

2011

Think Smart, Think Employability

Een onderzoek naar de bereidheid en het vermogen van werknemers om flexibel te werken



Masterthesis, Fleur Beuting
- Erasmus Universiteit Rotterdam -

Think Smart, Think Employability

Een onderzoek naar de bereidheid en het vermogen van werknemers om flexibel te werken

Fleur Beuting, 313879

Eerste lezer: Prof. dr. A.J. Steijn

Tweede lezer: dr. L. den Dulk

Gemeente Rotterdam: M. Bouma & F. van Mulken

Datum: Augustus 2011

Masterthesis

-

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master of Public Administration
Arbeid, Organisatie en Management

Voorwoord

Een half jaar geleden ben ik vol enthousiasme begonnen aan wat ik nu met trots mag noemen ‘mijn masterthesis’. Dit eindwerk is geschreven ter afronding van de master Arbeid, Organisatie en Management binnen de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Ik heb de afgelopen vier jaar ontzettend veel geleerd. Niet alleen wat betreft kennis en vaardigheden omtrent bestuurskundige issues, ik heb vooral geleerd te groeien en mijzelf te blijven ontwikkelen binnen de gebieden die mij interesseren. Daarom had ik mij ook geen beter afstudeeronderwerp kunnen wensen. Ik heb dan ook met ontzettend veel plezier gewerkt aan de totstandkoming van deze scriptie en daarvoor wil ik graag een aantal mensen bedanken.

Allereerst wil ik graag Bram Steijn bedanken voor zijn professionele begeleiding tijdens de afgelopen twintig weken van dit afstudeertraject. De wijze raad en sturing, als ook de ruimte die ik tijdens dit traject heb gekregen hebben mij ontzettend gemotiveerd en daardoor heb ik meer kunnen bereiken dan ik van te voren ooit had verwacht. Ook een bedankje aan Remco de Nooijer en Kim van der Knaap voor hun geweldige feedback, ondersteuning en kennisdeling tijdens onze fascinerende studiekringbijeenkomsten, elke keer weer een eyeopener.

Daarnaast zou ik de gemeente Rotterdam graag willen bedanken voor de fijne en leerzame stageperiode. Vanaf de eerste dag werd ik geweldig opgevangen binnen het team en mocht ik deelnemen aan allerlei bijeenkomsten. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik mij al snel thuis voelde binnen de organisatie. Met name Florence van Mulken en Marianne Bouma; bedankt voor de fijne samenwerking.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden graag bedanken. Mijn ouders en zusje, omdat zij achter al mijn beslissingen staan en mij altijd steunen, door dik en dun. Mijn vrienden voor de motiverende woorden en alle gezelligheid in deze periode, waardoor ik weer meer energie kreeg om deze scriptie tot een goed einde te brengen. Mijn buurjongen en tevens hele goede vriend Deniz voor alle positieve afleiding. En een special bedankje voor mijn vriend Sybe, die mij zelfs op afstand altijd heeft kunnen blijven motiveren. Alles is goed gekomen.

Dit gezegd hebbende, wens ik u tot slot veel leesplezier toe.

Fleur Beuting

Rotterdam, augustus 2011

Samenvatting

Krachtige maatschappelijke ontwikkelingen, zoals een krappe arbeidsmarkt door vergrijzing en bezuinigingen die het gevolg zijn van een economische crisis, vragen om een andere manier van werken. Er moet een efficiëntieslag behaald worden, zodat met een kleinere overheid, toch hetzelfde of misschien zelfs meer en beter gepresteerd kan worden. Organisaties zullen zich moeten richten op het optimaal en duurzaam inzetten van medewerkers in de publieke sector. Medewerkers dienen zich dan ook te blijven ontwikkelen, zodat zij employable, oftewel breed flexibel inzetbaar worden. Een beweeglijke organisatie kan immers alleen bereikt worden door flexibel te zijn (Daalmans, 2000). Voor gemeentelijke instellingen die het hoofd in de toekomst boven water willen houden, zit er dus maar een ding op: think smart, think employability.

In dit onderzoek staat de vraag “Onder welke voorwaarden zijn werknemers bereid en/of in staat om concernbreed flexibel te werken” centraal. Om deze vraag nauwkeurig te kunnen beantwoorden is onderzoek gedaan aan de hand van een vragenlijst. Hier aan is een literatuurstudie vooraf gegaan, die tevens de basis van het onderzoek vormt en inzicht heeft gegeven in de factoren die een belangrijke rol spelen bij het onderwerp van het onderzoek. De literatuurstudie gaat dieper in op het begrip employability die in dit onderzoek wordt omschreven als *‘Het vermogen van de werknemers om middels adaptiviteit en flexibiliteit blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt, zodat de inzetbaarheid van het personeel vergroot wordt waardoor sneller ingespeeld kan worden op veranderingen in de (werk)omgeving.’* Tevens is er een onderscheid gemaakt tussen employabilitybereidheid, dat ingaat op het *willen* van de werknemer, en het employabilityvermogen dat het *kunnen* van de medewerker onderzoekt.

Er is onderzoek gedaan op drie verschillende niveaus, namelijk het individuele niveau (persoonlijk kenmerken, het opleidingsniveau, werkprivé balans en kennis van de arbeidsmarkt), het leidinggevende niveau (de rol van de leidinggevende) en tot slot het organisatorische niveau (de faciliteiten van de organisatie, de communicatie- en informatievoorziening en de cultuur). In totaal is de vragenlijst door 1232 (37%) respondenten ingevuld.

De resultaten van het onderzoek zijn opgesplitst in de bereidheid en het vermogen van werknemers om employable te zijn. Werknemers van de gemeente Rotterdam zijn redelijk bereid om breed inzetbaar te worden. Men geeft aan dat hier echter wel wat meer aandacht aan be-

steed moet worden. Het verschaffen van kennis en vaardigheden, het vergroten van de kennis op de arbeidsmarkt, een goede ondersteunende rol van de leidinggevende en tot slot ondersteunende faciliteiten en duidelijke communicatie- en informatievoorziening zijn hierbij van belang. De werknemers van de gemeente Rotterdam beschikken echter minder over het vermogen om breed inzetbaar te zijn. Hier wordt namelijk gemiddeld op gescoord. Uit de resultaten blijkt dat bijna 20% van de werknemers niet breed inzetbaar willen, maar ook niet kunnen zijn. Leeftijd speelt hierbij een belangrijke rol, maar ook de beperkte kennis van de arbeidsmarkt, waardoor werknemers niet genoeg mobiel worden gemaakt, en de beperkte rol van de leidinggevende. Het potentieel van de medewerker wordt bijvoorbeeld nog niet vaak genoeg herkend. Wat verder opvallend is, is dat de verdeling van bereidheid en vermogen verschillend is tussen functiefamilies. Functiefamilies worden binnen de gemeente Rotterdam omschreven als de vier verschillende categorieën medewerkers, te weten ondersteuning, projecten programmamanagement, beleid en leidinggeven. De ondersteuning scoort duidelijk lager op beide vormen van employability, terwijl de familie leidinggeven het hoogste scoort.

Algeheel kan geconcludeerd worden dat er zeker wel sprake is van een mate van employabilitybereidheid en –vermogen bij de werknemers van de gemeente Rotterdam. Een wat hogere bereidheid onder werknemers heeft meer draagvlak tot gevolg, waardoor de ontwikkeling van het proces meer steun ontvangt en tot een positieve in- en uitvoering kan leiden. Het vermogen ligt echter wel een stuk lager, hier is dus veel ruimte voor verbetering. Werknemers zijn wel bereid en beschikken ook wel over het vermogen om breed flexibel inzetbaar te zijn, maar hier staan een aantal voorwaarden tegenover.

Op basis van de resultaten kan daarom een viertal aanbevelingen gedaan worden: a) het aanbieden van voldoende faciliteiten op het gebied van individuele loopbaanontwikkeling, maar ook op het gebied van flexibele inzetbaarheid door kennis & vaardigheden aan te bieden en door kennis op de arbeidsmarkt inzichtelijker te maken b) sturing op functiefamilies, omdat er een duidelijk verband bestaat tussen de mate waarin men bereid is en vermogen bezit om breed flexibel inzetbaar en het soort functie c) een goede en duidelijke communicatie en het aanbieden van opleidingen d) en tot slot rekening houden met de leeftijd van de werknemer.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	7
Inhoudsopgave	9
Lijst van Figuren en tabellen.....	13
Hoofdstuk 1 – Inleiding	15
1.1 Aanleiding	15
1.2 Probleemstelling	17
1.2.1 Doelstelling	17
1.2.2 Vraagstelling	17
1.3 Onderzoeksafbakening	17
1.4 Onderzoeksopzet	17
1.5 Onderzoeksrelevantie	18
1.5.1 Maatschappelijke relevantie.....	18
1.5.2 Wetenschappelijke relevantie	18
1.6 Leeswijzer.....	19
Hoofdstuk 2 – Achtergrond	21
2.1 Inleiding.....	21
2.2 De gemeente Rotterdam	21
2.3 Programmalijn één werkgever.....	23
2.3.1 Wat wordt precies met flexibele werken bedoeld?	24
2.3.2 Waarom is flexibele inzet op dit moment van groot belang?	25
2.3.3 Voor welke groep is de flexibele inzet bedoeld?	26
2.4 Een organisatie van vraag en aanbod	26
2.5 Samenvattend.....	27
Hoofdstuk 3 – Theoretisch Kader	29
3.1 Inleiding.....	29
3.2 Employability	29

3.3 Het belang van employability in organisaties.....	31
3.3.1 Werknemersbelang.....	31
3.3.2 Werkgeversbelang.....	32
3.4 Theorieën over employability.....	32
3.4.1 Het fasen-model van de Grip et al.	33
3.4.2 Employability-model van Metselaar & Boom.....	34
3.5 Employabilitybereidheid & Employabilityvermogen	36
3.5.1 Employabilitybereidheid.....	36
3.5.2 Employabilityvermogen.....	38
3.6 De uitgangsposities van employability.....	38
3.7 Determinanten van employability	40
3.7.1. Individueel niveau.....	40
3.7.2 Leidinggevende factoren	44
3.7.3. Organisatie factoren	45
3.8 Conceptueel model	47
Hoofdstuk 4 – Methodologie	49
4.1 Inleiding.....	49
4.2 Methoden & technieken.....	49
4.2.1 Vragenlijst.....	49
4.2.2 Steekproeftrekking	50
4.2.3 Beschrijving van de respondenten	50
4.3 Analyse	52
4.4 Operationalisering	52
4.4.1 Persoonlijke kenmerken	52
4.4.2 Opleidingsbereidheid	52
4.4.3 Werkprivé.....	53
4.4.4 Kennis van de arbeidsmarkt	53
4.4.5 Rol van de leidinggevende	53
4.4.6 Faciliteiten.....	54
4.4.7 Communicatie / Informatie	54
4.4.8 Cultuur.....	54
4.4.9 Employabilitybereidheid en –vermogen	55
4.4.10 Overige metingen.....	56

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	56
4.6 Samenvattend.....	57
Hoofdstuk 5 – Resultaten <i>Beschrijvende Analyse</i>.....	60
5.1 Inleiding.....	60
5.2 Employability	61
5.2.1 Employabilitybereidheid.....	61
5.2.2 Employabilityvermogen.....	62
5.3 Individuele factoren.....	62
5.3.1 Persoonlijke kenmerken.....	62
5.3.2 Opleidingsbereidheid	63
5.3.3 Werkprivé Balans.....	63
5.3.4 Kennis van de arbeidsmarkt.....	64
5.4 Leiderschapsfactoren	64
5.4.1 Rol van de leidinggevende.....	64
5.5 Organisatiefactoren.....	65
5.5.1 Faciliteiten.....	65
5.5.2 Communicatie & Informatie	65
5.5.3 Cultuur	66
5.7 Verandering binnen de gemeente Rotterdam	68
5.8 Randvoorwaarden	68
5.9 Samenvatting	69
Hoofdstuk - 6 Resultaten <i>Toetsende Analyse</i>.....	70
6.1 Inleiding.....	70
6.1 Verbanden met employability	70
6.3 Relaties met employabilitybereidheid en -vermogen	75
6.3.1 Relatie tussen persoonlijke kenmerken en employability.....	76
6.3.2 Relatie tussen opleidingsbereidheid en de employability	77
6.3.3 Relatie tussen werkprivé balans en de employability	78
6.3.4 Relatie tussen de kennis van de arbeidsmarkt en de employability.....	78
6.3.5 Relatie tussen de rol van de leidinggevende en de employability	79
6.3.6 Relatie tussen de faciliteiten van de organisatie en de employability.....	79
6.3.7 Relatie tussen de communicatie en informatie van de organisatie en de employability	80

6.3.8 Relatie tussen de cultuur van de organisatie en de employability	80
6.4 Relaties met opleidingsbereidheid.....	81
6.5 Verschillen tussen organisatieonderdelen	82
6.6 Verschillen in functiefamilies.....	82
6.7 Samenvattend.....	83
Hoofdstuk 7 - Conclusie, Discussie & Aanbevelingen	87
7.1 Inleiding.....	87
7.2 Conclusie	87
7.3 Aanbevelingen	89
7.4 Discussie (Reflectie & Vervolgonderzoek).....	91
7.4.1 Tekortkomingen van het onderzoek.....	91
7.4.2 Bijdrage aan de wetenschap.....	92
7.4.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	92
Hoofdstuk 8 – Literatuurlijst	93
Hoofdstuk 9 – Bijlagen	97
8.1 Vragenlijst	97
8.2 Uitspraken van de werknemers.....	97

Lijst van Figuren en tabellen

Hoofdstuk 2

Figuur 2.1 van concerngedachte naar programmalijn

Figuur 2.2 Functiefamilies

Hoofdstuk 3

Figuur 3.1 Fase-indeling bij het onderzoek naar de employabilitygerichtheid per sector

Figuur 3.2 Employability-model Metselaar & Boom, 2004

Figuur 3.3 Schematische weergave employability

Figuur 3.4 Vier uitgangssituaties voor employability

Figuur 3.5 Vlindermodel

Figuur 3.6 De vier organisatieculturen van Quinn & Cameron

Figuur 3.7 Conceptueel model

Hoofdstuk 4

Tabel 4.1 Steekproefkader

Figuur 4.2 Leeftijdsopbouw

Tabel 4.3 Overzicht indeling functiefamilie

Tabel 4.4. Cronbach's Alpha van de variabelen uit dit onderzoek

Hoofdstuk 5

Tabel 5.1 Gemiddelde score per variabele verdeeld over organisatieonderdeel

Tabel 5.2 Gemiddelde score per variabele verdeeld over functiefamilie

Tabel 5.3 Beschrijving leeftijd en geslacht

Tabel 5.4 Gemiddelde cultuurscore per item

Tabel 5.5: Type cultuur per organisatieonderdeel

Tabel 5.6: Type cultuur per functiefamilie

Tabel 5.7 Gemiddelde scores op randvoorwaarden

Hoofdstuk 6

Tabel 6.1 Correlatie tussen alle variabelen

Tabel 6.2 Gemiddelde scores op alle variabelen

Tabel 6.3 Invloed van variabelen op employabilitybereidheid (lineaire regressie)

Tabel 6.4 Invloed van variabelen op employabilityvermogen (lineaire regressie)

Tabel 6.5 Invloed van variabelen op opleidingsbereidheid (lineaire regressie)

Tabel 6.5 Employability per functiefamilie

Tabel 6.6 Overzicht van de aangenomen en verworpen hypothesen

Hoofdstuk 1 – Inleiding

'Je gaat erover of niet' en 'Je levert tijdig'. Dit zijn de principes die gehanteerd worden in het regeerakkoord van 2010. Volgens het kabinet kan er alleen op een dergelijke manier worden toegewerkt naar een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid. Deze nieuwe aanpak moet leiden tot minder belastinggeld, minder ambtenaren, minder regels en tot slot minder bestuurders (Rijksoverheid, 2011a). De overheid gaat alleen dat doen wat zij moet doen en tegelijkertijd zal de overheid weer dichterbij de burger komen te staan. Om dit te bereiken, wordt er gesneden in subsidies en taken en zullen verantwoordelijkheden en bevoegdheden helderder en inzichtelijker worden gemaakt, waardoor het aantal politici en ambtenaren fors kan dalen. Deze bezuinigingen moeten 6,5 miljard euro opleveren (Regeerakkoord VVD-CDA, 2010). Een dergelijke bezuinigingsoperatie kan niet alleen bereikt worden met een kaasschaafmethode, maar heeft een slimmere manier van werken nodig. Door de bezuinigingen wordt de overheid gedwongen om efficiënter te werk te gaan. Zij zullen immers met minder mensen meer moeten gaan doen. Tegelijkertijd zal er in de nabije toekomst ook sprake zijn van een krappe arbeidsmarkt door de vergrijzing en ontgroening in ons land. Uit het rapport “De Grote Uittocht” blijkt dat in 2020 van elke 10 ambtenaren, 7 niet meer werkzaam zullen zijn bij de overheid. Drie van hen zijn gepensioneerd en vier van hen zullen voor een andere werkgever kiezen. Kortom, het openbaar bestuur heeft te maken met een zeer grote uitdaging.

1.1 Aanleiding

Ook het concern Rotterdam is stevig aan het ontwikkelen. Ingrijpende reorganisaties zijn aan de orde om de bezuinigingen op de formatie te realiseren. Ook een terugval in de vraag naar producten dwingt tot herbezinning. Reorganisaties helpen hierbij, maar er moet meer gebeuren om zodoende krachtig te kunnen inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen. De gemeente Rotterdam wil daarom toewerken naar een flexibele organisatie, waarin medewerkers daar worden ingezet, waar die inzet op dat moment het hardste nodig zijn. Dit is goed voor zowel de organisatie als ook de medewerker. Er zal in de toekomst dan ook het een en ander van de medewerkers gevraagd worden, namelijk een flexibele instelling en de wil om de eigen competenties ook elders in het concern in te zetten.

Het flexibele werken wordt heden ten dage gezien als de toekomst voor de huidige arbeidsmarkt. Op het moment dat er flexibel gewerkt wordt, wordt de inzet van arbeid aangepast aan de veranderingen in de omgeving of organisatie met als doel het vergroten, spreiden of op een andere wijze meer effectief inzetten van de capaciteit in een organisatie (Defensie netwerk, 2010). Vooral de snelle technische ontwikkelingen in een informatietijdperk als deze, maar ook de economische crisis met de daarbij behorende bezuinigingen zijn een belangrijke oorzaak voor de vraag naar een flexibele werkwijze (flexibel werken, 2011). In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op het begrip flexibel werken.

De gemeente Rotterdam geeft in de beleidsnotitie ‘centrale aanstelling en plaatsing’ aan in de toekomst te willen werken richting een vraaggerichte organisatie, waarbij zakelijkheid en een goed ontwikkeld aanpassingsniveau gewenst zijn. Een goede samenwerking is hierbij van groot belang, zodat de grenzen tussen de afdelingen en diensten, en misschien zelfs op den duur tussen de gemeenten, zullen vervagen (Gemeente Rotterdam, 2009a). Ook is het belangrijk stil te staan bij de financiële impact van deze periode, omdat het in deze economisch zware tijd belangrijk is om goed met veranderingen om te kunnen gaan en keuzes te maken. De complexe en turbulente omgeving is namelijk sterk bepalend voor het succes van de organisatie (Bilsen, Lagasse & van Waterschoot, 2004: 198). Hiermee wordt bedoeld op de mate van efficiëntie, zodat in dergelijke perioden het hoofd boven water gehouden kan worden.

Flexibel werken is een hot issue, zeker ten tijde van een arbeidsmarkt waarbij we te maken hebben met een nieuwe generatie medewerkers. Maar net zo belangrijk is het doorvoeren van de flexibele schil: door de binnen de gemeente aanwezige expertise gericht en flexibel in te zetten, kan het succes van flexibel werkende onderdelen uitgebouwd worden. Zo kan sneller en op eigen kracht ingespeeld worden op maatschappelijke opgaven (Gemeente Amsterdam, 2010). Met de flexibele schil worden de medewerkers bedoeld die als breed flexibel inzetbaar zijn aangewezen. Binnen de gemeente Rotterdam, wordt het concernbreed flexibel werken gedefinieerd als: "Het structureel investeren in de inzetbaarheid en (loop)baanontwikkeling van medewerkers zodat effectief concernbreed gestuurd kan worden op de optimale inzet van medewerkers, die functies vervullen die niet direct gelinkt zijn aan het specifieke primaire proces, dáár waar ze op enig moment het hardst nodig zijn binnen het concern."

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is onderzoeken in hoeverre de werknemers van de gemeente Rotterdam zowel bereid zijn als ook over het vermogen beschikken om concernbreed flexibel te gaan werken, zodat vervolgens inzicht gecreëerd kan worden in de randvoorwaarden die nodig zijn voor de implementatie van het concernbreed flexibel werken, waardoor de gemeente Rotterdam, mede door het optimaal en duurzaam inzetten van medewerkers, de structuur van een vraaggerichte, integraal samenwerkende en proactieve organisatie krijgt.

1.2.2 Vraagstelling

Hoofdvraag

Onder welke voorwaarden zijn werknemers bereid en/of in staat om concernbreed flexibel te werken?

Deelvragen

1. Wat houdt het concernbreed flexibel werken in de gemeente Rotterdam in?
2. Hoe staan de werknemers tegenover het concernbreed flexibel werken?
3. Hoe kunnen eventuele verschillen in deze houding verklaard worden?
4. Welke randvoorwaarden kunnen aan de hand van houding van de medewerkers met betrekking tot het concernbreed flexibel werken worden geschetst?

1.3 Onderzoeksafbakening

In dit onderzoek ligt de focus op de motivatie van werknemers van de gemeente Rotterdam om concernbreed flexibel te werken. Het betreft hier de werknemers met functies die niet direct gelinkt zijn aan specifieke primaire processen. De groep die bij het primaire proces betrokken is, wordt buiten beschouwing gelaten, omdat op die manier een onderscheid gemaakt wordt tussen het primaire proces en het niet-primaire proces, waardoor de meer intensieve centrale sturing op inzet meer mogelijkheid biedt tot het maken van een duidelijke en weinig complexe indeling (Gemeente Rotterdam, 2009a: 3).

1.4 Onderzoeksopzet

Om goed te kunnen onderzoeken in hoeverre de medewerkers van de gemeente Rotterdam gemotiveerd zijn om concernbreed flexibel aan de slag te gaan, is gekozen voor het uitzetten van een vragenlijst. Aan de hand van deze enquête zal duidelijk worden hoe de medewerkers denken over de brede flexibele inzetbaarheid. De uitkomsten van de vragenlijst zullen geana-

lyseerd worden, zodat op basis van de resultaten aanbevelingen gedaan worden in de vorm van randvoorwaarden op het gebied van concernbreed flexibel werken.

1.5 Onderzoeksrelevantie

1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Het toekomstperspectief van de publieke sector zal bestaan uit een vraagstukgerichte organisatie. Er zal een grote efficiëntieslag gehaald moeten worden, omdat men in de toekomst met een kleinere overheid beter zal moeten presteren. De ontwikkelingen die op dit moment een grote rol spelen, zoals de bezuinigingen, maar ook het vergrijzingsprobleem, vragen dan ook om een andere aanpak (Regeerakkoord, 2010). In de toekomst zal men zich moeten richten op het optimaal en duurzaam inzetten van de medewerkers in de publieke sector. Dit zeker ook, omdat we in de toekomst met minder arbeidskracht, meer zullen moeten presteren. De mate van inzetbaarheid, hangt onder andere af van de mate waarin men gemotiveerd is om zich employable te gedragen. Organisaties hebben employable medewerkers nodig, zodat snel ingespeeld kan worden op de veranderende omgeving, maar ook om zich zodoende zelf verder te ontwikkelen (Pauwe & van Breukelen, 2007:352). Een grote loopbaanbetrokkenheid leidt in combinatie met een hoge employability tot meer loopbaansucces en betere prestaties (LPM, 2007).

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Op dit moment heeft elke organisatie te maken met een turbulente omgeving. Bezuinigingen spelen daarbij een grote rol, maar ook de vergrijzing zal een grote impact hebben. Wat nadert, zijn bezuinigingsoperaties en een krappe arbeidsmarkt. De samenleving verandert en organisaties kunnen niet anders dan mee veranderen. Organisaties zullen vele malen efficiënter te werk moeten gaan. Een mogelijkheid hiertoe is de invoering van meer flexibiliteit door employability. De flexibele inzet van werknemers in een organisatie is een hot issue, omdat het de efficiëntie in een organisatie ten goede komt. Ten tijde van een economische crisis en krappe arbeidsmarkt is dit uiteraard zeer van belang. Daarom ook is het wetenschappelijk van belang om de koppeling van brede flexibele inzetbaarheid in een publieke organisatie ten tijde van een economische crisis en krappe arbeidsmarkt in beeld te brengen. Er zijn veel wetenschappelijke artikelen verschenen over het flexibiliseren van publieke organisaties, maar er is weinig te vinden over deze flexibilisering ten tijde van een crisis, zowel financieel als op de arbeidsmarkt. Dit onderzoek meet de mate van employability in tijde van deze crisis op drie verschillende niveau's en hoopt daarom een bijdrage te leveren aan de kennisvorming daarvan.

1.6 Leeswijzer

In deze thesis wordt eerst dieper ingegaan op de achtergrond van deze studie, namelijk de bestuursdienst, het programma O&F en vervolgens de programmalijn één werkgever. Dit om meer inzicht te geven in de casus die in deze thesis zal worden onderzocht. Hoofdstuk drie biedt vervolgens meer inzicht in de theorieën die gebruikt worden. Aan de hand van deze theorieën is een conceptueel model met bijbehorende hypothesen opgesteld. Hoofdstuk vier bespreekt de methoden & technieken die nodig zijn, waaraan vervolgens de operationalisatie gekoppeld zal worden. Het daaropvolgende hoofdstuk, hoofdstuk vijf, brengt de eerste beschrijvende resultaten in beeld. Vervolgens vindt in hoofdstuk zes de toetsende analyse plaats. Het onderzoek wordt afgerond met een conclusie, aanbevelingen en een discussie.

Hoofdstuk 2 – Achtergrond

2.1 Inleiding

Organisaties krijgen steeds meer te maken met een turbulente en dynamische omgeving. Ook de gemeente Rotterdam moet zich dusdanig flexibel ontwikkelen om hierop in te kunnen spelen. Dit hoofdstuk biedt inzicht in de uitdagingen waar de gemeente Rotterdam op dit moment en in de toekomst mee te maken krijgt. Hiervoor is het van belang dat eerst de visie van het college van B&W in kaart wordt gebracht, waarna aandacht geschonken wordt aan de werkcollegeprogramma's. Ook de rol van de directie middelen & control komt hierbij aan het licht, waarbij de lijn één werkgever in dit onderzoek centraal staat. Hiermee zal de eerste deelvraag van dit onderzoek *'wat houdt het concernbreed flexibel werken bij de gemeente Rotterdam in?'* beantwoord worden. Tot slot wordt de visie van het kader over de flexibele inzet besproken.

2.2 De gemeente Rotterdam

Sinds de gemeenteraadsverkiezingen van 2010 wordt het college van burgemeester en wethouders voor de periode 2010-2014 gevormd door een coalitie van de partijen PvdA, D66, VVD en CDA. Deze coalitie, met als voorzitter burgemeester Ahmed Aboutaleb, heeft geleid tot een coalitieakkoord in april 2010 met als titel *Ruimte voor Talent en Ondernemen*, waarin zes speerpunten centraal staan: investeren in talent, duurzame economische groei & ontwikkeling, een veilige, mooi en schone stad, financiële degelijkheid, de basis op orde en een andere bestuursstijl (Coalitieakkoord, 2010). Op basis hiervan werd het collegewerkprogramma *werken aan talent en ondernemen* opgesteld, dat bestaat uit een zestal programma's, te weten:

- Programma Arbeidsmarktontwikkelingen;
- Programma Regionale en Stedelijke economie;
- Programma Duurzaamheid;
- Programma Bijzondere Aanpak Zuid;
- Programma Binnenstad;
- Programma Organisatie & Financiën (Collegewerkprogramma, 2010).

Dit onderzoek naar de employability van de werknemers valt onder het programma Organisatie & Financiën. Dit programma garandeert integrale sturing en verantwoordelijkheid vanuit het college, waarbij de organisatieontwikkeling en de financiële kaders randvoorwaardelijk zijn voor de realisatie hiervan. In dit programma wordt ingegaan op de ontwikkeling van de

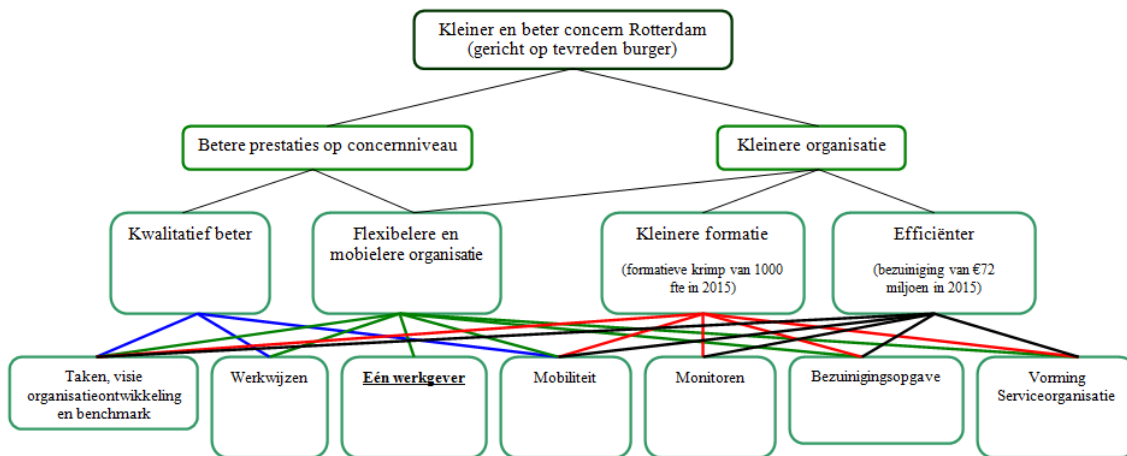
organisatie en hoe deze wendbaarder en slagvaardiger kan worden gemaakt, zodat op de omgeving ingespeeld kan worden (Collegeprogramma O&F, 2010:4). Uit dit programma blijkt dat de ambitie van de gemeente Rotterdam is deze stad verder te ontwikkelen, zodat Rotterdam economisch sterker zal worden en een bedrijvige stad zal zijn waar mensen werken en of studeren. Als speerpunt wordt hierbij, zoals de titel al zegt, het ontplooiën van talent en het stimuleren van ondernemerschap gehanteerd, waarbij inwoners, bedrijven en instellingen op eigen kracht zullen moeten presteren en kunnen rekenen op ondersteuning vanuit de gemeente (Collegeprogramma O&F, 2010).

De stad vraagt hierbij om een overheid die makkelijk en goed bereikbaar is. Daarom zal er toegewerkt worden naar een kleinere en flexibelere ambtelijke organisatie die beter en sneller kan inspelen op de behoefte van de stad. Deze ambitie staat niet los van de ontwikkelingen die zich in deze tijd voordoen: de bezuinigingen spelen een belangrijke rol en dat is te zien in de concrete ambities, namelijk 72 miljoen euro bezuinigen op de organisatie en de bedrijfsvoering. Dit moet onder andere bereikt worden door de verkleining van het ambtelijk apparaat: 1.000 FTE minder in 2015. Deze inkrimping zal met name plaatsvinden in de management-, advies- en ondersteunende functies, waarbij de uitvoerende taken dus zullen worden ontzien (Collegewerkprogramma, 2010: 31).

Er is dus sprake van een veranderaanpak, om zo het coördineren, versnellen en faciliteren van projecten en acties van het programma O&F te verbeteren. Deze aanpak zal volgens de gemeente Rotterdam bereikt worden door transparantie in informatie, samenwerking en verbinding. Zij zien de communicatie als een belangrijke voorwaarde bij de realisatie van deze complexe, doch snel ontwikkelende verandering. De aard en omvang van dit traject vraagt namelijk om een hoge mate van veranderbereidheid van de medewerkers. De doelstellingen van het programma O&F zijn:

- Een kwalitatief betere organisatie;
- Een flexibele en mobiele organisatie die wendbaar en extern goed georganiseerd is;
- Een kleine formatie;
- Een efficiëntere bedrijfsvoering (-72 miljoen en -1.000FTE) (Collegeprogramma O&F, 2010:7).

Het programma O&F is onderverdeeld in zeven programmalijnen, te weten: taken, visie en organisatieontwikkeling, werkwijzen, één werkgever, mobiliteit, monitoren, bezuinigingsopgave en de serviceorganisatie.



