



## Leren en ontwikkelen bij het Rijk

Notitie met verdiepende analyses op basis van  
het Werkonderzoek 2022

**Auteurs:** Rick Borst, Sil Vrielink en Tessa Janssen

**In opdracht van:** Personeelsbeleid Rijk, Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties

**Februari 2024**

# 1. Introductie

Een leven lang ontwikkelen is één van de belangrijkste thema's voor de Rijksoverheid. Door de specifieke context van de Rijksoverheid met één van de snelst vergrijzende personeelsbestanden in combinatie met een aanhoudende "war for talent" door de arbeidsmarktkrapte is dit ook niet zo gek ([Rijksoverheid, 2018](#)). Tegelijkertijd lijkt er sterke verdeeldheid te zijn onder ambtenaren over de kwaliteit van 'leren & ontwikkelen' (L&O) binnen het openbaar bestuur. Zo staan bijvoorbeeld loopbaanontwikkelingsmogelijkheden onder medewerkers in het openbaar bestuur al jarenlang in de top 5 meest genoemde instroommotieven alsook in de top 5 meest genoemde uitstroommotieven ([Janssen & Vrieling, 2022](#); [De Groot & Vrieling, 2019](#)). Ook het L&O-aspect talentmanagement wordt over het algemeen relatief matig beoordeeld door ambtenaren in het openbaar bestuur ([Janssen & Vrieling, 2022](#)). In deze notitie wordt nader ingezoomd op de sector Rijk en wordt gekeken waar die verdeeldheid in oordelen rondom L&O door kunnen worden verklaard. Daarbij zal in eerste instantie worden gekeken naar hoe rijksambtenaren aspecten rondom L&O beoordelen om vervolgens in kaart te brengen welke persoons-, werk- en organisatiekenmerken bijdragen aan deze oordelen.

## Achtergrond van deze notitie:

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties monitort periodiek de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Een belangrijk instrument daarvoor is het [Werkonderzoek](#). Het Werkonderzoek is uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het programma Venster voor Medewerkers van ICTU. Naast allerlei HR-thema's, wordt er in het Werkonderzoek aandacht besteed aan diverse organisatievraagstukken en aan de sociale veiligheid van medewerkers.

Het Werkonderzoek richt zich op medewerkers in de publieke sector. Het Rijk maakt daar deel van uit. Op basis van gegevens uit de Polisadministratie is door het CBS een naar sector gestratificeerde steekproef getrokken. In 2022 hebben in het Rijk 7.834 van de 17.565 benaderde medewerkers (44,6%) aan het onderzoek meegedaan. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen zijn weegfactoren berekend door het CBS. Deze corrigeren voor afwijkingen in de responsverdeling naar: geslacht, leeftijd, herkomst, type gezin, inkomen en landsdeel. Op basis hiervan kan een betrouwbaar beeld worden geschetst over de werkbeleving van medewerkers in het Rijk.

In 2022 is er een Kernrapport gemaakt met de belangrijkste inzichten uit het Werkonderzoek. Op verzoek van de Afdeling Personeelsbeleid Rijk van het ministerie van BZK zijn er een aantal secundaire analyses uitgevoerd op basis van het Werkonderzoek, waarbij in deze notitie gefocust wordt op het thema Leren & Ontwikkelen (L&O).



## 2. Leren & ontwikkelen bij het Rijk

In de analyses wordt er gekeken naar drie aspecten van leren & ontwikkelen, te weten loopbaanontwikkeling (2.1), leeractiviteiten zoals training en opleiding (2.2) en talentmanagement (2.3). Waar loopbaanontwikkeling vooral is gericht op het leren en ontwikkelen voor toekomstige functies, zijn training en opleiding vooral gericht op het leren en ontwikkelen van medewerkers om de huidige functie te kunnen uitoefenen. Talentmanagement heeft tegelijkertijd beide aspecten in zich.

### 2.1 Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

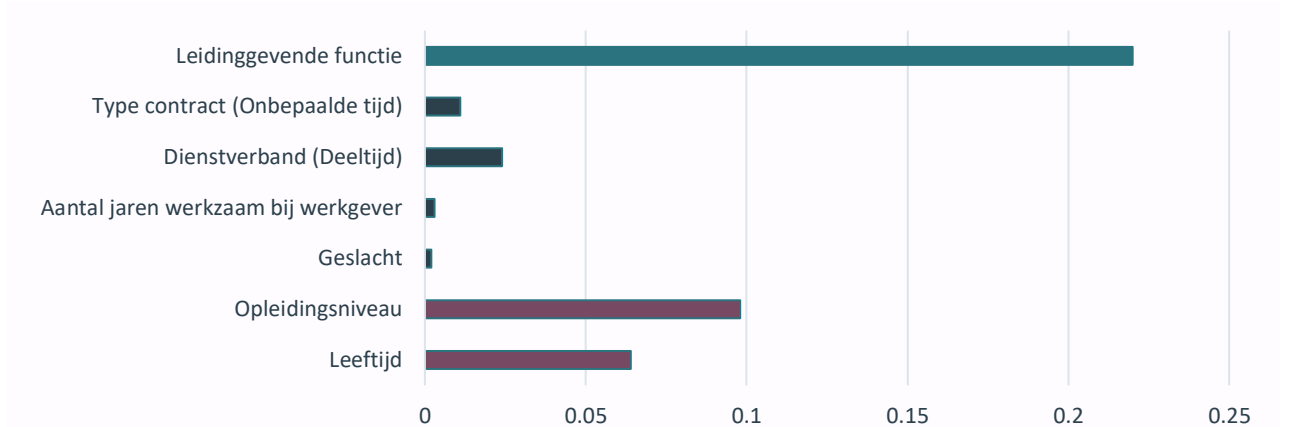
Het eerste L&O aspect waarop wordt ingezoomd is loopbaanontwikkeling. Op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot en met 5 (zeer tevreden) geven rijksambtenaren gemiddeld een 3.5 voor de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Dat betekent dat men tussen neutraal en tevreden oordeelt over de mogelijkheden. Hieronder wordt ingegaan op welke aspecten bijdragen aan dit oordeel.

#### 2.1.1 Invloed demografische kenmerken

Uit het Kernrapport Werkonderzoek 2022 bleek dat enkele demografische kenmerken zoals leeftijd er mogelijk toe doen in de oordelen rondom loopbaanontwikkeling in het openbaar bestuur. In figuur 1 wordt daarom in eerste instantie gekeken naar een aantal demografische kenmerken van rijksambtenaren in relatie tot hun oordelen over loopbaanontwikkeling.



**FIGUUR 1: BEÏNVLOEDENDE DEMOGRAFISCHE KENMERKEN VOOR DE TEVREDENHEID MET LOOPBAANONTWIKKELING BIJ HET RIJK\***

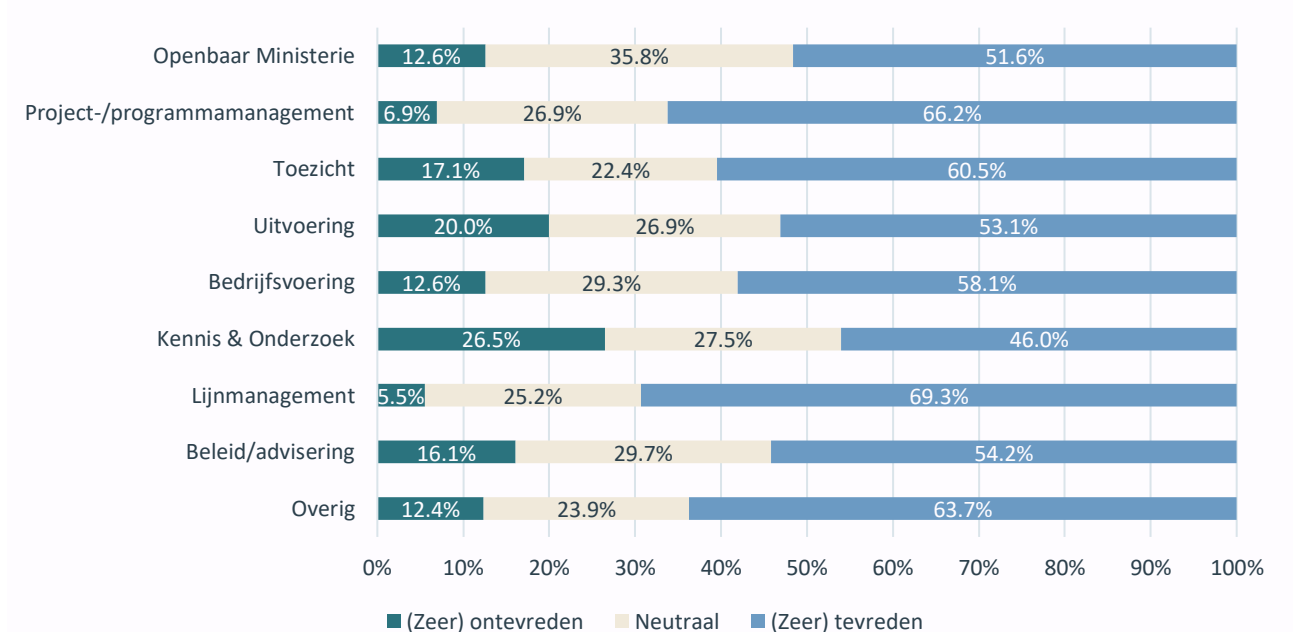


*\*(Paars-)Rode staven laten significante negatieve invloeden zien, (zee)groene staven laten significante positieve invloeden zien, zwarte staven laten niet significante invloeden zien.*

Zoals uit figuur 1 blijkt, zijn een drietal demografische factoren van rijksambtenaren bepalend voor hun tevredenheid met loopbaanontwikkeling. Zo blijken leidinggevendenden een stuk tevredener te zijn dan ambtenaren in een niet-leidinggevende functie. Bovendien blijken lager opgeleide medewerkers en jongeren tevredener te zijn dan hun hoger opgeleide en oudere collega's. De overige verschillen in demografische kenmerken tussen ambtenaren zoals type contract ((on)bepaalde tijd), type dienstverband (voltijd/deeltijd), geslacht en aantal jaren werkzaam blijken niet bepalend te zijn voor de tevredenheid.

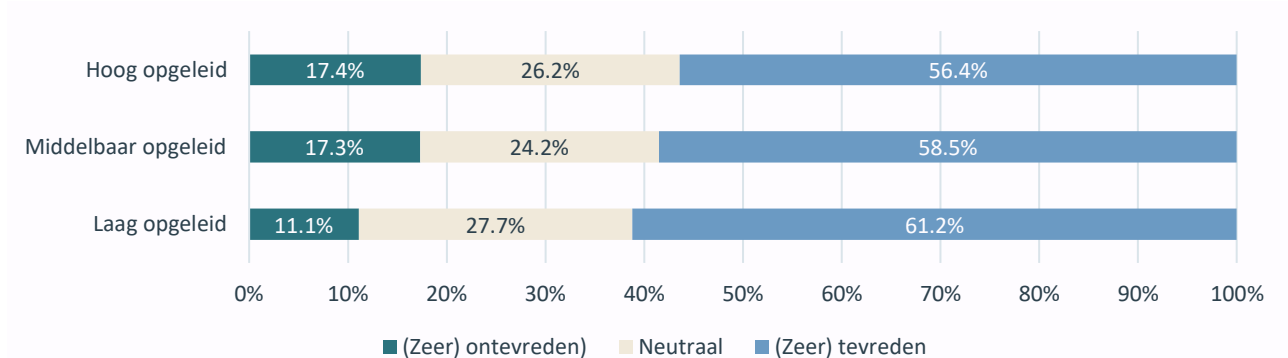
Aangezien functiedomein, opleidingsniveau en leeftijd bepalend blijken te zijn voor de oordelen over loopbaanontwikkeling worden deze drie factoren nader bekeken. In de figuren 2, 3 en 4 wordt daarom gekeken naar respectievelijk het functiedomein, het opleidingsniveau en de leeftijd in relatie tot de oordelen over loopbaanontwikkeling.

**FIGUUR 2: TEVREDENHEID MET LOOPBAANONTWIKKELING NAAR FUNCTIEDOMEIN**



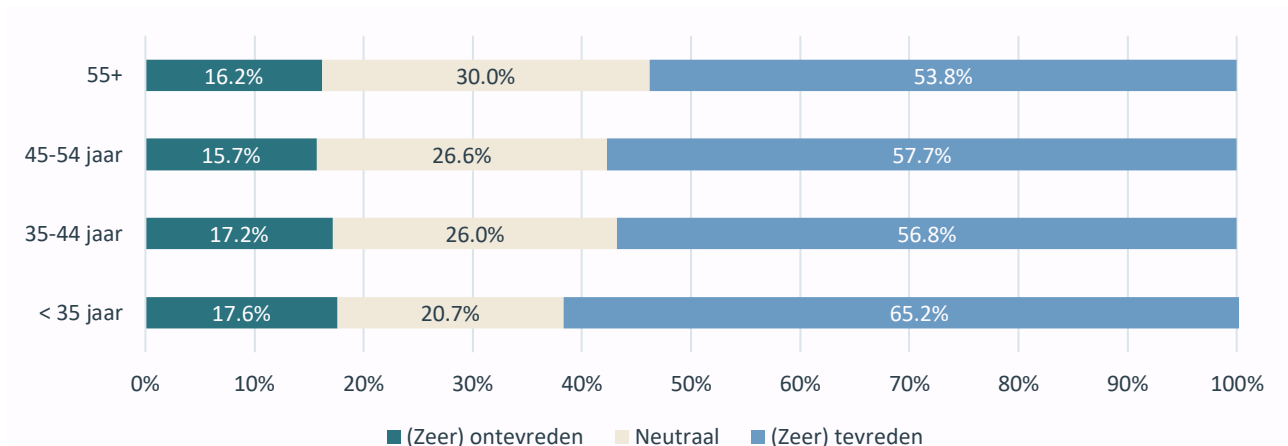
Uit figuur 2 blijkt dat er vrij grote verschillen zichtbaar zijn in de oordelen over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden tussen de functiedomeinen. Zo zijn de rijksambtenaren in het functiedomein kennis en onderzoek relatief veruit het minst tevreden over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (slechts 46% is tevreden) terwijl de rijksambtenaren in managementdomeinen (d.w.z. lijnmanagement en project-/programmamanagement) veruit het meest tevreden zijn (respectievelijk 69,3% en 66,2% is tevreden).

**FIGUUR 3: TEVREDENHEID MET LOOPBAANONTWIKKELING NAAR OPLEIDINGSNIVEAU**



Uit figuur 3 is op te maken dat een groter aandeel van de lager opgeleiden tevreden is met loopbaanontwikkelingsmogelijkheden dan van de middelbaar en hoog opgeleiden. Tussen de lager opgeleiden en hoog opgeleiden is het grootste verschil zichtbaar.

**FIGUUR 4: TEVREDENHEID MET LOOPBAANONTWIKKELING VOOR VERSCHILLENDE LEEFTIJDSCATEGORIEËN**



Uit figuur 4 is op te maken dat van de jongere rijksambtenaren (< 35 jaar) een beduidend groter aandeel tevreden is met de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden dan van de andere leeftijdscategorieën. Tussen de groep jongere rijksambtenaren (jonger de 35 jaar) en de oudste groep rijksambtenaren (55+) is het grootste verschil zichtbaar.

## 2.1.2 Invloed persoons-, werk- en organisatiekenmerken



Naast demografische kenmerken zijn er vele andere aspecten die mogelijk de verschillende oordelen over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden kunnen bepalen. Met behulp van een regressieanalyse is een aantal van deze aspecten onderzocht. In box 1 zijn deze aspecten toegelicht, ingedeeld naar persoonlijke competenties, het werkklimaat en management en leiderschap. In figuur 5 worden de resultaten van de analyse getoond.



## BOX 1

### *Persoonlijke competenties*

Persoonlijke competenties die vaak in verband worden gebracht met L&O aspecten zijn interne en externe ervaren inzetbaarheid, professionele gedrevenheid, flexibiliteit, anticipatie en expertise. Interne inzetbaarheid betreft het vermogen om binnen de eigen organisatie ervoor te zorgen dat de huidige baan goed uitgevoerd kan worden en nieuwe carrièrekansen aangegrepen kunnen worden terwijl externe inzetbaarheid zich richt op het vermogen om een nieuwe baan te vinden, mogelijk buiten de kaders van de huidige baan en werkgever. Professionele gedrevenheid gaat over de mate waarin een medewerker intrinsiek gedreven is om zich professioneel te ontwikkelen. Flexibiliteit gaat over de mate waarin een medewerker beschikt over aanpassingsvermogen. Beroepsexpertise heeft betrekking op de kennis en expertise die benodigd zijn voor het goed uitvoeren van een baan. Anticipatie gaat tot slot over de mate waarin medewerkers anticiperen en inspelen op toekomstige veranderingen in hun werksituatie.

### *Werkklimaat*

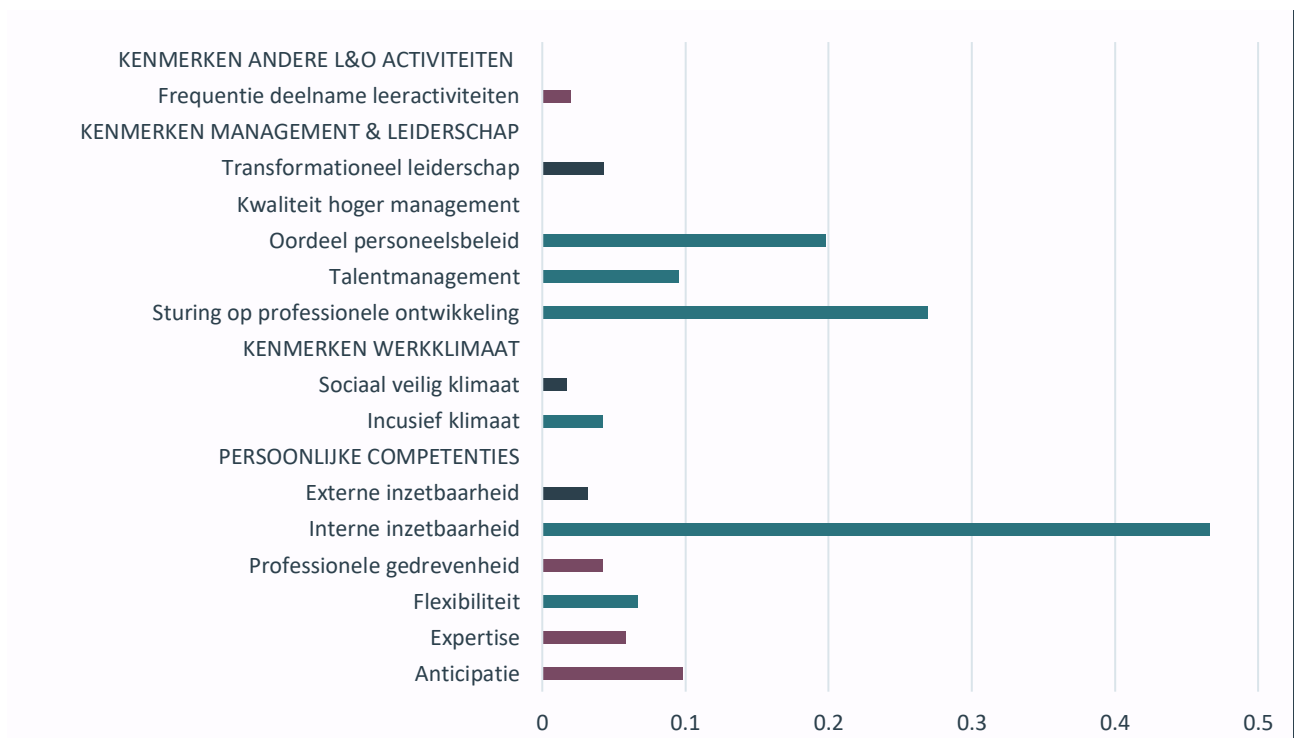
Aspecten van het werkklimaat die vaak in verband worden gebracht met L&O aspecten zijn een inclusief werkklimaat en een psychosociaal veilig werkklimaat. Een inclusief werkklimaat gaat over het betrekken van iedereen binnen de organisatie en het gelijk behandelen van personen. Een psychosociaal veilig klimaat is een omgeving waarin dilemma's open besproken kunnen worden met collega's, waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en waarin zo min mogelijk ongewenst gedrag voorkomt.

### *Management en leiderschap*

Aspecten van het management en leiderschap die in verband kunnen worden gebracht met L&O aspecten zijn oordelen over hoger management, personeelsmanagement, talentmanagement, transformationeel leiderschap en sturing op professionele ontwikkeling. Hoger management en personeelsmanagement spreken voor zich. Talentmanagement gaat om het aantrekken en behouden van talentvolle medewerkers. Transformationeel leiderschap gaat om het intellectueel stimuleren, intrinsiek motiveren en het middels een visie enthousiasmeren van medewerker. Sturing op professionele ontwikkeling gaat over de stimulans die medewerkers ervaren vanuit de organisatie om zich te ontwikkelen.



FIGUUR 5: BEÏNVLOEDENDE FACTOREN VOOR DE TEVREDENHEID MET LOOPBAANONTWIKKELING BIJ HET RIJK\*



\*(Paars-)Rode staven laten significante negatieve invloeden zien, (zee)groene staven laten significante positieve invloeden zien, zwarte staven laten niet significante invloeden zien.





Uit figuur 5 valt op te maken dat voornamelijk kenmerken van management en leiderschap positief bijdragen aan de tevredenheid over loopbaanontwikkeling. Meer specifiek gaat het om oordelen over het personeelsbeleid, talentmanagement en sturing op professionele ontwikkeling. De invloed van persoonlijke competenties zijn echter wisselend. Zo blijkt dat hoe hoger medewerkers oordelen over hun interne inzetbaarheid en flexibiliteit hoe tevredener ze zijn over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Andersom geldt tegelijkertijd dat hoe hoger medewerkers hun professionele gedrevenheid, expertise en anticipatie beoordelen hoe ontevredener zij zijn over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Een reden zou kunnen zijn dat het aanbod aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden wel aansluit op de gemiddelde medewerker, maar niet voldoende biedt aan medewerkers die sterk gericht zijn op professionele ontwikkeling, (vak)experts zijn en veel anticiperen op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Immers de kans is groot dat er vooral veel algemeen aanbod is, maar niet altijd toegespt op de mensen die heel gedreven, heel specifiek of heel actief zijn.

Ook de kenmerken van het werkklimaat zijn wisselend. Het inclusieve werkklimaat draagt wel bij aan de tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden maar een sociaal veilig werkklimaat blijkt geen bijdrage te hebben.

Aangezien vooral de kenmerken talentmanagement, sturing op ontwikkeling en het oordeel over het personeelsbeleid positief bijdragen aan de oordelen over loopbaanontwikkeling is specifieker gekeken waar dat door komt. Het oordeel over het personeelsbeleid spreekt voor zich maar binnen talentmanagement blijkt vooral het behouden van talent en het belonen van bovenmaats presteren het oordeel over loopbaanontwikkeling positief te stimuleren. Kijkend naar de sturing op professionele ontwikkeling blijkt vooral het *mogen* en *kunnen* ontwikkelen de tevredenheid over loopbaanontwikkeling te stimuleren.

Uit aanvullende analyses blijkt bovendien dat de jongste (<35 jaar) en oudste (55+) leeftijdsgroep geen toegevoegde waarde ziet in talentmanagement voor hun oordeel over loopbaanontwikkeling. Bovendien blijkt talentmanagement en het oordeel over het personeelsbeleid alleen voor de hoogopgeleide<sup>1</sup> groep medewerkers hun oordeel over loopbaanontwikkeling positief te beïnvloeden. De lager en middelbaar opgeleide ambtenaren zien hier geen toegevoegde waarde in.

## 2.2 Leeractiviteiten waaronder training & opleiding

Het tweede L&O aspect waarop wordt ingezoomd is het volgen van leeractiviteiten. Er kunnen vele verschillende leeractiviteiten worden onderscheiden die zorgen voor leren en ontwikkelen. In deze notitie worden 12 leeractiviteiten onderscheiden, drie formele (lange opleiding, korte opleiding, teamgerichte scholing) en 9 informele leeractiviteiten zoals coaching, feedback en intervisies. Rijksambtenaren volgden het afgelopen jaar gemiddeld 4 *verschillende* leeractiviteiten. Het kan dus tegelijkertijd wel zijn dat ze die leeractiviteiten meer dan één keer hebben uitgeoefend. In de paragrafen die volgen wordt ingegaan op welke demografische-, persoons-, werk- en organisatiekenmerken invloed hebben op het volgen van deze leeractiviteiten.

### 2.2.1 Invloed demografische kenmerken

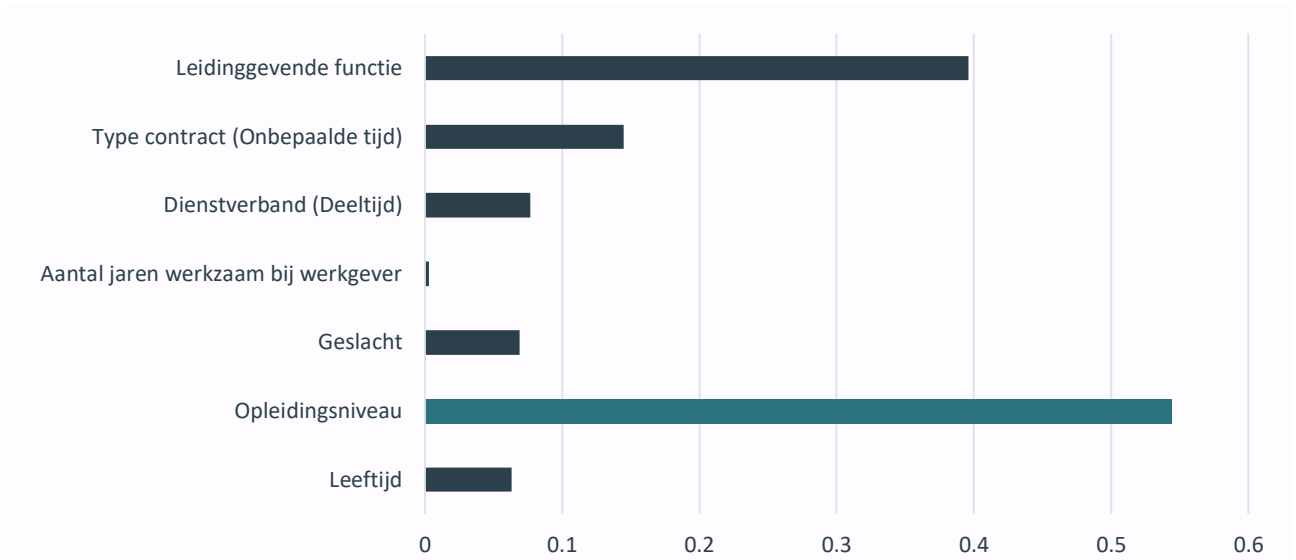
In figuur 6 wordt in eerste instantie gekeken naar een aantal demografische kenmerken in relatie tot het volgen van leeractiviteiten.

---

<sup>1</sup> Voor de indeling van het opleidingsniveau gebruikt het CBS registergegevens. In de beschikbare data zit de SOI 2016 indeling CBS, waarbij geldt: Laag: basisonderwijs, vmbo-b/k, mbo 1, praktijkonderwijs, vmbo-g/t, havo-onderbouw en vwo-onderbouw, Middelbaar: havo, vwo, mbo 2, mbo 3 en mbo 4, Hoog: HBO-bachelor, WO-bachelor, HBO-master, WO-master en doctor.



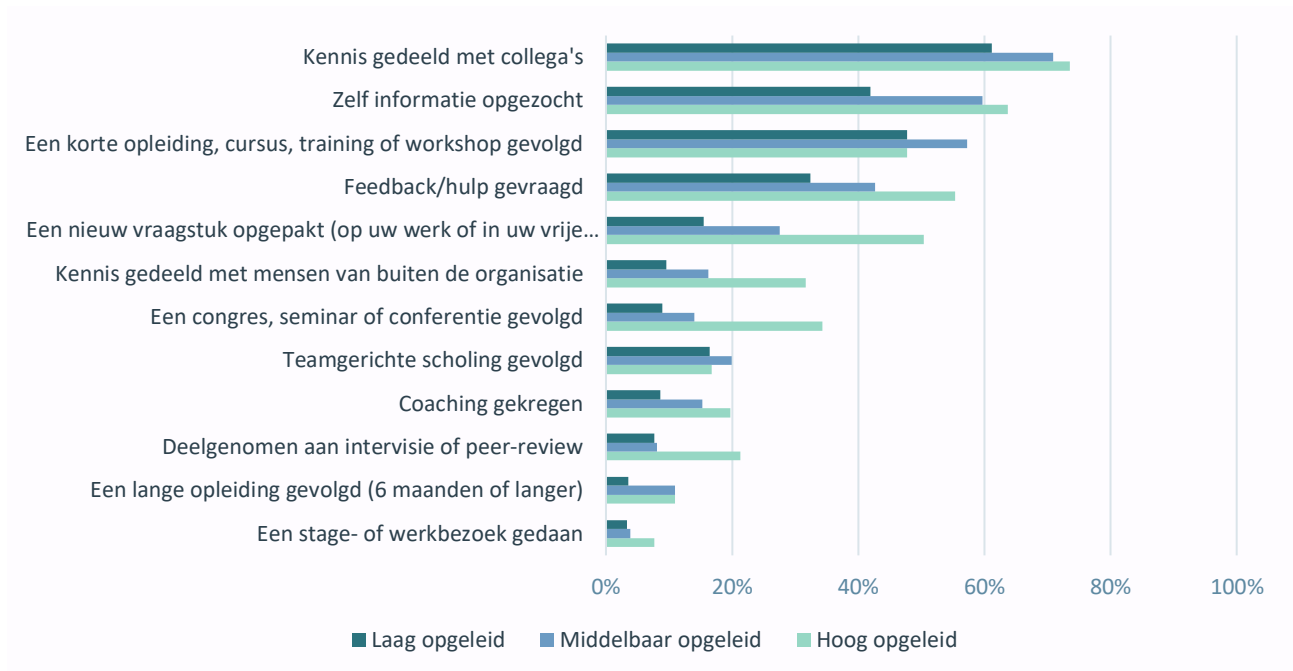
**FIGUUR 6: BEÏNVLOEDENDE DEMOGRAFISCHE KENMERKEN VOOR DE FREQUENTIE VAN GEVOLGDE LEERACTIVITEITEN DOOR RIJKSAMBTENAREN\***



*\*(Paars-)Rode staven laten significante negatieve invloeden zien, (zee)groene staven laten significante positieve invloeden zien, zwarte staven laten niet significante invloeden zien.*

Zoals uit figuur 6 blijkt, speelt enkel het opleidingsniveau een rol in de frequentie van gevolgde leeractiviteiten. Hoe hoger het opleidingsniveau, hoe meer verschillende leeractiviteiten. Alle andere verschillen in demografische kenmerken tussen ambtenaren zoals type contract ((on)bepaalde tijd), type dienstverband (voltijd/deeltijd), geslacht en leeftijd blijken niet bepalend te zijn voor de hoeveelheid gevolgde leeractiviteiten. Aangezien enkel opleidingsniveau bepalend blijkt te zijn voor de hoeveelheid gevolgde leeractiviteiten wordt dit kenmerk nader bekeken in figuur 7.

**FIGUUR 7: PARTICIPATIE IN LEERACTIVITEITEN IN DE AFGELOPEN 12 MAANDEN (%) NAAR OPLEIDINGSNIVEAU**



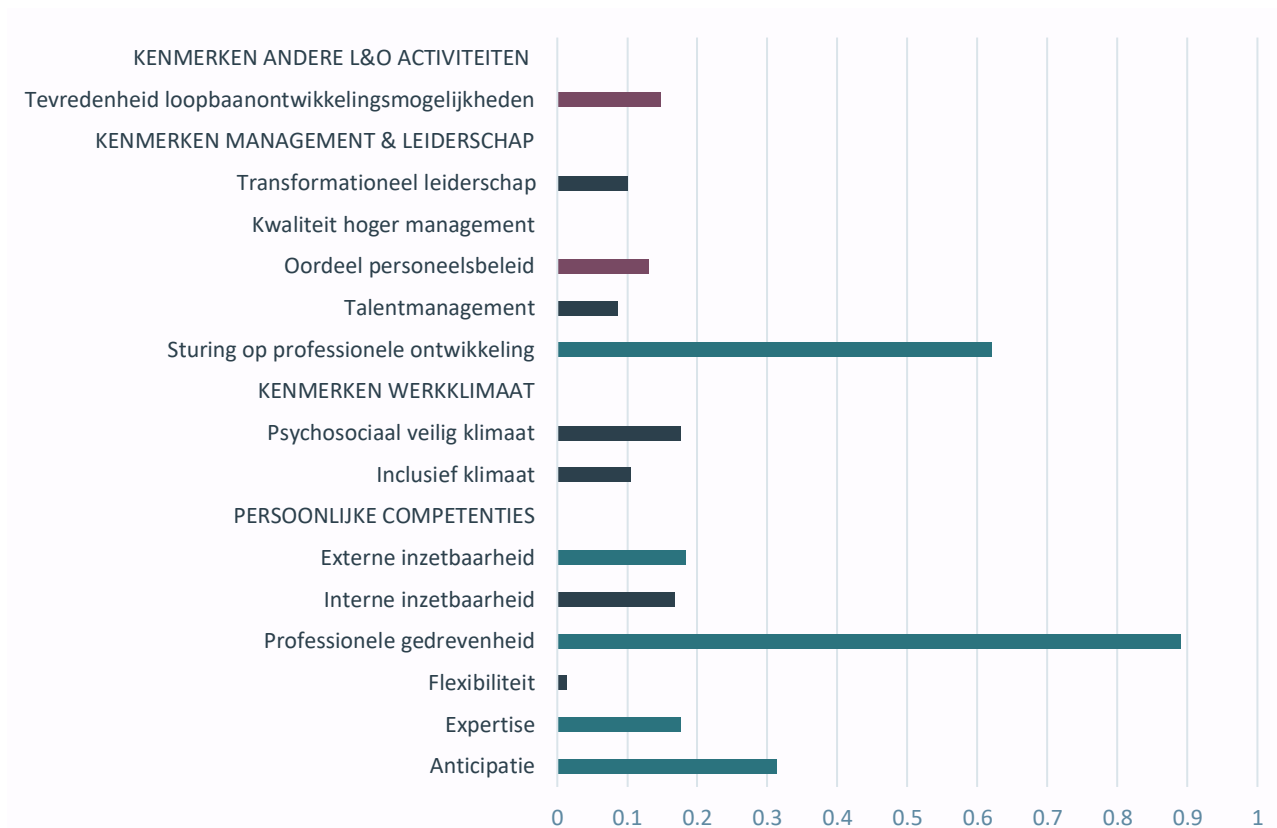
Figuur 7 laat zien dat voor alle *informele* leeractiviteiten geldt dat naarmate rijksambtenaren hoger opgeleid zijn zij deze meer volgen. Alle *formele* leeractiviteiten, te weten korte en lange opleidingen/cursussen en teamgerichte scholing, worden daarentegen het meeste gevolgd door de middelbaar opgeleiden.

### 2.2.2 Invloed persoons-, werk- en organisatiekenmerken

Naast demografische kenmerken zijn er mogelijk ook een aantal andere kenmerken die bijdragen aan de hoeveelheid gevolgde leeractiviteiten. Met behulp van een regressieanalyse is gekeken naar de aspecten die eerder in box 1 zijn toegelicht en ook zijn onderzocht in het kader van de tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. In figuur 8 zijn de resultaten van de analyse getoond.



**FIGUUR 8: BEÏNVLOEDENDE FACTOREN VOOR DE FREQUENTIE VAN PARTICIPATIE IN LEERACTIVITEITEN BIJ HET RIJK\***



\*(Paars-)Rode staven laten significante negatieve invloeden zien, (zee)groene staven laten significante positieve invloeden zien, zwarte staven laten niet significante invloeden zien.

Uit figuur 8 blijkt dat met name persoonlijke competenties bijdragen aan de hoeveelheid gevolgde leeractiviteiten. Zowel externe inzetbaarheid alsook professionele gedrevenheid, expertise en anticipatie zorgen voor het volgen van meer leeractiviteiten. Met andere woorden volgen medewerkers die intrinsiek gedreven zijn om zich professioneel te ontwikkelen, veel kennis en expertise hebben en anticiperen op toekomstige verandering in hun werksituatie meer leeractiviteiten dan medewerkers die niet over deze competenties beschikken. Tegelijkertijd blijkt dat het werkklimaat en vrijwel alle activiteiten rondom management en leiderschap niet bijdragen aan het volgen van meer leeractiviteiten.

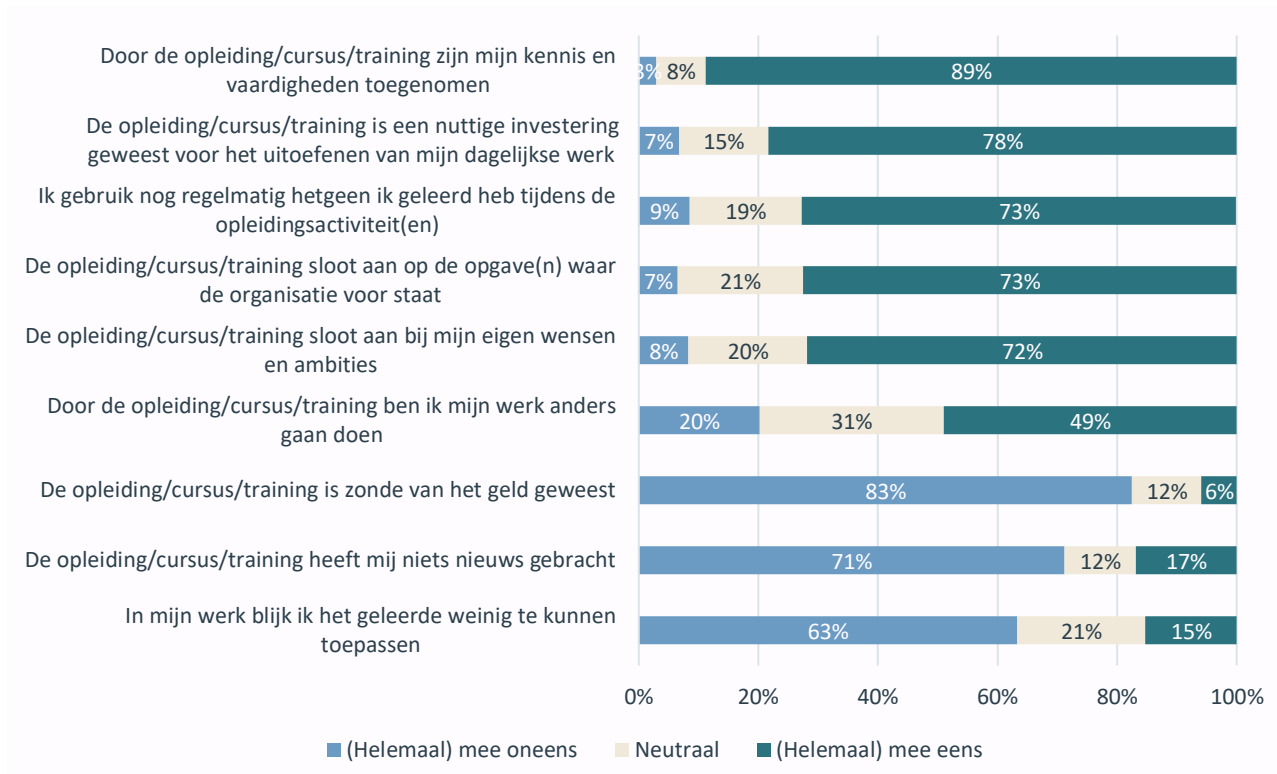
Als we tot slot kijken naar de verschillen tussen de redenen voor het volgen van formele dan wel informele leeractiviteiten blijkt dat naarmate ambtenaren meer sturing op professionele ontwikkeling door de organisatie ervaren zij ook meer *formele* leeractiviteiten volgen. Bovendien blijkt dat naarmate ambtenaren minder talentmanagement ervaren zij meer *informele* leeractiviteiten volgen. Tot slot volgen ambtenaren die intrinsiek gedreven zijn om zich professioneel te ontwikkelen meer *formele* leeractiviteiten dan hun minder professioneel gedreven collega's.

### 2.2.3 Oordeel training en opleiding

Hoewel het tot nu toe over zowel formele als informele leeractiviteiten is gegaan, is aan rijksambtenaren ook nader gevraagd naar hun oordeel over de eerste twee formele leeractiviteiten, te weten de korte en de langdurige training/opleiding/cursus. In figuur 9 zijn deze oordelen weergegeven.



**FIGUUR 9: OORDEEL OVER DE GEVOLGDE OPLEIDING/CURSUS/TRAINING**



Uit figuur 9 blijkt dat de overgrote groep rijksambtenaren positief is over de opleiding/cursus/training die ze hebben gevolgd. Toch wordt iedere stelling gemiddeld door een kwart tot een derde van de ambtenaren neutraal tot negatief ingevuld. De grootste negatieve uitschieter daarbij is de stelling rondom het anders doen van werk waarvan 49% van de rijksambtenaren aangeeft dat de opleiding/cursus/training niet ertoe heeft geleid dat ze het werk anders zijn gaan doen.

## 2.3 Talentmanagement

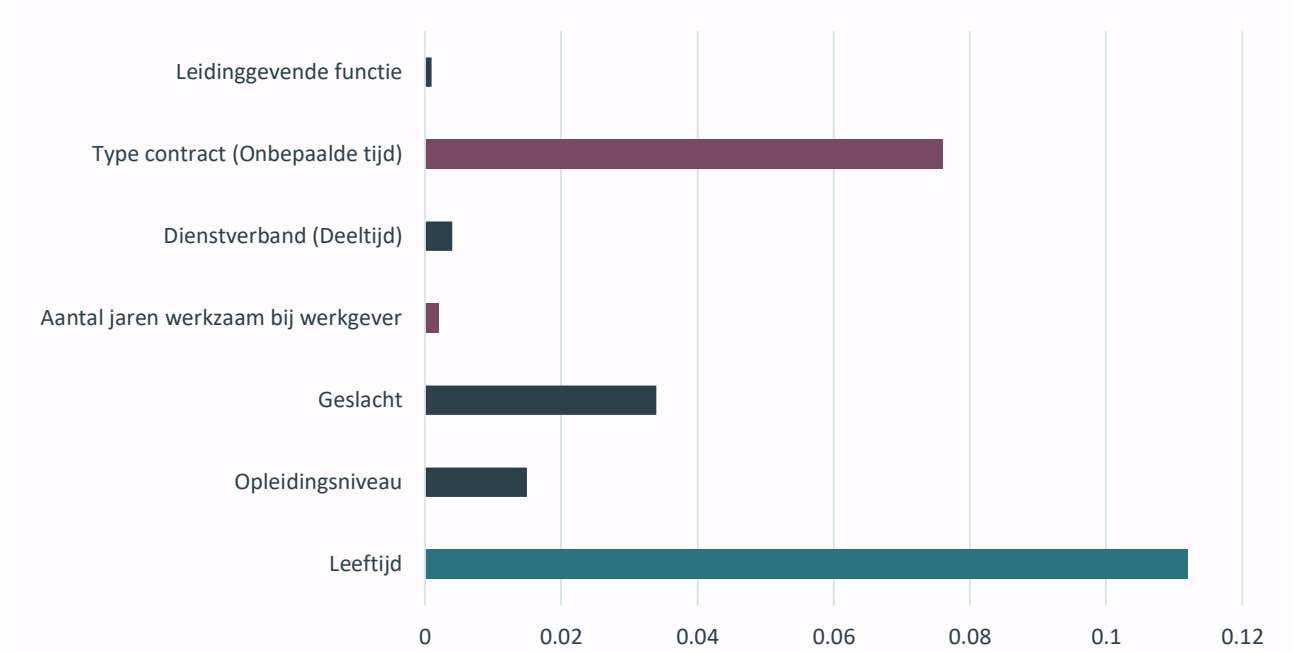
Het laatste L&O aspect waarop wordt ingezoomd is talentmanagement. Medewerkers binnen het Rijk beoordelen de aanwezigheid van talentmanagement gemiddeld als matig. Op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens) scoort talentmanagement een 2.87. Talentmanagement is met andere woorden niet erg zichtbaar binnen de Rijksoverheid. Hieronder wordt ingegaan op welke aspecten bijdragen aan de (on)zichtbaarheid van talentmanagement bij het Rijk.

### 2.3.1 Invloed demografische kenmerken

In figuur 10 wordt in eerste instantie gekeken naar een aantal demografische kenmerken van rijksambtenaren in relatie tot hun ervaren aanwezigheid van talentmanagement.



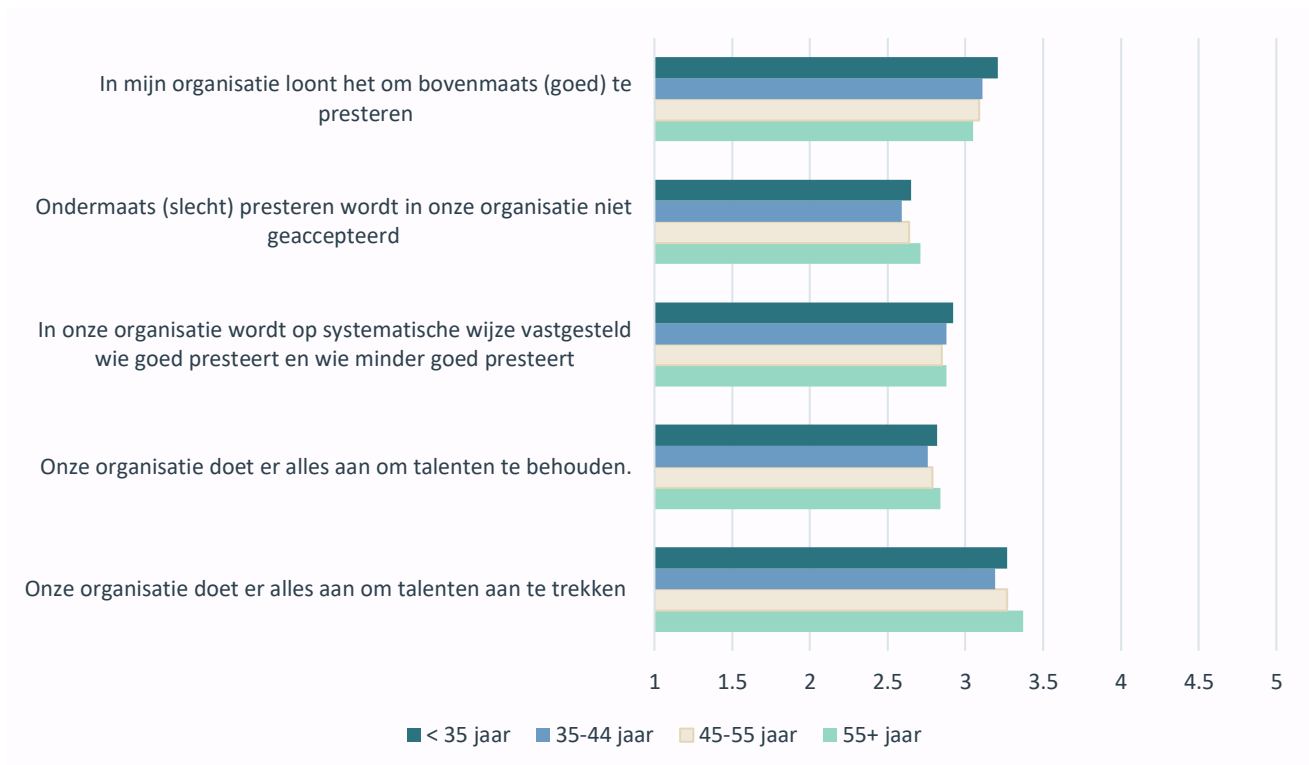
**FIGUUR 10: BEÏNVLOEDENDE DEMOGRAFISCHE KENMERKEN VOOR DE ERVAREN AANWEZIGHEID TALENTMANAGEMENT BIJ RIJKSAMBTENAREN\***



*\*(Paars-)Rode staven laten significante negatieve invloeden zien, (zee)groene staven laten significante positieve invloeden zien, zwarte staven laten niet significante invloeden zien.*

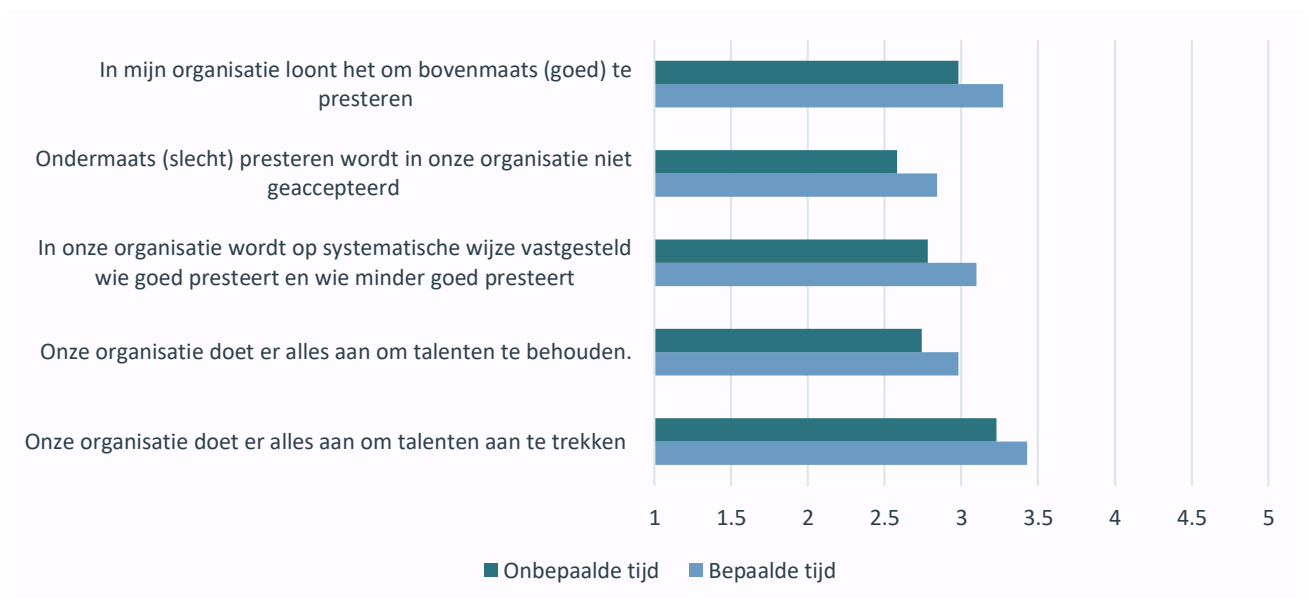
Uit figuur 10 blijkt dat verschillen in leeftijd, type contract en het aantal jaren dat ambtenaren werkzaam zijn bij het Rijk bepalend zijn voor hun ervaren talentmanagement. Zo ervaren oudere ambtenaren meer talentmanagement dan hun jongere collega's. Ook ervaren rijksambtenaren met een tijdelijk contract meer talentmanagement dan ambtenaren met een vast contract. En ervaren tot slot ambtenaren die korter bij het Rijk werken meer talentmanagement dan hun collega's die langer bij het Rijk werken. De verschillen tussen ambtenaren in overige demografische kenmerken zoals functiedomein, type dienstverband, geslacht en opleidingsniveau blijken niet uit te maken voor de ervaren aanwezigheid van talentmanagement. Aangezien leeftijd, type contract en aantal jaren werkzaam uitmaken voor de ervaren aanwezigheid van talentmanagement worden deze in figuur 11, 12 en 13 nader bekeken.

**FIGUUR 11: OORDEEL OVER AANWEZIGHEID ASPECTEN TALENTMANAGEMENT NAAR LEEFTIJD (SCHAAL 1 (HELEMAAL ONEENS) TOT 5 (HELEMAAL EENS))**



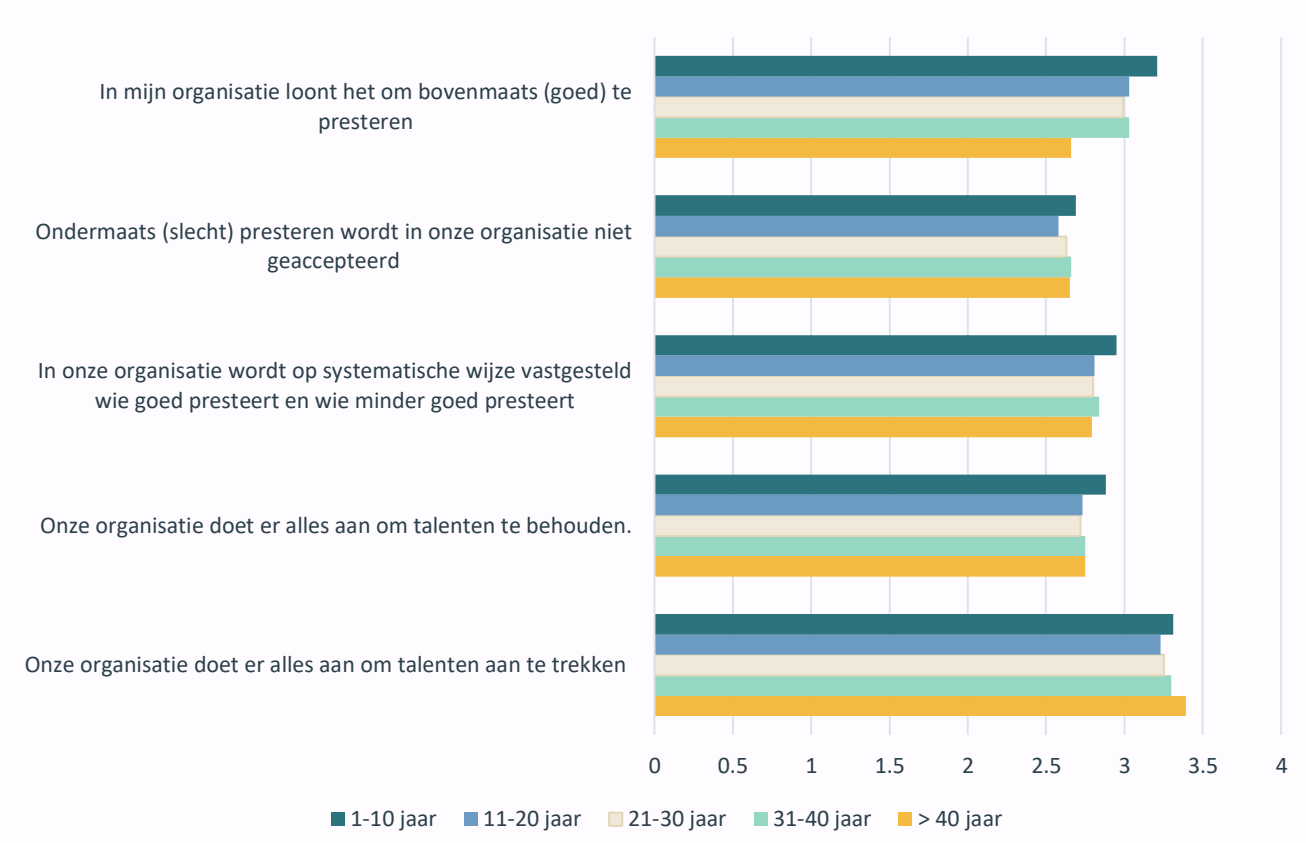
Uit figuur 11 blijkt dat hoe ouder rijksambtenaren zijn, hoe vaker ze de aanwezigheid van talentmanagement erkennen. Echter, over de mate waarin het loont om bovenmaats te presteren geldt juist een tegengestelde tendens. Hoe jonger rijksambtenaren zijn, hoe zichtbaarder zij dit aspect vinden.

**FIGUUR 12: OORDEEL OVER AANWEZIGHEID ASPECTEN TALENTMANAGEMENT NAAR CONTRACTTYPE (SCHAAL 1 (HELEMAAL ONEENS) TOT 5 (HELEMAAL EENS))**



Zoals uit figuur 12 naar voren komt, kan worden gesteld dat rijksambtenaren met een contract voor bepaalde tijd het talentmanagement zichtbaarder vinden dan hun collega's met vaste contracten. De verschillen voor alle aspecten van talentmanagement zijn vrijwel even groot.

**FIGUUR 13: OORDEEL OVER ASPECTEN TALENTMANAGEMENT NAAR AANTAL JAREN WERKZAAM BIJ HET RIJK (SCHAAL 1 (HELEMAAL ONEENS) TOT 5 (HELEMAAL EENS))**



Uit figuur 13 blijkt dat de groep met de minst aantal werkzame jaren bij het Rijk (tot en met 10 jaar) over vrijwel alle aspecten van talentmanagement net iets positiever is dan de overige groepen. Daarbij valt op dat overige groepen vrijwel allemaal dezelfde beoordeling geven.

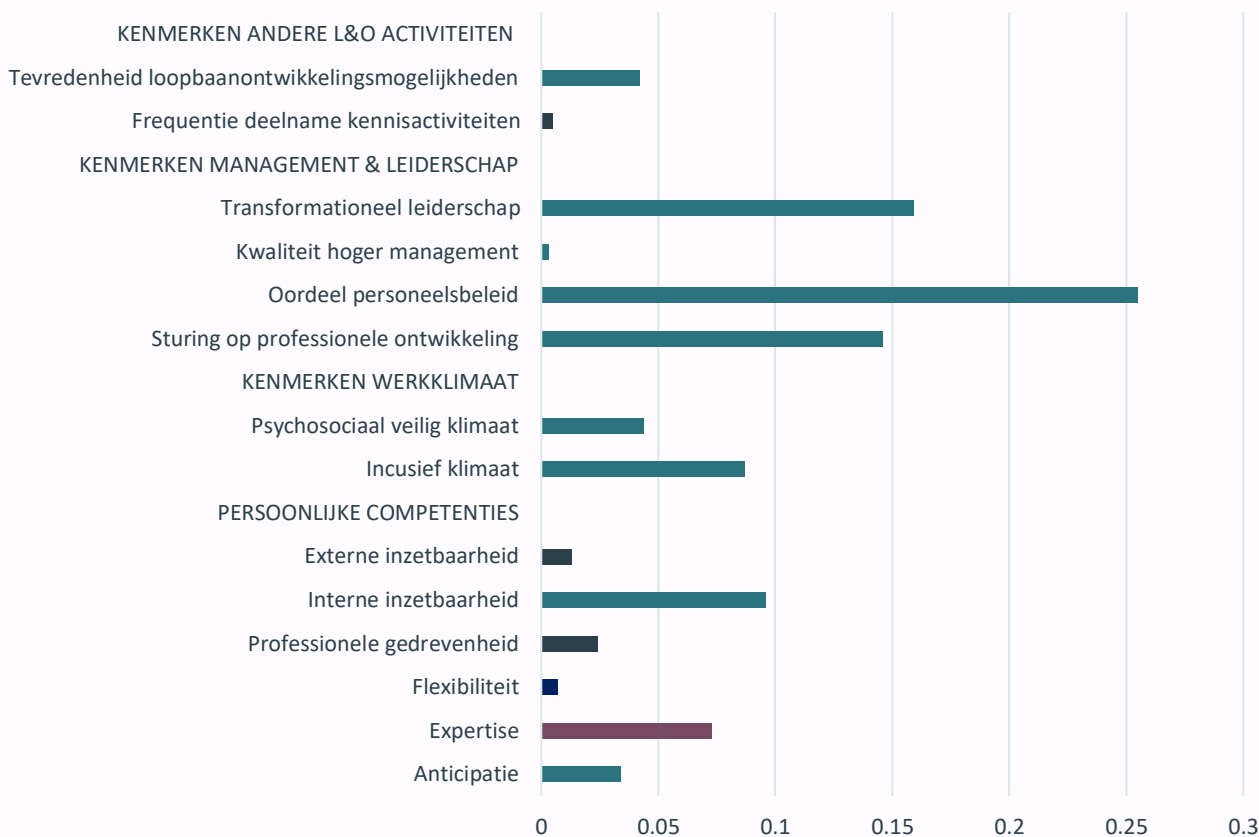
### 2.3.2 Invloed persoons-, werk- en organisatiekenmerken

Naast demografische kenmerken zijn er mogelijk ook een aantal andere kenmerken die bijdragen aan het ervaren talentmanagement binnen het Rijk. Met behulp van regressieanalyse is gekeken naar de aspecten die eerder in box 1 zijn toegelicht en ook zijn onderzocht in het kader van de andere L&O activiteiten. In figuur 14 zijn de resultaten van de analyse getoond.





**FIGUUR 14: BEÏNVLOEDENDE FACTOREN VOOR DE ERVAREN AANWEZIGHEID VAN TALENTMANAGEMENT BIJ HET RIJK\***



*\*(Paars-)Rode staven laten significante negatieve invloeden zien, (zee)groene staven laten significante positieve invloeden zien, zwarte staven laten niet significante invloeden zien.*

Uit figuur 14 komt naar voren dat alle aspecten van management & leiderschap positief bijdragen aan de ervaren aanwezigheid van talentmanagement. Zo blijkt dat sturing op professionele ontwikkeling, het oordeel over het personeelsbeleid, het oordeel over het hoger management en transformationeel leiderschap van direct leidinggevenden allen positief bijdragen aan ervaren talentmanagement. Meer specifiek blijkt uit aanvullende analyses dat binnen transformationeel leiderschap vooral het rekening houden met persoonlijke wensen van medewerkers en het inspireren met toekomstplannen bijdragen aan ervaren talentmanagement. Verder blijkt binnen de sturing op professionele ontwikkeling vooral het *mogen* en *kunnen* ontwikkelen het ervaren talentmanagement positief te beïnvloeden.

Naast alle aspecten van management en leiderschap blijken ook beide werkklimaataspecten, te weten psychosociaal veilig werkklimaat en inclusief werkklimaat bij te dragen aan het ervaren talentmanagement binnen de Rijksoverheid. Meer specifiek blijkt uit aanvullende analyses dat binnen het psychosociaal veilig werkklimaat, vooral het *mogen* maken van fouten positief bijdraagt aan ervaren talentmanagement. Daarnaast blijkt specifiek binnen het inclusieve werkklimaat dat de gelijke kans op promotie en het luisteren naar medewerkers in verschillende functies bij het oplossen van problemen bijdragen aan het ervaren talentmanagement.

Ten opzichte van de kenmerken van management en leiderschap en van het werkklimaat zijn de resultaten ten aanzien van persoonlijke competenties in relatie tot het ervaren talentmanagement minder eenduidig. Rijksambtenaren die zichzelf intern inzetbaar vinden en goed kunnen anticiperen op veranderingen in hun werk, vinden het talentmanagement goed zichtbaar. Rijksambtenaren die aangeven over expertise te

beschikken vinden het talentmanagement daarentegen juist minder zichtbaar. Externe inzetbaarheid en flexibiliteit zijn tegelijkertijd geen bepalende competenties voor het ervaren talentmanagement.

### 3. Lessen voor beleid

Op basis van de verklarende analyses kunnen we een aantal lessen trekken voor het L&O beleid bij het Rijk. Het gaat dan om loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, om het volgen van leeractiviteiten zoals training en opleiding en om talentmanagement binnen het Rijk. Voor het boeien en binden van Rijksmedewerker is het van groot belang om in deze aspecten te investeren. Relevante factoren die bepalend zijn voor positieve oordelen over de drie L&O activiteiten:

1. *Voor positieve oordelen over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden:* Voor het stimuleren van positieve oordelen over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden kan vooral worden ingezet op activiteiten rondom management en leiderschap zoals talentmanagement, sturing op ontwikkeling en human resource management. Meer specifiek kan het helpen om binnen sturing op professionele ontwikkeling in te zetten op het *mogen* en *kunnen* ontwikkelen om positieve oordelen over loopbaanontwikkeling te stimuleren. Binnen talentmanagement kan het helpen om in te zetten op het behouden van talent en het belonen van bovenmaats presteren. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat de jongste (<35 jaar) en oudste (55+) leeftijdsgroep op dit moment geen toegevoegde waarde zien in het belang van talentmanagement voor loopbaanontwikkeling. Bovendien ziet alleen de hoogstopgeleide groep rijksambtenaren een toegevoegde waarde in talentmanagement voor hun oordeel over loopbaanontwikkeling. Doelgroepenbeleid lijkt met andere woorden hier op zijn plek.
2. *Voor het volgen van leeractiviteiten:* Voor het stimuleren van leeractiviteiten moet een onderscheid worden gemaakt tussen het volgen van formele leeractiviteiten (lange opleiding, korte opleiding, teamgerichte scholing) en informele leeractiviteiten (zoals coaching, feedback en interviews). Hoewel van informele leeractiviteiten niet bekend is hoe hierover wordt geoordeeld, blijken rijksambtenaren over de formele leeractiviteiten overwegend positief. Toch wordt over formele leeractiviteiten door een kwart tot een derde neutraal tot negatief geoordeeld.

Ten aanzien van de vraag wie überhaupt leeractiviteiten volgen, blijken vooral persoonlijke competenties bepalend te zijn. Zo zorgen de competenties externe inzetbaarheid, professionele gedrevenheid, expertise en anticipatie allemaal voor het volgen van meer leeractiviteiten. Medewerkers die hoog scoren op deze competenties, volgen meer leeractiviteiten. Daarentegen blijken zowel het werkklimaat als het management en leiderschap vrijwel niet bij te dragen aan de hoeveelheid gevolgde leeractiviteiten. Daarbij moet worden opgemerkt dat hoger opgeleiden meer informele leeractiviteiten volgen terwijl middelbaar opgeleiden meer formele leeractiviteiten volgen. Bovendien blijken ambtenaren meer formele leeractiviteiten te volgen als zij meer sturing op professionele ontwikkeling ervaren, terwijl talentmanagement juist bijdraagt aan het volgen van meer informele leeractiviteiten. Indien het doel dus is om het volgen van bepaalde typen leeractiviteiten te stimuleren, kan het type management daarop worden aangepast. Er is met andere woorden ruimte voor verbetering waarbij het helpt als direct leidinggevenden medewerkers stimuleert om zich verder te ontwikkelen en periodiek de ontwikkeling met hen te evalueren.



3. *Voor positieve oordelen over talentmanagement:* Ten eerste kan voor het verhogen van de oordelen over talentmanagement worden ingezet op aspecten van management & leiderschap en het werkklimaat. Meer specifiek spelen binnen management en leiderschap de sturing op professionele ontwikkeling, het oordeel over het personeelsbeleid, het oordeel over het hoger management en transformationeel leiderschap van direct leidinggevenden allen een rol. Om talentmanagement te stimuleren kan er worden aanbevolen aan direct leidinggevenden dat ze hun medewerkers inspireren met toekomstplannen en dat ze rekening houden met persoonlijke wensen van medewerkers. Verder kan worden aanbevolen om in te zetten op het *mogen* en *kunnen* ontwikkelen om het ervaren talentmanagement te versterken.

Ten tweede kan voor het verhogen van de oordelen over talentmanagement worden ingezet op werkklimaataspecten, te weten psychosociaal veilig werkklimaat en inclusief werkklimaat. Meer specifiek kan worden aanbevolen om een werkklimaat te creëren waarin fouten mogen worden gemaakt, waarin gelijke kansen zijn op promotie en waarin wordt geluisterd naar medewerkers in verschillende functies bij het oplossen van problemen. Dit draagt allemaal bij aan positieve oordelen over talentmanagement.

