is jou opgevallen aan de ontwikkeling van de deelnemer? (n=141)¹³



Bron: Regioplan

Effecten op lange termijn in beeld

Om effecten op langere termijn in kaart te brengen, hebben we ongeveer een halfjaar na deelname aan het programma een vragenlijst uitgezet. We hebben deelnemers gevraagd:

- of ze zichzelf acties hebben voorgenomen naar aanleiding van deelname;
- **zo ja**, of ze de acties, of een deel daarvan, hebben uitgevoerd;
- **zo ja**, of hun arbeidsmarktkansen zijn veranderd.

Daarnaast hebben we in een open vraag aan alle deelnemers (dus ook degenen die geen acties hebben ondernomen) gevraagd wat deelname hun opgeleverd heeft. Wij presenteren hier eerst de antwoorden op de vragen over de acties en vervolgens geven we een beeld van wat deelnemers hebben geantwoord op de open vraag.

Hebben deelnemers zich acties voorgenomen?

63 deelnemers hebben zich één of meerdere acties voorgenomen om te ondernemen naar aanleiding van deelname aan het programma.

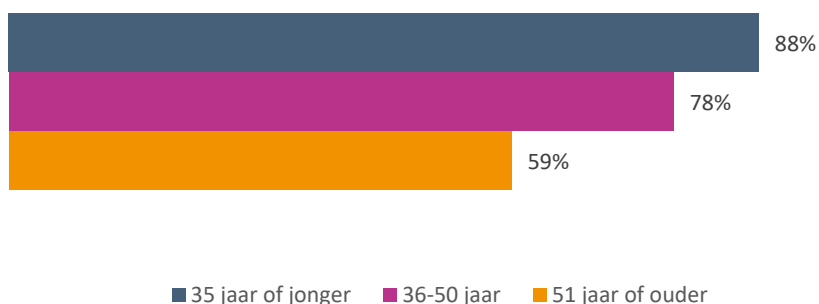
Deelnemers die zich geen acties hebben voorgenomen, gaven het vaakst als reden dat zij geen noodzaak zagen om acties te ondernemen. Dat hoeft niet te betekenen dat zij niets hebben gehad aan deelname,

¹³ Loopbaancoaches konden meerdere antwoorden aankruisen, daardoor tellen de percentages niet op tot 100. Elk percentage is het deel van de totale groep (n=141) dat die optie heeft aangekruist. De opties 'geen ontwikkeling' en 'weet ik niet' konden niet in combinatie met andere opties worden aangekruist.

het kan ook zijn dat zij juist bevestigd zien dat zij op dit moment al op de goede weg zijn en er geen aanvullende acties nodig zijn. Deze houding (het is niet nodig) spreekt ook uit de open antwoorden ingevuld bij ‘anders’: ‘ik doe dat zelf altijd al’ en ‘ik ben net gestart met een nieuwe klus’.

Het valt op dat deelnemers van 51 jaar en ouder zich minder vaak acties hebben voorgenomen dan jongere deelnemers (figuur 3.4). Het verschil is het grootst met de deelnemers van 35 jaar en jonger.¹⁴ Het is niet direct duidelijk waar dit verschil door komt, maar mogelijk hebben deelnemers die dichterbij hun pensioen komen, minder vaak het idee dat zij nog bezig moeten zijn met loopbaanontwikkeling. Enkele deelnemers noemen hun leeftijd (of naderend pensioen) expliciet als reden om geen acties te ondernemen. Ook in de interviews noemt een vijftigplusdeelnemer expliciet haar levensfase als reden om tevreden te zijn in haar huidige baan en geen carrière meer te ambiëren.

Figuur 3.4 Percentage deelnemers dat zich actie(s) heeft voorgenomen, als percentage van de totale leeftijdsgroep (n=91)



Bron: Regioplan

We hebben ook gekeken of deelnemers aan bepaalde workshops vaker acties ondernamen, dan deelnemers van andere workshops (zie figuur 3.5). Daaruit komen verschillen naar voren tussen sommige workshops. Van de geënquêteerde deelnemers die de workshop ‘mijn talenten’ hebben gevolgd heeft 87 procent zich acties voorgenomen, tegenover 8 procent van de deelnemers aan ‘de nieuwste snufjes’. De verschillen tussen de workshops zijn niet met zekerheid te verklaren, maar uit de interviews blijkt wel dat er in de workshop ‘mijn talenten’ een sterke nadruk lag op persoonlijke ontwikkeling en stappen die daarvoor gezet moesten worden. De geïnterviewde deelnemers die deze workshop volgden benadrukten dat het in de workshop heel concreet werd. Mogelijk gold dit in mindere mate voor de andere workshops.

¹⁴ Hier moet wel een kanttekening bij geplaatst worden: er zijn aanzienlijk minder antwoorden van deelnemers jonger dan 36 jaar dan van deelnemers. boven de 50 jaar. Of het verschil tussen de groepen echt zo groot is als blijkt uit figuur 3.4 is daarom niet met zekerheid te zeggen (d.w.z. er is geen significant verschil).

Figuur 3.5 Percentage deelnemers dat zich actie(s) heeft voorgenomen, als percentage van de totale groep deelnemers die die workshop heeft gevolgd (n=96)



Bron: Regioplan

Aan de 63 deelnemers die zich acties hebben voorgenomen, hebben we de vraag voorgelegd welke acties zij zich dan hebben voorgenomen (figuur 3.6). Gemiddeld hebben respondenten iets meer dan twee antwoorden aangekruist. Oftewel: de meeste deelnemers in de enquête die zich acties hadden voorgenomen, namen zich meerdere acties voor. De twee meest gekozen acties zijn 'in gesprek gaan met mijn leidinggevende' (25 keer) en 'een plan maken voor mijn toekomst' (28 keer). Onder 'anders' zijn uiteenlopende antwoorden ingevuld. Een paar deelnemers noteren daar iets wat zij hebben geleerd tijdens de workshop: 'anders optreden d.m.v. kleding bewust inzetten' en 'luisteren naar wat mensen echt zeggen, i.p.v. gelijk in te vullen'. Enkele deelnemers noemen nog een concrete actie als 'online-cursus van Alles uit jezelf gevolgd' of 'een opleiding starten'.

Figuur 3.6 Wat voor actie(s) heb je je voorgenomen? (n=63)



Bron: Regioplan

Uit de interviews

In de interviews worden verschillende voorbeelden genoemd van acties die deelnemers hebben ondernomen. Twee sprekende voorbeelden:

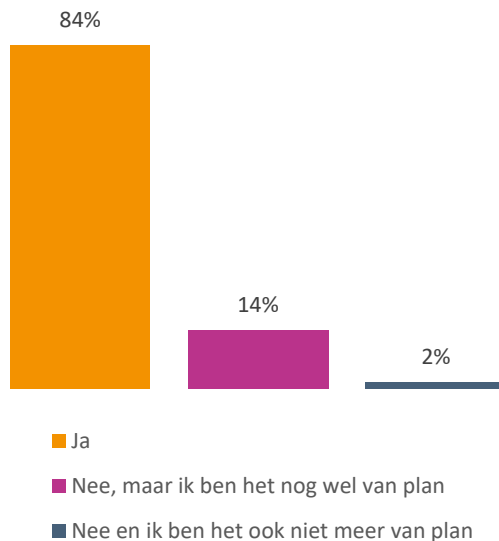
“Ik wist al van mezelf dat ik toe was aan een volgende stap. (...) Ik wist wel dat ik ergens aan toe was, maar hoe of wat, wist ik niet. (...) In de coachingsgesprekken kwam naar voren dat ik eigenlijk wel wist wat ik wilde. Maar die functie bestond niet bij deze gemeente. Dat zie je dan toch als een belemmerende factor. (...) Ik heb een gesprek gehad met mijn leidinggevende over hetgeen dat ik wilde gaan doen met als resultaat dat ik binnenkort een andere functie ga uitoefenen.”

“Het heeft mij gebracht dat ik echt zoiets had van: ik moet zelf echt stappen gaan nemen. Dat heb ik ook gedaan. Ik ben een opleiding gaan volgen, die heb ik net afgerond.”

Hebben deelnemers de voorgenomen acties uitgevoerd?

Verreweg de meeste deelnemers die zich actie(s) hebben voorgenomen is het gelukt om ten minste een deel hiervan uit te voeren (figuur 3.7). Maar liefst 84 procent geeft aan dat het gelukt is om de acties of een deel daarvan te ondernemen. Dat zijn 53 deelnemers. En van de 10 deelnemers die geen acties hebben uitgevoerd, zijn 9 deelnemers dat alsnog van plan. De voornaamste redenen dat zij er (nog) niet aan zijn toegekomen zijn een gebrek aan tijd (3 keer ingevuld), niet goed durven (ook 3 keer ingevuld) en praktische hindernissen als ziekte of financiële consequenties (ingevuld bij ‘anders’).

Figuur 3.7 Is het je gelukt om deze actie(s), of een deel daarvan, te ondernemen? (n=63)



Bron: Regioplan

Uit de interviews

In de interviews werden ook redenen genoemd waarom het uiteindelijk niet van acties is gekomen:

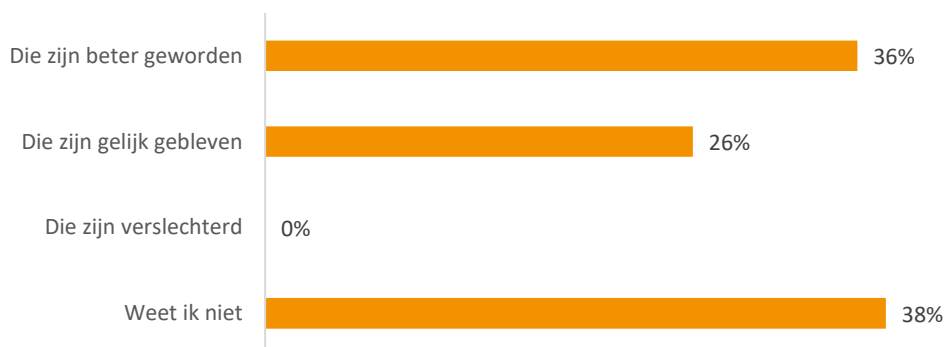
“Ik wilde kijken wat de mogelijkheden zijn om iets anders te gaan doen. (...) Maar er wordt vanuit de gemeente niets gedaan. Daarbij [bij ondersteuning uit de gemeente] hielp het programma ook niet. Ze weten dat ik ervoor open sta, maar er gebeurt niets. (...) Maar ik heb de keus gemaakt, ik ga tevreden zijn met wat ik heb. Misschien is het nu niet voor me weggelegd. Ik pas me wel aan op het moment dat het nodig is.”

“Daar [het loopbaancoachgesprek] heb ik niet voldoende mee gedaan. Dan had ik een plan moeten maken, maar ik blijf het lastig vinden een manier te vinden in mijn situatie. Privézaken houden me ook tegen.”

Zijn de kansen op de arbeidsmarkt voor de deelnemers die acties hebben ondernomen veranderd?

Er zijn dus 53 deelnemers die in de enquête aangeven actie(s) te hebben ondernomen naar aanleiding van hun deelname. Ruim een derde van de deelnemers vindt het lastig om te benoemen of de actie(s) hun kansen op de arbeidsmarkt hebben beïnvloed (zie figuur 3.8). Een ongeveer even grote groep denkt dat hun kansen groter zijn geworden en ongeveer een kwart denkt dat het geen invloed heeft gehad op hun arbeidsmarktkansen.

Figuur 3.8 Heeft het ondernemen van de actie(s) je kansen op de arbeidsmarkt veranderd? (n=53)



Bron: Regioplan

Uit de interviews

In de interviews blijkt ook dat deelnemers de vraag of hun kansen op de arbeidsmarkt zijn verbeterd lastig vinden. Voor een deelnemer die een opleiding is gaan volgen is het makkelijker in te schatten. Door het diploma heeft ze concreet ‘bewijs’ in handen om te laten zien aan werkgevers:

“Ik denk wel dat mijn kansen vergroot zijn. Mijn denkniveau moet ergens uit blijken. Ik kan wel zeggen dat ik het heb, maar met een diploma kan ik het aantonen.”

Wat zeggen deelnemers zelf te hebben gehad aan deelname?

We hebben deelnemers in de enquête een open vraag gesteld: “Wat heeft deelname aan het traject je uiteindelijk opgeleverd?” Deze vraag is door 93 deelnemers beantwoord. We hebben deze antwoorden gerubriceerd in categorieën. Hieronder bespreken we de verschillende categorieën die minimaal 10 keer genoemd zijn.

- Het vaakst geven deelnemers (21 keer) een antwoord dat kan worden samengevat als ‘meer inzicht in mijn eigen kunnen’. Voorbeelden van concrete antwoorden zijn: “heeft duidelijk gemaakt dat ik

- zelf initiatief moet ondernemen en niet steeds moet afwachten” en “meer inzicht van kwaliteiten en reflectie op mijn huidige baan en diverse mogelijkheden daarbij”.
- Deelnemers rapporteerden (13 keer) **meer zelfvertrouwen** te hebben gekregen door deelname aan het traject. Een deelnemer schrijft bijvoorbeeld: “Dat ik me bewuster van mijn optreden ben. Hierdoor ben ik zelfverzekerder geworden en sta ik krachtiger in mijn schoenen.”
 - Een aantal deelnemers noemen (12 keer) **een concrete loopbaanstap**¹⁵ die ze gezet hebben naar aanleiding van deelname: een andere functie, ondernemer geworden of een opleiding gestart. Hier zijn ook wat ‘kleinere’ stappen onder gerekend als een paar uur per week meelopen op een andere afdeling of een extra taak aan een functie toegevoegd.
 - Deelnemers noemen (12 keer) dat zij **nieuwe vaardigheden** hadden geleerd tijdens het traject: onder andere gesprekstechnieken, presenteren, dronevliegen en LinkedIn bijhouden worden genoemd.
 - Deelnemers melden (10 keer) ten slotte zich meer **bewust** te zijn van de noodzaak of mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Een deelnemer vermeldt bijvoorbeeld: “Een andere kijk op de toekomst. Nu onderneem ik geen actie, maar mogelijk in de toekomst wel.”

Naast de deelnemers die de bovenstaande antwoorden geven, zijn er 17 deelnemers die zeggen niets of weinig te hebben gehad aan deelname. Er wordt hierbij vrijwel nergens vermeld waarom niet of wat ze ervan hadden verwacht. Wel blijkt dat dit voor een deel (maar niet uitsluitend) deelnemers zijn die niet aan een workshop hebben meegedaan en geen loopbaancoachgesprek hebben gehad. Zij zijn dus enkel bij de bijeenkomst in de kroeg geweest.

Opvallend is dat bij de open antwoorden de meeste antwoorden niet zozeer betrekking hebben op concrete stappen, maar op verandering in inzicht, zelfvertrouwen of bewustzijn; de effecten die ook duidelijk naar voren kwamen op de korte termijn. Het traject lijkt daarmee voor een aantal deelnemers een mogelijke eerste stap te zijn. Door deelname kan het makkelijker worden om vervolgens ook concrete stappen te gaan zetten. Enkele deelnemers antwoorden dat zij nog nadenken over concretere vervolgstappen of dat zij er nu bewust voor kiezen niets te doen, maar zich wel beter toegerust voelen om in de toekomst stappen te gaan zetten.

Wat zegt dit over de effecten van het programma Grip op Groei?

Op de korte termijn leidt deelname aan het programma vooral tot meer inzicht en kennis en minder vaak tot concrete voornemens.¹⁶ De kennis en inzichten die deelnemers hebben opgedaan kunnen echter wel tot concrete stappen leiden. 50 procent van de deelnemers wist na deelname welke stappen gezet moesten worden om doelen te halen en 45 procent zag mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te oefenen (er zit overlap in deze groepen: deelnemers hebben dan beide aangekruist).

Uit de tweede enquête blijkt dat deelname bij ongeveer de helft van de deelnemers die bij de kroegtocht aanwezig waren ook daadwerkelijk heeft geleid tot concrete ondernomen acties. Enkele deelnemers hebben alsnog de intentie om die stappen te zetten. Daarnaast werd in de open antwoorden nogmaals benadrukt dat het traject heeft geleid tot meer zelfinzicht. Bij een aantal deelnemers heeft het (al) geleid tot veranderingen in de loopbaan, bijvoorbeeld door de start van een opleiding of een nieuwe functie. Uit de interviews blijkt dat verschillende deelnemers door de workshop en de gesprekken met de coach duidelijker wisten wat ze wilden en welke stappen ze moesten zetten om daar te komen. Ruim een halfjaar na deelname blijkt dat het zetten van die stappen ook tot hun doel geleid heeft. Dit geldt overigens niet voor alle deelnemers waarmee gesproken is; in de volgende paragraaf gaan we dieper in op de rol van leidinggevend en werkgevers in de stappen die gezet (kunnen) worden. Wanneer er geen concrete stappen zijn ondernomen, hoeft dat overigens niet te betekenen dat het programma geen effect heeft gehad. Deelname aan het programma kan ook leiden tot bevestiging dat men goed zit waar men zit of dat men al voldoende bezig is met (loopbaan)ontwikkeling en zo twijfel wegnemen of rust brengen.

¹⁵ Veel respondenten hadden in de enquête aangegeven acties te ondernemen, zij hebben dat echter niet allemaal ook ingevuld bij de open vraag. Omdat deelnemers de vragen over acties al beantwoord hadden, is het waarschijnlijk dat veel van hen ervan uit gingen dat dat niet nogmaals genoemd hoefden te worden en hebben of iets anders ingevuld (bijv. inzicht) of niets ingevuld.

¹⁶ We kunnen hier alleen uitspraken doen over de deelnemers die de vragenlijst hebben ingevuld. We weten namelijk niet of deze deelnemers representatief zijn voor de hele groep deelnemers.

3.2 Lessen voor gemeenten en leidinggevenden

Het programma Grip op Groei van het A&O fonds is uitgevoerd in nauwe samenwerking met de deelnemende gemeenten. Het is belangrijk dat de gemeenten als werkgever betrokken zijn bij de loopbaanontwikkeling van hun ambtenaren. Tijdens het onderzoek zijn ook ideeën en lessen opgehaald voor gemeenten om het werken aan duurzame inzetbaarheid te stimuleren en faciliteren.

Het is belangrijk dat gemeenten een **duidelijk signaal** afgeven aan hun medewerkers dat het geaccepteerd, en zelfs gewaardeerd wordt, wanneer medewerkers werken aan hun duurzame inzetbaarheid. De loopbaancoaches merken bij het uitnodigen van deelnemers en in de gesprekken die zij voerden dat bij gemeenteambtenaren het idee kan leven dat de werkgever niet wil dat zij nadenken over hun loopbaan. Zij merken dat deelnemers bang zijn door deelname aan het A&O-traject het signaal af te geven op zoek te zijn naar ander werk (en dan bijvoorbeeld bij een reorganisatie ontslagen te worden). De loopbaancoaches denken dat het beter is de eerste bijeenkomst op het gemeentehuis te houden dan in een kroeg, omdat het dan duidelijker is dat de gemeente erachter staat dat medewerkers naar een workshop gaan en een gesprek met een loopbaancoach hebben.

Deelnemers wijzen er in de interviews op dat het prettig zou zijn als de gemeente **proactief contact** zoekt na deelname aan een traject als Grip op Groei. Door het faciliteren van de gemeente hebben zij het idee dat er mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling worden geboden. Met deelname geven zij als deelnemers een signaal af aan de slag te willen met hun ontwikkeling. Dan is het prettig als de gemeente vervolgens meedenkt welke vorm een vervolg kan krijgen. Dat zou bijvoorbeeld al kunnen door na afloop aan deelnemers te vragen 'wat ze eraan gehad hebben' of aan te bieden dat ze met hun leidinggevende of iemand van HR kunnen spreken over de stappen die ze graag zouden zetten.

Het is vervolgens belangrijk dat ook **direct leidinggevenden** openstaan voor gesprekken over loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid en het niet alleen vanuit de afdeling HR komt. Het afgeven van een signaal vanuit de organisatie (zie het eerste punt) alleen is niet genoeg; het moet voor medewerkers ook duidelijk zijn dat hun direct leidinggevende achter hun deelname staat. Uiteindelijk moeten medewerkers die stappen willen maken immers vaak het gesprek met hun leidinggevende aangaan, bijvoorbeeld over een opleiding, nieuwe taken of een andere functie. Wanneer leidinggevenden niet openstaan voor gesprekken over loopbaanontwikkeling, komt de medewerker in een lastige situatie: enerzijds wordt er vanuit de organisatie uitgedragen dat loopbaanontwikkeling belangrijk is, anderzijds krijgt hij of zij persoonlijk een negatieve reactie op een ontwikkelwens. Uit verschillende interviews komt de belangrijke rol van leidinggevende naar voren, zowel bij medewerkers die wel stappen konden zetten als bij medewerkers die geen stappen konden zetten. Dit gegeven is overigens interessant in het licht van de toezegging die het A&O fonds had gevraagd van gemeenten voorafgaand aan deelname aan het programma omtrent het bieden van mogelijkheden aan deelnemers die concrete stappen wilde zetten (zie par 2.1). Blijkbaar leidt een dergelijke toezegging op HR- en managementniveau er niet altijd toe dat direct leidinggevenden ook daadwerkelijk de mogelijkheid bieden. Of leidinggevenden op de hoogte waren van de gemaakte toezegging is niet bekend.

Deelnemers in de enquête noemen, als antwoord op de vraag hoe hun werkgever hun kan ondersteunen, vooral graag **trainingen en opleidingen**, **gesprekken met leidinggevenden over mogelijkheden** en **interne kansen** te willen. Voorbeelden van interne kansen die worden genoemd zijn een meeloopstage, extra taken, duidelijke doorgroeimogelijkheden en de mogelijkheid om naar een andere functie over te stappen. Daarnaast worden **betrokkenheid en waardering van leidinggevenden** genoemd als belangrijke elementen voor duurzame inzetbaarheid.

3.3 Lessen voor het A&O fonds

Grip op Groei is ingezet als een interactief project waarin samen met een werkgroep, maar ook met deelnemers, gezocht is naar de beste manier om aandacht voor duurzame inzetbaarheid te verhogen en daarop gericht gedrag te stimuleren. De uitgevoerde evaluatie sluit bij deze opzet aan en heeft daarmee

een lerende component. Er kan geleerd worden van de reacties van deelnemers én van loopbaancoaches.

Leerpunten op basis van ervaringen van deelnemers

Deelnemers is in de tweede enquête gevraagd welke tips ze hebben voor het A&O fonds. Uiteraard antwoordt op zo'n open vraag maar een deel van de respondenten; niet iedereen heeft tips of kijkt op zo'n manier naar wat hem of haar wordt aangeboden. Bovendien antwoordt een aanzienlijk deel, bijna de helft, op deze vraag met een antwoord met de strekking: het is een prima programma waaraan niets veranderd hoeft te worden.

Enkele citaten:

'Ik wil jullie alleen aanmoedigen om dit vaker te doen binnen de gemeenten. Er zijn genoeg mensen die een traject willen volgen maar nog geen stappen durven te ondernemen. Er is meer mogelijk dan we denken ...'

'Het was allemaal prima geregeld. Dank voor de mogelijkheid om deel te nemen.'

'Ik vond de bijeenkomst ... zo ontzettend leuk, dat ik hoop dat jullie de opzet niet zullen veranderen.'

Enkele mogelijk interessante tips en aandachtspunten zijn de volgende:

1. Over de communicatie

Een aantal keren is erop gewezen dat de marketing/promotie van Grip op Groei beter zou kunnen. Met 'beter' bedoelt men vooral 'meer': meer informatiebijeenkomsten, meer mailings, gemeentelijk intranet hiervoor beter benutten, actievere promotie via HR-medewerkers, en dergelijke. Dit zijn niet in de eerste plaats taken van het A&O fonds, maar het A&O fonds kan dit wel tot extra aandachtspunt maken in haar contacten met geïnteresseerde gemeenten.

'Beter' heeft daarnaast betrekking op de inhoud van de communicatie. Sommige respondenten vonden dat vooraf niet voldoende duidelijk was waarop Grip op Groei nu precies gericht was en vooral wat het zou gaan inhouden.

Een respondent schrijft hierover:

'Voor mij was het niet duidelijk dat alle aangeboden informatie te maken zou hebben met verandering van job.'

2. Over het programma

Deels zijn dit praktische tips, deels inhoudelijke.

Een praktische tip is dat één informatiebijeenkomst in een gemeente niet handig is, omdat op bepaalde afdelingen een minimumbezetting vereist is en daardoor een deel van de doelgroep (dus) niet naar een informatiebijeenkomst kan gaan. Bijeenkomsten op verschillende tijdstippen vergroten wellicht het bereik. Ook is gewezen op het belang van bijeenkomsten op meer dan één locatie. Men doelt dan op locaties dicht bij de beoogde deelnemers.

Een derde aandachtspunt is meer inhoudelijk van aard: er zou specifiek op bepaalde doelgroepen moeten worden ingezet. Dat kan betekenen specifiek qua schaal dan nu het geval was, maar ook specifiek op functies (bijvoorbeeld functies waarvan bekend of aannemelijk is dat daarin de komende jaren veel gaat veranderen). Dan kan het cursusaanbod ook gericht ingezet worden en daaraan heeft in ieder geval een deel van de respondenten behoefte.

Een enkele maal is tot slot ook gewezen op de behoefte aan vervolgbijeenkomsten.

Deze tips zijn zowel relevant voor gemeenten als voor het A&O fonds.

3. Over wie meer dan nu bij het programma betrokken moeten zijn

Dit type opmerkingen is niet veel gemaakt, maar ze zijn er niet minder interessant om.

Op de eerste plaats is erop gewezen dat loopbaanbeleid ook relevant is voor de leidinggevenden.

Een op dit punt illustratief citaat:

'Ik heb regelmatig het idee dat zaken niet goed lopen door mensen die op een verkeerde positie zitten of niet geschikt zijn voor hun positie. In het bedrijfsleven zouden zij geen kans maken, maar hier

zitten ze hun tijd uit zonder consequenties. In het geval bij ons team zijn er al mensen vertrokken en zijn er meerdere zeer goed gekwalificeerde mensen die op het punt staan een andere baan te zoeken of een andere manier zoeken om hiermee te dealen (...) Heel erg jammer om zo gemotiveerde mensen niet in hun kracht te zetten (of zelfs te demotiveren). Als er dus iets gedaan zou moeten worden is het wat mij betreft met de leidinggevendenden/teammanagers.'

Ten tweede wordt erop gewezen dat Grip op Groei alleen effectief kan zijn als de inzet hierop door ambtenaren in lagere schalen ondersteund wordt door hun lijnmanagers en als HR er ondersteunende of vervolgvactiviteiten aan koppelt.

Ook hier is sprake van tips die zowel relevant zijn voor gemeenten als voor het A&O fonds. Het Fonds zet overigens inmiddels hierop in met het programma Grip op Loslaten.

Leerpunten op basis van ervaringen van loopbaancoaches

De volgende punten zijn gebaseerd op een focusgroepgesprek met loopbaancoaches die betrokken waren bij Grip op Groei.

