

A&O
FONDSSEN
WEBINARS



Paper 3

Leren & ontwikkelen

**bij gemeenten, provincies
en waterschappen**

A decorative graphic on the left side of the page. It features a purple background with a large green circle, a blue pentagon, a yellow square, and a dark blue triangle. A trail of white dots curves around these shapes. A blue rectangular box with the word 'Inhoud' in white text is positioned over the top part of the graphic.

Inhoud

Conclusies	3
Vijf actuele HR-thema's	3
Leren en ontwikkelen	4
Leercultuur	5
Leeractiviteiten	6
Leeropbrengsten	8
Loopbaanontwikkeling en professionele gedrevenheid	9
Verklarende analyses	11
Sectorale leren en ontwikkelen initiatieven	12

Conclusies

Om alle veranderingen op het werk bij te houden, is het van belang dat medewerkers bij gemeenten, provincies en waterschappen zich tijdens hun loopbaan blijven ontwikkelen. Deelname aan leer- en ontwikkelactiviteiten zou daarom vanzelfsprekend moeten zijn. Uit het WERKonderzoek blijkt dat de meeste medewerkers bij gemeenten, provincies en waterschappen deelnemen aan leer- en ontwikkelactiviteiten. Dit geldt in het bijzonder voor jongeren (tot 35 jaar) en hoger opgeleiden.

Oudere medewerkers nemen (veel) minder vaak deel aan leeractiviteiten dan jongeren en beoordelen de leeropbrengsten ook lager. Dit gaat gepaard met een geringere stimulans om te ontwikkelen. Jongeren worden gestimuleerd om zichzelf verder te ontwikkelen en schatten hun ontwikkelmogelijkheden ook gunstig in. Ouderen ervaren deze stimulans veel minder. Dit geldt in het bijzonder voor 60-plussers.

Vijf actuele HR-thema's

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties monitort periodiek de arbeidsmarkt van de overheid. Een belangrijk instrument daarvoor is het WERKonderzoek: in 2019 werd aan 40.000 overheidswerknemers gevraagd hoe zij over hun baan, hun collega's en de organisatie dachten. Op verzoek van A&O fonds Gemeenten, A&O-fonds Provincies en A&O-fonds Waterschappen zijn de uitkomsten van dit onderzoek voor de drie sectoren op een rij gezet.

Op basis van het WERKonderzoek is een vijftal papers gemaakt over actuele HR-thema's die spelen binnen de drie sectoren:

1. Employability
2. Mobiliteit
3. Leren & ontwikkelen
4. Tevredenheid, betrokkenheid & bevlogenheid
5. Technologische ontwikkelingen

De uitkomsten worden begin 2021 in een vijftal webinars besproken. Bij deze vijf papers hoort één bijlage waarin we de achtergrond van het onderzoek beschrijven en gedetailleerde uitkomsten presenteren. In deze paper gaan we in op het thema leren en ontwikkelen.



Leren en ontwikkelen

Begin 2017 publiceerde de SER het advies Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan. In dit advies werd voorgesteld om tot een nationaal akkoord met afspraken tussen kabinet en stakeholders te komen, ter versterking van de leercultuur in Nederland. Het uitgangspunt hierbij was de gedachte dat het voor iedereen in Nederland vanzelfsprekend wordt om tijdens de loopbaan te blijven leren en ontwikkelen.

Het toenemende belang van leren en ontwikkelen hangt sterk samen met de snelle veranderingen in het werk die vragen om andere kennis en vaardigheden van medewerkers. Zo vraagt bijvoorbeeld de implementatie van de Omgevingswet voor zowel medewerkers bij gemeenten, provincies als waterschappen om vaardigheden op het gebied van samenwerken met andere ketenpartijen. In deze paper gaan we nader in op het leren en ontwikkelen bij gemeenten, provincies en waterschappen. We baseren ons daarbij op gegevens uit het WERKonderzoek van het ministerie van BZK en het CBS.

