

LEREN EN ONTWIKKELEN IN DE GEMEENTELIJKE SECTOR: EEN VERKENNING

WAT IS NODIG OM MEDEWERKERS IN LAGERE SALARISSCHALEN BETER TE
BEREIKEN?

Fabian Dekker en Maarten de Rooij

m.m.v. Mark den Hartog



COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV

© SEOR BV / ROTTERDAM, JULI 2026

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden veeelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SEOR is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING EN CONCLUSIES		4
1	INTRODUCTIE	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doel en centrale vraagstelling	5
1.3	Onderzoeksmethode	6
1.4	Theoretische verwachtingen	6
1.5	Leeswijzer	7
2	RESULTATEN VRAGENLIJSTONDERZOEK	8
2.1	Inleiding	8
2.2	Operationalisering	8
2.3	Resultaten	9
3	VERDIEPENDE BEVINDINGEN VIA DIEPTE-INTERVIEWS EN ONLINE-FOCUSGROEP	17
3.1	Inleiding	17
3.2	Diepte-interviews: Praktisch, persoonlijk en profijt (3 P's)	17
3.3	Reflectie: online-focusgroep	18
4	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK	20
I	LITERATUUR	24

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Leren en ontwikkelen nog beter van de grond krijgen is nodig tegen de achtergrond van voortdurende veranderingen in het werk (SER, 2023). Tegelijkertijd gaat dat niet vanzelf, en zeker niet voor doelgroepen die lastiger zijn te bereiken. Eén van deze doelgroepen staat in deze verkenning centraal: gemeenteambtenaren in lagere salarisschalen (1 tot en met 6). Mogelijk gemaakt door de MDIEU-regeling is verkennend vragenlijstonderzoek gedaan onder 338 gemeenteambtenaren in 6 gemeenten, 5 aanvullende diepte-interviews zijn op de werkvloer uitgevoerd en er is een online-focusgroepbijeenkomst geweest met vertegenwoordigers van de deelnemende gemeenten (Amstelveen, Lopik, Meijerijstad, NE Fryslan, Peel en Maas en Rotterdam). Voor de belangrijkste inhoudelijke conclusies verwijzen we de lezer naar hoofdstuk 4 van de voorliggende rapportage. In deze sectie vatten we de bevindingen samen vanuit een breder (leer- en ontwikkel) perspectief.

Aanvullende inzichten op de LLO-literatuur

In recent onderzoek naar factoren achter actief leren en ontwikkelen wijzen Beusaert et al. (2025) op een combinatie van individuele kenmerken (zoals motivatie en cognitie), werkgeversgedrag (zoals het bieden van ruimte om te leren en leerklimaat) en ondersteunend overheidsbeleid (zoals financiële middelen). In dit onderzoek vullen we dit integrale inzicht aan door voor werknemers in de lagere salarisschalen van de gemeentelijke sector onder andere te wijzen op het belang van 3 factoren in het bijzonder (*de 3 P's*):

- o *Persoonlijk*: een persoonsgerichte benadering (meestal door een operationeel leidinggevende) lijkt cruciaal om mensen te interesseren om mee te doen aan scholing en ontwikkeling.
- o *Praktisch*: scholing en ontwikkeling moet nauw samenhangen met het werk van praktisch geschoolden (dus geen generiek leeraanbod). En houd de communicatie praktisch en laagdrempelig van toon.
- o *Profijt*: samenhangend met bovenstaand aspect, moet scholing en ontwikkeling verband houden met een ervaren nut (financieel, werkgerelateerd en/of rond de persoonlijke ontwikkeling van mensen).

Hoe gemeenten leren en ontwikkelen nog verder kunnen stimuleren

Naast bovenstaande bevindingen laat de verkenning zien dat gemeenten drempels om te leren en ontwikkelen kunnen verlagen door naast persoonlijke communicatie en ondersteuning van de leidinggevende, leren en ontwikkelen integraal in te bedden in de organisatie, een meertalig leeraanbod te ontwikkelen met extra aandacht voor oudere werknemers, extra aandacht te hebben voor saamhorigheid en praktische toepasbaarheid, activiteiten in werktijd te organiseren, financiële beloningen in te bouwen om leren te stimuleren, geen woorden te gebruiken zoals duurzame inzetbaarheid, scholing en ontwikkeling, maar accenten te leggen op zaken als werkplezier en gezondheid. En tot slot door het belang van informeel leren te erkennen.

1 INTRODUCTIE

1.1 AANLEIDING

Het blijven leren en ontwikkelen is van alle tijden, maar dat is zeker tegen de achtergrond van de huidige personeelstekorten, vergrijzing en processen van digitalisering meer dan ooit belangrijk. En het voorgaande is zeker in de gemeentelijke sector het geval, kijkend naar ophanden zijnde bezuinigingen in het publieke domein en een eerder uitgevoerde sectoranalyse. Onder andere digitalisering en fysiek belastend werk (zoals het werken in de buitendienst) zorgen er namelijk voor dat gemeenteambtenaren problemen ervaren om door te kunnen werken tot aan hun pensionering (Molleman et al., 2021). Sommige groepen zijn hierbij natuurlijk kwetsbaarder dan anderen, zoals praktisch geschoolden die al lang in dezelfde functie actief zijn, mensen met een minder goede gezondheid, werknemers die fysiek/mentaal zwaar werk verrichten, flexwerkers en ouderen. Ook werknemers in de lagere gemeentelijke salarisschalen merken dat hun positie op de arbeidsmarkt verandert, maar de interesse van mensen met praktische en lagere onderwijsniveaus in leren en ontwikkelen blijft gemiddeld genomen achter bij anderen, evenals het bereik van landelijke activiteiten rond de bevordering van duurzame inzetbaarheid (vgl. Den Hartog et al., 2025; Buiskool et al., 2025).

Hoewel er verschillende studies zijn die ingaan op de randvoorwaarden voor leren en ontwikkelen van praktisch geschoolde werknemers (zie bv. Manuel, 2021; Sanders et al., 2018, 2013) blijft de kennis rond het stimuleren van het bereik en de interesse van deze doelgroep om gebruik te maken van wat er mogelijk is relatief schaars. Tegen deze achtergrond wenst het A&O fonds gemeenten meer inzicht in de kenmerken, motivaties en uitdagingen van veelal praktisch geschoolde medewerkers in de lagere salarisschalen 1 tot en met 6, alsmede manieren om deze doelgroepen gerichter te kunnen bereiken en ondersteunen rond hun leer- en ontwikkelperspectief. Dat laatste wordt in de voorliggende studie gedefinieerd als de drang en het gedrag van werkenden om hun vaardigheden nu en in de nabije toekomst te blijven ontwikkelen, en zo bij te blijven in het werk (Koen & Parker, 2020). In dit onderzoek worden vragen gesteld over zowel het ervaren belang om nieuwe dingen te leren (bewustzijn) als de mate waarin in het afgelopen jaar een training, cursus of workshop is gevolgd; voorbeelden van formeel en non-formeel leren (gedrag). Daarnaast is er aandacht voor het aspect informeel leren.

1.2 DOEL EN CENTRALE VRAAGSTELLING

Het onderzoek is erop gericht om een beter zicht te krijgen op de kenmerken, motivaties en uitdagingen van veelal praktisch geschoolde medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentelijke sector, met betrekking tot hun loopbaan- en ontwikkelperspectief. Daarnaast is er de praktische behoefte om effectieve communicatiekanalen te identificeren om deze personen beter te kunnen bereiken en ondersteunen, zoveel mogelijk uitmondend in concrete aanbevelingen voor gemeenten. De bijbehorende 5 onderzoeksvragen richten zich op de drie inhoudelijke deelaspecten 'inventariseren', 'verklaren' en 'verbeteren' en luiden als volgt:

Inventariseren

Onderzoeksvraag 1: Wat zijn de specifieke behoeften en uitdagingen van medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentesector, met betrekking tot hun loopbaan- en ontwikkelperspectief (bewustzijn en gedrag)?

Verklaren

Onderzoeksvraag 2: Welke factoren in de werkomgeving (veranderingen in het werk, ondersteuning in het werk door de leidinggevende en ondersteuning van collega's) beïnvloeden het loopbaan- en ontwikkelperspectief van medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentesector?

Onderzoeksvraag 3: Welke factoren in de persoonsomgeving (leeftijd en ervaren werkzekerheid op de arbeidsmarkt) beïnvloeden het loopbaan- en ontwikkelperspectief van medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentesector?

Verbeteren

Onderzoeksvraag 4: Welke communicatiekanalen zijn het meest effectief om medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentesector te bereiken en ondersteunen?

Onderzoeksvraag 5: Welke concrete aanbevelingen kunnen worden gedaan aan gemeenten om - gegeven de onderzoeksbevindingen- het leer- en ontwikkelperspectief van medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentesector te verbeteren?