Een bevinding van het groepsgesprek is dat veel punten die deelnemers ook naar voren brengen doorklinken in commentaar van de coaches op het Grip op Groei-programma. We noemen de belangrijkste:

- a) Veel mensen kwamen af op de workshops, maar bleken niet echt bezig met hun loopbaanontwikkeling en hadden daar niet over nagedacht. Dat sluit aan bij de opmerkingen van deelnemers over de communicatie. In het programma was het **voor verschillende partijen onvoldoende duidelijk voor wie het programma precies bedoeld is**. Sommige deelnemers kwamen er bij deelname achter dat het meer over loopbaanverandering ging dan ze hadden verwacht; sommige gemeenteambtenaren deden niet mee omdat ze dachten dat het over baanverandering zou gaan, en loopbaancoaches lijken ervan uit te zijn gegaan dat de (meeste) deelnemers concrete vragen rondom hun loopbaanplanning zouden hebben. Een aandachtspunt is dus: betere communicatie vanaf de start over het uiteindelijke doel van deelname aan het programma.
- b) Deelnemers wezen al op de rol van de direct leidinggevendenden. Ook de loopbaancoaches hebben ervaren dat er een angst was om mee te doen met het loopbaancoachgesprek, omdat deelnemers bang waren om **problemen met hun leidinggevende** te krijgen. Deelnemers waren bang dat die erachter kon komen dat ze met loopbaanontwikkeling bezig waren. Op dit punt vond men dat de communicatie tussen gemeenten en hun werknemers vaak mis was gegaan, omdat werknemers niet wisten hoe werkgevers het opnamen als ze meededen aan het traject. Volgens de coaches is een aandachtspunt dat er een cultuurverandering binnen gemeenten plaats moet vinden, zodat het taboe van loopbaanontwikkeling afgaat en het normaal wordt om erover te spreken.
- c) Onder deelnemers bleek het organiserende A&O fonds niet altijd bekend te zijn. Dit hebben de loopbaancoaches ook opgemerkt. De jobcoaches ontdekten in de gesprekken die ze gevoerd hebben dat het **A&O-fonds niet goed bekend** is bij medewerkers van de gemeenten. Men weet niet wat het doet en voor wie. Werknemers wisten soms nog niet van bijvoorbeeld de website van het A&O-fonds en de onlinecursussen die daarop staan. Hierdoor maken medewerkers niet optimaal gebruik van wat het A&O-fonds te bieden heeft. Een aandachtspunt is dus wellicht dat het A&O fonds niet alleen zijn programma uitvent onder de doelgroep, maar ook goed duidelijk maakt wie ze zijn, wat ze nog meer aanbieden aan dienstverlening en waarom ze dat doen.
- d) De opmerkingen van deelnemers over de afbakening van de doelgroep zijn ook terug te vinden bij de loopbaancoaches. Er wordt door hen opgemerkt dat **het apart is dat het project als doelgroep salarisschaal 4 t/m 9 heeft** genomen. Bij schaal 4/5 komt het denken over de loopbaan veel moeilijker op gang dan bij schaal 7 t/m 9, terwijl het verschil tussen schaal 10/11 en schaal 7 t/m 9 niet zo heel groot is. Over werknemers in die laagste schalen werd door de loopbaancoaches opgemerkt dat bij lager opgeleiden de beweging vaak pas komt vlak voor/na de 'einddatum' (wanneer het eigenlijk te laat is). In lagere salarisschalen wordt volgens coaches vaak gewoon gewerkt om geld te verdienen en heeft men geen zin in verandering, en daardoor dus ook niet aan oriëntatie en begeleiding, alleen

als banen gaan verdwijnen. Een aandachtspunt is dus een specifiekere doelgroepafbakening en aanpassing van de inhoud van het programma op die specifiekere doelgroepen (i.e. meer maatwerk).

- e) Een vijfde aspect dat zowel deelnemers als loopbaancoaches noemen, is het ontbreken van vervolactiviteiten. Coaches hebben op dit punt een specifieke inbreng. Deelnemers bleken na afloop opnieuw contact te hebben opgenomen voor een vervolg. Ze wilden liever met de coach verder dan contact op te nemen over een vervolg met een P&O-adviseur of de leidinggevende binnen de eigen organisatie. Coaches mochten in het kader van Grip op Groei echter niet opvolgen en het was bovendien niet hun regio. Een aandachtspunt is dus mogelijk het aanbieden van opties tot een **vervolgtraject** of hulp bij of informatie over hoe je dat kunt regelen binnen je gemeente.

Er is ook een aantal aandachts- of verbeterpunten genoemd die specifiek zijn voor de loopbaancoaches. Die gaan alle over de organisatie van Grip op Groei rond hun inzet. In het kort:

- f) De meeste loopbaancoaches bij het groepsgesprek hebben aangegeven dat ze met de informatie die ze nu hebben, niet hadden meegedaan. De **kosten en baten wegen voor hen niet tegen elkaar op**. De oorzaken hiervoor zijn dat (1) verwachtingen over de aantallen deelnemers erg hoog en weinig realistisch waren bij het A&O fonds; (2) het niet duidelijk was welke workshops wel en niet naar een eindgesprek zouden leiden; (3) men zelf deelnemers moest benaderen die niet altijd wisten waar het over ging. In feite moesten zij zelf nog de deelnemers werven.
- g) Men vond de **praktische ondersteuning ontbreken**. Zo was er lang geen standaardmail voor uitnodigingen waardoor iedereen zelf iets moest maken, moest men zelf de locatie regelen en kwamen banners, flyers, etc. er uiteindelijk wel, maar pas laat. Loopbaancoaches ervoeren dat efficiëntie ontbrak.
- h) Loopbaancoaches vragen zich af **of de workshops altijd even relevant zijn** voor de loopbaan. Een aantal coaches denkt dat de workshops enthousiasmeren en activeren, maar er werd ook opgemerkt dat de workshops er niet in slagen om verder te gaan dan een leuke middag en deelnemers niet echt aan het denken zetten over hun loopbaan. In het verlengde hiervan werd opgemerkt dat dat wat wel nuttig is voor (nadenken over) duurzame inzetbaarheid (een advies- of coachingsgesprek) niet verplicht was en dat juist wel zou moeten zijn.
- i) Advies van de loopbaancoaches is dat er een vervolg, een Grip op Groei 2, komt met als argument dat het zonde zou zijn om nu zomaar het opgebouwde weer los te laten. Er is volgens hen wel iets in beweging gezet en dat moet men **nu vasthouden en doorzetten**, er iets mee doen. Daarbij suggereert men bijvoorbeeld te werken met een denktank, van waaruit het A&O fonds handvatten biedt.

3.4 Slotbeschouwing

In deze slotbeschouwing formuleren we een antwoord op de centrale vragen van het onderzoek (zie paragraaf 1.2).

Welke factoren bepalen de bereidheid onder gemeenteambtenaren in de middengroep om zelfregie te nemen over de eigen loopbaanontwikkeling en van bestaande ontwikkelmogelijkheden gebruik te maken?

Uit de nulmeting komt een gemengd beeld naar voren van de wijze waarop gemeenteambtenaren kijken naar hun loopbaanontwikkeling en hun eigen rol daarin. Enerzijds zegt ongeveer tachtig procent van de respondenten dat hij of zij het jaar voorafgaand aan de enquête minstens één activiteit heeft ondernomen gericht op (loopbaan)ontwikkeling, meestal het volgen van een cursus of training. Respondenten zeggen het belangrijk te vinden om zich te ontwikkelen en zien dat ook als hun eigen verantwoordelijkheid (al dan niet als gedeelde verantwoordelijkheid met hun leidinggevende). Er is dus al sprake van bereidheid (onder dat deel van de doelgroep dat heeft deelgenomen aan Grip op Groei-activiteiten) om zelf regie te nemen over de loopbaan. Anderzijds ziet maar een minderheid van de respondenten ruimte

om door te groeien binnen hun functie of naar een andere functie door te stromen. Om in de toekomst goed aan het werk te blijven meent tachtig procent van de respondenten behoefte te hebben aan ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van trainingen, aanpassingen aan de functie en minder werkdruk. Er is dus bereidheid om te ontwikkelen, maar men heeft daarvoor wel meer mogelijkheden in het werk en meer ondersteuning nodig.

Leeftijd en salarisschaal komen uit de enquête naar voren als twee relevante factoren die bereidheid en gebruik verklaren. Respondenten (van de nulmeting) uit lagere salarisschalen zien minder ruimte om door te groeien binnen hun werk en ervaren minder steun. Ze maken ook minder vaak gebruik van ontwikkelmogelijkheden dan respondenten uit hogere schalen. Oudere respondenten denken vaker geen ondersteuning meer nodig te hebben om aan het werk te blijven.

Tijdens het uitvoeren van Grip op Groei bleek dat het lastig was, ondanks de klaarblijkelijke bereidheid zelf regie te hebben over de loopbaanontwikkeling, om deelnemers te motiveren om deel te nemen aan het aangeboden programma. Uit het onderzoek komt een aantal belemmeringen naar voren voor medewerkers:

- De **rol van de leidinggevende** in de bereidheid om deel te nemen en in de mogelijkheid om daadwerkelijk zelfregie te nemen is aanzienlijk. Enerzijds omdat leidinggevende deelname kunnen stimuleren (bijvoorbeeld door het programma actief onder de aandacht te brengen) of juist belemmeren (door er geen ruimte voor te bieden) en anderzijds omdat leidinggevende invloed hebben op de mogelijkheden die er zijn om na het programma actie te ondernemen. Verschillende deelnemers aan het programma melden dat hun leidinggevende enthousiast was over de stappen die ze wilden zetten, anderen dat hun leidinggevende juist geen mogelijkheden bood voor verdere loopbaanontwikkeling.
- Samenhangend met het vorige punt is **de rol van de organisatiecultuur**. Zowel in gemeenten waar het aanbod voor ontwikkelingsmogelijkheden groot was als in gemeenten waar de mogelijkheden beperkt waren kon de organisatiecultuur een belemmering vormen voor deelname aan het programma. Achter deze schijnbare tegenstelling zit de observatie dat in gemeenten met een voor loopbaanontwikkeling gunstige organisatiecultuur het ondersteuningsaanbod al groot was, waardoor er minder behoefte was aan een programma met andere opties dan de gemeente al bood. In gemeenten met een klein aanbod waren medewerkers minder gewend om met hun ontwikkeling bezig te zijn.
- Niet alle medewerkers hebben (het idee dat ze) **tijd** (hebben) om deel te nemen. Op sommige afdelingen is een minimum bezetting nodig, bijvoorbeeld achter een balie. Met een activiteit die maar op één specifiek moment plaatsvindt, zijn er altijd medewerkers die niet kunnen deelnemen. In elk geval niet zonder dat een leidinggevende actief betrokken is bij het vrijroosteren van (geïnteresseerde) medewerkers. Een langere reisafstand naar de fysieke locatie van het programma kan het gevoel van 'geen tijd' ervoor hebben versterken.

Wat zijn mogelijkheden om zowel bereidheid als gebruik te stimuleren?

Tijdens de uitvoering van Grip op Groei is gebleken dat het bereik onder zowel gemeenten als werknemers lager is geworden dan vooraf verwacht, ook al is met een werkgroep de benadering van de beoogde werknemers besproken en ook al zijn er vele manieren geprobeerd om het bereik te bevorderen (of uitval van deelnemers te voorkomen).

Uit de evaluatie komt geen eenduidig beeld naar voren van instrumenten die meer of minder werken. Toch loopt er een rode draad door reacties van gemeenten, deelnemers, loopbaancoaches en projectleiding. Die is dat er niet één 'zaligmakende' aanpak is om voldoende bereik en blijvende deelname te verkrijgen. Per gemeente, per doelgroep daarbinnen zal bekeken moeten worden wat de beste aanpak is om te stimuleren en te ondersteunen in het loopbaanbeleid.

In hoeverre de genoemde belemmeringen, zie het antwoord op de eerste vraag, spelen verschilt per organisatie, leidinggevend en medewerker. Veel hangt af van wat gemeenten zelf al doen, de organisatiecultuur binnen gemeenten en binnen afdelingen in gemeentelijke organisaties. Dat is bijvoorbeeld gebleken uit de verschillende manieren waarop door gemeenten gereageerd is op het concept 'kroegentocht'. Veel hangt ook af van de functieniveaus en de specifieke functies waarop de aandacht gericht wordt. Een bijeenkomst in werktijd kan bijvoorbeeld onwerkbaar blijken voor medewerkers die geacht worden een publieksbalie te bemensen. De behoefte aan maatwerk is ook enigszins gebleken uit de

behoefte om bijeenkomsten niet regionaal, maar lokaal te organiseren. Of lokaal ook betekent ‘in house’ hangt daarbij af van de organisatiecultuur.

In dit project is goed geluisterd naar medewerkers uit de beoogde functieschalen. Aanvullend zouden ook de expertise van loopbaancoaches met betrekking tot het werven en begeleiden van de doelgroepen en de wensen en behoeften van de gemeenten (op het niveau van HR) beter benut kunnen worden. Een terugkoppeling en bespreking van de bevindingen uit het Grip op Groei-project met beide stakeholders is te overwegen.

Wat zijn de effecten van de inzet van nieuwe loopbaaninstrumenten op loopbaanzelfregie?

Bij het beantwoorden van de twee bovenstaande vragen is vooral ingegaan op het bereiken van de doelgroep en de belemmeringen die medewerkers ervaren voor deelname. In het antwoord op deze vraag kijken we naar de medewerkers die wel hebben deelgenomen: wat zijn de effecten van deelname voor hen geweest?

Op korte termijn rapporteren deelnemers vooral meer inzicht in zichzelf en nieuwe vaardigheden. Deelnemers leerden in de workshops bijvoorbeeld om op een andere manier naar hun competenties te kijken of oefenden gesprekstechnieken. Tijdens het loopbaangesprek konden deelnemers het geleerde verder toespitsen op hun eigen situatie. Op langere termijn (ongeveer een halfjaar na deelname) heeft een aantal deelnemers ook concrete stappen gezet. Concrete stappen kunnen bijvoorbeeld zijn: het gesprek aangaan met de leidinggevende, een nieuwe baan of functie zoeken, een opleiding starten, of het werk op de huidige werkplek anders inrichten.