Leercultuur

In de afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in het leerklimaat van overheidsorganisaties. Door alle drie de A&O fondsen zijn maatregelen genomen gericht op het leren en ontwikkelen van medewerkers (zie pagina 12). Ondanks deze inspanningen is nog niet overal sprake van een sterke leercultuur, zo blijkt uit het WERKonderzoek (zie figuur 1). Circa 55 procent van de medewerkers geeft aan dat zij gestimuleerd worden om continu te ver-

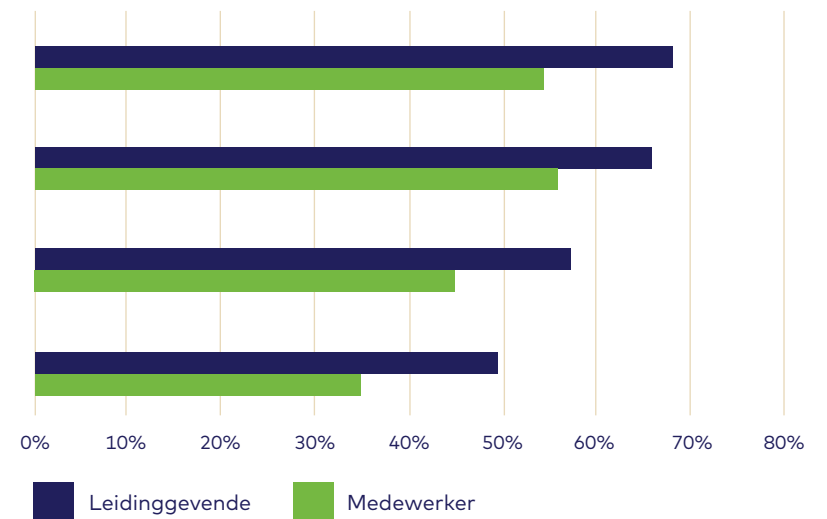
beteren en eenzelfde percentage stelt dat het maken en bespreken van fouten 'veilig' is in de organisatie. Daarnaast geeft 45 procent van de medewerkers aan dat de organisatie leert van andere organisaties. In de beleving van leidinggevenden scoort het leerklimaat beter. Volgens tweederde van hen stimuleert de organisatie medewerkers om continu te verbeteren.