(Figuur 2.1 van concerngedachte naar programmalijn)

2.3 Programmalijn één werkgever

Als het gaat om de programmalijn één werkgever, is de primaire doelstelling van het HR-beleid *het optimaal en duurzaam inzetten van de medewerkers* oftewel een flexibele organisatie die bestaat uit flexibele medewerkers (Gemeente Rotterdam, 2009a:1). De programmalijn één werkgever bestaat uit de brede flexibele inzet van de medewerkers van de gemeente Rotterdam. De centrale aanstelling is inmiddels al gebeurd: alle medewerkers van de gemeente Rotterdam zijn op 1 januari 2011 centraal aangesteld. Centrale aanstelling betekent dat de medewerker een “vaste” plek (stoel) in de concernformatie heeft. Bij (grotere) personele bewegingen tussen diensten is er dan ook geen sprake meer van een reorganisatie. Een ontstane disbalans tussen beschikbare & benodigde capaciteit op dienstniveau, bijvoorbeeld door een verandering in het takenpakket, vormt aanleiding om concernbreed te besluiten over het anders inzetten van de beschikbare capaciteit (Gemeente Rotterdam, 2009a:6).

De interne flexibele inzet is een volgende stap die in eerste instantie ingevoerd had moeten worden vanaf 1 juli, maar is op dit moment op ‘on hold’ gezet wegens het feit dat eerst iets gedaan moet worden aan de bezuinigingen op korte termijn, zoals de invoering van een onmiddellijke externe vacaturestop. De gemeente wil met de flexibele inzet bereiken dat de medewerkers binnen de gemeente Rotterdam hun werk zo goed mogelijk kunnen doen, door het optimaal inzetten en ontwikkelen van talenten (loopbaanontwikkeling) en het waarborgen van de brede inzetbaarheid. Men streeft hierbij naar: inzet van competenties, bezuinigingen, kwaliteit, mobiliteit, kennisdeling en werkzekerheid. Een goed functionerende organisatie is voor

zowel de werkgever als ook de werknemer van groot belang, en daarom wordt medewerking en vertrouwen van de werknemers gevraagd. Zij moeten worden gestimuleerd en ondersteund en bovendien moet de organisatie goed ingericht worden (Gemeente Rotterdam, 2009a:2).

De medewerkers wordt gevraagd mee te bewegen in de gekozen richting. De medewerker ontvangt in ruil daarvoor een structurele investering in de inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling. Hiermee wordt ten eerste aantrekkelijk werkgeverschap gegenereerd, maar daarmee staat ook het succes van de gehele organisatie (Gemeente Rotterdam, 2009a:2). In maart 2011 is het kader voor de flexibele inzet *een werkgever met lef in een stad die durft* verschenen. Dit concept biedt meer inzicht in de flexibele inzet en zal hieronder verder toegelicht worden. Hierbij moet worden opgemerkt dat het om een concept gaat, waarbij nog veel kan veranderen.

2.3.1 Wat wordt precies met flexibele werken bedoeld?

De term flexibiliteit is een veelgebruikte term met een veelvoud aan wisselende betekenissen. Binnen dit onderzoek heeft flexibiliteit betrekking op de interne flexibele inzet van medewerkers met als doel een flexibele organisatie (Gemeente Rotterdam, 2011a:3).

Deze flexibele inzet gaat specifiek over:

- **Het inzetten van medewerkers, die op basis van hun werkervaring en kwaliteiten op meerdere plekken binnen het concern hun bijdrage kunnen leveren, daar waar nodig: tijdelijk of langere termijn;**
- **Het stimuleren en ondersteunen van medewerkers om hun ervaring en kwaliteiten, in het belang van de organisatie, en in het belang van de medewerker, te gebruiken, vergroten en ontwikkelen;**
- **Een organisatie die is ingericht op een wijze die het flexibel inzetten van medewerkers en vraaggestuurd werken ondersteunt (Gemeente Rotterdam, 2011a:3).**

Waar mobiliteit gaat over de in-, door- en uitstroom van medewerkers, gaat flexibele inzet over de inzet op tijdelijke klussen en werkzaamheden; dus over een slimme koppeling tussen vraag en aanbod.

De wetenschap brengt een tweedeling aan in het begrip *flexibele inzet* (Fouarge & Kerkhofs, 2000:2). Aan de ene kant wordt de numerieke flexibiliteit bedoeld, waarbij flexibiliteit betrekking heeft op de mogelijkheid om de personeelsomvang naar behoefte aan te passen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van oproep-, afroep- en uitzendkrachten, door flexibele werktijden of door tijdelijke personeel in dienst te nemen. Een andere vorm van flexibele inzet is de functionele, die zich meer richt op een vorm van flexibilisering waarbij de mogelijkheid zich

voordoet het beschikbare personeel al naar gelang daaraan behoefte is op verschillende plaatsen in de organisatie in te schakelen. Dit is het soort flexibele inzet dat bij de gemeente gehanteerd wordt.

2.3.2 Waarom is flexibele inzet op dit moment van groot belang?

Deze ontwikkelingen zijn met het oog op de constant veranderende omgeving gericht op het heden, maar gezien de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ook zeker op de toekomst.

Hierbij gaat de gemeente Rotterdam uit van vier belangrijke trends:

1. Demografie: de bevolking verandert van leeftijd en samenstelling. Steeds meer ouderen om voor te zorgen en steeds minder mensen om het werk te doen. Te weinig jongeren met de juiste opleiding en een vergrijzende beroepsbevolking (Gemeente Rotterdam, 2011a:6). Ook de gemeente Rotterdam vergrijst: de gemiddelde leeftijd is 44,7 jaar en het aantal medewerkers tussen de 60 en 65 jaar staat op 1171.
2. Flexibiliteit, zekerheid, krapte op de arbeidsmarkt: de arbeidsmarkt is aan het veranderen. Volgens de Wetenschappelijke Raad voor het regeringsbeleid (2007) verdwijnt de baanzekerheid. Werknemers kunnen er niet langer op rekenen dat zij een leven lang bij een enkele werkgever terecht kunnen. Werkzekerheid komt in de plaats van baanzekerheid (Gemeente Rotterdam, 2011a:9).
3. Krappe overheidsfinanciën: De economische crisis slaat een enorm gat in de overheidsbegroting. Bij het concern Rotterdam heeft dat geleid tot een bezuinigingsdoelstelling van 72 miljoen onder andere te realiseren door reductie met 1000 formatieplaatsen over vier jaar.
4. Veranderende wensen van werkende beroepsbevolking: de gemiddelde werknemer bestaat niet meer. Het aantal uren dat gewerkt wordt neemt al jaren af en die trend zet zich door. Mensen willen werk combineren met ruimte voor opvoeding, reizen, opleidingen etc.

Bovengenoemde ontwikkelingen zijn door de gevolgen van de economische crisis alleen maar harder gaan tellen bij de gemeente Rotterdam. Het versterkt de noodzaak tot actie over te gaan om zo vooral ook op de lange termijn het hoofd boven water te kunnen blijven houden.

2.3.3 Voor welke groep is de flexibele inzet bedoeld?

Zoals al eerder in dit onderzoek is aangegeven, zullen niet alle functiegroepen flexibel ingezet worden. In het kader flexibele inzet *een werkgever met lef in een stad die durft* wordt dit specifiek afgebakend door:

1. alle managementfuncties vanaf FSK 9 (al dan niet aan het primair proces gerelateerd)
2. programma- en projectmanagement
3. alle beleidsfuncties (uitgezonderd de zeer specialistische die sterk verweven zijn met het primaire proces)
4. alle ondersteunende functies (zie afbeelding)

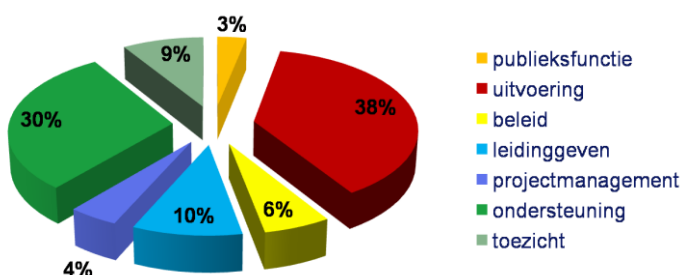
De focus komt hiermee te liggen op het centrale sturen en de flexibele inzet van zo'n 6600 medewerkers. Voor iedereen die werkzaam is binnen het concern geldt dat vrijwillige mobiliteit gewaardeerd wordt, maar met het oog op het belang van de organisatie moet er voor bepaalde groepen structureel gestuurd worden op mobiliteit. Het gaat hier dus om de groep die niet direct gelinkt is aan het primaire proces (zie paragraaf 1.3).

De vier betrokken groepen: beleid, ondersteuning, leidinggevend en project- en programmanagement verschillen dusdanig van elkaar, dat de aansturing hierin heel verschillend is (Gemeente Rotterdam, 2011a:21).

2.4 Een organisatie van vraag en aanbod

Om de vraag en aanbod naar arbeid binnen het concern goed op elkaar af te kunnen stemmen, moet dienst- en clusteroverstijgende sturing op de inzet van medewerkers bewerkstelligd worden, zodat de employability (inzetbaarheid) zowel op korte als lange termijn gewaarborgd blijft. Dit wordt ook wel *Resource management* genoemd. Op die manier wordt de rol en verantwoordelijkheid van de medewerker op een lijn gelegd met de organisatie- en besturingsstructuur (Gemeente Rotterdam, 2011a:22). Daar er veel beweging is omtrent dit onderwerp,

verandert de invulling omtrent dit concept voortdurend. Het is daarom lastig om een duidelijk beeld te schetsen van de situatie op dit moment.



(Figuur 2.2 Functiefamilies)

2.5 Samenvattend

De primaire doelstelling van de programmalijn één werkgever, is *het optimaal en duurzaam inzetten van de medewerkers* oftewel een flexibele organisatie die bestaat uit flexibele medewerkers. Op dit moment is het traject, wegens bezuinigingen die op korte termijn doorgevoerd dienen te worden, op ‘on hold’ gezet. Echter zal de invoering niet veel langer meer op zich laten wachten, want door de constant veranderende omgeving is een dergelijke ontwikkeling noodzakelijk.

Hoofdstuk 3 – Theoretisch Kader

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk biedt inzicht in de verschillende theorieën die nodig zijn om een antwoord te kunnen geven op de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek. De uitdaging binnen de gemeente Rotterdam is dat er op een andere manier gewerkt zal moeten worden om de veranderende omgeving tegemoet te kunnen komen. Employability is een manier van flexibel werken die vorm kan geven aan deze efficiency. Employability kent veel verschillende definities en daarom wordt het eerste deel van dit hoofdstuk (paragraaf 3.2) gewijd aan een nadere toelichting over de term employability die in dit onderzoek gebruikt wordt. De term employability wordt geïntroduceerd aan de hand van twee vragen: wat wordt verstaan onder de term employability en welke definitie wordt in dit onderzoek gehanteerd? Paragraaf 3.3 gaat dieper in op het belang van employability in organisaties. Vervolgens worden er in paragraaf 3.4 enkele modellen rondom employability besproken. Deze theorievorming is van belang voor de analyse van dit onderzoek die in hoofdstuk 5 uiteengezet wordt. In paragraaf 3.5 wordt de splitsing tussen employabilitybereidheid en –vermogen toegelicht, waarna in paragraaf 3.6 een nadere uitleg bij de gekozen determinanten volgt. Het hoofdstuk sluit af met paragraaf 3.7, waarin het conceptueel model gepresenteerd en toegelicht wordt.

3.2 Employability

De term employability is midden jaren negentig in Nederland geïntroduceerd. Daar waar er sprake was van een turbulente markt die gepaard ging met een extreme concurrentie kon er geen lifetime employment meer gegarandeerd worden. Waar voorheen sprake was van een duidelijke en uitgestippelde loopbaan is men tegenwoordig zelf verantwoordelijk waardoor men te maken krijgt met een dynamische en veelzijdige loopbaan. Dit wordt ook wel de verschuiving van lifetime employment naar lifetime employability genoemd (Entzinger & Boos, 2004:126). Het flexibiliseringsvraagstuk betreft een verandering in de arbeidsrelatie, waarbij de inzet van personeel een uitdaging vormt (Gasperz & Ott, 1999).

De term employability omschrijft een dilemma tussen organisatie- en individubehoeftes. De organisatie vraagt om flexibiliteit, terwijl de medewerker behoefte heeft aan zekerheid. Gasperz & Ott zien de term employability als een win-winsituatie, waarbij de werknemer de veelzijdigheid in de loopbaan kan zien als een kansvergroting op de arbeidsmarkt. De term employability gaat niet alleen over het verkrijgen van werk, maar betreft vooral ook het vergaren van kennis en vaardigheden, zodat een brede inzetbaarheid gerealiseerd kan worden. Employ-

ability wordt hier dus gezien als *een vergroting van kennis en vaardigheden die ze kunnen meenemen naar andere werkplekken, door wisselende werkzaamheden en een goed inzicht in de arbeidsmarkt* (Gasperz & Ott, 1999:2). Volgens hen gaat het bij employability om het kunnen, willen en weten. Deze termen worden vertaald naar:

- de inzetbare kennis en vaardigheden van de werknemer (kunnen)
- zijn bereidheid tot mobiliteit (willen);
- en zijn inzicht in de arbeidsmarkt (weten) (Gaspers & Ott, 1996).

Hierbij moet dus gezocht worden naar een balans tussen de flexibiliseringbehoefte van de werkgever aan de ene kant en de werkzekerheidsbehoefte van de werknemer aan de andere kant.

Thijssen (1997) ziet employability meer als een van de meest letterlijke vertalingen van het woord, namelijk *de brede inzetbaarheid, waarbij een combinatie van de termen mogelijkheden, inzichten, attitude en mobiliteitsgedragingen wordt gehanteerd*. De structuur die deze auteur hanteert is op te delen in drie niveaus: het vaststellen van de actuele inzetbaarheid van de werknemer, de diverse persoonlijke kwaliteiten en contextuele factoren (Thijssen, 1997).

Metselaar & Boom (2004) komen in hun boek *Handen en voeten aan employability* tot de volgende definitie: *employability is het vermogen van werknemers om hun huidige werk te behouden of nieuw werk te verkrijgen op de interne of externe arbeidsmarkt* (Metselaar & Boom, 2004:8). Vermogen wordt in deze vorm gezien als het willen en kunnen betreffende de inzetbaarheid van de werknemer.

Ook Brouwer, Van Lin en Zwinkels (2001) schenken op een soortgelijke manier aandacht aan employability. Zij zien het als *de ontwikkeling van adaptiviteit en flexibiliteit in het functioneren van hun werknemers met als doel de inzetbaarheid van het personeel te vergroten* (Brouwer, Van Lin & Zwinkels, 2001:3). Een belangrijke eis aan de werknemers is dat deze flexibel is en goed om moet kunnen gaan met veranderingen. Dit vergt een bepaald aanpassingsvermogen en bereidheid tot scholing (Brouwer et al. 2001:3). Het employabilitybeleid is een investering op korte termijn die op lange termijn terugverdiend wordt. Het is belangrijk dat de werknemer zich bewust wordt van de noodzaak tot ontwikkeling, zodat steeds meer losgekomen wordt van de vertrouwde omgeving (Brouwer et al. 2001:5).

Tot slot is de definitie van De Grip, Van Loo & Sanders (1998) van belang, omdat zij een bepaalde sectorafhankelijkheid meenemen, waardoor employability in brede zin meer wordt

toegelicht. De Grip et al. omschrijft employability als *het in staat zijn en de wens hebben om blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt, door te reageren en te anticiperen op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving* (De Grip et al., 1998:iii). Deze auteurs zien de maatschappelijke ontwikkelingen als belangrijkste verklaring voor de groeiende belangstelling naar het fenomeen. Dit kunnen zowel economische alsook technische, organisatorische en demografische ontwikkelingen zijn (De Grip et al. 1998:4).

In de hoofdstuk zijn tot nu toe verschillende en uiteenlopende definities van het begrip employability besproken. In dit onderzoek zal een combinatie van voorafgaande besproken definities gehanteerd worden, namelijk:

'Het vermogen van de werknemers om middels adaptiviteit en flexibiliteit blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt, zodat de inzetbaarheid van het personeel vergroot wordt waardoor sneller ingespeeld kan worden op veranderingen in de (werk)omgeving.'

Deze definitie omvat namelijk a) zowel het vermogen als de bereidheid van de werknemer, die later in dit hoofdstuk besproken worden (Metselaar & Boom, 2004) b) de brede inzetbaarheid (Brouwer, van Lin & Zwinkels, 2001) en c) de kijk op de arbeidsmarkt (de Grip, van Loo & Sanders, 1998).

3.3 Het belang van employability in organisaties

Het belang van employability wordt steeds meer onderschreven. Maar *waarom* dan? Door employability worden de wensen van de werkgever en –nemer aan elkaar gekoppeld: er is sprake van een samenwerkingsverband waarin een brede inzetbaarheid van de werknemer, door ontwikkeling van talenten, centraal staat. Het invoeren van een employability beleid kent dus voordelen voor beide partijen (Luken, 2002).

3.3.1 Werknemersbelang

Het employabilitybeleid van een organisatie komt ten goede van de menselijke behoefte, omdat er sprake is van een continue ontwikkeling die ervoor zorgt dat men breder inzetbaar wordt, oftewel men krijgt een hogere waarde en dus betekenis voor de organisatie (Luken, 2002). Volgens Kip (2000) zorgt een goed employabilitybeleid zelfs voor satisfactie en een duurzame inzetbaarheid. Dit komt vooral door de verschuiving van baanzekerheid naar werkzekerheid, immers zorgt het huidige werk ervoor dat de kansen op toekomst werk vergroot

worden. Hierdoor wordt de kans op de arbeidsmarkt voor de werknemers vergroot (Gaspersz & Ott, 1996).

3.3.2 Werkgeversbelang

Ook de werkgever ontleent belangrijke voordelen door het invoeren van employabilitybeleid. Ten eerste is de overlevingsgedachte cruciaal, zeker in een periode waarbij kwaliteit op de arbeidsmarkt schaars wordt. Vroeger werd employability ingevoerd om de uitstroom te bevorderen (Dijkstra, 1997). Tegenwoordig wordt employability gezien als ontwikkeling van de organisatie, waardoor de positie van de organisatie dusdanig sterkt wordt, waardoor de concurrentie afneemt (overleving). Van de werknemer wordt in deze tijden meer zelfsturing en brede inzetbaarheid verwacht. Ten tweede draagt employability ook bij aan de bedrijfsresultaten (OECD, 1997) door een hogere arbeidsproductiviteit, lagere kosten per eenheid en een verbetering van de algemene bedrijfsprestaties. In deze tijden van bezuinigingen is dit daarom ook van groot belang. Daarnaast wordt ook de positie op de arbeidsmarkt verbeterd, doordat employability de binding met de organisatie juist stimuleert (Luken, 2002). Door medewerkers los te laten en ze een kans te geven te vertrekken, vindt binding plaats. Dik (2001) heeft onderzocht dat als de opleidingsmogelijkheden, tevredenheid, rechtvaardigheid van het personeelsbeleid, stimulerend leiderschap en geringe verandering aanwezig zijn, de werknemers de organisatie minder snel zullen verlaten. Hier tegenover staat dat als de mogelijkheid tot interne inzetbaarheid beperkt is, dit aanleiding vormt voor externe mobiliteit (Metselaar & Boom, 2001). Tot slot concluderen Brouwer et al (2001:6) dat employability de volgende voordelen voor de organisatie oplevert: een betere concurrentiepositie, een betere inspelings op veranderingen, hogere kwaliteit en betere service, hogere betrokkenheid en motivatie, hogere aantrekkelijkheid van de organisatie en lagere kosten.

Employability heeft niet alleen voordelen voor de werkgever en –nemer, maar ook voor de samenleving, omdat het up-to-date houden van vaardigheden en competenties de kwaliteit van het functioneren van de arbeidsmarkt doet toenemen, waardoor er meer werkgelegenheid en economische groei zal plaatsvinden (OECD, 1997).

3.4 Theorieën over employability

In deze paragraaf zullen twee theoretische modellen aan bod komen. Het model van de Grip et al. (1998) bespreekt de fase-indeling van employability. Het employability-model van Met-

selaar & Boom sluit hier vervolgens op aan waardoor er een latere splitsing in de employabilitybereidheid en het –vermogen duidelijk wordt (zie paragraaf 3.5).

3.4.1 Het fasen-model van de Grip et al.

Grip, Loo & Sanders (1998) bespreken in hun boek *employability in bedrijf* de fase-indeling naar de employability-gerichtheid per sector. Het fasen-model bestaat uit vijf afzonderlijke onderdelen:

1. De actuele inzetbaarheid

In de eerste fase, ook wel de M.O.I. fase (mobiliteit, opleiding en inzetbaarheid) genoemd, wordt de actuele inzetbaarheid gemeten. Hier staat de individuele employability van de werknemers centraal. De actuele inzetbaarheid bestaat uit het bereidheidsaspect en het vermogensaspect. Het bereidheidsaspect bespreekt de wil van werknemers om actie te ondernemen om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt (Grip et al, 1998:3). De bereidheid wordt op drie verschillende vlakken bekeken, namelijk; de flexibele opstelling, de bereidheid tot scholing en de bereidheid ergens anders te gaan werken. Het bereidheidsaspect kan worden gemeten door gegevens over de toekomstige wensen en intenties te achterhalen. Het vermogensaspect heeft meer betrekking op de capaciteiten die werknemers hebben om aan hun aantrekkelijkheid voor de arbeidsmarkt te werken. Ook hier zijn drie verschillende onderdelen te onderscheiden: het vermogen zich breed in te zetten, het vermogen te leren en het vermogen van functie te veranderen. Het vermogensaspect kan worden gemeten door in te gaan op de actuele situatie en de totstandkoming daarvan. De drie onderscheidingen die steeds worden gemaakt vallen onder de termen mobiliteit, opleiding en inzetbaarheid.

2. Ontwikkelingen in de maatschappelijke context

In de tweede fase van het model van de Grip et al. wordt aandacht besteed aan de ontwikkelingen in de omgeving, zodat de employability behoefte makkelijk gemeten kan worden. Er kunnen vier soorten ontwikkelingen plaatsvinden: technologische, organisatorische, economische en demografische (de Grip et al. 1998:4).

3. Confrontatie

In de derde fase wordt de balans tussen de aanwezige employability behoefte binnen de sector en de aanwezige employability per sector in kaart gebracht. Hierdoor kunnen eventuele verschillen verwerkt worden.

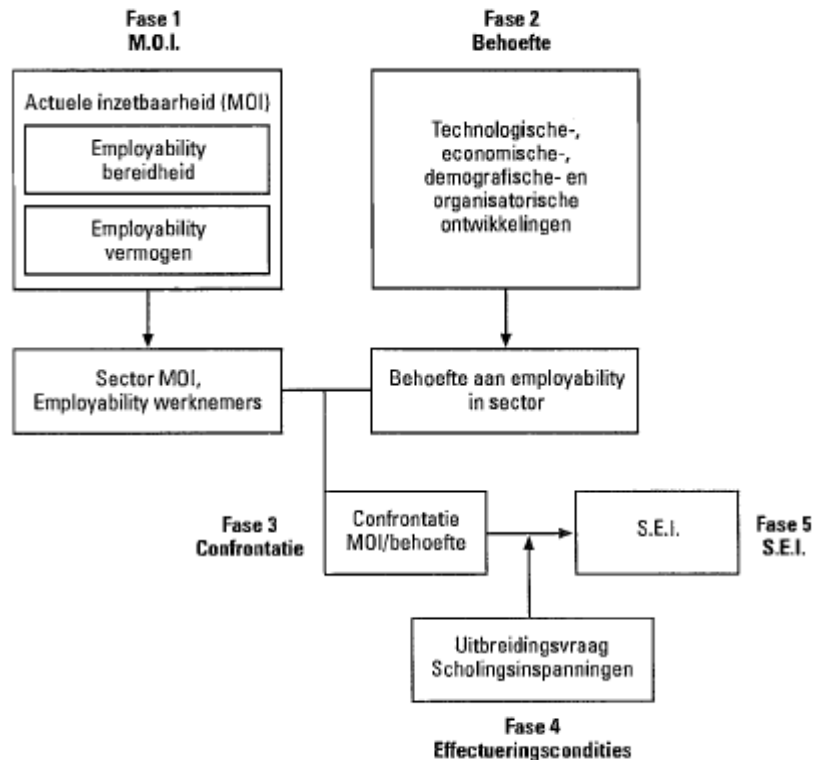
4. Effectueringscondities

De vierde fase bestaat uit de omstandigheden waaronder werknemers binnen een or-

organisatie, branche of sector hun actuele inzetbaarheid kunnen effectueren. De effectueringscondities kunnen sector-gerelateerd en organisatiegerelateerd zijn.

5. Sectorale Employability Index (S.E.I.)

In de laatste fase worden de effectueringscondities gecombineerd met de confrontaties van de M.O.I. en de behoefte aan employability. Hierdoor wordt duidelijk binnen welke sectoren de behoefte aan employability aansluit bij de aanwezige employability, waarbij ook rekening wordt gehouden met de effectueringscondities.



(Figuur 3.1 Fase-indeling bij het onderzoek naar de employability-gerichtheid per sector)

Vooraf de eerste fase van dit model speelt een belangrijke rol en zal daarom ook in dit onderzoek gebruikt worden, omdat er wordt ingegaan op een individuele perceptie op employability, namelijk de actuele inzetbaarheid. De splitsing tussen bereidheid en vermogen zal later ook terug te vinden zijn in het conceptueel model (zie figuur 3.7). Daarnaast is ook de tweede fase van belang. Dit, omdat de ontwikkelingen in de maatschappelijke context de noodzaak van employability onderschrijven.

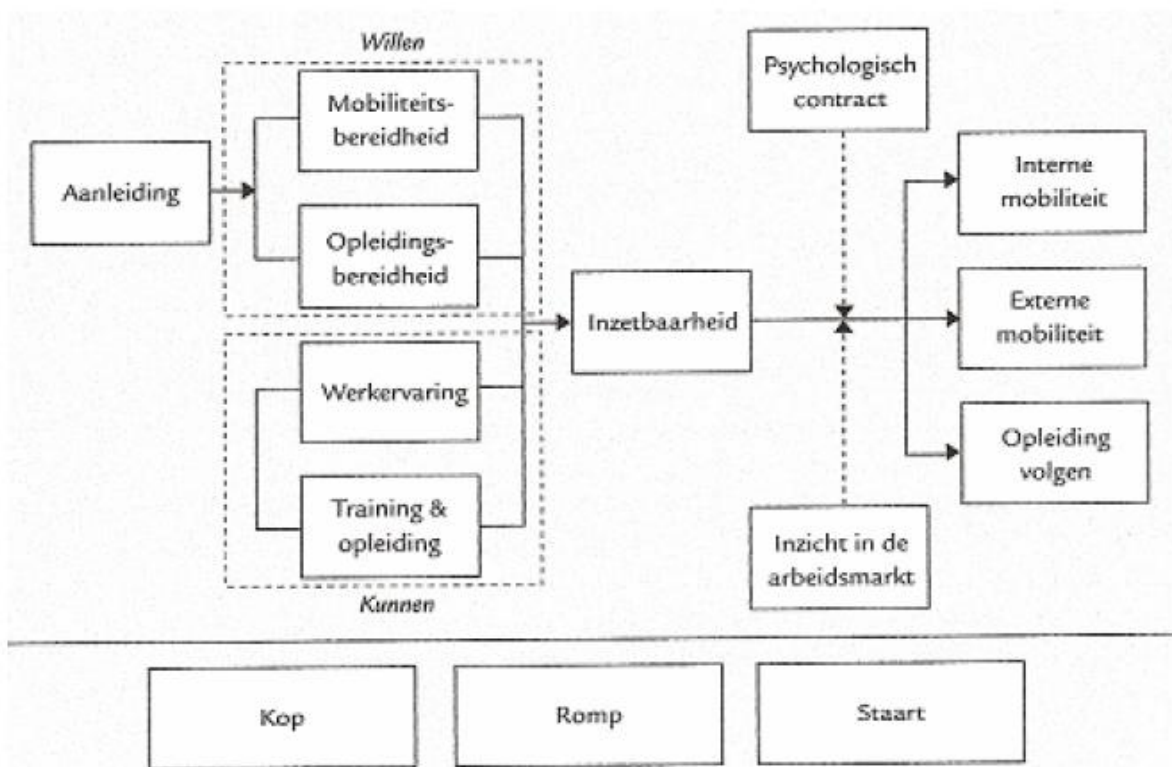
3.4.2 Employability-model van Metselaar & Boom

Metselaar en Boom zijn tot de conclusie gekomen dat het bij employability draait om: inzetbaarheid, mobiliteit, het psychologisch contract en de arbeidsmarkt (Metselaar&Boom,

2004:30). In het employability-model dat zij hanteren, staat de houding of overtuiging van de werknemer centraal. Het model bestaat uit 5 stappen. De eerste stap wordt gevormd door de aanleiding. Deze stap is belangrijk, omdat hier wordt bepaald welke factoren werknemers over hun loopbanen doet nadenken (Metselaar&Boom, 2004:31). De tweede stap betreft de mobiliteits- en opleidingsbereidheid en verklaart aan de ene kant tot welke vormen van mobiliteit men bereid is, en aan de andere kant in hoeverre men bereid is een opleiding te volgen zodat de kansen in de loopbaan vergroot worden (Metselaar&Boom, 2004:31). De derde stap wordt bepaald door de werkervaring en opleidingsachtergrond. Op die manier wordt gemeten waarvoor men inzetbaar is. De een na laatste stap betreft het psychologisch contract, omdat hier de daadwerkelijke praktijk van de inzetbaarheid aan bod komt. Hierbij speelt de balans tussen verwachtingen en verplichtingen een grote rol (Metselaar&Boom, 2004:32). Als er namelijk geen sprake is van een evenwichtig patroon tussen beiden, is de kans groot dat de werknemer voortijdig vertrekt, omdat de verwachtingen lager uit te lijken vallen dan de verplichtingen. Ook het aspect verantwoordelijkheid moet hierin meegenomen worden. Op het moment dat de werknemer verantwoordelijk voor de eigen loopbaan bij de werknemer neergelegd wordt, zal hij zelf initiatieven moeten nemen om zijn loopbaan actief vorm te geven (Metselaar & Boom, 2004:33). Tot slot wordt ingegaan op de arbeidsmarkt, waarbij het inzicht van werknemers in de interne en externe markt zichtbaar wordt (Metselaar&Boom, 2004: 34).

In dit onderzoek heeft figuur 3.2 een belangrijke bijdrage, omdat het een onderscheid maakt tussen het willen en kunnen van de werknemer. Dit onderzoek richt zich namelijk niet alleen op de motivatie van de werknemer om employable te zijn, maar zeker ook op het vermogen. Als er namelijk wel sprake is van employabilitybereidheid, maar er blijkt vervolgens geen employabilityvermogen aanwezig te zijn, heeft de bereidheid weinig betekenis. Daarom worden beide aspecten in dit onderzoek meegenomen.

Ook de aanleiding (het waaromvraagstuk) speelt een belangrijke rol. Efficiënter te werk gaan is natuurlijk altijd goed, maar in deze periode waar de economische crisis, de demografische ontwikkelingen en de turbulente omgeving een grote rol spelen, is het ook echt van belang om efficiënter te werken. Daarom ook speelt de aanleiding voor brede flexibele inzetbaarheid ook een rol in dit onderzoek. Evenals het inzicht in de arbeidsmarkt, omdat de mate van mobiliteit van de werknemer deels wordt bepaald door het inzicht dat deze persoon in de, zowel interne als externe, arbeidsmarkt heeft.



(Figuur 3.2 Employability-model Metselaar & Boom, 2004)

3.5 Employabilitybereidheid & Employabilityvermogen

Met de scheiding tussen bereidheid en vermogen tot employability wordt er ingegaan op de verschillen tussen het kunnen en het willen van de werknemer. Dit zijn twee belangrijke componenten die invulling geven aan het begrip employability. Een derde belangrijke component is de employability behoefte (vanuit de organisatie), maar hier wordt verder in dit onderzoek geen aandacht aan besteed, omdat dit onderzoek specifiek in gaat op de visie van het individu.

3.5.1 Employabilitybereidheid

De bereidheid tot employability wordt ook wel omschreven als het *willen*. Dit aspect kan worden verdeeld in twee delen, namelijk de vrijheid om te mogen experimenteren en de daadwerkelijke investering daarvan (Daalmans, 2002). De vrijheid om te experimenteren heeft vooral te maken met de mate van veiligheid/zekerheid in de organisatie. Op het moment dat er weinig zekerheid gegarandeerd wordt en er dus sprake is van een onveilige situatie, zal men minder geneigd zijn zich verder te oriënteren. Om dit gevoel vervolgens om te zetten in een daadwerkelijk beweging is een bepaald soort energie nodig: er moet bijvoorbeeld een opleiding gevolgd worden of men moet opnieuw ingewerkt worden.

Als we de employabilitybereidheid vervolgens koppelen aan de theorie van De Grip et al. vinden we drie soorten bereidheid terug: mobiliteitsbereidheid, opleidingsbereidheid en inzet-

baarheidsbereidheid. Mobiliteit is een onderdeel van employability. Mobiliteit wordt hier omschreven als het verlaten van de eigen functie voor een andere interessante werkplek. De stap tot mobiliteit schept kansen voor de werknemers om employability-verhogende ervaringen op te doen. Door mobiel te zijn worden organisaties wendbaarder gemaakt en werknemers automatisch weerbaarder (Gasperz & Ott, 1997:51). Metselaar en Boom (2004) omschrijven mobiliteit als *het doel om een andere werkplek te vinden*. Vervolgens valt er een onderscheid te maken tussen interne- en externe mobiliteit. Interne mobiliteit is gericht op de doorstroom bij de huidige werkgever, terwijl de externe mobiliteit is gericht op de uitstroom naar een andere werkgever.

Mobiliteitsbereidheid wordt door Grip et al. gedefinieerd als de bereidheid van medewerkers om functieverandering binnen de organisatie aan te gaan, maar ook de bereidheid om over te stappen naar een andere organisatie. Gasperz en Ott (1999) voegen hieraan toe dat deze flexibele instelling de kans op werk vergroot. Ook zal de werknemer hierdoor automatisch verder ontwikkeld worden, omdat door regelmatige verandering van type werk, werknemers zich een breed en gevarieerd ervaringspakket eigen maken. Voor organisaties die snel in willen kunnen spelen op veranderingen is het daarom raadzaam opzoek te gaan naar flexibele mensen (Grip et al, 1998). De kans op werk voor deze personen neemt toe en dit heeft weer een positief effect op de employability.

De tweede vorm van bereidheid wordt gevormd door de *opleidingsbereidheid*. Dit is de bereidheid van werknemers om tijd en energie te steken in hun opleiding en ontwikkeling ter bevordering van de eigen inzetbaarheid. Metselaar & Boom (2004) omschrijven de opleidingsbereidheid simpelweg als het volgen van een opleiding terwijl Gasperz & Ott dit omschrijven als het verrijken van de kennis en vaardigheden van de werknemers die ze kunnen meenemen naar andere werkplekken. Zij zien dit als belangrijkste graadmeter van employability. Het rendement van deze investering kan bestaan uit een verbeterde arbeidsmarktpositie. Vaak wordt namelijk de productiviteit van een werknemer gemeten aan de hand van het opleidingsniveau (Grip et al. 1998). Medewerkers die niet tot nauwelijks openstaan voor ontwikkeling, zijn minder aantrekkelijk en dus automatisch minder employable. Het gaat hier om de leerhouding, dat een groot onderdeel vormt van de opleidingsbereidheid.

Tot slot de *inzetbaarheidsbereidheid* die bestaat uit de kwalitatieve en de kwantitatieve inzetbaarheid. De kwalitatieve inzetbaarheid kan gezien worden als de wil van werknemers om indien nodig werkzaamheden of taken te verrichten in verschillende functies. Door deze brede inzetbaarheid wordt ervaring opgedaan en daardoor wordt de employability vergroot. De bre-

de inzetbaarheid maakt hen aantrekkelijk, waardoor de kansen op de arbeidsmarkt eveneens vergroot worden. De kwantitatieve kant van het verhaal heeft betrekking op de werktijden. Mocht men bereid zijn op wisselende tijden te werken, dan zegt dit iets over de employability.

3.5.2 Employabilityvermogen

Het vermogen met betrekking tot employability wordt ook wel gezien als het *kunnen*. Een belangrijk begrip dat hieraan gekoppeld wordt is *competenties*. Onder deze competenties vallen het vermogen om te leren, het adaptievermogen en ook de zelfkennis om zaken die aansluiten bij de eigen kwaliteiten te ambiëren (Daalmans, 2002). Ook het employabilityvermogen wordt door de Grip et al. vertaald in dezelfde drie onderdelen.

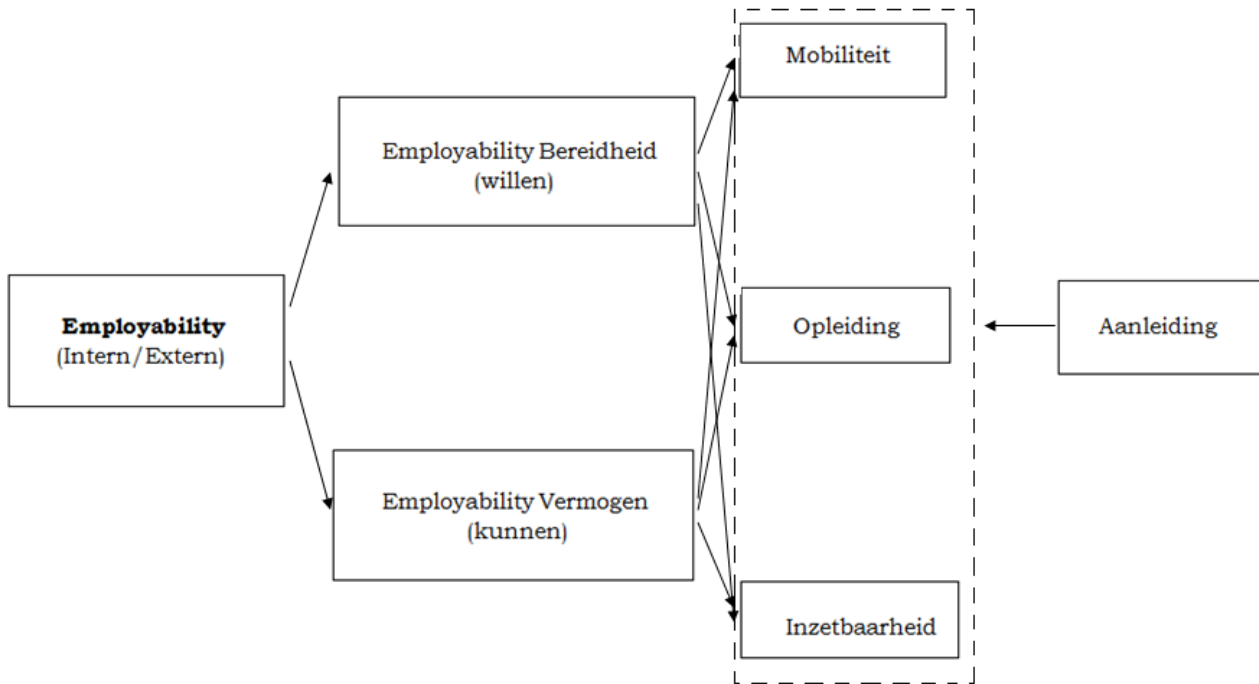
Het *mobilitetsvermogen* is van groot belang, omdat als medewerkers bereid zijn zich mobiel te gedragen dit alleen doorvertaald zal worden naar de praktijk als er sprake is van het vermogen tot mobiliteit, ofwel de kwalificatie voor werk in een andere functie/organisatie. Het tweede onderdeel bestaat uit de opleidingsvermogen. Het *opleidingsvermogen* wordt bepaald door de leervaardigheden en de leerinhoud. De leervaardigheden worden door Bolhuis (1995) onderscheiden in zes deelvaardigheden: sociale vaardigheden, leren door ervaring/doen, leren door reflectie, verwerken van abstracte informatie, taal- en symboolgebruik en het reguleren van het proces. De leerinhoud bestaat uit de aanwezige kennis en de basiskennis (stelt mensen in staat iets nieuws te leren).

Het laatste onderdeel van de MOI-fase bestaat uit de bereidheid en het vermogen tot inzetbaarheid. Het *inzetbaarheidvermogen* heeft betrekking op de capaciteiten die een werknemer bezit om taken van anderen op zich te nemen, overuren te maken of op wisselende tijden te werken (Grip et al. 1998:10). Hierbij wordt bijvoorbeeld ook rekening gehouden met lichamelijke klachten die het voor sommige werknemers onmogelijke maken te werken op een andere functie.

Bovenstaande uiteenzettingen van employability worden in onderstaand figuur 3.3 schematisch weergegeven. Hierin wordt employability onderscheiden als de twee dimensies *employabilitybereidheid* en *employabilityvermogen*.

3.6 De uitgangspunten van employability

We hebben nu gezien dat employability bepaald wordt door het vermogen en van de bereidheid van de werknemer (figuur 3.3) (De Grip et al. 1999).



(Figuur 3.3 Schematische weergave employability)

Hiermee zijn 2 componenten van employability uiteengezet die samen voor vier uitgangssituaties zorgen. In onderstaande figuur zijn de vier uitgangssituaties weergegeven (figuur 3.4).



Bron: Gaspersz (1998) p. 13

(Figuur 3.4 vier uitgangssituaties voor employability)

Volgens Gaspersz (1998) wordt employability bepaald door zowel de bereidheid als ook het vermogen van de werknemer. De bereidheid van een werknemer om employable te worden heeft namelijk invloed op het vermogen van de werknemer om employable te worden, omdat deze werknemer gemotiveerder is om zich meer in te spannen voor ontwikkeling.

3.7 Determinanten van employability

Eerder in dit hoofdstuk is aandacht besteed aan het feit dat de mate van employability voor een groot deel bestaat uit de bereidheid en het vermogen van de werknemer. Deze paragraaf zal dieper ingaan op de determinanten van employability: welke factoren hebben invloed op employability? Waardoor wordt de mate van employability bepaald? Hierbij zal een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende niveaus. Uiteraard is bij de invoering van employability de werknemer zelf een actor die centraal staat. Maar de ontwikkelprocessen rondom employability hebben ook betrekking op de organisatie en het trainen van leidinggevenden en HR (Daalmans, 2002). Daalmans (2002) onderscheid drie verschillende niveaus: de medewerker, de leidinggevende en de organisatie. Deze niveaus zullen hieronder eerst toegelicht worden, waarnaar vervolgens een onderscheid van determinanten gemaakt wordt tussen het vermogen en de bereidheid met betrekking tot employability.

De medewerker valt onder het individuele niveau van de organisatie en dient zichzelf te ontwikkelen, waarbij ook weer de bereidheid en het vermogen een rol spelen. Juist tijdens de loopbaan is dit van groot belang, maar dan moeten er wel de mogelijke opties zijn. Op het moment dat het nut van de continue ontwikkeling wordt ervaren, staat men hier meer voor open (Daalmans, 2002). *De leidinggevende of HR-manager* is de koppeling tussen de medewerker en de organisatie. De ontwikkeling op beide niveaus dient namelijk goed op elkaar afgestemd te worden als men ook daadwerkelijk succes wil boeken. *De organisatie* tot slot betreft het brede concernniveau, zoals de strategie, de structuur en de cultuur. Ook de instrumenten op het HR gebied die worden ingezet om het beleid in goede banen te leiden zijn onmisbaar op organisatorisch niveau. Door steeds voorkomende veranderingen in de omgeving is een flexibele structuur noodzakelijk. De menselijke factor is de kracht van de organisatie en dient middels de HR-instrumenten op pijl gehouden te worden (Daalmans, 2002).

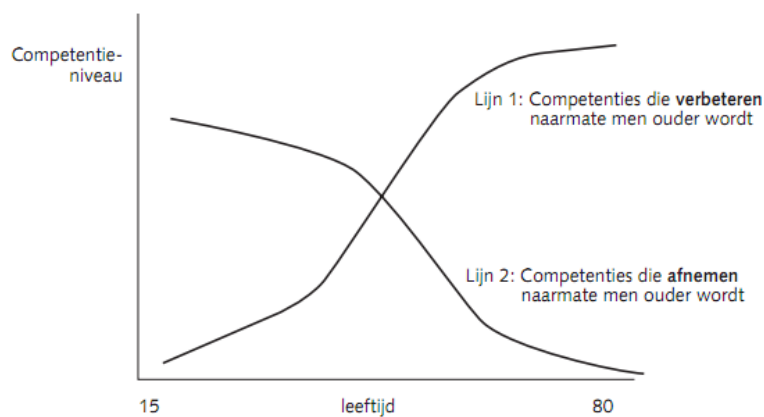
Bovenstaande niveau-indeling van Daalmans wordt ook gehanteerd bij de beschrijving van de determinanten van employability. In de volgende subparagrafen wordt een aantal determinanten per niveau genoemd en uitgewerkt worden.

3.7.1. Individueel niveau

Persoonlijke kenmerken

De eerste determinant met betrekking tot de individuele employability is wat algemener. Het is namelijk allereerst belangrijk om een aantal persoonlijke kenmerken mee te nemen. Dit vooral ook, omdat de competenties van de medewerker hierdoor kunnen worden bepaald. In

dit `worden daarom leeftijd, geslacht en opleiding meegenomen (Borghans, Fouarge, de Grip, 2004). Het onderzoek van Nauta et al (2005) laat bijvoorbeeld zien dat er een behoorlijk groot verband aanwezig is tussen de leeftijd van de werknemer en de inzetbaarheid van deze persoon. Hierbij wordt vooral het gezondheidsaspect aangedragen: zij die ouder worden, gaan lichamelijk achteruit (denk aan gezichtsvermogen, gehoor, uithoudingsvermogen ed.), maar dit hoeft echter geen impact te hebben op het uitoefenen van de huidige functie (Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005). Verouderingstheorieën laten zien dat mensen van geboorte tot aan de dood zowel `groeien als ook krimpen', wat ook wel het *vlindermodel* genoemd wordt (zie figuur 3.5) (van der Molen, 2003).



Lijn 1 kan hier gezien worden als het intellectuele vermogen dat stijgt met leeftijdsniveau, terwijl Lijn 2 de snelheid van informatieverwerking betreft en dus afneemt naarmate men ouder wordt. Dit is ook de reden waarom het effect van een hogere leeftijd voor beide vormen van employability gelijk en dus negatief is (zie hypothese 2a en 2b).

(Figuur 3.5 vlindermodel)

Ook opleiding is een belangrijke factor. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat het niveau van opleiding van invloed is op de mate van employability. Hoger geschoolden zijn vaak meer ontwikkeld en vaker bezig met hun loopbaan, terwijl laagopgeleiden dit minder ervaren en daarnaast ook nog eens minder gemotiveerd lijken te zijn om iets aan hun loopbaan te doen (Hazelzet, Paagman & Marini, 2008). Tot slot kan ook geslacht van invloed zijn op employability, omdat vooral vrouwen vaak meer wisselende combinaties van activiteiten (werk/privé) uitvoeren dan mannen. Hierdoor kan de mate van employability van vrouwen, zowel de bereidheid als ook het vermogen, vaak belemmerd worden (Melkert et al, 2007). Op basis hiervan kunnen de volgende hypothesen geformuleerd worden:

Hypothese 1a: Het geslacht van de medewerker heeft een positief effect op de employability-bereidheid van de werknemers.

Hypothese 1b: Het geslacht van de medewerker heeft een positief effect op het employability-vermogen van de werknemers.

Hypothese 2a: Een hogere leeftijd van medewerkers heeft een negatief effect op de employabilitybereidheid van werknemers.

Hypothese 2b: Een hogere leeftijd van medewerkers heeft een negatief effect op het employabilityvermogen van werknemers.

Hypothese 3a: Een hogere opleiding heeft een direct positief effect op de employabilitybereidheid van werknemers.

Hypothese 3b: Een hogere opleiding heeft een direct positief effect op het employabilityvermogen van werknemers.

Opleidingsbereidheid

Het bezitten van de juiste kennis en vaardigheden is belangrijk, omdat het aangeeft of de werknemer op de juiste functie geplaatst wordt. Als men deze kennis vervolgens inzetbaar wil maken, is een lerende houding een onmisbare factor (Gaspersz & Ott, 1999). Hierdoor wordt de employability namelijk verhoogd. Werknemers dienen ervoor te zorgen dat zij niet alleen over deskundigheden van hun eigen functie beschikken, maar ook kennis en vaardigheden die bruikbaar zijn op andere werkplekken. Het vroegtijdig eigen maken van nieuwe competenties, dat bewerkstelligd kan worden door training en opleiding, is hierbij van groot belang (Gaspersz & Ott, 1999:4). De investering in het menselijk kapitaal vormt een belangrijk onderdeel van de individuele employability (De Grip et al. 1998:8). Tevens is opleidingsbereidheid een belangrijke voorspeller van employabilitybereidheid. De Grip et al. onderscheiden hier het al eerder besproken onderscheid tussen opleidingsbereidheid en – vermogen. Onder bereidheid wordt verstaan de mate waarin men energie wil steken in de opleiding en ontwikkeling van het individu, maar als de werknemer niet beschikt over het juiste vermogen, dan is de bereidheid van kleine betekenis. Training en opleiding heeft met een bepaald aanpassingsvermogen te maken, omdat als men breed inzetbaar wil zijn, men zich ook schoolbaar op moet stellen. Brouwer et al. onderscheiden vier soorten bereidheid hiertoe:

- de bereidheid en het vermogen tot scholing en schoolbaarheid om zichzelf zowel inhoudelijk als qua vaardigheden te ontwikkelen;
- kwantitatieve flexibiliteit, de bereidheid en het vermogen tot het aanpassen van werktijden, c.q. het opvangen van piekperiodes;
- kwalitatieve flexibiliteit; de bereidheid en het vermogen tot het verrichten van wisselende taken/functies;
- geografische flexibiliteit; de acceptatie van woon- en werkafstanden, de bereidheid tot verhuizen of het maken van dienstreizen (Brouwer et al. 2001:16).

Werkgevers moeten daarvoor voldoende tools voor werknemers aanbieden zodat zij zich kunnen blijven ontwikkelen. Het is hierbij echter wel van belang dat er geen specifiek functiegerichte scholing en training wordt aangeboden, maar ook meer generieke kennis, zodat werknemers een veelzijdigheid aan kennis verwerven. Hierdoor neemt de inzetbaarheid voor andere functie naarmate men ouder wordt niet af, maar juist toe. Hierdoor zullen oudere werknemers ook meer gemotiveerd zijn om een overstap naar een andere functie te nemen (Boerlijst & Van der Heijden, 2003). Op basis hiervan zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 4a: Een hoge opleidingsbereidheid heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van werknemers.

Hypothese 4b: Een hoge opleidingsbereidheid heeft een positief effect op het employabilityvermogen van werknemers.

Werkprivé Balans

Daarnaast is ook de werk/privé balans onmisbaar, omdat dit dieper ingaat op de flexibiliteit van de werknemer. Heden ten dage is door de meer individualistische levensstijl een aanpak die gericht is op het individu namelijk steeds meer van belang, waardoor men meer behoefte heeft aan een flexibelere invulling van de levensfasen. Dit kunnen bijvoorbeeld veranderingen in de loopbaan zijn, maar ook veranderingen in de werkprivé balans of zelfs alleen de manier waarop mensen tegen hun werk aankijken (Kroon, 2004:16). Op die manier kan de levensfase van invloed zijn op te mate van employability, omdat competenties gedurende het leven van mensen af- of toe kunnen nemen. Vaak wordt in onderzoek levensfase over een kam geschooren met het begrip generaties, maar dit heeft betrekking op de historische verankering. Wat betreft de werk/privé balans is het dus van belang rekening te houden met het feit of medewerkers in hun vrijkomende tijd ook nog zorgen voor kinderen/naasten/studie /of iets heel anders. Indien de werkprivé balans beter is geregeld, zijn de medewerkers dus niet alleen meer bereid om zich meer employable te gedragen, maar wordt dit tevens ook mogelijk gemaakt en daarom kunnen de medewerkers het ook. Vanwege de duurzame inzetbaarheid gedurende iemands werkzame leven is deze determinant opgenomen.

Hypothese 5a: Een betere werkprivé balans heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer.

Hypothese 5b: Een betere werkprivé balans heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer.

Kennis van de arbeidsmarkt

Gaspersz & Ott omschrijven de arbeidsmarktkennis, het weten waar mogelijkheden zijn om werk te verkrijgen en langs welke wegen je daar kan komen, als cruciaal. Dit vooral, omdat het om iemands persoonlijk ability gaat. Deze determinant heeft vooral te maken met de bereidheid van de medewerkers om iets aan de eigen employability te ondernemen. Het beschikken over voldoende arbeidsmarktkennis wordt daarom ook omschreven als *het op de hoogte zijn van nieuwe vacatures en weten of men daarvoor geschikt is* (Gaspersz & Ott, 1999). Onderzoek heeft aangetoond dat een hoge arbeidsmarktkennis bijdraagt aan de bereidheid tot employability. Dit komt vooral, omdat deze persoon sneller aan een nieuwe baan zal kunnen komen en daarom meer gemotiveerd is kennis en vaardigheden te blijven ontwikkelen (Forrier, 2004).

Hypothese 6a: Een hoge mate van kennis van de arbeidsmarkt heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer.

Hypothese 6b: Een hoge mate van kennis van de arbeidsmarkt heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer.

3.7.2 Leidinggevende factoren

Rol van de leidinggevende

De leidinggevende heeft een onmisbare rol bij de ontwikkeling van employability. Dit vooral door aandacht te schenken aan de voorkeuren van de werknemer voor de loopbaan en de daarbij behorende ondersteuning wat betreft loopbaanontwikkeling (Van Dam, 2004). De ene werknemer zal namelijk meer voelen voor een employable houding dan de andere. De rol van de leidinggevende is hierbij dus van groot belang: hij/zij dient een stimulerende, motiverende en faciliterende rol aan te nemen, zodat de werknemer overgaat tot daadwerkelijke actie. Deze rol kan verschillende vormen aannemen, zoals het aanbieden van opleidingen en trainingen, een gesprek aangaan over de verschillende mogelijkheden of alleen al een open houding aannemen naar de werknemers toe, zodat zij sneller geneigd zijn op de leidinggevende af te stappen. Een persoonlijk ontwikkelplan bijvoorbeeld, is niet voldoende. Het is belangrijk dat de leidinggevende en de werknemer in gesprek raken, zodat er gepraat wordt over de ontwikkeling, de invulling, de uitvoering en de evaluatie hiervan. De LMX-theorie, waarvan de items in de vragenlijst gebruikt worden, gaat er van uit dat een leidinggevende elke ondergeschikte op een andere manier benadert en dat de relatie tussen beide zich ontwikkelt naarmate de tijd vordert. De focus ligt daarmee op de eigenschappen van de sociale uitwisselingsrelatie, waarbij wederzijds vertrouwen, loyaliteit en respect de uitgangspunten zijn (Dansereau, Yamarrino

& Markham, 1995). De theorie bespreekt de invloed van leiderschap, middels het interactieproces, op individuele en organisatorische uitkomsten (Graen en Uhl-Bien, 1995). Er moet sprake zijn van een samenspel, want onderzoek toont aan dat employability positief beïnvloed wordt door stimulans van de leidinggevende (Daalmans, 2000).

Hypothese 7a: Een meer direct betrokken rol van de leidinggevende heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer.

Hypothese 7b: Een meer direct betrokken rol van de leidinggevende heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer.

3.7.3. Organisatie factoren

Faciliteiten

Een effectief employabilitybeleid vraagt om een weloverwogen keuze van instrumenten en maatregelen die in de specifieke context bruikbaar zijn (Gasperz & Ott, 1999:43). In tijden van verandering verandert namelijk ook de eis van de werknemer. Employability zorgt voor een verschuiving van baanzekerheid naar werkzekerheid, maar dan moet er wel sprake zijn van een goede match tussen werknemer en functie. Deze match kan bereikt worden als de competenties van de werknemers goed ontwikkeld worden. Er zijn een aantal faciliteiten die gebruikt kunnen worden om dit te stimuleren. Te eerste kan er scholing aangeboden worden, dit zorgt voor uitbreiding van de kennis en vaardigheden. Daarnaast kan bijvoorbeeld taak- en of functieroulatie toegepast worden. Goede instrumenten en maatregelen vanuit de organisatie hebben volgens Gasperz & Ott (1999) een positieve invloed op de employabilitybereidheid van werknemers.

Hypothese 8a: Een organisatie die goed scoort op het aanbod van faciliteiten voor werknemers heeft een positief effect op de employabilitybereidheid bij de werknemers.

Hypothese 8a: Een organisatie die goed scoort op het aanbod van faciliteiten voor werknemers heeft een positief effect op het employabilityvermogen bij de werknemers.

Communicatie- en informatievoorziening

Communicatie over de invoering van de employabilitygedachte in een organisatie is van cruciaal belang voor het urgentiebesef bij de werknemers (Gasperz & Ott, 1999). Bij de communicatie gaat het ten eerste om het duidelijk maken van de komende verandering en dient op tijd te gebeuren, zodat de werknemers zich of op den duur niet overvallen voelen of juist door weinig duidelijkheid geen vertrouwen in de organisatie hebben. Daarnaast is de communicatie ook van belang, om op die manier de wederzijdse verwachtingen op een lijn te brengen. De

verwachting van medewerkers kan namelijk worden vertaald in directe betrokkenheid waardoor het draagvlak van het nieuwe beleid groeit (Gaspersz & Ott, 1999). Een goede en duidelijke communicatie heeft dus een positief effect op de mate van employability.

Hypothese 9a: Een organisatie die goed scoort op communicatie- en informatievoorziening heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer.

Hypothese 9b: Een organisatie die goed scoort op communicatie- en informatievoorziening heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer..

Organisatiecultuur

De cultuur binnen een organisatie is belangrijk, omdat hierdoor de inzet van de medewerkers bepaald kan worden. Onderzoek heeft aangetoond dat een open vorm van cultuur in de organisatie stimulerend werkt voor de individuele employability. Het type organisatiecultuur heeft een sterke invloed op het functioneren van de organisatie en het individu. Als de organisatiecultuur draagvlak biedt voor ruimte en ontwikkeling, dan zal er door de stimulerende omgeving veel eerder sprake zijn van meer employability (FCB, 2011). Volgens Quinn & Cameron (1999) zijn er vier typen organisatieculturen te onderscheiden die gebaseerd zijn op twee dimensies:

1. Interne gerichtheid & integratie versus externe gerichtheid & differentiatie
2. Stabiliteit & beheersbaarheid versus flexibiliteit & vrijheid van handelen

Hypothese 10a: Het type cultuur heeft invloed op de employabilitybereidheid van de werknemer.

Hypothese 10b: Het type cultuur heeft invloed op het employabilityvermogen van de werknemer.

Omdat het type cultuur een perceptie is van de werknemer die later per organisatieonderdeel en per functiefamilie uiteen wordt gezet, wordt in de hypothese niet specifiek aangegeven welk type cultuur invloed heeft op de employability. Ook wordt niet aangegeven of het type cultuur een negatieve of positieve invloed heeft op employability, omdat dit later per type cultuur uit de analyse (hoofdstuk 6) blijkt.



(Figuur 3.6 De vier organisatieculturen van Quinn & Cameron)

3.8 Conceptueel model

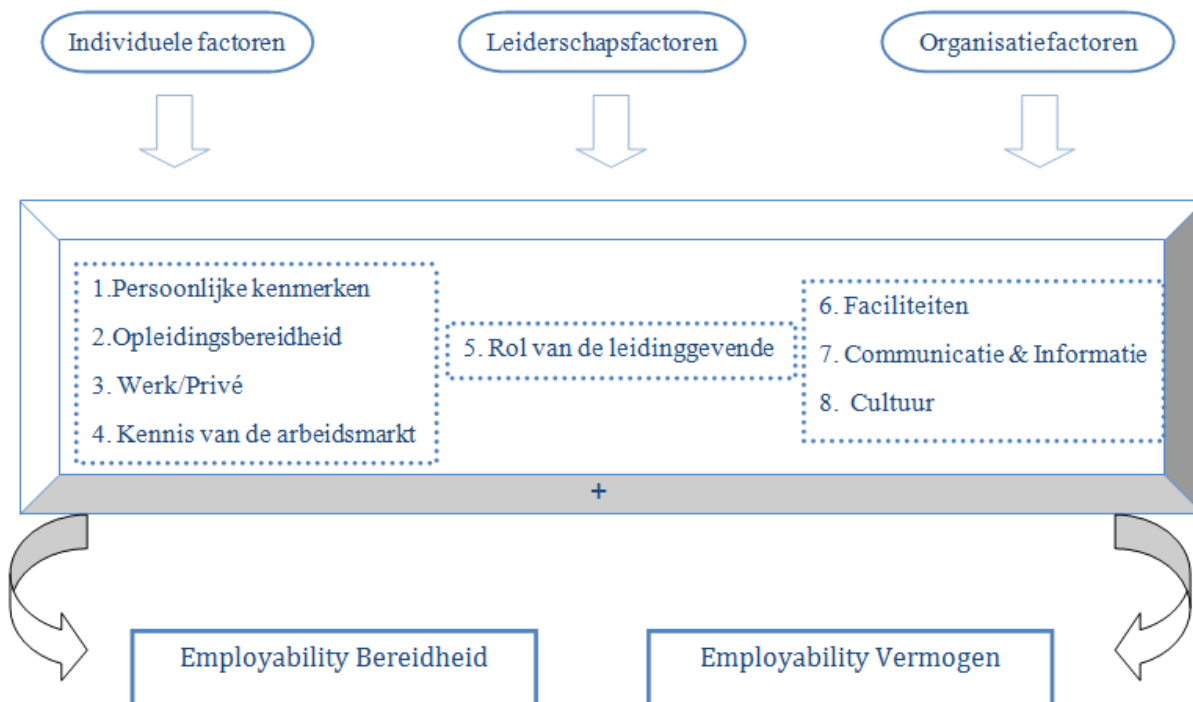
De centrale vraag die in dit onderzoek centraal staat luidt: *In welke mate zijn de medewerkers gemotiveerd om concernbreed flexibel te werken en welke randvoorwaarden kunnen vervolgens geschetst worden, zodat de gemeente Rotterdam deze motivatie om kan zetten in een goede implementatie van het concernbreed flexibel werken?*

Aan de hand van het theoretische kader dat in de voorafgaande paragrafen is besproken kan het conceptuele model (zie figuur 3.7) worden opgesteld. In dit model is te zien dat er vanuit drie verschillende niveaus gekeken wordt naar de employabilitybereidheid en -vermogen. Daarmee komt de theorie over het willen en kunnen terug in het model. De niveaus bestaan ieder uit een aantal factoren, die direct van invloed zijn op de mate van employability. De afhankelijke variabelen in dit model worden gevormd door het vermogen en de bereidheid tot employability.

Deze variabelen worden volgens het conceptueel model bepaald door een aantal factoren die onderverdeeld zijn in drie niveaus: individuele-, leidinggevende- en organisatiefactoren. De factoren die vallen onder de drie niveaus hebben invloed op de mate van employability van de werknemers.

De opleidingsbereidheid onder het individuele niveau, bestond eerst uit de variabele *kennis en vaardigheden*, maar achteraf is gebleken dat de items uit de vragenlijst die verband hielden met kennis en vaardigheden, meer betrekking hebben op de opleidingsbereidheid van medewerkers. Omdat de opleidingsbereidheid eerder in dit hoofdstuk wordt besproken als een onderdeel van employability, is het tevens ook opgenomen als voorspeller, om zo uit te sluiten dat de rol van de leidinggevende teveel wordt beïnvloed door deze variabele.

De laatste drie deelvragen van dit onderzoek kunnen middels het conceptueel model beantwoord worden, omdat deze vragen kijken naar hoe werknemers middels de besproken determinanten, naar employability kijken. Vervolgens kan gekeken worden naar welke variabelen het verschil in de houding van de werknemers verklaart. Tot slot wordt duidelijk welke variabele de werknemers helpt bij het ontwikkelen van bereidheid en vermogen.



(Figuur 3.7 Conceptueel model)

Hoofdstuk 4 – Methodologie

4.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen in hoeverre de werknemers van de gemeente Rotterdam gemotiveerd zijn om concernbreed flexibel te gaan werken. Hiervoor is het van belang om de mate van employabilitybereidheid en –vermogen te meten. Om deze vorm van employability te onderzoeken, is gebruik gemaakt van een vragenlijst (zie bijlage 1), zodat op die manier veel gegevens over grote aantallen onderzoekseenheden verzameld konden worden (Van Thiel, 2007:84). In dit hoofdstuk wordt de keuze voor de gebruikte strategie, methode en techniek verantwoord. Allereerst wordt de steekproeftrekking besproken, zodat vervolgens dieper ingegaan kan worden op de beschrijving van de respondenten. Daarna komen de betrouwbaarheid en validiteit aan bod. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een operationalisering van de determinanten die in dit onderzoek worden gebruikt.

4.2 Methoden & technieken

Het onderzoek zal zich richten op de kwantitatieve methoden en technieken, omdat er onderzoek gedaan wordt naar een groot aantal eenheden. Het onderzoek richt zich op de gemeente Rotterdam, die bestaat uit ongeveer 13.500 werknemers. Het onderzoek zal gebruik maken van een vragenlijst zodat er empirische resultaten verkregen zullen worden. Het is belangrijk om de mening van veel werknemers te verkrijgen, zodat uiteindelijk een valide uitspraak gedaan kan worden.

4.2.1 Vragenlijst

Voor dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een vragenlijst. De vragenlijst geeft de mogelijkheid veel gegevens te verzamelen over grote aantallen onderzoekseenheden, waardoor er een zekere mate van efficiëntie aanwezig is (Van Thiel, 2007:84). Bovendien kunnen de gegevens op die manier makkelijker gegeneraliseerd worden. In vergelijking met kwalitatief onderzoek, zorgt een enquête ervoor dat het onderzoeken minder tijd kost, het goedkoper is, het minder gevoelig is voor sociaal wenselijke antwoorden en daarnaast anoniem is. De vragenlijst zal bestaan uit gestructureerde, gesloten vragen die ingaan op de persoonlijke kenmerken, werkprivé balans, kennis & vaardigheden en kennis op de arbeidsmarkt van de werknemers. Daarnaast zullen er vragen gesteld worden over de rol van de leidinggevende. Ook zullen er vragen over de organisatie gesteld worden: communicatie & informatie, faciliteiten en de cultuur. Tot slot wordt de werknemers gevraagd naar hun bereidheid en vermogen ten aanzien van employability. Bij elke vraag zal men kunnen kiezen uit een aantal ant-

woordmogelijkheden. De vragenlijst bestaat grotendeels uit bestaande schalen die vermeld zijn onder het kopje operationalisering (paragraaf 4.4), en de vragenlijst is te vinden onder Bijlage 1.

4.2.2 Steekproeftrekking

Eerder in dit onderzoek is beschreven dat we voor deze case geïnteresseerd zijn in de medewerkers van de gemeente Rotterdam die niet deelnemen aan het primaire proces. Van deze groep is een selectie gemaakt en dat wordt de steekproef genoemd (Van Thiel, 2007:52). Omdat er binnen de gemeente Rotterdam op hetzelfde moment een ander onderzoek onder dezelfde populatie gehouden werd, is ervoor gekozen om voor elk onderzoek de helft van de populatie als steekproef te nemen. Om betrouwbaarheid hoog te houden is ervoor gekozen om gebruik te maken van een gestratificeerde steekproef. De werknemers zijn opgedeeld in vier verschillende categorieën, te weten: ondersteuning, project- en programmamanagement, beleid en leidinggevend. Bij het trekken van de steekproef is op deze manier rekening gehouden met de opbouw van functies binnen het concern. Van elke categorie is een aselechte steekproef van 50% getrokken, zodat zij allen even goed worden vertegenwoordigd. De steekproef bestaat uit 3270 respondenten, waarvan 408 beleidsmedewerkers, 437 leidinggevend, 2149 ondersteunend en 276 project- en programmamanagers. Hierdoor is de steekproef een goede afspiegeling van de totale populatie geworden. De resultaten uit de steekproef zullen worden gebruikt om een uitspraak te doen over de gehele populatie.

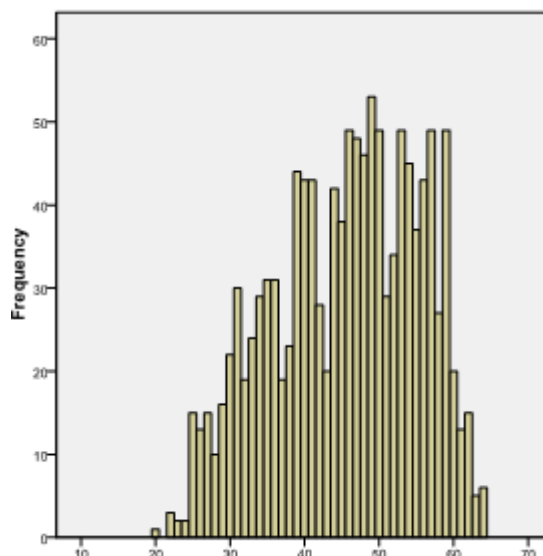
Categorie	Totaal aantal	Steekproeftrekking
Beleid	816 (12,5%)	408
Leidinggeven	874 (13,4%)	437
Ondersteuning	4298 (65,7%)	2149
Project- en Programmamanagement	552 (8,4%)	276
Totaal	6540	3270

Tabel 4.1 Steekproefkader

4.2.3 Beschrijving van de respondenten

Steekproef	Onbezorgde e-mails	Respons	Effectieve respons
3270	119	1232 (37,7%)	1125 (91,3%)

De enquête is in totaal naar 3270 medewerkers van de gemeente Rotterdam toegestuurd. In totaal hebben aan dit onderzoek 1232 meegedaan (40%). De vragenlijst is niet door iedereen in zijn geheel afgerond. 1125 respondenten hebben de vragenlijst wel helemaal ingevuld en daarom bedraagt de effectieve respons 91%. 78% van de respondenten heeft de vragenlijst in zijn geheel ingevuld, ofwel 958 respondenten. De verdeling man/vrouw was ongeveer gelijk, 52% van de respondenten is man en 48% is vrouw.



Ook wat betreft de leeftijdsopbouw komt de response overeen met de leeftijdsopbouw van de gehele populatie (zie figuur 4.2). De jongste respondent was 20 jaar en de oudste 64 jaar. De gemiddelde leeftijd was 45 jaar.

Figuur 4.2

Leeftijdsopbouw

Functiefamilie	Aantal	%
Ondersteuning	660	53,6
Beleid	228	18,5
Leidinggeven	200	16,2
Project & Programmamanagement	142	11,5
Totaal	1230	100

Tabel 4.3 Overzicht indeling functiefamilie

Ook de verdelingen over de categorieën van het functiehuis komen overeen met de verdeling over de totale populatie (zie tabel 4.3). Functiefamilies worden binnen de gemeente Rotterdam omschreven als de vier verschillende categorieën medewerkers te weten ondersteuning, project- en programmamanagement, beleid en leidinggeven. De ondersteuning is het meest vertegenwoordigd met 54% van de respondenten, gevolgd door beleid (19%), leidinggeven (16%) en tot slot project- en programmamanagement (12%).

Ongeveer een derde van de respondenten heeft een universitaire opleiding afgerond (29%). Het merendeel van de respondenten heeft een Hbo-opleiding gevolgd en afgerond (36%).

4.3 Analyse

De analyse van dit onderzoek vindt plaats aan de hand van een theoriegestuurde analyse. Deze analyse richt zich op de vooraf opgestelde hypothesen (zie Hoofdstuk 3). Aan de hand van het programma SPSS zullen de uiteindelijke verbanden geanalyseerd worden. Eerst wordt er een beschrijvende analyse gedaan. Hiermee worden de eigenschappen van de variabelen helder en inzichtelijker gemaakt (Hoofdstuk 5) (Van Thiel, 2007:141). Vervolgens wordt er dieper ingegaan worden op deze verbanden om te kijken of het verband systematisch is, ook wel de toetsende statistiek genoemd (Hoofdstuk 6) (Van Thiel, 2007:141). In hoofdstuk 6 wordt eerst de correlatie onderzocht, om zodoende te kijken welke verbanden er aanwezig zijn. Vervolgens wordt een regressieanalyse uitgevoerd om de causale verbanden tussen onafhankelijke en afhankelijke variabele te achterhalen en tot slot wordt middels een co-variantieanalyse een aantal groepen met elkaar vergeleken om te kijken of er verschillen ontdekt en verklaard kunnen worden.

4.4 Operationalisering

4.4.1 Persoonlijke kenmerken

De eerste onmisbare individuele factor heeft te maken met de persoonlijke kenmerken. Hieronder vallen geslacht, leeftijd en opleiding. Door een vraag op te nemen over de leeftijd, kunnen de respondenten verdeeld worden over verschillende leeftijdsgroepen. Zo kan er bijvoorbeeld een vergelijking tussen de wat jongere en oudere werknemers gemaakt worden. De respondenten is ook gevraagd naar hun opleiding, zodat er iets meer achtergrondinformatie beschikbaar werd. Hieruit zou eventueel een verschil in de mate van employability tussen hoog- en laagopgeleiden kunnen blijken. Ook is het interessant om het geslacht mee te nemen, zodat achterhaald kan worden of dit invloed heeft op andere variabelen (Zie bijlage 1, vragen 1,2 en 3).

4.4.2 Opleidingsbereidheid

Een tweede item dat valt onder de individuele factoren heeft te maken met de opleidingsbereidheid van het individu. Deze variabele zegt iets over het lerende vermogen van de werknemer. De opleidingsbereidheid is gemeten aan de hand van de vijf items (van Dam-Kooij) 'Ik ben voldoende opgeleid voor mijn huidige functie' (1), 'Ik ben voldoende opgeleid voor toekomstige werkzaamheden' (2), 'Cursussen, trainingen en opleiding zijn noodzakelijk om straks goed inzetbaar te blijven' (3), 'Ik ben bereid om training en opleiding te volgen om mijn kennis en vaardigheden te vergroten' (4), 'Ik ben bereid om in mijn eigen tijd te studeren'. De respondenten

is gevraagd aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met deze stellingen. Dit werd gevraagd op basis van de antwoordcategorieën ‘Geheel mee oneens’(1) tot ‘Helemaal mee eens’ (5). Deze schaal heeft een betrouwbaarheid van 0,722 (zie bijlage 1, vragen 12 t/m 14). De betrouwbaarheidsmaten (cronbach’s alpha) van alle variabelen zijn tevens terug te vinden in tabel 4.4.

4.4.3 Werkprivé

Vervolgens is ingegaan op de werkprivé balans van de werknemer. Door de combinatie aan activiteiten tussen werk en privé, kan het soms zo zijn dat dit de loopbaan een flexibiliteit van de werknemer in de weg zit. Het is daarom ook belangrijk hier extra aandacht aan te besteden. In dit onderzoek is de werkprivé balans gemeten aan de hand van vier verschillende items die deels komen uit een medewerkerstevredenheidonderzoek. Hiervan zijn een aantal belangrijke onderdelen over werkprivé meegenomen (Netquestionnaires, 2010). Een voorbeeld van een item is *mijn werk en privéleven kan ik goed combineren*. Op elke stelling kon weer geantwoord worden met de categorieën ‘Geheel mee oneens’(1) tot ‘Helemaal mee eens’ (5) en de schaal heeft een betrouwbaarheid van 0,711. (zie bijlage 1, vragen 15 t/m 18).

4.4.4 Kennis van de arbeidsmarkt

De laatste individuele factor die is meegenomen betreft de kennis van de arbeidsmarkt, zowel in- als extern. Volgens Metselaar & Boom (2003) en Gasperz & Ott (1996) is dit een belangrijke en onmisbare bouwsteen van de term employability. Het beschikken over voldoende arbeidsmarktkennis wordt omschreven als *het op de hoogte zijn van nieuwe vacatures en weten of men daarvoor geschikt is* (Gasperz & Ott, 1999). De kennis van de arbeidsmarkt is in dit onderzoek gemeten aan de hand van zes items. Een voorbeeld van een item is ‘Ik weet welke loopbaanmogelijkheden er binnen mijn vakgebied in de gemeente Rotterdam zijn’. Op elke stelling kon weer geantwoord worden met de categorieën ‘Geheel mee oneens’(1) tot ‘Helemaal mee eens’ (5). Ook deze schaal is betrouwbaar met een score van 0,747 (zie bijlage 1, vragen 21 t/m 26).

4.4.5 Rol van de leidinggevende

Wat betreft de leidinggevende factor is een variabele gekozen, namelijk de rol van de leidinggevende. Om deze variabele te meten is gekozen voor de leader-member exchange (LMX). LMX meet de relatie tussen de leidinggevende en ondergeschikte. De rol van de leidinggevende is gemeten aan de hand van de zeven items van de LMX-7 die meten hoe effectief de werkrelatie met de leidinggevende is (Graen & Uhl-bien, 1995). De LMX-7 van Graen & Uhl-bien is door Northouse (2004) vertaald in het Nederlands. De vragen werden gesteld in de vorm van een stelling waar op geantwoord kon worden met de antwoord categorieën ‘Geheel

mee oneens'(1) tot 'Helemaal mee eens' (5). Een voorbeeldstelling is 'Ik weet doorgaans hoe tevreden mijn direct leidinggevende is over wat ik doe'. Deze schaal heeft een cronbach's alpha van 0,923 (zie bijlage 1, vragen 28 t/m 34).

4.4.6 Faciliteiten

Tot slot wordt er gekeken naar de faciliteiten die de organisatie de werknemers aanbiedt, zodat zij zich employable kunnen gedragen. Deze variabele is gemeten aan de hand van twee vragen: *Vindt u dat de gemeente voldoende faciliteiten aanbiedt die u helpen om daar ingezet te worden waar u op dat moment nodig bent (flexibele inzet)?* En *Vindt u dat de gemeente voldoende faciliteiten aanbiedt die u helpen uzelf verder te ontwikkelen binnen de organisatie?* Beide vragen konden beantwoord worden met de categorieën 'ruim onvoldoende'(1) tot en met 'ruim voldoende' (5) en hebben een betrouwbaarheid van 0,738 (zie bijlage 1, vragen 35 en 36).

4.4.7 Communicatie / Informatie

Vervolgens zijn drie dimensies omtrent de organisatiefactoren opgenomen. De eerste heeft betrekking op de communicatie- en informatievoorziening vanuit de organisatie. Alle variabelen worden gemeten vanuit het oogpunt van de werknemer. Onder communicatie- en informatievoorzieningen wordt verstaan middelen of mogelijkheden die ervoor zorgen dat er binnen de organisatie boodschappen kunnen worden overgebracht en kunnen worden ontvangen. De communicatie en informatie is gemeten aan de hand van zes items (MTO, 2010). De stelling *Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben word ik tijdig geïnformeerd* is hiervan een voorbeeld. Ook deze stellingen konden beantwoord worden aan de hand van de antwoord categorieën 'Geheel mee oneens'(1) tot 'Helemaal mee eens' (5) en hebben een betrouwbaarheidsmaat van 0,803 (zie bijlage 1, vragen 37 t/m 41).

4.4.8 Cultuur

Een tweede onderdeel van de organisatiefactor is de cultuur die in de organisatie heerst. Organisatiecultuur wordt volgens Quinn & Cameron (1999) omschreven als het streven naar een eenheidscultuur met gedeelde waarden en normen, waarbij wordt aangenomen dat cultuur datgene is wat mensen gemeenschappelijk hebben. De organisatiecultuur wordt gemeten aan de hand van de *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* van Kim Cameron en Robert Quinn (1999). Het gaat om een gevalideerde onderzoeksmethode die het mogelijk maakt de organisatiecultuur, aan de hand van vier verschillende soorten cultuur, in beeld te brengen: de familiecultuur (een vriendelijke werkomgeving, waarbij leiders worden gezien als

mentoren), de adhocratiecultuur (een dynamische, creatieve en ondernemende omgeving), de marktcultuur (resultaatgerichtheid en competitie) en de hiërarchische cultuur (formele en gestructureerde werkomgeving). Er wordt in totaal naar zes items gevraagd: dominante kenmerken, leiding van de organisatie, managementstijl, het bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en de succescriteria. Elke item wordt onderzocht door vier stellingen waaraan maximaal honderd punten toegekend mogen worden. Op die manier kan gekeken worden aan welk soort cultuur de meeste punten toegekend wordt. Deze cultuur kan gezien worden als ‘leidend’ in dat bepaalde organisatieonderdeel (zie bijlage 1, vragen 42 t/m 47). De cronbach’s alpha van de verschillende typen cultuur zijn uiteengezet in tabel 4.4.

4.4.9 Employabilitybereidheid en –vermogen

In hoofdstuk drie is eerder ingegaan op het begrip employability. De term employability is daar gedefinieerd als *‘het vermogen van de werknemers om middels adaptiviteit en flexibiliteit blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt, zodat de inzetbaarheid van het personeel vergroot wordt waardoor sneller ingespeeld kan worden op veranderingen in de (werk)omgeving.’* Vervolgens werd een onderscheid gemaakt tussen de bereidheid en het vermogen ten opzichte van de employability van de werknemers.

De omschrijving van de employabilitybereidheid die in dit onderzoek wordt gehanteerd heeft betrekking op de wil van de medewerker om zich employable op te stellen. Het gaat hierbij om de vrijheid tot experimenteren en de daadwerkelijke investering daarvan in een organisatie. Om deze afhankelijke variabele te meten is gebruik gemaakt van een vragenlijst uit Pomo (2011). De respondenten werden een zevental stellingen voor gelegd, zoals *‘Ik ben bereid om met mijn collega’s van taken te ruilen’*. Deze stellingen konden beantwoord worden met een uiteenlopende score van ‘Geheel mee oneens’ (1) tot ‘Helemaal mee eens’ (5).

Het tweede aspect van employability gaat in op het vermogen. Eerder al werd dit begrip omschreven als het *kunnen* van de werknemer. Dit heeft vooral betrekking op de competenties van de werknemer om zich breed inzetbaar te maken. Om deze afhankelijke variabele te meten is gebruik gemaakt van een zestal items (POMO, 2010). Een voorbeeld van een stelling is *‘Ik ben ervan overtuigd dat ik nog lang bij mijn werkgever kan blijven’*. Deze stellingen konden eveneens beantwoord worden met een uiteenlopende score van ‘Geheel mee oneens’ (1) tot ‘Helemaal mee eens’ (5) (zie bijlage 1, vragen 51 t/m 60). De employabilitybereidheid kent een betrouwbare maat van 0,891 en het –vermogen een cronbach’s alpha van 0,811. De betrouwbaarheid van het employabilityvermogen is tot stand gekomen na de items 48 t/m 50

weg te laten. De eerste drie items bleken achteraf minder betrekking te hebben op employabilityvermogen.

4.4.10 Overige metingen

Verandering

Er is ook nog naar een aantal andere onderdelen gekeken, zoals hoe de werknemers van de gemeente Rotterdam de verandering naar het brede flexibele werken ervaren. Dit is gemeten aan de hand van vier vragen die ingaan op het gevoel dat mensen krijgen bij de invoering van deze verandering (Bruijn, S.R, de, 2008). De respondenten konden antwoorden met een uiteenlopende score van bijvoorbeeld ‘zeer bedreigend’ (1) tot ‘zeer uitdagend’ (5) (zie bijlage 1, vraag 61). De betrouwbaarheidsmaat (cronbach’s alpha) is 0,899 en dus betrouwbaar.

Randvoorwaarden

Ook is gevraagd naar de randvoorwaarden die medewerkers belangrijk vinden. De respondenten konden vier randvoorwaarden (werkzekerheid, ondersteuning door leidinggevende, faciliteiten vanuit de organisatie en een goede werkbalans) beoordelen aan de hand van een cijfer (0-10) (zie bijlage 1, vraag 62). De cronbach’s alpha van deze vraag ligt op 0,712 en is dus betrouwbaar te noemen.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit van kwantitatieve data zijn erg belangrijk. Als een onderzoek niet betrouwbaar is, kan het ook niet valide zijn. Betrouwbaarheid heeft betrekking op de nauwkeurigheid en consistentie van metingen. Door middel van herhalingen kan gekeken worden of dezelfde uitslag blijft bestaan (Van Thiel, 2007). Validiteit bestaat uit interne- en externe validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op de geldigheid van de onderzoeksbevindingen en de externe validiteit verwijst naar de generaliseerbaarheid van de onderzoeksbevindingen (Van Thiel, 2007).

De gemeente Rotterdam is al geruime tijd bezig met het project rondom flexibele inzet en het is nog steeds in volle gang. Het is daarom mogelijk dat er zich gedurende het onderzoek veranderingen voor gaan doen, waardoor het moeilijker wordt valide uitspraken te doen (Van Thiel, 2007). Gedurende het onderzoek zijn er bijvoorbeeld bijeenkomsten geweest die eventueel meer (on)duidelijkheden over de flexibele inzet hebben verschaft. Een ander risico zou de onderzoekseenheid zelf kunnen zijn. Veel respondenten zetten vraagtekens bij de anonimiteit.

teit van een dergelijke vragenlijst en zijn voorzichtig met de beantwoording. Anderen kunnen sociaal wenselijke antwoorden geven.

De betrouwbaarheid van het onderzoek hangt ook samen met de betrouwbaarheid van de vragenlijst. De betrouwbaarheid van de items uit deze vragenlijst kan gemeten worden door het statistische programma SPSS. In de vragenlijst worden verschillende schalen gehanteerd, die weer bestaan uit een aantal items. De betrouwbaarheid is afhankelijk van de samenhang tussen de schalen en items. De Cronbach's alpha test deze samenhang en ligt tussen de 0 en 1. Als de cronbach's alpha boven de 0,7 uitkomt, is er sprake van een betrouwbare schaal (Van Thiel, 2007). In onderstaande tabel 4.4 is te zien dat alle schalen boven de 0,70 uitkomen. Een daarvan zelfs boven de 0,9. Dit is een mooi en zeer betrouwbaar resultaat.

Schaal	Items	Cronbach's Alpha
Opleidingsbereidheid	5 (3)	0,722
Werk-prive balans	4	0,711
Kennis van de arbeidsmarkt	6	0,747
Rol van de leidinggevende	7	0,923
Faciliteiten	2	0,738
Communicatie & Informatie	5	0,803
Cultuur	Familiecultuur (6)	0,74
	Adhocraticultuur (6)	0,79
	Marktcultuur (6)	0,73
	Hiërarchiecultuur (6)	0,71
Employabilitybereidheid	7	0,891
Employabilityvermogen	6 (3)	0,811

Tabel 4.4. Cronbach's Alpha van de variabelen uit dit onderzoek

4.6 Samenvattend

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag van dit onderzoek, wordt de employabilitybereidheid en het –vermogen gemeten aan de hand van een vragenlijst. In deze vragenlijst zijn verschillende items omtrent alle (on)afhankelijke variabelen opgenomen. Deze zijn terug

te vinden in bijlage 1. De betrouwbaarheid van alle items is goed tot zeer goed te noemen (zie tabel 4.4). De vragenlijst is door 1232 respondenten ingevuld.

Hoofdstuk 5 – Resultaten

Beschrijvende Analyse

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de analyse van de belangrijkste variabelen uit dit onderzoek. Het beschrijven van de resultaten gebeurt aan de hand van twee stappen. De eerste stap bestaat uit een beschrijvende analyse (hoofdstuk 5), waarbij een aantal eigenschappen van variabelen beschreven worden en tevens een aantal verbanden gelegd worden. Aan de hand van deze gegevens kan antwoord gegeven worden op de tweede deelvraag van dit onderzoek, namelijk ‘*Hoe staan de werknemers tegenover het concernbreed flexibel werken?*’. Dit hoofdstuk biedt aan de hand van de drie niveaus (individueel, leidinggevende en organisatie) inzicht in de beschrijvende analyse. Vervolgens is het de beurt aan de toetsende statistiek (hoofdstuk 6) om na te gaan of de beschreven verbanden systematisch zijn (Van Thiel, 2007:141). Dit wordt getoetst aan de hand van multivariate analyses. Daarmee wordt de vraag ‘*Hoe kunnen eventuele verschillen in deze houding verklaard worden?*’ beantwoord. Het hoofdstuk sluit weer af met een samenvatting.

Bij de analyse naar employability zijn ook de verschillen in organisatieonderdeel en functiefamilie meegenomen, omdat het voor de gemeente Rotterdam belangrijk is inzicht te krijgen in de verdeeldheid van employability. Dit vooral ook om daar, mits nodig, iets aan te verbeteren. In tabel 5.1 zijn de gemiddelden per variabele en daarnaast ook nog eens per organisatieonderdeel in beeld gebracht. Het verschil tussen de organisatieonderdelen blijkt echter niet significant te zijn. Binnen de gemeente Rotterdam zijn vier clusters te onderscheiden:

- Cluster (1) maatschappelijke ontwikkeling;
- Cluster (2) Stadsbeheer
- Cluster (3) Stadsontwikkeling;
- Cluster (4) Dienstverlening

Naast deze clusters zijn er nog de Servicedienst, de Concernstaf (Bestuursdienst en Audit Services Rotterdam) en de deelgemeenten. De bestuursorganen en bestuurs- en adviescommissies zijn in dit verhaal weggelaten, omdat het hier om te kleine aantallen ging (respectievelijk 1 en 2). Hieronder zullen deze resultaten een voor een besproken worden.

Tabel 5.2 verschaft meer inzicht in de gemiddelden per variabele aan de hand van functiefamilies. Dit verschil is significant met employabilitybereidheid (0,197 met $p < 0,001$) en ook tussen de functiefamilie en de employabilitybereidheid (0,148 met $p < 0,001$).

	C1	C2	C3	C4	Servicedienst	Concernstaf	Deelgemeenten	Tot.
Opleidingsbereidheid	4,06	3,91	3,94	4,14	4,01	4,10	4,08	4,01
Werkprivé	3,11	3,08	3,12	3,03	3,14	3,16	3,09	3,11
Kennis arbeidsmarkt	3,47	3,63	3,49	3,53	3,46	3,57	3,48	3,50
Rol leidinggevende	3,59	3,65	3,71	3,51	3,72	3,72	3,56	3,64
Faciliteiten	2,92	2,98	3,13	3,18	3,13	3,04	2,8	3,02
Communicatie & Info	3,20	3,28	3,28	3,23	3,10	3,33	3,24	3,23
Cultuur								
A Familie	27,4	23,9	24,6	24,9	23,2	19,4	30,7	25,3
B Adhocratie	19,6	20,9	21,0	22,7	20,2	19,4	20,1	20,4
C Markt	27,7	25,7	28,3	29,3	28,3	26,8	26,2	23,0
D Hiërarchie	22,0	24,6	22,3	20,9	25,3	31,7	18,4	27,6
Employabilitybereidheid	3,85	3,85	3,83	3,89	3,87	3,81	3,80	3,84
Employabilityvermogen	3,39	3,61	3,44	3,26	3,39	3,59	3,53	3,45

Tabel 5.1 (Gemiddelde score per variabele verdeeld over organisatieonderdeel)

	Ondersteuning	Beleid	Leidinggeven	Project- en programma- nagement	Tot.
Opleidingsbereidheid	3,90	4,13	4,19	4,06	4,01
Werkprivé	3,13	3,12	3,05	3,08	3,11
Kennis arbeidsmarkt	3,44	3,49	3,69	3,50	3,50
Rol leidinggevende	3,59	3,68	3,80	3,60	3,64
Faciliteiten	3,00	3,00	3,20	3,00	3,02
Communicatie & Info	3,19	3,21	3,44	3,17	3,23
Cultuur					
A Familie	24,4	24,7	27,8	25,4	25,3
B Adhocratie	20,1	20,1	22,1	19,7	20,4
C Markt	23,1	23,2	22,7	22,8	23,0
D Hiërarchie	26,0	28,7	27,8	30,0	27,6
Employabilitybereidheid	3,72	3,87	4,09	3,97	3,84
Employabilityvermogen	3,32	3,54	3,64	3,60	3,45

Tabel 5.2 (Gemiddelde score per variabele verdeeld over functiefamilie)

Bovenstaande tabellen geven dus een overzicht van de gemiddelden van de determinanten per organisatieonderdeel (tabel 5.1) en per functiefamilie (tabel 5.2). Alle schalen behalve de scores voor cultuur, lopen van 1-5, waarbij 1 de laagste score en 5 de hoogste score. Cluster 1 bijvoorbeeld, scoort 4,06 op opleidingsbereidheid. Dit is een bovengemiddelde score, omdat de gemiddelde score op 4,01 staat (zie kolom *totaal*). Deze gemiddelde scores per variabele worden in volgende paragrafen uiteengezet.

5.2 Employability

5.2.1 Employabilitybereidheid

In tabel 5.2 zijn de gemiddelde waarden met betrekking tot de bereidheid van medewerkers om employable te werken weergegeven. Het totale gemiddelde ligt op 3,84. Dit is redelijk

hoog (op een schaal van 1 tot 5). Het laagste wordt gescoord op de functieverandering (3,71), alhoewel ook dit nog een redelijk hoge score is. Slechts 8% geeft aan niet bereid te zijn om van functie te veranderen als de organisatie dat van hen zou vragen. Een tijdelijke deelname aan projecten scoort het hoogst met een score van 3,95. Slechts 6 % van de respondenten is niet bereid om deel te nemen aan projecten op een andere locatie. De employabilitybereidheid is redelijk hetzelfde binnen de organisatieonderdelen. Het cluster dienstverlening scoort net iets hoger dan de andere clusters, maar dat mag geen naam hebben. Binnen de functiefamilies scoort leidinggeven het hoogst (4,19) en de familie ondersteuning staat onderaan met 3,90 (tabel 5.2).

5.2.2 Employabilityvermogen

Het employabilityvermogen is weergegeven aan de hand van zes items. Hierop wordt gemiddeld gescoord met een 3,18. De hoogste score is te vinden bij de werkgarantie. Meer dan de helft van de respondenten (51%) is er van overtuigd nog lang bij de gemeente Rotterdam te kunnen werken. Slechts 1,9% denkt hier compleet anders over. 15% van de respondenten is bang om in de toekomst zijn of haar huidige baan kwijt te raken. 38 procent van de respondenten is daar niet bang voor en nog eens 25% heeft hier geen mening over. Meer dan de helft van de respondenten (50,9%) is er van overtuigd een nieuwe baan te kunnen vinden binnen de organisatie. Dit geldt ook voor 34,5% van de respondenten bij een andere werkgever. De gemiddelde score op employabilityvermogen onder de clusters is wel verschillend. Het cluster dienstverlening scoort het laagst, terwijl er bij stadsbeheer juist erg hoog wordt gescoord. De medewerkers beschikken hier meer over het vermogen om employable (breed inzetbaar) te zijn. Binnen functiefamilies scoort leidinggeven het hoogst met 3,64 tegenover de ondersteuning met 3,32.

5.3 Individuele factoren

5.3.1 Persoonlijke kenmerken

In hoofdstuk 4 zijn de respondenten deels beschreven op geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. In onderstaande tabel zijn deze variabelen nogmaals overzichtelijk weergegeven. Eerst is een tabel met het geslacht en de leeftijd gebruikt. De leeftijd is verdeeld onder drie categorieën, namelijk jongeren (20-35jaar), middel (35-50jaar) en ouderen (50-65+). De meeste werknemers bevinden zich in de categorie middel, gevolgd door ouderen en de kleinste groep bestaat uit de jongeren met een percentage van 19,1%. Wat verder opvalt is dat van de leeftijdscategorie jongeren, bijna tweederde bestaat uit vrouwen. Bij de leeftijdscategorie ouderen

is dit juist omgekeerd het geval, daar bestaat meer dan tweederde uit mannen. Hieruit zou opgemaakt kunnen worden dat er tegenwoordig meer vrouwen instromen.

	Leeftijdscategorie			Totaal
	Jongeren	Middel	Ouderen	
Man	6,8%	23,0%	22,2%	52%
Vrouw	12,2%	23,7%	12,1%	48%
Totaal	19,1%	46,7%	34,3%	100%

Tabel 5.3 Beschrijving leeftijd en geslacht

5.3.2 Opleidingsbereidheid

In tabel 5.1 is te zien dat de variabele opleidingsbereidheid gemiddeld een 4,01 scoort. Dit is een redelijk hoge score. Medewerkers van de gemeente Rotterdam zijn zich gemiddeld genomen bewust van de noodzaak om breed inzetbaar te blijven in de toekomst. De laagste score wordt toegekend aan de bereidheid tot het studeren in de eigen vrije tijd (3,56). 5% van de respondenten heeft aangegeven absoluut niet in hun vrije tijd te willen studeren, tweederde daarvan is ouder dan 50 jaar. Daar staat tegenover dat 40,0% van de respondenten dit wel zien zitten (gemiddelde score 4) en zelfs 18% van de respondenten zou hier zeker voor gaan (score 5). 25% van de jongeren is hiertoe bereid, tegenover 12% van de ouderen. De hoogste score is te vinden bij de bereidheid tot het volgen van een opleiding in het algemeen. 57,5% van de jongere respondenten is hier geheel toe bereid, en van de ouderen is dat iets meer dan een derde. De verschillen op het gebied van de opleidingsbereidheid tussen de organisatieonderdelen zijn niet erg groot. Het cluster stadsbeheer scoort van alle organisatieonderdelen het laagst (3,91). Bij het cluster dienstverlening is de hoogste score te vinden (4,14). De gemiddelde score op de opleidingsbereidheid van de medewerkers van de gemeente Rotterdam verschillen met 95% betrouwbaarheid van elkaar. Wat betreft functiefamilies scoort leidinggeven het hoogst op de opleidingsbereidheid met 4,19 en de ondersteuning staat onderaan met een score van 3,9 (tabel 5.2).

5.3.3 Werkprivé Balans

In tabel 5.1 zijn de waarden voor de werkprivé balans weergegeven. Gemiddeld genomen is op deze hele variabele met 3,11 gescoord. Deze score zit net iets boven het gemiddelde. 49% van de respondenten geeft aan zorgtaken te hebben, ofwel voor kinderen ofwel voor naasten, die van invloed zijn op de werkprivé balans. De helft van de respondenten heeft thuiswonende kinderen. Een groot deel van de respondenten (57%) zijn het er mee eens dat ze hun werk- en privéleven goed kunnen combineren. 3% van de respondenten is het er geheel mee eens dat

hun loopbaaninvestering beperkt wordt door de werksituatie. 2% zegt dat over de privé-situatie. Meer dan de helft van de respondenten (52%) vindt dat zij voldoende door de organisatie gefaciliteerd wordt om werk en privé te kunnen combineren. Slechts 2% kan zich daar totaal niet in vinden. Ook hier zijn de verschillen tussen organisatieonderdeel niet bijster groot. Het cluster dienstverlening scoort het laagst op de vraag of er een goede werkprivé balans gecreëerd wordt. De concernstaf scoort hier het hoogst (3,16). Ook zit er weinig verschil tussen de functiefamilies. Wat wel opvalt is dat de functiefamilie ondersteuning hier het hoogst scoort (3,13) en de leidinggevenden het laagst (3,05) (tabel 5.2).

5.3.4 Kennis van de arbeidsmarkt

De gemiddelde score op alle items van de variabele *kennis van de arbeidsmarkt* is 3,50 (zie tabel 5.2). De laagste score wordt toegekend aan de kennis over externe vacatures (3,21). Bijna een derde van de respondenten geeft aan niet op de hoogte te zijn van vacatures bij andere werkgevers. Slechts 6% zegt juist heel goed te weten welke externe vacatures er zijn. Dit zou kunnen betekenen dat de meerderheid van de respondenten zich meer op de interne vacatures richt (score 4,13). Slechts 3% is niet op de hoogte van de interne vacatures. Ook is het advies over loopbaanontwikkeling meegenomen. Hier wordt gemiddeld op gescoord met een 3,62. 14% van de respondenten weet niet waar zij dergelijk advies kunnen krijgen. Bovendien is 14% van de respondenten niet op de hoogte van het bestaan van het Concern Mobiliteitscentrum (CMc). Het betreft hier voor medewerkers uit de deelgemeenten. Het cluster stadsbeheer scoort het hoogste op de kennis van de arbeidsmarkt (3,63), terwijl de servicedienst hier 0,17 lager op scoort. Deze gemiddelde scores op kennis van de arbeidsmarkt verschillen met 99% betrouwbaarheid van elkaar. Wat betreft functiefamilie scoort leidinggeven met een score van 3,69, hoger dan de ondersteuning met 3,44 (tabel 5.2).

5.4 Leiderschapsfactoren

5.4.1 Rol van de leidinggevende

Op de rol van de leidinggevende wordt gemiddeld gescoord met een 3,64. Dit is een redelijke goede score, wat betekent dat de medewerkers van de gemeente Rotterdam gemiddeld genomen van mening zijn dat zij voldoende steun van hun leidinggevende ontvangen. Vooral de werkrelatie met de leidinggevende wordt als positief ervaren (3,83). Ook vinden de werknemers dat potentieel onder de medewerkers goed door de leidinggevende wordt herkend. De leidinggevende schijnt goed van dergelijke zaken op de hoogte te zijn. Binnen het cluster dienstverlening wordt hier lager dan het gemiddelde op gescoord. Met een score van 3,51 is deze nog steeds aan de positieve kant, maar wel lager dan bijvoorbeeld bij de Servicedienst of

Concernstaf waar de relatie met de leidinggevende bovengemiddeld scoort. Uit tabel 5.2 blijkt dat leidinggevendenden hier een score van 3,80 aan geven tegenover 3,59 bij de ondersteuning.

5.5 Organisatiefactoren

5.5.1 Faciliteiten

Het aanbod van faciliteiten door de organisatie werd onderzocht aan de hand van twee vragen. De eerste vraag heeft betrekking op de faciliteiten vanuit de organisatie die helpen bij de flexibele inzet van medewerkers. Deze vraag werd gemiddeld beantwoord met een score van 2,91. Slecht 23% van de respondenten vindt het aanbod van faciliteiten rondom de flexibele inzet (ruim) voldoende. Bijna 30 procent van de respondenten geeft een (ruime) onvoldoende voor de faciliteiten vanuit de organisatie. Vooral de deelgemeenten scoren laag op het aanbod van faciliteiten vanuit de organisatie (2,71). Het cluster dienstverlening staat er nog het meest positief tegenover, alhoewel deze score ook niet erg hoog is. Medewerkers van de gemeente Rotterdam hebben behoefte aan meer aanbod van faciliteiten om zodoende de flexibele inzetbaarheid te stimuleren. Op de vraag met betrekking tot het aanbod van faciliteiten ten aanzien van de eigen ontwikkeling werd iets positiever geantwoord met een gemiddelde score van 3,13. 38% van de respondenten beschouwt dit aanbod als (ruim) voldoende, terwijl 23 procent hier een (ruime) onvoldoende aan toekent. Het cluster stadsontwikkeling is hier het meest tevreden over, terwijl wederom de deelgemeenten opvallend laag scoren (2,87). De gemiddelde scores op faciliteiten verschillen met 99,9% betrouwbaarheid van elkaar. De functiefamilies beleid, ondersteuning en project- en programmamanagement kennen aan dit aspect een score van 3,0 toe, terwijl de leidinggevendenden de faciliteiten met een 3,20 beoordelen (tabel 5.2).

5.5.2 Communicatie & Informatie

Ook de communicatie- en informatievoorziening vanuit de organisatie is gevraagd aan de hand van vijf items. Het gemiddelde komt neer op een 3,23. Het laagste wordt gescoord als het gaat om de communicatie tussen afdelingen (2,48). Bijna 40% vindt dat deze communicatie (helemaal) niet goed verloopt. Slechts 0,5% van de medewerkers vindt dat dit heel goed gaat. De hoogste score is te vinden in de categorie werkoverleg. Bijna 65% van de respondenten is van mening dat er voldoende werkoverleg plaatsvindt. Binnen de servicedienst zijn de medewerkers het minst tevreden over de communicatie- en informatievoorziening vanuit de organisatie (3,10). De concernstaf is hier het meest tevreden over, al zij het dat deze score ook niet erg hoog uitvalt (net iets boven een neutrale kijk op de zaak). Van de functiefamilies scoort het project- en programmamanagement het laagst (3,17) en de leidinggevendenden wederom het hoogst met een score van 3,44.

5.5.3 Cultuur

Met betrekking tot de organisatiecultuur is gebruikt gemaakt van een meting aan de hand van 6 items. Per item zijn honderd punten te verdelen. Het eerste item bijvoorbeeld dat bestaat uit dominante kenmerken, bestaat uit vier opties. De honderd punten moeten over deze vier opties verdeeld worden. De scoretoekenning bepaalt uiteindelijk welke cultuur dominant is. Dit kan variëren tussen de familiecultuur, de adhocratiecultuur, de marktcultuur en de hiërarchiecultuur. Per items worden de scores in onderstaande tabel weergegeven.

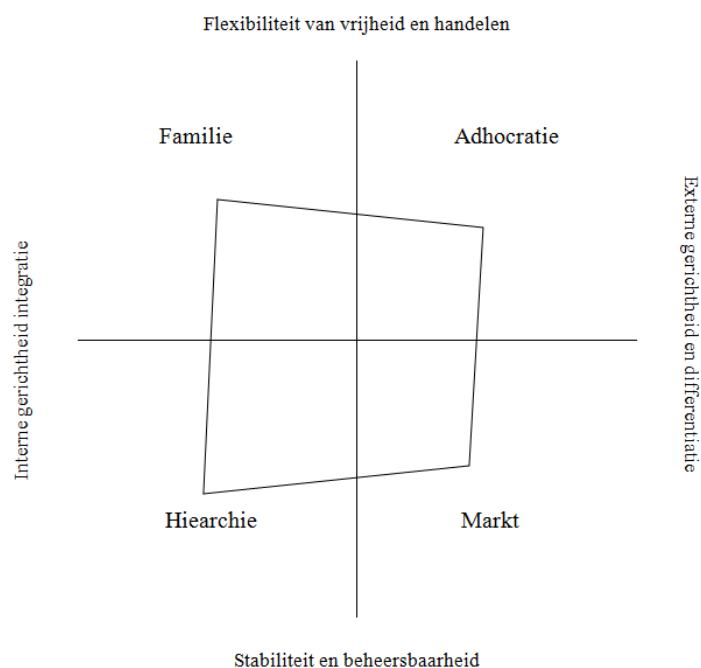
Cultuur				
Item	Familiecultuur	Adhocratiecultuur	Marktcultuur	Hiërarchiecultuur
Kenmerken	24,6	19,1	27,5	26,2
Leiding	23,1	22,2	28,8	22,2
Management	26,7	20,0	23,8	28,1
Bindmiddel	28,6	19,9	21,0	28,8
Strategie	24,4	21,9	21,6	29,9
Succescriteria	26,1	20,4	17,8	34,1
Totaal μ	25,3	20,4	23,0	27,6

(Tabel 5.4 Gemiddelde cultuurscore per item)

Als we naar de hoogste gemiddelde score kijken, zien we dat de hiërarchische cultuur de meeste punten toebedeeld krijgt, gevolgd door de familiecultuur. In de afbeelding hiernaast is dit weergegeven. De blokken van familie- en hiërarchiecultuur zijn dan wel iets groter, maar het scheelt niet veel met de andere soorten cultuur.

Ook binnen de verschillende organisatieonderdelen is de hiërarchische cultuur redelijk dominant. Alle vier de clusters kennen de meeste punten toe

aan de hiërarchische cultuur. Binnen de clusters is men vooral intern gericht waarbij stabiliteit



een belangrijke rol speelt, echter bestaat er wel flexibiliteit in de vrijheid van het handelen. Men is vooral gericht op een efficiënte handeling en de kwaliteit van dit handelen wordt vergroot door het toepassen van een duidelijke strategie die van boven af is opgelegd. De leidinggevende heeft hier vooral een coördinerende rol. Wat opvallend is dat de concernstaf juist een beduidend hogere score geeft aan de marktcultuur. Hier zijn de medewerkers veel meer resultaatgericht en competitief ingesteld. Meetbare doelen en doelstellingen worden hier op de lange termijn gehanteerd. Tot slot is er bij de deelgemeenten voornamelijk een familiecultuur waar te nemen. De marktcultuur scoort hier juist extreem laag. Er heerst binnen de deelgemeenten een vriendelijke werkomgeving, waar loyaliteit en traditie een belangrijke rol spelen. Inzet en betrokkenheid kan hier worden bevordert door de medewerkers te laten participeren. De verschillen in clusters op cultuur zijn in sommige organisatieonderdelen groter dan bij andere. Binnen het cluster maatschappelijke ontwikkeling gaat de hiërarchische cultuur bijvoorbeeld bijna gelijk op met de familiecultuur. Binnen het cluster stadsbeheer scoort ook de marktcultuur erg hoog. Bij de clusters standsontwikkeling en dienstverlening staat de familiecultuur weer op de tweede plek. Bij de concernstaf scoren de familie- en adhocistische cultuur erg laag en binnen de deelgemeenten komt de marktcultuur nauwelijks voor. Wat betreft functiefamilies, scoren zij alle vier het hoogst op de hiërarchische cultuur. Bij alle vier de families, staat de familiecultuur op de tweede plaats (tabel 5.6).

Organisatieonderdeel	Soort cultuur
Cluster 1: maatschappelijke ontwikkeling	Hiërarchie
Cluster 2: stadsbeheer	Hiërarchie
Cluster 3: stadsontwikkeling	Hiërarchie
Cluster 4: dienstverlening	Hiërarchie
Servicedienst	Hiërarchie
Concernstaf	Marktcultuur
Deelgemeenten	Familiecultuur

(Tabel 5.5: type cultuur per organisatieonderdeel)

Functiefamilie	Soort cultuur
Ondersteuning	Hiërarchie
Beleid	Hiërarchie
Leidinggeven	Hiërarchie/Familie
Project- en programmamanagement	Hiërarchie

(Tabel 5.6: type cultuur per functiefamilie)

5.7 Verandering binnen de gemeente Rotterdam

Ook is naar de ervaring van de werknemers met betrekking tot de verandering naar flexibel werken gevraagd. 8% van de respondenten vindt de verandering naar het flexibele werken (zeer) bedreigend, terwijl 44 procent van de respondenten de verandering juist als een uitdaging ziet. 14 procent van de respondenten vindt de verandering (zeer) vreemd. Een derde is van mening dat de verandering (zeer) vertrouwd is. Bijna de helft van de respondenten ziet de verandering naar flexibele inzet als (zeer positief). 3% van de ouderen ziet de verandering als zeer negatief, terwijl geen een van de respondenten onder de 35 jaar er zo over denkt. Iets minder dan de helft van de respondenten ziet deze verandering als verfrissend.

5.8 Randvoorwaarden

Tot slot is naar de beoordeling van enkele randvoorwaarden gevraagd. Hierin is gekeken naar de werkzekerheid, de ondersteuning door leidinggevende, faciliteiten vanuit de organisatie en de werkprivé balans. In onderstaande tabel 5.5 is het gemiddelde cijfer per randvoorwaarde weergegeven. Opvallend is de wat lagere score bij de ondersteuning door de leidinggevende. Deze randvoorwaarde wordt gewaardeerd met een 7,6. Het hoogste cijfer wordt behaald door de werkzekerheid met een 8,6. Slechts 3% van de respondenten beoordeelt dit als onvoldoende belangrijk.

Randvoorwaarden	N	Gemiddelde score
Werkzekerheid	958	8,64
Ondersteuning leidinggevende	958	7,55
Faciliteiten vanuit de organisatie	958	8,09
Werk-privé balans	958	8,06

(Tabel 5.7 gemiddelde scores op randvoorwaarden)

De gemiddelden die de werknemers aan deze randvoorwaarden toekennen verschillen per organisatieonderdeel significant van elkaar. Wat betreft de randvoorwaarde ten aanzien van de ondersteuning door een leidinggevende zelfs met 99,9% betrouwbaarheid. De concernstaf hecht aan de ondersteuning door een leidinggevende de minste waarde. Het cluster stadsbeheer vindt de ondersteuning door een leidinggevende bijna een heel punt belangrijker (7,9). Voor dit cluster is ook de werkzekerheid een randvoorwaarde die hoog scoort. Het cluster dienstverlening hecht aan werkzekerheid de minste waarde. Ook vinden zij de garantie voor een goede werkprivé balans van alle organisatieonderdelen het minst belangrijk.

5.9 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de eigenschappen van en de samenhang tussen bepaalde variabelen middels een beschrijvende analyse beschreven. Aan de hand van deze gegevens kan antwoord gegeven worden op de tweede deelvraag van dit onderzoek, namelijk ‘*Hoe staan de werknemers tegenover het concernbreed flexibel werken?*’.

Om antwoord te kunnen geven op de deelvraag ‘*Hoe staan de werknemers tegenover het concernbreed flexibel werken?*’ moet worden gekeken naar de scores op zowel employabilitybereidheid en –vermogen. Het concept concernbreed flexibel werken werd immers eerder in dit onderzoek in deze twee vormen van employability onderverdeeld. Uit de beschrijvende statistiek is gebleken dat zowel de employabilitybereidheid als ook het –vermogen bovengemiddeld scoren. Ook is gekeken naar alle variabelen die samenhangen met employability. De tabellen 5.1 en 5.2 geven hier een overzicht van. Het hoogste wordt gescoord op opleidingsbereidheid, met een gemiddelde score van 4. Op de werkprivé balans en de faciliteiten wordt van alle variabelen het laagste gescoord. Dit betekent dat de werknemers positiever tegen het concernbreed flexibel werken zouden kunnen aankijken, als er meer zouden worden ingezet op deze aspecten.

Kortom, als een antwoord gegeven dient te worden op de vraag ‘*Hoe staan de werknemers tegenover het concernbreed flexibel werken?*’ kan deze beantwoord worden met redelijk positief. Er wordt op zowel op bereidheid als ook vermogen redelijk hoog gescoord. Ook op de items die vragen naar de ervaring met betrekking tot de verandering wordt op de meeste vragen positief geantwoord. De meeste respondenten geven een neutraal tot redelijk positief antwoord, dat wil zeggen neutraal/uitdagend, neutraal/vertrouwd, neutraal/positief, neutraal/verfrissend. Bovendien ligt het meest positieve antwoord in alle gevallen hoger dan het meest negatieve antwoord. Hieruit zou dus geconcludeerd kunnen worden dat de medewerkers redelijk positief tegen de verandering naar het concernbrede flexibel werken aankijken.

Hoofdstuk - 6 Resultaten

Toetsende Analyse

6.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk, waarin de beschrijvende analyse heeft plaatsgevonden, zijn eigenschappen van de belangrijkste variabelen besproken. In dit hoofdstuk vindt de toetsende analyse plaats, waarin ook de beantwoording van de hypothesen meegenomen wordt. Tevens kan daarmee antwoord worden gegeven op de deelvragen ‘*Hoe kunnen eventuele verschillen in deze houding verklaard worden?*’ en ‘*Welke randvoorwaarden kunnen aan de hand van de motivatie van de medewerkers met betrekking tot het concernbreed flexibel werken worden geschetst?*’. Eerst zal er in paragraaf 6.2 een correlatieanalyse uitgevoerd worden. Vervolgens wordt overgegaan op de regressieanalyses (paragraaf 6.3), zodat de variabelen afzonderlijk geanalyseerd kunnen worden. Tot slot wordt in paragraaf 6.4 een multiple analyse uitgevoerd, waarbij de twee vormen van employability als afhankelijke variabelen getoetst gaan worden. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting (6.5).

6.1 Verbanden met employability

Het bepalen van de sterkte en de richting van de variabelen kan gedaan worden aan de hand van een correlatieanalyse. Deze geeft de mate van samenhang tussen twee variabelen weer. De correlatiecoëfficiënt, ook wel Pearson's R, varieert van -1 tot 1. Hoe hoger de correlatie, des te sterker is de samenhang (Van Thiel, 2007:143). De resultaten van de correlatieanalyse op de verschillende variabelen zijn weergegeven in tabel 6.1. Uit deze tabel valt op te maken dat:

1. Het opleidingsniveau (0,176), kennis & vaardigheden (0,343), kennis van de arbeidsmarkt (0,205), de rol van de leidinggevende (0,098), communicatie & informatie (0,069) en het employabilityvermogen (0,256) een positieve samenhang hebben met employabilitybereidheid. In andere woorden, hoe hoger het opleidingsniveau, de kennis & vaardigheden, de kennis van de arbeidsmarkt, de steun van de leidinggevende, de communicatie- en informatievoorziening en de mate van employabilityvermogen, des te groter de employabilitybereidheid is.
2. Leeftijd, geslacht, werkprivé balans, de faciliteiten vanuit de organisatie en de cultuur van de organisatie geen significante correlatiecoëfficiënt hebben met employabilitybereidheid. Er is dus geen verband tussen deze variabelen te vinden.
3. De leeftijd (-0,428), het opleidingsniveau (0,187), de opleidingsbereidheid (0,263), kennis van de arbeidsmarkt (0,213), de rol van de leidinggevende (0,148), de communicatie en in-

formatie (0,110) en de employabilitybereidheid een samenhangend verband hebben met het employabilityvermogen. Voor leeftijd betekent dit een negatief verband; hoe hoger de leeftijd van de medewerker, des te lager het employabilityvermogen. Voor de overige variabelen geldt een positief verband.

4. Voor de variabelen geslacht, werkprivé balans, faciliteiten vanuit de organisatie en de cultuur geldt dat er geen correlatie is met het employabilityvermogen.

Het meest positieve verband ten aanzien van de employabilitybereidheid is die met de opleidingsbereidheid namelijk 0,343, opgevolgd door de kennis van de arbeidsmarkt met een waarde van 0,205. In het volgende hoofdstuk wordt duidelijk of deze verbanden ook invloed op elkaar uitoefenen. De hoogste positieve samenhang met employabilityvermogen is de employabilitybereidheid (0,189) gevolgd door de opleidingsbereidheid (0,112). Dit betekent dat zowel de employabilitybereidheid als ook het –vermogen sterk samenhangt met de opleidingsbereidheid. Medewerkers van de gemeente Rotterdam die hoog scoren op opleidingsbereidheid zouden dus ook kunnen scoren op employability. Verder valt vooral op dat de rol van de leidinggevende een positieve samenhang heeft met alle andere variabelen behalve employabilityvermogen. De hoogste positieve score met betrekking tot de rol van de leidinggevende wordt behaald door de variabele communicatie & informatie vanuit de organisatie te betrekken. Er is tot slot een verband tussen employabilitybereidheid en employabilityvermogen. Deze samenhang is echter niet erg groot, wat wil zeggen dat de twee variabelen als twee verschillende concepten beschouwd kunnen worden.

Variabelen		1a	1b	1c	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1a	Pearson		-0,209***	-0,117***	-,205***	-,029	0,016	0,067*	0,064*	0,064*	-,058	-0,015	-,428***
	Significantie		0,000	0,000	0,000	0,320	0,577	0,025	0,032	0,032	0,109	0,654	0,000
1b	Pearson	-0,209***		-0,113***	0,018	0,009	0,018	-0,050	-0,018	-0,042	-0,086*	-0,020	0,049
	Significantie	0,000		0,000	0,539	0,771	0,553	0,097	0,551	0,157	0,018	0,536	0,130
1c	Pearson	-0,117***	-0,113***		0,273***	-0,032	0,081**	0,022	-0,044	-0,013	0,265***	0,176***	0,187***
	Significantie	0,000	0,000		0,000	0,271	0,006	0,467	0,136	0,654	0,000	0,000	0,000
2	Pearson	-,205***	0,018	0,273***		-0,051	0,156***	0,090**	0,021	0,074*	0,143***	0,343***	0,263***
	Significantie	0,000	0,539	0,000		0,084	0,000	0,000	0,484	0,000	0,000	0,000	0,000
3	Pearson	-,029	0,009	-0,032	-0,051		0,039	0,075*	0,050	0,098**	0,058	-,036	-0,018
	Significantie	0,320	0,771	0,271	0,084		0,188	0,012	0,091	0,001	0,112	0,266	0,569
4	Pearson	0,016	0,018	0,081**	0,156***	0,039		0,253***	0,190***	0,290***	0,125**	0,205***	0,213***
	Significantie	0,577	0,553	0,006	0,000	0,188		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
5	Pearson	0,067*	-0,050	0,022	0,090**	0,075*	0,253***		0,308***	0,571***	0,096**	0,098**	0,148***
	Significantie	0,025	0,097	0,467	0,000	0,012	0,000		0,000	0,000	0,008	0,002	0,000
6	Pearson	0,064*	-0,018	-0,044	0,021	0,050	0,190***	0,308		0,376	0,067	0,005**	0,037
	Significantie	0,032	0,551	0,136	0,484	0,091	0,000	0,000		0,000	0,063	0,889	0,257
7	Pearson	0,064*	-0,042	-0,013	0,074*	0,098**	0,290***	0,571***	0,376***		0,090*	0,069*	0,110**
	Significantie	0,032	0,157	0,654	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000		0,013	0,033	0,001
8	Pearson	-,058	-0,086*	0,265***	0,143***	0,058	0,125**	0,096**	0,067	0,090*		0,019	0,068
	Significantie	0,109	0,018	0,000	0,000	0,112	0,001	0,008	0,063	0,013		0,595	0,060
9	Pearson	-0,015	-0,020	0,176***	0,343***	-,036	0,205***	0,098**	0,005	0,069*	0,019		0,256***
	Significantie	0,654	0,536	0,000	0,000	0,266	0,000	0,002	0,889	0,033	0,595		0,000
10	Pearson	-,428***	0,049	0,187***	0,263***	-0,018	0,213***	0,148***	0,037	0,110**	0,068	0,256***	
	Significantie	0,000	0,130	0,000	0,000	0,569	0,000	0,000	0,257	0,001	0,060	0,000	

Significantieniveau *p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

(Tabel 6.1 Correlatie tussen alle variabelen)

1a = Leeftijd

3 = Werkprivé balans

7 = Communicatie & Informatie

1b = Geslacht

4 = Kennis van de arbeidsmarkt

8 = Cultuur

1c = Opleidingsniveau

5 = Rol van de leidinggevende

9 = Employabilitybereidheid

2 = Opleidingsbereidheid

6 = Faciliteiten

10 = Employabilityvermogen

In onderstaande tabel (tabel 6.2) zijn alle gemiddelde scores opgenomen. Hierin is te zien dat de gemiddelde score van de employabilitybereidheid een 3,84 bedraagt. Deze score ligt boven het theoretisch gemiddelde. De correlatietabel op pagina 61 laat duidelijk zien welke andere variabelen van invloed zijn op deze employabilitybereidheid. Het sterkste verband bestaat met de kennis & vaardigheden van de werknemer. Dit houdt in dat hoe meer kennis & vaardigheden een werknemer heeft en of zichzelf eigen kan maken, des te meer is men bereid om employable te zijn. Daarnaast speelt ook de kennis van de arbeidsmarkt een grote rol, gevolgd door employabilityvermogen, het opleidingsniveau, de rol van de leidinggevende en de communicatie- en informatievoorziening van de organisatie. De variabelen geslacht, leeftijd, werkprivé balans, faciliteiten vanuit de organisatie en cultuur hebben allemaal geen invloed op de employabilitybereidheid van medewerkers.

Het employabilityvermogen wordt gemiddeld genomen gewaardeerd met een 3,18. Ook deze waarde ligt boven het theoretisch gemiddelde, maar is wel een stuk lager dan de employabilitybereidheid. Het vermogen van de werknemers wordt voornamelijk bepaald door de employabilitybereidheid. Dit is logisch, immers als er geen sprake is van een vorm van bereidheid, zal er ook geen vermogen ontwikkeld worden. Ook de leeftijd van de werknemers speelt een belangrijke rol bij het vermogen om employable te zijn. Hoe ouder de werknemer is, des te kleiner is het vermogen. Tot slot hebben de variabelen opleidingsbereidheid, werkprivé balans en het opleidingsniveau ook een sterk verband met het employabilityvermogen.

(Tabel 6.2 Gemiddelde scores op alle variabelen)

Gemiddelde scores op alle variabelen	N	Gemiddelde score
<u>Individuele factoren</u>		
Persoonlijke kenmerken		--
Opleidingsbereidheid	1151	4,02
Werk-privé balans	1151	3,11
Kennis van de arbeidsmarkt	1151	3,50
<u>Leidinggevende factoren</u>		
Rol van de leidinggevende	1125	3,64
<u>Organisatie factoren</u>		
Faciliteiten	1125	3,02
Communicatie & Informatie	1125	3,23
Cultuur	962	Hiërarchie
<u>Employability</u>		
Employabilitybereidheid	962	3,84
Employabilityvermogen	962	3,18

6.3 Relaties met employabilitybereidheid en -vermogen

Aan de hand van een lineaire regressievergelijking kan het causale verband tussen de onafhankelijke- en afhankelijke variabele uitgedrukt worden. Op die manier kunnen waarden van de afhankelijke variabele voorspeld worden door gebruik te maken van de onafhankelijke variabele. Waar het bij de correlatie ging om de samenhang tussen twee variabelen, gaat het bij deze regressieanalyse om het causale verband. Wat van te voren moet worden opgemerkt is dat de respons bij de vragen over cultuur een stuk lager was (962) dan bij de rest van de variabelen. Uit de analyse bleek echter dat dit geen effect had op de uitkomsten, en daarom is cultuur gewoon meegenomen in de toetsing.

Tabel 6.3: Invloed van alle betrokken variabelen op employabilitybereidheid (lineaire regressie)

Variabele	B	Std. Error	β	σ
Individuele factoren				
Persoonlijke kenmerken				
Leeftijd	0,001	0,301	0,018	n.s.
Geslacht	0,040	0,002	0,031	n.s.
Opleiding	0,015	0,046	0,031	n.s.
Leidinggevende functie	0,045	0,021	0,181	***
Kennis & vaardigheden	0,295	0,025	0,302	***
Werkprivé	-0,058	-0,050	-0,038	n.s.
Kennis van de arbeidsmarkt	0,194	0,038	0,183	***
Leidinggevende factoren				
Rol leidinggevende	0,085	0,036	0,095	*
Organisatie factoren				
Faciliteiten	-0,043	0,026	-0,059	n.s.
Communicatie & Informatie	-0,094	0,042	-0,095	*
Cultuur	-0,012	0,004	-0,096	**

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 n.s. niet significant N= 1230

Tabel 6.4: Invloed van alle betrokken variabelen op employabilityvermogen (lineaire regressie)

Variabele	B	Std. Error	β	σ
Individuele factoren				
Persoonlijke kenmerken				
Leeftijd	-0,041	0,003	-0,462	***
Geslacht	0,017	0,058	0,01	n.s.
Opleiding	-0,021	0,027	-0,032	n.s.
Leidinggevende functie	0,065	0,014	0,149	***
Kennis & vaardigheden	0,126	0,044	0,069	**
Werkprivé	-0,089	0,063	-0,044	n.s.
Kennis van de arbeidsmarkt	0,296	0,048	0,208	***
Leidinggevende factoren				
Rol leidinggevende	0,107	0,045	0,089	*
Organisatie factoren				
Faciliteiten	-0,029	0,033	-0,029	n.s.
Communicatie & Informatie	0,039	0,052	0,030	n.s.
Cultuur	-0,006	0,006	-0,036	n.s.

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 n.s. niet significant N=1230

6.3.1 Relatie tussen persoonlijke kenmerken en employability

Eerder onderzoek heeft al laten zien dat er een verband is tussen persoonlijke kenmerken (leeftijd, geslacht en opleidingsniveau) en de employability van de werknemers (Metselaar & Boom, 2004:8). Een van de bevindingen, die ook vaak terug komt in andere onderzoeken, is dat leeftijd een direct en negatief verband heeft op employability. In deze paragraaf wordt gekeken of deze bevinding ook terug te vinden is binnen de gemeente Rotterdam en of dit verband verschilt per soort employability.

De persoonlijke kenmerken bestaan in dit onderzoek uit drie onderdelen, namelijk de leeftijd van de medewerker, het geslacht en het opleidingsniveau. De bevindingen omtrent deze variabele zijn opgesplitst in drie verschillende hypothesen die elk opgesplitst zijn in de onderverdeelde van employability. Om een duidelijk beeld te krijgen van de verschillende persoonlijk kenmerken, zijn dus zes verschillende deelhypothesen ontstaan. In eerste instantie is ingegaan op het verband tussen leeftijd en employability:

Hypothese 1a: Een hogere leeftijd van medewerkers heeft een negatief verband op de employabilitybereidheid van werknemers.

Hypothese 1b: Een hogere leeftijd van medewerkers heeft een negatief verband op het employabilityvermogen van werknemers.

Voorspeld werd dat werknemers met een hogere leeftijd, een lagere employabilitybereidheid of -vermogen zouden hebben. Voor de eerste hypothese met betrekking tot employabilitybereidheid geldt dat deze, op basis van tabel 6.3, moet worden verworpen. Er bestaat namelijk geen significant verband tussen leeftijd en employability binnen de gemeente Rotterdam en dat betekent dat employabilitybereidheid niet afhankelijk is van de leeftijd van werknemers. De tweede hypothese kan echter wel aangenomen worden. De lineaire regressie (tabel 6.4) laat een negatief verband zien tussen leeftijd en employabilityvermogen ($\beta = -,462$ $p < 0,001$). Medewerkers van de gemeente Rotterdam hebben dus minder employabilityvermogen naarmate zij ouder worden.

Vervolgens wordt ook naar de invloed van het geslacht van de medewerkers gekeken:

Hypothese 2a: Het geslacht van de medewerker heeft invloed op de employabilitybereidheid van de werknemers.

Hypothese 2b: Het geslacht van de medewerker heeft invloed op het employabilityvermogen van de werknemers.

Beide hypothesen kunnen in dit geval worden verworpen. Het geslacht van de medewerkers heeft geen verband met de employability.

Het laatste onderdeel van de persoonlijke kenmerken is het opleidingsniveau. Verwacht wordt dat een hogere opleiding een positief verband heeft met de employability van de medewerker:

Hypothese 3a: Een hogere opleiding heeft een direct positief verband op de employabilitybereidheid van werknemers.

Hypothese 3b: Een hogere opleiding heeft een direct positief verband op het employabilityvermogen van werknemers.

Ook deze hypothesen met betrekking tot het opleidingsniveau van de werknemers moeten worden verworpen. Tabel 6.3 en 6.4 laten geen significantie zien bij deze variabele. Dit betekent dat van de persoonlijk kenmerken alleen de leeftijd van de werknemer een verband houdt met het employabilityvermogen. De overige persoonlijke kenmerken hebben geen invloed op zowel de employabilitybereidheid en het –vermogen van de werknemers.

Naast deze persoonlijke kenmerken is ook nog de (controle)variabele ‘leidinggevende functie’ meegenomen. Of medewerkers een leidinggevende functie hebben heeft bij beide vormen van employability een positief significant verband. Dit wil zeggen dat medewerkers met een leidinggevende functie meer bereid zijn en vermogen hebben om employable te zijn.

6.3.2 Relatie tussen opleidingsbereidheid en de employability

Hypothese 4a: Een hoge mate van opleidingsbereidheid heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van werknemers.

Hypothese 4b: Een hoge mate van opleidingsbereidheid heeft een positief effect op het employabilityvermogen van werknemers.

De vierde hypothese toetst het verband tussen de kennis & vaardigheden en employability. Tabel 6.3 laat zien dat er een behoorlijk significant verband is tussen de opleidingsbereidheid van de werknemer en de employabilitybereidheid. Oftewel, medewerkers die bereid zijn om (in hun vrije tijd) opleidingen te volgen en cursussen als noodzakelijk zien om breed inzetbaar te zijn, hebben een hogere employabilitybereidheid ($\beta=0,302$ $p<0,001$). Ook geldt dit voor het vermogen tot employability. Medewerkers van de gemeente Rotterdam met een hogere score op opleidingsbereidheid beschikken over meer employabilityvermogen ($\beta=0,069$ $p<0,01$).

6.3.3 Relatie tussen werkprivé balans en de employability

Een andere verwachting had betrekking op de werk- en privésituatie, namelijk dat een betere balans tussen werk en privé een hogere employabilitybereidheid/vermogen teweeg zou brengen:

Hypothese 5a: Een betere werkprivé balans heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer.

Hypothese 5b: Een betere werkprivé balans heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer.

Uit de tabellen 6.3 en 6.4 is op te maken dat deze hypothesen voor beide gevallen moet worden verworpen. Dit betekent dat er geen significant verband tussen de werkprivé balans en employability bestaat. Of werknemers hier nu veel of weinig voorzieningen voor krijgen, dit heeft geen invloed op de bereidheid of het vermogen van de werknemer om breed inzetbaar te zijn.

6.3.4 Relatie tussen de kennis van de arbeidsmarkt en de employability

De laatste hypothesen van de individuele categorie bespreekt de kennis van de arbeidsmarkt. Verwacht wordt dat een betere kennis van de arbeidsmarkt een hogere employabilitybereidheid en of –vermogen ten gevolge heeft:

Hypothese 6a: Een hoge mate van kennis van de arbeidsmarkt heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer.

Hypothese 6b: Een hoge mate van kennis van de arbeidsmarkt heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer.

Als we kijken naar de employabilitybereidheid (tabel 6.3) zien we dat er een positief significant verband tussen de kennis van de arbeidsmarkt en employabilitybereidheid bestaat

($\beta=0,183$ $p<0,001$). Dit betekent dat medewerkers, die een betere kijk hebben op het aanbod van werk binnen en buiten de organisatie, hoger scoren op employabilitybereidheid. Dit geldt ook voor het vermogen van employability ($\beta=0,208$ $p<0,001$). Dus beide hypothesen kunnen worden aangenomen.

6.3.5 Relatie tussen de rol van de leidinggevende en de employability

Wat betreft leidinggevende factoren zijn twee hypothesen opgesteld. Deze schetsen de verwachting dat de rol van de leidinggevende invloed heeft op employability. In dit geval zou het dan gaan om een meer betrokken rol van de leidinggevende:

Hypothese 7a: Een meer direct betrokken rol van de leidinggevende heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer.

Hypothese 7b: Een meer direct betrokken rol van de leidinggevende heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer.

De eerste hypothese die het verband met employabilitybereidheid toetst kan worden aangenomen ($\beta=0,095$ $p<0,05$). Dit houdt in dat medewerkers die een meer betrokken leidinggevende hebben en daardoor meer steun ervaren, ook eerder bereid zijn tot employability. Dit geldt ook voor het vermogen tot employability ($\beta=0,089$ $p<0,05$). Beide hypothesen worden aangenomen en dit betekent dat hoe meer steun de medewerkers van de leidinggevende ontvangen, des te hoger de mate van employability is.

6.3.6 Relatie tussen de faciliteiten van de organisatie en de employability

Het volgende onderdeel heeft betrekking op de organisatiefactoren. Het eerste onderdeel van deze factor gaat over de faciliteiten die de organisatie aanbiedt. De verwachting was dat als een organisatie goed scoort op faciliteiten, de employability hoger is:

Hypothese 8a: Een organisatie die goed scoort op het aanbod van faciliteiten heeft een positief effect op de employabilitybereidheid bij de werknemers.

Hypothese 8a: Een organisatie die goed scoort op het aanbod van faciliteiten heeft een positief effect op het employabilityvermogen bij de werknemers.

De tabellen 6.3 en 6.4 geven voor beide verwachtingen geen significant verband. Dit betekent dat beide hypothesen moeten worden verworpen en dat een goede score op faciliteiten niet van invloed is op de employability van de medewerkers van de gemeente Rotterdam.

6.3.7 Relatie tussen de communicatie en informatie van de organisatie en de employability

Het tweede onderdeel van de organisatiefactoren gaat over de communicatie- en informatievoorziening vanuit de organisatie:

Hypothese 9a: Een organisatie die goed scoort op communicatie- en informatievoorziening heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer.

Hypothese 9b: Een organisatie die goed scoort op communicatie- en informatievoorziening heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer..

Uit deze hypothesen valt op te maken dat verwacht wordt dat een organisatie die goed scoort op de communicatie- en informatievoorziening naar de medewerkers toe, een positief effect heeft op de mate van employability. Tabel 6.3 laat zien dat er inderdaad een direct negatief effect bestaat tussen de communicatie en informatie van de organisatie en de employabilitybereidheid van de medewerkers ($\beta=-0,095$ $p<0,05$). Dit betekent dat hoe lager er gescoord wordt op de communicatie- en informatievoorziening, des te lager het gesteld is met de bereidheid tot employability. Er is geen significant verband met employabilityvermogen en daarom moet hypothese 9b worden verworpen.

6.3.8 Relatie tussen de cultuur van de organisatie en de employability

De laatste hypothesen die zijn opgesteld gaan over het verband tussen de cultuur van de organisatie en de employability. Er zijn 2 verwachtingen geformuleerd. Om een uitspraak te doen over het verband tussen het type cultuur employability is per type cultuur een regressieanalyse uitgevoerd. Op basis van de deze analyse kan geconcludeerd worden dat er ten eerste een direct verband bestaat tussen de adhocratische cultuur en de employabilitybereidheid ($\beta=-0,070$ $p<0,05$). Dit verband is negatief en dat wil zeggen dat werknemer die werken in een adhocratische cultuur, minder bereidheid zijn om employable te werken. Daarnaast bestaat er ook een negatief verband tussen de hiërarchische cultuur en de employabilitybereidheid. Werknemers die de organisatie als een hiërarchische cultuur typeren zijn minder snel bereid tot employability ($\beta=-0,069$ $p<0,05$). Hypothese 10a kan dus voor de culturen hiërarchie en adhocratie worden aangenomen. Wat opvalt is dat er geen significant verband bestaat tussen een type cultuur en employabilityvermogen.

Hypothese 10a: Het type cultuur heeft invloed op de employabilitybereidheid van de werknemer.

Hypothese 10b Het type cultuur heeft invloed op het employabilityvermogen van de werknemer.

Vervolgens is in de analyse gekeken of er verschillen in employability zitten tussen organisatieonderdelen en functiefamilies en zo ja, door wat deze verschillen verklaard kunnen worden. Op die manier wordt de houding van de werknemers omtrent brede flexibele inzetbaarheid binnen de gemeente Rotterdam een stuk tastbaarder en kan er, daar waar nodig, directer aan gewerkt worden.

6.4 Relaties met opleidingsbereidheid

Eerder al is besproken dat opleidingsbereidheid een belangrijke voorspeller is van employabilitybereidheid en ook –vermogen. In dit onderzoek is er dan ook voor gekozen om ook op deze variabele een regressieanalyse los te laten, om zo te achterhalen welke variabelen van invloed zijn op deze vorm van bereidheid. Tabel 6.5 geeft hier een overzicht van.

Tabel 6.5: Invloed van alle betrokken variabelen op opleidingsbereidheid (lineaire regressie)

Variabele	B	Std. Error	β	σ
Individuele factoren				
Persoonlijke kenmerken				
Leeftijd	-0,015	0,002	-0,228	***
Geslacht	0,061	0,049	0,047	n.s.
Opleiding	0,056	0,023	0,114	*
Leidinggevende functie	0,032	0,012	0,127	**
Werkprivé	-0,033	0,053	-0,022	n.s.
Kennis van de arbeidsmarkt	0,128	0,040	0,119	**
Leidinggevende factoren				
Rol leidinggevende	0,041	0,038	0,045	n.s.
Organisatie factoren				
Faciliteiten	-0,040	0,028	-0,053	n.s.
Communicatie & Informatie	0,053	0,044	0,052	n.s.
Cultuur	0,008	0,005	0,061	n.s.

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 n.s. niet significant N= 1230

Uit bovenstaande tabel kan opgemaakt worden dat de opleidingsbereidheid beïnvloed wordt door de leeftijd van de werknemer (-0,228***). Dit houdt in dat oudere werknemers minder bereid zijn tot het volgen van een opleiding. Daarnaast is ook het opleidingsniveau van belang: werknemers met een hoger opleidingsniveau zijn eerder bereid tot het volgen van een vervolgopleiding (0,114*). Tot slot is ook de kennis van de arbeidsmarkt bepalend voor de opleidingsbereidheid (0,119). Zij die meer inzicht hebben in de arbeidsmarkt, zijn sneller be-

reid tot het volgen van een opleiding. Ook is er een significant verband gevonden tussen de opleidingsbereidheid en functiefamilies, waarbij de leidinggevenden en ondersteuning significant van elkaar verschillen. De leidinggevenden scoren hoger op opleidingsbereidheid dan de ondersteuning.

6.5 Verschillen tussen organisatieonderdelen

Nu is gekeken naar de relaties tussen de verschillen variabelen met employabilitybereidheid en -vermogen, is het van belang om te kijken of er ook verschillen verklaard kunnen worden tussen de eerder besproken organisatieonderdelen. In paragraaf 5.5 hebben we kunnen zien dat er verschillen zijn tussen gemiddelden van de employabilitybereidheid en het -vermogen per organisatieonderdeel. De volgende vraag is dan *hoe worden deze verschillen verklaard?*

Zoals we al eerder in paragraaf 5.5 besproken hebben zijn er maar kleine verschillen te ontdekken tussen de employabilitybereidheid per organisatieonderdeel. De laagste score werd aangetroffen bij de deelgemeenten (3,80) en de hoogste score van 3,89 bij het cluster dienstverlening. Er is geen significant verband waargenomen tussen de clusters en employabilitybereidheid. Dit betekent dat er geen verschillen zitten tussen de employabilitybereidheid van clusters. Echter hebben we uit de regressieanalyse wel op kunnen maken dat er verschillen zijn tussen de werknemers in employabilitybereidheid.

De verschillen in employabilityvermogen tussen clusters zijn wel wat groter (zie tabel 5.2). De laagste score op employabilityvermogen werd aangetroffen in het cluster dienstverlening, terwijl het cluster stadsbeheer de hoogste score had (3,61). Uit de variantieanalyse blijkt echter dat cluster en employabilityvermogen geen significant verband heeft. Ook hier geldt dat er uit de regressieanalyse wel een aantal verbanden naar voren komen waarop de medewerkers verschillen in employabilityvermogen (zie hypothesen in paragraaf 6.3).

6.6 Verschillen in functiefamilies

Binnen dit onderzoek is tevens een onderscheid gemaakt tussen vier soort functiefamilies: beleid, ondersteuning, leidinggevenden en project- en programmamanagement. In tabel 6.5 zijn de gemiddelde scores op employability per functiefamilie weergegeven.

Tevens is er een significant verband gevonden tussen de functiefamilie en de employabilitybereidheid (0,197 met $p < 0,001$) en ook tussen de functiefamilie en het employabilityvermogen (0,148 met $p < 0,001$). Dit betekent dat de score op employability afhankelijk is van de functiefamilie waarin men werkzaam is.

Functiefamilie	Employabilitybereidheid	Employabilityvermogen
Ondersteuning	3,72	3,32
Beleid	3,87	3,54
Leidinggeven	4,09	3,64
Project- en programmamanagement	3,97	3,60

ecla(Tabel 6.5 employability per functiefamilie)

De functiefamilie ondersteuning scoort op beide vormen van employability het laagst, terwijl de functiefamilie leidinggeven hier de hoogste score behaalt. Maar waardoor wordt dit verschil nou precies verklaard? Een covariantieanalyse met functiefamilie laat in eerste instantie met employabilitybereidheid zien, dat de onafhankelijke variabelen uit dit onderzoek het verschil voor 50% verklaart. Dit geldt ook voor het employabilityvermogen. Dit wil zeggen dat 50% van de verschillen in functiefamilies, verklaard worden door de onafhankelijke variabelen die meegenomen zijn in dit onderzoek.

6.7 Samenvattend

In dit toetsende resultaten hoofdstuk is eerst gekeken naar de sterkte en de richting van de variabelen die in dit onderzoek zijn meegenomen. Vervolgens is aan de hand van twee regressieanalyses antwoord gegeven op de hypothesen die vooraf waren opgesteld. Tot slot is gekeken of de scores op employabilitybereidheid- en vermogen per cluster of per functiefamilie verschillen en of deze verschillen te verklaren zijn.

Allereerst een terugwerpende blik op de hypothesen met betrekking tot de employabilitybereidheid. Van de individuele factoren zijn slechts twee hypothesen aangenomen. De eerste drie hypothesen die gericht waren op de persoonlijke kenmerken, zijn allemaal verworpen. Dit betekent dat leeftijd, geslacht en het opleidingsniveau geen invloed uitoefenen op de employabilitybereidheid van medewerkers. Een hogere mate opleidingsbereidheid van medewerkers heeft wel invloed op de bereidheid van medewerkers, evenals meer kennis van de arbeidsmarkt. De werkprivé balans heeft geen invloed op de employabilitybereidheid. De rol van de leidinggevende speelt wel een rol bij de bereidheid: een leidinggevende die steun verleent aan de medewerkers, betrokkenheid laat zien en een faciliterende rol aanneemt, creëert meer bereidheid (en ook vermogen) bij de werknemers. Ook de cultuur, en dan met name de hiërarchische cultuur, is van invloed op de employabilitybereidheid. Het schijnt dat medewerkers die de perceptie hebben van een hiërarchische cultuur, minder bereid zijn om employable

te werken. Tot slot is ook de communicatie- en informatievoorziening relevant, daar een slechte uitvoering hiervan ook de employabilitybereidheid in de weg staat.

De hypothesen met betrekking tot het vermogen ten aanzien van employability die aangenomen kunnen worden, komen grotendeels overeen met de aangenomen hypothesen van employabilitybereidheid: opleidingsbereidheid, kennis van de arbeidsmarkt en de rol van de leidinggevende zijn van invloed op de mate van employabilityvermogen. Daarnaast speelt leeftijd hier nog een significante rol. De oudere werknemers binnen de gemeente Rotterdam, beschikken over minder vermogen tot brede inzetbaarheid.

Ook is naar de invloed van alle variabelen op opleidingsbereidheid gekeken. Hieruit is gebleken, dat leeftijd, opleidingsniveau en kennis van de arbeidsmarkt invloed hebben op de opleidingsbereidheid van werknemers van de gemeente Rotterdam. Daarbij is het zo dat de opleidingsbereidheid per functiefamilie verschillend is en de leidinggevendenden de hoogste score behalen.

Als laatste is ook het verband tussen functiefamilie en employability onderzocht. Wat blijkt is dat de mate van employability verschilt per functiefamilie. De ondersteuning scoort duidelijk lager dan de functiefamilie leidinggeven. De verschillen in employability tussen functiefamilies wordt voor 50% verklaard door de onafhankelijke variabelen uit dit onderzoek. Het zou dus zo kunnen zijn dat het vermogen bij deze categorie hoger scoort, omdat de opleidingsbereidheid hoger is, de kennis van de arbeidsmarkt meer ontwikkeld is en de rol van de leidinggevende hier meer op aansluit. Echter 50% van de verklaring schuilt in andere variabele die niet in dit onderzoek zijn opgenomen. Op de volgende pagina zijn alle hypothesen nog eens op een rijtje gezet, met achter elke hypothese een X als deze is aangenomen en een – als deze is verworpen (zie tabel 6.6).

Variabele	Hypothese	X
Persoonlijke kenmerken	Hypothese 1a: Het geslacht van de medewerker heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemers.	-
	Hypothese 1b: Het geslacht van de medewerker heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemers.	-
	Hypothese 2a: Een hogere leeftijd van medewerkers heeft een negatief effect op de employabilitybereidheid van werknemers.	-
	Hypothese 2b: Een hogere leeftijd van medewerkers heeft een negatief effect op het employabilityvermogen van werknemers.	X
	Hypothese 3a: Een hogere opleiding heeft een direct positief effect op de employabilitybereidheid van werknemers.	-
	Hypothese 3b: Een hogere opleiding heeft een direct positief effect op het employabilityvermogen van werknemers.	-
Opleidingsbereidheid	Hypothese 4a: Een hoge opleidingsbereidheid heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van werknemers.	X
	Hypothese 4b: Een hoge opleidingsbereidheid heeft een positief effect op het employabilityvermogen van werknemers.	X
Werkprivé balans	Hypothese 5a: Een betere werkprivé balans heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer.	-
	Hypothese 5b: Een betere werkprivé balans heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer.	-
Kennis van de arbeidsmarkt	Hypothese 6a: Een hoge mate van kennis van de arbeidsmarkt heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer	X
	Hypothese 6b: Een hoge mate van kennis van de arbeidsmarkt heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer.	X
Rol van de leidinggevende	Hypothese 7a: Een meer direct betrokken rol van de leidinggevende heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer	X
	Hypothese 7b: Een meer direct betrokken rol van de leidinggevende heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer.	X
Faciliteiten	Hypothese 8a: Een organisatie die goed scoort op het aanbod van faciliteiten voor werknemers heeft een positief effect op de employabilitybereidheid bij de werknemers.	-
	Hypothese 8a: Een organisatie die goed scoort op het aanbod van faciliteiten voor werknemers heeft een positief effect op het employabilityvermogen bij de werknemers.	-
Communicatie - en informatie	Hypothese 9a: Een organisatie die goed scoort op communicatie- en informatievoorziening heeft een positief effect op de employabilitybereidheid van de werknemer.	X
	Hypothese 9b: Een organisatie die goed scoort op communicatie- en informatievoorziening heeft een positief effect op het employabilityvermogen van de werknemer..	-
Cultuur	Hypothese 10a: Het type cultuur heeft invloed op de employabilitybereidheid van de werknemer.	X
	Hypothese 10b: Het type cultuur heeft invloed op het employabilityvermogen van de werknemer.	-

Tabel 6.6 Overzicht van de aangenomen en verworpen hypothesen

Hoofdstuk 7 - Conclusie, Discussie & Aanbevelingen

7.1 Inleiding

In dit laatste afsluitende hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de conclusie van het onderzoek. De resultaten die hieruit voortvloeien worden vervolgens vertaald naar een aantal aanbevelingen. Tot slot wordt er kritisch gereflecteerd op het onderzoek in zijn geheel, wat uiteindelijk leidt tot enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

7.2 Conclusie

Voor de overheid verandert er de komende jaren een heleboel. Zij zal efficiënter moeten gaan werken, omdat zij met minder mensen evenveel of misschien zelfs meer moeten gaan doen. Dit komt door bezuinigingen, maar ook door de krappe arbeidsmarkt, die onder andere ontstaat door de vergrijzing. Deze ontwikkeling in combinatie met een economische crisis, creëert een enorme uitdaging voor de publieke sector. De oplossing voor dit vraagstuk is slim werken middels een flexibele organisatie.

In dit onderzoek is gekeken naar de invoering van een dergelijke flexibele organisatie. De nadruk ligt in dit onderzoek op de werknemers. In dit onderzoek stond dan ook de volgende vraag centraal “*Onder welke voorwaarden zijn werknemers bereid en/of in staat om concernbreed flexibel te werken?*”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is eerst antwoord gegeven op de vraag wat het concernbreed flexibel werken in de gemeente Rotterdam inhoudt. Het concernbrede flexibele werken, heeft in dit onderzoek betrekking op de flexibele inzet van medewerkers met als doel een flexibele organisatie. De veranderende omgeving in combinatie met de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de bezuinigingen maakt het noodzakelijk om tot een flexibele organisatie over te gaan. Binnen de gemeente Rotterdam zullen alle medewerkers die niet direct gelinkt zijn aan het primaire proces, dit komt neer op ongeveer 6600 medewerkers, flexibel inzetbaar worden gemaakt. De vier betrokken groepen: beleid, ondersteuning, leidinggevend en project- en programmamanagement verschillen dusdanig van elkaar, dat de aansturing hierin heel verschillend is (Gemeente Rotterdam, 2011a:21).

De tweede vraag betreft de houding van de werknemers tegenover het concernbreed flexibel werken. In hoofdstuk 5 is hier dieper op in gegaan door te kijken naar de vraag die aan de medewerkers is gesteld over de verandering binnen de organisatie. Hieruit bleek dat de mees-

te werknemers redelijk positief tegenover de verandering naar flexibele inzet staan. Wat hier vooral opvallend was, is de verschillende houding tussen functiefamilies. De functiefamilie leidinggeven staat gemiddeld veel positiever tegenover een dergelijke verandering dan de ondersteuning.

Vervolgens is gekeken naar hoe verschillen in deze houding, aan de hand van drie verschillende factoren, verklaard kunnen worden (hoofdstuk 6). Dit is gedaan door opgestelde hypothesen al dan niet te verwerpen. Het verschil werd verklaard aan de hand van de employabilitybereidheid en het employabilityvermogen van de medewerkers van de gemeente Rotterdam. Uit de resultaten is gebleken dat bepaalde factoren invloed hebben op employabilitybereidheid. De mate van employabilitybereidheid wordt namelijk in eerste instantie beïnvloed door de opleidingsbereidheid van de werknemer. Daarnaast speelt ook de kennis van de arbeidsmarkt een belangrijke rol. De cultuur van de organisatie, de communicatie- en informatievoorziening en de rol van de leidinggevende zijn ook, zij het in iets mindere mate, van invloed op de bereidheid van de werknemer om employable te zijn. Binnen de functiefamilies scoorde de ondersteuning het laagste op de bereidheid en de familie leidinggeven het hoogste.

Het vermogen tot employability werd voornamelijk bepaald door de leeftijd van de werknemer en de kennis van de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn ook de opleidingsbereidheid en de rol van de leidinggevende van belang. Ook hier is de verdeling tussen functiefamilies opvallend. De ondersteuning scoort duidelijk lager dan de drie andere families en wederom scoort leidinggeven het hoogst.

Tot slot de deelvraag welke randvoorwaarden voor het flexibele werken kunnen worden geschetst. Aan de medewerkers is gevraagd hoe belangrijk zij bepaalde randvoorwaarden vinden. Hierin zijn opgenomen: werkzekerheid, ondersteuning door de direct leidinggevende, faciliteiten en de werkprivé balans. Gemiddeld genomen is hier redelijk hoog op gescoord, waarbij op de ondersteuning door de leidinggevende het laagst en op de werkzekerheid het hoogste. Alle vier de randvoorwaarden scoren dus hoog en zouden mee moeten worden genomen bij de invoering van het flexibele werken. Daarnaast kunnen nog een aantal andere randvoorwaarden geschetst worden. Ten eerste is het aanbieden opleidingen van groot belang, omdat deze een grote invloed heeft op de bereidheid van employability. Op die manier wordt meer draagvlak gecreëerd voor deze interne organisatieverandering. Daarnaast is kennis van de arbeidsmarkt ook erg belangrijk. Medewerkers geven in eerste instantie aan meer bereid te

zijn als ze meer inzicht hebben in de interne vacatures en daarnaast wordt er automatisch meer vermogen gecreëerd, omdat medewerkers veel mobieler worden. Voor beide vormen van employability geldt dat een ondersteunende rol van de leidinggevende bij dit proces wordt gewaardeerd. Meer steun en dus een meer direct betrokken rol van de leidinggevende, heeft een hogere bereidheid en ook een hoger vermogen met betrekking tot employability tot gevolg. Wat betreft de bereidheid is een overige randvoorwaarde dat de communicatie- en informatievoorziening vanuit de organisatie goed en duidelijk verloopt. Één werknemer bijvoorbeeld zegt hierover ‘*Wees transparant vanuit de organisatie. Blijf in overleg met de werknemer en betrek deze vanaf het begin van het traject*’. Een andere werknemer zegt hierover ‘*Een goed beleid en overleg met de werknemer is noodzakelijk*’. Uit overige quotes van medewerkers (zie bijlage 2) blijkt dat zij weinig tot niet op de hoogte zijn over de organisatieontwikkelingen omtrent flexibele inzetbaarheid. Dit zorgt voor onduidelijkheid en dus ook onzekerheden.

Aan de hand van deze conclusie op deze vier deelvragen, kan antwoord worden gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. Werknemers van de gemeente Rotterdam zijn redelijk bereid en in staat om concernbreed flexibel te werken, maar hier moet wel het een en ander tegenover staan. Er wordt redelijk goed op beide vormen van employability gescoord, maar deze scores verschillen, bijvoorbeeld binnen de functiefamilies, nog wel van elkaar.

7.3 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen die in dit onderzoek zijn gedaan, kunnen een aantal aanbevelingen worden gegeven voor de praktijk. De aanbevelingen geven tevens meer invulling aan de beantwoording van de centrale vraag uit dit onderzoek. Er is gekozen voor een driedeling in aanbevelingen: de eerste twee aanbevelingen gaan in op de verbetering van zowel de bereidheid als ook het vermogen van employability, de derde aanbeveling gaat alleen in op bereidheid en de laatste aanbeveling betreft het vermogen tot employability. De aanbevelingen dienen een positieve bijdrage te leveren aan de invoering van de flexibele inzet binnen het openbaar bestuur.

Aanbieden van voldoende faciliteiten

Uit de resultaten blijkt dat 15% van de medewerkers van de gemeente Rotterdam zich niet willen maar ook niet flexibel inzetbaar kunnen maken. Dit is onder andere te wijten aan de beperkte mate van faciliteiten die door de organisatie ter beschikking gesteld worden. Om de bereidheid van de medewerkers te vergroten moet gedacht worden aan faciliteiten die de

werknemers meer betreft bij het algehele proces. Hiermee creëer je ten eerste meer draagvlak, zodat deze nieuwe manier van werken makkelijker in- en doorgevoerd kan worden. Daarnaast neemt het ook een stukje onzekerheid bij de medewerkers weg. Het is belangrijk dat iedereen weet waar men aan toe is, zeker in onzekere tijden als deze. Ook voor het vermogen van medewerkers zijn faciliteiten erg van belang. Medewerkers zijn het er over eens dat er weinig faciliteiten zijn die helpen bij het daar inzetten van personeel waar het op dat moment het hardste nodig is. Faciliteiten die op dat gebied zouden kunnen helpen moeten gezocht worden in het aanbieden van meer kennis en vaardigheden, zodat men continue blijft leren en ontwikkelen. Dit geldt zeker voor de oudere werknemers, omdat zij vaak al langere tijd op dezelfde functie zitten. Daarnaast zijn ook faciliteiten met betrekking tot de kennis van de arbeidsmarkt van belang. Medewerkers dienen mobieler te worden, maar dit gaat alleen als zij weten wat de mogelijkheden binnen en buiten de organisatie zijn. Een goede, duidelijke en faciliterende rol van de leidinggevende is hierbij onmisbaar, omdat de werknemer op die manier pas echt overgaat tot daadwerkelijke actie.

Sturen op functiefamilies

Een belangrijke vondst binnen dit onderzoek is het feit dat de mate van employabilitybereidheid en het –vermogen samenhangt met de functiefamilie waarbinnen men werkzaam is. De ondersteuning scoort duidelijk het laagst en de familie leidinggeven scoort het hoogst. Op het moment dat je de het willen en kunnen van de werknemers aan wilt pakken, moet de organisatie hier rekening mee houden, immers de ondersteuning heeft meer behoefte aan bijvoorbeeld kennis en vaardigheden, kennis van de arbeidsmarkt en steun van de leidinggevende dan de leidinggevende zelf. Dit betekent niet dat de leidinggevendenden veel minder of helemaal geen aandacht op dit gebied nodig hebben, maar de ondersteuning heeft wel meer aandacht nodig.

Een goede communicatie en het aanbieden van opleidingen

Zoals in alle organisaties en tijdens alle verandertrajecten blijft het ten allen tijde belangrijk om te communiceren. Uit de uitspraken van de medewerkers blijkt dat zij slecht op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen het concern. Een voorbeeld hiervan is dat iedereen is aangeraden zich aan te melden bij het mobiliteitscentrum. Veel medewerkers hebben dit inmiddels gedaan, waardoor de vrijwillige mobiliteit hoog lijkt te zijn. Echter hebben de medewerkers daarna nauwelijks iets vernomen van het CMc, waardoor er nu grote vraagtekens gezet worden bij het traject. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid en onzekerheid, waardoor op den duur ook weerstand tegen deze verandering kan ontstaan. Medewerkers hebben er behoefte

aan om betrokken te worden bij ontwikkelingen. Op die manier creëer je meer bereidheid voor de brede flexibele inzet. De employabilitybereidheid wordt ook voor een groot deel bepaald door de opleidingsbereidheid. Het aanbieden van opleidingen is dus van belang om de bereidheid omhoog te schroeven. En daar waar meer bereidheid ontstaat, neemt ook het vermogen toe. De leeftijd van de medewerker schijnt hier weer van belang te zijn. Er moet meer aandacht besteed worden aan het opleiden van oudere werknemers. Om de employabilitybereidheid van medewerkers uit de gemeente Rotterdam te doen laten stijgen, moeten zij bovendien meer inzicht krijgen in de arbeidsmarkt, omdat dan ook de opleidingsbereidheid toeneemt.

Rekening houden met de leeftijd van de werknemer

Uit dit onderzoek is gebleken dat leeftijd een direct negatief verband houdt met employabilityvermogen. Oudere werknemers blijken over minder vermogen te beschikken om breed inzetbaar te zijn. Dit komt over het algemeen gezien, doordat zij langere tijd op een en dezelfde functie hebben gezeten. Zij hebben veel kennis vergaard omtrent deze functie en zijn dus dieper, maar niet breder gespecialiseerd. Het is daarom ook van belang dat er voor deze doelgroep voldoende faciliteiten omtrent kennis en vaardigheden aangeboden worden. Ook de leidinggevendenden zouden de oudere werknemers meer kunnen stimuleren om zich te verkennen op de arbeidsmarkt, zodat de in- en externe mobiliteit toeneemt.

7.4 Discussie (Reflectie & Vervolgonderzoek)

7.4.1 Tekortkomingen van het onderzoek

Organisatieveranderingen staan nooit stil en ontwikkelen zich iedere dag weer. Ook tijdens dit onderzoek hebben zicht behoorlijk veel veranderingen voorgedaan. Het is op dit moment zelfs zo dat de invoering van flexibele inzet, die gepland stond op 1 juli, nu op ‘on hold’ staat. In de tussentijd is er een algehele vacaturestop ingevoerd. Dit alles zou van invloed kunnen zijn op de mening van de werknemers op de flexibilisering.

Ook is het zo dat er altijd rekening gehouden moet worden met de mogelijkheid tot het krijgen van sociaal wenselijke antwoorden. In de inleiding van de vragenlijst is duidelijk aangegeven dat het om een anonieme enquête ging en dat de anonieme verwerking ervan gegarandeerd werd, maar toch kan dit geleid hebben tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Daarnaast is het zo dat de flexibele inzet nauwelijks gecommuniceerd was binnen de organi-

satie, waardoor de respondenten zich soms overdonderd hebben kunnen voelen of niet helemaal wisten waar ze nou precies antwoord op moesten geven.

7.4.2 Bijdrage aan de wetenschap

In hoofdstuk drie van dit onderzoek is de theorie omtrent employability uiteengezet aan de hand van een aantal wetenschappelijk modellen. Een daarvan was het fasen-model van De Grip et al. In dit model (zie figuur 3.1) werd gesproken over de employabilitybereidheid, als een fenomeen dat wordt bepaald door de kennis van de arbeidsmarkt. Dit is een onderdeel van een individuele factor. Uit dit onderzoek is echter gebleken dat ook andere niveau's van invloed zijn op de employabilitybereidheid, namelijk het leidinggevende- en het organisatorische niveau. De rol van de leidinggevende speelt bijvoorbeeld een belangrijke faciliterende rol bij de ontwikkeling van bereidheid en het ontdekken van potentieel in de medewerkers. Daarnaast zijn ook de communicatie- en informatievoorziening leidend voor de employabilitybereidheid. Medewerkers geven aan meer bereid te zijn tot employability, als zij vanaf het begin bij het traject betrokken worden middels een open en duidelijke communicatie. Tot slot schijnt ook de cultuur de bereidheid te beïnvloeden, waarbij het met name om de adhocratische en hiërarchische cultuur gaat. Beide typen zorgen bij de medewerkers voor minder employabilitybereidheid.

7.4.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Een belangrijke waarneming uit dit onderzoek zijn de verschillen in employability tussen functiefamilies. Verschillende analyses hebben laten zien dat hier een significant verschil in zit, waarbij de leidinggevende en de ondersteuning van elkaar verschillen. Dit verschil in functiefamilies kan voor 50% verklaard worden door de variabelen die in dit onderzoek zijn meegenomen. Om dit verschil echter helemaal goed aan te kunnen pakken, zou het van belang zijn te onderzoeken welke andere aspecten rondom employability deze verschillen in functiefamilies verklaren.

Een andere belangrijke aanbeveling voor vervolgonderzoek zou een combinatie met een onderzoek naar het psychologische contract zijn. Volgens Metselaar & Boom (2004) geeft deze combinatie een duidelijk beeld van de inzetbaarheid in de praktijk.

Hoofdstuk 8 – Literatuurlijst

Bilsen, R., Lagasse, L. & Waterschoot, W. van,. (2004). *Marketingbeleid*. Antwerpen: De Boeck.

Boerlijst, J.G. & Heijden, B.I.J.M. van der (2003). *Leeftijdsdiversiteit in arbeidsorganisaties*. In J.F. Schroots (red.). *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering* (pp. 467-492). Assen: Van Gorcum.

Borghans, L., Fouarge, D. & Grip, A. de. (2011). *Een leven lang leren in Nederland*. Maastricht.

Brouwer, P., Van Lin, M.H.H., Zwinkels, W.S. (2001). *Inzetten op inzetbaarheid: employability in organisaties*. EIM. Zoetermeer.

Bruijn, S.R. de (2009). *Houding van middelmanagers en effectiviteit van verandering*, een onderzoek naar de invloed van de houding van de middelmanager ten aanzien van een verandering op de effectiviteit van de implementatie van de verandering..

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Daalmans J.M.T. & Vermeer, M.G.H. (2000). *Daalmans organisatieontwikkelingen: Employability Management op drie niveau's*. Samsom.

Dam, K. van (2004). *Antecedents and consequences of employability orientation*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.

Dansereau, F., Yammarino, F.J., & Markham, S.E. (1995). Leadership: The multiplelevel approaches. *Leadership Quarterly*, 6, 251-263

Defensie Vrouwen Netwerk (1996). *Flexibel werken, de arbeidsmarkt van de toekomst*.

Dijkstra, J.H. (1997). *Doorstroming van personeel is bittere noodzaak: Bevordering van employability en mobiliteit bij overheidsorganisaties*. Alphen aan den Rijn. Samsons H.D. Tjeenk Willink.

Dik, M.M. (2001). *Op koers. Employability in de Automotive sector: Een onderzoek bij zes automotive bedrijven*. Utrecht/Houten. CNV.

Enzinger, H. & Boos, K. (2004). *De verzorgingsstaat vaarwel*. Van Gorcum.

FCB. (2011). *Checklist Employability: dienstverleners in arbeidsmarktstukken*. Utrecht.

Flexibel werken (2011). *Flexibel werken in Nederland*.

[<http://www.flexibelwerken.nl/>]

Forrier, A., Sels, L., De Witte, H., Vander Steene, T. & Van Hootehem, G. (2001), *Tijdelijke arbeidrelaties en employability. Een nieuwe vorm van werkzekerheid?* TEW en HIVA.

Forrier, A. (2004). *Onderzoek naar de transitie transport – arbeidsmarkt en de rol van loopbaanbegeleiding daarbij*.

Fouarge, D.J.A.G & Kerkhofs, M.J.M. (2000). *Krapte markt remt flexibilisering*.

Gaspers, J. & Ott, M. (1999). *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Van Gorcum. Assen.

Gemeente Amsterdam (2010). *Hoofdpijnen heroverweging bedrijfsvoering*. Spoedvoordracht voor de collegevergadering van B&W.

Gemeente Rotterdam (2009a). Notitie Centrale Aanstelling & Plaatsing: *Naar een werkgeverschap met flexibele inzet van medewerkers*.

Gemeente Rotterdam (2010a). *Collegewerkprogramma Rotterdam 2010-2014: werken aan talent en ondernemen*.

Gemeente Rotterdam (2010b). *Collegeprogramma Organisatie & Financien: In het kort.*

Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.* Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.

Hazelzet, A., Paagman, H., Marini, S. El, (2008). *Werknemers motiveren voor scholing. Het belang van een evidence-based aanpak.*

Horn, T. (2005). *Over competentie management en employability.*

Kroon, B. (2004). *Levenbewust personeelsbeleid: de levenskunst van employability.* Een onderzoek naar de invloed van levensfasen op employability en de invloed van HRM op deze relatie. Eindhoven.

Luken, T. (2002). *Employability, wat beweegt de werknemer?* Onderzoek in opdracht van de Regiecommissie Employability in Metalektro. Loopbaan Consult. Amsterdam.

LPM (2007). *Loopbaanbetrokkenheid vergroot kans op succes.*

[<http://www.loopbaanpotentieel.nl/index.php?params=12|0|1|23|0&forceHtml=#12|0|1|23|0>]

Melkert, C.F.A.M., Mentink, R.T. (2007). *Leeftijdsebewust personeelsbeleid.* Amsterdam: Koninklijk Instituut voor de Tropen;

Metselaar, E.E. & Boom, J.M. (2001). *Determinanten van employability. Gedrag en organisatie.* 14,1,21- 35.

Molen, M. van der (2003). *Cognitieve veroudering.* In J.F. Schroots (red.). *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering* (pp. 159-192). Assen: Van Gorcum.

Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005). *De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. Gedrag en Organisatie.*

Netquestionnaires (2010). Medewerkerstevredenheidonderzoek.

OECD (1997). *Labour market policies. Theme 3: Lifelong learning to maintain employability.* OECD working papers 5,88. Parijs, OECD.

Paauwe J., Breukelen J. van, (2007). *Stimulerend Personeelsmanagement: Een bijdrage aan het beter presteren van organisaties.* Alphen aan de Rijn. Kluwer.

Rijksoverheid (2011). *Antwoorden van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op vragen van de leden. 2010Z19227.*

Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding. (2nd ed.)*. Bussum: Coutinho.

Thijssen, J.G.L. (1997). *Employability en employment: terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk.*

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., Bollen, A., (2006). *Investeren in Employability: Wiens verantwoordelijkheid?*

VSO, SCO & BZK (2010). *De Grote Uittocht; Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren.*

VVD-CDA (2010). *Regeerakkoord, Vrijheid en verantwoordelijkheid.*

Hoofdstuk 9 – Bijlagen

8.1 Vragenlijst

8.2 Uitspraken van de werknemers

Bijlage 1

Scriptie Onderzoek – Erasmus Universiteit Rotterdam – Fleur Beuting

In samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam doet de gemeente Rotterdam onderzoek naar het meer flexibel inzetten van medewerkers. Met flexibele inzet bedoelen we dat de medewerkers steeds daar werken waar dat het meest nodig is binnen de organisatie. Wij zijn erg benieuwd naar uw mening over flexibele inzet binnen de gemeente en uw eigen ambitie om meer flexibel te werken. Daarom verzoeken wij u vriendelijk deze vragenlijst zo zorgvuldig mogelijk in te vullen. Hierbij willen wij benadrukken dat de vragenlijst geheel anoniem verwerkt zal worden. De rapportage zal uiteraard niet op individueel niveau plaatsvinden. Wij kunnen overigens ook niet nagaan wie wat op welke vraag heeft geantwoord. U zou de universiteit en de gemeente Rotterdam door het invullen van deze korte vragenlijst erg helpen. Het invullen van de vragenlijst kost u circa 10 - 15 minuten. Bij voorbaat dank voor uw medewerking!

1. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw leeftijd? (in jaren)

3. Wat is de hoogste opleiding die u met diploma heeft voltooid? Kies één van volgende antwoorden

- Lager onderwijs
- Lager of voorbereidend beroepsonderwijs (LTS, LEAO, VMBO, e.d.)
- Middelbaar vormend onderwijs (MULO, MAVO, e.d.)
- Middelbaar beroepsonderwijs (MTS, MEAO, MBO-V e.d.)
- Hoger voortgezet onderwijs (HAVO, VWO, e.d.)
- Hoger beroepsonderwijs (HTS, HEAO, HBO-V e.d.)
- Academisch onderwijs (Universiteit, e.d.)
- Andere: _____

4. Binnen welk organisatieonderdeel bent u werkzaam?

- Deelgemeenten
- Bestuursorganen (Ombudsman, Rekenkamer, Griffie)
- Bestuurs- en adviescommissies (RJR, EDBR, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur)
- Bestuursdienst
- Audit Services Rotterdam
- Servicedienst
- SoZaWe
- JOS
- GGD
- SenR
- DKC
- BR
- Roteb
- STZ
- GW
- dS+V
- OBR
- GW Buitenruimte
- PZR
- GBR
- GAR

5. In welke functiefamilie van het functiehuis is uw huidige functie ingepast?

- Ondersteuning
- Beleid
- Leidinggeven
- Project- en programmamanagement

6. Welke functieschaal heeft u?

functieschaal 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

7. Hoeveel uur per week bent u werkzaam volgens uw contract?

- 0 – 10 uur
- 10 – 20 uur
- 20 – 30 uur
- 30 – 40 uur
- meer dan 40 uur per week

8a. Hoe lang werkt u reeds voor de gemeente Rotterdam? (In jaren ‘halve jaren afronden naar boven’)

_____Jaar

8b. Hoe lang werkt u reeds in uw huidige functie?

_____Jaar

8c. Hoe lang werkt u reeds op uw huidige afdeling?

_____Jaar

9. Wat voor soort aanstelling heeft u?

- Vaste aanstelling
- Tijdelijke aanstelling
- Tijdelijke aanstelling met uitzicht op een vaste aanstelling
- Anders

De volgende stellingen gaan over uw werk. Kunt u aangeven in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stellingen?

	Geheel mee oneens	On eens	Neu- traal	Mee eens	Geheel mee eens
10. Ik ben voldoende opgeleid voor mijn huidige functie					
11. Ik ben voldoende opgeleid voor toekomstige werkzaamheden					
12. Cursussen, trainingen en opleiding zijn noodzakelijk om straks goed inzetbaar te blijven					
13. Ik ben bereid om training en opleiding te volgen om mijn kennis en vaardigheden te vergroten					
14. Ik ben bereid om in mijn eigen tijd te studeren					

De volgende stellingen gaan over hoe u met de balans tussen werk en privé omgaat. Kunt u aangeven in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stellingen?

	Geheel mee oneens	On eens	Neu- traal	Mee eens	Geheel mee eens
15. Mijn werk en privéleven kan ik goed combineren					
16. Mijn privésituatie beperkt mij om te investeren in mijn loopbaan					
17. Mijn werksituatie beperkt mij om te investeren in mijn loopbaan					
18. Mijn werkgever faciliteert mij voldoende in het goed combineren van werk en privé.					

19. Ik heb zorgtaken die van invloed zijn op de balans tussen werk en privé

- Ja, voor opgroeiende kinderen
 Ja, andere vaste zorgtaken voor naasten
 Nee

20. Heeft u thuiswonende kinderen?

- Ja
 Nee

De volgende stellingen gaan over de mate waarin u kennis hebt van de arbeidsmarkt om u heen. Kunt u aangeven in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stellingen?

	Geheel mee oneens	On eens	Neu- traal	Mee eens	Geheel mee eens
21. Ik weet welke loopbaanmogelijkheden er binnen mijn vakgebied in de gemeente Rotterdam zijn					
22. Ik weet waar ik de interne vacatures kan vinden					
23. Ik ben op de hoogte van de vacatures en loopbaanmogelijkheden bij andere werkgevers, ook buiten de overheid					
24. Ik weet waar ik binnen de gemeente Rotterdam advies kan krijgen over loopbaan en scholingsmogelijkheden					
25. Ik weet voor welke functies ik momenteel geschikt zou zijn					
26. Ik lees vacatures in kranten, vakbladen en op internet					

27. Bent u bekend met het Concern Mobiliteitscentrum (CMC)?

- Ja
 Nee

De volgende vragen gaan over de rol van uw leidinggevende in uw werk. Onder leidinggevende wordt verstaan de persoon waarvan u de meeste leiding ontvangt. Kunt u aangeven in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stellingen?

	Geheel mee oneens	On eens	Neu- traal	Mee eens	Ge- heel mee eens
28. Ik weet doorgaans hoe tevreden mijn direct leidinggevende is over wat ik doe					
29. Als ik problemen tegenkom in mijn werk, begrijpt mijn direct leidinggevende wat ik nodig heb om mijn werk goed te kunnen uitvoeren					
30. Ik ben van mening dat mijn leidinggevende mijn potentieel goed herkent					
31. Als ik een probleem heb, is de kans groot dat mijn direct leidinggevende zijn of haar invloed zal gebruiken om mij te helpen					
32. De kans is groot dat mijn direct leidinggevende voor mij in de bres zal springen in een moeilijke situatie					
33. Ik heb voldoende vertrouwen in mijn leidinggevende om zijn of haar beslissingen te verdedigen op het moment dat hij of zij niet aanwezig is om dat zelf te doen.					
34. Ik zou de werkrelatie met mijn direct leidinggevende als goed					

karakteriseren					
----------------	--	--	--	--	--

De volgende vragen gaan over de faciliteiten vanuit de organisatie. Kunt u aangeven in hoeverre u de faciliteiten van de organisatie (on)voldoende vindt?

	Ruim on- voldoende	On- voldoende	Noch onvol- doende/noch voldoende	Vol- doende	Ruim vol- doende
35. Vindt u dat de gemeente voldoende faciliteiten aanbiedt die u helpen om daar ingezet te worden waar u op dat moment nodig bent (flexibele inzet)?					
36. Vindt u dat de gemeente voldoende faciliteiten aanbiedt die u helpen uzelf verder te ontwikkelen binnen de organisatie?					

De volgende vragen gaan over de communicatie- en informatievoorziening vanuit de organisatie. Kunt u aangeven in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stellingen?

	Geheel mee oneens	On eens	Neu- traal	Mee eens	Geheel mee eens
37.Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben word ik tijdig geïnformeerd					
38.De communicatie tussen afdelingen in de gemeente Rotterdam verloopt goed					
39.Ik ontvang voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen					
40.De communicatie van mijn leidinggevende naar zijn/haar medewerkers verloopt goed					
41.Er vindt voldoende werkoverleg plaats					

De volgende vragen richten zich op de cultuur van de organisatie waarin u werkzaam bent. Onder organisatie mag u hier verstaan het organisatieonderdeel waarbinnen u werkzaam bent. Goede of foute antwoorden bestaan niet. Elk item bestaat uit vier uitspraken. Verdeel over deze vier uitspraken 100 punten, afhankelijk van de mate waarin elke uitspraak past bij uw eigen organisatie. Ken een groot aantal punten toe aan de uitspraak die past bij uw organisatie. *Elke verdeling van hele punten mag, mits het totaal op 100 punten uitkomt.*

42. Dominante kenmerken

A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben	
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen	
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen	
	Totaal	100

43. De leiding van de organisatie

A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.	
	Totaal	100

44. Managementstijl

A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie	
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit	
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid	
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
	Totaal	100

45. Het bindmiddel van de organisatie

A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven	
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen	
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's	
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	
	Totaal	100

46. Strategische accenten

A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken	
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd	
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	
	Totaal	100

47. Succescriteria

A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen	
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft	
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal	
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	
	Totaal	100

De volgende vragen richten zich op uw vermogen en bereidheid om al dan niet flexibel te zijn. Kunt u aangeven in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stellingen?

	Geheel mee oneens	On eens	Neu- traal	Mee eens	Geheel mee eens
48.Ik ben ervan overtuigd dat ik nog lang bij de gemeente Rotterdam kan werken					
49.Ik twijfel of ik mijn huidige baan kan behouden					
50.Ik denk dat ik in de nabije toekomst mijn huidige baan kwijtraak					
51.Als dat zou moeten, zou ik zeker een nieuwe baan kunnen vinden					
52.Ik ben ervan overtuigd dat ik zo nodig werk bij een andere werkgever kan vinden					
53.Als ik nu werkloos zou zijn, zou ik moeilijk een baan kunnen vinden					

	Geheel mee oneens	On eens	Neu- traal	Mee eens	Geheel mee eens
54.Ik ben bereid om met collega's van taken te ruilen					
55.Ik ben bereid om tijdelijk op een andere afdeling te werken					
56.Ik ben bereid om mijn functie op een andere locatie te vervullen					
57.Ik ben bereid om van functie te veranderen als de organisatie dat vraagt					
58.Ik ben bereid om deel te nemen aan projecten, waardoor ik					

tijdelijk niet meer op mijn eigen locatie werkzaam ben					
59.Ik kan goed omgaan met veranderingen in mijn werkomgeving					
60.Ik vind het niet erg om mijn eigen werk op een andere manier uit te gaan voeren					

61. Kunt u hieronder aangeven hoe u de verandering naar flexibel werken in de gemeente Rotterdam ervaart? Kies steeds een van de vijf omschrijvingen

- a. Zeer bedreigend bedreigend neutraal uitdagend zeer uitdagend
b. Zeer vreemd vreemd neutraal vertrouwd zeer vertrouwd
c. Zeer negatief negatief neutraal positief zeer positief
d. Zeer benauwend benauwend neutraal verfrissend zeer verfrissend

62. De volgende vragen hebben betrekking op voorwaarden die u zelf stelt aan het flexibeler gaan werken in de gemeente Rotterdam. Kunt u voor elk van de volgende onderdelen aangegeven hoe belangrijk u ze vindt?

a. Hoe belangrijk vindt u de garantie van werkzekerheid?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Hoe belangrijk vindt u de garantie van ondersteuning door een direct leidinggevende?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

c. Hoe belangrijk vindt u de garantie van faciliteiten vanuit de organisatie?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

d. Hoe belangrijk vindt u de garantie voor aandacht met betrekking tot werk-privé balans?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

63. Heeft u tot slot nog opmerkingen of gewoon iets dat u kwijt wilt over het onderwerp 'flexibele inzet'?

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst! Zodra de onderzoeksresultaten bekend zijn, zal u hiervan op de hoogte gebracht worden. Ook kunt u te zijner tijd, indien u daarin geïnteresseerd bent, het onderzoeksrapport opvragen. Nadere informatie hierover volgt.

Met een vriendelijke groet,

Fleur Beuting

Bijlage 2

Onderzoek naar flexibele inzet binnen de gemeente Rotterdam

Heeft u opmerkingen of gewoon iets dat u kwijt wilt over het onderwerp

'flexibele inzet'?

Alle uitspraken van medewerkers op een rijtje

Ik ben teleurgesteld door het loopbaancentrum. Ik heb me aangemeld maar daarna nooit meer wat gehoord. Ik weet niet tot wie ik mij moet richten!

Bij flexibele inzet horen de juiste randvoorwaarden. Waaronder ondersteunende technische faciliteiten.

Wat een en ander bedreigend maakt is de timing. Deze maatregelen gaan hand in hand met bezuinigingen die hun weerga niet kennen in deze stad. Zo is het flexibel werken 'besmet' geraakt. Daarnaast is ook snel de sfeer ontstaan dat mensen die het niet willen star en 'niet van deze tijd' zijn. Als dan ook de 'verhalen' die terugkomen van het mobiliteitstraject niet echt positief zijn, de omgang van leidinggevenden met mobiliteitskandidaten soms gewoon grof en bot opportunistisch is, dan sterft het vertrouwen in het op zich goede instrument snel.

Bij flexibele inzet denk ik eerder aan flexibiliteit binnen mijn huidige baan. Ik zou graag gelegenheid willen hebben om thuis te werken, zodat ik fulltime kan blijven werken en een betere combinatie maak met mijn privéleven. Dit is nu al mogelijk voor bepaalde functies. Ik zou het waarderen als dit voor alle kantoorfuncties zou kunnen. Bijvoorbeeld dat je maximaal 20 prc. van je werkweek op een andere locatie kan vervullen. Daarbij ben ik zeker bereid mijn inzet te leveren binnen verschillende afdelingen/projecten binnen Gemeente Rotterdam. Ik heb weleens op een open dag (zaterdag) geholpen voor nieuw te werven personeel. Dat vond ik erg leuk. Ik voel er zeker wat voor om naast mijn huidige baan mijn inzet te leveren voor overige taken/werkzaamheden binnen Gemeente Rotterdam. Ik voel er echter niets voor om dit in plaats van mijn huidige baan te doen. Ik heb namelijk een leuke baan en zou deze niet kwijt willen raken omwille van flexibele inzet. Echter zou dit anders zijn als er bijvoorbeeld meer salaris tegenover zou staan.

Flexibiliteit is hard nodig!

De informatievoorziening m.b.t. de flexibele inzet (het waarom, het hoe, de randvoorwaarden en faciliteiten enz.) is beperkt. Daarom leef het (nog) niet en geeft het veel onduidelijkheden en onzekerheden.

Schijnbaar wordt het niet bij iedere dienst uitgevoerd. Ik had er nog niet van gehoord!!!

Ik ga er vanuit dat als iemand zich flexibel inzet er dan ook verandering komt in de inschaling van het salaris?

We stralen uit dat we flexibel willen zijn terwijl we tegelijkertijd alle formele belemmeringen hiervoor in standhouden of erop z'n minst niet in slagen deze weg te nemen.

Flexibiliteit kan niet bij iedere functie.

Het zou fijn zijn om het nu eens in een officieel jasje te gieten. Voor mij zou het meer kansen bieden, ik heb het gevoel dat ik altijd al flexibel heb gewerkt (werk doen omdat de baas het zegt. ongeacht competenties. kwaliteiten. vaardigheden of functie).

Er wordt veel gesuggereerd op dit gebied en weinig concreets gecommuniceerd. Flexibel werken lijkt eerder een middel voor de baas dan voor de knecht.

Bij het grootschalig inzetten op flexibele inzet loopt men het risico op kennisverlies. Kennisbehoud. overdracht en deling wordt niet voldoende gestimuleerd. Kennis is macht. Zeker in een politieke omgeving. Dat bemoeilijkt flexibilisering. Daarnaast is er door alle bezuinigingen een groot gebrek aan goede (bij) scholingsmogelijkheden en is het aanbod van de Rotterdamse school inhoudelijk vaak onder de maat. De gemeente is goed in het opstarten van een verandertraject, maar stelt daar niet de benodigde financiën voor vrij.

Flexibele inzet zou van grote betekenis kunnen worden. Ik ben benieuwd naar hoe de overgang dan vormgegeven wordt van super control naar verantwoordelijkheid en vertrouwen.

Functie, opleiding en leeftijd beperken je mogelijkheden om na 20 jaar over te stappen naar een andere werkgever.

SoZaWe investeert onvoldoende in (bij)scholing van ervaren medewerkers. Een cursus bij de Rotterdamse school vindt men al snel te duur.

SoZaWe heeft belang bij stabiele teams. Er moet veel geïnvesteerd worden voordat iemand volledig inzetbaar is. De houdbaarheidsperiode voor een goed draaiend team is ongeveer vijf jaar. Het is dus goed als mensen 1x per 5 jaar veranderen van functie of afdeling. Liefst niet allemaal tegelijk.

Erkenning en zinvol werk zijn voor mij belangrijk.

Faciliteren zodat ik mijn werk naar behoren kan uitvoeren is effectief.

Ik vind het principe leuk en goed. maar het is van essentieel belang dat nieuwe werkzaamheden aansluiten op waar een werknemer warm voor loopt. Dan werkt het namelijk voor beide kanten. Gedwongen worden lijkt mij geen formule voor succes!

Hoe vaak en hoeveel van dergelijke onderzoeken volgen er nog?? Ga het eens daadwerkelijk uitvoeren!

Ik hoop niet dat flexibel werken alleen draagkracht vindt n.a.v. de uitslagen van dit soort onderzoeken. Ik krijg sterk de indruk.

Verder staan de management vacatures nergens. Waarom niet? Kan dat ook niet gewoon via Sjaan?

Het is moeilijk om te kiezen hoe de organisatie overkomt. In de laatste jaren is het, door reorganisatie veranderd van stabiliteit naar chaos. Verder is dit een organisatie waar je alles mag zeggen wat je wil, maar dan word je er wel op afgerekend.

Ik denk dat aan flexibele inzet ook een prijskaartje dient te hangen. Dus niet om niets over stappen naar een andere functie. Dit is uiteraard alleen van toepassing indien de functie hoger is ingeschaald.

Kan ik volgende week al ergens anders worden ingezet? Yes please!

Er wordt gevraagd aan de medewerkers om flexibel te zijn. Daarnaast zullen ook de aanbieders, de gem. diensten flexibel moeten zijn in hun plaatsingsbeleid. Oudere werknemers kunnen geven, b.v. demotie met behoud van salaris mogelijk maken.

Wat is flexibel? De praktijk leert dat om mijn niveau je tegenwoordig meer generalist bent geworden en daardoor al flexibel wordt ingezet. Zeker nu er binnen elke organisatie meer werk is dan capaciteit. Ik heb niet anders meegemaakt dat ik van de ene taak naar de andere andere binnen de sector SenR ben/heb geschoven.

Flexibele inzet kan en mag. Maar we moeten ervoor waken dat wij geen kennis weghalen daar waar het hard nodig is.

Een goed beleid en overleg met medewerker is noodzakelijk!

Er is totaal geen sprake van ouderenbeleid. Ik denk dat ik mijn kennis en ervaring op een andere manier kan inzetten. Daar is totaal geen oog voor. De ouderen worden gekenmerkt als lastig, cynisch, weinig flexibel etc.

Mobiliteitscentrum en flexibel werken roepen bij mij in een adem 2 sceptische benaderingen op, namelijk de riskante keuze om vanuit een centrale positie -zonder voldoende inhoudelijke kennis- mobiliteit aan te sturen en te begeleiden en anderzijds dat ik in de praktijk cases voorbij zie komen dat individuen vanuit hun oude werkplek bovenmatige recommendations meekrijgen, waardoor op de nieuwe werkplek 'onvoorziene' problemen kunnen ontstaan.

Er is bij mij op twee punten twijfel in dit 'veranderingsproces' van de gemeentelijke organisatie. Het eerste punt, Binnen de verschillende organisatie onderdelen (OBR, GW, Roteb, stads-toezicht en DS+V) ontbreekt het aan een objectieve managementvisie. Er heerst te veel een gedachte van 'eerst ik en dan mijn mensen' daarna kijken we naar efficiëntie en samenvoegen'. Het tweede punt, Bij het management ontbreekt de bereidheid om vanuit de te leveren producten naar de organisatie te kijken. Het kijken vanuit het 'product geeft direct inzicht in nut en noodzaak van de ondersteunende afdelingen. Het is absoluut inefficiënt als de ondersteunende afdelingen (met hun processen en procedures) als primair voor de totstandkoming van het product gezien worden. Op dat vlak is er nog wel een hele lange weg te gaan.

Ik merk er nog niet veel van. Niet in mijn eigen werkomgeving noch in een iets bredere kring om mij heen.

Het is een goede zaak van de gemeente Rotterdam om flexibeler te gaan werken omdat op deze manier de talenten van de medewerkers optimaal kunnen worden benut.

Bezuinigingen mogen niet leiden tot terugkerend verandering van werkplek.

kennis en kunde bij huidige loopt niet overal parallel met elders binnen concern.

In mijn vakgebied heb ik geen enkel probleem om op verschillende locaties en tijden te werken. Omscholen is met een leeftijd van bijna 60 jaar niet erg aantrekkelijk meer. Ik hoef ook geen carrière meer te maken, maar wil wel graag leuk werk blijven doen.

Ik vrees dat bij flexibilisering vooral gedacht wordt aan flexibilisering onder en midden in de organisatie. De leiding is zelf uitermate weinig flexibel. ondanks dat ze er zelf anders over zullen denken. Maar dat laatste geldt voor iedereen uiteraard

Flexibele inzet is goed voor de organisatie en de medewerker. zolang het maar in goede harmonie en overleg gaat. De werksfeer is ook belangrijk.

ICT moet het mogelijk maken dat ik overal op het netwerk kan, ook thuis. Wanneer ik nu bij een andere dienst op het netwerk wil, of überhaupt naar binnen wil, kan het al niet. Daar is veel winst te behalen.

Het begrip organisatie is rekkelijk. Dat kan zijn de dienst waar je werkt of de gemeente (ook wel zeer ongelukkig het concern genoemd). Daarin zitten essentiële verschillen qua beleving, arbeidsatisfactie. opdrachtverstrekking e.d.

Het flexibel werken zoals nu voorgesteld komt zeer ongenueanceerd over. Kennis gaat verloren. waardoor het meer lijkt als een doel op zich en niet een middel om de dienstverlening aan de Rotterdammers te verbeteren tegen lagere kosten.

Vooraf gaan doen!

- Flexibel werken heeft in mijn beleving als voordeel: Dat er (tijdelijk) een taak vervuld kan worden door een reeds in dienst zijnde medewerker van de gemeente Rotterdam. Zodoende kan een medewerker mogelijk zich verder ontwikkelen en ervaringen opdoen.

- Flexibel werken heeft in mijn beleving als nadeel: Meestal zijn collega's op een afdeling op elkaar ingewerkt als team zijnde. Een (tijdelijke) medewerker moet ingewerkt worden om zich bij het team te kunnen voegen en de werkzaamheden naar verwachting uit te kunnen voeren. Dit kost (te)veel tijd en inspanning voor een tijdelijke oplossing.

Veel beter om flexibel te gaan werken dan dienstverlening voor burgers weg te bezuinigen. Het zou mooi zijn als we op die manier een efficiencyslag kunnen maken als gemeentelijke diensten (minder kosten evenveel productie). Persoonlijk zou ik er aan moeten wennen - ben inhoudelijk gedreven

Flexibel werken binnen de gemeente. heeft een geheel andere betekenis dan het flexibel werken zoals wij hier op de afdeling doen. Flexibel werken op de afdeling vind ik geen enkel probleem. maar (steeds) op een andere afdeling werken trekt mij absoluut niet!

Flexibele inzet moet niet worden ingezet als een soort intern uitzendbureau

Het is belangrijk dat je je kunt ontwikkelen op je werk. Flexibel werken kan je hierbij helpen. De werkgever moet bereid zijn je de kans te geven en te faciliteren. Dit is vaak niet het geval helaas.

Dit had al 10 jaar eerder moeten opstarten, maar beter laat dan nooit

Gezien mijn leeftijd heb ik in veel gevallen een lage waardering. Als ik 10 jaar jonger zou zijn zou ik de uitdaging meer aangaan.

De faciliteiten en vertrouwen/ruimte voor thuiswerk zijn ondermaats

Flexibele inzet is goed als er maar een doel dient te worden nagestreefd. Momenteel is het geheel onduidelijk wat er met de diensten moet gaan gebeuren. Nu meewerken aan de fusie (door flexibel inzet) en bij de volgende reorganisatie ontslagen worden. Dat is volgens mij het gevoel wat er nu leeft bij de medewerkers.

Door het werk wat ik doe is het onmogelijk om thuis te werken. heel jammer voor mijn flexibele inzet

Zonder dwang bereik je meer

Gewoon niet doen. Werk vanuit bevoegdheden. Spelletjes in de bedrijfsvoering ondermijnen een organisatie

Flexibel inzet prima, maar wel voor een periode van 6 maanden of langer. Daarnaast is het van essentieel belang dat het concern/dienst de medewerkers een goede basis geeft, namelijk dat functioneringsgesprekken/ beoordelingsgesprekken netjes en tijdig gevoerd worden en dat de medewerker terecht kan bij een leidinggevende. De ontvangende en leverende partij dienen goed de medewerker wel optimaal te ondersteunen

Ik kijk er eerlijk gezegd wel naar uit

Het kan voor een werkgever heel interessant zijn om uit oogpunt van efficiency medewerkers binnen de organisatie te verplaatsen en zo de problemen van bezuinigingen op te vangen. Het is ook fijn als de medewerkers daar soepel in meegaan. Maar of de kwaliteit van het werk, en de medewerker zelf ongeacht wat hij/zij daar zelf over zegt, daar uiteindelijk ook bij gebaat is, is maar de vraag.

Lijkt me heel goed dat de gemeente hier over na gaat denken. Ik ben van mening dat mensen door flexibele inzet persoonlijk groeien. En daarnaast ook begrip kweken hoe één en ander werkt bij bijvoorbeeld een andere dienst.

Als er geen “dreigende” factoren of baan verliezende elementen in dit flexibel werken wordt gepresenteerd zou het wel eens kunnen werken.

mooie woorden, daden?

de snelle, makkelijke overeenstemming over ambities. De euforie van het besluit. De doem van de uitvoering

Wat verstaat men onder flexibel werken. Hoe ver gaat dit? Kan een projectleider uit de technische hoek ook de kans krijgen om in de HR-hoek aan het werk te gaan?

Ik merk er niets van.....

Ik ben absoluut niet voor het flexibel werken op andere werkplekken als het daar meer nodig is. Als je kiest voor een functie dan ga je ook voor die functie. Ook ben je bezig aan het opbouwen van je werkrelaties om nog beter en efficiënter te kunnen werken. dus plezieriger. Als dat er niet meer is dan kun je volgens mij geen plezier meer hebben in je werk. Het moet niet gekker worden dan dat je straks geen veilig/bekend plekje hebt om met plezier te kunnen werken. en zo maar verplaatst kan worden naar een andere werkplek. Zoals de gemeente Rotterdam (GGD) bezig is met al die veranderingen wordt het voor mij een steeds minder fijne werkgever. En dat na bijna 40 jaar.

We zijn niet eerder geïnformeerd door het management of OR over het onderwerp flexibele inzet en plotseling krijgen we deze onderzoeksvragen. Dit soort veranderingen hebben veel impact op de werksituatie en daarom is het belangrijk dat het personeel eerst goed wordt geïnformeerd over de organisatieontwikkelingen. Het is mij niet duidelijk wat de aanleiding voor dit onderzoek is. Heeft dat te maken met de reorganisatie of bezuinigingen of is dat i.h.k. van de organisatievernieuwing/modernisering o.i.d.?

In theorie is er de mogelijkheid van flexibele inzet maar in de praktijk blijken managers er toch niet mee te kunnen werken

Binnen het SDR / SSC Financiën werken we reeds voor 11 Diensten met ieder haar eigen werkwijze. Om deze verschillende werkwijzen te uniformeren moet je jezelf verdiepen in die specifieke Diensten. Vanwege de vele contacten met deze Diensten heb je zeer sterk het gevoel om voor het concern Rotterdam te werken. Dit neemt al een hoge mate van flexibiliteit met zich mee. Daarnaast ervaar ik het als zeer prettig om “op locatie” gesprekken te voeren. Al met al hebben wij reeds dat gevoel van flexibele inzet / flexibel werken.

Vacaturestop. nieuwe manier van werken. flexibiliteit. Allemaal begrippen die zich niet verhouden met de wijze waarop binnen de huidige organisatie functies vervuld worden. Belangrijke/interessante vacatures worden niet opengesteld maar met externen gevuld. zonder de overwegingen daarbij te kennen. Dit is niet stimulerend.

zoiets kan alleen succesvol zijn op basis van vrijwillige flexibiliteit en is niet voor elke functie relevant.

Met goede faciliteiten en een vertrouwenswekkende inzet door het management zal ik op termijn positiever worden over dit onderwerp. Nu met de bezuinigingen en de botte bijl die soms wordt gehanteerd houd ik soms mijn adem in. Ik snap wel dat er keuzes moeten worden gemaakt en knopen moeten worden doorgehakt..

Let op het motto dat mensen best willen veranderen maar niet verandert willen worden. De bedrijfscultuur is vaak dwingend en niet open. tegelijk zijn er natuurlijk wel veel mensen die al jaren op 1 plek werken en uit hun comfort zone moeten om beter te gaan presteren.

Iedereen PRAAT er wel over maar je merkt NIETS van een flexibele inzet.

Verplichte flexibiliteit vind ik een slechte zaak. mensen zijn dan minder gemotiveerd om hun werk te doen

Meer promoten van tijdelijk uitleen. vanuit perspectief van werknemer (en minder vanuit organisatie. zodat hij / zij de organisatie wat breder leert kennen. Koppelen aan een bepaald project lijkt dan zinvol. Maar ook tijdelijke uitleen aan bijvoorbeeld projectontwikkelaars etc zou moeten kunnen. maar met behoudt van contract en salaris.

Betrek flexibele inzet bij de hrm gesprekken (plannings-. beoordeling- en functioneringsgesprekken) met leidinggevende.

Flexibele inzet is voor bepaalde werknemers bij de gemeente Rotterdam sinds jaren al scharing en inslag.

Flexibele inzet is prima bij het inzetten van een ieders talent. Lijkt me ook nuttig voor de organisatie. Zoals de doelstelling nu verwoord is lijkt het erop dat hiermee weinig rekening wordt gehouden. Kortom enthousiast als ik ingezet wordt op mijn flexibele ambities. maar niet als dit absoluut niet het geval is. (bv compleet ander vakgebied)

Voor mij is meer dan 2 uur reistijd per dag onacceptabel. Bij flexibel werken zou daar ook naar gekeken moeten worden.

Geen werk dat eenvoudig elders uit te voeren is. Hoogstens administratie mee naar huis nemen of op een rustige plek doen.

Flexibel inzetten op andere locaties kan beperkt worden door privé situatie. Hie moet wel aandacht voor zijn.

Helaas merken we binnen de deelgemeente niets van flexibele inzet.

Ik vind het moeilijk in te schatten wat echt flexibel werken zou betekenen!

Ik heb deze enquête beantwoord. maar wel met het idee dat ik al 62.5 jaar ben. Flexibiliteit. samenwerken. innovatief zijn voor mij de sleutelwoorden voor een gezonde organisatie. Momenteel is alles nogal chaotisch en onoverzichtelijk. Ik heb mij steeds een werknemer gevoeld in dienst van de gemeente. niet van een dienst

Ik en veel collegae met mij. ben zeker bereid tot flexibele inzet. Het management is absoluut niet in staat om hier mee om te gaan

Door flexibele inzet van een medewerker wordt het nog moeilijker om. als werknemer. financieel te kunnen groeien. Iedere keer een andere klus betekent iedere keer weer jezelf opnieuw moeten bewijzen alvorens in aanmerking te kunnen komen voor bijv. salarisverhoging. Als

medewerker groei je in kennis, opleiding en ervaring maar dit wordt niet omgezet in hogere beloning.

Het is voor een werkgever niet voldoende wanneer hij zijn medewerkers beloont met meer opleidings- en ontwikkelingskansen als dit niet vertaald wordt in hogere salarissen.

Het zou mooi zijn als Roteb/gemeente Rotterdam heel duidelijk voor ogen heeft wat de 'kwaliteit' van haar personeelsbestand is. Inzicht krijgen op het functioneringsniveau van de medewerkers en gericht daarop sturen. Daarnaast moet meer gepromoot worden dat de medewerker zelf uiteindelijk verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling. Er is geen sprake meer van Lifetime Employment.

De definiëring van flexibele inzet legt naar mijn gevoel teveel nadruk op inzet waar dat nodig is en te weinig op waar werknemer op z'n plaats is. Dat laatste houdt ook rekening met wat de werknemer goed past.

Flexibiliteit wordt vaak aangepraat om mensen van een functie te krijgen waarop bezuinigd moet worden. Het wordt dan moeilijk om je rechten te behouden. Hoe wordt gegarandeerd dat mensen die zich vrijwillig aanmelden bij het Mobilitycentre normaal meedoen als bij de reorganisatie over hun functie (lees plaatsing) beslist moet worden.

Ik sta ingeschreven bij Mobiliteitsbureau. Hoor daar bijzonder weinig van! Helaas.

Mocht mijn huidige baan vervallen (behoort zeker tot de mogelijkheden, ook voor mijn leidinggevende) dan ben ik flexibel genoeg om elders te werken. Geen probleem.

Als je 50 jaar bent, nemen je kansen op de arbeidsmarkt snel af. Ik val al onder de 'oudere werknemers, de senior', en dat is raar want dat voel ik zelf niet maar het werkt blijkbaar wel zo. Werkgevers willen een jonge, kneedbare professional.

Om innovatief te zijn is mobiliteit ontzettend belangrijk binnen de gehele organisatie. In de huidige werkwijze m.b.t. mobiliteit en de ontwikkelde langdurige procedures en vooral de vrijblijvendheid komt dit niet van de grond m.i.

Ik werk al flexibel

Flexibel voelt soms als los gemaakt. Ik ben loyaal aan werkgever en gemeente, niet perse aan de baan. Maar ik wil er wel bij blijven horen, ook al ben ik heel flexibel aan t werk. Sense of beloning niet vergeten!

Er wordt binnen SoZaWe door afdeling ICT en daardoor ook de directie heel moeilijk gedaan om thuis te werken vanwege beveiliging kwesties, terwijl grote ondernemingen die faciliteiten al jaren kennen. Door een aantal personen wordt deze ontwikkeling vertraagd geblokkeerd. Ik zou heel graag zien dat dit niet meer zou afhangen van enkele figuren.

Ik vind vooral de onzekerheid vervelend. Plannen worden inhoudelijk besproken, terwijl de gevolgen voor de mens onderbelicht worden. De vaagheid zorgt voor een onbehagelijk gevoel. Er wordt de schijn opgehouden dat inspraak mogelijk is terwijl dat uiteindelijk niet zo is.

Flexibele inzet van personeel is prima, mits gecombineerd met meer zorg voor het arbeidswelzijn van de medewerkers. Een sterke HRM-functie die medewerkers benadert als het kapitaal van de organisatie is een vereiste (en is er nu niet).

Ingezet worden waar je nodig bent is op zich niets vreemds. Internationale bedrijven maken het echter aantrekkelijk voor werknemers om zich hier ook voor in te spannen (de wortel!). Wat levert het medewerkers op? Wellicht zou hier in de campagne meer aandacht aan kunnen worden besteed.

Flexibele inzet staat momenteel erg in het teken van bezuinigingen en banen die verdwijnen. Het wordt soms 'kunstmatig' geprobeerd daar uit te houden. Eerlijker communiceren daarover is nodig. We moeten flexibeler werken omdat we het (vanwege bezuinigingen) anders moeten doen. maar dat biedt ook kansen.

Zorg ook voor flexibiliteit van systemen en. Het duurt weken. zo niet maanden. om ergens inloggegevens of een toegangspas te kunnen krijgen. Als het al lukt. Zorg voor 1 systeem. en wees een beetje flexibel als iemand van het concern ergens anders wil inloggen. Geef dan in ieder geval een algemeen flexibel inlogaccount oid. We lijken het nu zelfs te ontmoedigen met dit soort acties. dat je flexibeler gaat werken.

Binnen kaders en met goede leidinggevende die kan sturen op output is het een goede ontwikkeling.

Het zou een uitdaging zijn als de Gemeente Rotterdam meer flexibiliteit, want dan ben je overal inzetbaar.

Wanneer medewerkers goed functioneren kun je deze kennis behouden voor de organisatie wanneer nodig of uitzetten bij een dienst waar deze kennis ontbreekt of opgefrist moet worden. Bereidheid van alle medewerkers hierin is een must. anders is de kans aanwezig dat degenen die kennis komt brengen niet serieus wordt genomen.

Flexibel werken is prettig tot op een zekere hoogte. Het moet niet zo zijn dat je in stad A werkt en je naar stad P moet om daar ingezet te worden. Het moet wel binnen de beperkingen blijven die men heeft.

collegiale ondersteuning/steun is ook belangrijk als het management het enigszins laat afweten. Door collegiale contacten kan flexibele inzet goed vorm krijgen. In dit onderzoek wordt niet gevraagd naar deze wijze van samenwerken. Soms weten managers inhoudelijk niets van je werk en collega's wel. Voor mij zijn zij dan ook belangrijker dan managers

Flexibele inzet lijkt me niet voor alle (lagere) functies bruikbaar. Gevaar is dat er met mensen gesold gaat worden.

Je moet wel zelf grip op e.e.a. kunnen houden.

Blijf in overleg met werknemer. Betrek deze aan het begin van het traject.

Flexibele inzet moet passen in de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Er moet een loopbaanperspectief zijn en daar moet het in passen.

Het zal niet meevallen mijn vakkennis in een andere functie in te zetten met een meerwaarde voor het concern. Ondanks de goede wil.

Afdeling waar ik momenteel werk is in reorganisatie. Flexibele inzet is aan de orde van de dag

Ja, de term flexibele inzet blijft te algemeen, waardoor ik twijfels heb over de uitkomsten van dit onderzoek.

Het vragen om flexibiliteit moet gepaard gaan met het voldoen aan persoonlijke wensen voor flexibiliteit.

Het is afhankelijk van de context en de geboden faciliteiten waarin een flexibele inzet gevraagd wordt.

Tevens is de aard van de werkzaamheden sterk bepalend in de mate van flexibele inzet.

Een lijst met flexibele functies zou leuk, handig zijn voor een medewerker om een keus te maken.. met locatie en schaal.

Er zijn tal van collega's die bereid zijn om flexibel te werken zolang zij hun banen kunnen behouden. Ik heb het onwijs naar mijn zin op de afdeling en durf zeker aan te geven dat er veel vraag naar is om bij ons op de afdeling/team te komen werken. Mocht mijn contract of baan ook in gevaar komen, zou ik ook bereid zijn om ergens anders te werken. Dit uiteraard nog wel met de voorwaarde dat het binnen mijn niveau en interesse blijft. Hoger/moeilijker werk zou ik accepteren om na te gaan of het mij wel lukt. Te makkelijke werk, daar ik ik op een gegeven moment op uitgekeken zijn. Ik ben blij en waardeer het heel erg dat ik bij STZ mag werken en vooral in Gemeente Rotterdam.

Het financiële plaatje is niet meegenomen

Gezien mijn leeftijd heb ik meer moeite met de flexibele inzet

Hoewel ik de steun krijg van mijn direct leidinggevende is vooral de voorzitter van mening dat als ik mij verder wil ontwikkelen ik dat buiten de afdeling moet zoeken. Dit terwijl de veranderorganisatie ook dit concernonderdeel treft. De tunnelvisie van het management is dus ook bepalend voor de manier waarop je je als medewerker flexibel kan inzetten.

Flexibele inzet komt van 2 kanten. De werkgever mag van mij iets verwachten en mij houden aan plichten. Maar je bereikt meer met de juiste persoon op de juiste plaats dan gedwongen flexibel zijn. Leidinggevendenden moeten het goede voorbeeld geven dus ook laten zien dat zij flexibel zijn.

Uitgangspunt is wel dat wijzigingen in goed overleg worden doorgevoerd. Meer dan nu is waardering noodzakelijk voor belang van inhoud en vasthouden en uitbouwen van kennis. Verplichte job rotation beschouw ik als de dood voor de organisatie. Absoluut voor flexibiliteit gekoppeld aan veranderende opdracht/taken.

Hoe zien we de flexibele inzet precies voor ons? Wat zijn de ideeën erover? Het concept 'flexibele inzet' is me nu niet duidelijk. waardoor de vragen van de enquête veelal moeilijk te beantwoorden zijn. Wat binnen de gemeente verbeterd kan worden is met name aandacht voor talent (in tegenstelling tot competentie management) en carrièremogelijkheden voor jonge ambitieuze medewerkers. Hoe gaat 'flexibele inzet' daarin helpen?

Flexibel kan alleen wanneer het de deelgemeente uitkomt. Er zou ook meer naar de wens van de medewerker gekeken moeten worden.

Flexibele inzet zorgt voor nieuwe impulsen, ontwikkeling en innovatie. Ik denk dat iedere organisatie/bedrijf een deel van zijn/haar personeel op deze manier kan gebruiken. Echter is niet iedereen geschikt. Ik hoop de resultaten van je onderzoek te mogen ontvangen.

Vanuit de regering wordt werkprivé balans gepromoot maar in de werkelijkheid is het helaas anders.

Ik hoop dat hierop stappen kunnen worden ondernomen.

Probleem is misschien dat zaken van bovenaf beslist worden, waardoor je als werknemer wel mee moet doen. Dit voelt niet altijd fijn. Zelf de uiteindelijke keuze kunnen maken vind ik het fijnst.

Ik wil even met name reageren over het flex werken. Ik denk dat het zeer belangrijk is dat iedere afdeling die er mee gaat werken er goed aandacht besteed wordt aan het leggen van een goede basis voor elke werknemer. Het is een omslag in de manier van denken en werken die niet zomaar van de ene op de andere dag er is bij een ieder. Zeker de mensen bij SoZaWe zijn nog al behoudend en nogmaals het moet tussen de oren komen te zitten. En dat is er niet van de ene op de andere dag. Ook de leidinggevenden moeten hier in mee. En niet altijd er vanuit gaan dat zij een claim op een kamer kunnen leggen. Het voor jezelf na gaan welke werkzaamheden je wilt verrichten, welke collega's je hierbij wilt of kan betrekken en daar bij de plek kiezen is essentieel. Dus ook domeinoverstijgend of misschien wel Werkplein overstijgend. Dus ook op een andere locatie je werk doen en of op het hoofdkantoor. Dit aspect is sterk onderbelicht gebleven toen ik nog voor Alexanderplein en Dynamostraat werkte.

Alles met betrekking tot de flexibele inzet moet gaan in goed overleg. Er moet inspraak zijn van de werknemer. Transparantie vanuit het bedrijf.

graag duidelijkheid over de toekomst. geen management by speech maar management by management

Garantiedenken uit de vorige vraag is oud denken. Flexibele inzet gaat uit van de verantwoordelijkheid medewerker. Werkgever creëert mogelijkheden.

Hoe altijd wel een goede mix tussen specialisten en generalisten in je organisatie.

Het grootste probleem van flexibel werken is voor mij dat ik nogal hecht aan een vaste plek.

Mijn standpunt in flexibel werken is dat ik het zal doen als het moet (en dat went dan ook wel weer). Maar liever hou ik alles zoals het nu is.

Heb me al enige tijd geleden aangemeld bij het CMC. Tot nu toe heeft niemand contact met mij opgenomen (behalve voor het toesturen van afwijzingen op sollicitaties) Zit in een coachingstraject maar heb weinig hoop op verandering in mijn persoonlijke situatie

Momenteel is de prijs hiervoor het vormen van een serviceorganisatie die volledig gericht is op het beheersen en standaardiseren van zaken en totaal niet op innovatie. vernieuwing en goed voeling houden met wat het primair proces nodig heeft om goede resultaten te halen. Elke nuance ontbreekt in deze centralisatiedrift. Dat tempert mijn enthousiasme nogal.

Zolang veranderingen beïnvloedbaar zijn is het leuk om mee te werken. Zorg dat mensen invloed hebben en houden op veranderprocessen.

Flexibele inzet moet wel vrijwillig zijn en passen bij de persoon.

Het is voor mij vooral een praktische kwestie. Ik woon niet in Rotterdam. dus e.e.a. moet goed aan te rijden zijn/voldoende parkeergelegenheid. Daarnaast moet het. net als nu. goed te combineren zijn met prive/kinderen.

De inzet van interim managers met de opdracht resultaten te halen (logisch) met tegelijkertijd de opdracht om de afdeling op te schonen vwb personeel verloopt niet altijd transparant en fatsoenlijk. Er wordt voorbijgegaan aan functieomschrijvingen en personeel wordt te kennen gegeven misschien beter op te kunnen stappen wegens onvoldoende kennisniveau (overigens ongemotiveerd). Tevens wordt tussen neus en lippen ook aangegeven een lager ingeschaalde baan te moeten accepteren. fouten worden uitvergroet en de angst regeert. Let wel dit statement is geen frustratie mijnerzijds maar een constatering. Vrijwillige mobiliteit staat hoog in het vaandel maar het vrijwillige aspect is ver te zoeken. Aan personele zorg cq human resource management ontbreekt nog al wat binnen het concern. er wordt onnodig personeel beschaaid.

Van groot belang dat het management niet blijft vasthouden aan traditionele sturingsmethoden om controle uit te oefenen op bijvoorbeeld het aantal werkuren. Hiernaast heeft het management ook traditionele denkbeelden over het aanwezig. zichtbaar zijn van de werknemer. Er zijn nog veel leidinggevenden die van mening zijn dat aanwezigheid op de werkvloer een must is.

Rotterdam communiceert nauwelijks over flexibeler werken en vraag je vervolgens het hemd van het lijf over hoe je het ervaart. Ik ervaar dat als behoorlijk krankzinnig. Dat hele een concern idee gaat langs veel mensen heen. In ieder geval langs mij

Ik ben arbeidsgehandicapt. Dit maakt flexibel werken fors moeizamer

Is altijd een optie bij mij geweest.

Bij flexibele inzet: wordt er ook bedacht dat mensen ingewerkt dienen te worden? De juiste opleiding moeten hebben?

Zoals gewoonlijk waren er vragen bij waarop mijn antwoorden niet als alternatief geschetst werden. Tot op heden heb SoZaWe, maar ook het concern als één grote poel van vriendjespolitiek beschouwd. Ben geen vriendje, maar criticus. Ben ondertussen WO afgestudeerd en ben al 15 keer voor banen gepasseerd met de meest domme motivaties. Doe eens onderzoek naar afgewezen personen en waarom die afgewezen zijn zou ik zeggen. Een goede insteek lijkt mij dat sollicitatierondes door een onafhankelijke schaduwcommissie ook gedaan worden. Vooral bij schaal 10+ functies. Flexibiliteit en mobiliteit wordt alleen voor drop-outs serieus ingezet, maar als je binnen je vak goed functioneert en geen vriendje bent dan is flexibiliteit en mobiliteit een grote farce. Desondanks blijf ik. Heb schaal 10 en zit droog en als ambtenaar hoef je niet veel te presteren.

Flexibele inzet lijkt een doel op zich te worden. Dat kan niet de bedoeling zijn. De kwaliteit van het werk staat voorop.

Door het nieuwe werken, hebben wij als medewerkers al een hoop ingeleverd. Ik zie tot op heden geen meerwaarde. Echter alleen een minderwaarde. Daar ik voor mijn gevoel tot op heden het gevoel krijg dat ik alleen maar meer moet leveren en flexibeler moet zijn. Hetgeen wat beloofd was zie ik niet terug in de praktijk. Je ben alleen en gaat steeds verder weg zitten van de rest!!

Binnen onze organisatie is de focus vooral op de uitvoering dus de mannen en vrouwen op straat. De afdeling waar ik zelf werkzaam ben is een onderdeel van een afdeling Parkeervoorzieningen. Op deze afdeling worden parkeergarage's en Parkeerautomaten beheerd. Hoewel wij het grootste deel van de inkomsten voor het Parkeerfonds genereren is er weinig tot geen aandacht voor onze afdeling.

Flexibele inzet van mensen moet niet het doel maar een goed alternatief in uitzonderingsgevallen worden.

Schoenmaker blijf (zoveel mogelijk) bij je leest !!

Enkele vragen hebben ook met leeftijd te maken. Sommige antwoorden kunnen negatief overkomen maar heeft ook met leeftijd te maken. Veranderingen kunnen verfrissend zijn, maar sta daar wel huiverig tegenover.

Geen bezwaar voor flexibel werken. Graag wat begrip voor gezondheid en omstandigheden thuis.

Ik zou voortaan het voor u zo duidelijke begrip flexibel werken introduceren! Waar is dit onderzoek voor bedoeld? en waarom is het zo belangrijk daar aan mee te doen?

Op mijn leeftijd is het niet erg makkelijk om nog te veranderen. EN NIET ELKE VERAN-
DERING HOEFT OOK EEN VERBETERING TE ZIJN?

Mijn wantrouwen is ingegeven door de enorme bezuinigingsdoelstelling waar we voor staan. Schuiven met mensen al naar gelang het de werkgever uitkomt. Dat zou flexibele inzet op zijn slechtst zijn. Op zijn best is het goed voor zowel werknemer als werkgever.

De visie van de organisatie mbt flexibele inzet blijft vaag. Daardoor is het voor mij moeilijk om daar een gevoel van te krijgen en daar een mening over te vormen. Het lijkt er nu soms op als of bezuinigen de belangrijkste motieven zijn voor flexibele inzet.

Mijns inziens is de gemeente Rotterdam amper flexibel/mobiel. Er wordt slecht gebruik van gemaakt.

Het is altijd een beetje eng voor de mensen als er veranderingen voor de deur staan. Ik kan me voorstellen dat de 'verstokte ambtenaar' hier helemaal niet op zit te wachten. Mijn advies... neem meer mensen aan uit het bedrijfsleven. Dit scheelt veel manuren!

Het voordeel van met elkaar op een afdeling zitten is het contact wat je opbouwt en de betrokkenheid bij de afdeling. Mijn zorg bij flexibel werken is dat je dit een beetje kwijt raakt.

Ik kan me er (nog) niet echt iets bij voorstellen. vandaar mijn 'neutraal'. Het kan leuk zijn en vernieuwend maar het kan ook negatief uitpakken (minder vrij om werkzaamheden te doen naar eigen inzicht bijvoorbeeld. of als er geëist wordt dat je om 9.00 begint bv)

Ik heb bij de laatste paar vragen veel neutraal ingevuld dit omdat het flexibel werken wel goed is maar voor mij niet echt is weg gelegd omdat ik van ver kom.

Ik werk sinds mei 2008 60 prc. voor de deelgemeente en 40 prc. voor de Bestuursdienst. Ik ervaar dat flexibele inzet mijn effectiviteit erg bevordert, dit komt de deelgemeente en de Bestuursdienst (DMC) ten goede.

Flexibele inzet van medewerkers is prima voor het concern Rotterdam. Er wordt veel over dit onderwerp gesproken op de werkvloer. De medewerkers hebben toch bepaalde angsten over het flexibel werken. Vragen zoals: Wat als je naar een andere afdeling gaat en daar ook weer wordt gereorganiseerd. Wordt dan de regel gehanteerd Last in. first out? Hoe zit het met promotiekansen als je naar een andere afdeling wordt overgeplaatst? Moet je. je dan iedere keer opnieuw gaan bewijzen? Dan kom je geen stap verder. Er zijn mensen die bepaalde vergoedingen ontvangen voor Bijvoorbeeld BHV. Raak je deze kwijt als je wordt overgeplaatst?

Waarom wordt er zo stug omgegaan met 4 x 9 uur werken? Kunnen de procedures hierin worden versoepeld? in de uitvoering (directievoering) bij I Stad hebben 2 directievoerders mijns inziens een zeer goed voorstel gedaan in het kader van 4 x 9 uur werken. Dit voorstel wordt door het MT afgebrand omdat het afwijkt van de huidige regelgeving voor wat betreft 4 x9 uur werken. Als laatste wens ik jullie heel veel succes met het project.

Laat alles maar op me afkomen. Ik kan slecht tegen veranderingen. maar soms heb je geen keus en moet je mee gaan met je organisatie. Dit is ook deels je eigen verantwoordelijkheid als je werkt.

Ik vind het belangrijk dat flexibele inzet in samenspraak met de leidinggevende gebeurt en niet wordt opgelegd. De nieuwe baan moet wel in je belangstellingszone liggen. Voldoende uitdagingen bieden en leermogelijkheden in zich hebbe.n

Ik denk dat nog veel onduidelijkheid bij medewerkers bestaat over wat exact met flexibiliteit wordt bedoeld.

In 10 jaar tijd ben ik nu net aan mijn derde functie binnen Rotterdam begonnen. Ik hoop de laatste jaren nog op meerdere plekken van het concern mijn bijdrage te mogen leveren.

Het CMc benadert mij niet voor flexibel werken. Ik verwacht meer actieve betrokkenheid en voorstellen.

Ja, ik hoop dat we meer naar een open organisatie toe groeien. Gericht op samenwerken en onderling vertrouwen, dit zijn op het oog misschien wat lege woorden. Maar zij zeggen mij heel veel omdat ik ze zo mis in de gemeente Rotterdam. Rotterdam is zo mooi om voor te werken, maar doet zo weinig voor het werkklimaat.

Dat ik het eens ben met deze aanpak maar er absoluut niet van ben overtuigd dat het niet uitmaakt waar je je werk doet. Affiniteit met de inhoud is van wezenlijk belang voor inspiratie/drive/energie.

Ik ben nog niet op een andere manier gaan werken vandaar dat ik op enkele vragen met neutraal heb geantwoord.

Het belang van de individuele werknemer die kiest voor een bepaalde organisatie of soort functie moet niet worden onderschat. Demotivatie, met al zijn negatieve bijeffecten, ligt daarmee op de loer.

Begin met het onderkennen van de kwaliteiten van het personeel en redeneer vandaaruit verder naar de functies die hierop aansluiten. Momenteel zijn er niet eens functioneringsgesprekken laat staan dat men bij jonge hoogopgeleide mensen kijkt naar carrièreontwikkeling wat ertoe leidt dat deze relatief snel weer uitstromen en je met de starre bestaande niet flexibele werknemers blijft zitten gezien het vergrijzingsprobleem binnen gemeente Rotterdam. Kwaliteit van management laat veel te wensen over. Veel bedrijfsgericht gaan werken en denken. Mensen een ontwikkelingspad bieden en hierin voorzien dmv opleidingen, mentorship en dergelijke.

Flexibel inzet: heel belangrijk voor de toekomst van de organisatie

Ik vind het een positieve ontwikkeling, zeker om je eigen kennis en ervaring op een hoger niveau te krijgen. Tevens zie ik er geen bedreiging in om iets anders te gaan doen, het verbreed je horizon en kan je helpen beter begrip te krijgen voor gemaakte keuzes.

Waarom wordt er niet gevraagd wat er onder flexibel werken wordt verstaan? Ik krijg het idee dat we inzetten waar nodig is mooier verkopen. Dus een lagere functie moeten accepteren en toch propageren dat het een mooie loopbaanontwikkeling is. Wees eerlijk over het doel van flexibel werken is mijn advies.

Zolang flexibiliteit en mobiliteit in samenspraak gaat met medewerkers zie ik weinig problemen. Echter, wanneer er voor medewerkers beslist gaat worden zie ik dit wel als een bedreiging.

Als de ondersteuning rondom werken op een juiste wijze word gegarandeerd en ingevoerd is het een geweldig instrument tot resultaten en ontwikkeling.

Flexibele inzet vergt een flexibele leiding in een flexibele werkomgeving. M.a.w. er moet sprake zijn van een evenwichtigheid. Je kunt niet verwachten dat een werknemer zich flexibel opstelt als de organisatie en de leiding zich minder of niet flexibel opstelt.

Ik werk op papier nog in een oude functie. op een andere plek, maar aanstelling laat al maanden op zich wachten. En het ene nieuwe concernfunctiehuis blijkt in plaats van vervangend. extra te zijn. Verder is het bizar hoe (praktisch) onmogelijk het is om binnen het domein van een andere dienst te werken. Ik besta nu dus twee keer. Ik wil best flexibel zijn. maar liever niet schizofreen. Dit is niet het Nieuwe Werken en niet één concern. Dit is heel onpraktisch. Je kan nog makkelijker thuiswerken. Laatste algemene opmerking: De organisatie (concern) is het afgelopen jaar verder verstijfd (in een kramp geraakt). ipv flexibeler geworden agv taakstellingen / bezuinigingen / detacheringen ed. Hierdoor hoor ik veel verzuchting, gelatenheid en kritiek om me heen, terwijl deze vragenlijst vooral toewerkt naar blije, positieve antwoorden. Ontken niet dat taakstellingen en bezuinigingen tot onzekerheid en negatieviteit leidt. Bied een realistisch perspectief en maak dat waar (op alle fronten).

Ik ben er van overtuigd dat flexibel werken onontbeerlijk is. het biedt ook uitdaging en is verfrissend. Ik hoop wel dat het goed gefaciliteerd gebeurt en niet op een half been! Met vriendelijke groet.

Als flexibele inzet leidt tot het centraal (Shared Service Organisatie) je werkzaamheden uit te moeten voeren voor verschillende organisaties spreek mij dat niet aan. Uitdager lijkt mij om eventueel op projectbasis wel direct betrokken te zijn bij een organisatie en dus niet op afstand.

Flexibiliteit moet gepaard gaan met investeren in het personeel. Opleidingbudget wordt nooit benut om werkelijk te investeren in personeel. Manager mogen duren trainingen volgen in tegenstelling tot het personeel. Om flexibel te kunnen werken moet je kennis en kunde actueel houden en zul je levenslang moeten leren. De organisatie moet dit stimuleren en gemotiveerd personeel die kans ook bieden. Tot nu toe zie ik dit in het beleid niet terug. De keerzijde is echter wel dat medewerkers daarentegen opleidingen in (deels) eigen tijd moeten volgen.

Flexibel werken heeft voordelen. maar moet door beide partijen positief benaderd worden. Zowel werknemer als ontvangende organisatie. Het werken binnen een andere dienst levert alleen maar een verbreding op en is positief.

Slecht management is de crux bij onze dienst. De medewerkers zijn betrokken maar krijgen stank voor dank.

Als leidinggevende is het binnen de zelfde organisatie beter om flexibel te werken dan een totaal andere organisatie. Voordeel van flexibel werken is wel dat je noodgedwongen aan iets leuks/nieuws begint.

Op dit moment werk ik al tot op zekere hoogte flexibel(af en toe bij een andere dienst). Ik loop regelmatig tegen blokkades op zoals detachering (doorbelasting: uurtarieven verschillen

per dienst) en ICT-voorzieningen (geen toegang tot alle gewenste pakketten, extra accounts, etc.) Dit maakt het flexibel werken niet eenvoudig. Wat mij betreft zijn dit een belangrijke drempels om weg te werken om 'flexibele inzet' echt aantrekkelijk te maken.

Flexibel werken vraagt om andere faciliteiten, vanuit iedere locatie (ook thuis) toegang tot het netwerk, één toegang tot alle locaties en apparatuur waarvoor een tag is vereist. Telefonisch bereikbaar onder één nummer. Daarnaast moet duidelijkheid bestaan over (veranderende) hiërarchische structuren bij flexibel werken.

Open communicatie en duidelijkheid verschaffen aan de medewerkers

Ik heb meegemaakt dat flexibel werken voor een teamleider betekent dat je onmiddellijk alles laat vallen waaraan je op dat moment bezig bent. Er wordt dan van je verwacht dat je onmiddellijk invalt op die bepaalde plaats zonder tegenstribbelen. Dit vind ik een moderne vorm van slavernij.

Ik merk er nog maar weinig van.

Ik merk niets van Bureau Mobiliteit, zij hebben geen match voor mij gevonden terwijl ik daar sta ingeschreven omdat mijn huidige baan stopt eind mei. Ik heb zelf 3 x gesolliciteerd op vacatures op Sjaan waarbij zelfs 1 vacature identiek was aan mijn huidige tijdelijke functie maar bij andere deelgemeente. Geen match door het bureau dus. Uiteindelijk ben ik daar aangenomen maar - geheel op eigen kracht en door zelf Sjaan bij te houden.

Ik wil door werken tot mijn pensioen en een vaste plaats.

Belangrijk aspect bij flexibele inzet vind ik de identificatie met een dienst/afdeling waarvoor je werkt. Persoonlijk heb ik veel meer met fysiek dan met sociaal, beiden behorend tot de organisatie Gemeente Rotterdam.

Grotere identificatie vergroten de betrokkenheid, het gevoel van trots en daarmee de intrinsieke motivatie.

Gebruik kunnen maken van thuis (tele)werken

Binnen de flexibele inzet stel ik een vast bureau erg op prijs. Na één jaar mis ik nog steeds mijn ladenblok. Het elke dag opnieuw moeten instellen van stoel, bureau en beeldscherm ervaar ik als erg vervelend. Ook de omgevingsherrie in de kantoortuin ervaar ik als storend.

Flexibele inzet binnen de afdeling vindt ik totaal geen probleem. Overplaatsing naar andere gemeentelijke afdelingen vind ik niet prettig omdat ik werkzaam wil blijven in het vakgebied waarvoor ik mijn opleiding heb gehad

Zeg er ook gewoon bij dat flexibel werken een efficiëntieslag als achtergrond heeft en toets bij mensen het urgentiegevoel hiervoor.

Ik hoop dat er echt aandacht besteed gaat worden aan flexibele inzet en de gemeente de uitslag van dit onderzoek gebruikt om e.e.a. een zo goed mogelijke invulling te geven.

Wat is flexibel. Per mens is dit verschillend. Wat wordt verwacht? Voor de ene mens is een verhuizing naar een andere kamer al een hele opgave.