Het programma heeft een groep deelnemers meer inzicht geboden en aangezet tot actie. In hoeverre dit ook juist de deelnemers zijn die eerder geen of weinig initiatief namen, is lastig te zeggen. Gezien de lagere opkomst dan verwacht is het waarschijnlijk dat eerder de ambtenaren zijn bereikt die zich al wel bewust waren van de noodzaak tot (voortdurende) ontwikkeling dan ambtenaren die nog helemaal niet bezig zijn met hun duurzame inzetbaarheid. Het uitstralingseffect van deze positief gestemde deelnemers op hun collega's is een langeretermijneffect en is niet onderzocht.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Bijlagen

B

Bijlage 1 – Tabellen aantallen respondenten enquêtes

Tabel B1.1 Aantal respondenten aan de nulmeting, per categorie

Aantal respondenten	Categorie	Aantal	Percentage
	Leeftijdscategorie		
	35 jaar of jonger	590	19%
	36 – 50 jaar	1163	37%
	51 jaar of ouder	1367	44%
	Totaal	3120	100%
	Salarisschaal		
	Salarisschaal 4-5-6	717	23%
	Salarisschaal 7-8-9	2403	77%
	Totaal	3120	100%
	Hoogst genoten opleiding		
	Basisonderwijs	14	0,4%
	Vbo, lbo, mavo, vmbo	764	25
	Mbo, havo, vwo	980	31
Hbo	1110	35	
wo	196	6	
Anders	55	1,8%	
Totaal	3119	100%	

Tabel B1.2 Aantal respondenten van de enquête direct na afloop traject, per categorie

Aantal respondenten	Categorie	Aantal	Percentage
	Leeftijdscategorie		
	35 jaar of jonger	23	16%
	36 – 50 jaar	48	33%
	51 jaar of ouder	74	51%
	Totaal	145	100%
	Salarisschaal		
	Salarisschaal 4-5-6	38	26%
	Salarisschaal 7-8-9	107	74%
	Totaal	145	100%
	Hoogst genoten opleiding		
	Basisonderwijs	0	0%
	Vbo, lbo, mavo, vmbo	15	10%
	Mbo, havo, vwo	64	44%
Hbo	50	34%	
wo	16	11%	
Totaal	145	100%*	

* Wegens afronding tellen de percentages eigenlijk net niet op tot 100%.

Tabel B1.3 Aantal respondenten van de enquête een halfjaar na afloop traject, per categorie

Aantal respondenten	Categorie	Aantal	Percentage
	Leeftijdscategorie		
	35 jaar of jonger	14	13%
	36 – 50 jaar	32	30%
	51 jaar of ouder	61	57%
	Totaal	107	100%
	Salarisschaal		
	Salarisschaal 4-5-6	29	27%
	Salarisschaal 7-8-9	78	73%
	Totaal	107	100%
	Hoogst genoten opleiding		
	Basisonderwijs	1	1%
	Vbo, lbo, mavo, vmbo	10	9%
	Mbo, havo, vwo	50	47%
Hbo	41	38%	
wo	5	5%	
Totaal	107	100%	

Bijlage 2 – Rapportage uitkomsten nulmeting

GRIP OP GROEI

Resultaten 0-meting

Marjolein Bouterse, Jos Mevissen & Fabian Dekker

Amsterdam, november 2018

Introductie

Kenmerken van de respondenten

Bevindingen

Conclusie

Introductie

Introductie

In 2019 begint de pilot Grip op Groei. Het doel is om ambtenaren **bewust** te maken van de **ontwikkelingsmogelijkheden** die ze hebben en ze te **motiveren** om daarvan gebruik te maken.

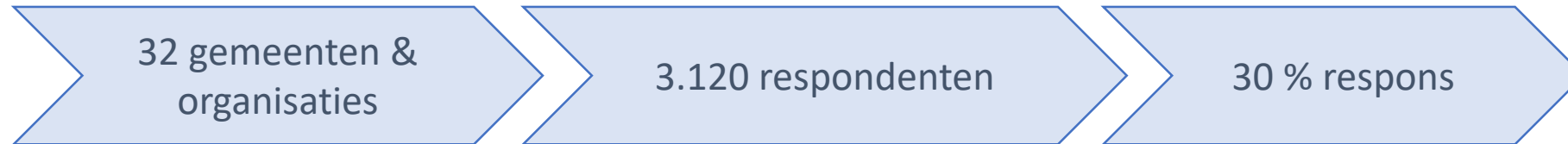
Wij hebben een enquête gehouden onder ambtenaren rond de volgende vragen:

- Hoe ontwikkelt het werk van deze ambtenaren zich? En hoe ervaren zij hun werk?
- Zijn ambtenaren al bezig met ontwikkelen?
- Als ze gebruikmaken van ontwikkelmogelijkheden, wat doen ze dan?
- Als ze daar geen gebruik van maken, waarom niet?
- Hoe denken ambtenaren over hun arbeidskansen?
- Wat hebben ambtenaren nodig om in de toekomst aan het werk te kunnen blijven?

In deze presentatie zullen wij laten zien hoe ambtenaren op deze vragen antwoorden.

Introductie

Hoeveel mensen deden mee aan de enquête?



Wat presenteren we hier?

De enquête leverde heel veel informatie op. In deze presentatie delen we daar zo veel mogelijk van. We kiezen ervoor om uitsplitsing naar bijvoorbeeld leeftijd of salarisschaal alleen te vermelden als de verschillen tussen de groepen relevant (significant) zijn.

Over wie gaan de resultaten?

Alle uitspraken die we doen in deze presentatie gaan over de groep die de vragenlijst heeft ingevuld (de respondenten).

We weten niet hoe de hele groep verdeeld is over verschillende kenmerken, zoals leeftijd of salarisschaal, dus kunnen we niet zeggen in hoeverre de respondenten representatief zijn voor de hele groep.

Introductie

Kenmerken van de respondenten

Bevindingen

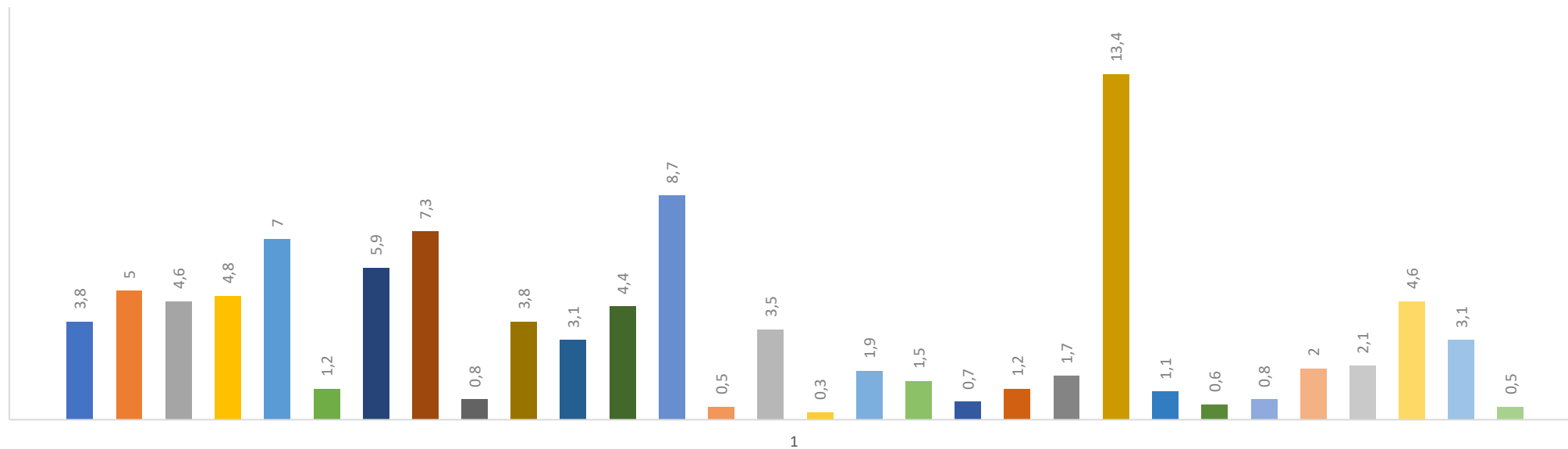
Conclusie

Kenmerken van de respondenten

Kenmerken van de respondenten

RESPONDENTEN VAN DEELNEMENDE GEMEENTEN
% RESPONDENTEN VAN TOTAAL

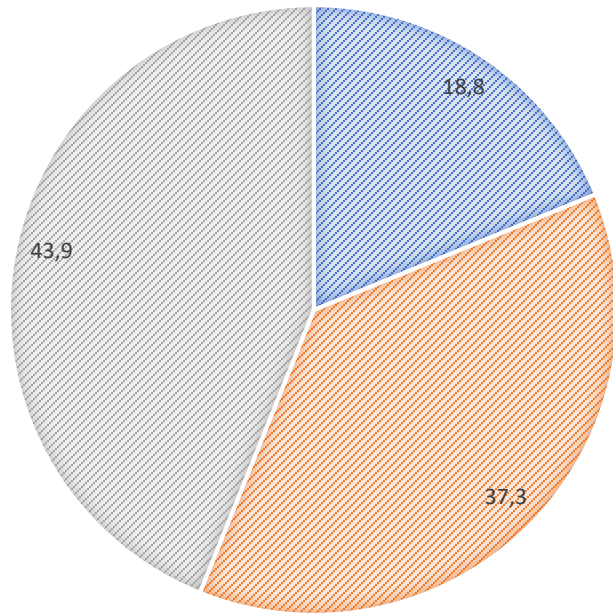
- Amersfoort
- Apeldoorn
- Bergen op Zoom
- Dordrecht
- Emmen
- Eijsden- Margraten
- Groningen
- Haarlem
- Hillegom (HTL Samen)
- Hoorn
- Houten
- Kerkrade
- Servicepunt 071
- Lisse (HTL Samen)
- Noordoostpolder
- Ommen
- Ooststellingwerf
- Opsterland
- Papendrecht
- Teylingen (HTL Samen)
- Urk
- Utrecht
- Vaals
- Waterland
- Weststellingwerf
- Zeist
- Veiligheidsregio Kennemerland
- Organisatie Gooi en Vechtstreek
- HTL Samen



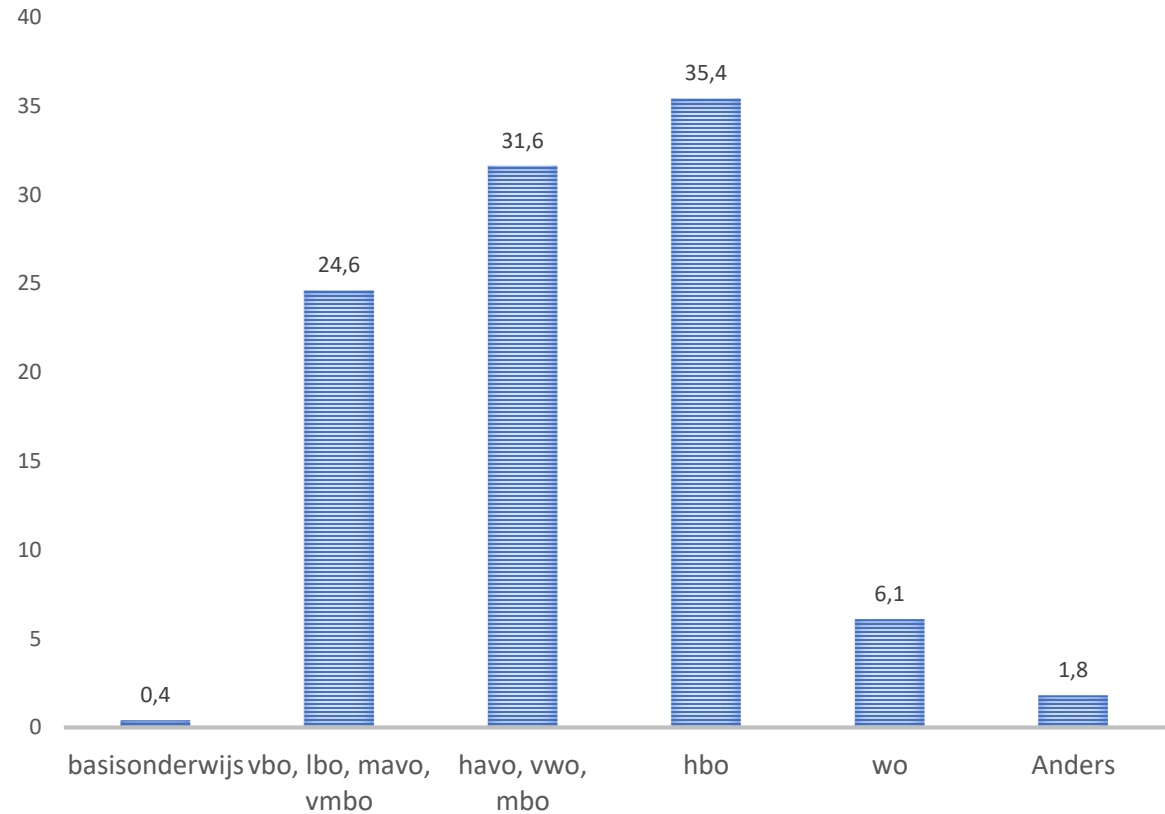
Kenmerken van de respondenten

LEEFTIJD
% RESPONDENTEN

■ jonger dan 35 jaar ■ 36-50 jaar ■ ouder dan 50 jaar



OPLEIDINGSNIVEAU
% RESPONDENTEN

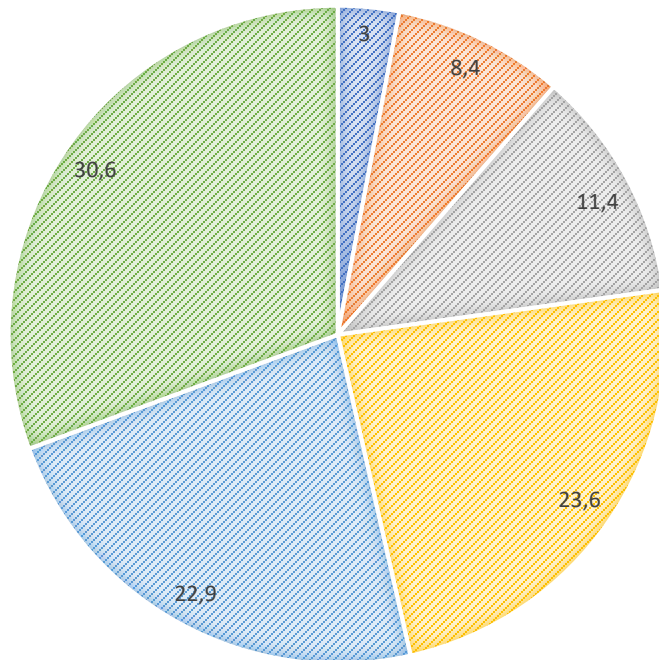


Ruim vier op de tien respondenten zijn ouder dan 50 jaar en 7 op de 10 zijn middelbaar of hoger opgeleid.