In mijn organisatie worden we gestimuleerd om continu te verbeteren

Fouten maken en bespreken is 'veilig' in mijn organisatie

Onze organisatie leert van andere organisaties

In mijn organisatie vragen we stakeholders periodiek om feedback

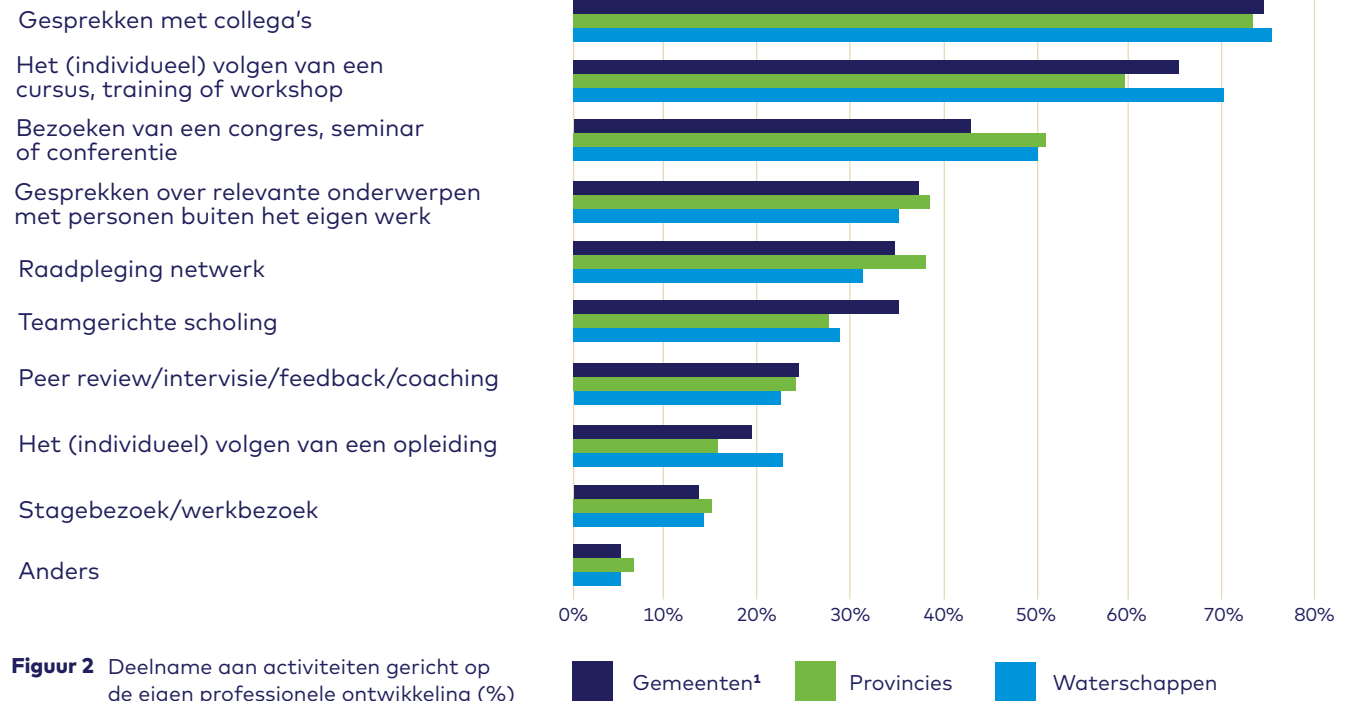


Figuur 1 Stellingen over het leerklimaat in de organisatie (%)

Leeractiviteiten

De wijze waarop medewerkers bij gemeenten, provincies en waterschappen werken aan hun eigen professionele ontwikkeling varieert (zie figuur 2). De meest genoemde leeractiviteiten zijn: het volgen van een cursus, training of workshop en het voeren van gesprekken met collega's. Daarnaast wordt, met name door hoger opgeleiden, ook regelmatig deelgenomen aan informele leeractiviteiten, zoals congresbezoek, gesprekken

met mensen buiten het werk, intervisie/coaching en het raadplegen van het netwerk. Onder lager opgeleiden is de deelname aan dit soort activiteiten kleiner en zien we ook een geringere deelname aan formele leeractiviteiten (zoals opleiding, cursus en training). Ook naar leeftijdsklasse zijn er verschillen in de deelname aan leer- en ontwikkelactiviteiten. Daarbij valt op dat jongeren niet alleen vaker deelnemen aan opleidingen, cursussen en trainingen, maar ook aan informele leeractiviteiten (zoals coaching en gesprekken met mensen buiten het werk).

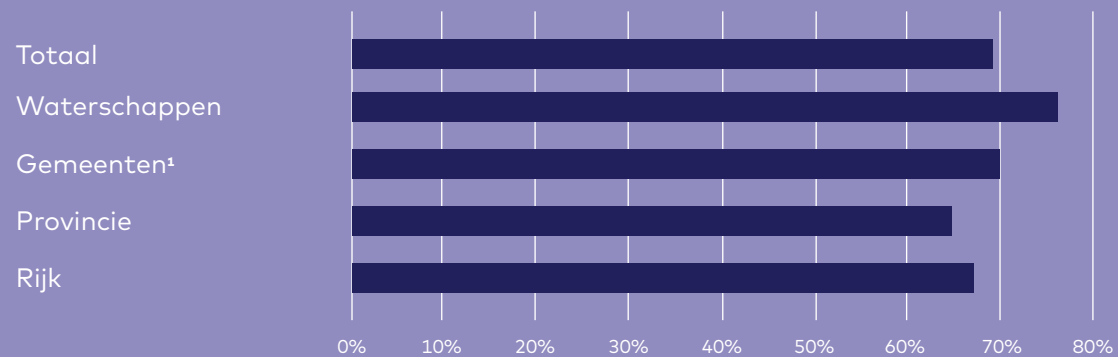


Figuur 2 Deelname aan activiteiten gericht op de eigen professionele ontwikkeling (%)

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).



De deelname aan opleidingen, cursussen en trainingen verschilt enigszins naar sector **(zie ook figuur 3)**. Bij de waterschappen wordt relatief vaak aan dit soort leeractiviteiten deelgenomen; bij de provincies relatief minder. Kijken we naar de informele leeractiviteiten, dan zijn de sectorale verschillen kleiner **(zie figuur 2)**.



