



**TNO-rapport**

**Arbeid**

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

**R081112/031-12853.01.04**

[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

**Vragenlijst Productiviteit en vergrijzing bij  
kenniswerkers**

T 023 554 93 93  
F 023 554 93 94

Datum	December 2008
Auteurs	J.M. Kooij-de Bode P.R.A. Oeij

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2008 TNO



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Vorbereiding van de vragenlijst</b> .....	<b>7</b>
2.1	Pilot bij het Ministerie van BZK.....	7
2.2	Uitkomsten van workshops en interviews .....	8
2.3	Aandachtspunten.....	13
<b>3</b>	<b>Verantwoording van de vragenlijstconstructie</b> .....	<b>15</b>
3.1	Inleiding.....	15
3.2	Constructen en methodologische aspecten .....	15
3.2.1	Persoonsgegevens, dienstverband, beroep, gezondheid en inzetbaarheid .....	15
3.2.2	Taken .....	15
3.2.3	Producten en diensten, kwaliteitseisen aan producten en diensten, cognitieve vaardigheden.....	16
3.2.4	Cognitief en sociaal gedrag.....	16
3.2.5	Leervermogen.....	16
3.2.6	Omgaan met nieuwe ICT.....	16
3.2.7	Fysieke belasting .....	16
3.2.8	Kenmerken van omgeving/werkplek.....	16
3.2.9	Kenmerken van organisatorische context: autonomie, werkdruk, emotionele belasting, cognitieve belasting, innovatief gedrag’ .....	17
3.2.10	Ouder worden .....	17
3.2.11	Veilig en gezond werken .....	17
3.2.12	Prestatie.....	17
3.2.13	Werkomstandigheden .....	17
3.2.14	Functioneren .....	17
3.2.15	Balans prestatie en belonen.....	17
3.2.16	(In)direct werken .....	17
3.2.17	Geschiktheid taken, producten/diensten en kwaliteitseisen aan producten/diensten om productiviteit te meten .....	17
3.2.18	Productiviteit.....	18
3.3	Overige items: Werkrolprestaties .....	18
<b>4</b>	<b>Toepasbaarheid</b> .....	<b>19</b>
4.1	Inleiding.....	19
4.2	Consensus en dialoog.....	19
4.3	Input voor tijdschrijven en begroten.....	19
4.4	Input voor maatregelen .....	19
4.5	Input voor functioneringsgesprekken, competentie management en waardering /beloningssystemen.....	20
4.6	Productiviteit meten op hoger aggregatieniveau.....	20
4.7	Bruikbaarheid voor andere organisaties en benchmarking .....	20
4.8	Aanpasbaarheid voor andere kennisberoepen.....	20
4.9	Correlaties.....	20
<b>5</b>	<b>Literatuur</b> .....	<b>23</b>
<b>A</b>	<b>Vragenlijst Productiviteit en Vergrijzing bij Kenniswerkers</b> .....	<b>25</b>
<b>B</b>	<b>Overige items: Werkrolprestaties</b> .....	<b>43</b>

<b>C</b>	<b>Workshop Objectiveren van Productiviteit.....</b>	<b>45</b>
----------	--	-----------

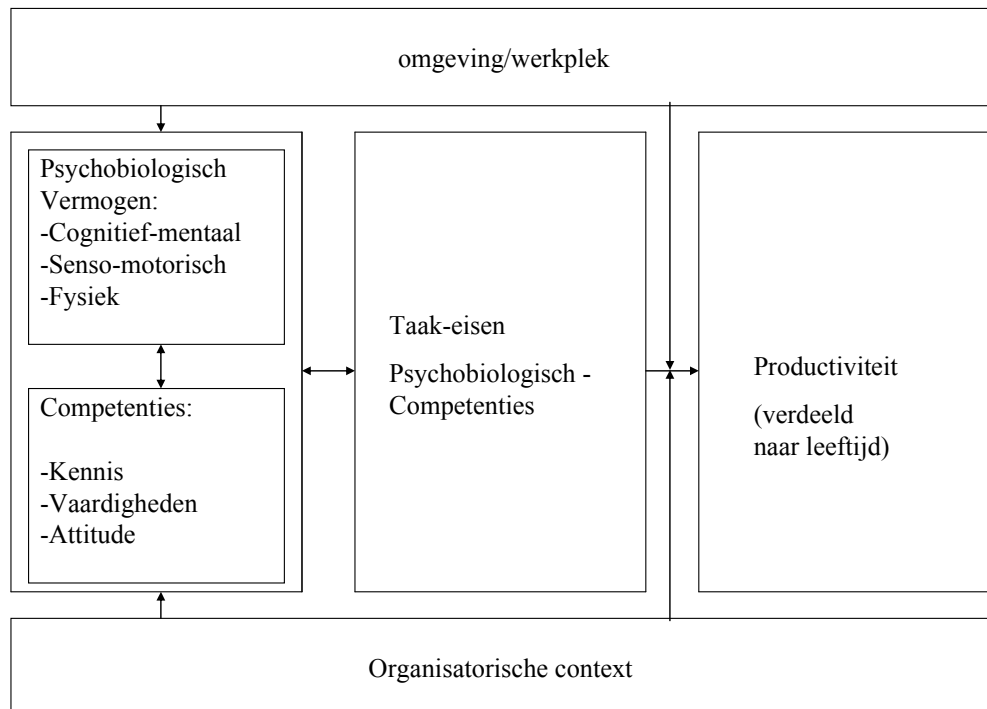
# 1 Inleiding

In het kader van het TNO Vraaggestuurd Programma Vergrijzing en Ouderenparticipatie, deelproject Arbeidsproductiviteit, is de vragenlijst ‘Productiviteit & Vergrijzing bij Kenniswerkers’ ontwikkeld. Dit vond plaats in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)<sup>1</sup>.

Het doel van het project bij BZK was tweeledig:

- BZK-doel: het pogen meetbaar te maken van ‘productiviteit’ bij kenniswerkers (m.n. beleidsmedewerkers). Achtergrond is de wens van BZK om rechtvaardig te belonen.
- TNO-doel: het pogen verschil in productiviteit zichtbaar te maken naar leeftijdscategorie. Achtergrond is behoefte aan wetenschappelijk inzicht in de determinanten van productiviteitsvermogens, in het bijzonder de leeftijd.

Het doel van het TNO project is derhalve breder dan het doel van BZK. Het basale onderzoeksmodel van TNO in het vraaggestuurde programma is als volgt:



Figuur 1.1 Onderzoeksmodel Productiviteit en vergrijzing

De gedachte achter dit model is dat het psychobiologisch vermogen afneemt naarmate men ouder wordt, maar dat competenties, door ervaring, kunnen toenemen. In het kader van vergrijzing is relevant hoe deze determinanten van productiviteit zich ontwikkelen bij jongere en oudere werknemers in verschillende beroepen en sectoren (De Looze et al, 2007). Van daaruit is de praktische vraag aan de orde wat organisaties kunnen doen aan de optimale inzet van oudere werknemers (Oeij et al, 2004).

<sup>1</sup> Cluster Arbeidsvoorwaarden en Overleg, Directie Arbeidszaken Publieke Sector; en Directie Personeel & Organisatie.

Het ministerie van BZK was bereid op te treden als pilot bij het ontwikkelen van de vragenlijst. De reden hiervoor is dat het ministerie graag de productiviteit van kenniswerkers ('beleidsmedewerkers') zou willen kunnen vaststellen op een objectieve en rechtvaardige wijze. Het meten van productiviteit onder kenniswerkers is echter geen sinecure. We hebben allemaal wel een idee wat 'productief zijn' betekent, maar is het ook meetbaar? Voor productiewerk, zoals het bakken van koekjes, kun je zeggen dat je ze kunt tellen, je kunt uitrekenen wat het kost om ze te maken en je kan vaststellen of ze voldoen aan eisen van gezondheid. Als je ze met winst verkoopt (omdat ze bovendien smaken), weet je dat jouw productiviteit positief is en hoe groot. Maar hoe zit het met kenniswerk, zoals beleidswerk? Daarvan zijn kwantiteit en kwaliteit moeilijk te meten. Hoeveel tijd mag je besteden aan een beleidsnota en hoe 'goed' moet de nota zijn wil er sprake zijn van productiviteit. Of: in andere termen, van een goed resultaat of een goede prestatie? Om medewerkers passend te belonen, zul je de vraag moeten kunnen beantwoorden wanneer iemand zijn/haar werk 'goed' heeft gedaan. Objectieve maatstaven zijn er niet. Subjectieve wel, maar die geven aanleiding tot interpretatieverschillen die niet altijd goed zijn te onderbouwen. Hoe kun je niettemin rechtvaardig belonen en eerlijke afspraken maken over prestaties? Daarvoor moet je productiviteit op een of andere manier zinvol kunnen vaststellen. Dit was het doel van de pilot bij BZK.

De oorspronkelijke opzet van het project was met een vragenlijst een voor- en naming te houden over productiviteit en daartussen een interventie te plegen met een aanpak voor het verbeteren van de productiviteit. Zover is het niet gekomen, omdat BZK van mening was dat de ontwikkelde vragenlijst de productiviteit onvoldoende objectief meetbaar maakt. De vragenlijst is binnen BZK feitelijk niet toegepast in de pilot. Objectief meten van productiviteit is met de vragenlijst inderdaad niet mogelijk. Hoe de vragenlijst er uit ziet, en wat de vragenlijst wel meet, bespreken we in dit rapport<sup>2</sup>.

In dit rapport komt het volgende aan bod:

- Hoofdstuk 2: beschrijving van de werkzaamheden bij het ministerie van BZK ter voorbereiding op de constructie van de vragenlijst;
- Hoofdstuk 3: beschrijving van de kenmerken van de vragenlijst, zoals thema's en methodologische aspecten;
- Hoofdstuk 4: beschrijving van de toepasbaarheid van de vragenlijst.

In bijlage A is de Vragenlijst Productiviteit & Vergrijzing bij Kenniswerkers opgenomen.

---

<sup>2</sup> Ten tijde van de pilot vond bij BZK een organisatieverandering plaats (Ministerie van BZK, 2007a), maar die was niet van invloed op de pilot. Temeer omdat het vragenlijstonderzoek uiteindelijk niet heeft plaatsgevonden.

## 2 Voorbereiding van de vragenlijst

### 2.1 Pilot bij het Ministerie van BZK

#### *Context en uitgangspunten*

Het deelproject 'Arbeidsproductiviteit' legt de nadruk op de relatie tussen productiviteit en vergrijzing: centrale vraag hierbij is: wat zijn de determinanten van productiviteit van medewerkers wanneer wordt gelet op de factor leeftijd (De Looze et al, 2007)? In het kader van dit vraaggestuurde project loopt een andere pilot bij een industrieel productiebedrijf, waarin het gaat om productiviteit en vergrijzing van productiemedewerkers (Blok en Groenesteijn, 2008). Hiermee is een vergelijking mogelijk van functies uit de discrete productie met die uit de publieke dienstverlening. De factor vergrijzing is voor BZK overigens niet relevant; BZK wil met name de productiviteit meetbaar maken.

De onderzoeksobjecten bij BZK waren kenniswerkers in de schalen 11, 12 en 13 (beleidsmedewerkers, beleidsadviseurs) die werkzaam zijn binnen het ministerie zelf: in totaal een groep van om en nabij 300 medewerkers.

Ter voorbereiding op de vragenlijstconstructie organiseerde TNO enkele interactieve workshops (groepsessies) en individuele interviews met beleidsmedewerkers en met leidinggevenden om na te gaan hoe het definiëren en meten van productiviteit het best kan worden opgepakt. TNO sloot daarbij aan bij de bestaande instrumenten binnen BZK rondom functieprofielen en competenties (Ministerie van BZK, 2007b). Deze werkzaamheden vonden plaats in de periode maart-juni 2008. De uitkomsten beschrijven we hierna (par. 2.2).

#### *Workshops en interviews:*

Het doel van de workshops en interviews was:

- pogen vast te stellen hoe het begrip productiviteit grijpbaar is te maken;
- pogen zicht te krijgen op zo objectief mogelijke indicatoren die (kunnen) worden toegepast bij het beoordelen van functioneren en het behalen van prestaties;
- pogen zicht te krijgen op manieren van beoordelen waarover consensus bereikbaar is (draagvlak);
- input voor de vragenlijst over productiviteit en vergrijzing.

Meten van prestaties in dienstverlenende functies is moeilijk doordat er soms geen tastbare outputs zijn of geen heldere criteria voor input en voor kwaliteit. Wanneer is iemand productief? Na het schrijven van een schitterende beleidsnota? En wat als die nota veel langer duurde dan aanvankelijk gepland? Of wat als het beleidsonderwerp van de politieke agenda is geschrapt?

Voor het vaststellen van een goed resultaat, een goede prestatie, of een goede productiviteit zijn afspraken nodig over wat 'goed' is. De beoordelingssystematiek is logisch onvolledig. Wat minimaal nodig 'zou zijn, is, in het ideale geval, het volgende:

- een (heldere) werkopdracht (voor de kenniswerker);
- een heldere norm voor de werkopdracht in termen van kwantiteit en kwaliteit (dit is een probleem bij beleidswerk);
- functie uitgesplitst in taken en handelingen om de werkopdracht uit te voeren (op abstract niveau lukt dit goed, getuige de functieprofielen en competenties);
- competenties vertaald in werkgedrag (dit is alleen beschikbaar voor abstracte competenties);

- het niveau van werkgedrag vertaald naar meetbare indicatoren (dit bestaat niet, behoudens de subjectieve inschatting of aan een bepaald niveau wordt voldaan);
- een ondubbelzinnige relatie tussen deze indicatoren en de kwantiteit en kwaliteit van de uitgevoerde werkopdracht (bestaat niet);
- een ondubbelzinnige relatie tussen werkgedrag (competent gedrag vertonen), werkprestatie (uitgevoerde werkopdrachten) en beloning (feitelijk: belonen van meetbare prestaties en/of werkgedrag) (bestaat evenmin).

Omdat we dergelijke gegevens niet voor handen hadden, is besloten de workshops zo in te richten dat deelnemers gezamenlijk vaststellen hoe men beoordeelt of vaststelt wanneer een medewerker zijn/haar werk goed doet. Deelnemers werden gevraagd een dergelijk oordeel vervolgens proberen te ‘objectiveren’, dat wil zeggen, zo goed mogelijk meetbaar te maken om subjectieve oordeelvorming maximaal terug te dringen. De uitwerking van opdrachten en vragen die aan de orde kwamen in de workshops en interviews staan in Bijlage C ‘Workshop Objectiveren van Productiviteit’.

#### *Vragenlijstconstructie*

Op basis van de informatie uit de workshops en interviews en op grond van onze expertise en kennis over andere vragenlijsten, hebben wij de vragenlijst Productiviteit en Vergrijzing bij Kenniswerkers opgesteld. Deze komt uitgebreid ter sprake in het volgende hoofdstuk.

## **2.2 Uitkomsten van workshops en interviews**

We geven eerst de uitkomsten weer van de workshops met medewerkers, daarna de interviewgegevens uit gesprekken met leidinggevendenden. We verwijzen voor de werkopdrachten en vragen naar Bijlage B.

#### *Medewerkers*

Gesproken is met circa 10 beleidsmedewerkers (beleidsmedewerker, senior beleidsmedewerker, coördinerend beleidsmedewerker) uit de schalen 11-13 in twee sessies.

We vroegen medewerkers drie onderwerpen te benoemen: de hoofdtaken van de functie beleidsmedewerker, de producten/diensten, de eisen aan het werkresultaat. Daarnaast verzochten wij aan te geven welke competenties voor de functie nodig zijn (aanvullend op het overzicht in Tabel B.2, in bijlage C) en welke cognitieve competenties van belang zijn. De resultaten staan in tabel 2.1 en 2.2.

Tabel 2.1 Kenmerken functie beleidsmedewerker volgens medewerkers

Hoofdtaken	Producten/diensten	Eisen aan het werkresultaat
- beleidszaken	- mondeling en/of schriftelijk	- to the point
- proactieve beleidsontwikkeling	- beleidsadvies	- binnen de gestelde tijd
- ad hoc taken (Kamervragen, burgerbrieven, DG verzoek)	- interne en/of externe vraagbaak	- haalbaar/reëel/ overwogen
- onderhoud netwerk/contacten	- voorbereiden vergaderen/adviseren	- inhoudelijk juist
- beschikkingen maken, beslissingen schrijven	- kennis verspreiden	- afgestemd met de juiste personen/draagvlak
- vergaderen (draagvlak creëren/afstemmen)	- wetsvoorstellen en beleidskaders	- veiligheid
- opbouwen van netwerken	- advies (aan minister of anderen) (oplossing die bereikt is van probleem of conflict)	- uitruil tijd/flexibiliteit
		- efficiënt werken
		- inhoudelijk kwaliteit
		- tijdig
		- kort en bondig
		- politieke positionering



Hoofdtaken	Producten/diensten	Eisen aan het werkresultaat
- vermogen om buitenwereld in werk te integreren (ook signalen die niet duidelijk zijn te vertalen)	- (gedragen) wetsvoorstel (circulaires)	(nuancering, strategisch, tactisch)
- adviseren	- beleidsnota	- politiek haalbaar
- overleg en afstemmen (ook met buiten)	- onderhandelingsresultaat	- leesbaarheid
- netwerk vertegenwoordigen van werkgever	- rapporten / onderzoek	- maatschappelijk relevant
- ontwikkelen van BZK beleid	NB: het onderscheid tussen taken en producten is niet vanzelfsprekend	
- oplossingen bedenken		
- eigen kennis bijhouden		
- procesbewaking (zelf controle)		
- vraagbaak zijn		
- kennis overdragen		

Tabel 2.2 Competenties voor de functie beleidsmedewerker volgens medewerkers

Competenties	Cognitieve competenties
- assertief zijn	- analytisch vermogen
- verbaal/schriftelijk vaardig	- snel schakelen
- mensen kunnen overreden	- kennis hebben (opleiding, expertise)
- onderhandelingsvaardigheid	- weten waar je informatie kunt halen, dit snel kunnen verwerken, snel eigen maken
- schrijf - en adviesvaardigheid	- logisch redeneren
- overtuigingskracht	- kennis vinden/ontsluiten
- gevoel voor bestuurlijke verhoudingen	- weten hoe de hazen lopen
- synergie in groepen (niet door leidinggeven- de functie)	- sociaal netwerkvaardig
	- organisatiegeheugen
	- meer proceskennis dan inhoudelijk
	- snelheid van denken (omdat snel een advies uitgebracht moet worden)
	- constructie van kennis (snel je weg vinden in digitale systemen)
	- snel reageren
	- relativieren

### *Leidinggevenden*

Met zes leidinggevenden zijn afzonderlijke interviews gehouden. Leidraad van het gesprek met hen was in hoeverre het objectief beoordelen van werkprestaties mogelijk is. De bevindingen groeperen we hieronder in uitspraken over vijf thema's: criteria voor beoordeling, het werk goed doen, resultaatgerichtheid, prestatiebeloning en over functioneringsgesprekken en competentie management.

Criteria voor het beoordelen van medewerkers volgens leidinggevenden:

- fit tussen competenties, schaalniveau en taken die gedaan moeten worden;
- in relatie tot anderen (referentieel vergelijken);
- door een rangorde te maken van medewerkers;
- kwaliteit van inhoud (primair: inhoudsgereden);

- kunnen samenwerken, omgaan met weerstanden, anderen kunnen ‘verleiden’ mee te doen;
- kunnen organiseren, iets kunnen realiseren, zoals evenementen (bijv. ambtenaar van de toekomst);
- goed schrijven;
- proces bewaken, zoals draagvlak verwerven voor een voorstel;
- bevologenheid (iets van zichzelf in het werk stoppen);
- bureaupolitiek kunnen bedrijven (tactisch handig zijn);
- inhoud van het product;
- omgevingsbewust omgaan met de politieke gevoeligheid;
- zorgen voor een netwerk waarin alle relevante personen zitten.

Wanneer iemand zijn/haar werk ‘goed’ doet volgens leidinggevend:

- we weten het van elkaar (‘ruiken’ het);
- kan kort en bondig reageren (op onderwerpen van) anderen;
- zet veel werk om in relatief korte tijd:
  - goed kunnen organiseren;
  - overzicht hebben;
  - focus houden op het product.
- doelgericht zijn;
- normbesef en discipline hebben;
- niet te perfectionistisch zijn (niet je eigen winkeltje maken);
- regie op eigen takenpakket hebben (voorlopen op i.p.v. dat dingen je overkomen);
- nota’s van die kwaliteit dat ze meteen door zijn te sturen;
- nota kan beoordeeld worden op tijd, proces en inhoud;
- zelf een opdracht kunnen formuleren en afmaken;
- alert zijn (dingen laten gebeuren of oppakken);
- zich goed presenteren men op een vergadering;
- effectief werk voor de minister (‘uit de wind houden’);
- juiste overleggen voeren om noodsituaties te voorkomen;
- er moet een goede fit zijn tussen project en competenties;
- de politiek is veranderlijk, dat is niet bepalend voor kwaliteit van het geleverde werk;
- dingen mogen mislukken;
- iemand heeft een probleem als hij aantoonbaar achterblijft op een onderdeel;
- combinatie van leeftijd en ervaring, inhoud, zelfstandigheid, snelheid van werken, kwaliteit;
- het werk van de overheid/beleidsmedewerker is te verdelen in 3-en (De eerste twee zijn goed te plannen en te begroten in tijd/geld):
  - routineproducten;
  - thema’s (als in jaarplannen);
  - incidenten/ad hoc werk.

#### Resultaatgerichtheid volgens leidinggevenden:

- resultaatgerichtheid wordt wel belangrijk gevonden, maar we weten nog niet hoe het gedefinieerd is. Dit is lastig omdat de een tevreden is als het proces loopt, of als het bij de minister ligt of als de minister tevreden is. Hoofden hebben dus verschillende normen. Op medewerkerniveau is het dan lastig om iets af te spreken.
- naar aanleiding van het MTO (MedewerkersTevredenheidsOnderzoek) moeten we verder praten over resultaatgerichtheid. Normen bedenken van wat resultaatgericht is.
- over productiviteit wordt al lang nagedacht op macro economisch niveau. Het is moeilijk om mensen mee te nemen in de relatie normen en hoe je je werk moet doen. Mensen doen werk uit oogpunt van betrokkenheid. Een groot deel van het werk van beleidsmedewerkers is afstemmen (met elkaar praten, met de buitenwereld etc.). Ik weet niet in hoeverre je die afstemming nog kunt rationaliseren of dat je dan op kwaliteit gaat inboeten. Het kan vast sneller (digitaliseren), maar ik zie ook het nut van afstemmen.
- er is een gigantisch spel van verdeel en heers bij de overheid.
- van bovenaf druk genereren dat er over gesproken blijft worden is nodig. Lastig is om mensen efficiënt in te zetten (zij hebben bepaalde kennis die niet altijd gevraagd wordt). Het werk (kennis die nodig is) kun je niet voorspellen. Het borgen van kennis (mensen) is een probleem, hier moet je toch op organiseren. Combinatie van flexibiliteit en borging van kennis moet je aan blijven werken.
- er komt nu een soort schaarste, je moet ontkokerd kunnen denken. Je moet dus nog secuurder met je mensen kunnen afspreken en concrete afspraken maken.
- we gaan naar een andere manier van werken toe waarin flexibiliteit en resultaatgerichtheid samen moeten komen.
- in het management bestaat geen consensus over hoe ver je moet gaan en kunt gaan met resultaatgerichtheid. Daarom wordt het niet echt opgepakt (zie MTO onderzoek). SMART-afspraken zijn ook maar beperkt SMART:
- het is lastig te beoordelen, het is moeilijk om SMART afspraken te maken, het leidt tot een worsteling op papier, terwijl iedereen gevoelsmatig wel weet wat ie moet doen.
- misschien moet je het werk niet als werkpakket beschrijven maar is het effectiever om er projecten van te maken
- er is geen sense of urgency om het anders/resultaatgerichter te doen
- soms is het beter (en makkelijker) doelmatigheid van processen te verbeteren dan van personen. De parafencyclus met digidoc (digitaal dossierbeheer) is teruggebracht van 5 naar 2, waardoor medewerkers meer tijd hebben om betere stukken te schrijven: kortere doorlooptijd; meer productietijd. Die efficiëntieverbetering leidt tot meer kwaliteit (slimmer werken). Toch is rechtvaardig en juist beoordelen belangrijker dan het direct verbeteren van de arbeidsproductiviteit.

#### Prestatiebeloning en differentieel belonen volgens leidinggevend:

- het zou het gesprek over productiviteit erg kunnen helpen als medewerkers zelf initiatief zouden kunnen nemen voor een extra beloning. (want dan moet je als leidinggevende kunnen zeggen waarom je dat wel of niet vindt). Maar dat zal in de praktijk niet gebeuren.
- een afrekenmechanisme vinden mensen eng (directeuren en DG's zijn vooral met hun eigen loopbaan bezig). De loyaliteit aan de minister is erg groot onder medewerkers. Hoe beter je het imago van de minister kunt verbeteren hoe beter
- iets van een verantwoording en daarop belonen is echt heel erg belangrijk. Gesprek daarover (prestatiebeloning) op een professionele manier. Als een product niet gelukt is (door politiek besluit) kun je wel de inzet belonen. Blijven praten erover helpt (dialog). Er is nog veel te doen op het gebied van leidinggevend, die moeten die gesprekken doen. Het management vindt het vervelend als zichtbaar wordt dat een medewerker niet goed presteert (reageert met defensief gedrag). De rol van de leidinggevende is het meest bepalend.
- dat kan het management niet waarmaken omdat ze prestatieverschillen niet werkelijk transparant kan maken. Dan leidt het alleen maar tot vragen. Het streven naar transparantie werkt dan averechts. (geen gevoel van rechtvaardigheid door sociale vergelijking.) (iemand zei: een gulden meer of minder verdienen vindt niemand erg, maar een dubbeltje minder dan je collega wel).
- het kan niet bij de overheid; vanuit verdelende rechtvaardigheid moet iedereen een keer aan de beurt komen.
- Het beoordelen zal altijd gebaseerd blijven op 'gevoel en quasi-argumenten'. Een volledig geobjectiveerd systeem is onhaalbaar. Maar dat is niet zo erg, want je kunt best een behoorlijke inschatting maken van iemands functioneren. En medewerkers vinden het oordeel van het management doorgaans acceptabel, niet oneerlijk.
- incidenteel belonen is 'dubbel'. Het is bedoeld om te belonen bij een bijzondere prestatie, maar eigenlijk moet iedereen een keer aan de beurt komen, anders wordt het beleefd als onrechtvaardig. Dat dubbele komt mede doordat je geen scherpe targets kunt benoemen. Extra belonen blijft dan nooit helemaal goed uit te leggen. (transparantie werkt dan averechts).
- ik ben huiverig voor kwantificering. Dit leidt tot reductionisme in 1 getal van multidimensionele functies; dat krijg je nooit in 1 systeem.

#### Functioneringsgesprekken en competentie management volgens leidinggevend:

- als medewerker ben je afhankelijk van je leidinggevende. De eisen bij BZK aan een leidinggevende zijn te laag. Worden op basis van inhoud en vriendjespolitiek gekozen. De rol van de leidinggevende en zijn competenties zijn erg bepalend voor de medewerker;
- schiet te veel door in details;
- er is geen goede fit met de werkelijkheid van de functie; die is gevarieerder;
- competenties zijn te top down benoemd voor functies; ze passen soms niet bij ons werk (geen maatwerk; geen draagvlak);
- competenties zijn vaag, net zoals 'de overheid' wel een beeld oproept, maar dat is abstract (want de overheid is erg divers);
- competentie management is goed om in gesprek te komen;
- je hebt een gemeenschappelijke taal (maakt intersubjectieve beoordeling van medewerkers minder scheef);
- misschien is niet alles meetbaar (je kunt het op tot zekere hoogte SMART maken), maar het is een begin voor een dialoog.

## 2.3 Aandachtspunten

De bevindingen vormen input voor de vragenlijst (volgende hoofdstuk). Op grond van de workshops en interviews benoemden wij enkele aandachtspunten. Wij kregen de indruk dat het meten van productiviteit sec per vragenlijst niet mogelijk lijkt, vooral door een te grote kans op sociaalwenselijke antwoorden (niet valide informatie). We stellen vast dat de vragenlijst niet moet gaan over het meten van de productiviteit sec maar over de vraag of bepaalde determinanten van productiviteit naar de mening van respondenten 'bruikbaar' zijn. Met 'bruikbaar zijn' bedoelen we dat deze determinanten meetbaar en valide zijn, en bovendien beschouwd kunnen worden als rechtvaardig, met een breed draagvlak (consensus). Het is dan zinnig om onderwerpen als de volgende te bevragen:

- het belang van bepaalde aspecten van de beleidsmedewerker als kenniswerker, zoals
  1. kenmerken van de baan/functie, zoals taken en taakeisen en output (producten, diensten) en hierbij aandacht voor belasting van het werk (mentaal-cognitief en fysiek);
  2. kenmerken van de persoon/functionaris, zoals benodigde competenties/vaardigheden of feitelijk vertoond werkgedrag (de prestatie zelf) en hierbij aandacht voor het onderscheid in vakinhoudelijk, sociaalcommunicatief en belastbaarheid (mentaal-cognitief en fysiek) competent zijn;
  3. kenmerken van de fit (balans) tussen functie-eisen en competenties/vaardigheden.
- het belang van het functioneren op andere niveaus dan functieniveau, zoals het functioneren binnen team / afdeling (zie Griffin et al, 2007). Deze overwegingen namen we mee bij het construeren van de vragenlijst.

Ten slotte merken we op dat we de vragenlijst in deze fase nog niet hebben kunnen testen op methodologische criteria als betrouwbaarheid en geldigheid.



## 3 Verantwoording van de vragenlijstconstructie

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de diverse constructen die in de vragenlijst gebruikt worden en de methodologische aspecten van deze constructen (paragraaf 3.2). Er is een aantal onderwerpen buiten de basisvragenlijst gelaten, vanwege de omvang van de enquête. Van die items beschrijven we eveneens de achtergrond (paragraaf 3.3). De vragenlijst is opgenomen in bijlage A. De items die we niet in de vragenlijst hebben opgenomen staan in bijlage B.

### 3.2 Constructen en methodologische aspecten

#### 3.2.1 *Persoonsgegevens, dienstverband, beroep, gezondheid en inzetbaarheid*

Items die deze constructen meten zijn gebaseerd op de NEA- Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. De NEA is het grootste periodieke onderzoek naar arbeidsomstandigheden in Nederland. TNO voert de NEA uit in samenwerking met het CBS en wordt mede gefinancierd door het ministerie van SZW. De NEA is uitgevoerd in 2003, 2005, 2006 en 2007. In 2007 deden bijna 23.000 werknemers mee. Schalen in de deze onderzoeken zijn gevalideerd (Van den Bossche et al, 2005, 2008).

#### 3.2.2 *Taken*

Bij het ontwikkelen van deze items zijn we uitgegaan van recente wetenschappelijke inzichten op het gebied van competentie management. Beoordelen van het functioneren van medewerkers is lastig. Competentie management wordt vaak als hulpmiddel gebruikt, maar kent een aantal problemen (Christis & Fruytier, 2006). Competenties worden breed omschreven, waardoor het probleem ontstaat hoe die algemeen gedefiniëerde competenties weer in verband gebracht kunnen worden met de handelingen (activiteiten, taken) waarvoor het de competenties zijn. Bovendien geeft het selectieproblemen: Welke competenties uit het competentiewoordenboek zijn relevant voor een bepaalde functie? Het antwoord is veelal: allemaal ('they are applicable to all jobs – and none precisely'). Verder geeft het beoordelingsproblemen: Er bestaan nog steeds geen valide en betrouwbare meetinstrumenten en al zouden die er zijn dan nog maken beoordelaars bij het gebruik daarvan zoveel verschillende cognitieve fouten dat de resultaten onbetrouwbaar blijven. En al zouden beoordelaars correct kunnen beoordelen, dan nog willen ze het wellicht niet; er bestaat een verschil tussen 'judgement' (het privé-oordeel van de beoordelaar) en 'rating' (dat wat op het formulier komt te staan). Daarnaast kan het oordeel van de beoordelaar beïnvloed worden door de sociale beoordelingsomgeving, waardoor de beoordeling contextafhankelijk is.

Christis en Fruytier (2006, p. 28) bieden een alternatief voor competentie management. Het basisidee is dat voor de beoordeling alleen gebruik wordt gemaakt van het bijvoeglijk naamwoord 'competent'. Beoordeeld wordt alleen wie competent is, niet op basis van welke competenties men competent is. De differentiëring in soorten competenties wordt vervangen door een differentiëring in de handelingsgebieden waarop men competent is. Ook motivaties worden niet beoordeeld. Ten tweede is in hoge mate sprake van zelfbeoordeling: niet de leidinggevende, maar de mensen zelf geven aan op welke handelingsgebieden ze meer of minder competent zijn. Ten derde wordt het omschrijven van vereiste competenties overgelaten aan experts op de desbetreffende ge-

bieden. Deze mensen gebruiken geen generieke competenties, maar zij definiëren competenties in termen van handelingen waarvoor het de competenties zijn.

Competent zijn wordt in de vragenlijst gemeten op basis van bovenstaande ideeën: competent zijn op een handelingsgebied en zelfbeoordeling. Het omschrijven van competenties in termen van handelingen/taken is door experts gedaan. In de workshops (zie hoofdstuk 2) is door de deelnemende beleidsmedewerkers een lijst gemaakt van de hoofdtaken die zij uitvoeren. Deze hoofdtaken zijn gebruikt in de vragenlijst. De onderwerpen zijn omgezet in zelfbeoordelingvragen.

3.2.3 *Producten en diensten, kwaliteitseisen aan producten en diensten, cognitieve vaardigheden*

De ontwikkeling van deze items baseren we eveneens op de hierboven genoemde ideeën van Christis en Fruytier (2006) en op informatie uit de workshops. Door de deelnemende beleidsmedewerkers zijn lijsten gemaakt van de producten en diensten die zij leveren, de kwaliteitseisen die hieraan gesteld worden en van de cognitieve vaardigheden die nodig zijn om de producten en diensten te kunnen leveren. Ook deze onderwerpen zijn omgevormd tot zelfbeoordelingsvragen.

3.2.4 *Cognitief en sociaal gedrag*

Deze items zijn gebaseerd op de ‘Vragenlijst werkvermogens van de ervaren generatie’ (Vos & Cremer, 2008) die op het moment dat wij de huidige vragenlijst ontwikkelden werd afgenomen in een onderzoek. Informatie over validiteit is nog niet beschikbaar.

3.2.5 *Leervermogen*

Deze items zijn eveneens gebaseerd op de ‘Vragenlijst werkvermogens van de ervaren generatie’ (Vos & Cremer, 2008).

3.2.6 *Omgaan met nieuwe ICT*

Deze items zijn afgeleid uit eerder verricht onderzoek (De Koning & Mosheuveld, 2001; Steijn, 2001). Uit onderzoek naar ‘industriële gerontologie’ blijkt dat ouderen vaker problemen hebben met het snel verwerken van grote hoeveelheden informatie, wat juist bij ICT-werkzaamheden van belang kan zijn. Bovendien is ICT bij uitstek een terrein dat inhoudelijk steeds sterk verandert. De kennis van oudere werknemers dreigt daardoor snel verouderd te raken. Jongeren zijn veel meer aan gewend dat ICT een belangrijke rol speelt en voortdurend verandert. Soms is in enkele jaren vanuit het niets ICT een zeer grote rol gaan spelen voor een goede functie-uitoefening (zie voor een overzicht Kooij-de Bode & de Looze, 2008).

3.2.7 *Fysieke belasting*

Deze items zijn afgeleid uit de NEA (zie ook paragraaf 3.2.1.).

3.2.8 *Kenmerken van omgeving/werkplek*

Deze items zijn afgeleid van NOVA WEBA (Nieuwe Organisatie Van Arbeid vragenlijst Welzijn Bij de Arbeid). De NOVA WEBA is getest op kwaliteit en voldoet aan de gangbare wetenschappelijke eisen van betrouwbaarheid en validiteit. Met de resultaten kunnen voorspellingen worden gedaan over welzijnsrisico's, zoals stress en een lage betrokkenheid bij werk en organisatie (Dhondt & Houtman, 1997).



- 3.2.9 *Kenmerken van organisatorische context: autonomie, werkdruk, emotionele belasting, cognitieve belasting, innovatief gedrag*  
Deze items zijn gebaseerd op NOVA WEBA. De uitkomsten signaleren op het niveau van organisatie, afdelingen en/of functies objectieve knelpunten op het vlak van arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie bij groepen werknemers.
- 3.2.10 *Ouder worden*  
Deze items zijn gebaseerd op de eerder genoemde Vragenlijst werkvermogens van de ervaren generatie (Vos & Cremer, 2008).
- 3.2.11 *Veilig en gezond werken*  
Deze items zijn afkomstig uit de vragenlijst 'Inzetbaarheids – en welzijnsmeting Impress' (Blok & Groenesteijn, 2008).
- 3.2.12 *Prestatie*  
Deze items zijn afkomstig uit de VPM-M – Vragenlijst Prestatie Mogelijkheden - Medewerkers (Bennenbroek, Paagman, & Hazelzet, 2007). De VPM-M is een betrouwbare en valide vragenlijst, oorspronkelijk bedoeld om competenties van werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt te beoordelen. De prestatie items zijn na verschijnen van het artikel gevalideerd (niet gepubliceerd).
- 3.2.13 *Werkomstandigheden*  
Deze items zijn gebaseerd op de NEA.
- 3.2.14 *Functioneren*  
Dit item is afkomstig uit de NEA.
- 3.2.15 *Balans prestatie en belonen*  
Deze items zijn gebaseerd op het project Prestatiebeloning Meubelindustrie (Van Dalen et al, 2006).
- 3.2.16 *(In)direct werken*  
Deze items zijn gebaseerd op het onderzoek Aanpak werkdruk en inefficiëntie door bestrijding van storingen bij moeilijk kwantificeerbare werkprocessen (Clarenbeek, Dhondt & Oeij, 2003) en afgeleid uit TNO normtijdenonderzoek in arbeidsorganisaties (bijv. Kooij-de Bode & Bockstael-Blok, 2008). De gedachte achter de items is dat het percentage directe werkzaamheden een indicatie is voor de productiviteit.
- 3.2.17 *Geschiktheid taken, producten/diensten en kwaliteitseisen aan producten/diensten om productiviteit te meten*  
In de vragenlijst bevragen we een aantal taken, producten/diensten en kwaliteitseisen aan producten/diensten die uit de workshops naar voren kwamen (zie 3.2.3). Het is relevant om te weten of medewerkers en managers deze aspecten een correcte manier vinden om productiviteit te meten. Om die reden vragen we aan het einde van de vragenlijst of men vindt dat deze taken, producten/diensten en kwaliteitseisen geschikt zijn om de werkprestatie binnen het domein beleidswerk/beleidsadvies (mede) te beoordelen. Deze vragen kunnen vervolgens in een aparte vragenlijst aan managers voorgelegd worden. Eerst kan gevraagd worden of zij vinden of items die taken en producten/diensten bevragen tezamen de hoofdelementen zijn van taken en producten / diensten in het domein beleidswerk / beleidsadvies. Vervolgens kan gevraagd worden (net als bij medewerkers) of zij vinden of de items die taken, producten/diensten en

kwaliteitseisen bevragen geschikt zijn om werkprestaties van medewerkers binnen het domein beleidswerk / beleidsadvies (mede) te beoordelen.

### 3.2.18 *Productiviteit*

Het begrip productiviteit is op verschillende manieren geoperationaliseerd, namelijk als prestatie (3.2.12), als oordeel over functioneren (3.2.14) en als mate van direct werken (3.2.16).

## 3.3 Overige items: Werkrolprestaties

De gedachte achter deze schaal is dat werkrollen zowel geformaliseerd kunnen worden als zich spontaan voordoen. Naarmate de context van een organisatie onzekerder is, is de behoefte aan flexibiliteit tussen werkrollen groter.

In het licht van rollen die geformaliseerd zijn en rollen die zich voordoen, kunnen volgens Griffin et al. (2007), drie verschillende subdimensies van werkrolprestatie geïdentificeerd worden. De eerste, vakbekwaamheid, beschrijft de mate waarin een individu voldoet aan de roleisen die geformaliseerd kunnen worden. De tweede, aanpassingsvermogen, beschrijft de mate waarin een individu zich aanpast aan veranderingen in een werksysteem of in werkrollen. De derde, proactief vermogen, beschrijft de mate waarin het individu zelf actie onderneemt om te anticiperen op of het initiatief te nemen tot veranderingen in het werksysteem of in werkrollen. Afhankelijk van de mate van onzekerheid binnen de organisatie kunnen deze verschillende gedragingen in meer of mindere mate belangrijk zijn.

Ervan uitgaand dat een organisatie een systeem is dat bestaat uit onderling afhankelijk gedrag (Katz & Kahn, 1978) waarin mensen moeten samenwerken om tot een gemeenschappelijk doel te komen (Cummings & Blumberg, 1987), integreren Griffin et al. (2007) de drie gedragingen op drie verschillende niveaus in een organisatie (individueel-, team, en organisatieniveau) in het Model of Positive Work Role Behaviors. Uit hun onderzoek blijkt verder dat de 9 subdimensie die hierdoor ontstaan met 27 items gemeten kunnen worden (3 items per subdimensie):

<b>Individual Work Role Behaviors</b>	<b>Proficiency</b> Fulfills the prescribed or predictable requirements of the role	<b>Adaptivity</b> Copes with, responds to, and supports change	<b>Proactivity</b> Initiates change, is self-starting and future-directed
<b>Individual Task Behaviors</b> Behavior contributes to individual effectiveness	<b>Individual Task Proficiency</b> e.g., ensures core task are completed properly	<b>Individual Task Adaptivity</b> e.g., adjust to new equipment, processes, or procedures in core tasks	<b>Individual Task Proactivity</b> e.g., initiates better way of doing core tasks
<b>Team Member Behaviors</b> Behavior contributes to team effectiveness rather than individual effectiveness	<b>Team Member Proficiency</b> e.g., coordinates work with team members	<b>Team Member Adaptivity</b> e.g., responds constructively to team changes (e.g., new members)	<b>Team Member Proactivity</b> e.g., develops new methods to help the team perform better
<b>Organization Member Behaviors</b> Behavior contributes to organization effectiveness rather than individual and team effectiveness	<b>Organization Member Proficiency</b> e.g., talks about the organization in positive ways	<b>Organization Member Adaptivity</b> e.g., copes with changes in the way the organization operates	<b>Organization Member Proactivity</b> e.g., makes suggestion to improve the overall efficiency of the organization

## 4 Toepasbaarheid

### 4.1 Inleiding

De vragenlijst Productiviteit en Vergrijzing bij Kenniswerkers meet niet in directe zin de productiviteit van individuele medewerkers of van respondenten. Wat leveren de vragenlijstgegevens dan wel op?

### 4.2 Consensus en dialoog

De vragenlijst leidt tot overeenstemming<sup>3</sup> over de volgende aspecten:

- taken die behoren tot de functie van beleidsmedewerker
- producten/diensten die behoren tot de functie van beleidsmedewerker
- kwaliteitseisen van producten/diensten
- relevantie van diverse (cognitieve) competenties
- aspecten die productiviteit indiceren

Deze consensus heeft waarde voor het meetbaar maken van productiviteit. Productiviteit kan meetbaar worden gemaakt door deze aspecten te integreren in beoordelings-systematieken, zoals functioneringsgesprekken. De consensus over deze aspecten kan ook worden gebruikt voor een dialoog over het meten van teamprestaties. Teamprestaties kan men proberen beter grijpbaar te maken en met behulp van een passende gespreksvorm (bijv. 360 graden feedbackmethode) bespreekbaar en meetbaar maken.

### 4.3 Input voor tijdschrijven en begroten

De vragenlijstinformatie beschreven bij paragraaf 4.2 kan ook worden benut voor tijdschrijven en het werk begroten (Clarenbeek et al, 2003). Men kan de functie opdelen in taken of producten en tijdschrijven hoeveel tijd wordt besteed aan een taak of product. Die te besteden tijd kan vooraf worden begroot (bijv. in een jaarplan). Bij het analyseren van de gegevens kan worden vastgesteld hoeveel tijd wordt besteed aan een taak of product en of dit in overeenstemming is met de begrote tijd. Dit kan in verband worden gebracht met de (gewenste) verhouding tussen directe en indirecte tijdsbesteding.

### 4.4 Input voor maatregelen

De uitkomsten van de vragenlijst biedt de mogelijkheid concrete (organisatorische / HRM) verbetermaatregelen te ontwikkelen. Uit analyses naar de discrepantie tussen het psychobiologische vermogen en competenties enerzijds, en taakeisen en productiviteit anderzijds, kan naar voren komen dat bepaalde fysieke en/of psychische gezondheidsrisico's aan de orde zijn. Door uitsplitsingen te maken naar leeftijdsgroepen kan geanalyseerd worden in welke leeftijdscategorieën welk type risico's relatief vaak prevalent. Leeftijdsbewust personeelsbeleid kan daarmee worden gevoed, alsook beleid gericht op opleiding en competenties en aansturing door leidinggevenden (bijv. leiderschapstijl).

---

<sup>3</sup> Deze consensus onder medewerkers kan worden uitgebreid naar consensus onder medewerkers en managers als de managersvragenlijst eveneens wordt toegepast (zie par. 3.2.17).

#### **4.5 Input voor functioneringsgesprekken, competentie management en waardering /beloningssystemen**

Productiviteit en rechtvaardigheid van beoordelen is eigenlijk niet goed los te zien van de veronderstelde logische samenhang tussen een heldere taakuitvoering, een meetbare werkprestatie en de daarvoor passende beloning. De vragenlijstgegevens maken het mogelijk aspecten als taken, producten en kwaliteitseisen te normeren door middel van dialoog. Door deze normen vervolgens op te nemen in systematieken voor functioneringsgesprekken, competentie management en (prestatie-)beloning ontstaat een koppeling tussen het werk dat mensen doen en de beloning die zij ervoor krijgen, al naar gelang de geleverde kwaliteit. Indien die relaties ondubbelzinnig zijn, meet men in feite de productiviteit. Op basis daarvan kan worden overwogen om productiviteitsscores te ontwikkelen.

#### **4.6 Productiviteit meten op hoger aggregatieniveau**

Met behulp van de vragenlijstgegevens en de consensus over relevante aspecten van productiviteit (paragraaf 4.2 en 4.3) is basismateriaal aanwezig voor het ontwikkelen van indicatoren die productiviteit meten op geaggregeerd niveau, zoals de afdeling of de organisatie. Door deze informatie te koppelen aan kwantitatieve personele informatie (zoals over lonen, gewerkte uren) en aan externe kwaliteitsmetingen (zoals klanttevredenheidsoordelen) ontstaan mogelijkheden om op geaggregeerd niveau uitspraken te doen over productiviteit. Het is ook mogelijk koppelingen te maken met individuele productiviteitsscores die in paragraaf 4.5 zijn ontwikkeld en deze te aggregeren naar hogere niveaus.

#### **4.7 Bruikbaarheid voor andere organisaties en benchmarking**

De vragenlijst is gemaakt voor kenniswerkers met een beleidsfunctie bij de overheid. Wij menen dat de vragenlijst integraal bruikbaar is voor beleidsmedewerkers binnen alle ministeries/departementen. Mogelijk is de lijst ook toepasbaar voor beleidsmedewerkers van provincies, gemeentes en andere overheidsorganen. Dit biedt tegelijk de mogelijkheid voor het vergelijken van uitkomsten (benchmarken) tussen beleidsmedewerkers werkzaam in verschillende overheidsorganisaties.

#### **4.8 Aanpasbaarheid voor andere kennisberoepen**

Voor andere typen kenniswerkers zal de vragenlijst moeten worden aangepast op de aspecten taken die behoren tot de functie van beleidsmedewerker, producten/diensten die behoren tot de functie van beleidsmedewerker en kwaliteitseisen van producten/diensten.

#### **4.9 Correlaties**

De vragenlijstgegevens bieden de mogelijkheid tot diverse bivariante en multivariate analyses met diverse combinaties van afhankelijke en onafhankelijke variabelen tussen kenmerken van het werk en kenmerken van de functionaris. Zo kunnen aspecten van productiviteit (en zelfbeoordelingen daarover) worden gecorreleerd met persoonsgegevens, dienstverband, gezondheid, inzetbaarheid, taken, producten/diensten, kwaliteitseisen, cognitieve vaardigheden, cognitief en sociaal gedrag, omgaan met ICT, fysieke eisen, omgeving/werkplekkenmerken, organisatorische context, veroudering, werkom-

standigheden, balans presteren en belonen. De uitkomsten kunnen aanleiding vormen voor verbetermaatregelen en productiviteitsverbetering.



## 5 Literatuur

- Bennenbroek, F.T.C., Paagman, H. R., & Hazelzet, A. M. (2007). Het meten van competenties bij de onderkant van de arbeidsmarkt: De ontwikkeling van een vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 20 (2), 196-211.
- Blok, M., & Groenesteijn, L. (2008). *Vragenlijst inzetbaarheids - en welzijnsmeting Impress*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Bossche, S.N.J. van den, Hupkens, C.L.H., Ree, S.J.M. de & Smulders, P.G.W. (2006). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005. Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Bossche, S. van den, Koppes, L., Granzier, J., Vroome, E. de, & Smulders, P. (2008). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2007. Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Christis, J., & Fruytier, J. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en een alternatief. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 6-34.
- Clarenbeek, J.F., Dhondt, S., & Oeij, P.R.A. (2003). Aanpak werkdruk en inefficiëntie door bestrijding van storingen bij moeilijk kwantificeerbare werkprocessen. *Methoden, Technieken en Analyses voor Personeelsmanagement*, Kluwer, Deventer 2003, Afl. 70, pp. 601-616.
- Cummings, T, & Blumberg, M. (1987). Advanced manufacturing technology and work design. In T. Wall. C. Clegg, & N. Kemp (Eds.). *The human side of advanced manufacturing technology* (pp 37-60). Chichester, U.K.: Wiley.
- Dalen, E.J. van, Huiskamp, R., Oeij, P., Ven, C. van de, & Winthagen, T. (oktober 2006). *Kwaliteit en resultaatbeloning in de meubelbranche*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Dhondt, S., & Houtman, I. (1997). *NOVA WEBA (Nieuwe Organisatie Van Arbeid vragenlijst Welzijn Bij de Arbeid*. Amsterdam: NIA-TNO.
- Gelderblom, A., de Koning, J., & Mosheuvel, M. B. (2001). *ICT en de oudere werknemer: geen rimpelloze relatie*. Rotterdam: Stichting Arbeidsmarktbeleid.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (2), 327-347.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kooij-de Bode, J.M., & Bockstael-Blok, W. (2008). *Rapport Tijdschrijffonderzoek RN Bureau Buitenland*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Kooij-de Bode, J.M., & de Looze, M. P. (2008). Oudere werknemers en nieuwe ICT gaan goed samen. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 90-97.

Looze, M.P. de, Oeij, P.R.A., Blok, M.M., & Groenesteijn, L. (2007). Zijn ouderen minder productief? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23 (3), 240-249.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (november 2007a). *Het nieuwe BZK*. (projectteam Vernieuwing BZK). Den Haag: Ministerie van BZK.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (november 2007b). *Het nieuwe BZK. Bijlagen centraal reorganisatieplan* (projectteam Vernieuwing BZK). Den Haag: Ministerie van BZK.

Oeij, P., T. Korver, R. Gründemann (2004). 'Arbeidsmarkt en ouderen', in: I.L.D. Houtman, P.G.W. Smulders, D.J. Klein Hesselink (red.), *Trends in arbeid 2004* (pp. 145-169). Hoofddorp: TNO Arbeid.

Steijn, A.J. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.

Vos, F. & Cremer, R. (augustus 2008). Vragenlijst Werkvermogens van de ervaren generatie. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven (vertrouwelijk).



## A Vragenlijst Productiviteit en Vergrijzing bij Kenniswerkers

### Persoonsgegevens

1. Wat is uw geslacht?  Man  
 Vrouw
2. Wat is uw geboortjaar? 19....
3. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgemaakt (met diploma)?  
 Geen opleiding gevolgd/afgemaakt  
 Basisonderwijs  
 MAVO  
 Voorbereidend beroepsonderwijs  
 HAVO/VWO  
 Middelbaar beroepsonderwijs  
 Hoger beroepsonderwijs  
 Wetenschappelijk onderwijs
4. In welk jaar begon u aan uw eerste betaalde baan?  
(anders dan zaterdagsbaan, vakantiebaan of bijbaan naast studie)  
19....
5. Hoe is uw huishouden samengesteld?  
 Gehuwd of samenwonend zonder thuiswonende kinderen  
 Gehuwd of samenwonend met thuiswonende kinderen  
 Eénouder-huishouden  
 Alleenstaand  
 Anders

### Dienstverband

6. Wat is de aard van uw dienstverband?  
 Werknemer met vast dienstverband (voor onbepaalde tijd)  
 Werknemer met tijdelijk dienstverband met uitzicht op een vaste aanstelling  
 Werknemer met tijdelijk dienstverband voor bepaalde tijd
7. Bent volledig arbeidsgeschikt / inzetbaar voor uw werk?  
 Ja  
 Nee, ik ben gedeeltelijk arbeidsgeschikt verklaard en/of ik werk gedeeltelijk op medisch-therapeutische basis en/of ik ben ten dele gere-integreerd
8. Wat is de omvang van uw dienstverband? ..... uren per week (volgens contract)
9. Hoeveel van uw normale betaalde arbeid verricht u gemiddeld thuis? (overwerk niet meetellen) ..... uren per week
10. Heeft u vaste werktijden?  Ja  
 Nee

11. Kunt u uw werktijden zelf bepalen?  Ja  
 Ja, gedeeltelijk  
 Ja, in overleg  
 Nee
12. Werkt u over?  Nee  
 Ja, max. 5 uur per week  
 Ja, 6-10 uur per week  
 Ja, meer dan 10 uur per week
13. Hoe lang bent u werkzaam bij uw huidige werkgever?  
..... jaar ..... maanden
14. Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie  
(inclusief kleine naamswijzigingen t.g.v. reorganisatie)  
..... jaar ..... maanden
15. Geeft u in uw huidige functie leiding?  
(personeel waaraan u via anderen leidinggeeft ook meetellen)  
 ja  
 nee

### **Beroep**

Uw antwoorden worden strikt vertrouwelijk behandeld. Niemand van uw organisatie krijgt inzage in uw persoonlijke gegevens en antwoorden. Alleen de onderzoekers krijgen toegang tot deze gegevens. Bij de rapportage van de resultaten worden alleen ge-aggregeerde resultaten gegeven en zijn persoonlijke gegevens niet herkenbaar.

16. Geeft u aan in welke categorie uw beroep of functie het beste past.
- Beleidsmedewerker schaal 11
  - Beleidsmedewerker schaal 12
  - Beleidsmedewerker schaal 13
  - Beleidsadviseur schaal 11
  - Beleidsadviseur schaal 12
  - Beleidsadviseur schaal 13

### **Gezondheid**

17. Wat vindt u, over het algemeen genomen, van uw gezondheid?
- Goed
  - Matig
  - Slecht

### **Inzetbaarheid**

18. Zijn er in algemene zin omstandigheden die u belemmeren in de uitvoering van uw werk? (meer antwoorden mogelijk)
- Ja (ga verder met vraag...)
  - Nee (ga verder met vraag...)

## 19. Indien ja:

## Persoonsfactoren

- Ja, door mijn fysieke gesteldheid
- Ja, door mijn geestelijke gesteldheid
- Ja, door mijn niveau van kwalificaties
- Ja, door mijn eigen motivatie

## Werkfactoren

- Ja, door de eisen die het werk/de functie stelt
- Ja, door de beperkte uitdaging van het werk/de functie
- Ja, door de apparatuur en software waarmee ik werk
- Ja, door mijn werkplek (ruimte, geluid, temperatuur, licht, stof e.d.)
- Ja, door richtlijnen en procedures binnen de organisatie

## Sociale factoren

- Ja, door de samenwerking met mijn leidinggevende
- Ja, door de samenwerking met collega's
- Ja, door de samenwerking met anderen dan mijn leidinggevende en collega's
- Ja, door omstandigheden in de privésfeer

- Ja, door andere oorzaken dan hiervoor genoemd, namelijk .....

## 20. Komt het voor dat u zich om deze reden(en) ziek meldt?

- Ja, regelmatig
- Ja, soms
- Nooit

**Taken**

Hieronder staan verschillende taken. Geeft u bij elke taak aan of deze tot uw werkzaamheden behoort. Zo ja, geeft u dan aan in hoeverre u uzelf beginner, competent, of expert acht bij de uitoefening van deze taak.

	Behoort tot mijn werkzaamheden		Acht zichzelf				
	Ja	Nee	Beginner	Competent	Expert		
21. Beleid uitvoeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
22. Beleid ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
23. Ad hoc taken uitvoeren (o.a. reageren op Kamervragen, burgerbrieven, DG verzoeken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
24. Netwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

25. Schrijven en formuleren (bijv. beschikking, beslissing, voorstel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
26. Draagvlak creëren (d.m.v. vergadering, overleg)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
27. Adviseren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
28. Kennis overdragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
29. Proactief de politieke actualiteit inschatten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

Uw functie in zijn totaliteit overziend, acht u uzelf beginner, competent of expert?

			Beginner		Competent		Expert	
30. Functie in totaliteit			1	2	3	4	5	

### Producten/diensten

Hieronder staan verschillende producten/diensten. Geeft u bij elk product of elke dienst aan of u deze de afgelopen 12 maanden (mede) heeft gerealiseerd. Zo ja, geeft u dan aan hoe u uw eigen bijdrage aan dit product of deze dienst beoordeelt. Doet u dit ook indien u dit product/deze dienst alleen heeft gerealiseerd.

	Heeft product/dienst (mede) gerealiseerd		Beoordeelt eigen bijdrage als					
	Ja	Nee	Ver onder de norm	2	Voldoet aan de norm	3	Ver boven de norm	4
31. Mondeling (beleids)advies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
32. Schriftelijk (beleids)advies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
33. Het beantwoorden van een vraag of een verzoek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
34. De voorbereiding van een vergadering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
35. De voorbereiding van een advies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
36. Wetsvoorstel en/of circulaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
37. Beleidsnota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	
38. Onderhandelingsresultaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	

- |                           |                          |                          |   |   |   |   |   |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|
| 39. (Onderzoeks)rapport   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Anders, namelijk .... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Geeft u aan hoe uw leidinggevende uw bijdrage aan de producten/diensten die u de afgelopen 12 maanden heeft gerealiseerd beoordeelt.

- |   | Mijn leidinggevende beoordeelt mijn bijdrage als | Ver           |                     |     |               |   |
|---|--|---------------|---------------------|-----|---------------|---|
|   |  | onder de norm | Voldoet aan de norm | Ver | boven de norm |   |
| 41. Mondeling (beleids)advies                     | n.v.t. <input type="checkbox"/>                  | 1             | 2                   | 3   | 4             | 5 |
| 42. Schriftelijk (beleids)advies                  | <input type="checkbox"/>                         | 1             | 2                   | 3   | 4             | 5 |
| 43. Het beantwoorden van een vraag of een verzoek | <input type="checkbox"/>                         | 1             | 2                   | 3   | 4             | 5 |
| 44. De voorbereiding van een vergadering          | <input type="checkbox"/>                         | 1             | 2                   | 3   | 4             | 5 |
| 45. De voorbereiding van een advies               | <input type="checkbox"/>                         | 1             | 2                   | 3   | 4             | 5 |
| 46. Wetsvoorstel en/of circulaire                 | <input type="checkbox"/>                         | 1             | 2                   | 3   | 4             | 5 |
| 47. Beleidsnota                                   | <input type="checkbox"/>                         | 1             | 2                   | 3   | 4             | 5 |
| 48. Onderhandelingsresultaat                      | <input type="checkbox"/>                         | 1             | 2                   | 3   | 4             | 5 |
| 49. (Onderzoeks)rapport                           | <input type="checkbox"/>                         | 1             | 2                   | 3   | 4             | 5 |
| 50. Anders, namelijk ....                         | <input type="checkbox"/>                         | 1             | 2                   | 3   | 4             | 5 |

### Kwaliteitseisen aan producten en diensten

Hieronder worden verschillende kwaliteitseisen aan producten en diensten genoemd. Geeft u bij elke kwaliteitseis aan of deze de afgelopen 12 maanden van toepassing was bij uw bijdrage aan een product/dienst. Zo ja, geeft u dan aan in hoeverre uw eigen bijdrage aan deze kwaliteitseis voldeed.

- |                             | Kwaliteitseis was aan de orde |                          | Beoordeelt kwaliteit van eigen bijdrage als |                     |     |               |   |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|---|---------------------|-----|---------------|---|
|                             | Ja                            | Nee                      | Ver onder de norm                           | Voldoet aan de norm | Ver | boven de norm |   |
| 51. Kort en bondig          | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | 1   | 2                   | 3   | 4             | 5 |
| 52. Binnen de gestelde tijd | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | 1   | 2                   | 3   | 4             | 5 |

	Kwaliteitseis was aan de orde		Beoordeelt kwaliteit van eigen bijdrage als						
	Ja	Nee	Ver onder de norm	1	2	Voldoet aan de norm	3	4	5
53. Politiek haalbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
54. Inhoudelijk kwalitatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
55. Draagvlak bij betrokken personen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
56. Integer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
57. Leesbaar voor doelgroep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
58. Maatschappelijk nuttig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		

Geeft u aan in hoeverre uw leidinggevende vindt dat uw bijdrage aan een product/dienst de afgelopen 12 maanden aan onderstaande kwaliteitseisen voldeed.

	n.v.t.	Leidinggevende beoordeelt kwaliteit van mijn bijdrage als						
		Ver onder de norm	1	2	Voldoet aan de norm	3	4	5
59. Kort en bondig	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
60. Binnen de gestelde tijd	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
61. Politiek haalbaar	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
62. Inhoudelijk kwalitatief	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
63. Draagvlak bij betrokken personen	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
64. Integer	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
65. Leesbaar voor doelgroep	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		
66. Maatschappelijk nuttig	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5		

**Cognitieve vaardigheden**

Hieronder worden verschillende persoonlijke vaardigheden genoemd. Geeft u bij elke vaardigheid aan of u deze vaardigheid gebruikt bij de uitoefening van uw functie. Zo ja, geef dan aan in hoeverre u uzelf hierin beginner, competent, of expert acht.

	Gebruikt vaardigheid		Be- Compe- Expert				
	Ja	Nee	ginner	tent			
67. Problemen analyseren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
68. Problemen oplossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
69. Snel kunnen schakelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
70. Snel informatie vinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
71. Snel informatie verwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
72. De weg weten op het internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
73. Hoofd- en bijzaken onderscheiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
74. Kunnen netwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
75. De weg vinden in de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
76. De weg vinden in digitale systemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

**Cognitief en sociaal gedrag**

Geeft u aan in hoeverre de volgende uitspraken op u van toepassing zijn.

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens	
	1	2	3	4	5
77. Ik kan mijn aandacht goed bij het werk houden, ben niet gauw afgeleid	1	2	3	4	5
78. Bij het zoeken op het internet vergeet ik soms waar ik oorspronkelijk naar zocht	1	2	3	4	5
79. Ik moet soms dingen opschrijven anders vergeet ik teveel	1	2	3	4	5
80. Ik kan goed meerdere dingen tegelijk doen	1	2	3	4	5
81. Ik dwaal soms af met mijn gedachten als iemand tegen mij praat	1	2	3	4	5
82. Ik vergeet soms afspraken	1	2	3	4	5

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens	
83. Met een oogopslag onthoud ik veel en hoef ik niet steeds terug te kijken	1	2	3	4	5
84. Een informatief stuk lezen kost me niet veel moeite	1	2	3	4	5
85. Onthouden wat ik gelezen heb kost me niet veel moeite	1	2	3	4	5
86. Ik kan goed met anderen samenwerken	1	2	3	4	5
87. Ik kan me goed verplaatsen in wat anderen willen	1	2	3	4	5

### Leervermogen

Geeft u aan in hoeverre de volgende uitspraken op u van toepassing zijn.

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens	
88. Ik ben bereid om cursussen te volgen om nieuwe taken onder de knie te krijgen	1	2	3	4	5
89. Nieuwe vaardigheden leer ik makkelijk	1	2	3	4	5
90. Het begrijpen van cursussen (voor mijn werk) gaat me gemakkelijk af	1	2	3	4	5
91. Ik wil continu nieuwe dingen leren	1	2	3	4	5
92. Ik ben nog even leergierig als vroeger	1	2	3	4	5
93. Ik leer graag uit boeken	1	2	3	4	5
94. Ik leer graag in de praktijk	1	2	3	4	5

### Omgaan met nieuwe ICT

Hieronder worden verschillende uitspraken gedaan. Geeft u aan in hoeverre elke uitspraak op u van toepassing is.

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens	
95. Ik vind het leuk om te leren hoe computers of programma's werken	1	2	3	4	5
96. Ik vind het leuk om te werken met computers en programma's	1	2	3	4	5



	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens	
	1	2	3	4	5
97. Ik vind het moeilijk om te leren hoe een nieuwe computer of een nieuw programma werkt	1	2	3	4	5
98. Om bij te blijven in mijn vak moet ik computercursussen volgen	1	2	3	4	5
99. Ik heb moeite met computertoepassingen in mijn werk	1	2	3	4	5
100. Ik heb moeite voor mijn werk relevante veranderingen op het gebied van computers bij te benen	1	2	3	4	5
101. Ik zorg ervoor dat ik op de hoogte blijf van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van computers	1	2	3	4	5
102. Ik verwacht dat dankzij computers, e-mail, internet, PDA's (handcomputes) en mobiele telefoons mijn productiviteit in de komende 10 jaar toeneemt	1	2	3	4	5

### Fysieke belasting

Hieronder staan verschillende vormen van fysieke belasting. Geeft u aan of dit in uw werk voorkomt. Zo ja, geeft u dan aan in hoeverre u hiertoe in staat bent. NB: met aanpassing wordt niet bedoeld een bril of gehoorapparaat.

	Komt voor in mijn werk		Ben hiertoe in staat		
	Ja	Nee	Ja, pro- leemoos	Ja, met aan- assing	Nee, onvol- oende
103. Langdurig in 1 positie zitten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104. Herhaalde bewegingen maken <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105. Goed kunnen zien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106. Goed kunnen horen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107. Goed kunnen spreken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108. Traplopen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109. Afstanden lopen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Noot<sup>1</sup> Alternatief is om dit item te vervangen door een concrete vraag naar toetsenbord/muisgebruik

**Kenmerken van omgeving/werkplek**

Wordt over de volgende activiteiten in uw organisatie door uw directe leidinggevende of door uzelf beslist?

	Door mijn directe leidinggevende	Door mijzelf
110. Bepalen van de werkmethode (hoe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111. Bepalen van de werkverdeling (wie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112. Bepalen van de werktijden en pauzes (wanneer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113. Beslissen over de besteding van de (werk-) budgetten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114. Oplossen van operationele problemen/ (ver)storingen in het werkproces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115. Kiezen van nieuwe producten en/of diensten (bijv. keuzes voor nieuw beleid)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over het beleid van uw organisatie?

	Helemaal oneens	Oneens	Eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
116. Bij economische tegenslag beschermt onze organisatie nadrukkelijk de werkgelegenheid van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
117. Het topmanagement deelt relevante informatie over de organisatie met de medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118. De organisatie helpt haar medewerkers om een balans te vinden tussen verantwoordelijkheden in de werksfeer en de privé-sfeer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119. In onze organisatie worden de talenten van medewerkers zo goed mogelijk (optimaal) benut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120. In onze organisatie zijn vertrouwen en betrokkenheid belangrijker dan regels en controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kenmerken van organisatorische context**

De volgende vragen gaan over uw werk.

Autonomie	Ja, meestal	Ja, soms	Nee	
121. Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
122. Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
123. Kunt u zelf uw werktempo regelen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
124. Moet u in uw werk zelf oplossingen bedenken om bepaalde dingen te doen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
125. Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Werkdruk	Ja, meestal	Ja, soms	Nee	
126. Moet u in een hoog tempo werken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
127. Moet u onder hoge tijdsdruk werken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
128. Moet u erg snel werken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129. Moet u heel veel werk doen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130. Moet u extra hard werken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131. Is uw werk hectisch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emotionele belasting	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
132. Brengt uw werk u in emotioneel moeilijke situaties?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
133. Is uw werk emotioneel veeleisend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
134. Raakt u emotioneel betrokken bij uw werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cognitieve belasting	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
135. Vereist uw werk intensief nadenken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
136. Vergt uw werk dat u er uw gedachten bijhoudt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
137. Vergt uw werk veel aandacht van u?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innovatief gedrag	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
138. Op mijn werk worden werknemers aangemoedigd om na te denken over manieren om het werk beter te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
139. In mijn werk krijg ik tijd om nieuwe ideeën te ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
140. In mijn werk lever ik een duidelijke bijdrage aan het <i>bedenken</i> van nieuwe producten/diensten van mijn bedrijf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
141. In mijn werk lever ik een duidelijke bijdrage aan het <i>verbeteren</i> van producten/diensten van mijn bedrijf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
142. Is uw werk gevarieerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
143. Vereist uw baan dat u nieuwe dingen leert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
144. Vereist uw baan creativiteit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Ouder worden

Als ik mijzelf vergelijk met 10 jaar geleden dan: (vraag alleen voor 55+)

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens	
	1	2	3	4	5
145. Werkte ik toen sneller					
146. Werk ik efficiënter					
147. Maak ik meer fouten					
148. Los ik problemen sneller op					
149. Ben ik sociaal vaardiger					
150. Kan ik minder goed tegen veranderingen					
151. Ben ik zekerder van mezelf					
152. Kost leren me meer moeite					
153. Leg ik makkelijker verbanden					
154. Kan ik beter prioriteiten stellen					
155. Kan ik beter beslissingen nemen					
156. Ben ik productiever					

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens	
	1	2	3	4	5
157. Ben ik sneller van mijn stuk te krijgen					

### Veilig en gezond werken (vraag alleen voor 55+)

158. Denkt u dat u tot uw 65e op een goede en gezonde manier binnen uw huidige functie kunt blijven werken?

- ja  
 nee

159. Heeft u nu meer moeite om uw werk goed uit te voeren of om de hoeveelheid werk op tijd af te krijgen dan 5 jaar geleden

- ja  
 nee

160. Ervaart u het werk voor uzelf nu lichamelijk zwaarder dan 5 jaar geleden

- ja  
 nee

161. Ervaart u het werk voor uzelf nu mentaal of geestelijk zwaarder dan 5 jaar geleden

- ja  
 nee

### Prestatie

Hieronder worden verschillende uitspraken m.b.t. gedaan m.b.t. uw persoonlijke werkprestatie. Geeft u aan in hoeverre elke uitspraak op u van toepassing is.

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens	
	1	2	3	4	5
162. Ik werk snel, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van mijn werk					
163. Ik verzet veel werk					
164. Ik maak mijn werk af binnen de tijd die daarvoor staat					

Geeft u aan in hoeverre uw leidinggevende vindt dat elke uitspraak op u van toepassing is.

	Helemaal niet van toepassing			Helemaal van toepas- sing	
	1	2	3	4	5
165. Ik werk snel, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van mijn werk					
166. Ik verzet veel werk					

	Helemaal niet van toepassing			Helemaal van toepas- sing	
	1	2	3	4	5
167. Ik maak mijn werk af binnen de tijd die daarvoor staat					

### Werkomstandigheden

	Ja, meestal	Ja, soms	Nee
168. Wordt u op uw werk blootgesteld aan chemicaliën, stof, dampen, gassen, of rook?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
169. Is er op uw werkplek zoveel lawaai, dat u hard moet praten om u verstaanbaar te maken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
170. Tocht het op uw werkplek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
171. Is er voldoende frisse lucht op uw werkplek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
172. Is het klimaat aangenaam op uw werkplek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
173. Is het voldoende licht op uw werkplek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Functioneren

174. Hoe denkt u dat uw leidinggevende uw algehele werkprestatie over de afgelopen 6 maanden beoordeelt? (*in vergelijking met de prestatie van de meeste andere werknemers met dezelfde soort functie*)
- Veel beter dan de prestatie van anderen
  - Iets beter dan de prestatie van anderen
  - Niet beter/niet slechter dan de prestatie van anderen
  - Iets slechter dan de prestatie van anderen
  - Veel slechter dan de prestatie van anderen
  - Niet van toepassing (vanwege afwezigheid)

### Balans Prestatie en belonen

Geeft u aan in hoeverre u het eens bent met de volgende uitspraken.

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens	
	1	2	3	4	5
175. Er is een duidelijke relatie tussen mijn functie en mijn prestaties					
176. Er is een duidelijke relatie tussen mijn prestaties en de beloning die ik daarvoor ontvang					

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens	
177. Er is een duidelijke relatie tussen mijn takenpakket en de beloningscriteria	1	2	3	4	5
178. Ik vind mijn resultaateisen/werkeisen duidelijk	1	2	3	4	5
179. Ik vind de competenties horend bij mijn functie duidelijk	1	2	3	4	5
180. Ik vind mijn takenpakket duidelijk	1	2	3	4	5
181. Ik vind de beloningssystematiek van BZK duidelijk	1	2	3	4	5
182. Ik vind de beloningssystematiek bij BZK rechtvaardig	1	2	3	4	5
183. Ik vind de beloningspraktijk bij BZK rechtvaardig	1	2	3	4	5

### Direct en indirect werken

In uw werk kan onderscheid worden gemaakt in directe en indirecte activiteiten. Directe activiteiten zijn taken zoals beleid ontwikkelen, adviseren of het werken aan producten en diensten zoals het schrijven van een (onderzoeks) rapport of de voorbereiding van een advies. Indirecte werkzaamheden kunnen werkgerelateerd zijn en niet werk-gerelateerd. Bijvoorbeeld:

Niet-werkgerelateerd:

- Persoonlijke tijd (toiletbezoek, roken, rustmomenten, sociale contacten met collega's);
- Lunchpauze (tenzij dit niet wordt meegeteld bij de arbeidstijd).

Werk-gerelateerd:

- contact met collega's (functionele contacten, samenwerking, afstemming);
- administratie (opruimen bureau, starten computer, etc.);
- telefonische contacten (instanties die om informatie vragen, etc. – niet gerelateerd aan directe werkzaamheden);
- overleg (afdelingsoverleg, teamoverleg);
- computerstoringen, wachttijd.

184. Hoeveel tijd besteedt u normaal gesproken in een week aan directe en indirecte werkzaamheden? (samen dient dit 100% te zijn).

... % aan directe activiteiten

... % aan indirecte activiteiten

185. Vindt u deze verdeling in balans?

- ja
- nee, teveel direct
- nee, teveel indirect

186. Is de verdeling passend gelet op met de kwaliteit van de werkprestatie die van u wordt verwacht?

- ja  
 nee, teveel direct  
 nee, teveel indirect

187. Is de verdeling passend gelet op met de kwantiteit van de werkprestatie die van u wordt verwacht?

- ja  
 nee, teveel direct  
 nee, teveel indirect

### **Geschiktheid taken om prestaties te beoordelen**

Eerder in de vragenlijst hebben we een aantal taken bevroegd. Wij willen u nu vragen of u vindt dat deze taken geschikt zijn om werkprestaties van medewerkers binnen het domein beleidswerk / beleidsadvies (mede) te beoordelen.

	Ja	Nee	Weet niet
188. Beleid uitvoeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
189. Beleid ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
190. Ad hoc taken uitvoeren (o.a. reageren op Kamer- vragen, burgerbrieven, DG verzoeken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
191. Netwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
192. Schrijven en formuleren (bijv. beschikking, beslissing, voorstel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
193. Draagvlak creëren (d.m.v. vergadering, overleg)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
194. Adviseren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
195. Kennis overdragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
196. Proactief de politieke actualiteit inschatten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Geschiktheid Producten/diensten om prestaties te beoordelen**

Eerder in de vragenlijst hebben we een aantal producten/diensten bevroegd. Wij willen u nu vragen of u vindt dat deze producten/diensten geschikt zijn om werkprestaties van medewerkers binnen het domein beleidswerk / beleidsadvies (mede) te beoordelen.

	Ja	Nee	Weet niet
197. Mondeling (beleids)advies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
198. Schriftelijk (beleids)advies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
199. Het beantwoorden van een vraag of een verzoek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



200. De voorbereiding van een vergadering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
201. De voorbereiding van een advies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
202. Wetsvoorstel en/of circulaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
203. Beleidsnota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
204. Onderhandelingsresultaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
205. (Onderzoeks)rapport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
206. Anders, namelijk ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Geschiktheid kwaliteitseisen aan producten/diensten**

Eerder in de vragenlijst hebben we een aantal kwaliteitseisen aan producten/diensten bevraagd. Wij willen u nu vragen of u vindt dat deze kwaliteitseisen geschikt zijn om werkprestaties van medewerkers binnen het domein beleidswerk / beleidsadvies (mede) te beoordelen.

	Kwaliteitseis is geschikt om werkprestaties te beoordelen		
	Ja	Nee	Weet niet
207. Kort en bondig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
208. Binnen de gestelde tijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
209. Politiek haalbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
210. Inhoudelijk kwalitatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
211. Draagvlak bij betrokken personen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
212. Integer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
213. Leesbaar voor doelgroep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
214. Maatschappelijk nuttig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
215. Andere kwaliteitseis, namelijk ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

216. Dit was de vragenlijst. Dank u voor het invullen. Heeft u nog opmerkingen? Deze kunt u hieronder kwijt.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## B Overige items: Werkrolprestaties

Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak de afgelopen maand op u van toepassing was?

	Helemaal niet			Helemaal wel	
<b>Individuele vakbekwaamheid</b>					
1. Voert kerntaken van de beleidsfunctie zorgvuldig uit	1	2	3	4	5
2. Gebruikt de standaardprocedures om kerntaken van de beleidsfunctie correct uit te voeren	1	2	3	4	5
3. Verzekert zich er van dat taken op de juiste manier worden uitgevoerd	1	2	3	4	5
<b>Individueel aanpassingsvermogen t.a.v. de taak</b>					
4. Past zich goed aan verandering in kerntaken aan	1	2	3	4	5
5. Kan omgaan met wijzigingen in de manier waarop kerntaken gedaan moeten worden	1	2	3	4	5
6. Heeft nieuwe vaardigheden geleerd die helpen om zich aan te passen aan veranderingen in kerntaken	1	2	3	4	5
<b>Individuele pro-activiteit t.a.v. de taak</b>					
7. Neemt initiatief om kerntaken op een betere manier te doen	1	2	3	4	5
8. Komt met ideeën tot verbetering in de manier waarop kerntaken gedaan worden	1	2	3	4	5
9. Heeft veranderingen aangebracht in de manier waarop kerntaken gedaan worden	1	2	3	4	5
<b>Vakbekwaamheid als teamlid</b>					
10. Coördineert het werk met collega's	1	2	3	4	5
11. Communiqueert effectief met collega's	1	2	3	4	5
12. Helpt collega's, indien gevraagd of nodig	1	2	3	4	5
<b>Aanpassingsvermogen als teamlid</b>					
13. Gaat op een effectieve manier om met veranderingen t.a.v. de werkunit (bijv. nieuwe teamleden)	1	2	3	4	5
14. Leert nieuwe vaardigheden of neemt nieuwe rollen aan om met veranderingen om te gaan t.a.v. de manier waarop de werkunit werkt	1	2	3	4	5
15. Reageert constructief op veranderingen t.a.v. de manier waarop zijn/haar team werkt	1	2	3	4	5
<b>Pro-activiteit als teamlid</b>					
16. Suggereert manieren om zij/haar werkunit effectiever te maken	1	2	3	4	5
17. Ontwikkelt en verbetert methoden om zijn/haar werkunit beter te laten presteren	1	2	3	4	5
18. Verbetert de manier waarop zijn/haar werkunit dingen doet	1	2	3	4	5

	Helemaal niet		Helemaal wel		
<b>Vakbekwaamheid als organisatielid</b>					
19. Geeft een positief beeld van de organisatie naar mensen buiten de organisatie	1	2	3	4	5
20. Verdedigt de organisatie als anderen kritiek hebben	1	2	3	4	5
21. Spreekt over de organisatie op een positieve manier	1	2	3	4	5
<b>Aanpassingsvermogen als organisatielid</b>					
22. Reageert flexibel op algemene veranderingen in de organisatie (bijv. veranderingen in management)	1	2	3	4	5
23. Is opgewassen tegen veranderingen t.a.v. de manier waarop de organisatie opereert	1	2	3	4	5
24. Leert vaardigheden of vergaart informatie om zich aan te passen aan algemene veranderingen in de organisatie	1	2	3	4	5
<b>Pro-activiteit als organisatielid</b>					
25. Doet suggesties om de effectiviteit van de organisatie in zijn algemeenheid te verbeteren (bijv. suggesties voor veranderingen in administratieve procedures)	1	2	3	4	5
26. Is betrokken bij veranderingen om de effectiviteit van de organisatie in zijn algemeenheid te verbeteren	1	2	3	4	5
27. Stelt manier voor om de efficiëntie van de organisatie te vergroten	1	2	3	4	5

## C Workshop Objectiveren van Productiviteit

### Sessie met groepen medewerkers

1. Wat doet de ideale medewerker goed en waarom, en wat niet? Iedereen weet welke collega het best is: wat doet deze collega precies?
2. Hoe kun je dat 'objectiveren'?

### *Werkopdracht*

Zet op een rij (vanuit de taak):

1. Wat zijn van de beleidsmedewerker de 3-5 hoofdtaken die samen 60-80% van het werk beslaan?
2. Wat is de top 3 van producten / diensten van de beleidsmedewerker (zoals beleidstukken maken, advies formuleren)?
3. Wat zijn per product / dienst de 3 belangrijkste eisen die aan het werkresultaat worden gesteld? Probeer deze concreet te benoemen (liefst: meetbaar).

Zet vervolgens op een rij (vanuit een medewerker):

1. In bijgaande tabel (Tabel B1, verderop) staan competenties die horen bij dit functiestramien. Dekken deze in voldoende mate wat een medewerker nodig heeft om het werk te doen naar behoren? Zo, nee, kun je aangeven welke competenties zouden moeten worden toegevoegd?
2. Beleidswerk is kenniswerk en die vergen cognitieve competenties. Welke van de volgende cognitieve competenties zijn belangrijk om dit werk goed te kunnen doen, en op welk niveau zou men ze moeten beheersen? (dat niveau mag je zelf onder woorden brengen).

Cognitieve vermogens:

- Analytische vermogens
- Snelheid van denken
- Werkgeheugen

Bijvoorbeeld: Snel, efficiënt en creatief problemen kunnen oplossen

- Automatische, op kennis gebaseerde procedurele vermogens
- Verbale vermogens

Bijvoorbeeld:

- Ervaring
- Sociale en taalkundige vaardigheden (Ook: Virtueel samenwerken en virtueel communiceren)

- Informatie verwerken
- Constructie van kennis

Bijvoorbeeld:

- Dingen kunnen onthouden en terugvinden.
- Nieuwe dingen leren.
- Werken met data (werken met abstracte informatie)
- Werken met computers en software (werken met systemen, apparaten, programma's, gadgets)

*Inventariseren en plenaire discussie:*

- Neem een collega in gedachten van wie je vindt dat hij/zij zijn/haar werk heel goed doet?
- Wat doet hij/zij dan precies?
- Wanneer doet deze beleidsmedewerker zijn/haar werk goed?
- Hoe toets /valideer je het antwoord op deze vraag?
- Hoe kun je dat objectiveren, meetbaar maken?

Interview met leidinggevend: de beoordeling door de leidinggevende

1. Waarop beoordeelt u de medewerker? Wanneer doet hij/zij zijn/haar werk goed?
2. Hoe toets /valideer je het antwoord op deze vraag?
3. Hoe kun je dat 'objectiveren', meetbaar maken?
4. Hoe beoordeelt u de jonge medewerker, de medior medewerker en de senior medewerker?
5. Hoe beoordeelt u medewerker die verschillen in leeftijd, d.w.z. differentieert u in het geven van taken en differentieert u in uw verwachting van prestatie-eisen?
6. Vindt u het meetbaar maken van productiviteit belangrijk en waarom (niet)?
7. De vraag over opdracht 1 aan medewerkers wordt ook gesteld aan leidinggevend (als er nog tijd is).

Tabel B1 <sup>4</sup>		Bijbehorende competentie en vereist competentieniveau (1-4) per functie			
Competenties	Definitie	Junior beleidsmedewerker	Beleidsmedewerker	Senior beleidsmedewerker	
1.	Aanpassingsvermogen	Het vermogen zich te voegen naar nieuwe situaties door waar nodig de oorspronkelijke doelstellingen los te laten		Niveau 2 Zich aanpassen aan andere mensen	Niveau 2 Zich aanpassen aan andere mensen
3.	Analyserend vermogen	Het vermogen om vraagstukken van een zekere complexiteit te overzien, vanuit verschillende invalshoeken te benaderen, uiteen te rafelen en daarin verbanden aan te brengen	Niveau 2 Problemen in kaart brengen	Niveau 2 Problemen in kaart brengen	Niveau 3 Problemen traceren naar oorzaken
7.	Durf	In staat zijn risico's aan te gaan om een doel te bereiken		Niveau 2 Onbekende risico's nemen op beperkte schaal	Niveau 3 Onbekende risico's nemen op organisatieschaal (ook niveau 2)
17.	Netwerkvaardigheid	Is in staat relaties, binnen en buiten de organisatie, te ontwikkelen, bestendigen en benutten	Niveau 1 Netwerkvaardigheid binnen de organisatie	Niveau 2 Netwerkvaardigheid om de organisatie	Niveau 3 Netwerkvaardigheid buiten de organisatie (ook niveau 2)
18.	Omgevingsbewustzijn	Het vermogen om relevante ontwikkelingen (politieke, maatschappelijke, culturele enz.) waar te nemen en te benutten voor eigen werk	Niveau 1 Kennen van de actualiteit in het eigen werk- of vakgebied	Niveau 2 Kennen van brede invloeden op het eigen werk- of vakgebied	Niveau 2 Kennen van brede invloeden op het eigen werk- of vakgebied
25.	Resultaatgerichtheid	Is in staat zodanig te handelen dat het vooraf vastgestelde doel, product, effect wordt bereikt	Niveau 1 Direct realiseren van resultaten	Niveau 1 Direct realiseren van resultaten	Niveau 2 Managen van resultaten (ook niveau 1)
27.	Sensitiviteit (bestuurs)	Anticiperen op – en onderkennen van de relevantie van – gebeurtenissen die van invloed zijn op het vigerend beleid en het handelen van bewindspersonen	Niveau 1 In het kader van eigen werkzaamheden	Niveau 2 In het kader van werkzaamheden van het vakgebied/afdeling	Niveau 3 In het kader van de organisatie (ook niveau 2)
36.	Samenbindend Leiderschap	Het vermogen hebben binnen een groep samenwerking en synergie tot stand te brengen en te stimuleren			Niveau 1 Direct leidinggeven aan de uitvoering van werk

Beoordelingscriteria presteren:

<sup>4</sup> Opgesteld op basis van Ministerie van BZK, 2007b.

1. Medewerker beschikt nagenoeg niet of niet over het gevraagde niveau van deze competentie
  2. Medewerker beschikt niet voldoende over het gevraagde niveau van deze competentie
  3. Medewerker beschikt wel voldoende over het gevraagde niveau van deze competentie
  4. Medewerker beschikt nagenoeg volledig of volledig over het gevraagde niveau van deze competentie
- n.k.w. niet kunnen waarnemen = geen oordeel.



## Competenties<sup>5</sup>

### 1. Aanpassingsvermogen

Het vermogen om zich te voegen naar nieuwe situaties door waar nodig de oorspronkelijke doelstellingen los te laten

Niveau 1 Zich aanpassen bij andere taken of werkwijzen

- Past de eigen werkwijze gemakkelijk aan.
- Heeft weinig tijd nodig om over te schakelen op een andere taak.
- Pakt nieuwe werkmethoden snel en effectief op.
- Blijft effectief wanneer taken onverwacht veranderen.

Niveau 2 Zich aanpassen aan andere mensen

- Kan met veel verschillende mensen samenwerken.
- Is snel effectief als nieuw lid in teams, hoort er snel bij.
- Geeft interne en externe personen het gevoel een prettig mens te hebben getroffen.
- Gaat effectief om met mensen op verschillende niveaus, van laag tot hoog in de organisatie.

### 3. Analyserend vermogen

Het vermogen om vraagstukken/problemen van een zekere complexiteit te overzien, vanuit verschillende invalshoeken te benaderen, uiteen te rafelen en daarin verbanden aan te brengen

Niveau 2 Problemen in kaart brengen

- Ordent informatie op een inzichtelijke manier.
- Kan de gegevens inzake een probleem gestructureerd weergeven.
- Onderscheidt op een functionele manier hoofd- en bijzaken in een probleem.
- Weet de ontwikkeling van problemen in de tijd helder weer te geven, scheidt korte en lange termijn duidelijk.
- Maakt een helder onderscheid tussen geconstateerde feiten, mogelijke oorzaken en mogelijke gevolgen.
- Beschrijft problemen objectief, zonder vermenging met eigen standpunten.

Niveau 3 Problemen traceren naar oorzaken

- Kijkt verder dan naar aanleidingen, zoekt structurele oorzaken.
- Weet de factoren die een rol spelen in een probleem te benoemen en op een rij te zetten.
- Betrekt naast direct oorzakelijke factoren ook de context bij de analyse.
- Weet vaak tot de kern van complexe problemen door te dringen.
- Signaleert trends en onderscheidt ze van incidentele veranderingen.
- Zoekt in een analyse naar een compleet begrip van problemen in de breedte.

---

<sup>5</sup> Ontleend aan Ministerie van BZK, 2007b.

## 7. Durf

In staat zijn risico's aan te gaan om een doel te bereiken

Niveau 2 Onbekende risico's nemen op beperkte schaal

- Durft afspraken aan te gaan die risico's met zich meebrengen voor bestuurders/organisatieonderdelen.
- Besluit tot oplossingen van vraagstukken, ondanks de hieraan verbonden financiële consequenties.
- Kiest voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan.
- Durft een afwijkend advies op te stellen.
- Durft intuïtief te beslissen in kleinere zaken.

Niveau 3 Onbekende risico's nemen op organisatieschaal

- Investeert in grootschalige experimenten en nieuwe methoden als een eerste testonderzoek redelijk positief is.
- Investeert veel in partnerships met een groot afbreukrisico, omdat er potentieel nóg meer te winnen is.
- Durft beslissingen te nemen voor projecten die het imago van de hele organisatie grondig kunnen veranderen.

## 17. Netwerkvaardigheid

Is in staat relaties, binnen en buiten de organisatie, te ontwikkelen, bestendigen en benutten

Niveau 1 Netwerkvaardigheid binnen de organisatie

- Onderhoudt relaties binnen de eigen afdeling en het eigen vakgebied.
- Onderhoudt contact met voor de eigen functie van belang zijnde organisaties en personen.
- Vraagt relaties om bijdragen te leveren voor vragen en zaken de eigen functie en organisatie betreffend.

Niveau 2 Netwerkvaardigheid om de organisatie

- Ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk in het belang van de eigen organisatie.
- Is bekend met ontwikkelingen, belangen en sleutelfunctionarissen van organisaties uit het netwerk.
- Maakt op het juiste moment gebruik van het netwerk om beoogde resultaten te bereiken.
- Brengt relaties samen om doelen voor de eigen organisatie te realiseren.

Niveau 3 Netwerkvaardigheid buiten de organisatie

- Ontwikkelt en onderhoudt vernieuwende relatienetwerken.
- Positioneert en vertegenwoordigt de eigen organisatie in externe relatienetwerken.
- Maakt gebruik van de relatienetwerken op voor de organisatie nieuwe terreinen.
- Introduceert collega's/derden bij relatienetwerken.
- Bevordert het ontwikkelen en onderhouden van relatienetwerken door de eigen organisatie.

## 18. Omgevingsbewustzijn

Het vermogen om relevante ontwikkelingen (politieke, maatschappelijke, culturele enz.) waar te nemen en te benutten voor het eigen werk

Niveau 1 Kennen van de actualiteit in het eigen werk- of vakgebied

- Bezoekt regelmatig bijeenkomsten op eigen werk- of vakgebied.
- Kent de recente ontwikkelingen die voor het eigen werk van direct belang zijn.
- Kent de belangrijkste partijen en de ontwikkelingen bij hen.
- Signaleert in intern overleg actuele veranderingen op eigen terrein.
- Kent het terrein waarop hij/zij werkzaam is en houdt de trends goed bij.

Niveau 2 Kennen van brede invloeden op het eigen werk- of vakgebied

- Volgt maatschappelijke ontwikkelingen die raken aan het eigen terrein actief.
- Onderkent politieke invloeden op het eigen werkgebied en anticipeert daarop.
- Toont interesse in bredere maatschappelijke invloeden op het eigen terrein en de gevolgen daarvan voor de eigen zaken.
- Heeft een breed netwerk van contacten in raakvlakken aan het eigen werkgebied en houdt zich daardoor goed op de hoogte.
- Heeft een goede neus voor belangrijke trends; gaat tijdig mee met ontwikkelingen die later blijken door te breken.

### 25. Resultaatgerichtheid

Is in staat zodanig te handelen dat het vooraf vastgestelde doel, product, effect wordt bereikt

Niveau 1 Direct realiseren van resultaten

- Geeft prioriteit aan resultaten behalen boven andere doelen.
- Zorgt dat afgesproken resultaten hoe dan ook gerealiseerd worden.
- Maakt efficiënt gebruik van de beschikbare tijd.
- Zoekt effectieve oplossingen als het resultaat in gevaar komt.
- Vindt het realiseren van het doel belangrijker dan de manier waarop.
- Plant een programma en houdt daaraan vast.

Niveau 2 Managen van resultaten

- Spreekt anderen aan op het behalen van resultaten.
- Vertaalt doelen voor medewerkers in concreet meetbare of zichtbare resultaten.
- Ondersteunt medewerkers zodanig dat zij geplande resultaten kunnen halen.
- Geeft bij keuzeproblemen steeds prioriteit aan te behalen resultaten boven activiteiten die geld kosten.
- Maakt medewerkers duidelijk welke resultaten behaald moeten worden.
- Waardeert en belooft medewerkers voor behaalde resultaten.

### 27. Sensitiviteit (Bestuurs)

Anticiperen op – en onderkennen van de relevantie van – gebeurtenissen die van invloed zijn op het vigerend beleid en het handelen van de bewindspersonen

Niveau 1 In het kader van eigen werkzaamheden

- Heeft weet van actuele en relevante politieke en maatschappelijke ontwikkelingen.
- Respecteert en is loyaal aan politiek bestuurlijke beslissingen.
- Vertaalt ontwikkelingen naar het eigen werkgebied.
- Houdt rekening met de politiek bestuurlijke gevoeligheid van onderwerpen, zorgt voor tijdige afstemming met relevante sleutelpersonen in deze.
- Signaleert tijdig gevoeligheden en risico's, houdt hiermee rekening in het eigen werk.

Niveau 2 In het kader van werkzaamheden van het vakgebied/afdeling

- Stelt zich zorgvuldig en permanent op de hoogte van politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en attendeert anderen hierop.
- Houdt rekening met interne en externe belangenverschillen en stemt de inrichting van het werk (inhoud en (besluitvormings)procedures) hierop af.
- Vertaalt ontwikkelingen naar het eigen vakgebied/afdeling.
- Houdt bij het maken van contact met derden rekening met politieke gevoeligheid.
- Is in staat onderwerpen op de agenda te krijgen.
- Benut het politiek bestuurlijke netwerk voor het verkrijgen van informatie en het verkrijgen van inzicht in draagvlak voor besluiten.

Niveau 3 In het kader van de organisatie

- Handelt vanuit grote kennis van en inzicht in politieke, bestuurlijke, maatschappelijke en ambtelijke ontwikkelingen.
- Gebruikt het inzicht in verhoudingen en belangen van betrokkenen om te komen tot acties en besluiten.
- Kiest de juiste rol in processen en trajecten, in afstemming op de bestaande politiek bestuurlijke verhoudingen.
- Ontwikkelt en onderhoudt politiek/bestuurlijke en maatschappelijke netwerken, introduceert derden in deze netwerken.
- Zorgt voor een goede interne communicatie over politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en onderwerpen. Ziet toe op uitbouw en borging hiervan.

### 36. Samenbindend leiderschap

Het vermogen hebben om binnen een groep samenwerking en synergie tot stand te brengen en te stimuleren

Niveau 1 Direct leidinggeven aan de uitvoering van werk

- Geeft duidelijk aan wat zij/hij van mensen verwacht.
- Geeft richting en sturing aan het groepsoverleg.
- Spreekt medewerkers aan op resultaten.
- Helpt medewerkers actief om hun werk goed te kunnen doen.
- Spreekt medewerkers aan op hun wijze van functioneren.
- Bevordert samenwerking tussen medewerkers, zowel in de communicatie als in feitelijke acties en besluiten.
- Is alert op conflicten en helpt ze oplossen tussen betrokkenen.
- Spreekt waardering uit voor medewerkers, motiveert ze in hun werk.
- Schept ruimte voor ieders inbreng in de groep.