Kenmerken van de respondenten

SALARISSCHALEN
% RESPONDENTEN

■ schaal 4 ■ schaal 5 ■ schaal 6 ■ schaal 7 ■ schaal 8 ■ schaal 9

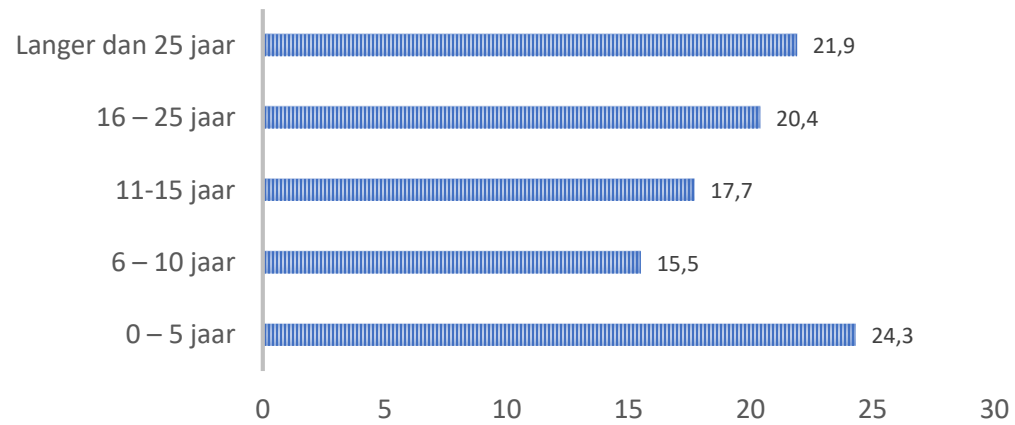


52% is tijdens het werk vooral aan het **nadenken** en werkt **binnen**
 23% werkt vooral met zijn/haar **handen** en werkt **buiten**
 52% doet vooral **administratief** werk
 6% geeft **leiding**

72% werkt **21-36 uur** gemiddeld per week
 22% werkt **meer dan 36 uur** gemiddeld per week
 6% werkt **1-20 uur** gemiddeld per week

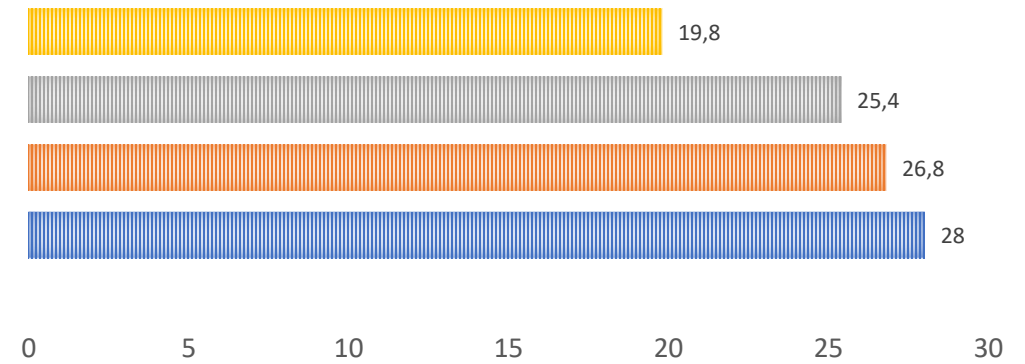
Kenmerken van de respondenten

JAREN WERKZAAM BIJ EEN GEMEENTE
% RESPONDENTEN



AANTAL JAREN IN HUIDIGE BAAN
% RESPONDENTEN

■ langer dan 15 jaar ■ 8 – 15 jaar ■ 3 – 7 jaar ■ 0 - 2 jaar



Honkvast: 6 op de 10 respondenten werken meer dan 10 jaar bij een gemeente en 2 op de 10 werken al meer dan 15 jaar in dezelfde baan.

Introductie

Kenmerken van de respondenten

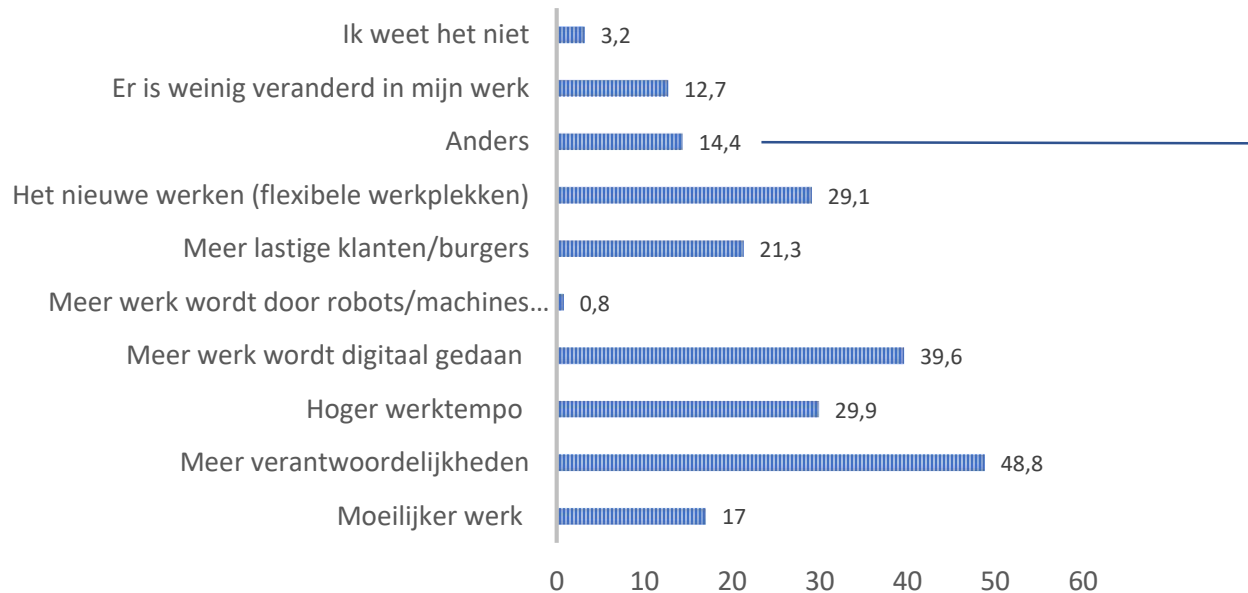
Bevindingen

Conclusie

Bevindingen ten aanzien van het werk

Bevindingen: veranderingen in het werk

**BELANGRIJKSTE VERANDERINGEN DE
AFGELOPEN 10 JAAR**
% RESPONDENTEN



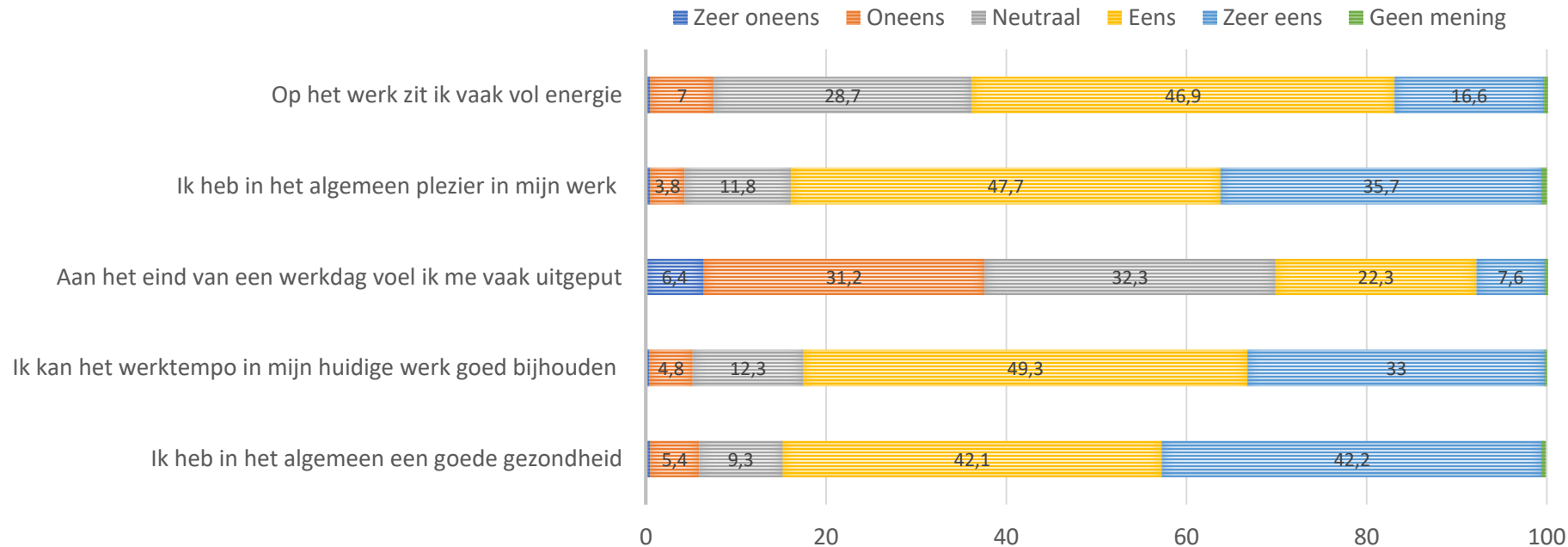
Andere veranderingen

- Nieuwe of andere taken, meer werk
- Meer werkdruk
- Ambtelijke fusies en reorganisaties

Respondenten konden meerdere antwoorden aankruisen, velen deden dat ook. Slechts een kleine groep heeft met weinig verandering te maken gehad. 'Meer verantwoordelijkheden' is het vaakst aangekruist; 'meer taken', 'functie-uitbreiding' en 'meer werk' zijn vaak opgeschreven bij de open antwoorden.

Bevindingen: hoe is het op werk?

ENERGIE EN WERKPLEZIER
% RESPONDENTEN

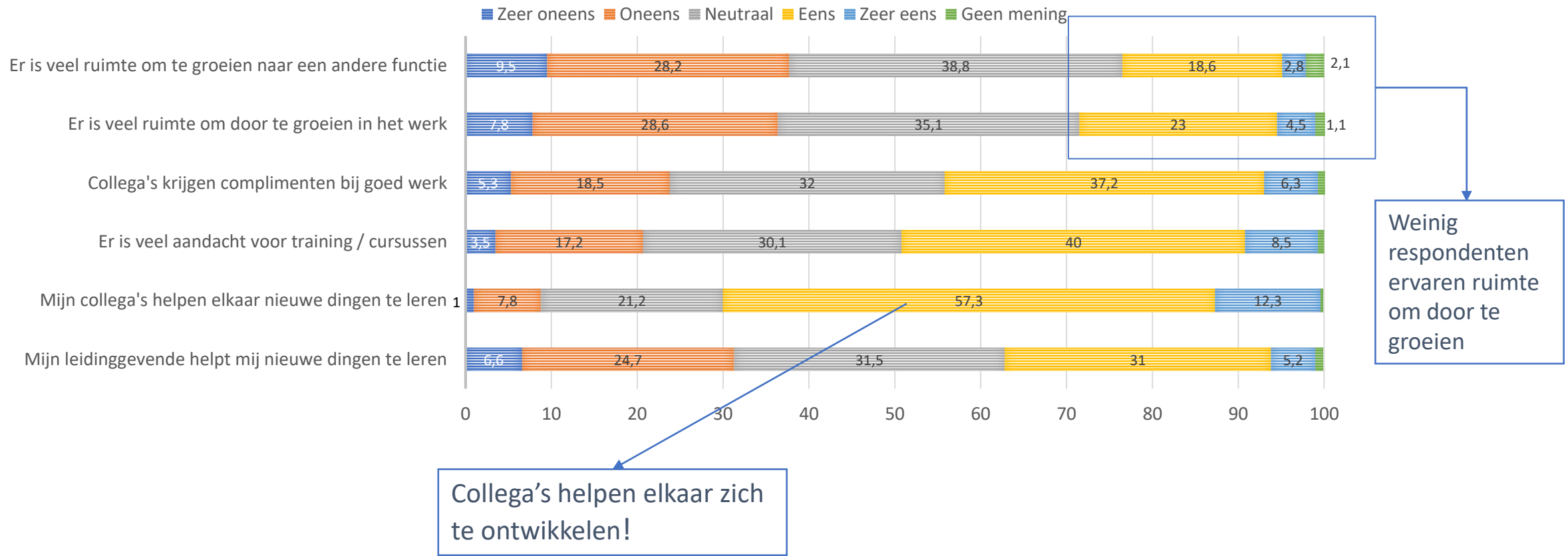


Respondenten uit salarisschalen 4, 5 en 6 geven vaker aan geen goede gezondheid te hebben.

Het lijkt over het algemeen goed te gaan met de respondenten wat betreft hun werkplezier, gezondheid en energiepeil. Opvallend is het verschil tussen de salarisschalen 4, 5 & 6 en 7, 8 & 9 in gezondheid: respondenten uit lagere schalen zijn het vaker oneens met de stelling dat hun gezondheid goed is.

Bevindingen: hoe is het op werk?