Figuur 3 Deelname aan opleiding, cursus, training (%)

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

Leeropbrengsten

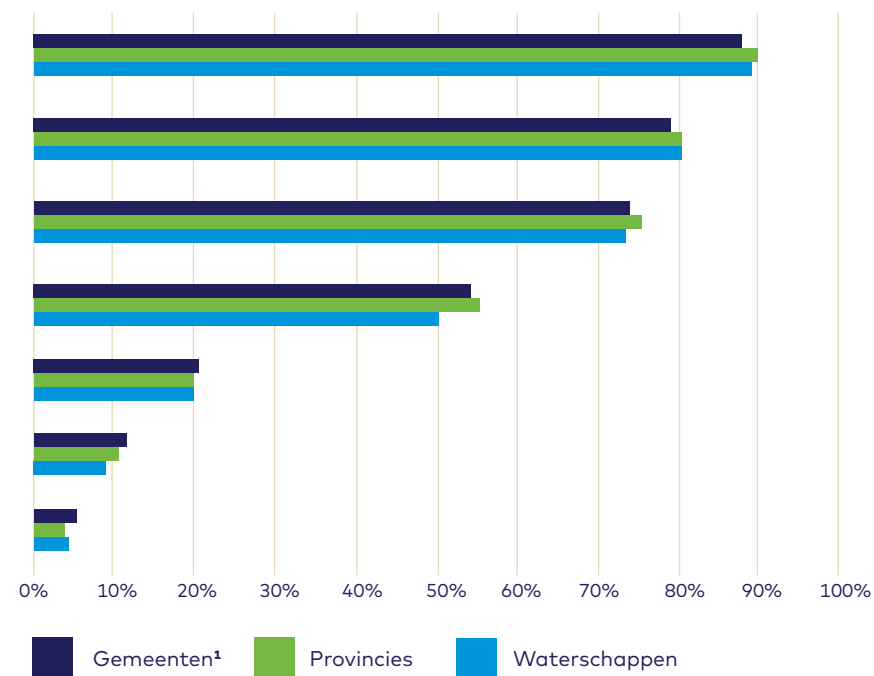
Aan respondenten die een opleiding, cursus of training hebben gevolgd, is gevraagd naar de zelf ervaren opbrengsten daarvan. De meeste respondenten zijn positief over de gevolgde opleiding en training (zie figuur 4). Bijna 90 procent geeft aan dat zijn of haar kennis en vaardigheden zijn toegenomen door de opleiding, cursus en/of training en circa 80 procent vindt dat dit een nuttige investering is geweest voor het dagelijks werk. Verder geeft bijna driekwart van de respondenten aan dat ze nog regelmatig gebruik maken van wat ze geleerd hebben. Het aandeel respondenten dat de opleiding/cursus/training zonde van het geld vindt, is beperkt (5%).

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

De opinies over de leeropbrengsten tonen geen grote verschillen naar sector (zie figuur 4). Wel lopen de meningen uiteen naar opleidingsniveau en leeftijdsklasse. Hoger opgeleiden nemen niet alleen vaker deel aan een opleiding, cursus of training, maar beoordelen deze ook vaker als nuttig. Omgekeerd stellen lager opgeleiden vaker

dat de opleiding, cursus of training hen niets nieuws heeft gebracht en dat zij het geleerde weinig kunnen toepassen in de praktijk. Oudere medewerkers (≥ 55 jaar) beoordelen de leeropbrengsten lager dan jongeren (< 35 jaar). Dit verschil zien we vooral bij de stelling 'Door de opleiding/cursus/training ben ik mijn werk anders gaan doen.' Circa 63 procent van de jongeren geeft aan dat zij hun werk anders zijn gaan doen door de opleiding, cursus of training. Van de ouderen geeft 47 procent dat aan.