1.3 ONDERZOEKSMETHODE

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zijn twee activiteiten uitgevoerd. Allereerst is er gebruik gemaakt van een digitale enquête onder de centrale doelgroep in zes verschillende gemeenten. Hiermee worden de eerste 4 onderzoeksvragen beantwoord. De gemeenten zijn benaderd via de kanalen van het A&O fonds gemeenten en vervolgens geïnformeerd tijdens een webinar in de zomer van 2025. Er is hierbij gestreefd naar zoveel mogelijk variatie ten aanzien van regio en gemeentegrootte. Alle gemeenten hebben vroegtijdig en intensief meegedacht met de aanpak van het onderzoek en de inhoud van de vragenlijst, waardoor de aanpak is gebaseerd op het principe van co-creatie.

De bevindingen van de survey (n=338) zijn geanalyseerd op overeenkomsten en verschillen, waarna een online-focusgroep is georganiseerd met leidinggevendenden/ HR-managers van de betrokken gemeenten in november 2025¹, en een vijftal diepte-interviews met medewerkers in de lagere salarisschalen van een van de zes deelnemende gemeenten (eveneens november 2025). Hierbij staat vooral beantwoording van onderzoeksvraag 5 centraal. Ondanks de gevarieerde groep deelnemers blijft het vanzelfsprekend wel een verkennende studie. De deelnemende gemeenten zijn achtereenvolgens Amstelveen, Lopik, Meijerijstad, NE Fryslan, Peel en Maas en de gemeente Rotterdam.

1.4 THEORETISCHE VERWACHTINGEN

Ten aanzien van het verklarende deel van de studie, trachten we het leer- en ontwikkelperspectief van werkenden te verklaren uit het bewustzijn van mensen dat leren en ontwikkelen belangrijk is. Een positieve houding ten aanzien van leren en ontwikkelen leidt namelijk eerder tot (gepland) leer- en ontwikkelgedrag (vgl. Ajzen, 1991). Tegelijkertijd is bekend dat het bewustzijn rond het belang van leren en ontwikkelen onder andere wordt bepaald door factoren in zowel de werkcontext als door persoonskenmerken. Zo is onder meer bekend dat de werkcontext leren en ontwikkelen kan faciliteren via ondersteunend leiderschap en de steun van collega's (zie bv. Asfar et al., 2014; Bass & Riggio, 2006;

¹ Aangevuld met vertegenwoordigers van vakbonden FNV en CNV, en de VNG.

Sanders et al., 2018). In het algemeen kan ook worden verwacht dat het leer- en ontwikkelperspectief van werkenden en het onderliggend bewustzijn dat leren belangrijk is toenemen wanneer de werksituatie hierom vraagt. In een werkomgeving met meer complexe taken en veranderingen die zich voordoen in het werk zal het leer- en ontwikkelperspectief naar verwachting eerder toe- dan afnemen. Tot slot weten we dat persoonskenmerken zoals leeftijd en de ervaren werkzekerheid kunnen samenhangen met het belang dat wordt gehecht aan leren en ontwikkelen alsmede het daadwerkelijk leer- en ontwikkelgedrag. Ervaren werkzekerheid zal naar verwachting leiden tot minder leer- en ontwikkelgedrag omdat dit in de nabije toekomst minder noodzakelijk is. Daarnaast neemt de kennisontwikkeling van werkenden in het algemeen af met het ouder worden, meestal vanaf 55 jaar (Künn et al., 2024), waarvoor verschillende verklaringen kunnen zijn zoals een lagere motivatie van werkenden om te leren dan wel een lagere investeringsgeneigdheid van werkgevers (zie bv. Fleischmann et al., 2015). In de voorliggende studie zullen we nagaan of en zo ja, op welke wijze de beschreven factoren een rol spelen in de verklaring.

1.5 LEESWIJZER

De rapportage is als volgt opgebouwd. Het volgende hoofdstuk beschrijft de resultaten van de digitale enquête. In hoofdstuk 3 wordt verslag gedaan van de verdiepende focusgroep en diepte-interviews. Tot slot wordt in hoofdstuk 4 een aantal conclusies getrokken en enkele aanbevelingen voor de praktijk gedaan.

2 RESULTATEN VRAGENLIJSTONDERZOEK

2.1 INLEIDING

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van de online enquête onder gemeenteambtenaren in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de betrokken gemeenten. In samenspraak met vertegenwoordigers van de 6 gemeenten hebben operationeel leidinggevenden een korte uitnodigingstekst en weblink via de werktelefoon uitgezet onder hun collega's. Omdat er onvoldoende zicht is op de medewerking van de operationeel leidinggevenden om dit te doen en populatiebestanden voor de betreffende doelgroep ontbraken, heeft dit onderzoek nadrukkelijk het karakter van een verkenning.

De survey is bewust kort van omvang en is zoveel mogelijk afgestemd op de doelgroep; dit betekent het zoveel mogelijk beperken van jargon en 'taligheid'. De vragenlijst heeft 4 weken opengestaan en er is aan de vertegenwoordigers van gemeenten gevraagd om de operationeel leidinggevenden zoveel mogelijk aan te sporen om de verzoeken door te zetten en collega's te enthousiasmeren voor deelname. Hoewel bekend is dat surveyonderzoek onder praktisch geschoolde medewerkers steevast kan rekenen op een lage respons (Buiskool et al., 2025), hebben in totaal toch 338 medewerkers de vragenlijst volledig dan wel grotendeels (met minimaal 75% invulling) ingevuld. De data van de verschillende gemeenten zijn vervolgens samengevoegd om verkennende uitspraken te kunnen doen. Hoewel één gemeente achterbleef in de respons (n=16), scoorden de andere gemeenten een respons van 60 tot 100 deelnemers. Dit betekent dat er geen sprake is van één gemeente met een bovengemiddelde invloed op de uitkomsten.

2.2 OPERATIONALISERING

De centrale variabelen zijn als volgt geoperationaliseerd. Het leren en ontwikkelen is gemeten via twee items. Allereerst is een vraag gesteld of een persoon in het afgelopen jaar een training/cursus/workshop heeft gevolgd via zijn/haar werkgever (1=ja). Daarnaast is een vraag gesteld of iemand het belangrijk vindt om nieuwe dingen te leren (5=helemaal mee eens). Daarnaast zijn een aantal variabelen meegenomen in de analyse omdat bekend is dat deze variabelen van invloed kunnen zijn op het leer- en ontwikkelperspectief van werknemers. Zo is taakcomplexiteit meegenomen via vragen naar de mate waarin het werk in het afgelopen jaar moeilijker is geworden, of mensen het werk sneller moeten uitvoeren en of het werk fysiek zwaarder is geworden. Hiervan is een betrouwbare schaal gemaakt. Moeilijker of zwaarder werk zal naar verwachting leiden tot een hogere urgentie om te leren en ontwikkelen. Verder is de ondersteuning van een leidinggevende meegenomen via een tweetal vragen die samen een kleine schaal vormen.² Het gaat dan om de vragen of iemand voor een training of cursus altijd terecht kan bij een leidinggevende en of een leidinggevende duidelijk communiceert over nieuwe dingen die iemand kan leren (5=helemaal mee eens). Verder is de ondersteuning van collega's meegenomen via het on-the-job-van elkaar leren ('ik leer vooral van mijn collega's') en er is een vraag gesteld naar de mate van ervaren werkzekerheid ('ik heb genoeg kennis en ervaring om mijn werk nog jaren te kunnen doen'). Mensen met meer ondersteuning in het werk en

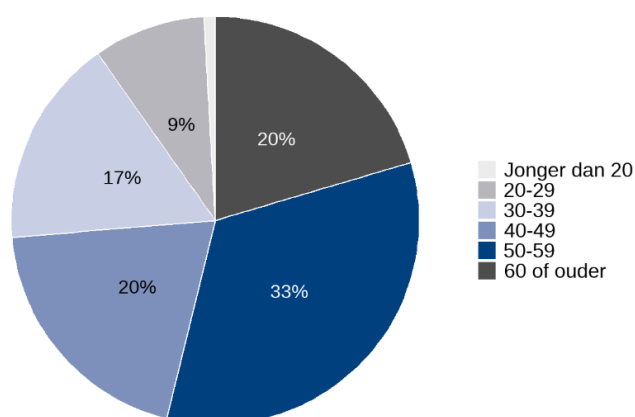
² Het afzonderlijk opnemen van de items leidt niet tot andere interpretaties.

een grotere mate van ervaren werkzekerheid zullen naar verwachting eerder het belang van leren en ontwikkelen onderschrijven en hier ook werk van maken. Tot slot is de variabele leeftijd toegevoegd als controlefactor.

2.3 RESULTATEN

De volgende figuren tonen de beschrijvende statistieken.

Figuur 2.1 Leeftijdsgroepen van de respondenten



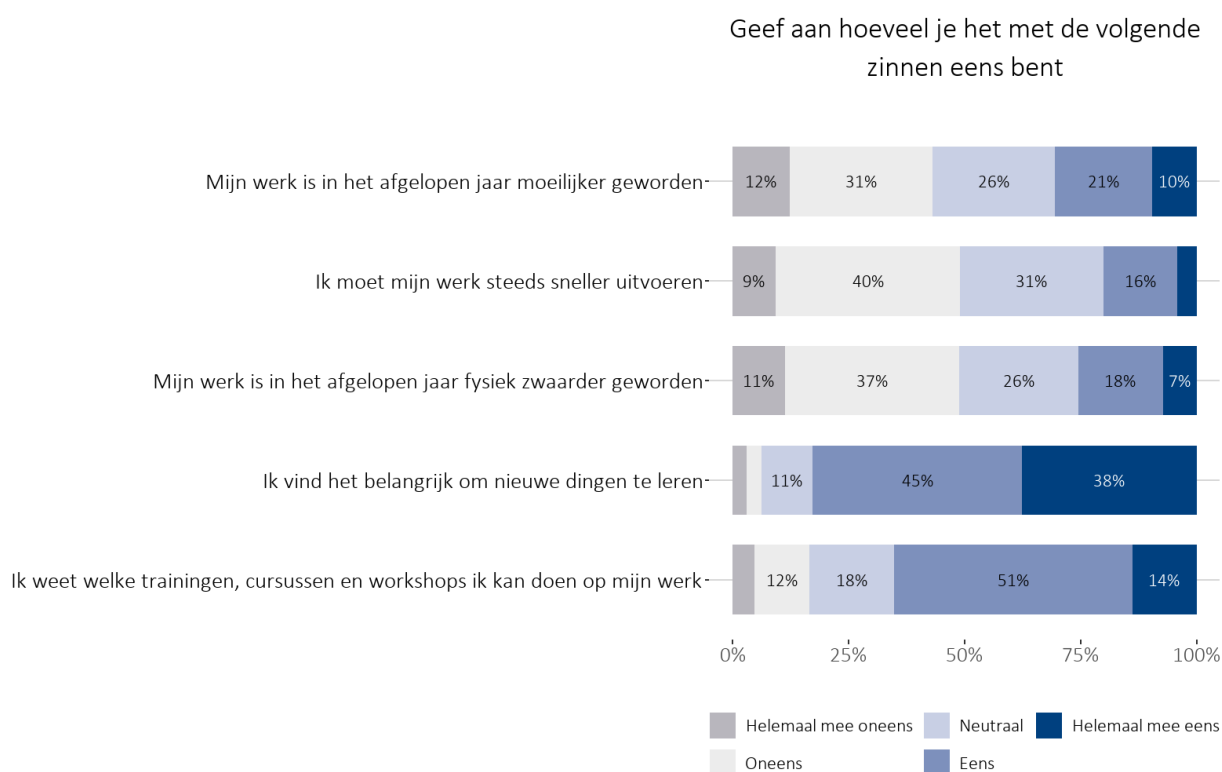
Bron: Enquête onder gemeentemedewerkers in salarisschalen 1-6 (2025). N = 338.

De bovenstaande figuur laat allereerst zien dat meer dan de helft van de respondenten 50 jaar of ouder is. Dat is niet verwonderlijk, aangezien gemeenten kampen met een bovengemiddelde vergrijzing. Ten aanzien van de werkzaamheden die de respondenten uitvoeren gaat het om uiteenlopende functies als onderhoudsmedewerker, zwemleraar, schoonmaker, havenmeesters en brugwachters, inzamelaars, vegers en afvalverwerkers, horecamedewerkers, receptiewerkers, werkzaamheden in het klantencontactcentrum, chauffeurs, wijkbeheer, tuinmannen, uitvaartstewards, werk in het groenonderhoud, administratief medewerkers en werknemers die actief zijn bij het ontvangen van mensen bij de afdeling burgerzaken. Handmatig hebben de onderzoekers het opgegeven beroep van respondenten handmatig binair gehercodeerd in hand- en hoofdarbeid³, met als doel om te zien of zich hierbij verschillen voordoen. Wanneer dit duidelijk het geval is, wordt hier melding van gemaakt.⁴

³ Denk bijvoorbeeld aan werknemers die administratieve handelingen verrichten versus de medewerker in het groenonderhoud of inzameling.

⁴ In totaal 71% van de respondenten kan worden toegerekend tot handarbeid en 29% tot hoofdarbeid.

Figuur 2.2 Respondenten over verschillende werk- en persoonskenmerken



Bron: Enquête onder gemeentemedewerkers in salarisschalen 1-6 (2025). N = 338.

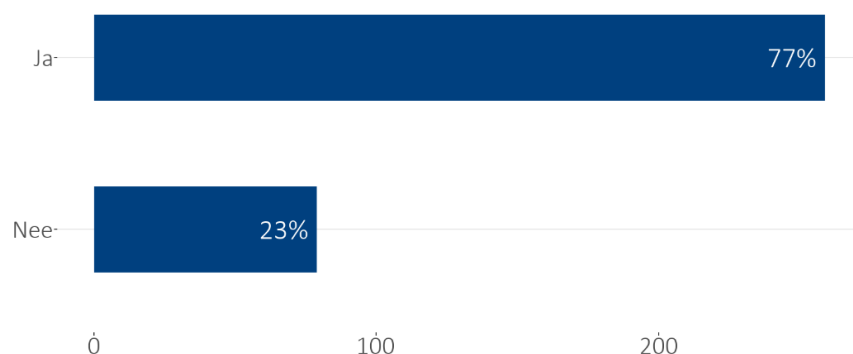
Figuur 2.2 laat zien dat ongeveer 1 op de 4 tot 1 op de 3 van de ondervraagde gemeenteambtenaren van mening is dat het werk in het afgelopen jaar moeilijker is geworden. Twintig procent vindt dat het werk sneller moet worden uitgevoerd, 31% vindt dat werk moeilijker is geworden en 25% is van mening dat het werk fysiek zwaarder is. Opvallend is dat 83% aangeeft het belangrijk te vinden nieuwe dingen te leren. Dit impliceert een groot besef dat leren en ontwikkelen belangrijk is in deze tijd. In totaal 65% geeft aan te weten welke trainingen en cursussen er op het werk kunnen worden gedaan. Dit houdt ook in dat een derde van de bevroagde gemeenteambtenaren niet of onvoldoende op de hoogte is. Gegeven het hoge besef dat leren en ontwikkelen belangrijk is, bevindt zich hier onbenut leerpotentieel.

Wanneer er wordt gekeken naar mogelijke verschillen tussen hoofd- en handarbeid valt op dat 47% van de hoofdarbeiders het heel belangrijk vindt om nieuwe dingen te leren, tegen 34% van de handarbeiders. Daarnaast is er een verschil als het gaat om bekendheid met trainingen, cursussen en workshops op het werk. Dit geldt voor 76% van de hoofdarbeiders, tegen 60% van de handarbeiders.⁵ Hoewel het algemene patroon vergelijkbaar is doen zich op deze items dus graduele verschillen voor.

⁵ Aandeel respondenten dat het (helemaal) eens is met de stelling.

Figuur 2.3 Aandeel respondenten dat in het afgelopen jaar een training, cursus, of workshop heeft gevolgd

Heb je in het afgelopen jaar een training, cursus of workshop gevolgd?

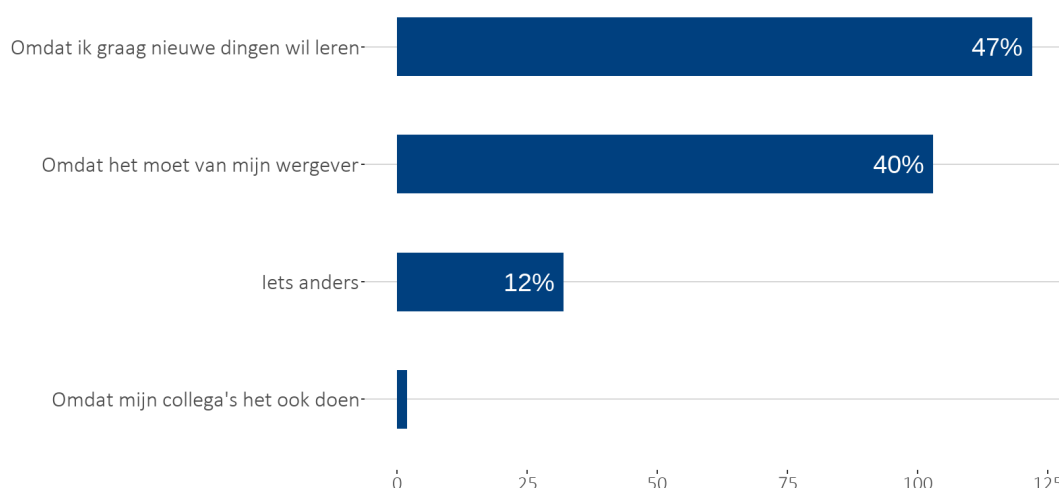


Bron: Enquête onder gemeentemedewerkers in salarisschalen 1-6 (2025). N = 338.

Figuur 2.3 geeft aan dat 77% in het afgelopen jaar een training, cursus of workshop heeft gevolgd. Dat is hoger dan gemiddeld wordt teruggevonden in landelijke surveys die informeren naar scholingsdeelname; dit bevindt zich voor werkenden meestal rond de 50% (Künn et al, 2022). Hier doet zich mogelijk het verschijnsel voor dat zich onder de doelgroep mensen bevinden die verplicht zijn om de zoveel tijd nascholing te volgen (denk bijvoorbeeld aan nascholing voor code 95 bij chauffeurswerk). Daarnaast wijzen een aantal open antwoorden op een brede interpretatie van leren en ontwikkelen; presentaties op de werkvloer en cursussen in het kader van ehbo en bhv zijn hierin bijvoorbeeld meegenomen. Er is maar een klein verschil waarneembaar tussen hoofdarbeiders (79%) en handarbeiders (75%).

Figuur 2.4 Respondenten over redenen voor het volgen van een training, cursus of workshop

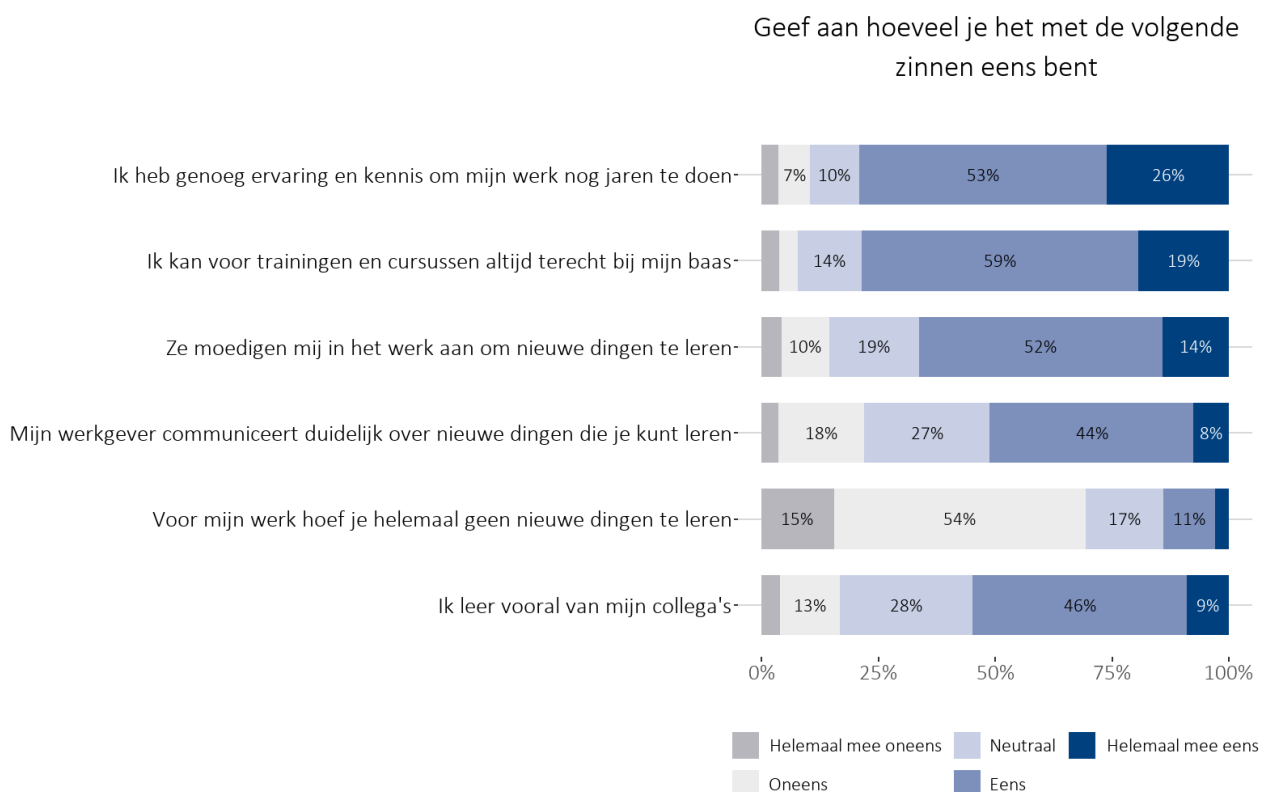
Waarom heb je een training, cursus of workshop gevolgd?



Bron: Enquête onder gemeentemedewerkers in salarisschalen 1-6 (2025). N = 259.

Aan de mensen die in het afgelopen jaar scholing hebben gevolgd (formeel en non formeel) is een vervolgvraag gesteld naar de belangrijkste beweegredenen. Hier wordt duidelijk dat naast een voorkeur om nieuwe dingen te leren (47%), maar liefst 40% aangeeft dat dit moest op voorspraak van zijn of haar werkgever (Figuur 2.4). Er is (wederom) een klein verschil te zien tussen hoofd- en handarbeid; zo geeft 51% van de hoofdarbeiders aan graag nieuwe dingen te leren, tegen 46% van de handarbeiders.

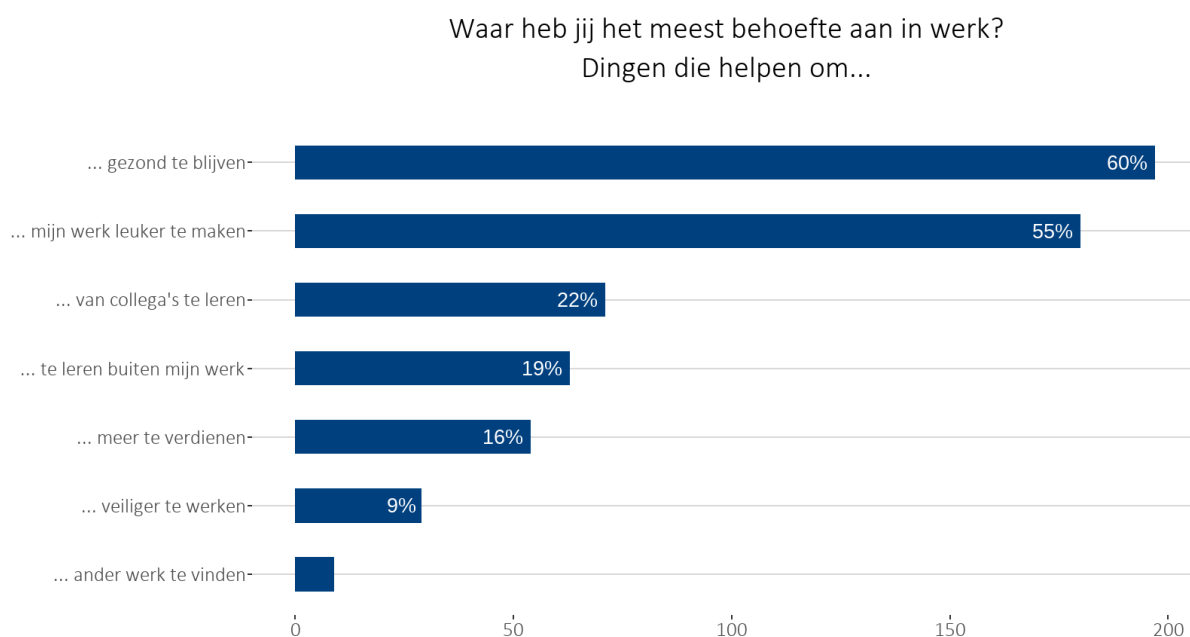
Figuur 2.5 Respondenten over verschillende werkkenmerken



Bron: Enquête onder gemeentemedewerkers in salarisschalen 1-6 (2025). N = 338.

Figuur 2.5 laat vervolgens een aantal houdingen ten aanzien van leren en ontwikkelen zien. De meeste respondenten geven aan dat ze naar verwachting hun werk nog jaren te kunnen uitvoeren (79%). Ook zijn de meeste werknemers positief over de ondersteuning van de leidinggevende en collega's. Wel ligt de ervaren ondersteuning bij handarbeiders ten aanzien van steun van de leidinggevende lager (77%) dan bij hoofdarbeiders (88%). Ten aanzien van het leren van collega's zijn de meningen verdeeld; iets meer dan de helft geeft aan dat dit het geval is (55%). Verder geeft ongeveer 70% aan dat in het werk wel degelijk nieuwe dingen moeten worden geleerd. Ten aanzien van het onderscheid tussen hoofd- en handarbeiders, geeft 77% van de hoofdarbeiders aan uitgenodigd te worden nieuwe dingen te leren, tegen 62% van de handarbeiders. Dit laatste heeft er zeer waarschijnlijk ook mee te maken dat (zoals de respondenten aangeven) de laatstgenoemde groep in haar werk minder vaak nieuwe dingen moet leren (ongeveer een derde van de respondenten, tegen ongeveer 20% van de hoofdarbeiders).

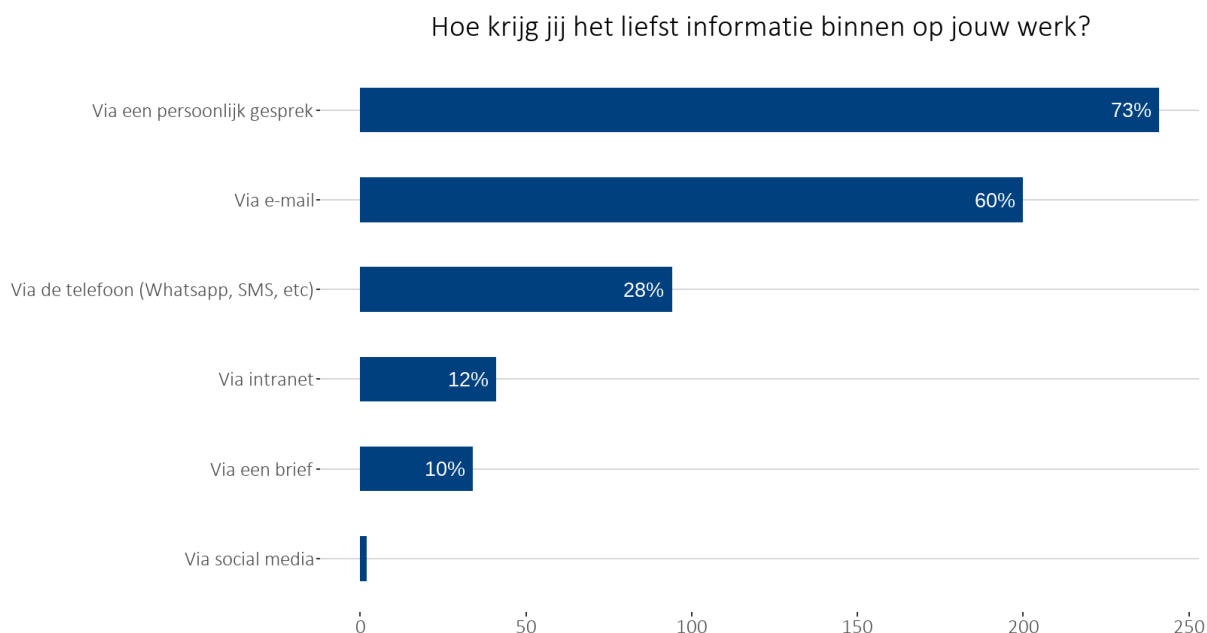
Figuur 2.6 Respondenten over hun behoeften binnen het werk



Bron: Enquête onder gemeentemedewerkers in salarisschalen 1-6 (2025). N = 328.

Desgevraagd hebben mensen het meeste behoefte aan ondersteuning bij het gezond blijven in het werk (60%). Daarnaast scoort het werk leuker maken relatief hoog (55%). Andere aspecten kunnen op aanmerkelijk minder enthousiasme rekenen.

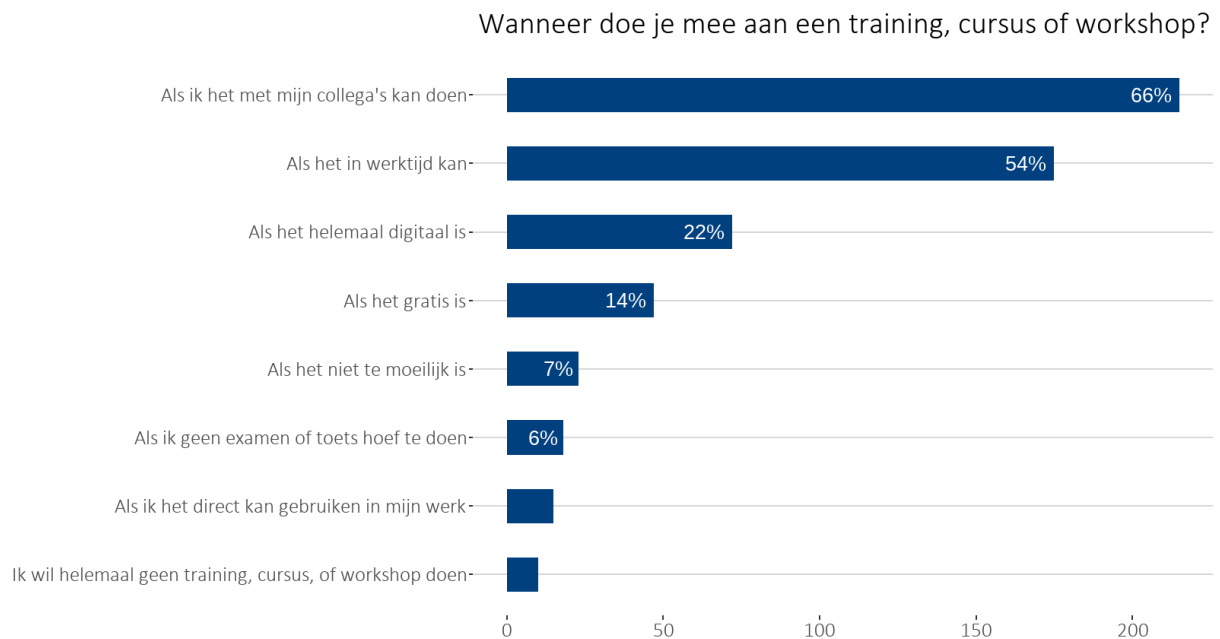
Figuur 2.7 Respondenten over hun voorkeuren van informatievoorziening



Bron: Enquête onder gemeentemedewerkers in salarisschalen 1-6 (2025). N = 331.

Een persoonlijk gesprek of een email zijn duidelijk de voorkeuren die de ondervraagde gemeenteambtenaren hebben als het gaat om de informatievoorzieningen van de gemeente. Verschillen tussen mensen die overwegend hoofd- dan wel handarbeid verrichten zijn in de meeste gevallen niet zichtbaar. Wel scoort de e-mail hoger onder hoofdarbeiders (74%) dan onder handarbeiders (53%). Telefoon, intranet en zeker het sturen van brieven kunnen op weinig steun rekenen. Een aantal open vervolgantwoorden laten zien dat het praktisch informeren tijdens een weekstart of teambespreking op steun kan rekenen, terwijl iemand anders papiertjes en post-its op kleine kastjes en koelkastjes in de bedrijfskantine oppert.

Figuur 2.8 Respondenten over hun motivaties om mee te doen aan een training, cursus of workshop

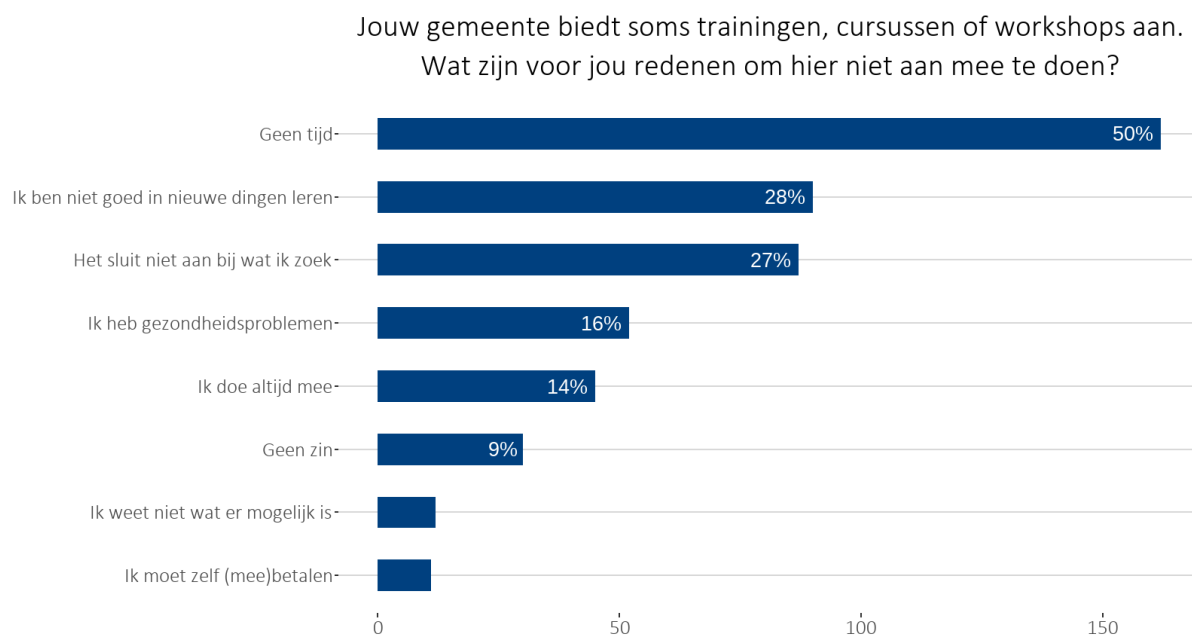


Bron: Enquête onder gemeentemedewerkers in salarisschalen 1-6 (2025). N = 327.

De figuren 2.8 en 2.9 tonen aan dat het volgen van een training, cursus of workshop wordt gestimuleerd wanneer dit met collega's kan (66%) en onder werktijd kan (54%). Opvallend genoeg scoren zaken als 'als het gratis is' (14%) en 'niet te moeilijk is' (7%) laag. Ook een digitale uitingsvorm kan niet op veel steun rekenen (22%). Enkele open vervolgantwoorden laten zien dat een scholingsactiviteit bij sommigen ook op steun kan rekenen wanneer het 'niet te saai' is, een 'niet te grote studielast' met zich meebrengt en als er een relatie is met betere arbeidsvoorwaarden ('als ik dan meer kan verdienen').

Verder wordt duidelijk dat het niet hebben van tijd (50%) als een belangrijke drempel wordt gezien. Dit geldt voor zowel hoofd- (50%) als handarbeiders (49%). Iets meer dan een kwart geeft aan dat het leeraanbod onvoldoende aansluit en/of niet goed te zijn in het leren van nieuwe dingen in het algemeen.

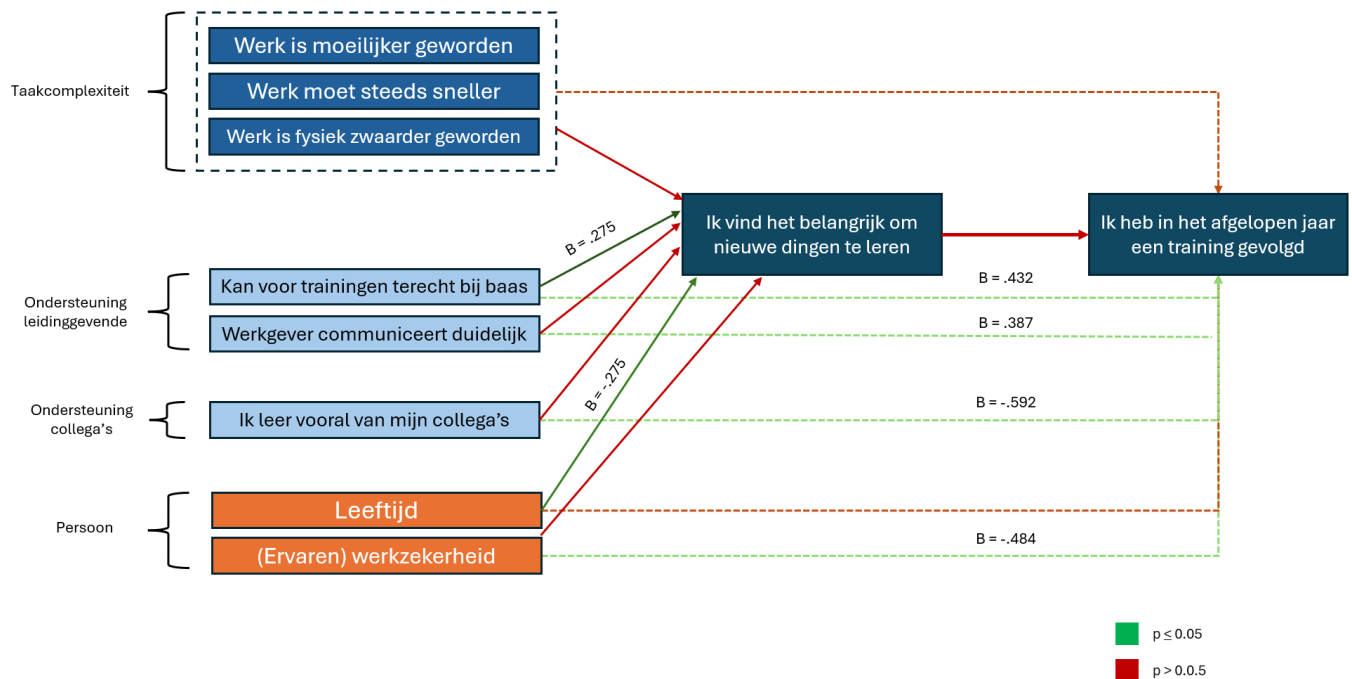
Figuur 2.9 Respondenten over hun motivaties om niet mee te doen aan een training, cursus of workshop



Bron: Enquête onder gemeentemedewerkers in salarisschalen 1-6 (2025). N = 326.

Ten slotte, laat Figuur 2.10 de resultaten van de multivariate analyse zien. Het model heeft een verklaringskracht van ongeveer 20% (als het gaat om de verklaring van het scholingsbewustzijn). Hierin valt te zien dat het bewustzijn rond het leren en ontwikkelen vanuit de werkomgeving wordt gestimuleerd via ondersteunend/leergericht leiderschap (zie ook A&O fonds gemeenten, 2024), terwijl de taakomgeving minder van betekenis is in verklaringskracht. Oudere mensen vinden het voorts minder belangrijk om nieuwe dingen te leren, gegeven de negatieve associatie in de analyse. Verder zijn er verschillende directe effecten zichtbaar met het volgen van een training, cursus of workshop. Wanneer iemand het belangrijk vindt om nieuwe dingen te leren is er een grotere kans dat iemand in het afgelopen jaar formeel dan wel non formeel een training, cursus of workshop heeft gevolgd. Wanneer een leidinggevende duidelijk communiceert en/of wanneer iemand altijd bij de leidinggevende terecht kan voor leren en ontwikkelen, dan neemt de kans dat iemand zich bijschoolt eveneens toe. Wanneer iemand daarentegen vooral informeel schoolt via collega's, dan neemt de kans op formele scholing af. In dat opzicht zijn informeel en (non)formeel scholen communicerende vaten. Tot slot neemt met een grotere ervaren werkzekerheid de kans op (non)formeel scholen af. Een voor de hand liggende interpretatie is dat er dan simpelweg minder reden wordt gezien om bij te leren.

Figuur 2.10 Multivariate analyse



Bron: Enquête onder gemeentemedewerkers in salarisschalen 1-6 (2025).

Ontwikkelpotentieel praktisch geschoolden, rol leidinggevende, aandacht voor oudere werknemers en belang van informeel leren en ontwikkelen

De resultaten in dit hoofdstuk hebben in het algemeen laten zien dat de meerderheid van de gerespondeerde gemeenteambtenaren het belangrijk vinden om nieuwe dingen te leren. Het is dus niet zo dat het ontwikkelpotentieel bij praktisch geschoolden laag is. Verre van. Toch weet ongeveer 1 op de 3 niet zijn/haar weg te vinden als het gaat welke trainingen, cursussen of workshops er kunnen worden gedaan. Wanneer er getraind en geschoold wordt, is dit in 40% van de gevallen omdat het werk dit van ze verlangt. Werk, dat volgens een deel van de respondenten moeilijker en/of fysiek zwaarder is geworden. Kijkend naar de communicatievoorkeuren is een persoonlijk gesprek of email de meest aansprekende vorm. Eerder in dit hoofdstuk werd onder meer ook het teamoverleg of een weekopening aangehaald. Bovendien neemt het enthousiasme voor leren en ontwikkelen toe, wanneer het samen met collega's kan en onder werktijd. Verder is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende, zowel als het gaat om het creëren van het bewustzijn als het leergedrag zelf (zie Figuur 2.10). Informeel leren en (non) formeel leren zijn communicerende vaten, waarmee we ons dus niet blind moeten staren op alleen (non) formeel leren. Tot slot is het belangrijk om oog te houden voor oudere gemeenteambtenaren die gemiddeld genomen een lagere noodzaak zien om nieuwe dingen te leren.

3 VERDIEPENDE BEVINDINGEN VIA DIEPTE-INTERVIEWS EN ONLINE-FOCUSGROEP

3.1 INLEIDING

Via een online-focusgroep met leidinggevendenden/HR medewerkers van de deelnemende gemeenten én een vijftal diepte-interviews met gemeenteambtenaren (4 mannen en 1 vrouw in leeftijd variërend van 40 tot en met 63 jaar) in de salarisschalen 1 tot en met 6, is naar extra verdieping gezocht van wat in het voorgaande is besproken.

3.2 DIEPTE-INTERVIEWS: PRAKTISCH, PERSOONLIJK EN PROFIJT (3 P'S)

De gesprekken met gemeenteambtenaren vonden plaats in Rotterdam en het betrof medewerkers die zich bezighouden met de inzameling en verwerking van afval en groenonderhoud. Tijdens deze verdiepende gesprekken is vooral duidelijk geworden dat er behoefte lijkt te zijn aan drie sleutelkenmerken die het leeraanbod aantrekkelijker maken: wanneer het praktisch is, de communicatie persoonlijk van aard is en er een directe relatie is met een tastbare uitkomst (financieel of persoonlijk; 'profijt').

Het gevoel dat leren en ontwikkelen belangrijk is, verschilt van persoon tot persoon. Zo vertelde een 63-jarige vrouw met een migratieachtergrond bijvoorbeeld dat ze (in moeilijk verstaanbaar Nederlands) al 23 jaar binnen de gemeente werkzaam is en ook niet anders kan en wil:

“Leren? (lachend) ik weet het niet. Ben gewoon lekker aan het werk met de veegmachine. (..) soms is het hard werken maar meestal ook niet. Gewoon bezig zijn met het team. Ik vind dat best goed zo.”

Het bovenstaande citaat illustreert beknopt hoe de voorkeur voor leren en ontwikkelen onder andere afhankelijk is van de loopbaanfase en de mate waarin een medewerker in staat is om te leren. Zeker wanneer iemand zich tegen het einde van de loopbaan bevindt en al jaren actief is in hetzelfde werk, en dan wordt geconfronteerd met de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te verwerven, is het enthousiasme om dit te doen niet per definitie groot.

Anders wordt het verhaal wanneer het gaat om medewerkers die nieuwe vaardigheden nodig hebben om hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt duurzaam op peil te houden. In die gevallen wordt al snel duidelijk dat verbetermogelijkheden om te komen tot een beter bereik van het leer- en ontwikkelaanbod te maken heeft met de drie eerder aangehaalde sleutelkenmerken. Zoals in dit gesprek met een 50-jarige man die actief is rond de inzameling en verwerking van afval:

“Ik werk al lang hier. Eerst via de Roteb, maar dat bestaat niet meer. Ik haal afval op en ben erg blij met de vrijheid die ik heb, hoewel het werk verandert. Meer kpi's en omgaan met mensen op straat die agressiever zijn dan toen ik begon. (..) ik heb het naar m'n zin maar denk ook vaak 'wil ik dit voor altijd blijven doen?' (..) Ik heb mbo3 en denk van 'er is vast meer binnen de gemeente'. Je moet niet vastroesten. (..) maar je krijgt alles via e-learnings en geen idee wat je er verder mee moet. (..) je moet het zelf vinden.”

Tijdens het bovenstaande gesprek komt onder andere naar voren wat manieren kunnen zijn om de interesse in leren en ontwikkelen voor medewerkers te bevorderen. De betreffende respondent legt uit dat niet alles even goed bekend is en dat het veel uitmaakt wie de leidinggevende is. Daarnaast is het directe nut van een opleiding of cursus ('wat moet je ermee') niet altijd even duidelijk, evenals de uitkomst ervan:

"Het zou helpen als je weet wat het je oplevert. Bijvoorbeeld het sparen voor een kadobon als je iets volgt of ergens op klikt (..) of dat je weet van hier kan ik dit of dat mee in mijn werk (..) of dat het goed is voor een functie die je wilt hebben."

Het belang van een praktisch aanbod en duidelijke uitkomst ('profijt') zijn niet te onderschatten aspecten om het leer- en ontwikkelaanbod richting deze groep medewerkers in lagere functieniveaus te doen slagen. Een 61-jarige man vult dit aan door te wijzen op het belang van een laagdrempelige manier van communiceren:

"Een post-it in de bedrijfskantine ophangen? Op de koelkast?"

Daarnaast komt (wederom) het belang van een persoonlijke benadering door de leidinggevende ter sprake:

"Ja, je leidinggevende is belangrijk. Als hij het niet goed met je voor heeft of geen tijd of interesse heeft ben je de sjaak. Zo is het."

De relatie tussen ondersteuning van de leidinggevende als het gaat om zowel het creëren van het bewustzijn als het leergedrag zelf, kwam al in het vorige hoofdstuk aan bod en is onlosmakelijk verbonden met een verhoogd niveau van leren en ontwikkelen van medewerkers in de lagere gemeentelijke functieschalen. Ook hierin wordt gewezen op het belang van laagdrempelige communicatie, zo ook door deze 40-jarige chauffeur bij de ophaaldienst van ondergrondse afvalcontainers:

"Een leiding die, bij wijze van spreken, op kantoor zit met de gordijnen dicht, werkt niet. Als we pauze hebben denk ik vaak: loop even langs. Al is het maar een praatje pot, het geeft binding. Als je ons vervolgens ergens mee wil helpen of je hebt iets van ons nodig, wordt daar ook beter op gereageerd."

Natuurlijk vormen de 5 geïnterviewde gemeenteambtenaren geen uitputtend beeld van de werkpraktijken in de gemeentelijke sector. Het zijn daarentegen wel indicaties van mechanismen die in de dagelijkse praktijk voor kunnen komen en deels aansluiten bij bevindingen in het vorige hoofdstuk.

3.3 REFLECTIE: ONLINE-FOCUSGROEP

Tijdens een online-focusgroep met de deelnemende gemeenten (en enkele stakeholders vanuit vakbeweging en VNG) is er herkenning van verschillende bevindingen, zoals het belang van ondersteunend leiderschap en een laagdrempelige communicatie. Maar er wordt ook gewezen op de grote diversiteit in de gemeentelijke sector. Zo maakt de gemeentegrootte (en mate van stedelijkheid) bijvoorbeeld uit, evenals de wijze waarop leren en ontwikkelen is ingebed in de gemeentelijke organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de budgetten, omvang en rollen van professionals die zich met de betreffende thematiek bezighouden.

Wat vooral op instemming kan rekenen is dat leren en ontwikkelen altijd ingebed dient te zijn in bestaande werkpraktijken. Met andere woorden, medewerkers willen een directe koppeling zien met hun huidige en toekomstige werkzaamheden. Een andere terugkerende conclusie is dat gemeenten nog meer van elkaar kunnen leren, want het bereiken van praktisch geschoolde vakmensen in lagere salarisschalen gaat niet vanzelf. Gevraagd naar manieren om het leren en ontwikkelen van gemeenteambtenaren in de salarisschalen 1 tot en met 6 nog beter te verankeren, voeren we hieronder

een praktijkvoorbeeld op van een gemeente die bewust een rol heeft genomen in het actief bereiken van gemeenteambtenaren, al dan niet in lagere salarisschalen. Dit is zeker niet de enige gemeente die kan worden aangehaald, maar het is wel één van de voorbeelden waar andere gemeenten mogelijk inzichten aan kunnen ontlelen en hun voordeel doen.

Casus Peel Maas: het belang van nabijheid

De Limburgse gemeente Peel en Maas is één van de deelnemende gemeenten aan de voorliggende verkenning en heeft ongeveer 45.000 inwoners. We halen deze gemeente in dit hoofdstuk kort aan omdat ze met haar aanpak nadrukkelijk kiest voor korte en praktische communicatielijnen naar de werkvloer en werkt vanuit de principes van nabijheid en gemeenschapszin als wezenskenmerken van haar aanpak. Dit houdt allereerst in dat ze een eigen cluster leren en ontwikkelen in het leven heeft geroepen om het belang van het onderwerp te benadrukken, met 3 medewerkers die zich er primair mee bezighouden. Leren en ontwikkelen is hiermee een nadrukkelijk onderdeel van gemeentelijk beleid en bijvoorbeeld geen onderdeel van HRM. Met een eigen academy én samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties (zoals onder andere tot uiting komt in 'Hal 9', een eigen fysieke plek rond ontmoeten, oriënteren, leren en ontwikkelen voor inwoners), is er veel aandacht voor de inzetbaarheid van personeel en meer algemeen van haar burgers. Opvallend is dat deze gemeente de lijnen zo kort mogelijk wenste te houden met haar doelgroepen ('geen onnodige tussenschakels') en zo min mogelijk activiteiten uitbesteedt aan externe bedrijven (zoals bij groenonderhoud). Bovendien staat het denken in wat mensen kunnen centraal, tot uiting komend in de term 'vakmensschap' in tegenstelling tot 'vakmanschap' in gemeentelijk beleid.

De algehele overtuiging is dat iedereen kan en wil leren en zich ontwikkelen, of het nu om fysieke (hand)arbeid gaat of om theoretisch-administratief werk. Als het gaat om de leerinterventies zelf, wordt er waar mogelijk gebruik gemaakt van de ervaringskennis van werknemers zelf en is er in de praktijk veel contact met operationeel leidinggevend als het gaat om het bewaken van de LLO-voortgang en wat mensen op de werkvloer wensen.

Wat de bovenstaande casus vooral laat zien is het benadrukken van het belang van leren en ontwikkelen in de gemeentelijke organisatie, korte lijnen en zo min mogelijk externe inhuur, gekoppeld aan het gebruik van ervaringskennis. Hier is de besproken gemeente niet uniek in maar het beantwoordt wél aan de roep om een praktische, persoonlijke en profijtgerichte aanpak (zie eerder). Uit alle gepresenteerde resultaten in de besproken hoofdstukken, wordt in het volgende hoofdstuk een balans opgemaakt. Wat kunnen we van deze verkennende studie leren?

4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Welke conclusies zijn nu te trekken, op basis van de eerdere hoofdstukken? We zullen dat hieronder doen, per onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag 1: Wat zijn de specifieke behoeften en uitdagingen van medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentesector, met betrekking tot hun loopbaan- en ontwikkelperspectief (bewustzijn en gedrag)?

Er is een hoog besef dat leren en ontwikkelen belangrijk is. In totaal 83% geeft in de vragenlijst aan het belangrijk te vinden nieuwe dingen te leren. Daarnaast geeft bijna twee derde (65%) aan te weten welke trainingen en cursussen er op het werk kunnen worden gedaan. Dit houdt in dat een derde van de bevroegde gemeenteambtenaren niet of onvoldoende op de hoogte is. Gegeven het hoge besef dat leren en ontwikkelen belangrijk is, bevindt zich hier onbenut leerpotentieel. Ten aanzien van het leren en ontwikkelen zelf wordt niet alleen het werkplezier als doel van leren en ontwikkelen aangehaald, maar ook de behoefte om middels nieuwe inzichten gezond(er) te blijven. Er doen zich in de survey kleine verschillen voor tussen gemeentelijke medewerkers die overwegend hoofd- dan wel handarbeid verrichten. Zo is het bereik onder medewerkers die overwegend handarbeid verrichten lager dan onder andere medewerkers en vinden ze het gemiddeld genomen iets minder belangrijk om nieuwe dingen te leren.

Onderzoeksvraag 2: Welke factoren in de werkomgeving (veranderingen in het werk, ondersteuning in het werk door de leidinggevende en ondersteuning van collega's) beïnvloeden het loopbaan- en ontwikkelperspectief van medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentesector?

Ongeveer 1 op de 4 tot 1 op de 3 van de ondervraagde gemeenteambtenaren is van mening dat het werk in het afgelopen jaar moeilijker is geworden. Twintig procent vindt dat het werk sneller moet worden uitgevoerd, 31% vindt dat werk moeilijker is geworden en 25% is van mening dat het werk fysiek zwaarder is. Toch wijzen de multivariate analyses uit dat taakcomplexiteit niet significant samenhangt met het leer- en ontwikkelperspectief van mensen. Wél hangt de ondersteuning van een leidinggevende positief samen met het besef dat leren en ontwikkelen belangrijk is. Verder zijn er verschillende directe effecten met het volgen van een training, cursus of workshop. Wanneer iemand het belangrijk vindt om nieuwe dingen te leren is er een grotere kans dat iemand in het afgelopen jaar formeel dan wel non formeel een training, cursus of workshop heeft gevolgd. Wanneer een leidinggevende duidelijk communiceert en/of wanneer iemand altijd bij de leidinggevende terecht kan voor leren en ontwikkelen, dan neemt de kans dat iemand zich bijschoolt toe. Wanneer iemand daarentegen vooral informeel schoolt via collega's, dan neemt de kans op formele scholing af. In dat opzicht zijn informeel en (non)formeel scholen communicerende vaten.

Onderzoeksvraag 3: Welke factoren in de persoonsomgeving (leeftijd en ervaren werkzekerheid op de arbeidsmarkt) beïnvloeden het loopbaan- en ontwikkelperspectief van medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentesector?

De statistieken laten zien dat oudere mensen het minder belangrijk vinden om nieuwe dingen te leren, gegeven de negatieve associatie met het bewustzijn rond het belang van leren en ontwikkelen. Het ontwikkelen van een leer- en ontwikkelaanbod heeft derhalve het meeste baat wanneer dit specifiek wordt ingezet op de doelgroep relatief oudere werknemers. Tot slot, neemt met een grotere ervaren

werkzekerheid de kans op (non)formeel scholen af. Een voor de hand liggende interpretatie is dat er dan simpelweg minder reden wordt gezien om bij te leren.

Onderzoeksvraag 4: Welke communicatiekanalen zijn het meest effectief om medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentesector te bereiken en ondersteunen?

Persoonlijke gesprekken, een gerichte email of tijdens een teamoverleg of weekstart het belang van leren en ontwikkelen aankaarten zijn vaker gehoorde antwoorden als het gaat om de gewenste communicatiekanalen van de onderzochte doelgroep. Wel scoort met name de email gemiddeld genomen wat lager onder gemeenteambtenaren die overwegend handenarbeid verrichten. Tijdens de diepte-interviews kwam ook een instrumentele kant naar voren; wanneer er prikkels worden verbonden aan deelname (zoals het sparen voor een kadobon bij het aanklikken van een email of deelname aan een scholingsactiviteit) lijkt participatie eerder voor de hand te liggen. Verder stijgt het enthousiasme om deel te nemen aan een leeractiviteit wanneer dit samen met collega's kan en als het plaatsvindt in werktijd. De geventileerde antwoorden wijzen op een 'hands-on' en persoonlijke aanpak, waarbij opvallend genoeg op het oog vrij traditionele communicatiekanalen worden genoemd. Dit in tegenstelling tot andere geluiden, dat gebruik moet worden gemaakt van diverse vormen van beeldmateriaal en visualisaties, zoals bv. theatersessies (Buiskool et al., 2025). De onderzochte doelgroep lijkt vooral in beweging te komen met op het oog eenvoudige, maar persoonlijke boodschappen rond het praktische belang van leren en ontwikkelen. En wanneer er een duidelijk nut zichtbaar is van het leren en ontwikkelen.

Onderzoeksvraag 5: Welke concrete aanbevelingen kunnen worden gedaan aan gemeenten om - gegeven de onderzoeksbevindingen- het leer- en ontwikkelperspectief van medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 6 van de gemeentesector te verbeteren?

Het voorgaande impliceert dat het leer- en ontwikkelperspectief van de onderzochte doelgroep wordt bepaald door een combinatie van factoren; persoonlijke kenmerken (leeftijd en ervaren werkzekerheid), de werkcontext (ondersteunend leiderschap en informeel leren van collega's), de leercontext (samen met collega's leren, in werktijd, kortdurend en bij voorkeur praktisch toepasbaar met als doel het werkplezier en/of gezondheid te verbeteren), en de communicatiestijl (persoonlijk en bij wat gangbaar is op de werkvloer, zoals tijdens een teamoverleg of post-its in de bedrijfskantine, hierbij gebruikmakend van financiële prikkels om het leergedrag te stimuleren).

Op basis van het voorgaande kunnen gemeenten drempels om te leren onder andere verlagen door:

- Ondersteuning van de leidinggevende.
- Integrale aandacht voor leren en ontwikkelen.
- Een (meertalig) leeraanbod te ontwikkelen met extra aandacht voor oudere werknemers.
- Een (meertalig) leeraanbod te ontwikkelen met extra aandacht voor saamhorigheid, praktische toepasbaarheid en activiteiten in werktijd.
- Financiële beloningen in te bouwen om leren en ontwikkelen te stimuleren.
- Persoonlijke communicatie in te zetten in plaats van goedbedoelde generieke en 'moderne' uitingen. Versterking van de vaardigheden van leidinggevendens ligt mogelijk voor de hand om dit te faciliteren. Verder vragen de praktisch geschoolden in deze studie niet om 'creatieve aandacht' zoals spelletjes en theatersessies, maar vooral om een serieus gesprek waarin ze de gelegenheid krijgen om hun verhaal te doen.
- Geen woorden te gebruiken zoals duurzame inzetbaarheid, scholing en ontwikkeling, maar accenten te leggen op zaken als werkplezier en gezondheid.
- Het belang van informeel leren te erkennen.

Een aanvulling en kanttekening bij het bovenstaande is dat er in het onderzoek ook enkele voorbeelden zijn gevonden van personen die geen behoefte lijken te hebben aan scholing en ontwikkeling. Het gaat dan bijvoorbeeld om 60-plussers die al relatief lang binnen de gemeente actief zijn (soms via een

inmiddels niet meer bestaande instroom- en doorstroombaan) en naar eigen indruk minder capaciteiten hebben om hun leervermogen in de toekomst te versterken. In die gevallen ligt een nadruk op het informeel leren van collega's eerder voor de hand als belangrijke bron om het leer- en ontwikkelperspectief te ondersteunen en minder op het aanbieden van een (non) formeel scholingsaanbod.

Tot slot is gegeven de doelgroep een beperkt aantal variabelen meegenomen in het onderzoek en heeft een zestal gemeenten deelgenomen. De voorliggende studie heeft daarom nadrukkelijk het kenmerk van een *verkenning* en verdient navolging in andere gemeenten én verlangt verdere kennisdeling tussen gemeenten om van elkaars successen en 'falen' te leren.



BIJLAGEN

I LITERATUUR

- A&O fonds gemeenten (2024). *Hoe gemeenten leren en ontwikkelen organiseren*. Den Haag: A&O fonds gemeenten.
- Asfar, B., Badir, Y., Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior, *Industrial Management & Data Systems*, 114(8): 1270-1300.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179-211.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beausaert, S. et al. (2025). *Welke werknemer leert en waarom? Een integratief en dynamisch perspectief op de deelname aan levenslang ontwikkelen*. Instituut GAK.
- Buiskool, B-J, Mulder, L., Gelderblom, A. & Van den Heuvel, L. (2025). *Evaluatie STAP/OPO*. Rotterdam: Ockham/SEOR.
- Fleischmann, M., Van den Broek, T. & Koster, F. (2015). Bereidheid van werkgevers te investeren in | opleidingen van oudere werknemers: een vignetstudie, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 30(3): 273-291.
- Hartog, M. den et al. (2025). *Voortgang MDIEU-regeling: bereik en eerste effecten*. Rotterdam: SEOR.
- Koen, J. & Parker, S. (2020). In the eye of the beholder: How proactive behavior alters perceptions of insecurity, *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6): 385-400.
- Künn, A. et al. (2022). *Leven lang ontwikkelen in Nederland*. Maastricht: ROA.
- Künn, A. et al. (2024). *Leren en ontwikkelen in Nederland*. Maastricht: ROA.
- Manuel, K. (2021). Duurzame inzetbaarheid in de industrie, *Tijdschrift voor HRM*, 1: 1-25.
- Molleman, S. et al. (2021). *Duurzame inzetbaarheid in de gemeentelijke sector*. Amsterdam: Regioplan.
- Sanders, J. et al. (2013). Duurzame inzetbaarheid van lageropgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap, *Holland/Belgium Management Review*, 149: 53-61.
- Sanders, J. et al. (2018). Duurzame inzetbaarheid van laaggekwalficeerde werknemers: werken aan competentiebeleving, *Gedrag & Organisatie*, 31(2): 151-172.
- SER (2023). *Leven lang ontwikkelen*. Den Haag: SER.

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van A&O fonds Gemeenten.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal in dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV.