

Is loopbaanbegeleiding ontwikkeld?

Een onderzoeksartikel over de evaluatie van een nieuw werkplan
loopbaanbegeleiding bij de afdeling Pedagogisch Werk

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Samenvatting.....	1
Inleiding	2
Het onderzoek	3
Hoe nu verder?	8
Literatuur	9
Bijlagen	10

1

Samenvatting

Loopbaanbegeleiders van de afdeling Pedagogisch Werk (PW) op het ROC Midden Nederland (ROCMN) hebben het afgelopen half jaar gewerkt met een nieuw ontwikkeld werkplan voor loopbaanbegeleiding (LOB). Het werkplan is nu geëvalueerd. Deze evaluatie vormt de basis voor aanbevelingen die gedaan worden voor verdere ontwikkeling van loopbaanbegeleiding bij de afdeling PW.

De hoofdvraag in dit onderzoek is:

Welke aanpassingen in de LOB startfase zijn nodig om tot een optimaal verbeterde LOB te komen voor loopbaanbegeleiders?

In dit evaluatieonderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethodes. Het werkplan is geëvalueerd middels een enquête. De gegevens uit deze enquête zijn geduid in samenspraak met een focusgroep.

Het onderzoek wijst uit dat een investering in de kwaliteit van loopbaanbegeleiders zeer wenselijk is. Loopbaanbegeleiding kan niet beter zijn dan de loopbaanbegeleiders. Studenten meten hun tevredenheid over loopbaanbegeleiding vooral aan de kwaliteit van de loopbaanbegeleider. Bovendien zal de structuur die het werkplan in zich heeft verder uitgewerkt en ontwikkeld worden.

De belangrijkste aanbeveling is dat LOB pas echt tot ontwikkeling kan komen als er binnen het team er een gezamenlijke visie en ambitie aanwezig is. Deze gezamenlijke en gedeelde visie en ambitie ontbreekt en zal middels een verandertraject samen ontwikkeld moeten worden.

Inleiding

Het ROCMN investeert fors in de structuur van loopbaanbegeleiding. In het 'Beleidskader onderwijs' (ROCMN, 2011) wordt loopbaanbegeleiding als één van de drie pijlers van het onderwijs genoemd. Loopbaanbegeleiders en studenten brengen veel tijd met elkaar door in het kader van LOB. De resultaten van al deze investeringen zijn vaak onduidelijk of vallen ronduit tegen. Uit de jaarlijkse Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB) enquête blijkt dat studenten structureel niet tevreden zijn over de begeleiding. Loopbaanbegeleiders ervaren werkdruk.

Waarom wordt er geïnvesteerd in loopbaanbegeleiding?

In de 'Doorstroomagenda Beroepsonderwijs' (Min OC&W, 2002) van de commissie Boekhoud staat dat de student en diens loopbaan centraal moet staan in het onderwijs dat de student geniet. Het centraal stellen van de loopbaan moet bijdragen aan: kwalificatiewinst, terugdringen van motivatieproblemen en het terugdringen schooluitval.

In het onderzoek 'Over Leerloopbanen en Loopbaanleren' (Meijers, Kuijpers & Bakker, 2006) voegen de onderzoekers hier de tevredenheid van het werkveld aan toe. Kuijpers (2012) voegt hier ook het optimaal benutten van talenten voor de kenniseconomie en innoverend vermogen van de student of werknemer aan toe.

Door de jaren heen staat het onderstaande rijtje aan de basis van loopbaanbegeleiding.

- Kwalificatiewinst
- Terugdringen motivatieproblemen
- Terugdringen schooluitval
- Tevredenheid werkveld
- Benutten van talenten
- Innoverend vermogen van de student of werknemer vergroten

Wat is er onderzocht?

De redenen om LOB binnen het ROCMN vorm te geven zijn duidelijk en worden als urgent en belangrijk ervaren. Dit blijkt onder andere uit het 'Beleidskader onderwijs' (ROCMN, 2011). Deze urgentie is de aanleiding geweest om voor de eerste twee onderwijsperiodes van de opleiding een werkplan LOB (Woerkom, 2013a) te ontwikkelen. Vanaf schooljaar 2013/2014 is gestart met werken volgens dit werkplan.

In het onderzoek '*Is loopbaanbegeleiding ontwikkeld?*', is dit werkplan geëvalueerd. Deze evaluatie vormt de basis voor verdere ontwikkeling van het werkplan en verder ontwikkeling van LOB in de startfase van de opleiding PW. De hoofdvraag in het onderzoek is:

Welke aanpassingen in de LOB startfase zijn nodig om tot een optimaal verbeterde LOB te komen voor loopbaanbegeleiders?

Tijdens het onderzoek is in kaart gebracht hoe het werkplan door loopbaanbegeleiders wordt ervaren, welke gevolgen het werkplan heeft voor loopbaanbegeleiders en welke stappen er voor verdere ontwikkeling gezet moeten worden. De verdere ontwikkeling van LOB is geënt op de onderstaande deelvragen.

**Welke mogelijkheden tot verbetering of ontwikkeling zien de loopbaanbegeleiders?
Wat is er nodig om de verbeteringen te realiseren?**

Er is geëvalueerd middels een enquête. De enquête is verspreid onder de achttien collega's die met het werkplan hebben gewerkt. De enquête was het aangewezen instrument omdat zo alle betrokken loopbaanbegeleiders op dezelfde manier benaderd konden worden. De resultaten van de enquête zijn geanalyseerd met een focusgroep. Vanuit deze analyse zijn conclusies getrokken. Deze conclusies hebben geleid tot aanbevelingen voor verdere ontwikkeling van LOB in de gehele opleiding PW.

Tijdens het gehele onderzoek ben ik zorgvuldig te werk gegaan. Hiermee had ik als doel om een valide en betrouwbaar onderzoek te doen. Ik heb methoden van dataverzameling gecombineerd. In het vooronderzoek heb ik gedeeltelijk gestructureerde interviews gehouden. De interviews heb ik voorbereid met het 'Basisboek Interviewen' (Baarda, Hulst & Goede, 2012). De evaluatie heb ik middels een enquête gedaan. Deze enquête heb ik ontwikkeld gebruikmakend van het basisboek enquêteren (Baarda, Goede & Kalmijn, 2010). De analyse van deze gegevens is samen met een focusgroep gedaan. Daarnaast heb ik steeds samen met de mensen die onderdeel zijn van het onderzoek, gecontroleerd of de resultaten volgens hun ook kloppend zijn. De betrouwbaarheid en interne validiteit zijn met deze mix van methodes in hoge mate geborgd. De conclusies van dit onderzoek zijn binnen de afdeling PW overdraagbaar naar een andere of grotere groep. Het onderzoek is hiermee deels extern valide. Ketelaar, Hentenaar en Kooter (2011) noemen dit een belangrijke kwaliteitseis van kwalitatief onderzoek.

In dit artikel neem ik u mee in de stappen die ik als onderzoeker gezet heb. Ik beschrijf het proces van onderzoeken en geef relevante resultaten waar nodig. Ik sluit af met conclusies en aanbevelingen.

Het onderzoek

Het onderzoek dat is uitgevoerd bestaat uit drie fases. Per fase beschrijf ik de genomen stappen en de daarbij gebruikte methodes. Op deze manier wordt u als lezer meegenomen in het onderzoeksproces en de stappen die tot conclusies en aanbevelingen voor de toekomst zullen leiden.

De fases van het onderzoek zijn:

- Vooronderzoek
- Evaluatie/onderzoeksfase
- Eindfase

Vooronderzoek

In het vooronderzoek is er veel aandacht uit gegaan naar het theoretisch kader van LOB. Dit heeft veel bruikbare informatie opgeleverd die op verschillende manieren gebruikt wordt.

In de inleiding heeft u kunnen lezen welke doelen LOB nastreeft. Richtlijnen die de MBO raad (2007, 2011) geeft in het document 'Leren Loopbaan, Burgerschap' zijn gebaseerd op onderzoek van Marinka Kuijpers en Frans Meijers. (Meijers, et al. 2006) (Kuijpers & Meijers, 2009) Volgens Kuijpers en Meijers is de theorie van loopbaanbegeleiding opgebouwd uit drie onderdelen.

1. Loopbaancompetenties
2. Arbeidsidentiteit
3. Loopbaangerichte leeromgeving

1. Loopbaancompetenties

Dit zijn competenties bedoeld om de eigen loopbaan verder vorm te kunnen geven. Ze zijn door Kuijpers (2003) voor het eerst geformuleerd. Meijers, et al. (2006) hebben deze competenties vertaald naar de praktijk van het (V)MBO. De competenties zijn:

- Motievenreflectie
- Kwaliteitenreflectie
- Werkexploratie
- Loopbaansturing
- Netwerken

2. Arbeidsidentiteit

Arbeidsidentiteit heeft Meijers (1995) geïntroduceerd. Meijers, et al. (2006, p.25) omschrijven arbeidsidentiteit als *“de zekerheid die iemand heeft over zichzelf, de opleiding, de toekomst en het zelfvertrouwen dat hij hieraan ontleent”* .

3. Loopbaangerichte leeromgeving

De omschrijving van de op LOB gerichte leeromgeving die de onderzoekers in 2006 hanteren is:

“Een authentieke- op toepassingspraktijk lijkende- leeromgeving waarin constructivistisch- met zelfsturing van leerlingen kan worden geleerd”. (Meijers, et al., 2006, P.11).

De krachtige op loopbaangerichte leeromgeving is:

- Praktijkgericht
- Vraaggericht
- Dialogisch

De onderzoekers gaan er steeds van uit dat een krachtige loopbaangerichte leeromgeving zorgt voor de ontwikkeling van arbeidsidentiteit en loopbaancompetenties.

4. Hoe ervaren loopbaanbegeleiders de huidige invulling van LOB?

Deze deelvraag heb ik gebruikmakend van verschillende kwalitatieve onderzoeksmethodes kunnen beantwoorden.

Ik heb een sterkte/zwakte analyse gemaakt van de huidige staat van de LOB. Deze heb ik aan enkele betrokken collega's voorgelegd. Naar aanleiding van deze analyse heb ik een enquête ontwikkeld. De belangrijkste vraag in deze enquête was waar collega's behoefte aan hebben in het werkplan LOB. Met de resultaten van deze enquête heb ik rekening gehouden bij de ontwikkeling van het werkplan (Woerkom, 2013a). Deze data over de beginsituatie heb ik aangevuld met enkele interviews onder collega's.

Uit de enquête kwam een duidelijke behoefte naar voren voor een heldere structuur en duidelijke doelen van LOB. De interviews die ik later heb afgenomen ondersteunen en verdiepen dit beeld. De structuur van de opleiding is nu leidend in plaats van de ontwikkeling van de student. Uit de interviews viel verder op dat geen van de geïnterviewde collega's actief het LOB beleid van het

ROCMN hanteert. Bestaand materiaal op de afdeling wordt nauwelijks gebruikt. De geïnterviewde collega's ervaren LOB als rommelig en moeten vaak zoeken naar de juiste materialen of informatie. Voor de voorbereiding en resultaten van de interviews zie [bijlage 1](#).

Evaluatie/onderzoeksfase

Deze fase is onder te verdelen in twee delen. In het eerste deel wordt data verzameld middels een enquête. In het tweede gedeelte wordt deze data geanalyseerd en geïnterpreteerd samen met een focusgroep.

5. Verzameling gegevens (enquête)

De kern van de evaluatie ligt bij de enquête die ik heb gehouden (bijlage 2). De enquête is gecontroleerd door twee betrokken collega's. Bij de controle door de collega's zijn de onderstaande deelvragen prominent genoemd. Hierdoor hebben de collega's direct advies kunnen geven of de enquête meet wat hij moet meten.

- Hoe ervaren de loopbaanbegeleiders de vernieuwde manier van werken in LOB?
- Zijn de vooraf gestelde doelen voor loopbaanbegeleiders volgens loopbaanbegeleiders gerealiseerd?
- Welke mogelijkheden tot verbetering of ontwikkeling zien de loopbaanbegeleiders?
- Wat is er nodig om de verbeteringen te realiseren?

De enquête is gehouden onder 18 betrokken loopbaanbegeleiders. Er zijn tien reacties binnen gekomen. Dit is reactiepercentage van ruim 55%.

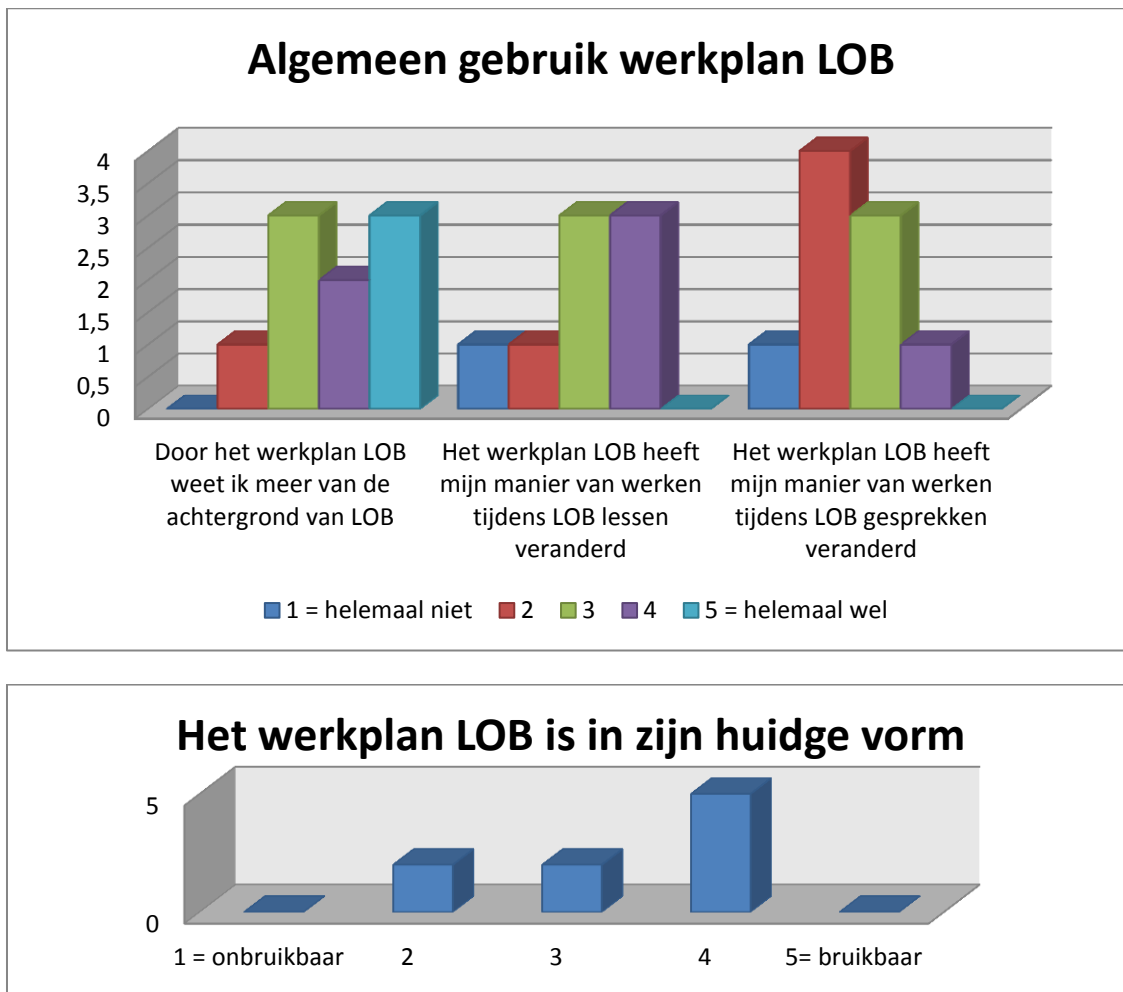
Ik heb ervoor gekozen de enquête te groeperen rondom voor collega's, herkenbare thema's. Deze thema's zijn ook gebruikt om resultaten te clusteren en te analyseren. De gebruikte thema's zijn:

- Algemeen gebruik werkplan LOB
- Verbetermogelijkheden LOB startfase
- Competenties Loopbaanbegeleiders
- Organisatie LOB

De thema's zijn in de analyse steeds gekoppeld aan één of meerdere onderzoeksvragen.

Onderstaand twee opvallende resultaten van de enquête. Vergelijkbaar resultaat kwam ook terug in de interviews en bij de focusgroepbijeenkomst.

In de eerste grafiek valt op dat de meeste collega's door het werkplan LOB, meer weten over de achtergrond van LOB. De kennis heeft echter voor de meerderheid van de ondervraagden niet geleid tot concreet ander gedrag. In de tweede grafiek valt op dat het werkplan als bruikbaar wordt ervaren maar dat er door de loopbaanbegeleiders ruimte wordt ervaren voor verdere ontwikkeling. Voor alle uitkomsten zie bijlage 3.



Figuur 1 selectie resultaten enquête

6. Analyse (studenten)

Met studenten is het werkplan niet geëvalueerd. In de onderzoeksopzet (bijlage 4) was ik dit wel van plan. Voortschrijdend inzicht en een sterk onderzoek van collega onderzoeker Liselot Sadee (2014) hebben mij doen besluiten hier een andere invulling aan te geven. Sadee richt zich in haar onderzoek onder alle studenten van de opleiding PW op hun waardering van de loopbaanbegeleiding. De resultaten zijn bruikbaar en richtinggevend voor de verdere ontwikkeling van het werkplan LOB en de verdere ontwikkeling van LOB binnen de afdeling.

Uit het onderzoek blijkt dat studenten hun waardering voor LOB met name koppelen aan twee punten. Dit zijn:

- De kwaliteit van de loopbaanbegeleider
- De informatievoorziening vanuit de opleiding

7. Analyse (focusgroep)

Deze focusgroep heb ik voorbereid (bijlage 5) gebruikmakend van Ketelaar, et al.(2011) en van de Lange, Schuman en Montesano Montessori (2011). De focusgroep bestond uit zeven personen.

In een bijeenkomst van twee en een half uur zijn de data uit de enquête, interviews en de data van Sadee (2014) besproken en geïnterpreteerd. Voor de analyse van de gegevens heb ik de bijeenkomst onderverdeeld in vijf fases. Deze fases heb ik gekoppeld aan onderdelen van de enquête en aan

deelvragen die ik in het onderzoeksplan heb geformuleerd. Deze bijeenkomst heeft enkele concrete bevindingen opgeleverd.

8. De belangrijkste bevindingen van de focusgroep zijn:

- De loopbaanbegeleiders hebben geen eenduidige visie op loopbaanbegeleiding
- Er is bij de loopbaanbegeleiders geen duidelijk beeld over wat studenten kunnen als ze starten met de opleiding
- Het werkplan heeft onvoldoende geleid tot ander gedrag van de loopbaanbegeleiders
- Er is behoefte aan de ontwikkeling van metacognitieve vaardigheden
- Er is bij de loopbaanbegeleiders geen behoefte aan een stap voor stap programma. Heldere doelen en richtlijnen zijn wel noodzakelijk.

Voor een verslag van de focusgroepbijeenkomst zie bijlage 6.

Eindfase (conclusies en aanbevelingen)

Uit dit onderzoek blijkt dat het werkplan LOB gewaardeerd wordt in zijn huidige vorm. Tijdens de focusgroepbijeenkomst bleek echter dat het plan door loopbaanbegeleiders niet, of onvoldoende, gebruikt wordt. Deze tegenstelling is opvallend en prikkelend. Uit de interviews blijkt tevens dat andere beschikbare hulpmiddelen voor LOB, niet of nauwelijks gebruikt worden.

Uit dit onderzoek concludeer ik ook dat er geen gezamenlijk beeld is over LOB. Dit blijkt uit de interviews en komt ook terug in de focusgroepbijeenkomst. Het staat wel op papier maar een gezamenlijke en gedragen visie ontbreekt. LOB is hierdoor sterk afhankelijk van de persoonlijke voorkeur en kwaliteiten van de loopbaanbegeleider.

De kwaliteit van LOB kan niet beter zijn de kwaliteit van de loopbaanbegeleiders. Studenten geven aan dat de kwaliteit van loopbaanbegeleiders de belangrijkste factor voor tevredenheid in de opleiding is. Om tot ontwikkeling van de LOB in de startfase te komen zal er dus met name in verdere professionalisering van loopbaanbegeleiders geïnvesteerd moeten worden. Uit dit onderzoek blijkt de behoefte om deze professionalisering te starten met de versterking van het aanleren van metacognitieve vaardigheden.

9. Welke aanpassingen in de LOB startfase zijn nodig om tot een optimaal verbeterde LOB te komen voor loopbaanbegeleiders?

Het antwoord op deze vraag is terug te vinden in de onderstaande aanbevelingen. Belangrijk is dat de aanbevelingen niet slechts voor de startfase, maar voor de gehele opleiding gelden. Om de veranderingen overzichtelijk te houden is een algemene aanbeveling dat de veranderingen niet te groot moeten zijn en dat ze stap voor stap doorgevoerd moeten worden.

Start een verandertraject waarin in eerste instantie visie een belangrijke rol speelt.

Mars (2012) stelt dat mensen zich moeten verbinden met het onderwerp voordat ze daadwerkelijk in staat zijn hun gedrag te veranderen. Het is dus zaak op zoek te gaan naar een gemeenschappelijke visie op LOB waaraan het team zich kan verbinden. De geformuleerde visie kan vervolgens gekoppeld worden aan concreet ander gedrag in de klas. Daarnaast kan deze visie ook gebruikt worden bij de verdere ontwikkeling van het LOB programma.

In het tweede gedeelte van dit traject beveel ik aan om ook te kijken naar een gezamenlijke ambitie. “hoe beter mensen zich een voorstelling kunnen maken van de streefsituatie, hoe beter ze de

afweging kunnen maken of ze meegaan of niet” (Mars, 2012 p. 41). Een concrete situatie om naar te streven (ambitie) fungeert als een trekkende kracht in een verandering.

Dit verandertraject vraagt van het team twee bijeenkomsten van elk ongeveer drie uur. De opbrengst zal een gezamenlijke visie op en ambitie voor LOB zijn.

Werk het programma LOB voor de gehele opleiding verder uit.

Maak bij deze uitwerking gebruik van de resultaten van dit onderzoek. Gebruik daarnaast de geformuleerde visie en ambitie van het verandertraject. Zorg in dit programma voor heldere richtlijnen en duidelijke informatie voor zowel loopbaanbegeleiders als studenten.

8

Versterk de competenties van loopbaanbegeleiders.

Begin met metacognitieve vaardigheden. Bespreek met de betrokken loopbaanbegeleiders welke competenties hierna verder ontwikkeld moeten worden. De versterking van competenties kan via training gerealiseerd worden.

Creëer een LOB platform.

Binnen dit platform kunnen loopbaanbegeleiders samen kijken of ze de dingen doen die ze moeten doen. Er kan overlegd worden over de ambitie en LOB krijgt op die manier een plek om zich verder te ontwikkelen. Loopbaanbegeleiders kunnen in dit platform ook vragen en ervaringen uitwisselen.

Hoe nu verder?

De eerste stap is om de onderzoeksresultaten en de aanbevelingen te bespreken met het betrokken team. Daarnaast zal ook het management geïnformeerd worden over de resultaten. In overleg met het management en team zullen keuzes gemaakt worden over welke van de aanbevelingen er verder uitgewerkt en ontwikkeld zullen worden. Binnen het team en bij het management is er draagvlak om te starten met een verandertraject rondom LOB. De verdere ontwikkeling van een gezamenlijke visie en ambitie beschouw ik als essentieel om tot een optimaal verbeterde LOB te komen. Werkplannen, handboeken en andere zullen anders nooit het beoogde effect hebben

Het onderzoek heeft als element in het proces van verandering, zijn waarde al laten zien. De focusgroepbijeenkomst was een succes. Ook na afronding van dit onderzoek is het een wens van deze groep om bij elkaar te blijven komen. Deze groep mensen hoopt op die manier de verdere ontwikkeling van LOB binnen de afdeling een impuls te geven. Daarnaast merk ik dat LOB en de kwaliteit van LOB leeft in het team en bij het management.

Over de auteur:



Dirk Cornelis van Woerkom is docent en loopbaanbegeleider bij de afdeling Pedagogisch Werk op het ROC Midden Nederland. Gedurende de masterstudie Leren en Innoveren is hij steeds met loopbaanbegeleiding en de ontwikkeling van loopbaanbegeleiding bezig geweest. De ontwikkelde producten zijn te vinden op loopbaanbegeleider.wordpress.com

Voor meer informatie, vragen of opmerkingen kunt u via <http://www.linkedin.com/pub/dirk-van-woerkom/58/94b/623> of DCvanWoerkom@gmail.com contact opnemen.

Literatuur

Baarda, D. B., Goede de, M. P. M., & Kalmijn, M. (2010). *Basisboek enquêteren: Handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van enquêtes*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Baarda, D. B., Hulst van der, M., & Goede de, M. P. M. (2012). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen: Wolters Noordhoff.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2002). *Doorstroomagenda beroepsonderwijs: Advies commissie Boekhoud*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

Mars, A. (2012). *Hoe krijg je ze mee?: Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Ketelaar, P., Hentenaar, F., & Kooter, M. (2011). *Groepen in focus: In vier stappen naar toegepast focusgroeponderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'competenties'*. Enschede: Twente University Press.

Kuijpers, M. (2012). *Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte*, Oratie. Heerlen: Open Universiteit

Kuijpers, M., Meijers, F. (2009). *Studieloopbaanbegeleiding in het hbo: Mogelijkheden en grenzen*. Den Haag: De Haagse Hogeschool, Lectoraat "Pedagogiek van de Beroepsvorming"

Lange de, R., Schuman, H., & Montesano Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Apeldoorn: Garant.

MBO raad (2007) Brondocument Burgerschap, Leren en loopbaan in het MBO

MBO raad, (2011) *Kwalificatie-eisen loopbaan en burgerschap in het MBO: studiejaar 2011-2012*

Meijers, F. (1995). *Arbeidsidentiteit: Studie- en beroepskeuze in de post-industriële samenleving*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.

Meijers, F., Kuijpers, M., & Bakker, J. (2006). *Over leerloopbanen en loopbaanleren: Loopbaancompetenties in het (v)mbo*. Driebergen: Het Platform Beroepsonderwijs.

ROC Midden Nederland. (2011). *Beleidskader onderwijs beroepsopleidingen*. Utrecht: ROC Midden Nederland

Sadee, L. (2014). *Tevreden studenten*. Utrecht: L. Sadee.

Woerkom van, D.C. (2013). *Loopbaanbegeleiding in de startfase: De ontwikkeling van een product voor loopbaanbegeleiders in de startfase*, Utrecht: DC van Woerkom. op 20-1-2014 ontleend aan <http://loopbaanbegeleider.wordpress.com>

Woerkom van, D.C. (2013). *Op weg naar competente loopbaanbegeleiders*, Utrecht: DC van Woerkom. op 20-1-2014 ontleend aan <http://loopbaanbegeleider.wordpress.com>

Bijlagen

Bijlage 1

In deze bijlage is de voorbereiding van het interview met collega's terug te vinden. Daarnaast zijn ook de antwoorden zoals collega's die hebben gegeven en de conclusies die ik uit deze antwoorden heb getrokken opgenomen.

[Vorbereiding en uitwerking interview](#)

Bijlage 2

In deze bijlage staat de enquête zoals die onder het team is afgenomen.

[Enquête team](#)

Bijlage 3

Hier zijn de resultaten van de enquête onder teamleden opgenomen. De resultaten zijn gegroepeerd per tabblad.

[Resultaten enquête team](#)

Bijlage 4

De oorspronkelijke onderzoeksopzet. Hier is in de uitwerking van het onderzoek iets van af geweken.

[Onderzoeksopzet Dirk van Woerkom](#)

Bijlage 5

De voorbereiding van de focusgroepbijeenkomst. Inclusies uitnodiging en agenda voor focusgroepleden.

[Vorbereiding focusgroepbijeenkomst](#)

Bijlage 6

Het verslag van de focusgroepbijeenkomst. Dit verslag is ter goedkeuring ook aan alle leden van de focusgroep voorgelegd.

[Verslag focusgroepbijeenkomst](#)