STEUN EN MOGELIJKHEDEN % RESPONDENTEN

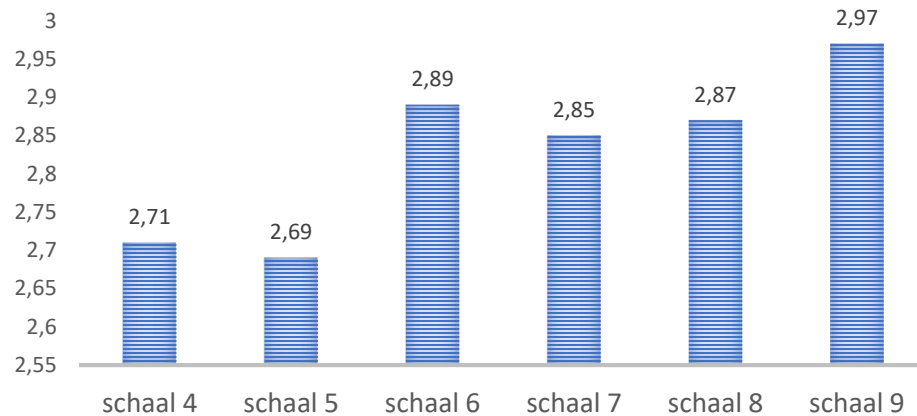


Er komt geen eenduidig beeld naar voren over de steun en mogelijkheden. Het valt op dat respondenten veel vaker aangeven van hun collega's dan van hun leidinggevende te leren. Verder valt op dat minder dan dertig procent aangeeft dat er ruimte is om door te groeien binnen het werk of naar een andere functie.

Bevindingen: hoe is het op het werk?

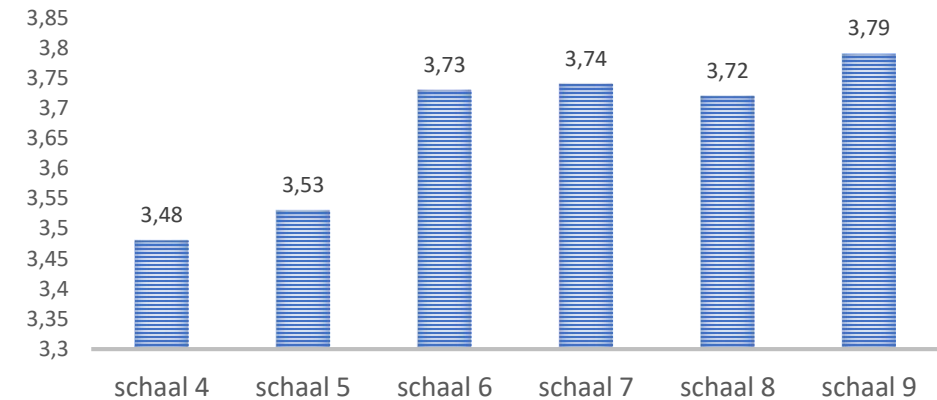
RUIMTE OM DOOR TE GROEIEN
IN HET WERK

GEMIDDELDE PER SALARISSCHAAL



HULP VAN COLLEGA'S BIJ
NIEUWE DINGEN LEREN

GEMIDDELDE PER SALARISSCHAAL



Hoe hoger het gemiddelde, hoe meer mensen het ermee eens waren. Respondenten uit lagere schalen krijgen minder hulp van collega's bij het leren van nieuwe dingen en ervaren minder ruimte om door te groeien in hun werk.

Vooraf respondenten uit schaal 4 en 5 ervaren minder ruimte om door te groeien en geven aan dat collega's hen minder helpen nieuwe dingen te leren.

Introductie

Kenmerken van de respondenten

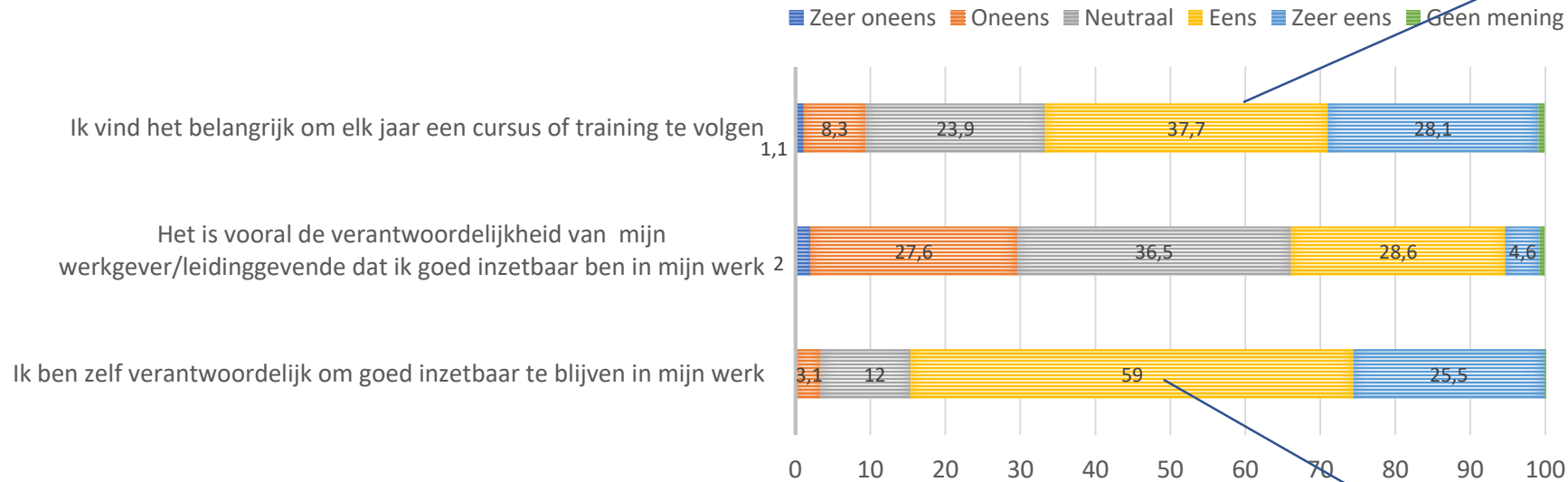
Bevindingen

Conclusie

Bevindingen ten aanzien van ontwikkeling

Bevindingen: is ontwikkelen belangrijk?

ONTWIKKELING & VERANTWOORDELIJKHEID
% RESPONDENTEN



Bijna 70% vindt het belangrijk om bij te blijven door trainingen te volgen. Minder dan 10% is het hier niet mee eens.

Meer dan 80% vindt ontwikkeling vooral zijn of haar eigen verantwoordelijkheid!

Het merendeel van de respondenten vinden het belangrijk om zich te ontwikkelen op werk: ze achten zichzelf verantwoordelijk en vinden het belangrijk jaarlijks cursussen of training te volgen. Een aantal respondenten vindt dat ontwikkeling zowel de verantwoordelijkheid is van hun leidinggevende als van henzelf.

Bevindingen: van welke mogelijkheden is het afgelopen jaar gebruikgemaakt?

GEBRUIK ONTWIKKELMOGELIJKHEDEN

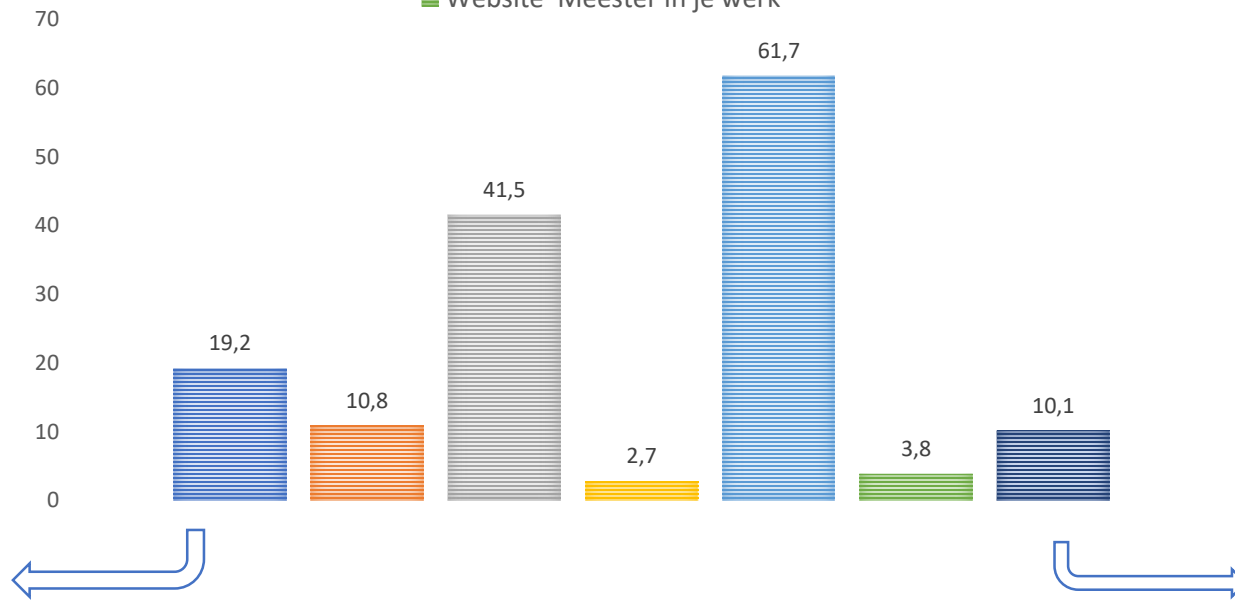
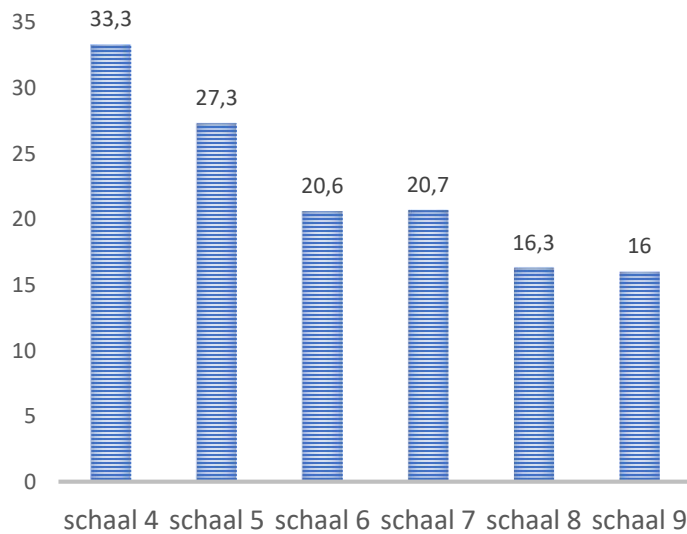
AFGELOPEN JAAR

% RESPONDENTEN

- Geen
- Loopbaancoach of -adviseur
- Gesprek met leidinggevende
- Evenement
- Cursus of training
- Website 'Meester in je werk'

'GEEN GEBRUIK'

% RESPONDENTEN PER SALARISSCHAAL



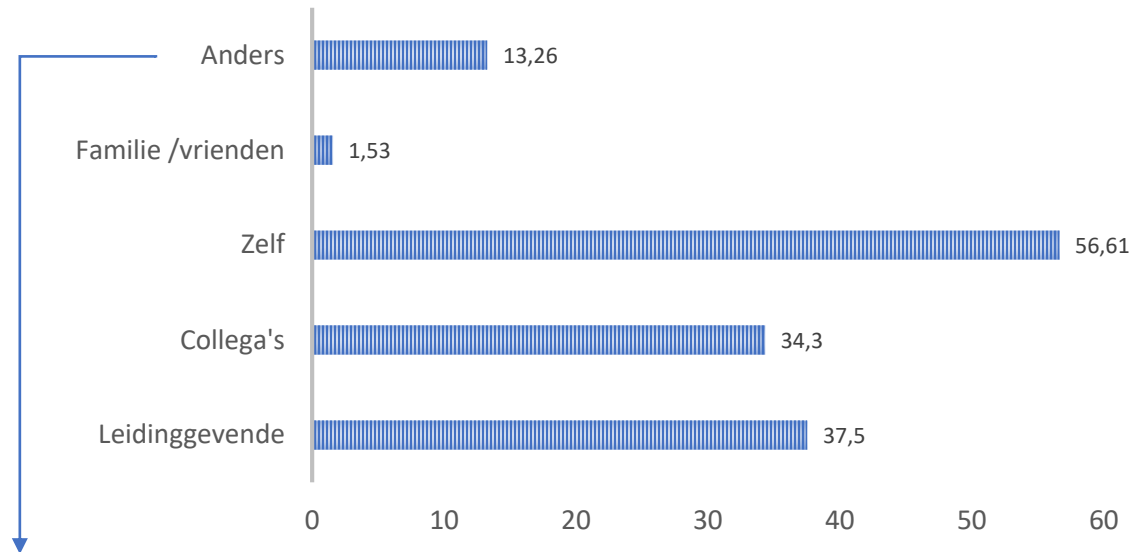
10,1% gaf 'anders' aan. Bijna alles wat mensen bij 'anders' invulden, paste eigenlijk ook wel binnen één van de andere categorieën. Vooral cursus/training werd veel genoemd.

Een aantal mensen noemt een opleiding op mbo-, hbo- of wo-niveau.

Respondenten mochten meerdere ontwikkelmogelijkheden aankruisen. Meer dan de helft volgde een training of cursus; dat is de populairste vorm. Deze wordt ook het meeste genoemd bij de open antwoorden. Als we inzoomen op 'geen gebruik' valt het op dat hoe lager de schaal is, hoe meer respondenten geen ontwikkelmogelijkheden hebben gebruikt.

Bevindingen: hoe blijven respondenten op de hoogte?

HOE BLIJF JE OP DE HOOGTE VAN
ONTWIKKELMOGELIJKHEDEN?
% RESPONDENTEN



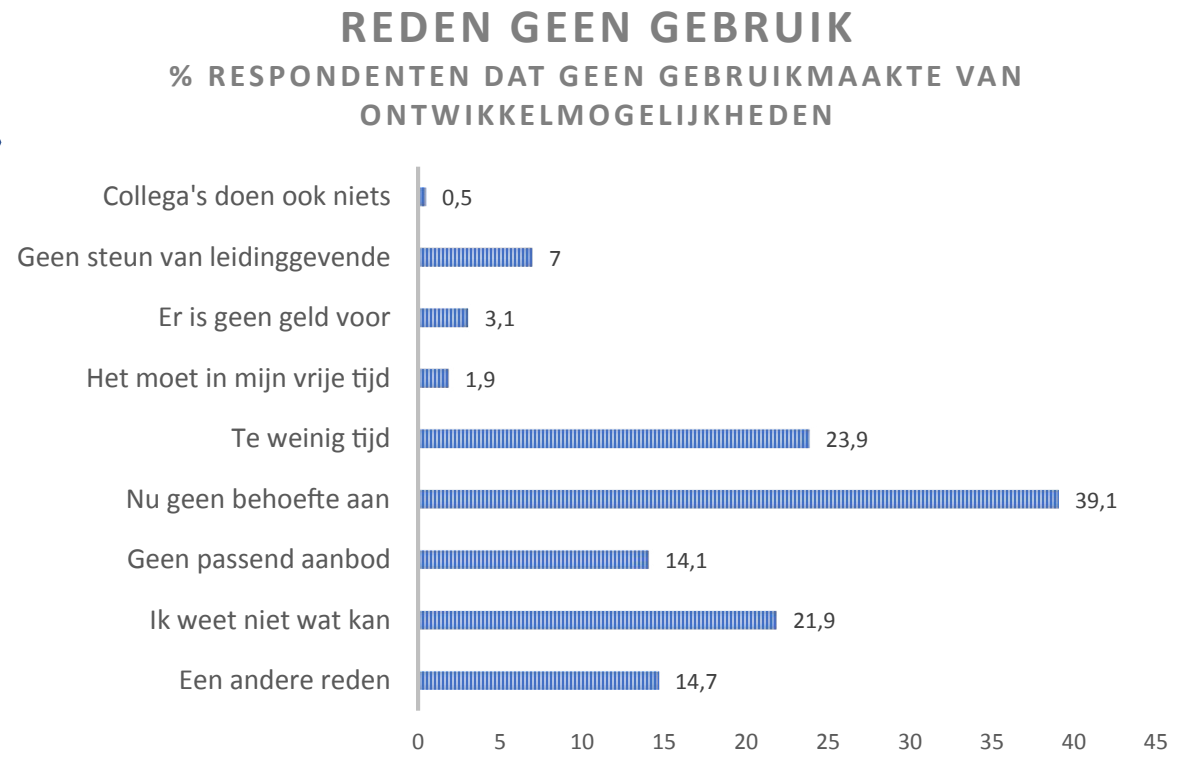
Meest genoemd bij 'anders':

Intranet

Bevindingen: waarom is er geen gebruik gemaakt van ontwikkelmogelijkheden?

19 % van de respondenten heeft GEEN gebruik gemaakt van ontwikkelmogelijkheden het afgelopen jaar. Waarom niet?

- Andere redenen:
- Nog maar kort in dienst
 - Ziek geweest en gezondheidsproblemen
 - Vindt het vanwege leeftijd niet meer nodig



Geen behoefte, te weinig tijd en niet weten wat mogelijk is zijn de drie meest aangekruiste redenen om geen ontwikkelmogelijkheden te hebben benut het afgelopen jaar. Bij 'anders' werd regelmatig aangegeven dat de respondent nog maar net was gestart, waardoor er nog geen tijd was geweest.

Introductie

Kenmerken van de respondenten

Bevindingen

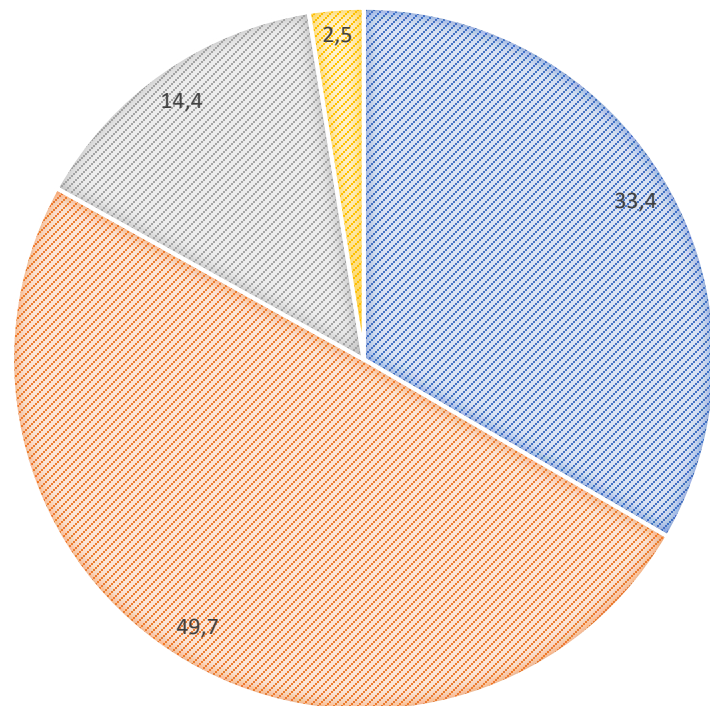
Conclusie

Bevindingen ten aanzien van arbeidsmarktpositie

Bevindingen: hoe mobiel zijn de respondenten?

BAANWISSELINGEN LAATSTE 10 JAAR
% RESPONDENTEN

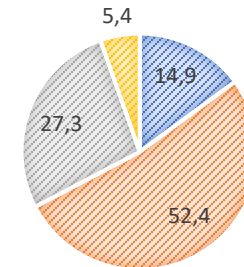
■ Niet ■ 1 of 2 keer ■ 3 of 4 keer ■ 5 keer of vaker



Versillen tussen de leeftijdscategorieën

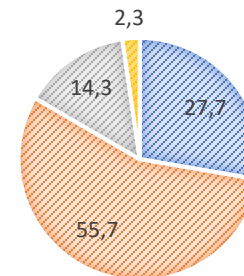
JONGER DAN 35

■ Niet ■ 1 of 2 keer ■ 3 of 4 keer ■ 5 keer of vaker



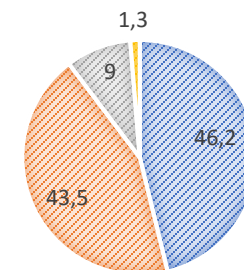
36-50 JAAR

■ Niet ■ 1 of 2 keer ■ 3 of 4 keer ■ 5 keer of vaker



OUDER DAN 50

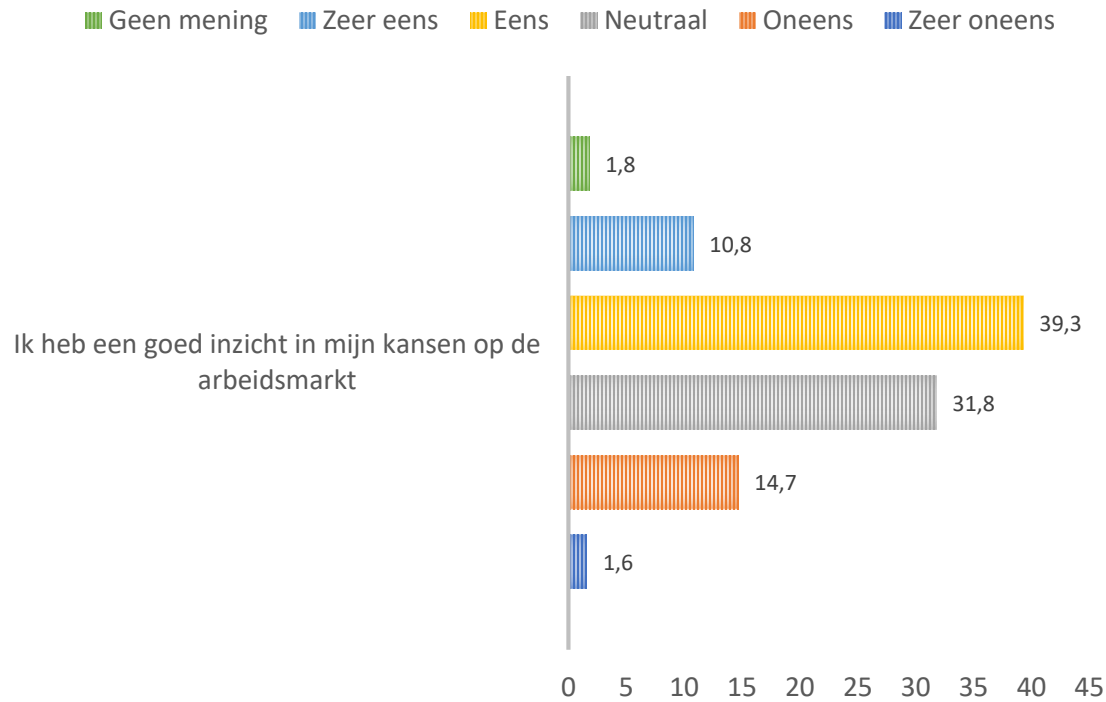
■ Niet ■ 1 of 2 keer ■ 3 of 4 keer ■ 5 keer of vaker



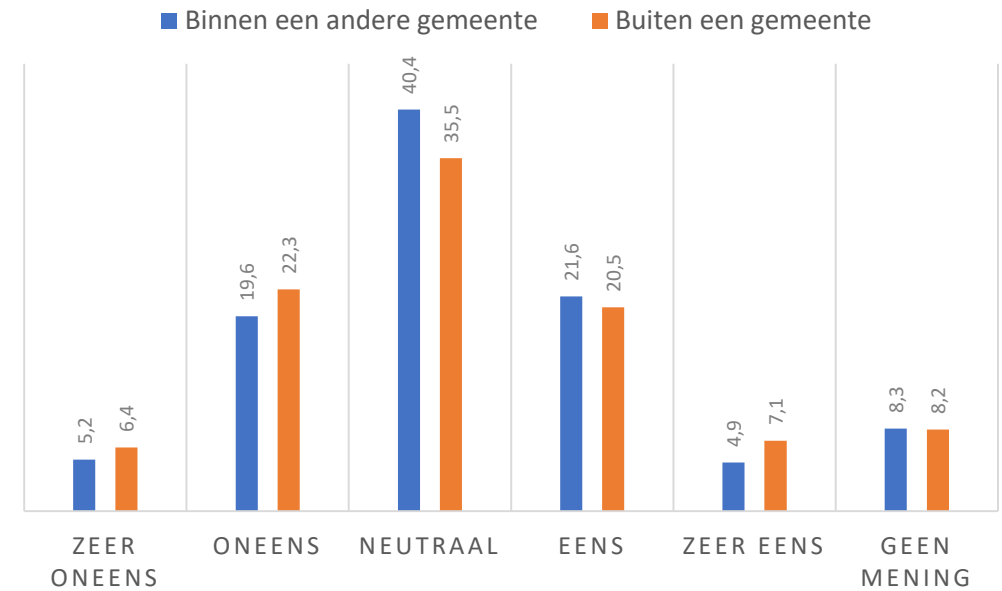
De meeste respondenten zijn niet zo vaak van baan gewisseld. Maar er zijn wel verschillen tussen leeftijdsgroepen: vijftig-plussers zijn veel minder vaak van baan gewisseld dan vijftig-minners.

Bevindingen: hoe wordt er over arbeidskansen gedacht?

INZICHT IN EIGEN KANSEN % RESPONDENTEN



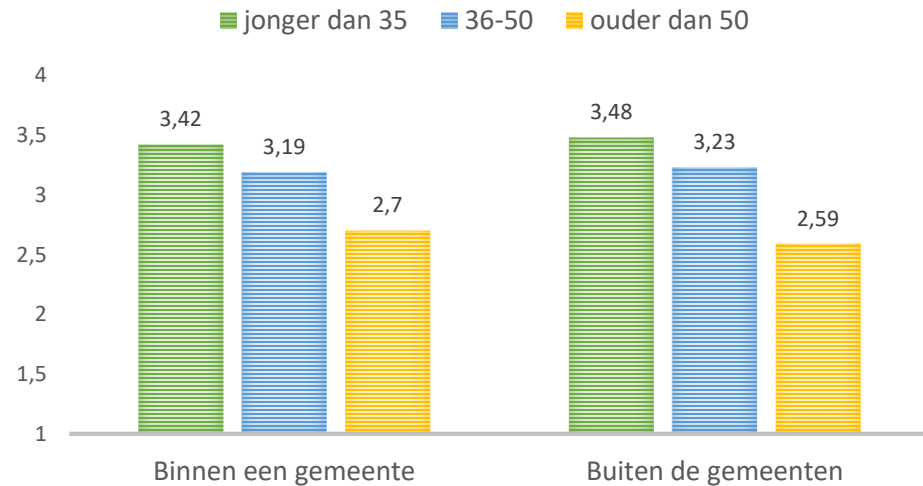
VERWACHT JE, ZO NODIG, BINNEN ZES MAANDEN EEN NIEUWE BAAN TE VINDEN? % RESPONDENTEN



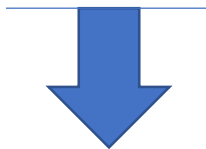
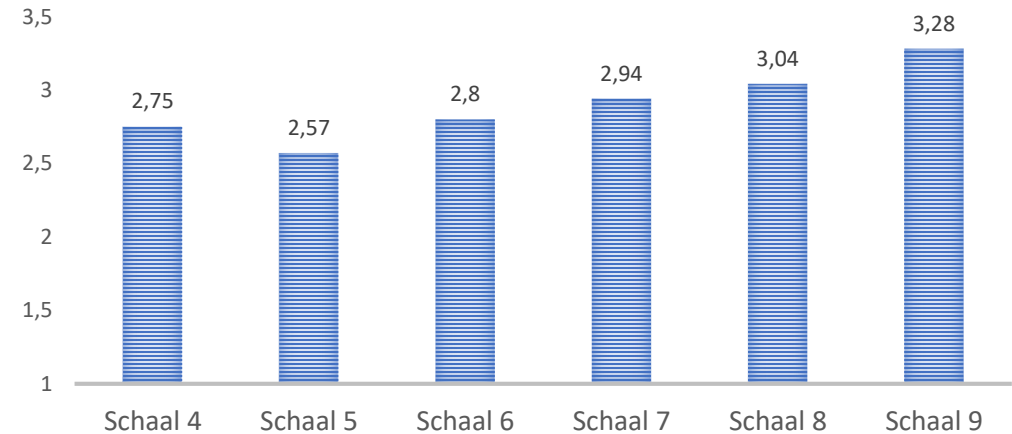
Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan goed zich te hebben op hun kansen op de arbeidsmarkt. Er zijn ongeveer evenveel respondenten positief over hun kansen als negatief.

Bevindingen: hoe wordt er over arbeidskansen gedacht?

KANS OP EEN BAAN
GEMIDDELDE PER LEEFTIJDSGROEP



KANS OP EEN BAAN BIJ EEN
ANDERE GEMEENTE?
GEMIDDELDE PER SALARISSCHAAL



Hoe hoger het gemiddelde, hoe meer mensen het ermee eens waren. Respondenten uit lagere schalen denken dus minder vaak binnen 6 maanden een baan bij een andere gemeente te kunnen vinden.

Niet alle respondenten schatten hun kansen gelijk in. Over het algemeen geldt: hoe ouder, hoe minder positief iemand zijn kansen inschat op de arbeidsmarkt, zowel binnen als buiten de gemeenten. Daarnaast denken respondenten uit lagere salarisschalen vooral binnen de gemeenten minder snel aan een baan te komen dan respondenten uit een hogere salarisschaal.

Introductie

Kenmerken van de respondenten

Bevindingen

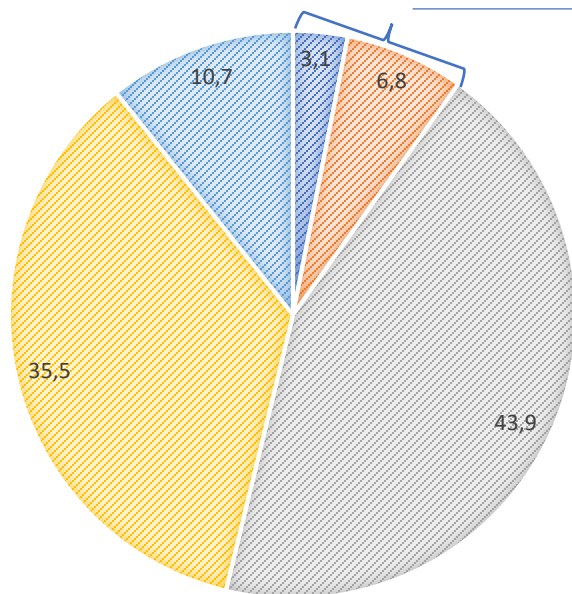
Conclusie

Bevindingen ten aanzien van de toekomst

Bevindingen: hoe wordt er over de toekomst gedacht?

DENK JE OVER 2 JAAR NOG BIJ DEZE GEMEENTE TE WERKEN? % RESPONDENTEN

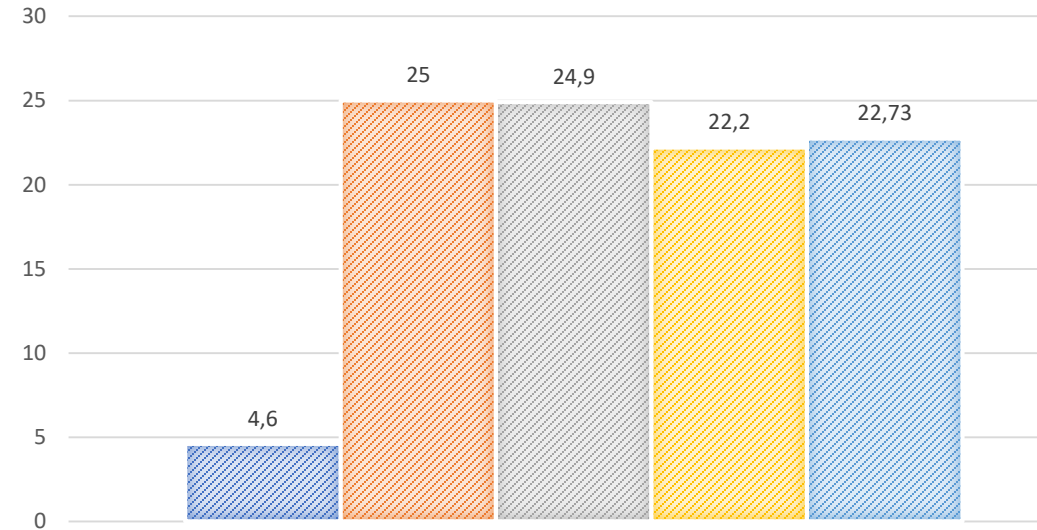
■ zeker niet ■ waarschijnlijk niet ■ waarschijnlijk wel ■ zeker wel ■ weet ik niet



Waarom niet?

WAAROM NIET? % RESPONDENTEN DAT DENKT NIET MEER BIJ HUN GEMEENTE TE WERKEN OVER 2 JAAR

■ Denkt te worden ontslagen ■ Wil zelf weg
■ Wil heel ander werk ■ Gaat met pensioen
■ iets anders



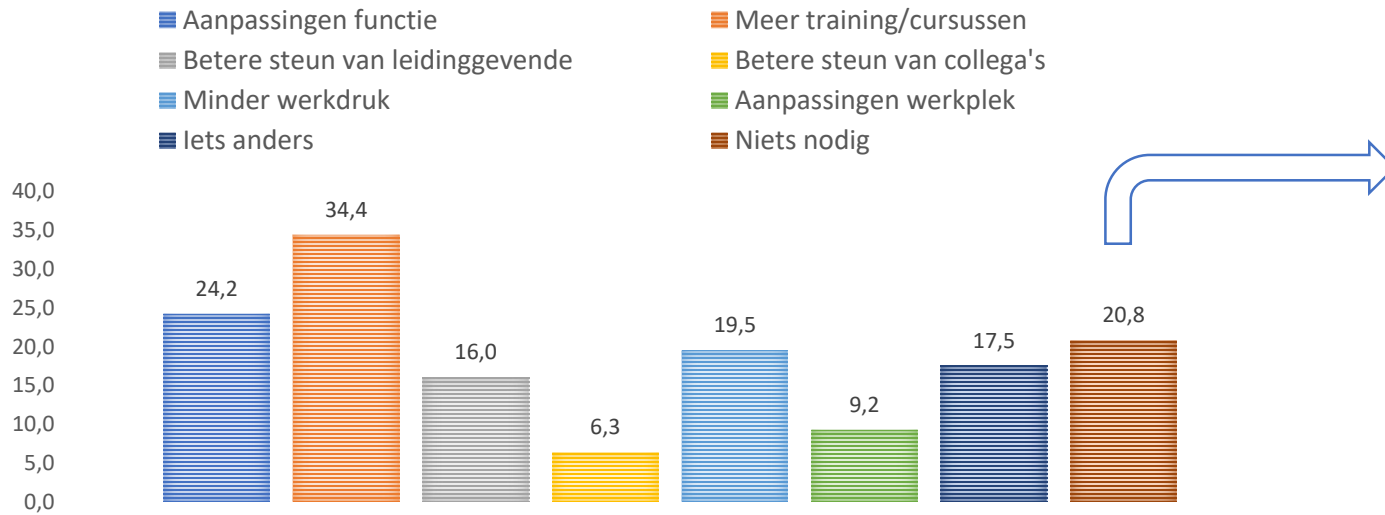
Andere redenen:

- Om door te groeien
- Verhuizing
- Geen vast contract of reorganisatie

Een heel groot deel van de respondenten denkt over 2 jaar nog bij hun gemeente te werken, bijna 80% (waarschijnlijk wel & zeker wel). Slechts 3,1% procent weet zeker weg te zijn. Van degenen die aangegeven hebben zeker of waarschijnlijk wel weg te zijn, gaat ongeveer een kwart met (pre-)pensioen.

Bevindingen: wat is nodig om aan het werk te blijven?

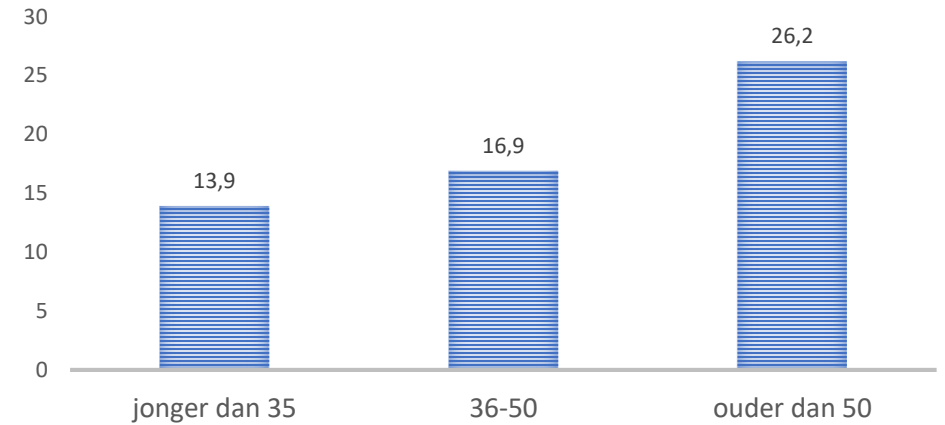
WAT HEB JE NODIG? % RESPONDENTEN



Het meest genoemd bij anders:
Kunnen doorgroeien en ontwikkelen

Verder: salarisverhoging, betere gezondheid, training, waardering en een prettige werksfeer

'HEEFT NIETS NODIG' % RESPONDENTEN PER LEEFTIJDGROEP



50-plussers zijn oververtegenwoordigd in de groep respondenten die 'niets' nodig heeft

Vier op de vijf respondenten geven aan één of meerdere dingen nodig te hebben om goed te blijven functioneren. Trainingen worden het meest aangekruist, gevolgd door aanpassingen aan de functie. Van de 17,5% die 'anders' aankruist noemt een flinke groep doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden. 20% heeft niets nodig, hieronder zijn relatief veel vijftig-plussers.

Introductie

Kenmerken van de respondenten

Bevindingen

En nu?

En nu?

We hebben gekeken naar veel aspecten van ontwikkeling. Wat valt op?

- De meeste respondenten denken dat er wel dingen zijn veranderd in hun werk. De meest voorkomende verandering lijkt te zijn dat mensen meer verantwoordelijkheden, meer taken en/of meer werk hebben gekregen.
- Respondenten vinden vooral zichzelf verantwoordelijk voor ontwikkelen en in mindere mate hun leidinggevende.
- Respondenten vinden trainingen volgen belangrijk, en dat is terug te zien in wat ze doen aan ontwikkeling: trainingen en cursussen staan met stip bovenaan. Een gesprek met hun leidinggevende heeft ook nog iets meer dan de helft. Van andere ontwikkelingsmogelijkheden, zoals evenementen bezoeken of meesterinjewerk.nl, maakt een kleinere groep gebruik.
- Een vijfde heeft het afgelopen jaar geen gebruik gemaakt van ontwikkelmogelijkheden. Daarbij geldt: hoe lager de salarisschaal, hoe vaker respondenten geen gebruik hebben gemaakt van ontwikkelmogelijkheden. De belangrijkste reden is dat respondenten er geen behoefte aan hadden. Verder heeft een aantal respondenten te weinig tijd en weten respondenten ook niet altijd wat mogelijk is.
- De respondenten hebben niet heel vaak van baan gewisseld: een derde is de afgelopen tien jaar helemaal niet van baan of functie veranderd, en de helft maximaal twee keer. Er zijn wel aanzienlijke verschillen tussen leeftijdsgroepen. Onder de 35 heeft een derde drie keer of vaker van baan gewisseld, bij de vijftigplussers is dat een op de tien.

En nu?

We hebben gekeken naar veel aspecten van ontwikkeling. Wat valt op?

- Respondenten lijken het lastig te vinden hun baankansen in te schatten: bijna de helft kruist 'neutraal' of 'geen mening' aan bij de vraag of ze binnen zes maanden weer werk zouden vinden binnen of buiten een gemeente.
- Hoe ouder de respondent, hoe groter de kans dat hij of zij zichzelf geen goede baankansen toedicht. In lagere salarisschalen denken respondenten vaker moeilijk een baan te zullen vinden bij een andere gemeente.
- De meeste respondenten denken de komende twee jaar niet weg te zullen gaan bij de gemeente. Wanneer ze wel weg denken te gaan, is dat meestal omdat ze weg willen (al dan niet voor een heel andere baan). Verder gaat een deel met pensioen. Slechts een klein deel verwacht weg te zullen moeten.
- De meeste respondenten kunnen wel een of meerdere dingen bedenken die zij nodig zullen hebben om in de toekomst goed te blijven functioneren. De meesten denken dat trainingen hierin belangrijk zijn en ongeveer een kwart denkt taak- of functieaanpassingen nodig te gaan hebben. Opvallend is dat bij de open antwoorden 'doorgroeien' en 'ontwikkelen' het vaakst waren opgeschreven. Vijftig-plussers hebben relatief vaak niets nodig: ruim een kwart heeft 'niets' aangekruist, tegenover veertien procent van de vijfendertig-minners.

En nu?

Wat betekent dit voor Grip op Groei?

- Ambtenaren in de onderzochte schalen lijken zich graag te willen ontwikkelen en vooral graag trainingen en cursussen te volgen, maar weten niet altijd wat er mogelijk is en hebben niet altijd voldoende tijd. Het is belangrijk om aandacht te hebben voor deze belemmeringen.
- Let op de verschillen tussen ambtenaren van verschillende salarisschalen en leeftijden. Dit kan soms een andere aanpak of benaderwijze vragen.
- Op de hoogte blijven van ontwikkelmogelijkheden doen respondenten in eerste instantie zelf, maar ook via collega's, hun leidinggevende en intranet. Hier kan bij aangesloten worden om mensen te bereiken.
- Extra aandacht verdient de groep vijftig-plussers omdat die het meest kwetsbaar is maar tegelijkertijd het minst gericht is op investeren in zichzelf om aan het werk te kunnen blijven



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

RegioPlan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl