

MEDEWERKER IN BEWEGING

RAPPORTAGE

ENQUÊTE NAAR LOOPBAANONTWIKKELING IN DE SECTOR KUNSTEDUCATIE

‘Niet je talent bepaalt wie je bent, maar de keuzes die je maakt.’

Frank Parsons (1854-1908), pionier loopbaanbegeleiding

WOORD VOORAF

Iedereen die heeft bijgedragen aan het tot stand komen van de enquête, de verwerking van de resultaten en het samenstellen van de handreiking wil ik hartelijk bedanken. Allereerst zijn dat uiteraard de ruim driehonderd medewerkers die de moeite namen de enquête in te vullen.

Daarnaast kreeg ik voor de ondersteuning van het Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming leerzame feedback van de begeleidingscommissie: Jos van Bussel (Kunstconnectie), John Does (Pier-K), Tanja Magnée (FNV-Kiem), Josephine van de Mortel (KNTV) en Franc Janssen (SFKV). Hartelijk dank hiervoor.

Verder wil ik Otto Berg, John Does, Noor Schoenmakers, Jos van Bussel, Mieke van der Linden, Ilse Verburgh, Fred Theunissen en Rineke Marwitz bedanken voor de informatieve en inspirerende gesprekken.

Tot slot heb ik nog een woord van dank voor Claar Spierdijk voor haar inspirerende feedback en haar hulp bij het opstellen van de vragenlijst.

Erik Langeveld

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	2
1. Inleiding	3
2. Methodiek en analyse respons	3
3. Beleving huidige werksituatie	6
4. Tevredenheid loopbaanperspectief	7
5. Opleiding en ontwikkeling	9
6. Loopbaanontwikkeling	11
7. Beoordeling vragenlijst	13
8. Conclusies enquête	14
9. Aanbevelingen op basis van de enquête	15
Bijlage:	
Vragenlijst	
Medewerker in Beweging	17

* In verband met de leesbaarheid is gekozen voor de mannelijke vorm. Uiteraard dient ‘zijn’ ook gelezen te worden als ‘haar’.

SAMENVATTING

De sector kunstzinnige vorming verkeert in zwaar weer: reorganisatie, schaalvergroting, marktverbreding en bezuiniging treffen de sector. In zo'n onzekere werkomgeving is het belangrijk dat alle medewerkers - van docent tot ondersteunend personeel en management - worden toegerust met vormen van scholing en loopbaanontwikkeling.

Hoewel loopbaanontwikkeling primair de verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf is, kunnen leidinggevend een belangrijke bijdrage leveren aan het faciliteren van medewerkers bij het realiseren van hun zelfsturing.

Om zicht te krijgen op de door medewerkers ervaren situatie op het gebied van scholing en loopbaanontwikkeling zijn in september 2010 alle medewerkers in de sector Kunsteducatie uitgenodigd een vragenlijst over deze onderwerpen te beantwoorden. Uiteindelijk deden 320 medewerkers mee aan de enquête. Zij waren afkomstig uit 100 (van de 175) instellingen in de sector.

Kwantificering en analyse van de antwoorden leert dat het merendeel van de deelnemers het werk in de sector met toewijding doet. Ook leert de enquête dat bijna 88% van de medewerkers tevreden is over de inhoud van het werk, de hoge mate van verantwoordelijkheid en de vrijheid om zelf het werk in te delen.

80% van de deelnemers aan de enquête laat weten de soms slechte arbeidsomstandigheden op de koop toe te nemen.

Waar het gaat om loopbaanontwikkeling geeft 53% van de deelnemers aan weinig of geen mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling te ervaren en beoordeelt bijna 50% het loopbaanperspectief als negatief.

Zo'n 40% van de deelnemers aan de enquête geeft aan tevens als zzp'er binnen of buiten de KE actief te zijn. Eenzelfde percentage deelnemers geeft aan naast de dienstbetrekking bij de instelling een dienstverband buiten de instelling te hebben.

Andere belangrijke resultaten en conclusies van de enquête zijn:

- Medewerkers willen zich inzetten voor verandering.
- Verandering moet bespreekbaar gemaakt worden (geen bedreiging, maar kans).
- Diagnostiek is belangrijk (competenties, wat ben je, wat kun je, wat wil je?).
- De organisatie/instelling heeft belang bij gemotiveerde medewerkers.
- Een medewerker heeft belang bij werk waar hij/zij met plezier naartoe gaat.
- Instrumenten zijn/komen in toenemende mate beschikbaar.

1. INLEIDING

Instellingen en medewerkers in de sector kunsteducatie hebben het beslist niet gemakkelijk. De sector wordt geteisterd door telkens veranderende subsidievoorwaarden van landelijke, provinciale en gemeentelijke overheden en moet veel incasseren als gevolg van een zwalkend subsidiebeleid.

Reorganisaties, fusies/schaalvergroting en marktverbreding vragen veel van het incasserings-, aanpassings- en veranderend vermogen van de medewerkers.

Zijn zij voldoende toegerust om met de tumultueuze ontwikkelingen om te gaan en weten zij erop te anticiperen?

Anders gezegd: zijn de medewerkers voldoende geëquipeerd om de transitie naar een ander/breder takenpakket succesvol te realiseren? En zijn medewerkers in het geval van ontslag toegerust met vaardigheden om elders succesvol emplooi te vinden en een nieuwe start te maken?

Tot nu toe zijn veel initiatieven van sociale partners gericht op het faciliteren van de instellingen om met die telkens veran-

derende werkelijkheid om te gaan. Aandacht voor de situatie van de individuele werknemers is daarbij wat onderbelicht gebleven. Hoe kijken zij aan tegen de veranderingsprocessen in relatie tot de inhoud van hun takenpakket, de arbeidssituatie? En... welke mogelijkheden van scholing, opleiding en loopbaanbeleid kennen zij en/of krijgen zij aangereikt?

Om hier zicht op te krijgen, zijn alle instellingsmedewerkers in september 2010 uitgenodigd om mee te doen aan een enquête met vragen over deze materie.

Financier en opdrachtgever van het onderzoek, het Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming, wil op basis van de resultaten van de enquête conclusies trekken t.a.v. het toekomstig te voeren scholings- en opleidingsbeleid.

Een eerste resultaat is al geboekt: naar aanleiding van de resultaten van de enquête is inmiddels een handreiking ontwikkeld over loopbaanontwikkeling voor de individuele werknemer.

2. METHODIEK EN ANALYSE RESPONS

De enquête bestond uit een vragenlijst rond vijf thema's (zie bijlage: de vragenlijst).

1. Algemene vragen (naam, leeftijd, instelling, functie, OR-lid, aanstellingsduur bijbanen en zzp'erschap).
2. Huidige werksituatie (tevredenheid over het werk, organisatie doelen, helderheid kwaliteitseisen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, omgang met collega's en leidinggevers en tevredenheid met loopbaanperspectief).
3. Scholing en ontwikkeling (mogelijkheden binnen en buiten de organisatie, aantal aan scholing bestede uren).
4. Loopbaanontwikkeling (instrumenten voor loopbaanbeleid binnen de organisatie, tevredenheid over het beleid loopbaanontwikkeling en mobiliteit, verwachtingen ten aanzien van de werkgever op dit gebied en eigen plannen).
5. Beoordeling vragenlijst.

Het was mogelijk de vragenlijst digitaal in te vullen of te downloaden en handmatig in te vullen. Van deze laatste mogelijkheid hebben 12 deelnemers gebruikgemaakt.

Op de site van De Kunstcoach werd nog een toelichting op de vragenlijst gegeven.

Om de medewerkers te kunnen benaderen stelde Kunstconnectie, de overkoepelende organisatie van Nederlandse kunsteducatie-instellingen, een adressenbestand beschikbaar van de 175 instellingen KE.

Na een schriftelijke aankondiging werd de enquête geplaatst op de sites van het SFKV, Kunstconnectie, KNTV, FNV-Kiem, Ntb en De Kunstcoach.

Om mee te doen aan de enquête dienden de betreffende instellingen drie links aan de medewerkers door te sturen: een link naar de site waarop de enquête online ingevuld kon worden, een link naar de toelichting bij de vragenlijst op de site van De Kunstcoach en een link naar een site om de vragenlijst te downloaden, handmatig in te vullen en per post toe te sturen.

Een eerste uitnodiging om mee te doen aan de enquête leverde weinig respons op.

Om die reden ontvingen de instellingen medio september en begin oktober 2010 herinneringsmails over de enquête.

Nadat 320 reacties waren ontvangen (18 oktober 2010) werd de mogelijkheid om aan de enquête deel te nemen stopgezet.

Los van de instellingen, werden de ondernemingsraden in de sector apart benaderd via een mailing van FNV-Kiem. Daarnaast werd een oproep om de vragenlijst in te vullen geplaatst op de sites van respectievelijk KNTV, FNV-Kiem, CNV, SFKV en Kunstconnectie, inclusief een link naar de vragenlijst en de toelichting.

2.1 De respons

De sector KV telt 175 instellingen en 12.000 medewerkers.

In totaal reageerden 320 medewerkers (2,66%) uit 100 verschillende instellingen (57%).

NB Niet alle respondenten hebben alle vragen beantwoord, waardoor de optellingen niet altijd op 320 uitkomen.

Noord-Holland en Brabant waren daarbij het meest vertegenwoordigd. Van medewerkers uit Zeeland werden geen enquêteformulieren ontvangen.

Rekening houdend met het feit dat in de provincies Noord-Holland en Brabant de meeste instellingen voor kunsteducatie zijn gevestigd, geeft de respons een redelijke afspiegeling van de verspreiding van het aantal instellingen over Nederland.

Per provincie was de deelname van de instellingen als volgt:

Provincie	Aantal instellingen	Gereageerd	Provincie	Aantal instellingen	Gereageerd
Brabant	25	19	Overijssel	15	7
Drenthe	1	1	Utrecht	16	11
Flevoland	4	4	Zuid-Holland	24	12
Friesland	9	7	Zeeland	5	0
Gelderland	19	13	Limburg	12	3
Groningen	11	3			
Noord-Holland	34	20	Totaal	175	100

Geconcludeerd kan worden dat een representatief aantal instellingen uit de KE aan de enquête heeft deelgenomen.

Van de respondenten is 68% afkomstig uit instellingen die de CAO KE toepassen en 22% van de CAR-UWO instellingen.

Het percentage deelnemende instellingen naar arbeidsovereenkomst CAO KE of CAR-UWO:

Instellingen KE	totaal	CAO KE	CARUWO
Aantal aangeschreven	175 = 100%	134 = 100%	41 = 100%
Aantal deelgenomen	100 = 57%	91 = 68%	9 = 22%

Hieronder geven wij samenvattend de resultaten weer van de enquête.

2.2 Typering respondenten

Hoewel het geen specifieke vraag was in de vragenlijst, bleek het toch mogelijk een beeld te krijgen van de verdeling M/V en van de leeftijdsopbouw.

In totaal kon van 236 (73%) van de 320 inzenders het geslacht worden vastgesteld. 17 inzenders vulden geen persoonlijke gegevens in. Deze groep van 236 respondenten was als volgt verdeeld:

	Totaal	%	20-30	%	30-45	%	45>	%
Vrouw	166	70	26	11	57	24	83	35
Man	70	30	5	2	15	6	50	22
Totaal	236	100	31		72		133	

Vergelijken we deze cijfers met landelijk bekende cijfers (zie: Arbeidsmarktontwikkelingen in de kunsteducatie¹, een verkenning, IVA/ Kunstconnectie, Tilburg 2008, pag. 12) dan valt de oververtegenwoordiging op van het aantal vrouwelijke deelnemers aan de enquête. Niet aannemelijk is te veronderstellen dat de sector sinds 2008 is 'gefeminiseerd'.

	2003 (IVA)	2007 (IVA)	Enquête 2010
Man	43%	41%	30%
Vrouw	57%	59%	70%
Totaal	100%	100%	100%

Kijken we naar de leeftijdsverdeling, dan ontstaat het volgende beeld:

Leeftijd	2003 (IVA)	2007 (IVA)	leeftijd	2007(IVA)	Enquête 2010	Vershil
-29	14%	13%	-29	13%	17%	+4%
30-40	26%	22%	30-45	38%	27%	-11%
40-49	35%	33%				
50-59	23%	28%	>45	49%	56%	+7%
60+	2%	4%				

Het IVA-onderzoek hanteert andere leeftijdsgroepen. Delen we - om toch een vergelijking te kunnen maken - de leeftijdsgroep 40-49 door 2, dan levert dat 38% voor de leeftijdsgroep 30-45 voor het IVA-onderzoek op en 49% voor de categorie > 45 jaar. Op basis van de IVA-gegevens lijken jongeren tot 29 jaar met hun 17% respons enigszins oververtegenwoordigd in de enquête. De meeste deelnemers vallen in de groep 45+ (+7%). Het is niet duidelijk in hoeverre met name oudere vrouwen de enquête iets meer hebben ingevuld, waardoor de groep 30-45 is ondervertegenwoordigd. Of zou er daadwerkelijk sprake zijn van versnelde vergrijzing in de sector (Zie IVA, pag. 13)?

2.3 OR- en PVT-deelnemers

Van het aantal deelnemers aan de enquête zijn 43 deelnemers (14,2%) tevens lid van een Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging. Daarmee zijn de ondernemingsraden ruim vertegenwoordigd.

8 (18,6%) van de 43 deelnemende OR-leden vallen onder de CAR UWO, 35 (71,4%) valt onder de CAO KE.

	Car-UWO	CAO-KE
OR lid	18,6%	71,4%

Wat opvalt is dat de desbetreffende OR-leden in vergelijking met hun niet-OR-collega's naast hun dienstverband minder vaak actief zijn als zzp'er en gemiddeld een iets grotere aanstelling hebben (+19 uur per week).

OR-leden hebben daarentegen weer iets vaker verschillende dienstverbanden.

	Actief als zzp'er	Verschillende dienstverbanden
Niet OR	45,4%	40,8%
OR lid	27,9%	48,8%

2.4 Aanstelling

Naar schatting werken zo'n 12.000 medewerkers in de kunsteducatie (CBS, 2005-2007, uitgifte 2009). Onbekend is om hoeveel fte (fulltime eenheden) het nu eigenlijk gaat. Op grond van deze vragenlijst is het mogelijk de gemiddelde aanstellingsduur te schatten op 15,8 uur per week. Daarmee kan het aantal fte's in de sector geschat worden op zo'n 4.600 fte. Gemiddeld vullen 2,5 medewerkers een fte.

Kijken we weer naar leeftijd, dan zien we dat de middengroep 30-45 jaar het kleinste aantal uren werkt: 11,8 per week.

¹ IVA baseert dit onderzoek op de gegevens van de pensioenfondsen PGGM en Spaendonck.

De groep tot 30 jaar werkt gemiddeld 13,5 uur en de groep 45+ werkt gemiddeld 18,1 uur bij de instelling.

Leeftijd	aantal	% (n=303)	Gem. aantal uren per week
<30 jaar	51	17	13,6
30-45 jaar	83	25	11,8
>45	169	58	18,1

Hieruit blijkt een onevenwichtige personeelsopbouw in de sector: de "jongeren" zijn het geringst in aantal en hebben ook een wezenlijk kleinere aanstelling dan de 45+'ers.

Deze cijfers sluiten aan bij de constatering in het IVA-rapport dat er veel kleine contracten in de kunsteducatiebranche zijn. Ruim een derde van de docentenaanstellingen is een contract voor minder dan 0,2 fte. Slechts 7% van de docentaanstellingen is 0,8 fte of groter. Voor andere functies (management en administratie) zijn de aanstellingen omvangrijker. In die functies heeft bijna een kwart (23%) een aanstelling van 0,8 fte of meer (zie IVA pag. 10 e.v.).

2.5 Functie

Het grootste deel van de deelnemers is docent. 43 (13,4 %) van de 320 medewerkers geeft aan een ondersteunende of leidinggevende functie te hebben. Het IVA-rapport constateert dat de helft van de aanstellingen in 2007 bestond uit aanstellingen van docenten. Dit zou betekenen dat de groep ondersteunend of leidinggevend personeel is ondervertegenwoordigd bij de deelnemers aan deze vragenlijst (zie IVA pag. 10).

2.6 Per discipline

De deelnemers zijn niet evenwichtig verdeeld over de disciplines:

Discipline	aantal	% (n=307)
Audiovisueel	3	0,65
Beeldend	24	7,9
Dans	26	8,5
Muziek	150	49
Ondersteunend of leidinggevend	43	13,4
Theater	28	9
Niet bekend	33	10

Uit de cijfers blijkt dat de muziekdocenten 50% van het aantal deelnemers vertegenwoordigen. Dit klopt met het landelijke beeld. Ook in het IVA-rapport vormen de muziekdocenten de grootste groep.

2.7 Multi-jobbing en zzp'ers

Meer dan één dienstverband:

Meer dan één dienstverband	Nee	Ja
Gemiddeld	58,1%	41,9%
20-30 jaar	47,1%	52,9%
30-45	53,0%	47,0%
45+	63,9%	36,1%

Ruim 58 procent van de ondervraagden geeft aan maar één dienstverband te hebben. De groep tot 30 jaar geeft aan vaker verschillende dienstverbanden te hebben dan de oudere leeftijdsgroep. Dit kan worden verklaard uit het feit dat jonge werknemers vaak de kleinste aanstelling - en vaak ook een tijdelijk - dienstverband hebben.

De groep 45+ werkt de meeste uren per week (zie 2.4). We zien dat de grootste groep, die van de ouderen, gemiddeld een grotere aanstelling heeft.

Kleine dienstverbanden bij verschillende werkgevers in combinatie met eventueel zelfstandig ondernemerschap, kan het risico met zich meedragen dat scholing en loopbaanontwikkeling weinig aandacht krijgen.

De groep 45+ blijkt het minst actief als zzp'er. Dit valt mogelijk te verklaren door het feit dat deze leeftijdscategorie gemiddeld een grotere reguliere aanstelling heeft.

Ook de groep in de leeftijd 20-30 blijkt niet vaker te ondernemen dan de oudere collega's. De middengroep - 30-45 jaar - blijkt het meest ook als zzp'er te werken.

Concluderend kan worden vastgesteld dat de cijfers hier en daar wat afwijken van het bestaande beeld zoals geschetst in het IVA-rapport, maar desondanks een representatief beeld geven.

Actief als zzp'er	Nee	Ja
Gemiddeld	57,1%	42,9%
20-30	58,8%	41,2%
30-45	50,6%	49,4
45+	60,4%	39,6

3. BELEVING HUIDIGE WERKSITUATIE

3.1 Een tevreden werknemer?

De vragen over de inhoud van het huidige werk laten een positief beeld zien. In totaal 87,9% van de medewerkers blijkt doorgaans (58,6%) of zeer zeker (29,3%) tevreden te zijn over de inhoud van het werk. Deze percentages gelden in het bijzonder voor de leeftijdsgroepen 30-45 en > 45.

Voor de groep tot 30 jaar ligt het eindpercentage met 80% (doorgaans en zeer zeker) iets lager.

Vertalen we deze cijfers naar geslacht, dan zien we dat mannen met 74% (doorgaans, zeer zeker) hun werkinhoud iets minder positief waarderen dan vrouwen met 82% (doorgaans, zeer zeker).

Ook geven de respondenten aan goed op de hoogte te zijn van de organisatiedoelen in relatie tot zijn/haar werk (doorgaans 43,0% en zeer zeker 45,2%).

Men ervaart bovendien een hoge mate van uitdaging, erkenning en taakautonomie.

Zowel bij de OR-leden (37%) als bij niet-OR-leden (49%) is de tevredenheid over het loopbaanperspectief laag.

	% n=303	% OR lid n=43	% Niet OR lid n=260
Tevreden over werkinhoud (zeer zeker, doorgaans)	88	88	88
Op de hoogte van organisatiedoelen (zeer zeker, doorgaans)	88	93	87
Helder beeld kwaliteitseisen	89	85	89
Tevreden over loopbaanperspectief (zeer zeker, doorgaans)	50	44	51
Tevreden over ondersteuning leidinggevende (zeer zeker, doorgaans)	66	61	67
Positief over collegialiteit (zeer zeker, doorgaans)	87	88	86
Tevreden over arbeidsomstandigheden (zeer zeker, doorgaans)	80	85	79
Tevreden over arbeidsvoorwaarden (zeer goed, goed, voldoende)	81	68	83
Opleiding en ontwikkeling: voldoende mogelijkheden (zeer zeker, doorgaans)	47	37	49
Tevreden over beleid rond loopbaanontwikkeling en mobiliteit (redelijk, ruim tot zeer ruim)	55	46	57

OR-leden blijken minder tevreden dan niet-OR-leden over het beleid rond loopbaanontwikkeling en mobiliteit in hun organisatie.

Ook het beeld van de kwaliteitseisen die aan het functioneren van de medewerker worden gesteld is met 89% zeer duidelijk (doorgaans 43,0%, 45,6% zeer zeker). Dit ligt ongeveer op gelijke hoogte met de OR-leden: 86%.

Op het gebied van tevredenheid over arbeidsomstandigheden en voorwaarden ontlopen de groepen OR en niet-OR elkaar nauwelijks. Ook waar het de bekendheid met de doelstellingen van de organisatie betreft: 93% van de OR-leden tegen resp. 89% van de niet-OR-leden, ontlopen beide groepen elkaar niet. Ook de tevredenheid over en het beeld van de kwaliteitseisen verschilt met 86% tegen 88% nauwelijks van de al dan niet OR-medewerker.

3.2 Tevreden reacties

Een greep uit de reacties van tevreden medewerkers:

- *Ik kan zelf vrij veel van de inhoud van mijn lessen bepalen.*
- *Door de variatie in mijn werk (als docent en als leidinggevende) zie ik alle aspecten van het muziekonderwijs.*
- *Ik werk bij een professioneel bedrijf, waar ik graag mijn werk verricht.*

3.3 Ontevreden reacties

Een greep uit de reacties van ontevreden medewerkers:

- *Binnen mijn vaste aanstelling is er niet altijd voldoende werk.*
- *Het takenpakket is te groot voor de functieomvang. De werkomstandigheden zijn slecht qua gebouw, voorzieningen, werktijden en werkdruk.*
- *Soms wordt er te veel verwacht van een docent naast het lesgeven, vaak wordt hier ook niet voor betaald.*
- *Het als zzp'er betrokken zijn bij projecten vergt veel voorbereiding, die niet altijd wordt gehonoreerd.*

Uit de reacties blijkt:

De tevreden medewerker waardeert vooral zijn zelfstandigheid, zijn eigen verantwoordelijkheid om zelf de inhoud van zijn lessen te bepalen en het plezier in het lesgeven. Kortom: hij beschikt over een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid en zelfregulatie, twee belangrijke voorwaarden voor arbeidstevredenheid.

De ontevredenheid is vooral gelegen in: vraag en aanbod waardoor werkdruk ontstaat, de korte duur van de lessen, de eigen kwaliteitsnorm die niet gehaald kan worden, veel onbetaalde overuren, onvoldoende financiële mogelijkheden, onvoldoende waardering/ erkenning en onvoldoende facilitering.

4. TEVREDENHEID LOOPBAANPERSPECTIEF

De vraag naar de tevredenheid over het loopbaanperspectief geeft echter een ander beeld: Zo'n 50% is tevreden (doorgaans 38,0%, zeer zeker 11,8%), de andere helft geeft aan soms (22,8%), zelden (10,6%) of nooit (16,7%) tevreden te zijn.

Of het glas nu half vol is of half leeg, 50% ontevreden medewerkers in de sector is veel.

De (on)tevredenheid is gelijk verdeeld over mannen en vrouwen.

Kijken we naar de disciplines, dan zien we de volgende uitkomsten:

	Doorgaans/ zeer	Helemaal niet, zelden, soms	Weet niet
Beeldend/ Audiovisueel	44%	37%	19%
Theater	45%	50%	5%
Dans	31%	54%	15%
Muziek	47%	43%	10%
Ondersteunend	50%	43%	7%

We zien dus dat de (on)tevredenheidpercentages binnen de disciplines en het ondersteunend personeel rond de 50% schommelen, met uitzondering van de dans, waar de ontevredenheid het grootst is.

Een greep uit de reacties:

- *Het is een onzeker bestaan en je weet nooit goed welke kant het op gaat.*
- *Ik zal tot mijn 67^{ste} hetzelfde werk moeten doen.*
- *Mogelijkheden voor promotie ontbreken.*
- *Er zijn geen doorgroei mogelijkheden.*
- *Is er dan een loopbaan in dit vak?*
- *Geen groei of doorstroommogelijkheden.*
- *De financiële mogelijkheden binnen de organisatie ontbreken.*
- *Het leerlingenbestand loopt achteruit.*

Uit de reacties blijkt dat de krappe financiële middelen, dreigende bezuinigingen (sluiting en reorganisatie), dalende leerlingenaantallen en de daaruit voortkomende onzekerheid met betrekking tot de eigen baan een rol spelen bij het ervaren loopbaanperspectief, maar ook de structuur van veel organisaties waar doorgroei mogelijkheden zowel horizontaal als verticaal niet mogelijk zijn, wordt vaak genoemd.

Het vaakst wordt het gebrek aan perspectief als docent binnen de organisatie genoemd.

Waar aanvankelijk de werksituatie als zeer positief wordt beoordeeld, geldt dit niet voor de tevredenheid over het loopbaanperspectief. Dit nuanceert het eerder gewekte positieve beeld.

4.1 De ondersteuning door de leidinggevende

De ondersteuning door de leidinggevende wordt door tweederde (66,5%) als positief ervaren (doorgaans 36,5% en zeer zeker 30,0%). Een derde vindt de ondersteuning soms, zelden of nooit voldoende.

	Doorgaans/ zeer	Helemaal niet, zelden, soms	Weet niet
Beeldend/ Audiovisueel	44%	22%	34%
Theater	68%	16%	16%
Dans	54%	27%	19%
Muziek	64%	25%	11%
Ondersteunend	74%	18%	8%

We zien dat binnen het docentenkorps met name onder de muziek- en theaterdocenten de ondersteuning door de leidinggevende positiever wordt ervaren dan bij de overige docenten. De grote tevredenheid bij de ondersteunende medewerkers kan wellicht worden verklaard uit het feit dat zij veelal nauwer samenwerken met hun leidinggevende dan de docenten.

Een greep uit de reacties:

- *De communicatie laat te wensen over.*
- *Er zijn weinig contactmomenten.*
- *De ondersteuning is minimaal, maar daar heb ik ook weinig behoefte aan.*
- *Mijn leidinggevende kan er ook niets aan doen dat er niet meer middelen voorhanden zijn.*
- *Er is binnen het beleid weinig ruimte voor eigen ideeën en vaak moet je de dingen zelf maar oplossen.*
- *Ik functioneer volledig zelfstandig, ik stuur eerder de leiding aan op financieel gebied dan omgekeerd.*

4.2 Omgang met collega's

De omgang met de collega's wordt door het overgrote deel van de medewerkers (86,7%) als positief beoordeeld (45,6% doorgaans en zeer collegiaal 41,1%). Bij Beeldend oordeelt 70% positief, bij theater 82%, bij dans 65%, muziek 83% en bij het ondersteunend personeel (waar men vaker op elkaar aangevoelen is) 96%.

Enkele reacties:

- *Ik heb veel contact met collega's, maar ik zie wel dat andere collega's dat veel minder hebben. De oorzaken daarvan zijn de kleine baantjes, de verschillende leslocaties, en niet uit de leskamer komen. Eigen inzichten volstaan, dus er is geen behoefte aan ontwikkeling.*
- *Steeds minder ontmoetingsmomenten met collega's.*
- *Goed, voor zover we elkaar zien dan, want iedereen werkt op zijn eigen tijd in zijn eigen ruimte.*
- *Hangt sterk van het individu af, een aantal zeer collegiaal, uitstekende samenwerking, maar gelukkig ook voldoende VRIJHEID, zeker wat betreft lesinzichten/opvattingen. Dat moet in de toekomst absoluut gehandhaafd blijven!*
- *Ik vind de collegialiteit onder de docenten niet goed ontwikkeld. Wat in coaching normaal is, bijvoorbeeld intervisie, is niet goed ontwikkeld. Daarbij moet gezegd worden dat je je collega's ook helemaal niet tegenkomt doordat wij veel gemeenten bedienen.*

We zien hier dat de versplintering die ontstaat door multi-jobbing en het werken op verschillende lestijden en leslocaties een belangrijke rol speelt bij de ervaren mate van collegialiteit. Daarnaast blijkt men gesteld op zijn vrijheid.

4.3 De arbeidsomstandigheden

De tevredenheid over de arbeidsomstandigheden is 80,3% (60,1% doorgaans en 20,2% (zeer zeker).

Hoog ook is de tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden: 80,9% (37,6% voldoende, 37,6 goed en 5,7% zeer goed). Dit is opmerkelijk voor een sector waar de ene bezuinigingsronde de andere opvolgt en waar de arbeidsvoorwaarden voortdurend onder druk staan.

Een greep uit de reacties:

- *Aftands gebouw en voorzieningen/ instrumenten.*
- *Slechte, gehorige lokalen. Slecht meubilair. Te weinig ruimte, zodat je roostertechnisch in de knel komt.*
- *Slechte werkomstandigheden betreffende luchtkwaliteit (heel slecht en het stinkt) en geluidsisolatie (heb gehoorproblemen, verminderd gehoor en ernstige ruis). Heb meerdere e-mails gestuurd waarom ik 2,5 jaar ensemble- en bigband-lessen moest geven zonder geluidsisolatie, maar heb nog geen antwoord gehad.*
- *Balletzalen niet altijd 100% (airco, vloeren enz.) Ik weet dat de financiële middelen het niet toelaten om daar verandering in te brengen.*
- *Gehoorbescherming wordt niet aangeboden.*
- *Door de steeds verslechterende cao is de beloning niet meer op het niveau van wat je bij een hbo-opleiding mag verwachten. Bovendien worden er extreem lange werkdagen van soms 12 uur van je verwacht, zonder dat daar enige waardering tegenover staat.*
- *In het hoofdgebouw is het prima, maar ik geef ook les in een school in een dorp. Daar is bijvoorbeeld geen mogelijkheid om iets te drinken. Geen collega's. Lange reistijden die niet worden vergoed, terwijl je op een dag niet meer kan plannen dan ongeveer tussen 15.45 en 20.30. Ik geef 's ochtends les op een school, en ik heb dan 4 uur tussen dat werk en mijn werk 's middags, en dan krijg ik mijn 6 uur lesgebonden nog niet vol en moet ik op een andere dag terugkomen. Dan zijn er nog vergaderingen op een andere dag. Kortom: ik ben op drie dagen bezig met een aanstellinkje van 7,6 uur.*
- *Het hangt nauw samen met de locatie van de werkzaamheden. Waar de instelling gast is bij een andere instelling, dus geen eigen "huis" heeft, kunnen de omstandigheden onvoldoende zijn.*
- *Ik ervaar het werk als uitputtend en niet goed voor de gezondheid door te veel druk.*
- *Als 59-jarige maak ik soms dagen van 12 uur of meer.*

Toch is er wel het een en ander mis: van de 38 reacties hebben er 21 betrekking op de werkplek die niet aan de arbonormen voldoet (te koud, te warm, te gehorig, vies).

Bij de overige reacties staat het werk zelf centraal (versnipperde, soms te lange werktijden, reistijden tussen de leslocaties, te veel vergaderen, te korte lestijden, verslechterende cao en ondermaatse betaling).

Zwaartepunt bij het verbeteren van de arbeidsomstandigheden ligt daarmee op de uitrusting van de werkplek. Maar ook de versnippering die ontstaat door het werken op verschillende locaties op onregelmatige uren is een aandachtspunt.

4.4 De arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden worden door 43,1% van de respondenten als goed of zelfs als zeer goed ervaren. 37,6% geeft een voldoende, 14,8 % matig en 4,2% slecht.

Voor een sector waarin de ene bezuinigingsronde de andere opvolgt, is dat een opvallende uitkomst.

Per discipline liggen de percentages met betrekking tot de tevredenheid over de arbeidsomstandigheden als volgt:

Discipline	Doorgaans/ zeer	Helemaal niet, zelden, soms
Beeldend/ Audiovisueel	89%	11%
Theater	86%	14%
Dans	31%	54%
Muziek	80%	20%
Ondersteunend	88%	12%
Totaal	81%	19%

Een paar reacties:

- *Muziekonderwijs kan alleen in de marge van andere maatschappelijke activiteiten plaatsvinden na het reguliere onderwijs. Zo kun je alleen lesgeven van laat in de middag tot laat in de avond. Gevolg is dat als je alle leerlingen die zich aanmelden wilt lesgeven, er geen ruimte is voor pauze of avondmaaltijd. Regulier onderwijs gaat ook steeds meer werken met langere en wisselende roosters, wat het aanbieden en realiseren van muziekonderwijs nog lastiger maakt. Het zou een verbetering zijn om muziekonderwijs te integreren in het reguliere onderwijs.*
- *De cao is uitgekleeft, waarbij de werkgevers elk jaar nog meer uit de docenten willen trekken via herindelen lesgebonden en niet-lesgebonden uren.*
- *Door de invoering van de cao CAR-UWO is de werkdruk enorm toegenomen en daar is niets tegenover gesteld.*
- *Er wordt momenteel gekeken naar de verhouding lesuren en niet-lesuren. Hier mag betreffende de dansdocenten nog wel aan gesleuteld worden. Wij investeren dermate veel in voorbereiding!*
- *Sinds 2009 andere cao, met als gevolg 20% hogere werkdruk.*
- *Sinds vijf jaar werk ik harder dan ooit (mede door OR-werk. Daar staat niets tegenover. Integendeel: door een leerlingen-tekort zit ik al zeer lang met een dreigend deeltijdontslag.*

Uit de reacties komt naar voren dat men het ontbreken van compensatie voor onbetaald werk (bijv. OR-/vrijwilligerswerk), de toegenomen werkdruk en de verhouding les- en niet-lesuren als voornaamste verbeterpunten ziet.

5. OPLEIDING EN ONTWIKKELING

5.1 Mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling

Waar 53% van de deelnemers aangeeft soms, zelden of helemaal geen mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling te ervaren, blijkt men toch redelijk tevreden over het werk (zie 2.1).

Per discipline levert de enquête bij de vraag naar de ervaren mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling de volgende resultaten op:

	Doorgaans/ zeer zeker	Helemaal niet, zelden, soms
Beeldend/ Audiovisueel	34%	66%
Theater	49%	51%
Dans	34%	66%
Muziek	51%	49%
Ondersteunend	51%	49%
Totaal	47%	53%

De cijfers schommelen rond de 50/50, behalve bij beeldend en dans, waar de balans duidelijk in de min schiet.

Wat zijn de oorzaken van al die ontevredenheid?

Enkele reacties:

- *Er is geen geld voor cursussen en de inzetbaarheid moet wel steeds breder zijn.*
- *Er worden in het geheel geen mogelijkheden geboden.*
- *Er is gewoon nergens geld voor.*
- *Ik heb er geen tijd voor.*
- *Scholing wordt wel aangeboden, maar moet grotendeels in eigen tijd worden gevolgd. Naast een volle baan is dat niet te doen.*
- *Wel binnen het kader van de functie. Niet vanuit het perspectief van doorgroeien naar een andere functie.*
- *Als zzp'er heb ik daar geen tijd voor: ik ben alleen bezig met het vergaren van voldoende werk en inkomen.*
- *Ik volg nu een deeltijdopleiding tot dramadocent en die wordt vergoed.*

Het meest wordt het gebrek aan financiële middelen genoemd, waardoor de instelling geen scholing kan financieren en de medewerker een opleiding uit eigen zak betaalt. De instelling geeft onvoldoende, gebrekkige of geen informatie over het aanbod. Tot slot speelt gebrek aan tijd om naast het drukke werk nog een opleiding te volgen een belangrijke rol.

5.2 Mogelijkheden tot scholing en ontwikkeling binnen of buiten de organisatie

Bij de vragen naar de geboden mogelijkheden tot scholing en ontwikkeling binnen de organisatie waren verschillende antwoorden mogelijk.

Als er al mogelijkheden tot scholing bestaan, dan gaat het in de eerste plaats om vakinhoudelijke scholing, gevolgd door korte, basale opleidingen (Studiedag, Arbo, Ondernemingsraad en Bedrijfs hulpsverlening).

Sociaal-pedagogische, op bedrijfsvoering en management gerichte opleidingen worden al aanzienlijk minder aangeboden en 28,5% van de deelnemers geeft aan dat geen van de bovenstaande mogelijkheden bestaat.

Hetzelfde geldt voor de mogelijkheden tot ontwikkeling binnen de organisatie.

De genoemde mogelijkheden en uitkomsten waren: jobrotatie (2,8%), stage (9,1%), congresbezoek (20,6%), persoonlijke ontwikkeling (32,4%), coaching (20,9%), supervisie (7,1%) en intervisie (24,1%). Te zien is dat de hiervoor genoemde loopbaaninstrumenten nog weinig gangbaar zijn.

31,6 % van de respondenten geeft aan dat geen van de genoemde mogelijkheden van toepassing is.

Bij de opmerkingen wordt geldgebrek vaak vermeld als reden voor het ontbreken van ontwikkelingsmogelijkheden. Ook geeft men soms aan feitelijk helemaal niet op de hoogte te zijn van de mogelijkheden. Voor zover er ontwikkelingsmogelijkheden zijn, kunnen die gekoppeld zijn aan het strategisch beleidsplan van de instelling of aan besluiten van het MT (Management Team). Om welke perspectieven gaat het nu feitelijk?

Binnen de organisaties kan men denken aan een doorstroombaanfunctie, zoals:

- Teamleider
- Afdelingshoofd
- Projectleider
- Coördinator
- Administratief medewerker
- Lid Ondernemings/Medezeggenschapsraad
- Bedrijfs hulpsverlener (BHV'er)
- Arbodeskundige
- Medewerker communicatie
- Medewerker PR

Buiten de organisatie kan men denken aan een functie als:

- Interne cultuurcoördinator
- Beleidsmedewerker overheid
- Projectleider
- Cultuurmanager
- Docent Voortgezet of primair onderwijs
- Regionale ondersteuner
- Cultuurmakelaar

Niet in de laatste plaats biedt ook het cultureel ondernemerschap een perspectief voor wie zijn loopbaan buiten de organisatie wil ontwikkelen.

Hier volgen enkele reacties:

- *Deze opleidingen kunnen op verzoek tijdens het functioneringsgesprek elders gevolgd worden als het door ons MT wordt goedgekeurd.*
- *Ik weet het eigenlijk niet.*
- *Ik ben niet op de hoogte, ik ben hierover niet geïnformeerd.*
- *De wil is er wel bij mijn leidinggevende, maar er is geen geld. Er is op dit moment wel de mogelijkheid om je bij te scholen voor het basisonderwijs.*
- *Het moet passen in het strategisch beleidsplan.*
- *Ik zou graag wat specifieker op mijn vak willen ingaan, maar dat is niet zomaar mogelijk. Daar moet je zelf dan in investeren.*

5.3 Binnen of buiten werktijd?

'In de baas zijn tijd' wordt blijkbaar niet veel aan scholing gedaan: 73,9% geeft aan geen of hooguit twee dagen per jaar aan scholing te besteden.

Daar waar scholing in werktijd wordt gevolgd, blijkt het voornamelijk te gaan om basale trainingen met thema's als OR, Arbo, BHV, of een studiedag. Slechts 26,1% geeft aan in werktijd scholing langer dan drie dagen gevolgd te hebben (3-5 dagen 17,4%, 6-10 dagen 4,3%, 11 dagen of meer 4,4%).

Uitslag per discipline:

	0-2 dagen %	3-5 dagen %	> 6 dagen %	Geen reactie %	Totaal %
Beeldend/ Audiovisueel	57	7	5	31	100
Theater	68	14	14	11	100
Dans	72	8	--	20	100
Muziek	74	13	--	13	100
Ondersteunend	48	28	8	16	100

Bij de verschillende disciplines liggen de percentages ongeveer op hetzelfde niveau (10 à 15%). Opvallend is dat ondersteunend personeel en theater relatief vaker in werktijd scholing volgen van langer dan twee dagen.

Een greep uit de reacties:

- *De financiële situatie laat het niet toe.*
- *Mits op tijd aangevraagd en er geld is.*
- *Het is niet mogelijk vervanging te krijgen in verband met scholing.*
- *Altijd buiten werktijd!*
- *Ik heb geen idee.*
- *Ben wel geïnteresseerd in bepaalde opleidingen, maar dit is voor mij niet haalbaar qua tijd, energie en geld.*
- *Er is geen scholingsbeleid.*
- *Vooraf OR.*
- *In onze sector probeer je je opleiding zo te plannen dat er niet vervangen (= extra kosten) hoeft te worden.*

Geldgebrek bij de instellingen blijkt een belangrijke rol te spelen bij het niet deelnemen aan vormen van (bij)scholing. Als er al onder werktijd scholing plaatsvindt, is dat een korte OR/BHV-training of een studiedag. Het geldgebrek is tweeledig: het zijn niet alleen de kosten van scholing zelf die bezwaarlijk zijn; er komen nog kosten bij voor vervanging van de docent die een opleiding wil volgen.

De meeste scholing vindt buiten werktijd plaats. Van de deelnemers die de vraag hebben beantwoord, besteedt 20% drie tot vijf dagen, 20% zes tot vijftien dagen en 20% zelfs zestien dagen of meer aan scholing per jaar. De resterende 40% houdt het op geen scholing of af en toe een korte cursus (van 1 dag).

Voor de disciplines liggen de cijfers als volgt:

	0-2 dagen %	3-5 dagen %	> 6 dagen %	Geen reactie %	Totaal %
Beeldend/ Audiovisueel	21	14	28	37	100
Theater	36	22	31	11	100
Dans	15	29	38	28	100
Muziek	35	15	34	16	100
Ondersteunend	48	21	31	0	100

Enkele reacties:

- *In de schoolvakantie heb ik dansworkshops gevolgd.*
- *Dan bedoel ik het studeren op mijn instrumenten om mijn vaardigheden te ontwikkelen. Alleen en in ensembleverband.*
- *In een ander vakgebied, gezien de slechte cao die wij als muziekdocenten momenteel hebben. Bij vermindering van lesuren krijg je binnen een jaar deeltijdontslag. Er is geen zekerheid meer en ieder jaar blijft het sprokkelen.*
- *Je bent altijd bezig met ontwikkeling en bijhouden van kennis en vergroten daarvan.*
- *Master Kunsteducatie.*
- *Het betreft een door mijzelf gefinancierde, in eigen tijd gevolgde managementopleiding.*
- *Eigenlijk ben ik altijd met mijn vak bezig; als musicus, en tevens wil ik alert blijven op dingen die betrekking hebben op Kunsteducatie en de organisatie.*

Het blijkt met name de podiumkunstenaars (dans, theater, muziek) te zijn die buiten werktijd tijd besteden aan scholing en ontwikkeling. Logisch: zij dienen hun vaardigheden immers op peil te houden, ook als de werkgever daar niet aan wil bijdragen. Bij de beeldend kunstenaars ligt het percentage dat zich schoolt al weer wat lager en bij het ondersteunend personeel ligt het accent meer op kortdurende scholing.

6. LOOPBAANONTWIKKELING

De centrale vraag in deze enquête was welke loopbaaninstrumenten binnen de organisatie worden gebruikt om de loopbaanontwikkeling van de medewerkers te bevorderen. Hier waren verschillende antwoorden mogelijk.

	Aantal maal genoemd	%	Door niet OR leden	%	Door OR leden aantal	%
Competentieprofielen	12	6	10	5	24	10
Functioneringsgesprekken	75	35	73	36	84	37
POP (persoonlijke-ontwikkelingsplan-gesprekken)	14	7	14	7	13	6
Beoordelingsgesprekken	28	13	26	13	35	15
Loopbaanbegeleiding	5	2	5	2	3	1
Afspraken over loopbaanontwikkeling	6	3	6	3	5	2
Scholing	33	16	32	16	40	17
Coaching	11	5	11	5	14	6
Supervisie	4	2	5	2	3	1
Geen van de bovenstaande instrumenten	11	5	11	5	11	5
Anders	11	5	11	5	11	5
Totaal	211		204		234	

Elke deelnemer noemde minstens twee loopbaaninstrumenten. Het meest werd het functioneringsgesprek (35%) genoemd met scholing (16%) en het beoordelingsgesprek (13%).

Bij de instellingen met OR-leden lagen de cijfers fors hoger. Er is dus een positieve samenhang te constateren tussen het hanteren van instrumenten voor loopbaanontwikkeling en het bestaan van ondernemingsraden en medezeggenschapsraden (rond de 10% meer op de belangrijkste topics).

Op grond van het verschil tussen functionerings- en beoordelingsgesprekken kan men concluderen dat de implementatie van een beoordelingssystematiek in de sector nog een behoorlijk lange weg te gaan heeft. Ook heeft het functioneringsgesprek nog weinig of geen relatie met loopbaanbeleid, getuige de geringe inzet van loopbaaninstrumenten als POP-gesprekken, loopbaanbegeleiding, coaching en supervisie. Eveneens blijkt dat het gebruik van competentieprofielen nog bepaald geen gemeengoed is.

Aangezien loopbaaninstrumenten bij uitstek ingezet worden om de employability van de medewerker te vergroten, mag men stellen dat op dit terrein de sector nog wel wat winst kan behalen. Zo te zien leeft er bij de organisaties nog weinig besef van de betekenis van employability, niet alleen voor het functioneren van de medewerker, maar juist ook voor het functioneren van de organisatie zelf.

Daar kan men tegenin brengen dat de meeste instellingen onvoldoende geld en personeel hebben om de infrastructuur op te bouwen om dit waar te maken, c.q. te kunnen bekostigen.

Desondanks geeft toch nog 55,5% van de deelnemers aan tevreden te zijn over het beleid rond loopbaanontwikkeling en mobiliteit, hoewel dat grotendeels beperkt blijft tot de genoemde functioneringsgesprekken. Dit duidt op een grote loyaliteit aan de sector.

Enkele reacties:

- POP-gesprekken en beoordelingsgesprekken komen eraan. Men is bezig met een Personeelbeleidsplan.
- Het is er wel, maar niet bij mij ingezet.
- Deze (functionerings)gesprekken gaan over de lopende werkzaamheden, maar dat is geen loopbaanbeleid.
- Je bent docent... en wat kun je dan binnen de organisatie nog meer worden? En we zijn doorgaans ook zeer gespecialiseerd, waardoor je bij wijze van spreken maar één ding (vak) kunt of mag doen.
- Mijns inziens wordt er niet aan loopbaanbegeleiding gedaan, collega's met te weinig ingevulde uren worden op een andere taak gezet waarmee ze geen of bijna geen feeling hebben, alleen om de leegstandsuren in te vullen...
- Competentieprofielen staan nu op de planning.

Drie vragen waren optioneel in te vullen:

- 1 Wat kan mijn werkgever doen met betrekking tot mijn loopbaanontwikkeling?
- 2 Wat kan ik zelf ondernemen met betrekking tot mijn loopbaanontwikkeling?
- 3 Wat is mijn eerste stap?

Deze vragen leverden een onverwacht hoge respons op (118 antwoorden).

6.1 Wat kan mijn werkgever doen met betrekking tot mijn loopbaan?

In 40 gevallen werd loopbaanontwikkeling of coaching genoemd, in 35 gevallen ging het om opleiding en ontwikkeling gerelateerde antwoorden. 12 maal werd betrokkenheid genoemd. Opvallend is dat het beschikbaar stellen van geld maar in een bescheiden 10 antwoorden genoemd werd.

- Ik denk weinig, omdat ik te weinig uren werk.
- Tijd en geld beschikbaar stellen, maar dat is er niet vanwege teruglopende subsidies.
- Inspelen op economische ontwikkelingen en de docenten voorbereiden op een evt. carrièrerandering.
- Een gesprek over de mogelijkheden binnen de organisatie.
- Financieel ondersteunen.
- Betrokkenheid tonen.
- Vaker de leskamer bezoeken.
- POP-gesprek en loopbaanbegeleiding of coaching.
- Langdurige scholing aanbieden in plaats van korte cursusjes.
- Meer scholing aanbieden/goedkeuren.

6.2 Wat kan ik zelf doen met betrekking tot mijn eigen loopbaan?

Deze vraag leverde 115 antwoorden op.

Hiervan werd 44 maal scholing en ontwikkeling genoemd. Het ging daarbij zowel om bijscholing als omscholing, 23 maal werd 'zelf het initiatief nemen voor loopbaanontwikkeling' genoemd. In 12 gevallen ging het om het beter uitvoeren van het werk.

- Zelf aangeven waar mijn behoefte qua scholing ligt.
- Mijn baas er actiever mee lastig vallen.

- *Zelf initiatief nemen voor scholing.*
- *Cursussen volgen.*
- *De mogelijkheden onderzoeken om heel ander werk te gaan doen.*
- *Scholing, wat ik in mijn vrije tijd ook doe. Je doet het voor je eigen stress- management en dus ook voor de school. Wordt niet in geld gewaardeerd.*
- *Zelf komen met opties voor te volgen opleidingen en cursussen om mijn eigen loopbaan te sturen.*

6.3 Wat is mijn eerste stap?

Deze vraag leverde 84 reacties op.

Bij deze vraag wordt ook vaak scholing als antwoord genoemd, evenals de verbreding van de beroepspraktijk (middels ondernemerschap), netwerken en actief solliciteren.

- *Heb al een aantal keren open sollicitaties geschreven.*
- *Ik volg een opleiding tot trainer naast mijn theaterdocentschap.*
- *Ik blijf om me heen kijken en netwerken.*
- *Loopbaanbegeleiding en solliciteren.*
- *Ben bezig een ondernemingsplan te maken voor het opzetten van een praktijk Alexandertechniek.*

7. BEOORDELING VRAGENLIJST

De vragenlijst werd gemiddeld met voldoende tot goed beoordeeld.

Uitgangspunt bij het samenstellen van de vragenlijst was deze zo beknopt mogelijk te houden, gezien een veronderstelde zekere vragenlijstmoeheid bij medewerkers in de KE.

Een overzicht van de beoordeling van de vragenlijst door de ondervraagden:

	Ze er goed %	Goed %	Vol- doende %	Matig %	Slecht %	Geen mening %
Totaal	0,2	45	41	12	1	
OR-leden	--	56	35	9	--	
Audiovisueel/ Beeldend		18	36	10		36
Dans		30	33	1		36
Muziek		41	29	10		20
Ondersteunend		37	33	8		22
Theater		43	39	11		7

Hoewel het merendeel van de deelnemers de vragenlijst met goed of voldoende beoordeelt, is het interessant om een blik op de reacties te werpen:

- *Dit is geen enquête, maar meer een lijst met wat vraagjes.*
- *De laatste vragen laten je wel even doordenken.*
- *Je weet niet wat ermee gaat gebeuren.*
- *Veel vragen zijn voor mij niet van toepassing omdat ik een erg kleine aanstelling heb.*
- *Veel dingen zijn niet van toepassing op onze muziekschool, want het is maar een kleine muziekschool.*
- *Zoals met veel enquêtes in het verleden zal zeer waarschijnlijk van deze enquête nooit meer iets vernomen worden. De resultaten zullen niets veranderen. Het geld dat werd besteed aan deze enquête zou beter aan het kopen van noodzakelijk materiaal besteed kunnen worden. Veel beter is het dat het management luistert naar de klachten van docenten op een persoonlijke manier in plaats van weer geld weg te gooien aan een zinloos enquête.*

- *Het gaat alleen over mensen in dienstverband, maar ik werk ook als zelfstandige.*
- *Soms ben ik misschien niet goed op de hoogte over wat bij mijn werkgever allemaal mogelijk is - men gaat hier wel van uit.*
- *Ik vraag me af hoeveel je uit deze vragen kunt afleiden want ze zijn vrij ruim gesteld, ik denk dat het gerichter kan. Verder is het hele concept loopbaanontwikkeling in muziekonderwijs iets waarvan ik dan denk: bedoelen jullie andere taken op je nemen naast het lesgeven of gewoon beter lesgeven? Ik snap het niet helemaal, wat ook iets zegt over de sector muziekonderwijs wellicht. Maar in een tijd als dit is er met name een grotere visie nodig op de rol van kunst en kunstonderwijs. Dat is natuurlijk makkelijk gezegd zo voor jullie, maar als het hele concept verandert, (en verder instellingen verzelfstandigen) dan zijn de loopbaanontwikkelingen van de instellingen daar toch aan onderhevig? Heeft dit dan zin? Ik ga ervan uit dat ik wellicht iets mis van jullie bedoelingen, maar wie weet helpt het ook weer om dit op te schrijven.*

Het lijkt niet zozeer enquêtemoeheid die uit de matige reacties naar voren komt, maar vooral het gebrek aan vertrouwen dat er iets met de resultaten wordt gedaan in combinatie met onwetendheid over de eigen positie. Met andere woorden: men heeft niet zozeer kritiek op de vragenlijst zelf, men koestert veeleer weinig verwachtingen van wat er met de resultaten zal gebeuren.

De positieve reacties van deelnemers die door de vragenlijst aan het denken zijn gezet, zijn echter duidelijk in de meerderheid.

8. CONCLUSIES ENQUÊTE

Deelname

1. De reactie van 320 medewerkers was boven verwachting, althans als wij dit aantal zetten tegenover de verwachtingen van de betrokken organisaties (werkgevers, bonden en kunsteducatieve instellingen). Over het algemeen hadden deze zo hun twijfels bij deze enquête, met redeneringen als 'we hebben het al zo druk, dit kan er niet nog bij' en 'wat denk je dat het oplevert dat we niet al weten?'.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de urgentie/noodzaak van invoering van loopbaanbeleid bij met name werkgeversvertegenwoordigers op dat moment geen hoge prioriteit had.

2. De respondenten vertegenwoordigden een representatief aantal instellingen (60%). Uiteindelijk heeft 2,5% van de werknemers in de sector de vragenlijst ingevuld en teruggestuurd.
3. De kwaliteit van de respons was hoog. De open vragen en opmerkingen bij de vragen leverden een goed beeld op van de ervaren situatie in de sector.

Werksituatie

4. De muziekdocenten zijn veruit in de meerderheid qua docenten met bijna 50% tegen minder dan 10% voor de andere disciplines. Niet onlogisch, omdat muziekscholen de grootste discipline in de sector zijn en muziekdocenten in tegenstelling tot theater-, dans- en beeldend kunstdocenten van oudsher vaker individueel of aan kleine groepen lesgeven. Er zijn er dan ook meer van in dienst. Veel CKV's zijn bovendien uitgebreide muziekscholen waar de nadruk van oudsher nog op muziek ligt.
5. De sector vergrijsst snel. De leeftijdsgroep 45+ is oververtegenwoordigd (zie 2.4).
6. Bij de leeftijdsgroep 30-45 neemt de arbeidsparticipatie af, hetgeen verklaard kan worden uit het feit dat er zoveel vrouwen in de sector werken die juist in die leeftijdsfase met gezinstaken bezig zijn.
7. Vrouwen zijn onder de respondenten ruimschoots in de meerderheid.
8. Het gemiddelde dienstverband ligt met krap 16 uur rond de 0,4 fte.
9. Velen hebben er nog een dienstverband naast (42%) dan wel zijn als zzp'er actief (43%).

Werkbeleving

10. De tevredenheid over werk- en arbeidsomstandigheden is redelijk tot goed, evenals de tevredenheid over de ondersteuning door de leidinggevenden en de collegialiteit, maar het ervaren loopbaanperspectief is bij een kleine helft van de ondervraagden vaag of zelfs niet aanwezig. Dat is gezien het zware weer waar de sector in verkeert reden tot zorg.
11. Nog minder positief is het gesteld met de mogelijkheden tot scholing en ontwikkeling. Opleiding en ontwikkeling wordt aan de vrije tijd van de medewerkers overgelaten. Meer dan de helft van de ondervraagden geeft aan weinig mogelijkheden te ervaren. Als er al aan scholing gedaan wordt, gaat het om korte cursussen, bijvoorbeeld OR, BHV e.d. Scholing wordt door organisaties niet gezien als een noodzakelijk instrument voor loopbaanontwikkeling en ook niet als een middel om het functioneren van de organisatie zelf te verbeteren.

OR en Medezeggenschap

12. Van de respondenten geeft 14% aan lid te zijn van OR of PvT. Dat is aan de hoge kant, vooral gezien het feit dat bijna iedereen in de sector in deeltijd werkt, verschillende dienstverbanden heeft (43%) of er nog bij werkt als zzp'er (42%).

Functioneringsgesprekken

13. Van de genoemde aanwezige loopbaaninstrumenten wordt het functioneringsgesprek verreweg het meest genoemd (35%). Het feit dat alle andere loopbaaninstrumenten veel minder (beoordelingsgesprekken 13%) tot nauwelijks genoemd worden, geeft aan dat het functioneringsgesprek (nog) geen deel uitmaakt van een beoordelingssystematiek of geworteld is in loopbaan- en scholingsbeleid, maar als zodanig is het eigenlijk niet het loopbaaninstrument dat het zou kunnen zijn. Loopbaanbegeleiding, coaching, supervisie en intervisie, de krachtigste loopbaaninstrumenten die aan de basis staan van de reflectie op het eigen functioneren en het voorbereiden en nemen van nieuwe loopbaanstappen, zijn zo goed als onbekend.

9. AANBEVELINGEN AAN BELEIDSMAKERS, INSTELLINGEN, ONDERNEMINGSRADEN, BRANCHEORGANISATIES EN SOCIAAL FONDS:

9.1 Stimuleer een evenwichtige arbeidsmarkt door middel van levensfasebewust personeelsbeleid

Op grond van de conclusies kan men stellen dat de arbeidsmarkt van de kunsteducatie niet erg in balans is. De instroom van jongeren is gering, de vrouwen zijn in de meerderheid en de gemiddelde leeftijd ligt hoog. Er is een aantal groepen te onderscheiden met elk een eigen loopbaanproblematiek. Dat betekent dat het bij het ontwikkelen van loopbaanbeleid zinvol is om een onderscheid te maken tussen de verschillende (leeftijds)groepen medewerkers en een levensfasebewust personeelsbeleid te voeren. Voor elke groep geldt immers dat zij geholpen is met een eigen, specifieke aanpak van de loopbaanontwikkeling. Bekijk we de situatie van de verschillende groepen medewerkers afzonderlijk, dan kunnen per groep de volgende loopbaaninstrumenten ingezet worden.

De jongeren (tot 30 jaar)

Het behoeft geen nadere toelichting dat één van de oorzaken voor de minder rooskleurige situatie in de sector kunsteducatie de geringe instroom van jong personeel is. Niet alleen dient er beleid ontwikkeld te worden om jongeren te werven, dit beleid moet er vervolgens ook op gericht zijn die jongeren binnenboord te houden. Dit kan met name door een perspectief op loopbaanontwikkeling te bieden en loopbaanontwikkeling concreet te ondersteunen en te faciliteren. Denk hierbij aan het bevorderen van persoonlijke ontwikkeling, het kanaliseren van ambitie en enthousiasme, intervisie met leeftijdsgenoten. Het werken in de sector moet dan wel een beter imago krijgen. Momenteel is de sector, te oordelen aan de geringe instroom, niet erg aantrekkelijk voor pas afgestudeerden. Wellicht is er ook onvoldoende werkgelegenheid. Het voert te ver om hier binnen het bestek van deze publicatie op in te gaan, maar duidelijk is dat hier zowel een taak ligt voor de sector als voor het kunstvakonderwijs.

Belangrijkste loopbaaninstrumenten voor deze groep: bevordering instroom, coaching, intervisie.

De middengroep (30-45 jaar)

Toch betekent een op jongeren gericht beleid niet dat de middengroep (30-45) aan haar lot overgelaten kan worden. Integendeel: bij de middengroep spelen de balans tussen werk en privéleven (kinderopvang, flexibiliteit arbeidsuren), het ontbreken van loopbaanperspectief, te weinig ontwikkelingsmogelijkheden en verandering van werkdoelen een belangrijke rol. Hier kunnen betere ontwikkelingsmogelijkheden in functies en taken, scholingsfaciliteiten, uitdaging, minder werkdruk, loopbaanplanning, flexibiliseren van de werktijden en zorgverloffaciliteiten voorkomen dat men overbelast of zelfs burned-out raakt.

Belangrijkste loopbaaninstrumenten voor deze groep: kinderopvang, scholing en ontwikkeling, loopbaanbegeleiding en supervisie.

Wie rond de vijfenveertig jaar of ouder is moet nog flink wat jaren mee. In deze leeftijdscategorie worden de belangrijkste risico's gevormd door fysieke achteruitgang, teruglopende arbeidsmotivatie, fysieke en psychische belasting. Hier kan loopbaanbeleid zowel preventief als curatief ingezet worden om interne knelpunten te voorkomen of op te lossen.

Belangrijkste loopbaaninstrumenten voor deze groep: supervisie, demotiebeleid, loopbaancoaching en loopbaanbegeleiding.

We zien dat alle leeftijdsgroepen met hun eigen, specifieke problematiek te maken hebben. Door een actief **levensfasebewust personeelsbeleid** te gaan voeren kunnen veel van de hierboven gesignaleerde problemen voorkomen of opgelost worden.

9.2 Stimuleer een actieve medezeggenschap.

Om de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen en daarmee de participatie aan medezeggenschap, is van twee kanten bewustwording nodig. Zowel werkgever als medewerker zullen de voordelen van een betrokken, goedwerkende OR/MR of PVT moeten leren inzien en meer oog moeten krijgen voor elkaars belangen. Daarbij is OR-training en coaching voor beiden van groot belang. Te vaak wordt er niet of slecht naar elkaar geluisterd of is de communicatie binnen de organisatie niet optimaal, hetgeen een funeste invloed op werksfeer en de bedrijfscultuur kan hebben. **Coaching van de OR en werkgever** kan bij het verbeteren van de relatie een positieve rol spelen. Daarnaast blijkt de aanwezigheid van de OR een belangrijke te rol spelen bij het bevorderen van beleid gericht op loopbaanontwikkeling. Professionaliseren van de arbeidsverhoudingen is dan ook van groot belang. Het Sociaal Fonds voor Kunstzinnige Vorming heeft aan die professionalisering met de Handreiking Medezeggenschap en de cursus Van conflict naar Dialoog inmiddels bijgedragen.

Voorlichting aan werkgevers en werknemers op dit gebied is een voor de hand liggende en effectieve maatregel.

9.3 De huidige werksituatie en loopbaanperspectief

Zoals gezegd, ervaren de medewerkers - van jong tot oud - hun werksituatie, de samenwerking met hun collega's en de ondersteuning door de leidinggevende als positief. Daarentegen beoordelen zij hun loopbaanperspectief veel minder positief. Het beeld ontstaat van een medewerker die berust in zijn status quo, die leeft bij de dag, maar zich niet bewust is van de ontwikkeling van de eigen loopbaan. Dit wordt ook gestaafd door de onbekendheid met de meest gangbare loopbaaninstrumenten.

Te veel medewerkers missen momenteel bij ontslag of aanpassing van het takenpakket de mogelijkheid om efficiënt met hun eigen employability aan de gang te gaan en aan het werk te blijven. Loopbaaninstrumenten worden daarbij nog te weinig ingezet als middel om veranderingsprocessen te begeleiden, zowel op individueel als op organisatieniveau.

Het is belangrijk om hier op korte termijn verandering in aan te brengen. Immers, grote veranderingen als gevolg van bezuinigingen zijn te verwachten in de sector. Nogmaals: het bevorderen van de employability levert een **win-winsituatie** op: niet alleen voor de medewerker, die daardoor weer sneller aan het werk komt of zich gemakkelijker aanpast aan nieuwe taken, maar ook voor de organisatie. Deze krijgt een gemotiveerde medewerker terug en/of kan zich hierdoor beter profileren op de markt. En kan daarmee flink besparen op werkloosheidsuitkeringen en ziektekosten.

Om de mensen te doordringen van het belang van hun loopbaanperspectief is allereerst **voorlichting** noodzakelijk. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van **workshops over loopbaanontwikkeling**. Vervolgens kunnen de verschillende loopbaaninstrumenten aangeboden worden om de mensen te helpen bij hun specifieke loopbaanvragen.

Met betrekking tot *scholing en ontwikkeling* is eveneens een inhaalslag wenselijk. Waar meer dan de helft van de ondervraagden aangeeft weinig of geen mogelijkheden tot scholing te ervaren, is er iets mis. Momenteel gaat het bij scholing voornamelijk om korte OR- of BHV- of inhoudelijke cursussen. Scholing buiten het eigen vakgebied wordt maar weinig gevolgd. Dat bij een klein dienstverband scholing meestal niet in werktijd plaatsvindt, is begrijpelijk, maar de werkgever dient wel een meer stimulerende rol te spelen en mensen te wijzen op de mogelijkheden die er bestaan.

Ook hier is **voorlichting** het sleutelwoord: men is slecht op de hoogte van wat er allemaal te leren valt, evenmin heeft men een goede indruk van de kansen die de arbeidsmarkt biedt, ook al gaat het even wat minder met de economie. Een veelgehoorde opmerking is nog steeds: *ik kan eigenlijk niets anders!* Deze berustende houding, waaruit een gemis aan zelfvertrouwen spreekt en soms zelfs een zekere onwil om iets aan de eigen situatie te doen, spreekt boekdelen. Er is een mentaliteitsverandering nodig.

9.4 Loopbaanontwikkeling

Het verdient aanbeveling om het functioneringsgesprek - het loopbaaninstrument dat inmiddels al behoorlijk ingeburgerd is na het verschijnen van de Handreiking functioneringsgesprekken in 2009 - in te bedden in een beoordelingssystematiek, die gericht is op employability van de medewerker. En daarbij is het raadzaam - waar nodig - de noodzakelijke loopbaaninstrumenten in te zetten. Denk aan het opstellen van een POP (Persoonlijk OntwikkelingsPlan), scholing, supervisie, intervisie, loopbaanbegeleiding, (job)coaching.

Zoals hiervoor al duidelijk is gemaakt, speelt in deze sector **levensfasebewust personeelsbeleid** daarbij een zeer essentiële rol. Het al te vaak gehoorde argument 'daar hebben we geen geld voor', dient dan wel plaats te maken voor de positievere houding van 'laten we kijken hoe we dit kunnen financieren'. Het Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming kan in dit hele proces, als het om scholing gaat of om vitaliteitsbeleid, ook nog een rol spelen.

De medewerker op zijn beurt dient verantwoordelijkheid voor zijn eigen loopbaan te nemen en zijn wensen met betrekking tot zijn loopbaan met de leidinggevende te bespreken en werk te maken van zijn 'lifelong employability'.

9.5 Tot slot

Het ontwikkelen van competentiebewustzijn leidt vanzelf tot het inzien van het nut van loopbaanontwikkeling voor alle groepen medewerkers. De afwezigheid van instrumenten om de daartoe benodigde competenties te ontwikkelen maakt loopbaanbeleid in de sector kunsteducatie van levensbelang (zie IVA p.23).

Primair blijft de medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn loopbaan, maar het helpt natuurlijk wel als medewerker en werkgever dezelfde koers varen en gezamenlijk optrekken waar het loopbaanontwikkeling betreft.

VRAGENLIJST MEDEWERKER IN BEWEGING

Inleiding

Deze vragenlijst is ontwikkeld door De Kunstcoach in opdracht van het Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming (SFKV) en heeft als doel inzicht te verkrijgen in de stand van loopbaanontwikkeling in de sector kunsteducatie. Zie bijgesloten toelichting. U kunt de vragenlijst uitprinten, invullen en per post versturen naar:

De Kunstcoach
Baarsjesweg 200-1
1057 HR Amsterdam.

Nadat de resultaten bekend zijn, worden steekproefsgewijs gesprekken met enkele respondenten gehouden. Het resultaat van dit alles zal een Handreiking Loopbaanontwikkeling voor medewerkers in de sector Kunsteducatie zijn. Uiteraard zullen de resultaten met de nodige discretie behandeld worden en niet aan derden ter inzage gegeven worden.

Naam deelnemer:

Leeftijd:

Naam instelling:

Functie:

Lid OR/ MR/ PVT

- Ja
 Nee

Aanstelling: Uur

Opbouw beroepspraktijk

Veel kunstenaars hebben meer dan één dienstverband of combineren werken in loondienst met een eigen onderneming. Ik heb naast mijn dienstverband bij bovengenoemde instelling nog één of meerdere dienstverbanden

- Ja
 Zo ja, hoeveel?
 Nee

Ik ben naast mijn dienstverband bij bovengenoemde instelling actief als zzp'er

- Ja
 Nee

Instructie

Wilt u zo vriendelijk zijn om de vragen te beantwoorden over de volgende aspecten van uw werk?

1. Huidige werksituatie
2. Opleiden en ontwikkelen: deskundigheidsbevordering
3. Loopbaanontwikkeling/ mobiliteit
4. Beoordeling vragenlijst en deelname steekproef

Onder elke vraag is ruimte voor een eventuele opmerking.

Dank voor het invullen!

Erik Langeveld / Claar Spierdijk

1. Huidige werksituatie

De kwaliteit van arbeid heeft te maken met de arbeidsinhoud en loopbaanperspectief, de arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden

Arbeidsinhoud

- 1.1 Ik ben tevreden over de inhoud van mijn werk (taken, wijze van uitvoering, uitdaging, erkenning, taakautonomie)

- Zeer zeker
 Doorgaans
 Soms
 Zelden
 Helemaal niet

Opmerking

- 1.2 Ik ben op de hoogte van de doelen van de organisatie in relatie tot mijn werk

- Helemaal niet
 Zelden
 Soms
 Doorgaans
 Zeer zeker

Opmerking

- 1.3 Ik heb een helder beeld van de kwaliteitseisen die aan mijn functioneren gesteld worden

- Zeer zeker
 Doorgaans
 Soms
 Zelden
 Helemaal niet

Opmerking

Loopbaanperspectief (ontwikkelmogelijkheden, deskundigheidsbevordering)

- 1.4 Ik ben tevreden met mijn loopbaanperspectief

- Helemaal niet
 Zelden
 Soms
 Doorgaans
 Zeer zeker

Opmerking

Arbeidsverhoudingen

Directe ondersteuning door leidinggevende. Denk aan aansturing, interesse, waardering, functionerings-, beoordelings-, loopbaan-, POPgesprek

1.5 Ik ervaar voldoende ondersteuning door mijn leidinggevende

- Zeer zeker
- Doorgaans
- Soms
- Zelden
- Helemaal niet

Opmerking

Collegiale verhoudingen (waardering, feedback, vertrouwen (voor overleg bij problemen), samenwerking, mogelijkheid tot eigen rol in team en eigen rol in organisatie)

1.6 Ik beoordeel de omgang met mijn collega's als volgt

- Helemaal niet collegiaal
- Zelden
- Soms
- Doorgaans
- Zeer collegiaal

Opmerking

Arbeidsomstandigheden (veiligheid, gezondheid, welzijngericht)

1.7 Ik ben tevreden over mijn arbeidsomstandigheden

- Zeer zeker
- Doorgaans
- Soms
- Zelden
- Helemaal niet

Opmerking

Arbeidsvoorwaarden (CAO, rekening houdend met levensfase, denk bv aan aangepast rooster ivm met persoonlijke/ familie omstandigheden, aangepaste werkzaamheden ivm beperkte fysieke mogelijkheden)

1.8 Mijn arbeidsvoorwaarden ervaar ik als

- Slecht
- Matig
- Voldoende
- Goed
- Zeer goed

Opmerking

2. Opleiden en ontwikkelen

Opleiding- & ontwikkelingsbeleid is dat wat een organisatie zijn medewerkers aanbiedt om te groeien, te leren en zich te ontwikkelen. Het gaat niet alleen om organisatie- en functiegerichte opleiding en ontwikkeling, maar ook om algemene en brede ontwikkeling, waarvan de waarde voor medewerkers én organisaties aantoonbaar is.

2.1 Ik ervaar voldoende mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling

- Zeer zeker
- Doorgaans
- Soms
- Zelden
- Helemaal niet

Opmerking

2.2 Mogelijkheden tot opleiding in onze organisatie zijn op dit moment (kruis aan svp):

- Basale opleidingen (Arbo, BHV, OR)
- Vakinhoudelijk
- Sociaal pedagogisch
- Bedrijfsvoering gericht
- Management gericht
- Geen mogelijkheden

Opmerking

2.3 Mogelijkheden tot ontwikkeling in onze organisatie zijn op dit moment (kruis aan svp):

- Jobrotatie
- Stage
- Congres bezoek
- Persoonlijke ontwikkeling
- Coaching
- Supervisie
- Intervisie
- Geen mogelijkheden
- Anders:

Opmerking

2.3 Onder werktijd heb ik het afgelopen jaar een aantal dagen besteed aan opleiding en ontwikkeling (kruis het correcte aantal svp aan)

- 0-2 dagen
- 3-5 dagen
- 6-10 dagen
- 11-15 dagen
- 16 dagen of meer

Opmerking

2.4 Buiten werktijd heb ik het afgelopen jaar een aantal dagen besteed aan opleiding en ontwikkeling (kruis het correcte aantal svp aan)

- 0-2 dagen
- 3-5 dagen
- 6-10 dagen
- 11-15 dagen
- 16 dagen of meer

Opmerking

3. Loopbaanontwikkeling / mobiliteit

Beleid rond loopbaanontwikkeling en mobiliteit is gericht op het komen tot een optimale afstemming tussen de wensen en behoeften van de organisatie en de wensen en behoeften van medewerkers: de juiste persoon op de juiste plaats, nu en in de toekomst.

3.1 Binnen mijn organisatie wordt gebruik gemaakt van onderstaande instrumenten voor loopbaanbeleid (kruis aan svp):

- Competentieprofielen
- Functioneringsgesprekken
- Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) gesprekken
- Beoordelingsgesprekken
- Loopbaanbegeleiding
- Afspraken over loopbaanontwikkeling
- Scholing
- Coaching
- Supervisie
- Geen
- Anders, nl:

3.2 Ik ben tevreden over het beleid rond loopbaanontwikkeling en mobiliteit

Geef svp uw tevredenheid aan op een schaal van 5

- Zeer
- Ruim
- Redelijk
- Matig
- Onvoldoende

3.3 Wat kan mijn werkgever kunnen doen met betrekking tot Mijn loopbaanontwikkeling?

3.4 Wat kan ik zelf ondernemen met betrekking tot mijn loopbaanontwikkeling?

3.5 Wat is mijn eerste stap?

4. Beoordeling vragenlijst en deelname steekproef

Hoe beoordeelt u deze enquête?

- Zeer goed
- Goed
- Voldoende
- Matig
- Slecht

Toelichting

Ik stel mij beschikbaar voor de steekproef onder respondenten

- Ja
- Nee

COLOFON

<i>Onderzoek en tekst</i>	Erik Langeveld, Bergen
<i>Eindredactie</i>	Colette Beverwijk, Tilburg
<i>Product- coördinatie</i>	Mieke Nuijen, Cat's huis bv, Ulvenhout
<i>Vormgeving</i>	Grafisch ontwerp bureau Kees Kanters, Breda



Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming

Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming
Lucas Bolwerk 11
3512 EH Utrecht
T 030 23 07 881
E secretariaat@sfkv.nl
W www.sfkv.nl

© SFKV, 2011