- Door de opleiding/cursus/training zijn mijn kennis en vaardigheden toegenomen
- De opleiding/cursus/training is een nuttige investering geweest voor het uitoefenen van mijn dagelijkse werk
- Ik gebruik nog regelmatig hetgeen ik geleerd heb tijdens de opleidingsactiviteit(en)
- Door de opleiding/cursus/training ben ik mijn werk anders gaan doen
- De opleiding/cursus/training heeft mij niets nieuws gebracht
- In mijn werk blij ik het geleerde weinig te kunnen toepassen
- De opleiding/cursus/training is zonde van het geld geweest



Figuur 4 Stellingen over de laatst gevolgde opleiding, cursus of training (%)

Loopbaanontwikkeling en professionele gedrevenheid

Uit voorgaande analyses komt naar voren dat de meeste medewerkers in het openbaar bestuur deelnemen aan leer- en ontwikkel-activiteiten. Jongeren en hoog opgeleiden doen dat verhoudingsgewijs vaker dan ouderen en lager opgeleide medewerkers. Dit komt voor een deel door een verschil in de drive om te leren, maar ook omdat zij daartoe vaker worden gestimuleerd.

Bijna alle medewerkers vinden het leuk om hun vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat en bijna 80 procent geeft in het WERKonderzoek aan dat zij proberen om zichzelf continu te verbeteren in hun beroep (zie figuur 5). Daarnaast geeft ruim 70 procent aan altijd op zoek te zijn naar nieuwe manieren om hun werk beter te doen.

¹ Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

Naar sector zijn er op dit vlak geen wezenlijke verschillen, maar naar opleidingsniveau en leeftijdsklasse wel. Medewerkers met een HBO of universitaire opleiding zijn meer gedreven om continu te verbeteren dan lager opgeleiden en hetzelfde geldt voor jongeren. Van de medewerkers jonger dan 35 jaar probeert bijna 90 procent zichzelf continu te verbeteren in z'n beroep. Onder 55-plussers ligt dat aandeel (met 72%) een stuk lager.

Dit verschil in gedrevenheid gaat gepaard met een aanzienlijk verschil in de stimulans om zich

verder te ontwikkelen (zie figuur 6). Een ruime meerderheid van de medewerkers in het openbaar bestuur geeft aan dat zij zich kunnen ontwikkelen in hun werk en daartoe ook worden gestimuleerd. Vooral bij de waterschappen en de provincies worden de ontwikkelmogelijkheden positief beoordeeld. De gemeenten en gemeenschappelijke regelingen scoren op dit vlak minder (zie figuur 6). Circa 55 procent van medewerkers bij gemeenten geeft aan gestimuleerd te worden om zich verder te ontwikkelen. Bij provincies en waterschappen ligt dat met respectievelijk 66 en 72 procent een stuk hoger.

Ik vind het leuk om mijn vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat

Ik probeer mijzelf continu te verbeteren in mijn beroep

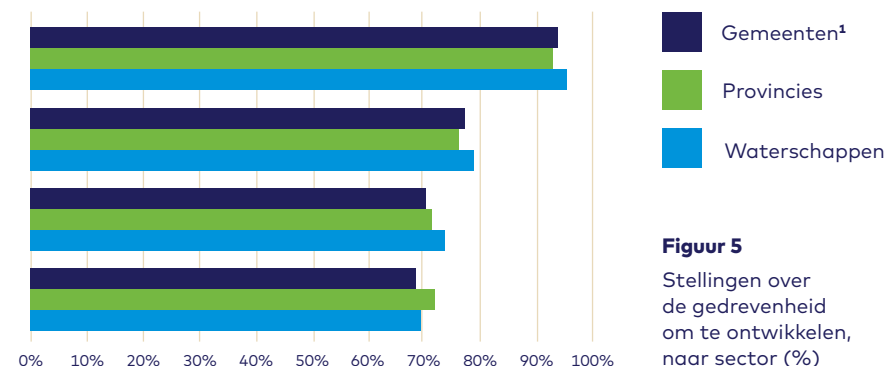
Ik ben altijd op zoek naar nieuwe manieren om mijn werk nog beter te doen

Ik volg de ontwikkelingen in mijn vakgebied actief

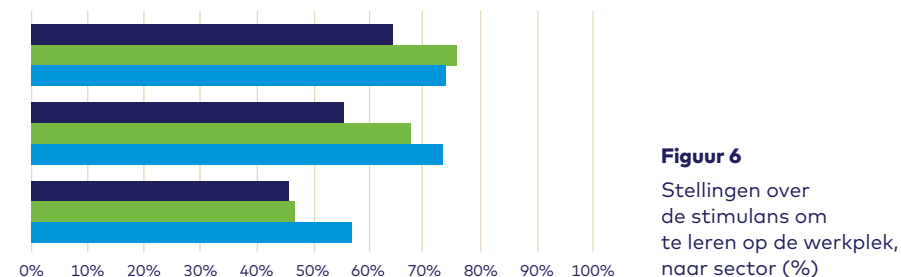
Ik kan mij ontplooiën/ontwikkelen in mijn werk

Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen

Mijn ontwikkeling wordt periodiek met mij geëvalueerd

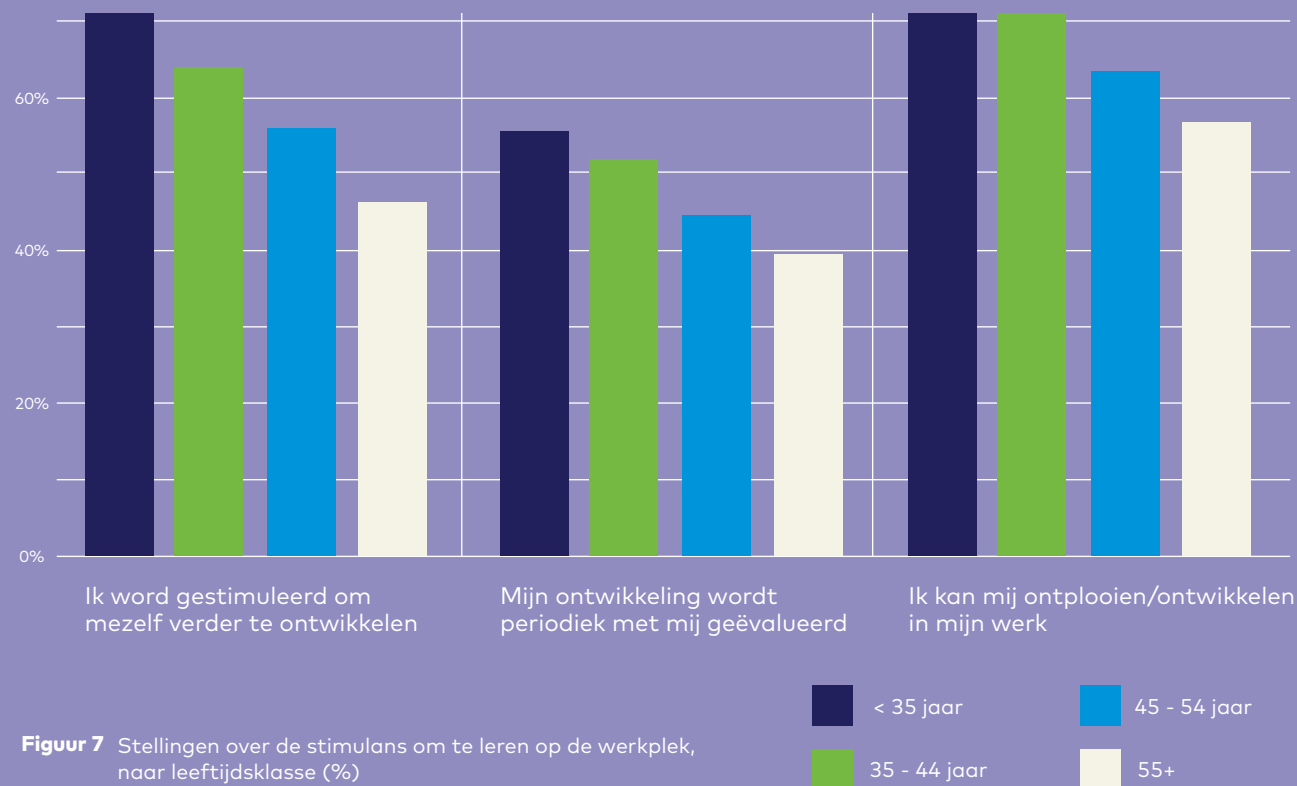


Figuur 5
Stellingen over de gedrevenheid om te ontwikkelen, naar sector (%)



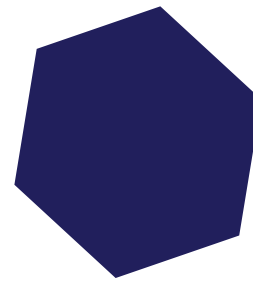
Figuur 6
Stellingen over de stimulans om te leren op de werkplek, naar sector (%)

Naast deze sectorale verschillen, verschilt de stimulans om te ontwikkelen sterk naar leeftijd. Oudere medewerkers worden minder frequent gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen dan jongere. Dat geldt voor alle drie de sectoren. **Figuur 7** laat zien dat ongeveer 70 procent van de jongere medewerkers (tot 35 jaar) wordt gestimuleerd om zichzelf verder te ontwikkelen. Bij ouderen gebeurt dit veel minder; slechts 47 procent van de 55-plussers wordt gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen. De ontwikkelmogelijkheden worden door oudere medewerkers ook lager ingeschat.



Figuur 7 Stellingen over de stimulans om te leren op de werkplek, naar leeftijdsklasse (%)

Verklarende analyses



Uit verklarende analyses blijkt dat leeftijd de belangrijkste determinant is voor deelname aan formele leeractiviteiten. Oudere medewerkers nemen significant minder vaak deel aan opleidingen, cursussen en trainingen dan jongeren. Daarnaast speelt ook het opleidingsniveau een rol, al is dit effect wel kleiner.

Verder blijkt dat:

- Vrouwen iets vaker aan formele leeractiviteiten deelnemen dan mannen;
- De 'scholingsdeelname' naar sector verschilt (ook als wordt gecontroleerd voor verschillen in personeelsopbouw qua leeftijd, geslacht en opleiding);
- Deeltijders minder vaak deelnemen aan scholing dan voltijders, en
- De factoren professionele gedrevenheid van medewerkers en stimulans om te leren een gunstig effect hebben op de scholingsdeelname. Het effect van deze twee factoren is relatief groot.

De professionele gedrevenheid van medewerkers heeft daarnaast ook positief effect op hun inzetbaarheid. Medewerkers die proberen om zichzelf continu te verbeteren, schatten hun eigen inzetbaarheid hoger in dan medewerkers die dat niet doen. Vooral het effect op de zelf ingeschatte interne inzetbaarheid is groot. Het gaat dan om het vermogen om de huidige functie te behouden of een andere te krijgen binnen de eigen organisatie.

Klik op
de links
voor

Sectorale leren en ontwikkelen initiatieven

A&O-fonds Waterschappen

Loopbaanscan voor
medewerkers

Gespreksleidraad
Loopbaan op Peil voor
medewerkers en leiding-
gevenden

Platform
loopbaanprofessionals

A&O-fonds Provincies

A&O Provincie
Academie

Provincie Loopbaan
Campus

A&O fondsen
Festival

Tool het
Goede Gesprek

A&O-fonds Gemeenten

Allesuitjezelf

Hoe kan HR inspelen op
veranderingen in financiële
functies?

Digitale Transformatie,
Onderzoeken en
publicaties over o.a.
leren en ontwikkelen

Burgerzaken, community,
onderzoek en tools, veel over
leren en ontwikkelen

Professionaliseren bij
Burgerzaken

A&O FONDSSEN WEBINARS



Colofon

Opdrachtgever

A&O fonds Gemeenten,
A&O-fonds Provincies en
A&O-fonds Waterschappen

Auteurs

Sil Vrielink en Siwert de Groot,
verbonden aan het programma
InternetSpiegel van ICTU

Vormgeving

Studio Piraat, Den Haag
maart 2021

Deze paper behoort bij een serie van 5
A&O fondsen Webinars. Bij elk webinar
behoort een paper.

Paper 1 - Employability van medewerkers

Paper 2 - Mobiliteit

Paper 3 - Leren & ontwikkelen

Paper 4 - Tevredenheid, betrokkenheid
& bevlogenheid

Paper 5 - Technologische ontwikkelingen