



GEEF PRIORITEIT AAN MOBILITEIT

EEN BESTUURSKUNDIG ONDERZOEK NAAR DE
BELEMMERINGEN BIJ INTERNE MOBILITEIT EN
EMPLOYABILITY VAN MEDEWERKERS BINNEN EEN GROTE
GEMEENTELIJKE ORGANISATIE

Jana de Rooij
Erasmus Universiteit
Augustus 2021

MASTERSCRIPTIE BESTUURSKUNDE

Governance en Management van Complexe Systemen (GMCS)

Erasmus Universiteit Rotterdam

Aantal woorden: 19.597

Jana de Rooij - 581245

Begeleider: Prof. Dr. Harry Geerlings

Tweede lezer: Dr. Warda Belabas

Stageorganisatie: Gemeente Den Haag

Stagebegeleiders: Paola Verduyn Lunel & Reinier van Esch

VOORWOORD

Gedurende de periode januari tot juli ben ik slechts twee keer op het Spui geweest en negen keer op de campus van de Erasmus Universiteit. (Af)studeren en stagelopen tijdens een pandemie is een grote uitdaging. Ondanks deze fysieke afstand is het me toch gelukt om dit onderzoek af te ronden en daar ben ik trots op.

Bij aanvang van mijn stage bij de gemeente Den Haag had ik nog geen onderzoeksonderwerp in gedachte. In de eerste paar weken ben ik dan ook een aantal keer gewisseld van onderwerp. Toen ik na een aantal weken nadacht over prangende vraagstukken waar medewerkers binnen de organisatie last van hebben, was het me duidelijk: de (beperkte) interne mobiliteit. Dit is een onderwerp dat sterk leeft binnen de organisatie waar relatief weinig inzicht in bestaat. Telkens als ik met andere collega's over mijn onderzoek aan het sparren was, bleek dat zij het erg waardeerden dat hier onderzoek naar werd gedaan. Dit heeft me erg gemotiveerd om dit onderzoek uit te voeren.

Zonder de aanmoedigende woorden van mijn mede-stagiairs was dit onderzoek me niet gelukt. Ik wil daarnaast mijn stagebegeleiders Paola Verduyn Lunel en Reinier van Esch van harte bedanken voor hun adviezen. Waar Paola met haar kritische vragen ervoor zorgde dat ik mezelf bleef uitdagen, zorgde Reinier ervoor dat ik hierin niet doordraafde en het onderzoek uitvoerbaar bleef. Tot slot wil ik mijn respondenten van de gemeente Den Haag bedanken. Zonder jullie was mijn onderzoek niet mogelijk geweest. Nogmaals bedankt voor het risico dat jullie hebben genomen om jullie eerlijke gedachten en ervaringen met mij te delen.

Van de Erasmus Universiteit wil ik mijn scriptiebegeleider prof Dr. H. Geerlings bedanken. Dankzij zijn adviezen en suggesties heb ik dit onderzoek kunnen afronden. Mijn medestudenten wil ik bedanken voor de talloze overleggen over onze onderzoeken.

Tot slot wil ik mijn dierbaren bedanken, die me gemotiveerd en gedisciplineerd hebben gehouden. Zonder jullie steun en inhoudelijke bijdragen had ik dit niet gekund.

Tilburg, augustus 2021

SAMENVATTING

Uit verschillende kwantitatieve interne onderzoeken is gebleken dat de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden binnen de gemeente Den Haag door medewerkers als beperkt worden ervaren. Dit onderzoek betreft de kwalitatieve duiding van deze ervaring. In het bijzonder richt het zich op de employability van medewerkers, beschikken zij over de juiste kennis en vaardigheden om ook andere functies succesvol in te vullen? De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *‘Welke belemmeringen weerhouden medewerkers om binnen de gemeente Den Haag naar een andere functie door te stromen?’*. Door middel van vijftien interviews zijn deze belemmeringen in kaart gebracht. De belemmeringen die medewerkers ervaren hebben betrekking op verschillende factoren:

Allereerst ervaren de medewerkers de mogelijkheden tot interne mobiliteit als beperkt. Hoewel de organisatie denkt voldoende interne functies aan te bieden, ervaren medewerkers dit aanbod als onvoldoende. Dit komt met name door het verdwijnen van tussenlagen, waardoor de doorgroei binnen teams moeilijker is geworden. Daarnaast worden medewerkers belemmerd door het ontbreken van loopbaanbeleid. Hierdoor bestaat er onduidelijkheid over functies waarnaar medewerkers kunnen doorstromen en kunnen leidinggevenden medewerkers niet goed begeleiden in dit proces. Een andere belemmering is een onveilige organisatiecultuur, waardoor medewerkers niet met leidinggevenden en collega's in gesprek gaan over loopbaanwensen en ambities. Ook zorgt de onduidelijke rolverdeling voor een belemmering: medewerkers weten niet wat hun eigen rol binnen het proces is en wat zij van leidinggevenden en P&O mogen en kunnen verwachten.

Verschillende andere HR-beleidsthema's hebben negatieve bijeffecten voor de interne mobiliteit binnen de organisatie. Zo zorgt het formatieprincipe voor belemmerende regels bij tijdelijke functies en klussen waardoor medewerkers om contractuele redenen niet door kunnen stromen. Het integraal management zorgt daarnaast voor weinig aandacht voor de lange termijn. De focus van integrale managers ligt op de dienstverlening op de korte termijn en te weinig op de ontwikkeling van medewerkers. Ook zorgt het anoniem solliciteren voor belemmeringen van medewerkers met een migratieachtergrond doordat zij onverwachts met racisme en discriminatie te maken krijgen.

Tot slot zorgt de manier waarop werving en selectie wordt uitgevoerd voor belemmeringen. Binnen de organisatie wordt naast de officiële procedures vaak gebruik gemaakt van informele werving en selectie. Uit dit onderzoek blijkt dat netwerken en nepotisme binnen de gemeente Den Haag een rol spelen binnen zowel de officiële als de informele werving en selectie. Dit zorgt voor ongelijke kansen en wekt wantrouwen van medewerkers op.

Om de interne mobiliteit en employability binnen de gemeente Den Haag te vergroten, wordt in dit onderzoek aangeraden om (1) in te zetten op eigen regie van medewerkers, (2) leidinggevenden te ontlasten op het gebied van interne mobiliteit en employability, (3) de positie en betrokkenheid van

P&O te versterken en (4) te investeren in een positieve en veilige organisatiecultuur. Door prioriteit aan mobiliteit te geven, blijven de medewerkers én de organisatie inzetbaar en flexibel op de lange termijn, en wordt interne mobiliteit van en voor iedereen.

INHOUDSOPGAVE

Masterscriptie Bestuurskunde	1
Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
1. Introductie	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doel- en vraagstelling	9
1.4 Maatschappelijke relevantie	9
1.5 Wetenschappelijke relevantie	10
1.6 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Interne mobiliteit	12
2.2 Employability	15
2.3 Afstemming: werving en selectie	19
2.4 Conceptueel model	20
3. Methodologie	22
3.1 Kwalitatief onderzoek	22
3.2 Dataverzameling	23
3.3 Data-analyse	25
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	25
4. Resultaten	27
4.1 Steekproeftrekking	27
4.2 Mogelijkheden tot interne mobiliteit	30
4.3 Employability	33
4.4 Afstemming: werving en selectie	47
5. Conclusie	52
5.1 Beantwoording deelvraag 1	52
5.2 Beantwoording deelvraag 2	53
5.3 Beantwoording deelvraag 3 (aanbevelingen)	55
5.4 Beantwoording hoofdvraag	58
5.5 Discussie	60

Bibliografie	62
Bijlagen	65
Bijlage 1. Operationalisatie	65
Bijlage 2. Topiclist	67
Bijlage 3. Codeerschema	69

1. INTRODUCTIE

1.1 AANLEIDING

Medewerkers die vertrekken bij een werkgever omdat zij het gevoel hebben geen ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie te hebben en eenvoudiger bij een andere organisatie aan een andere functie kunnen komen, is geen fraai beeld. Uit verschillende onderzoeken van de gemeente Den Haag blijkt dat de beperkte doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie een grote bijdrage leveren aan ontevredenheid van medewerkers en een belangrijke vertrekreden zijn. (Gemeente Den Haag, 2020; Gemeente Den Haag, 2021). Op dit moment wordt de interne mobiliteit binnen de gemeente Den Haag als slecht ervaren door medewerkers. Zij hebben het idee dat ze binnen de organisatie geen nieuwe functie kunnen vinden. Daarentegen denken zij wél een functie bij een andere organisatie te kunnen vinden (Gemeente Den Haag, 2020). Het gaat in dit geval om de beleving van de medewerker, onduidelijk is in hoeverre dit feitelijk gezien klopt. Voor zowel de organisatie als de medewerkers is dit geen wenselijke situatie. De organisatie wil een goede werkgever zijn en kansen bieden aan haar medewerkers die zich bewust zijn van de kansen die zij krijgen. Voor de organisatie zijn aan de huidige situatie hoge kosten verbonden, onder andere door het menselijk kapitaal dat vertrekt. Medewerkers willen binnen de organisatie de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en door te groeien naar andere functies.

De gemeente Den Haag wil een aantrekkelijke en moderne werkgever zijn voor haar medewerkers. Om dit te bewerkstelligen is zij het programma Modern Werkgeverschap gestart. In dit programma wordt het strategische personeelsbeleid vastgesteld. Het programma is onderverdeeld in vier thema's, die opgaven worden genoemd: (1) Binden & Boeien, (2) Diversiteit & Inclusie, (3) Duurzame inzetbaarheid en Gezonde Organisatie en (4) Vakmanschap, Leren en Ontwikkelen. Deze vier opgaven werken samen aan het moderniseren van het strategisch personeelsbeleid binnen de organisatie, zowel binnen als tussen de opgaven (Intern document Gemeente Den Haag, 2021).

Veel HR vraagstukken binnen de organisatie kunnen niet los worden gezien van de vier opgaven. Zo ook het vraagstuk van interne mobiliteit: vanuit het Binden & Boeien perspectief is het zeer wenselijk dat medewerkers uitgedaagd worden in de werkzaamheden en dat de werkzaamheden de medewerkers boeien. Daarnaast is het vanuit deze opgave van belang om de medewerkers aan de organisatie te binden, en push factoren om naar een andere organisatie te vertrekken zo veel mogelijk beperkt blijven. Vanuit de opgave Diversiteit & Inclusie is het voor dit vraagstuk van belang dat in het mobiliteitsbeleid iedere medewerker gelijke kansen krijgt. Om deze reden wordt in dit onderzoek inclusief management als expliciete doelstelling opgenomen. De derde opgave, Gezonde Organisatie & Duurzame inzetbaarheid is ook relevant voor dit vraagstuk. Duurzaam inzetbare medewerkers zijn medewerkers die energie uit hun werk halen, fysiek en mentaal geschikt zijn voor hun werk en in staat

zijn om hun werk in de toekomst te blijven doen (Gemeente Den Haag, 2021). In de wetenschappelijke literatuur wordt voor duurzame inzetbaarheid vaak de term employability gebruikt. Employability wordt dan gedefinieerd als het vermogen van een werknemer om verschillende werkzaamheden en functies te vervullen, binnen en buiten de eigen organisatie, zowel nu als in de toekomst (De Vries et al, 2007; Van Vuuren et al., 2011). De vierde opgave Vakmanschap, Leren en Ontwikkelen is vanzelfsprekend betrokken bij dit vraagstuk. Interne mobiliteit vereist en draagt bij aan een continue ontwikkeling van medewerkers.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2019 bleek dat een groot gedeelte van de medewerkers denkt eenvoudiger binnen een andere organisatie een functie te kunnen bemachtigen dan binnen de eigen organisatie (Gemeente Den Haag, 2020). In het vertrekredenenonderzoek van de gemeente Den Haag (2020) noemde 40% van de medewerkers die de organisatie vrijwillig hebben verlaten het gebrek aan mogelijkheden om te ontwikkelen en door te groeien als belangrijkste reden. Dit is een duidelijk signaal van vrijwillig vertrekkende medewerkers. De beperkte interne mobiliteit bij de organisatie zorgt niet alleen voor ontevreden en minder gemotiveerde medewerkers maar is dus ook een belangrijke reden voor vertrek. Het gevaar bestaat dat juist de talentvolle medewerkers met groei- en ontwikkelpotentie de organisatie verlaten.

Medewerkers van de gemeente Den Haag ervaren beperkte ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden. De bestaande onderzoeken onder Haagse ambtenaren geven een algemeen, kwantitatief, beeld van de situatie en daarmee nog onvoldoende aanknopingspunten voor beleid. Dit onderzoek wil de analyse verdiepen om zo aanknopingspunten te kunnen formuleren. Dit kan bijdragen aan een herzien mobiliteitsbeleid dat is afgestemd op de huidige organisatie en aansluit op het huidige strategische personeelsbeleid.

De beperkte interne doorstroming kan verschillende oorzaken hebben. Dit onderzoek gaat er, gebaseerd op het aantal beschikbare vacatures van het afgelopen jaar, van uit dat er voldoende interne vacatures beschikbaar zijn. De aandacht richt zich daarom op de employability van de werknemers (beschikken zij over de juiste kennis en vaardigheden om ook andere functies succesvol in te vullen?) en de afstemming tussen inzetbare medewerkers en open vacatures in de praktijk. Concreet gaat het dan om de vraag welke factoren in de ogen van de werknemers deze afstemming belemmeren en welke factoren tot een succesvolle afstemming (is interne mobiliteit) kunnen leiden.

1.3 DOEL- EN VRAAGSTELLING

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de oorzaken van de beperkte interne doorstroming binnen de gemeente Den Haag. Hierbij wordt met name gekeken naar de employability van de medewerkers en de belemmeringen in de afstemming tussen de employability en de interne vacatures, waarbij expliciet aandacht wordt besteed aan de diversiteit en inclusie binnen de wervings- en selectieprocedures. Tot slot worden aanbevelingen gedaan om de interne doorstroming binnen de organisatie te vergroten.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

‘Welke belemmeringen weerhouden medewerkers om binnen de gemeente Den Haag naar een andere functie door te stromen?’.

Deze hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. *Hoe wordt de relatie tussen interne mobiliteit en employability (inzetbaarheid) binnen de gemeente Den Haag ervaren door medewerkers?;*
2. *Welke belemmerende en bevorderende factoren worden door de medewerkers ervaren?;*
3. *Op welke wijze kan de gemeente Den Haag de interne mobiliteit en employability van werknemers bevorderen?.*

1.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Werk speelt een grote rol in ieders leven. Dit komt niet alleen door de inkomsten die men verkrijgt dankzij het werk, maar ook door de inhoud van het werk en de ontwikkelmogelijkheden in het werk (Gesthuizen & Dagevos, 2007). Geluk blijkt ook sterk afhankelijk te zijn van het werkplezier. Werkplezier heeft een positieve invloed op andere levensdomeinen, terwijl werkstress juist een negatieve invloed heeft op andere levensdomeinen. Voor ieder individu is werkplezier of arbeidsvreugde dan ook een belangrijke factor. Ook werkgevers zijn gebaat bij werkplezier of arbeidsvreugde van diens medewerkers. Zo zijn medewerkers met werkplezier aanzienlijk productiever dan medewerkers zonder werkplezier. Ook voorkomt werkplezier vaak verzuim en arbeidsongeschiktheid (Gesthuizen & Dagevos, 2007).

Op dit moment wordt het werkplezier van de medewerkers van de gemeente Den Haag beperkt door de beperkte ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden. Dit blijkt uit de verschillende kwantitatieve onderzoeken die binnen de organisatie uitgevoerd zijn, zoals het meest recente medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2019 en het vertrekredenenonderzoek van 2020 onder

vertrekkende medewerkers. Door gebruik te maken van kwalitatieve onderzoeksmethoden wordt duiding gegeven aan de beweegredenen achter de kwantitatieve data.

Zowel medewerkers als de organisatie zijn gebaat bij het inzetten op employability en interne mobiliteit. Medewerkers met een hoge inzetbaarheid zijn essentieel voor organisaties om flexibel te zijn en blijven. Indien een organisatie de ontwikkeling van medewerkers stimuleert, zullen medewerkers eenvoudiger kunnen reageren op nieuwe of veranderende vragen (Van der Heijde et al., 2018). Dit onderzoek draagt bij aan het vergroten van de employability en interne mobiliteit van medewerkers binnen de gemeente Den Haag, door in kaart te brengen hoe het versterken van employability bij kan dragen aan de interne mobiliteit, om zo medewerkers te stimuleren zich te blijven ontwikkelen.

1.5 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De interne mobiliteit en employability van medewerkers is lastig meetbaar. Verschillende actoren en structuren dragen hieraan bij. Bij het bestuderen van interne mobiliteit en employability vanuit het medewerkersperspectief wordt vaak één van de twee concepten bestudeerd (Nauta et al., 2009; Akkermans et al., 2019; De Vos et al., 2011; Fedorova et al., 2019; Wilcox et al., 2021. McCarthy, 2017). Hierbij wordt verondersteld dat de concepten onafhankelijk van elkaar zijn. Uit verschillende onderzoeken blijkt echter dat er wel degelijk een relatie bestaat tussen de twee concepten. In dit onderzoek worden beide concepten dan ook onderzocht, waarbij specifiek aandacht wordt besteed aan de relatie tussen de concepten. Dit levert waardevolle inzichten op over de complexiteit van het vraagstuk en de verschillende factoren die hierin een rol spelen.

Veel literatuur over employability richt zich op kernmerken van individuen (persoonlijkheid, aanpassingsvermogen) en het meten van employability (Clarke, 2018; Tentama & Anindita, 2020). In het debat rondom employability ligt de nadruk vaak op de psychologische invalshoek of het individu (Peters & Lam, 2015; Fugate et al., 2018). Employability wordt vanuit verschillende disciplines bestudeerd, waarbij de focus verschilt. Zo focust HRM zich op HR-instrumenten om de employability onder medewerkers te vergroten. De loopbaantheorie focust zich op acties van het individu, waarmee de eigen employability onderhouden wordt. Gegeven het perspectief van mijn opleiding richt ik me in dit onderzoek op een specifieke factor, namelijk de rol van de organisatie. De koppeling met interne mobiliteit wordt vaak niet expliciet gelegd. Op welke manier kan de organisatie de inzetbaarheid van de werknemers vergroten en deze medewerkers tegelijkertijd ook behouden voor de organisatie? Dit onderzoek bouwt daarmee voort op het werk van Nauta et al. (2009) en Van Harten et al. (2016). Nauta et al. (2009) benadrukken het belang van *organisational support*. In dit onderzoek speelt de *organisational support* een belangrijke rol, aangezien de organisatie de employability van medewerkers wil verhogen. In Van Harten et al. (2016) wordt gefocust op de employability van medewerkers. In dit

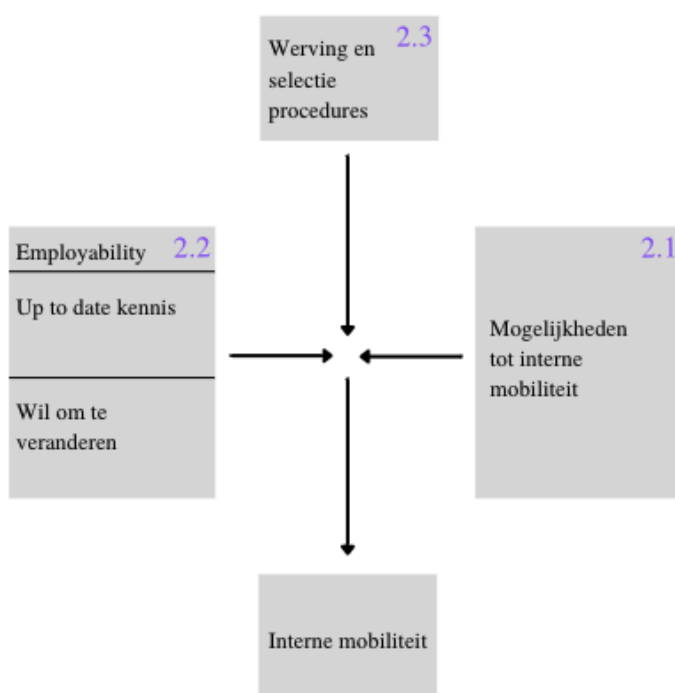
onderzoek wordt het perspectief van de medewerker gehanteerd, wat het werk van Van Harten et al. (2016) en hun medewerkersperspectief geschikt maakt als uitgangspunt.

1.6 LEESWIJZER

Nadat in hoofdstuk 1 inzicht in het onderwerp van het onderzoek wordt verschaft, worden in hoofdstuk 2 de theoretische concepten gedefinieerd en wordt het theoretische narratief voor dit onderzoek opgesteld aan de hand van relevante wetenschappelijke literatuur. In hoofdstuk 3 worden de gebruikte onderzoeksmethoden behandeld. In hoofdstuk 4 zijn vervolgens de resultaten van dit onderzoek verzameld en geanalyseerd aan de hand van het theoretische kader. In hoofdstuk 5 worden tot slot de conclusie en aanbevelingen voor het mobiliteitsbeleid gegeven, die opgesteld zijn op basis van de inzichten uit dit onderzoek.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden de theoretische kaders voor dit onderzoek geschetst. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de drie aandachtsgebieden van het proces om tot succesvolle interne mobiliteit te komen zoals besproken is in hoofdstuk 1. Deze aandachtspunten zijn weergegeven in figuur 1. Hierbij is het eerste aandachtsgebied de aanwezigheid en beschikbaarheid van banen binnen de organisatie, ofwel de mogelijkheid tot interne mobiliteit. Paragraaf 2.1 gaat in op de mogelijkheid tot en de verschillende vormen van interne mobiliteit. Het tweede aandachtsgebied, dat wordt besproken in paragraaf 2.2, betreft de employability kant van het vraagstuk. Hierin worden de definitie en de factoren die bijdragen aan employability beschreven. In paragraaf 2.3 komt de afstemming tussen inzetbare medewerkers en open vacatures aan bod: het wervings- en selectieproces. Dit proces wordt expliciet opgenomen in dit onderzoek vanwege de nadruk op diversiteit en inclusie binnen de gemeente Den Haag. Tot slot wordt in paragraaf 2.4 het conceptuele model dat is opgesteld aan de hand van de opgedane theorie weergegeven. Dit conceptuele model vormt de basis voor de dataverzameling en analyse van dit onderzoek.



Figuur 1: Structuur theoretisch kader

2.1 INTERNE MOBILITEIT

In deze paragraaf wordt het concept interne mobiliteit en de verschillende vormen die hiervan bestaan toegelicht. Tot slot worden factoren die van invloed zijn op de mogelijkheid tot interne mobiliteit weergegeven.

Arbeidsmobiliteit betreft de patronen van intra- en interorganisatiele transities gedurende iemands loopbaan (Hall & Sullivan in Ng et al., 2007). De beweging van één medewerker start veelal een kettingreactie van kansen voor andere medewerkers, doordat een nieuwe vacature vrijkomt als een medewerker van functie verandert. Op deze manier kan een kans voor één medewerker een kans voor meerdere medewerkers worden (Ng et al., 2007).

2.1.1 VORMEN VAN ARBEIDSMOBILITEIT

Er bestaan twaalf verschillende vormen van arbeidsmobiliteit, die in te delen zijn aan de hand van drie criteria: status (opwaarts, zijwaarts of neerwaarts), functie (dezelfde of nieuwe functie) en werkgever (intern of extern) (Ng et al., 2007). Dit onderzoek richt zich op interne mobiliteit, dit betreft de bewegingen waarbij de werkgever hetzelfde blijft. Externe mobiliteit betreft bewegingen waarbij de werkgever verandert. Er wordt daarnaast op het gebied van arbeidsmobiliteit onderscheid gemaakt op basis van de richting van de beweging: verticaal, horizontaal of diagonaal. In deze sub paragraaf worden deze verschillende vormen van arbeidsmobiliteit uitgewerkt.

VERTICALE INTERNE MOBILITEIT

Verticale interne mobiliteit betreft ofwel opwaartse ofwel neerwaartse mobiliteit. Hierbij beweegt een medewerker naar een hogere of lagere functie. Opwaartse interne mobiliteit betreft het bewegen naar een hogere functie binnen dezelfde organisatie. Traditioneel gezien is dit de meest voorkomende én de meest wenselijke manier van mobiliteit voor medewerkers: het zorgt voor meer status, salaris en verantwoordelijkheden (Ng et al., 2007).

Neerwaartse interne mobiliteit betreft demotie binnen dezelfde organisatie naar een lagere functie. In sommige gevallen zijn medewerkers bereid om een demotie te accepteren indien zij anders niet langer in dienst kunnen blijven. Demoties worden bijna altijd geïnitieerd door de werkgever. Medewerkers ervaren deze vorm van interne mobiliteit veelal negatief door de verminderde status, salaris en verantwoordelijkheden die hiermee gepaard gaan (Ng et al., 2007).

HORIZONTALE INTERNE MOBILITEIT

Horizontale interne mobiliteit betreft een beweging op hetzelfde functieniveau. Een horizontale beweging zorgt niet per definitie voor een verandering in status, salaris of verantwoordelijkheden. Horizontale interne mobiliteit kent drie vormen: het verkrijgen van eenzelfde functie binnen een ander vakgebied, het uitbreiden van de huidige functie met meer taken of verantwoordelijkheden of een tijdelijke andere functie binnen hetzelfde hiërarchische niveau (De Vos et al., 2007).

In het eerste geval verandert de medewerker dus van functie op hetzelfde niveau. Hierbij beweegt de medewerker naar een ander werkgebied. Kenmerkend voor deze vorm van horizontale

mobiliteit is de ontwikkeling van nieuwe inhoudelijke kennis. Doordat de medewerker inhoudelijk ander werk doet, doet de medewerker nieuwe kennis en competenties op (De Vos et al., 2007). In het tweede geval wordt de functie van de medewerker uitgebreid met meer taken of verantwoordelijkheden. Dit is dus een verrijking van de functie. Medewerkers doen nieuwe kennis en competenties op. Deze kennis en competenties zorgen ervoor dat de medewerker later eenvoudiger een opwaartse beweging kan maken. Verrijking van de functie leidt tot tevreden medewerkers: zij voelen zich uitgedaagd en kunnen nieuwe ervaringen opdoen (De Vos et al., 2007). In het derde geval verandert de medewerker tijdelijk van functie. De medewerker neemt bijvoorbeeld deel aan een project of programmateam. Medewerkers kunnen op deze manier kennis maken met andere onderdelen en personen binnen de organisatie (De Vos et al., 2007).

Horizontale mobiliteit kan zowel vrijwillig als verplicht zijn, bijvoorbeeld naar aanleiding van een reorganisatie (Ng et al., 2007). Door de opkomst van ‘platte’ organisaties is horizontale mobiliteit vergeleken met vroeger veel belangrijker geworden. Binnen platte organisaties bestaan immers minder niveaus waardoor zijwaartse interne mobiliteit vaker voorkomt dan opwaartse of neerwaartse interne mobiliteit (Ng et al., 2007).

Een derde vorm van mobiliteit betreft diagonale interne mobiliteit. Dit is een combinatie van verticale en horizontale mobiliteit bij dezelfde werkgever. Het kan gezien worden als een combinatie van verandering van baan en niveau. Hierbij beweegt de medewerker niet alleen tussen hiërarchische niveaus, maar ook naar een ander vakgebied (Feldman & Ng, 2007).

2.1.2 MOGELIJKHEDEN TOT INTERNE MOBILITEIT

Een belangrijke voorwaarde voor interne mobiliteit is de aanwezigheid van mobiliteitsmogelijkheden. Traditioneel wordt bij interne mobiliteit gedacht aan opwaartse mobiliteit binnen het piramide model: op hogere posities zijn minder functies dan op lagere posities. Dit zorgt voor grote competitie. Daarnaast vragen hogere posities om competenties, kwaliteiten en vaardigheden die niet iedere medewerker bezit (De Vries et al., 2007). Omhoog bewegen is dan ook niet altijd voor iedere medewerker mogelijk. Door de interne mobiliteit zo te benaderen, worden veel alternatieve mogelijkheden voor mobiliteit eigenlijk afgeschreven.

Zijwaartse én neerwaartse mogelijkheden behoren echter ook tot de mogelijkheden van interne mobiliteit. Op hetzelfde functieniveau zijn meer functies beschikbaar dan op een hoger functieniveau. Op een lager functieniveau zijn nog meer functies beschikbaar dan op hetzelfde functieniveau. Door zijwaartse en neerwaartse mogelijkheden ook op te nemen tot de mogelijkheden van interne mobiliteit worden de mogelijkheden sterk verruimd (De Vries et al., 2007).

2.2 EMPLOYABILITY

In deze paragraaf worden verschillende definities van employability behandeld, waarna belangrijke variabelen in de definitie behandeld worden. Vervolgens wordt ingegaan op factoren die de employability beïnvloeden: individuele kenmerken en organisationele ondersteuning.

Binnen de wetenschap bestaan verschillende definities van employability. Een groot gedeelte van de wetenschappers hanteert een soortgelijke definitie als Thijssen et al.: employability betreft de inzetbaarheid van medewerkers op de interne of externe arbeidsmarkt (2008). Dit houdt in dat medewerkers, zowel nu als in de toekomst, inzetbaar zijn in verschillende functies en in staat zijn andere functies te verwerven (Van Vuuren et al., 2011). Andere wetenschappers stellen dat variabelen als mogelijkheden, kennis en competenties en de wil om te veranderen ook thuishoren in de definitie en operationalisering van employability (Van Harten et al, 2016). Over de relatie tussen de variabelen is binnen de wetenschap nog geen consensus. In dit onderzoek wordt de definitie van Van Harten et al. (2016) gebruikt, waarbij gesteld wordt dat up-to-date kennis en de wil om te veranderen essentiële onderdelen zijn van de lange termijn inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

2.2.1. INDIVIDUELE KENMERKEN

Er is al veel onderzoek gedaan naar de individuele kenmerken van werknemers met een hoge employability (Nauta et al, 2009; Clarke, 2018; Le Blanc et al., 2019). Empirisch onderzoek laat zien dat baantevredenheid, de levensfase en de aanwezigheid van een persoonlijk netwerk van invloed zijn op de beslissingen van de werknemer om op het vlak van employability actie te ondernemen.

BAANTEVREDENHEID & ROLE BREADTH SELF-EFFICACY

Een individueel kenmerk dat een grote rol speelt bij de employability van medewerkers is de baantevredenheid. Uit eerder onderzoek is gebleken dat baantevredenheid leidt tot het voornemen om van baan te veranderen en uiteindelijke baanveranderingen. Baantevredenheid leidt daarentegen tot medewerkers die minder geneigd zijn om van baan te veranderen (Nauta et al., 2009).

Role breadth self-efficacy gaat verder dan baantevredenheid. Het betreft de mate waarin mensen zelfvertrouwen hebben en het gevoel hebben dat zij een rol kunnen dragen die verder gaat dan de vereiste werkzaamheden. Medewerkers met een hoge *role breadth self-efficacy* staan positiever tegenover innovatie, ontwikkelingen en organisatieveranderingen. Deze medewerkers kunnen echter ook interesse in de huidige baan verliezen, aangezien zij zich overgekwalificeerd voelen en daarom nadenken over het verlaten van de huidige baan (Nauta et al., 2009).

LEVENSFASE

Levensfase is een demografisch kenmerk dat van grote invloed kan zijn op de employability. Alleen de zogeheten kalenderleeftijd is niet voldoende om naar te kijken. Naarmate een medewerker ouder wordt, veranderen tal van factoren die de mobiliteit (vaak negatief) beïnvloeden. Om deze reden wordt vaak gewerkt met andere conceptualiseringen van leeftijd. Een mogelijke conceptualisering hiervan is de levensfase. Levensfasen zijn *‘een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit, die een configuratie van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé)leven met zich brengt’* (Leisink et al., p. 55, 2010).

De levensfasen van medewerkers zijn niet alleen afhankelijk van de leeftijd, maar zijn daarnaast afhankelijk van eventuele kinderen en partners. Medewerkers zonder partner en kinderen zijn het vaakst mobiel. Het veranderen van functie beïnvloedt ook de naaste familie van een medewerker. Medewerkers zullen dit effect meewegen bij de keuze voor een andere functie. Kirchmeyer (in Feldman & Ng, 2007) stelt dat getrouwde medewerkers minder snel van functie zullen wisselen, doordat zij bang zijn dat dit negatieve gevolgen kan hebben voor hun partner. Medewerkers zonder partner ervaren meer bewegingsvrijheid, doordat zij hier geen rekening mee hoeven te houden. Ook kinderen beperken de mobiliteit van de medewerker. Gesthuizen en Dagevos (2005) stellen dat de mobiliteit van medewerkers afneemt naarmate hun kinderen ouder worden.

Verschillende levensfasen die op werkgebied onderscheiden kunnen worden zijn (Leisink et al., 2010):

- Startfase: in deze fase start de medewerker zijn loopbaan. Hierbij staan het ontdekken van kwaliteiten en blinde vlekken centraal.
- Ambitiefase: in deze fase staat de ontwikkeling van de medewerker centraal. De medewerker is gemotiveerd en heeft een duidelijke ambitie.
- Combinatiefase: in deze fase zoekt de medewerker naar een werk-privé balans. Dit kan spanningen veroorzaken.
- Deskundigheidsfase: de medewerker heeft al veel kennis en ervaring opgedaan. In deze fase is zingeving van extra belang.
- Landingsfase: in deze fase wil de medewerker de loopbaan afbouwen. De medewerker heeft geen behoefte meer aan het veranderen van functie.

De levensfase waarin iemand zich bevindt kan een belangrijke rol spelen in de bereidheid tot en de wens naar mobiliteit. Aan de hand van bovenstaande levensfasen kunnen de bereidheid tot en de wens naar mobiliteit van medewerkers ingeschat worden (Leisink et al., 2010).

NETWERK

In theorie worden medewerkers geselecteerd op basis van ervaring, kwaliteiten en competenties. In de praktijk spelen relaties ook een belangrijke rol. Dit speelt bij alle functies een belangrijke rol, maar met name bij functies waarbij de werving niet openbaar gebeurt. Hierbij is het extra van belang dat de kandidaat iemand in diens netwerk heeft en getipt wordt. Ook bij functies waarbij wel openbaar geworven wordt speelt het netwerk een belangrijke rol. Indien iemand uit de sollicitatiecommissie of een invloedrijk persoon de kandidaat kent en/of voordraagt maakt de kandidaat meer kans op de functie (De Vries et al., 2007).

Demografische kenmerken spelen hierbij een belangrijke rol. Het netwerk van iemand bestaat voornamelijk uit personen met dezelfde demografische kenmerken. Zo bestaat het netwerk van mannen veelal uit mannen, en het netwerk van vrouwen veelal uit vrouwen. Het verkrijgen van toegang tot andere netwerken blijkt moeilijk. Dit zorgt ervoor dat in veel organisaties onder andere vrouwen en mensen met een migratie-achtergrond vaak achter het net vissen: de beslissingen worden vaak genomen door witte mannen (De Vries et al., 2007).

2.2.2 ONDERSTEUNING VANUIT DE ORGANISATIE

De organisatie heeft via verschillende kanalen invloed op de employability van zijn medewerkers. De literatuur noemt in dit verband expliciet het HR-beleid, de organisatiecultuur en de rol van leidinggevend. De organisatie is daarnaast ook verantwoordelijk voor de wervings- en selectieprocedures bij interne doorstroming. Deze procedures worden afzonderlijk besproken in paragraaf 2.3.

HR-BELEID

Mobiliteitsbeleid binnen organisaties is vaak gericht op medewerkers die het zonder dit beleid ook zouden redden. Voor de overige medewerkers is vaak een andere insteek nodig: het standaard beleid werkt niet voor hen. Hierbij is van belang dat periodiek met de medewerkers gesprekken worden gevoerd over de loopbaanwensen, zowel op korte als lange termijn. Het moet echter niet blijven bij slechts gesprekken, het is belangrijk dat er vooral nadruk ligt op de uitvoering. Dit blijft bij de meeste organisaties vaak achter. Echte vooruitgang op het gebied van interne mobiliteit vindt pas plaats als er voor *alle* medewerkers mobiliteitsmogelijkheden zijn en deze waargemaakt worden (De Vries et al., 2007).

Naast dat mobiliteitsbeleid inclusief dient te zijn, dient het inzicht te geven in de taken en werkzaamheden die verricht worden binnen de organisatie. Door zicht te hebben op de taken en werkzaamheden die uitgevoerd worden binnen de organisatie, kan bepaald worden wat nodig is aan

capaciteit, kennis en vaardigheden. Op basis hiervan kan een beeld met logische mobiliteitsbewegingen ontstaan. De gegevens kunnen ook gebruikt worden voor het maken van een andere indeling van functies en het opstellen van alternatieve stappen voor medewerkers. Belangrijk is dat deze gegevens ook beschikbaar zijn voor medewerkers en leidinggevendenden, en niet alleen voor de P&O afdeling. Op deze manier kunnen de medewerkers en leidinggevendenden ook in kaart brengen wat goede stappen voor de medewerker zouden kunnen zijn (De Vries et al., 2007).

ORGANISATIE CULTUUR

Volgens Nauta et al. (2009) is het succes van HR-beleid sterk afhankelijk van de organisatiecultuur. Organisatiecultuur betreft de gedeelde normen, waarden, aannames en patronen van gedrag (O'Reilly & Chatman, 1996). Organisaties die erin slagen om een cultuur te implementeren waarin ruimte is voor interne bewegingen en deze gestimuleerd worden hebben een grotere kans op mobiele medewerkers. Een organisatiecultuur waarin aandacht is voor de ontwikkeling van medewerkers draagt daarnaast bij aan het behouden van medewerkers. De aanwezigheid van uitdagingen binnen de huidige organisatie zorgt ervoor dat een belangrijke push-factor naar andere organisaties ontbreekt.

Indien de organisatiecultuur ingesteld is op de lange termijn en men de potentie en talenten van de medewerkers optimaal wil benutten is mobiliteit makkelijker. Daarnaast helpt het als de organisatie loopbaanpaden ontwikkelt, met name bij lager opgeleiden of mensen met een beperking. Als de organisatie en de medewerkers bereid zijn te experimenteren, ontstaan meer mogelijkheden voor mobiliteit (De Vries et al., 2007).

DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN

Een van de actoren binnen organisaties waar medewerkers het meest mee te maken hebben zijn de leidinggevendenden. De rol van leidinggevendenden in het proces van interne mobiliteit is de afgelopen decennia aan verandering onderhevig geweest. Voorheen lag de verantwoordelijkheid voor interne mobiliteit grotendeels bij de leidinggevendenden. Door de verandering van *lifetime employment* naar *lifetime employability* verschuift deze verantwoordelijkheid gedeeltelijk naar de medewerker zelf. Medewerkers dienen proactief te zijn en zelf de eigen loopbaan te managen (Sturges, 2005). De werkgever en de leidinggevende blijven een belangrijke rol behouden in de ontwikkeling van de loopbaan van de medewerkers. Zij dienen de ontwikkeling te faciliteren. Van medewerkers wordt verwacht dat zij de kansen benutten en zelf de regie nemen (Thijssen et al., 2008). Om te overleven in een omgeving waarin grenzen tussen banen, organisaties en rollen steeds meer vervagen is aanpassingsvermogen essentieel (Fugate et al., 2004).

Steeds meer organisaties, waaronder de gemeente Den Haag, hebben integrale managers. Dit betekent dat allerlei taken die voorheen niet bij de lijnmanagers lagen, zoals P&O taken, daar nu wel liggen

(Larsen & Brewster, 2003). Dit levert een aantal problemen op zoals: integrale managers willen deze verantwoordelijkheid vaak niet, hebben er geen kennis van of zijn niet op de hoogte van de huidige stand van zaken (Larsen & Brewster, 2003).

2.3 AFSTEMMING: WERVING EN SELECTIE

Selectieprocedures die gehanteerd worden zijn van grote invloed op de kansen van medewerkers. In dit onderzoek zijn de selectieprocedures opgenomen gezien de expliciete doelstelling om de diversiteit en inclusie van mobiele medewerkers te analyseren. Dit wordt in deze paragraaf gedaan aan de hand van de door De Vries et al. (2007) in kaart gebrachte belemmerende factoren bij werving- en selectiebeleid.

Wervingsboodschap spreekt niet aan	De toon en taal van de werving spreekt bepaalde groepen medewerkers aan, terwijl het andere medewerkers weerhoudt te solliciteren. Zo kunnen termen als flexibiliteit jongere medewerkers aanspreken, terwijl ze ouderen afschrikken. Ook zijn er mannelijke en vrouwelijke termen, waarvan het gebruik leidt tot minder sollicitaties van het andere geslacht (De Vries et al, 2007).
Wervingsboodschap bereikt kleine groep medewerkers	Vaak wordt bij wervingen slechts één kanaal gebruikt. Dit zorgt ervoor dat niet alle potentiële kandidaten bereikt wordt en de vijver van kandidaten klein is. Door verschillende wervingskanalen te gebruiken zullen meer mensen bereikt worden (De Vries et al, 2007).
Wervingsmethode sluit niet aan	De wervingsmethode zegt veel over de kandidaten die zullen reageren. Zo zullen medewerkers uit een cultuur waarin het niet gepast is jezelf aan te melden voor een hogere functie, niet snel reageren op een vacature op de interne vacaturepagina (De Vries et al, 2007).
Profiel van kandidaten sluit niet aan	Kandidaten die geselecteerd worden voor de functie lijken vaak sterk op de medewerkers die de betreffende functie uitoefenen. In een omgeving waar veel mannen werkzaam zijn, is het voor vrouwen bijvoorbeeld lastiger om een promotie te krijgen (Feldman & Ng, 2007).
Beelden van kandidaten sluiten niet aan bij beelden over functie	Deze categorie betreft de vooroordelen over mensen en over beroepen. Bij verzorgende functies worden mannen minder snel aangenomen, omdat mannen als niet-passend worden gezien voor dergelijke functies. De kwaliteiten van mensen die wel of niet erkend worden, worden beïnvloed door de heersende beelden over mensen en beroepen (De Vries et al., 2007).
Vastgeroeste beelden over de juiste kandidaat	Deze beelden betreffen algemene beelden over groepen. Ouderen hebben vaak het gevoel dat de leeftijd reden is dat zij niet gekozen zijn. Hoewel

	discriminatie op basis van o.a. afkomst, sekse en leeftijd strafbaar is, gebeurt dit vaak. Zowel bewust als onbewust (De Vries et al., 2007).
Functie-eisen	De eisen waar een kandidaat aan moet voldoen zijn vaak niet glashelder. De selectie vindt plaats aan de hand van subjectieve eisen. Deze eisen pakken vaak slecht uit voor vrouwen, mensen met een migratie achtergrond en mensen met een beperking. De eisen zijn vaak onduidelijk, zoals ‘passen binnen het team en de organisatie’. Hoe dit gemeten wordt is afhankelijk van de interpretatie (De Vries et al., 2007).
Verwachtingen bij managers	Een belangrijke rol bij interne mobiliteit wordt vervuld door het zien van mogelijkheden. Medewerkers die niet de ‘standaard medewerker’ zijn, worden vaak onderschat. ‘Standaard medewerkers’ passen in het plaatje: voor hen worden veel mogelijkheden gezien. Een voorbeeld hiervan heeft betrekking tot mannen in leidinggevende functies. Leiderschapskwaliteiten van mannen worden eerder gezien dan de leiderschapskwaliteiten van vrouwelijke collega’s. Dit hangt gedeeltelijk samen met de manier van leidinggeven van vrouwen: dit wijkt af van de (mannelijke) manier van leidinggeven die men gewend is. Dit zorgt ervoor dat er vaak meer verwacht wordt van mannelijke medewerkers dan van vrouwelijke medewerkers, zonder dat de ambities en competenties van de vrouwelijke medewerkers bekeken worden. Ook medewerkers zelf denken vaak op deze manier: ze verwachten dat ze niet over de benodigde capaciteiten beschikken, voeren het werk uit op een andere manier en zien dat als minder goed (De Vries et al., 2007).
Onderschatten afwijkende kandidaten	Het beoordelen of iemand voldoet aan de functie-eisen gebeurt aan de hand van sollicitatiebrieven en een eventueel sollicitatiegesprek. Vervolgens wordt het gedrag van kandidaten geïnterpreteerd door de sollicitatiecommissie. Deze interpretatie is gevoelig voor fouten. Zo kan het aangeven van vaardigheden die een kandidaat nog wil ontwikkelen overkomen als het hebben van zelfkennis of juist als onzekerheid (De Vries et al., 2007).

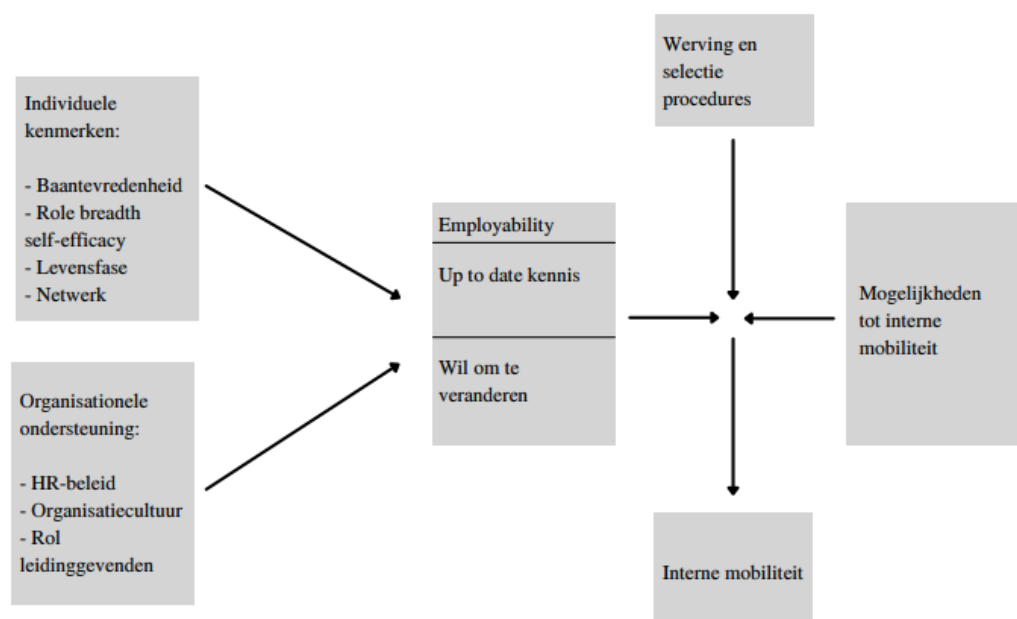
Tabel 1: Belemmerende factoren bij werving- en selectiebeleid

2.4 CONCEPTUEEL MODEL

Op basis van bovenstaand theoretisch kader is onderstaand conceptueel model ontwikkeld. Hierin zijn de belangrijkste theoretische inzichten opgenomen. Uit de literatuur blijkt dat er verschillende concepten een rol spelen die kunnen leiden tot interne mobiliteit. De daadwerkelijke beweging van medewerkers komt voort uit een samenspel van de kansen die een medewerker krijgt en de employability.

De kansen die een medewerker krijgt zijn enerzijds afhankelijk van de mogelijkheden tot interne mobiliteit, en anderzijds van de selectieprocedures die gehanteerd worden om de beschikbare vacatures te vullen. Employability van medewerkers bestaat uit up-to-date kennis en expertise en komt voort uit de wil om te veranderen. Factoren die de employability van medewerkers beïnvloeden zijn te onderscheiden in twee categorieën: individuele kenmerken en organisationele ondersteuning. Vanwege de algemene ontevredenheid over mobiliteitsmogelijkheden en -beleid ligt de nadruk in dit onderzoek op de organisationele ondersteuning. Onderzocht wordt wat de organisatie kan doen om de interne mobiliteitsbewegingen van de medewerkers te vergroten. Desondanks worden ook de andere twee categorieën opgenomen in dit onderzoek, om eventuele verschillen tussen groepen medewerkers te kunnen achterhalen.

Onderstaand conceptuele model vormt de basis voor de dataverzameling en analyse van dit onderzoek. Aan de hand van dit conceptuele model kan de interne mobiliteit binnen de gemeente Den Haag in kaart gebracht worden. Dit onderzoek biedt handvatten en uitgangspunten voor het op te stellen mobiliteitsbeleid.



Figuur 2: Conceptueel model

3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden van dit onderzoek toegelicht. Aan de hand van kwalitatieve onderzoeksmethoden is in dit onderzoek de onderzoeksvraag beantwoord. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op de keuze voor kwalitatief onderzoek. In paragraaf 3.2 wordt het dataverzamelingsproces toegelicht. De wijze van data-analyse wordt vervolgens in paragraaf 3.3 beschreven. Tot slot wordt in paragraaf 3.4 gereflecteerd op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.1 KWALITATIEF ONDERZOEK

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatieve methoden omdat het vraagstuk vraagt om een kwalitatieve beantwoording van de hoofdvraag. Het doel van kwalitatief onderzoek is *‘het begrijpen van betekenissen die mensen toekennen aan gebeurtenissen in hun dagelijkse leven’* (Boeije, p. 22, 2016). Dit wordt ook wel een interpretatieve benadering genoemd. Hierin staat de betekenisgeving van individuen centraal. De vraagstukken worden bij deze manier van onderzoek benaderd in de natuurlijke context. De sociale werkelijkheid wordt bestudeerd vanuit het perspectief van de respondenten. Bij kwalitatief onderzoek staat het inzicht verkrijgen in achterliggende mechanismen centraal. Deze vorm van onderzoek leent zich dan ook goed voor het achterhalen van de mechanismen achter de employability en mobiliteit van medewerkers van de gemeente Den Haag.

Kwalitatief onderzoek past om verschillende redenen goed bij dit onderzoek. Een belangrijke reden is dat de gemeente Den Haag een complexe en veranderlijke organisatie is. Hierbij is het van belang te beseffen dat het uitvoeren van dit onderzoek ook een interventie is. Het zet medewerkers en leidinggevenden aan het denken over de materie, wat leidt tot een groter bewustzijn. Doordat het uitvoeren van het onderzoek een interventie an sich is, zijn de onderliggende mechanismen van groot belang.

Kwalitatief onderzoek leent zich voor de ontwikkeling van theorie. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het flexibele karakter van de onderzoeksmethoden. In dit onderzoek is het onderzoeksonderwerp bepaald in overleg met de stage verlenende organisatie. De onderzoeksvraag is gedefinieerd op basis van eerdere literatuur en in overleg met de stage verlenende organisatie. Van belang is dat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van *bracketing* (Boeije, 2016). Dit houdt in dat de opgedane kennis over de literatuur tijdelijk aan de kant is gezet tijdens het verzamelen van de data. Dit is van belang om met een open blik te kunnen kijken naar de fenomenen die onderzocht worden. Tijdens de analyse van de verkregen data is de kennis juist wel benut om de resultaten te kunnen duiden. Het achterwege laten van de theoretische kennis tijdens de dataverzameling is zoveel mogelijk toegepast in dit onderzoek. Zonder te weten waar te kijken is het vrijwel onmogelijk om een fenomeen te

onderzoeken. De verkregen theoretische inzichten zijn dan ook gebruikt om richting te geven aan de dataverzameling.

3.2 DATAVERZAMELING

Er zijn 15 medewerkers van de gemeente Den Haag geïnterviewd. In deze paragraaf wordt beschreven hoe de onderzoeksdata verzameld zijn en de interviews zijn verlopen.

3.2.1 SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

Zoals eerder benoemd zijn de data van dit onderzoek verkregen aan de hand van interviews. Een interview is *‘een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen.’* (Maso in Boeije, p. 78, 2016). Bij het verloop van een interview speelt de structurering een belangrijke rol. In dit onderzoek is gekozen voor semigestructureerde interviews. Hierbij zijn de interviews niet helemaal open, maar verlopen deze gedeeltelijk aan de hand van een lijst met vragen (Boeije, 2016). De topiclist die gebruikt is tijdens deze interviews is bijgevoegd in bijlage 2. De topiclist is opgesteld aan de hand van de operationalisatie van de belangrijkste theoretische concepten, deze operationalisatie is bijgevoegd in bijlage 1.

In totaal zijn vijftien interviews afgenomen voor dit onderzoek. Tijdens de interviews zijn de belemmerende en bevorderende factoren die medewerkers ervaren op het gebied van interne mobiliteit binnen de organisatie besproken. Omdat dit onderzoek is uitgevoerd ten tijde van Covid-19 zijn de interviews online afgenomen. Hierbij is gebruik gemaakt van Microsoft Teams vanwege het feit dat de respondenten hier bekend mee zijn. Binnen de gemeente Den Haag wordt voornamelijk gebruik gemaakt van Microsoft Teams. Door deze vorm van videobellen te gebruiken verliepen de interviews met weinig technische problemen. Tijdens het interview met respondent 1 had de respondent internetproblemen. Dit zorgde voor onrust tijdens het interview. Halverwege zijn we overgeschakeld op een telefonisch interview. Dit werkte echter niet ideaal: we konden elkaar niet meer zien en waren beiden uit de concentratie. Na enkele minuten werd dit weer wat beter, maar de internetproblemen kwamen de kwaliteit van het interview niet ten goede.

De overige interviews zijn goed verlopen. Door het afnemen van de interviews via videobellen was het lastiger vertrouwen te wekken bij respondenten. Er was sprake van enige gevoelsmatige afstand door de schermen. Het digitaal afnemen van de interviews had echter ook een groot voordeel: de anonimiteit van respondenten is op deze manier eenvoudiger te waarborgen. Waar collega's, bij afname van de interviews op het stadskantoor, de respondenten en mijzelf een vergaderruimte hadden zien

binnengaan, was nu voor collega's onzichtbaar dat de interviews plaatsvonden. Dit zorgt ervoor dat respondenten vrijer durfden te spreken.

De vele vragen die ik als interviewer heb ontvangen tijdens de interviews over de anonimiteit van de respondenten en de twijfel van velen bij het uitspreken van bepaalde ervaringen en gedachten zijn opvallend. Vrijwel iedere respondent vond het lastig dat het interview opgenomen werd. Na het garanderen van de anonimiteit en het feit dat niemand behalve ik toegang heeft tot de geluidsopnamen gingen de respondenten toch akkoord met het opnemen van het interview. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik de interviews zorgvuldig heb kunnen verwerken dankzij de transcripten die ik van de geluidsopnamen gemaakt heb.

Vanwege de nadruk die respondenten legden op de anonimiteit zijn in dit hoofdstuk de achtergrondkenmerken van de respondenten gecategoriseerd. Op deze manier kunnen de respondenten niet achterhaald worden en blijft de anonimiteit gegarandeerd. De transcripten zijn daarnaast niet gedeeld met de stage verlenende organisatie.

3.2.2 STEEKPROEFTREKKING

De steekproeftrekking beslaat het kiezen van de eenheden die bestudeerd worden. De keuze voor een bepaalde steekproef zijn van grote invloed bij kwalitatief onderzoek. De verkregen inzichten zijn gebaseerd op deze steekproef, en gelden dan ook voornamelijk voor deze populatie. Of deze inzichten ook gelden voor mensen buiten de steekproef hangt af van de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Covid-19 en het thuiswerken als gevolg daarvan heeft het werven van respondenten bemoeilijkt. Hierdoor is mijn eigen netwerk binnen de Gemeente Den Haag kleiner dan het zou zijn zonder het thuiswerken. Daarnaast heeft dit het vinden van een bepaalde groep respondenten, zoals mannen, bemoeilijkt. De steekproef van dit onderzoek is tot stand gekomen aan de hand van twee verschillende wervingsbenaderingen. Enerzijds zijn respondenten geworven met behulp van mijn netwerk binnen de gemeente Den Haag. Mijn netwerk heeft de vraag voor deelname vervolgens doorgezet naar collega's die voldeden aan de criteria die later behandeld worden. Hieruit zijn de meeste respondenten voortgekomen, 9 van de 15 respondenten. Nadat collega's uit mijn netwerk de namen hadden aangedragen, heb ik een check gedaan om te controleren of zij voldeden aan mijn doelgroep. 6 medewerkers zijn hierdoor afgevallen om uiteenlopende redenen, zoals oververtegenwoordiging van bepaalde groepen en HR-professionals die vanuit het HR-perspectief het interview wilden insteken. Die laatste categorie is afgevallen omdat dit onderzoek een medewerkersperspectief hanteert. Ik was op zoek naar medewerkers die over eigen ervaringen wilden vertellen. Voor vervolgonderzoek waarin een breder perspectief gehanteerd wordt is het juist waardevol om HR-professionals hierbij te betrekken. 4 van de respondenten heb ik doelgericht benaderd om de vertegenwoordiging van bepaalde groepen te versterken, zoals mannen en medewerkers met een migratieachtergrond. Daarnaast hebben 2

medewerkers zichzelf aangemeld via de oproep die ik op Yammer geplaatst heb. Yammer is een sociaal platform dat binnen de gemeente Den Haag onder andere gebruikt wordt om oproepen te plaatsen voor onderzoeken.

3.2.3 ROL VAN DE ONDERZOEKER

Mijn werkzaamheden binnen de organisatie hebben invloed gehad op mijn onderzoek. Dit was voornamelijk een positieve invloed: het feit dat ik bekend ben met de organisatie en verschillende structuren, gebruiken en verhoudingen is van grote waarde gebleken bij het verzamelen en analyseren van de data. Dit is echter ook een valkuil: ik heb wellicht antwoorden van respondenten anders geïnterpreteerd omdat ik zelf de organisatie ken, en hierin uitga van mijn eigen ervaringen. Door extra vragen te stellen heb ik zo veel mogelijk toelichting van de respondent kunnen verkrijgen om eigen interpretatie te voorkomen.

Het feit dat ik slechts tijdelijk werkzaam ben bij de gemeente Den Haag als stagiaire was waardevol voor dit onderzoek. Het heeft bijgedragen aan het vertrouwen verkrijgen van respondenten. Doordat ik een buitenstaander was voor de organisatie, durfden respondenten veel ervaringen en gedachten met mij te delen. Meerdere respondenten hebben aangegeven dat zij niet zo open zouden zijn geweest als een interne medewerker dit onderzoek zou hebben uitgevoerd.

3.3 DATA-ANALYSE

De vijftien afgenomen interviews zijn in verschillende fasen geanalyseerd. De interviews in de eerste fase van analyse getranscribeerd, zodat ze nauwkeurig kunnen worden geanalyseerd. Om de interviews te kunnen transcriberen zijn er geluidsopnamen gemaakt van de interviews. In de tweede fase van analyse zijn de transcripten in Atlas.ti gecodeerd. Coderen is het benoemen van fragmenten met een gelijk thema met een code (Boeije, 2016). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van open, axiaal en selectief coderen op basis van de operationalisatie uit bijlage 1. In de eerste fase van het coderen is het principe van open coderen gehanteerd. Dit wil zeggen dat aan ieder fragment codes worden toegevoegd. De codes die hieruit voortkwamen zijn vervolgens ingedeeld in categorieën en eventueel samengevoegd of opgesplitst tijdens het axiaal coderen. Tijdens het selectief coderen lag de nadruk op het leggen van verbanden tussen de verschillende codes (Boeije, 2016). Hieruit is tot slot de codeboom, zoals bijgevoegd in bijlage 3, gekomen.

3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

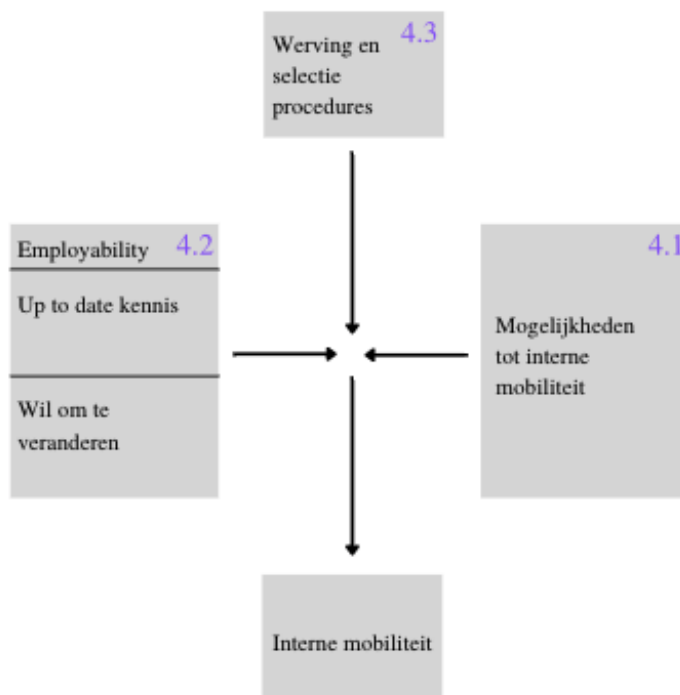
Twee belangrijke criteria voor de kwaliteit van onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe deze concepten in dit onderzoek zijn gewaarborgd.

Betrouwbaar onderzoek bevat zo min mogelijk niet systematische fouten. Dit wil zeggen dat een onderzoek bij herhaling met dezelfde methoden dezelfde resultaten zal hebben. Precisie in methoden en technieken speelt hierbij een belangrijke rol (Boeije, 2016). In dit onderzoek heeft de topiclist, zoals bijgevoegd in bijlage 2, hieraan bijgedragen. Door ieder interview met dezelfde set van vragen in te gaan, waarbij ruimte wordt gelaten om in te spelen op de specifieke context, is de betrouwbaarheid gewaarborgd.

Valide onderzoek bevat juist zo min mogelijk systematische fouten (Boeije, 2016). Interne validiteit is het meten wat men beoogt te meten. Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dit onderzoek is een casestudy, wat betekent dat een specifieke casus bestudeerd is. Dit betekent dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn. Hoewel de resultaten van toepassing zijn op de gemeente Den Haag, hoeft dit niet in iedere andere organisatie zo te zijn. Dit komt met name door de aard van de resultaten, waaruit blijkt dat onder andere de organisatiecultuur van grote invloed is op de interne mobiliteit en employability.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de verzamelde data weergegeven. In paragraaf 4.1 wordt de steekproeftrekking behandeld. De resultaten van het onderzoek worden vervolgens gepresenteerd aan de hand van het conceptueel model. Zoals in onderstaande figuur te zien is, worden in paragraaf 4.2 de ervaringen van medewerkers rondom de beschikbaarheid van vacante functies weergegeven. In paragraaf 4.3 worden de percepties over employability geanalyseerd, waarbij ingegaan wordt op de individuele antecedenten en organisationele ondersteuning. Tot slot wordt in paragraaf 4.4 de afstemming tussen de inzetbare medewerkers en vacatures geanalyseerd: de werving en selectie.



Figuur 3: Structuur resultaten

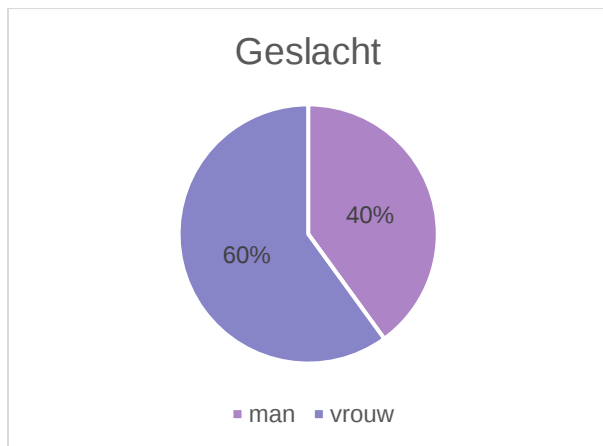
4.1 STEEKPROEFTREKKING

In deze paragraaf wordt de steekproeftrekking van 15 respondenten voor dit onderzoek toegelicht. De respondenten voor dit onderzoek zijn geselecteerd aan de hand van de volgende criteria:

- Geslacht
- Leeftijd
- Dienst waarin de respondent werkzaam is
- De tijd dat de medewerker in dienst is

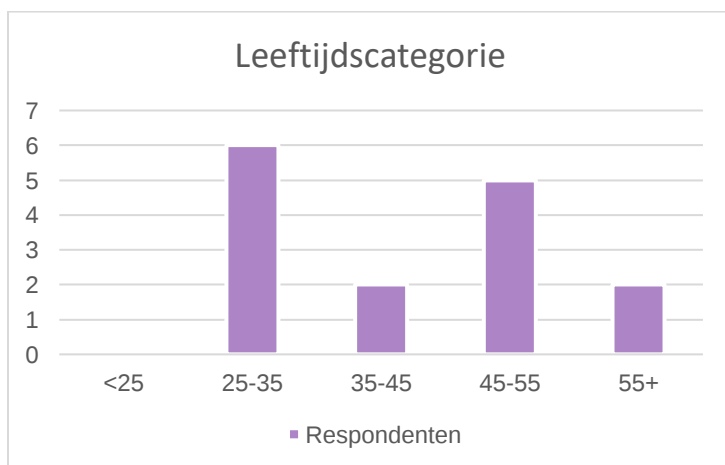
In onderstaande figuren is de verdeling tussen de respondenten bij de verschillende criteria weergegeven. In figuur 4 is het geslacht van de respondenten weergegeven. 6 van de 15 respondenten

waren mannen, 9 van de 15 waren vrouwen. Binnen de gemeentelijke organisatie is 47% van de medewerkers man en 53% vrouw (Gemeente Den Haag, 2021). Dit betekent dat binnen dit onderzoek de vrouwen enigszins oververtegenwoordigd zijn. Dit komt voort uit de belemmeringen met betrekking tot het verzamelen van respondenten die geschetst zijn in het vorige hoofdstuk.



Figuur 4: Geslacht respondenten

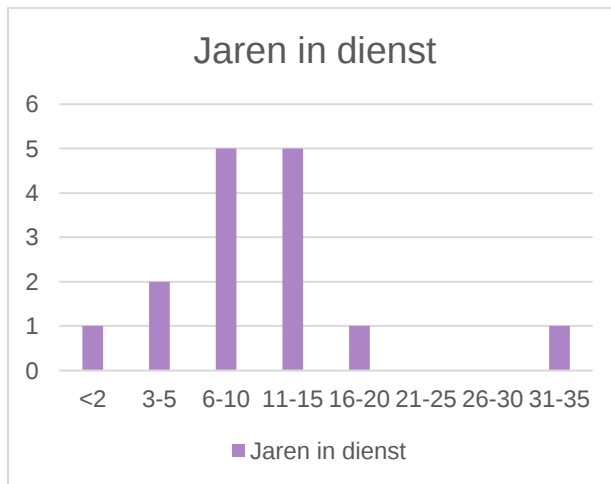
In figuur 5 is de verdeling van respondenten over verschillende leeftijdscategorieën weergegeven. Ten opzichte van de gehele populatie binnen de organisatie zijn de leeftijdscategorieën grofweg in de juiste verhouding vertegenwoordigd. Binnen de organisatie is 2,9% van de medewerkers jonger dan 25 jaar, is 17,5% van de medewerkers tussen de 25 en 35 jaar, 22,2% tussen de 35 en 45 jaar, 25,8% tussen de 45 en 55 jaar en 31,5% boven de 55 jaar (Gemeente Den Haag, 2020). Dit houdt in dat met name de categorie 25-35 jaar in dit onderzoek oververtegenwoordigd is, wat ten koste gaat van de vertegenwoordiging van de oudere respondenten in de categorie 55 jaar en ouder.



Figuur 5: Leeftijdscategorie respondenten

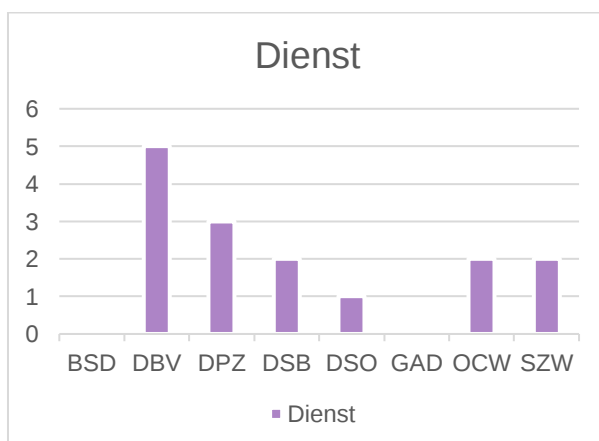
Een ander criterium voor de selectie van respondenten is het aantal jaren dat zij in dienst zijn voor de gemeente Den Haag. De verdeling is weergegeven in figuur 6. Het was wenselijk geweest om nog enkele

respondenten die al >20 jaar in dienst zijn te betrekken bij dit onderzoek. Dit is echter niet gelukt, vanwege redenen die in hoofdstuk 3 benoemd zijn.



Figuur 6: Jaren in dienst respondenten

Tot slot was een ander belangrijk criterium voor de selectie van respondenten de dienst waarin de respondent werkzaam is. Uit literatuur blijkt dat organisatiecultuur een grote invloed kan hebben op de interne mobiliteit en employability. De gemeente Den Haag heeft 8 verschillende diensten, die ieder van organisatiecultuur en structuur kunnen verschillen. De zes grootste diensten zijn vertegenwoordigd in dit onderzoek. De twee kleinste diensten, de Gemeentelijke Accountantsdienst en de Bestuursdienst zijn niet vertegenwoordigd. Zoals blijkt uit figuur 7 is de Dienst Bedrijfsvoering (DBV) oververtegenwoordigd. De Dienst Bedrijfsvoering is een dienst in oprichting. Sinds 1 januari zijn afdelingen van verschillende diensten ondergebracht binnen deze dienst. Doordat deze afdelingen kort geleden zijn samengebracht, is hier nog geen sprake van een gezamenlijke cultuur. Om deze reden zijn van verschillende afdelingen van deze dienst respondenten geselecteerd voor dit onderzoek.



Figuur 7: Dienst respondenten

4.2 MOGELIJKHEDEN TOT INTERNE MOBILITEIT

In deze paragraaf worden de mogelijkheden tot interne mobiliteit weergegeven. Vervolgens wordt ingegaan op de rol die medewerkers in dit proces voor zichzelf weggelegd zien.

Respondenten omschreven de mogelijkheden tot mobiliteit binnen de gemeente Den Haag overwegend als beperkt. Hoewel respondenten vaak aangeven dat er voldoende vacatures zijn en dat het een grote organisatie is waarbij ‘vast wel’ een andere functie te vinden is, is de algemene opvatting dat het moeilijk is intern te bewegen. Medewerkers die wel doorstromen, blijven vaak binnen dezelfde afdeling en/of dienst.

“De doorgroeimogelijkheden binnen de gemeente Den Haag zijn heel moeilijk, je kan heel moeilijk ergens anders binnenkomen. Ik hoor het ook binnen mijn omgeving. Collega's die al jaren zijn blijven zitten, maar graag willen doorgroeien, maar waar het gewoon niet mogelijk is of heel moeilijk.” (Respondent 15)

Toch lopen de ervaringen uiteen, en zijn er grote verschillen tussen de ervaringen van medewerkers. Deze verschillen zijn te duiden aan de hand van verschillen in persoonskenmerken, zoals leeftijd, en functieschalen.

Opvallend is dat respondent 10 stelt dat hij de interne mobiliteit in de hogere schalen (>10) als goed ervaart. Zelf is hij al meerdere malen van functie gewisseld. Uit dit onderzoek blijkt echter dat er ook binnen de hogere schalen verdeeldheid bestaat. De ervaring van de interne mobiliteit is echter wel overwegend positief, wat een belangrijk verschil is met de lagere schalen waar de ervaring overwegend negatief is. Een meerderheid van de respondenten uit de schalen 11 tot en met 13 ervaart de interne mobiliteit als goed en is zelf (meermaals) doorgestroomd naar andere functies. Enkele respondenten van dit onderzoek ervaren de zijwaartse interne mobiliteit ook als goed, maar de opwaartse interne mobiliteit als moeilijk. Zij wijzen in dit verband vooral naar de rol van de leidinggevende, die volgens hen een belangrijke rol speelt bij het bewegen binnen de organisatie. In paragraaf 4.3.3 wordt de rol van leidinggevers nader geanalyseerd.

Uit dit onderzoek blijkt dat de interne mobiliteit onder medewerkers uit de schalen 7 tot en met 10 als beperkt wordt ervaren. Deze medewerkers geven aan geen duidelijk beeld te hebben van logische vervolgstappen en functies waar zij in door kunnen groeien. Daarnaast missen zij tussenlagen in de functies. Zij geven aan slechts opwaarts te kunnen bewegen indien zij leiding gaan geven. Veel respondenten hebben geen ambitie richting leidinggeven, en ervaren dus dat er geen mogelijkheden zijn om omhoog te bewegen.

Jonge medewerkers ervaren de mogelijkheden voor interne mobiliteit als minder slecht dan oudere medewerkers. Waar oudere medewerkers vaak het idee hebben dat ze beperkt worden in de kansen die ze krijgen door hun leeftijd, hebben jonge medewerkers het idee dat ze zelf invloed hebben op de mogelijkheden.

“Dat was een hele oude club mensen, die was daar aangenomen [...], en ze associeerden mij met die club en ik, was juist daar een frisse wind in. Maar vanwege mijn leeftijd [...] had hij eigenlijk zoiets van ja, jij hoort vast bij die oude club en ik wil juist nieuwe, frisse mensen.” (Respondent 2)

“Ik denk dat dat veel afhangt van jou zelf. [...] het hangt echt van jezelf af hoe of jij het aankaart in je gesprekken, in je p-gesprekken, en dat je zelf bijvoorbeeld tests gaat doen om te kijken van wat je wil, wat je niet wil, en dat je daar dan zelf over in gesprek gaat met je manager.” (Respondent 13)

Medewerkers die al langer in dienst zijn bij de gemeente Den Haag hebben de mogelijkheden tot interne mobiliteit met de jaren zien afnemen. Veel van hen stellen dat er voorheen tussenfuncties bestonden die tegenwoordig niet meer bestaan. Zo waren er voorheen tussenfuncties bij inhoudelijke functies, nu is er vaak maar één inhoudelijk functieniveau.

“vroeger was een ondersteunend beleidsmedewerker [...] wat ik heel graag zou willen doen, die is er tussenuit gehaald. [...] al die tussenlagen net waar je omhoog kan, dat is er allemaal tussenuit gehaald.” (Respondent 2)

De enige doorgroeimogelijkheid binnen het eigen team is nu vaak het worden van leidinggevende. Medewerkers die kort in dienst zijn bij de organisatie hebben het beeld dat er zoveel functies bestaan dat zij zich niet kunnen voorstellen dat mensen binnen de organisatie geen andere functie kunnen vinden. Medewerkers die langer in dienst zijn hebben dit beeld dus niet, en sommige van hen zijn al jaren zonder succes op zoek naar een andere functie.

Het beeld dat medewerkers hebben van de mogelijkheden hangt samen met de verwachtingen waarmee zij de organisatie binnen zijn gekomen. Verschillende medewerkers gaven aan dat zij, voordat ze bij de gemeente Den Haag kwamen werken, verwacht hadden dat de interne mobiliteit beter zou zijn. Door deze verwachtingen hebben zij in eerste instantie genoeg genomen met een lagere functie, met de wens om vervolgens door te groeien. Zo blijkt onder andere uit:

“Ik begon dus als [...] en ik dacht dan groei ik wel door binnen de gemeente. Ja, dat gebeurt dus niet en dat is mijn grote frustratie” (Respondent 2).

Opvallend is dat medewerkers desgevraagd allemaal aangeven dat medewerkers de initiatiefnemers zouden moeten zijn en dat zij verantwoordelijk zijn. Respondenten vinden dat de medewerker zelf het heft in eigen hand moet nemen. Zo dienen zij zelf aandacht te vragen van de manager voor doorgroeimogelijkheden en dienen zij het zelf aan te kaarten als zij een andere functie willen. Respondenten vinden dat de medewerker verantwoordelijk is, niet diens leidinggevende, wat betekent dat de medewerker zelf netwerkgesprekken moet voeren en moet solliciteren, zonder zich hierbij afhankelijk op te stellen.

“Als een medewerker denkt: nou, ik heb een baan, ik ga gewoon werken en klaar, maar ook medewerkers mogen wat meer ambitie tonen vind ik [...] om ook zelf die verantwoordelijkheid te nemen om goed na te denken over de rest van hun leven. In plaats van dat je chagrijnig ergens aan het werk bent, als je 60 bent, dat je denkt van ja, ik kan nu niks meer. Ja, wat heb je er zelf aan gedaan?” (Respondent 10)

Volgens De Vries et al. (2007) denken medewerkers bij interne mobiliteit vaak alleen aan opwaartse mobiliteit. Uit dit onderzoek blijkt echter dat veel medewerkers niet omhoog, maar opzij willen bewegen.

“Laat ik het zo zeggen, omhoog bewegen, daar ligt mijn ambitie niet. Want ik weet hoe hoger je komt, hoe meer je in de theorie en in de diplomatie en in de politieke sfeer komt. Ja en ja, dan weet je, ik hou heel erg van lullen maar ik hou niet zo van schrijven en ik ben redelijk recalcitrant. [...] dus naar de zijkant, daar kijk ik naar.” (Respondent 11)

Veel medewerkers zijn, net als respondent 11, op zoek naar inhoudelijk ander werk zonder dat zij de ambitie hebben om leiding te geven of meer verantwoordelijkheden te krijgen. De Vries et al. (2007) stellen dat door het verruimen van de blik en zijwaartse mobiliteit hierin betrekken leidt tot meer mogelijkheden. Respondenten gaven echter aan dat zij ook voor zijwaartse mobiliteit beperkte mogelijkheden ervaren. Zelfs opzij bewegen wordt belemmerd door onder andere de structuur en regels van de organisatie.

De Vries et al. (2007) geven het ontbreken van competenties, kwaliteiten en vaardigheden als belangrijke reden waardoor omhoog bewegen niet voor iedereen mogelijk is. Dit blijkt niet uit dit onderzoek, aangezien medewerkers zichzelf wel geschikt achten maar aangeven geen behoefte te hebben aan de werkzaamheden behorend bij de promotie. Tussen het werk van De Vries et al. (2007) en dit onderzoek bestaat op dit vlak dan ook een discrepantie.

4.3 EMPLOYABILITY

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten met betrekking tot employability gepresenteerd. Hierbij wordt ingegaan op de indicatoren *up to date* kennis en wil om te veranderen. Daarnaast worden de individuele antecedenten en de organisationele ondersteuning behandeld.

4.3.1 INSCHATTING EIGEN EMPLOYABILITY

Over het algemeen ervaren medewerkers bij de gemeente Den Haag een goede employability. Hierbinnen is geen duidelijk verschil te onderscheiden tussen verschillende functieschalen, levensfase of vorm van contract. Er is echter wel onderscheid te maken tussen specialistische en generalistische medewerkers. Specialistische medewerkers ervaren een minder goede employability, aangezien zij slechts in het vakgebied waarin zij werkzaam zijn inzetbaar zijn. Generalistische medewerkers ervaren een goede employability aangezien zij in meerdere vakgebieden inzetbaar zijn.

“[Ik] denk dat ik redelijk goed bemiddelbaar ben, omdat ik redelijk generalistisch ben opgeleid, ik weet van alles wel een beetje, ik kan redelijk schrijven, ik kan redelijk denken, ik kan denk ik redelijk adviseren, redelijk managen dus ik denk dat dat wel, ik denk dat ik redelijk inzetbaar ben wat dat betreft.” (Respondent 10)

Vrijwel alle respondenten denken eenvoudig een functie bij een andere organisatie te kunnen vinden. De goede naam van de gemeente Den Haag en de grootte van de gemeentelijke organisatie spelen hierbij een belangrijke rol. Respondenten denken met hun ervaring bij een van de G4 gemeenten eenvoudig een functie te vinden bij gemeenten en/of andere (overheids)organisaties. Zij ervaren dit ook bij collega's die een functie buiten de organisatie zoeken. Opvallend is dat respondent 4 stelt dat haar ervaring bij de gemeente Den Haag haar employability juist verlaagt. Zij stelt, op basis van netwerkgesprekken met mensen van andere (private) organisaties, dat een jarenlange carrière bij een gemeentelijke organisatie geen positief imago heeft bij die organisaties. Dit negatieve imago leidt ertoe dat het lastig is de overstap te maken naar een andere organisatie. Een van haar oud-collega's zei tegen haar:

“Joh, als je eenmaal lang bij de gemeente werkt, je moet er niet te lang blijven werken, Hoe langer je er werkt, [...] hoe meer de buitenwereld ervan uitgaat dat als jij solliciteert in het reguliere bedrijfsleven, dat ze denken: [...] daar heb je zo 'n ambtenaartje, die komen binnen om negen uur en die hebben de jas al aan om kwart over vier. En die lopen de kantjes ervan af

en die zijn gewend om heel veel te praten en weinig te doen.” (Respondent 4)

UP TO DATE KENNIS

Een van de onderdelen van employability is de aanwezigheid van *up to date* kennis. Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten bewust bezig zijn met het up to date houden van hun kennis en expertise. Hoewel de meeste respondenten hier voornamelijk inhoudelijk mee bezig zijn in het betreffende vakgebied, gaven verschillende respondenten aan het ontwikkelen en bijhouden van inhoudelijke vaardigheden af te wisselen met vaardigheden die breder inzetbaar zijn.

“Wat ik zelf meestal doe is het ene jaar iets met vaardigheden [...] en de andere jaren iets op de inhoud.” (Respondent 9)

Een van de respondenten die niet meer gelukkig is in zijn huidige functie gaf aan de ontwikkelingen in het vakgebied minder bij te houden dan voorheen. Toen hij nog meer energie uit zijn functie haalde volgde hij de ontwikkelingen juist erg goed. Dit laat zien dat medewerkers die niet op de juiste plek zitten, of al te lang een functie vervullen, mogelijk de ontwikkelingen en daarmee de werkzaamheden laten versloffen. Zij zouden het niet langer de moeite waard kunnen vinden om de ontwikkelingen in het vakgebied te blijven volgen. Aangezien dit in dit onderzoek slechts één respondent betrof, dient dit nader onderzocht te worden.

WIL OM TE VERANDEREN

De wil om te veranderen is een tweede onderdeel van employability. Uit dit onderzoek blijkt dat vrijwel alle respondenten de wil hebben om te veranderen. In dit onderzoek is deze wil expliciet afgezet tegen de voordelen en risico's die gepaard gaan met functieveranderingen. Hieronder worden de belangrijkste overwegingen weergegeven.

Respondenten gaven aan grote voordelen te zien bij het veranderen van functie binnen de organisatie. Deze voordelen hebben voornamelijk te maken met zaken als het verbeteren van de mentale en fysieke gezondheid, een nieuwe uitdaging, nieuwe ervaringen opdoen en met nieuwe mensen samenwerken. Voornamelijk jonge respondenten zien veel voordelen in het veranderen van functie, zij geven aan leergierig te zijn en een grote behoefte te hebben aan ontwikkeling. Ook gaven de meeste oudere respondenten aan veel voordelen te zien, die zij zwaarder vinden wegen dan de nadelen.

Verschillende jonge respondenten stelden het kijken met een frisse blik naar werkzaamheden een voordeel te vinden. Respondent 7 ervaart dat op dit moment, aangezien zij zelf een tijdelijke functie heeft en iemand anders haar oude functie tijdelijk overneemt.

“Hoe mooi is dat dat zij met een frisse blik weer naar die rol kan kijken. Dan fluister ik haar toe van ja, dit is mij echt niet gelukt om dat voor elkaar te krijgen, misschien jou wel. Nou weet je op die manier, je kijkt toch met een andere blik.” (Respondent 7)

Voor sommige respondenten is het opnieuw op moeten doen van kennis en ervaring een risico van het veranderen van functie. Zo benoemde respondent 13 dat een functie gemakkelijk wordt naarmate je er langer zit. Dat voordeel gaat verloren bij het veranderen van functie.

“Als je op een functie al een paar jaar zit, dan is het wat makkelijker voor je. En als je van functie verandert, moet je het eerste jaar moet je wel weer [...] effe bikkelen.” (Respondent 13)

Ook onzekerheid over de functie, het nieuwe team en de nieuwe leidinggevende blijkt een grote rol te spelen bij de afweging om wel of niet te veranderen van functie. Deze onzekerheid wordt versterkt doordat medewerkers stellen geen goed beeld hebben van de nieuwe functie. Het beeld dat zij van de nieuwe functie hebben is gebaseerd op de vacaturetekst en de gevoerde sollicitatiegesprekken, die niet één op één overeen hoeven te komen met de daadwerkelijke functie.

“Je gaat een onzekere tijd tegemoet, omdat je nooit weet of de nieuwe functie datgene brengt als wat jij denkt dat het gaat brengen. Dus dat moet je altijd ervaren en dat is altijd een risico” (Respondent 11)

Een andere beperkende factor wordt gevormd door het feit dat medewerkers het vaak nog naar hun zin hebben in hun oude functie. Dit zorgt ervoor dat de drempel hoger is om van functie te veranderen: de lat ligt hoog. Als medewerkers het niet (meer) naar hun zin hebben in hun oude functie, ligt die lat lager. Wat ze achter laten vinden ze niet voldoende en een nieuwe functie is al snel een vooruitgang. Voor medewerkers die het wel nog naar hun zin hebben is een nieuwe functie niet per definitie een vooruitgang en het risico dus groter.

Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers grote voordelen zien in het veranderen van functie, over het algemeen meer dan dat zij risico's zien. Hieruit blijkt dat zij de wil hebben om te veranderen van functie. Ook blijkt dat het opnieuw beginnen in een andere functie en het opnieuw ontwikkelen van capaciteiten juist als een voordeel gezien wordt, in plaats van als een risico of nadeel. Dit laat zien dat het (te) lang uitvoeren van dezelfde functie niet per definitie een belemmering van de interne mobiliteit en employability hoeft te zijn.

Dat medewerkers de eigen employability hoog inschatten, komt ook naar voren uit de twee indicatoren: up to date kennis en de wil om te veranderen. Medewerkers geven aan over een goede up to date kennis te beschikken en een sterke wil om te veranderen te hebben. Dit komt overeen met Van Harten et al. (2016).

4.3.2 INDIVIDUELE ANTECEDENTEN VAN EMPLOYABILITY

Zoals bleek uit het theoretisch kader dat is geschetst in hoofdstuk 2 zijn individuele kenmerken belangrijke variabelen die betrekking hebben op de employability van medewerkers. In deze paragraaf worden de individuele kenmerken baantevredenheid, Role Breadth Self-efficacy en levensfase geanalyseerd. In subparagraaf 4.4.3 wordt het individuele kenmerk netwerk geanalyseerd, aangezien dit sterk samenhangt met de werving en selectie binnen de gemeente Den Haag.

BAANTEVREDENHEID

De interviews laten zien dat de respondenten die al langere tijd op zoek zijn naar een andere functie veelal een lage baantevredenheid hebben. Respondenten die onlangs van functie veranderd zijn ervaren een hogere baantevredenheid. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat baantevredenheid zich vertaalt naar de betrokkenheid bij de functie, en een positieve relatie heeft met het up to date houden van kennis. Ook zorgt een hogere baantevredenheid ervoor dat medewerkers in de huidige functie willen blijven en niet van plan zijn op de korte termijn van functie te veranderen. Medewerkers die een hoge baantevredenheid hebben, halen energie uit het *up to date* houden van kennis en stoppen hier graag energie in. Deze bevindingen zijn in lijn met de theorie van Nauta et al. (2009).

ROLE BREADTH SELF-EFFICACY

Uit dit onderzoek blijkt dat een hoge *role breadth self-efficacy* inderdaad leidt tot een positieve houding ten aanzien van het nemen van initiatief, innoveren en veranderen. *Role breadth self-efficacy* is het vermogen en de pro-activiteit van medewerkers om taken en opdrachten uit te voeren die verder gaan dan de vereiste taken en opdrachten voor de baan die zij uitoefenen. Een hoge *role breadth self-efficacy* kan ook leiden tot het verliezen van interesse in de huidige baan en een superieur gevoel. Uit het interview met respondent 1 bleek dat zij geen ruimte voelde voor eigen inbreng. Dit zorgde ervoor dat ze uitviel met een *bore-out*. De bevindingen van dit onderzoek met betrekking tot de Role Breadth Self-efficacy zijn dan ook in lijn met de theorie van Nauta et al. (2009).

“Dat ging ook een beetje botsen en uiteindelijk liep ik gewoon zelf vast. Want ik had zoiets van, ik mag geen initiatief meer nemen, ik kan dingen die ik leuk vind niet meer doen. Ik moet alleen maar braaf ja knikken, amen zeggen en mijn werk uitvoeren. Nou ja, dat past niet zo bij mij. [...] Echt ik

werd helemaal niet meer uitgedaagd. Dus uiteindelijk kreeg ik een bore-out.” (Respondent 1)

LEVENSFASEN

De levensfasen die door respondenten werden benoemd in dit onderzoek hebben betrekking op het krijgen van kinderen, partners en mantelzorg. Mantelzorg kwam niet naar voren in de literatuur zoals beschreven in hoofdstuk 2. Dit is dan ook een aanvulling op De Vries et al. (2007), aangezien mantelzorg belangrijke gevolgen heeft voor de behoefte aan interne mobiliteit. Medewerkers die mantelzorg verlenen hebben soms een onevenwichtige werk-privé balans en vaak geen behoefte aan uitdaging in hun werkzaamheden door de grote uitdagingen waar zij voor staan in hun privéleven.

De levensfasen met betrekking tot kinderen en partners komen overeen met de theorie van De Vries et al. (2007). Respondent 13 gaf aan dat haar wil om te veranderen en de afweging tussen de voordelen en de risico's afhankelijk is van haar levensfase. Zo heeft zij ervaren in bepaalde levensfasen meer behoefte te hebben aan mobiliteit dan in andere levensfasen.

“Toen ik kinderen kreeg, toen dacht ik: nou nu even niet, nu wil ik effe niet bikkelen, maar wil ik gewoon mijn werk doen wat ik nu op dit moment doe en op een gegeven moment, dan denk je van: ja, nee, ik heb nu weer zin in een nieuwe uitdaging.” (Respondent 13)

4.3.3 ONDERSTEUNING VANUIT ORGANISATIE

In deze sub paragraaf wordt de ondersteuning die medewerkers ervaren vanuit de organisatie geanalyseerd. Allereerst zal wordt ingegaan op het loopbaanbeleid binnen de gemeente Den Haag, waarna de organisatiecultuur wordt behandeld. Vervolgens wordt de rol van leidinggevenden en van P&O geanalyseerd. Tot slot wordt ingegaan op belangrijke bijeffecten van ander HR beleid op de employability en interne mobiliteit.

LOOPBAANBELEID

Binnen de gemeente Den Haag ontbreekt loopbaanbeleid. Onder andere hierdoor ervaren medewerkers de mogelijkheden binnen de organisatie als onduidelijk en onzichtbaar. Loopbaanbeleid kan structuur aanbrengen en medewerkers en leidinggevenden tonen wat de mogelijkheden zijn. Daarnaast kunnen loopbaanpaden volgens respondenten bijdragen aan een realistisch beeld van mogelijkheden. Respondent 3 stelt dat medewerkers nu vaak geen duidelijk beeld hebben waar zij inzetbaar zijn, en zichzelf vaak overschatten.

“Dat merk je ook wel dat mensen binnen de gemeente soms lukraak solliciteren, terwijl ze eigenlijk op voorhand als ze zich wat meer zouden verdiepen al kunnen weten dat ze daar eigenlijk niet op matchen, dat is ook wel belangrijk dat medewerkers daar gewoon meer beeld bij krijgen.”
(Respondent 3)

GESPREKSCYCLUS

Bij aanvang van een dienstverband worden er geen afspraken gemaakt over de loopbaan van medewerkers. Binnen de gemeente Den Haag wordt gebruik gemaakt van een gesprekscyclus die iedere medewerker ieder jaar met zijn of haar leidinggevende zou moeten doorlopen. De cyclus bestaat uit drie gesprekken: een plannings-, een evaluatie- en een boordelingsgesprek. Uit dit onderzoek blijkt dat deze gesprekscyclus als te veel werk ervaren wordt, met als gevolg dat maar weinig medewerkers de volledige cyclus ieder jaar doorlopen.

“ik moet zeggen: ik heb dat proces nooit helemaal doorlopen, want ik heb niet eens een afspraak gehad voor een gesprek. Ik heb in vijf jaar tijd bij de gemeente één keer een planningsgesprek gehad.” (Respondent 12)

Daarnaast geven respondenten aan dat indien de gesprekken wel gevoerd worden, er maar weinig met de uitkomsten van het gesprek gebeurt. Vaak wordt het ergens genoteerd, maar is het aan de medewerker om er navolging aan te geven. Bovendien komt mobiliteit maar weinig aan bod binnen de gesprekken. Vaak ligt de nadruk op het vervullen van de huidige functie. Respondenten voelen niet de ruimte om in te gaan op ambities buiten de huidige functie of buiten de organisatie. De persoonlijke ambitie en wat zij voor toekomst voor zichzelf zien komt dus niet aan bod tijdens de gesprekscyclus.

Volgens de Vries et al. (2007) dienen organisaties niet alleen gesprekken te voeren over loopbaanwensen en -ambities, maar dient de nadruk te liggen op de uitvoering daarvan. Dit is bij de gemeente Den Haag niet het geval. Indien de gesprekken al gevoerd worden, worden de vragen over de loopbaan van de medewerkers kort gesteld en wordt er niets gedaan met deze uitkomsten tenzij de medewerker hier zelf achteraan gaat.

De Vries et al. (2007) stellen dat loopbaanbeleid inclusief dient te zijn: zowel gericht op medewerkers die wel en niet zelf hun mobiliteitswensen kunnen realiseren. Bij de gemeente Den Haag ontbreekt het loopbaanbeleid, waardoor het per definitie niet inclusief is. Volgens De Vries et al. (2007) ondersteunen loopbaanpaden voornamelijk lager opgeleiden bij het bewegen door de organisatie. In dit onderzoek waren het voornamelijk de medewerkers uit lagere schalen die aangaven hier behoefte aan te hebben, wat overeen kan komen met een lager opleidingsniveau maar niet per definitie zo hoeft te zijn.

ORGANISATIECULTUUR

Uit de interviews blijkt dat de organisatiecultuur binnen de gemeente Den Haag medewerkers niet stimuleert te bewegen binnen de organisatie. Volgens de literatuur kan de organisatiecultuur een bevorderende factor zijn. Uit dit onderzoek blijkt echter dat het binnen de gemeente Den Haag juist een belemmerende factor is. De organisatiecultuur wordt door respondenten gezien als een cultuur waarin bewegen wordt gezien als iets negatiefs. Dit blijkt onder andere uit het feit dat het achterblijvende team en de achterblijvende leidinggevende de vertrekkende medewerker vaak zien als iemand die ‘hen in de steek laat’. Respondent 5 vertelde in het interview dat zij een goede band had met de teams waar ze wegging. Dat ze zo reageerden toen ze bekend maakte dat ze naar een andere afdeling ging (binnen dezelfde dienst), is haar goed bijgebleven.

Hetzelfde geldt voor het bespreken van loopbaanwensen en ambities met collega's. Een van de respondenten gaf aan dat zij graag, het liefst binnen een jaar, als zzp'er zou willen gaan werken. Tijdens het interview vertelde ze hier ontzettend open en enthousiast over. Toen ze gevraagd werd of ze deze ambitie met collega's en/of haar leidinggevende had besproken, gaf ze aan dat alleen te doen met collega's waarmee ze niet meer direct samenwerkt en waar ze een vertrouwensband mee heeft opgebouwd.

Nauta et al. (2009) benadrukken het belang van een organisatiecultuur met ruimte voor en stimulatie van interne mobiliteit. Volgens hen zou een dergelijke cultuur een grotere kans van slagen op interne mobiliteit betekenen. Succesvol HR-beleid is dan ook afhankelijk van het bewerkstelligen van zo'n organisatiecultuur. Uit dit onderzoek blijkt dat binnen de gemeente Den Haag geen sprake is van een stimulerende organisatiecultuur. Dit verklaart, in lijn met de theorie van Nauta et al. (2009), het falen van het HR-beleid in de ogen van medewerkers. Een stimulerende organisatiecultuur zou een pushfactor naar andere organisaties voorkomen. Het ontbreken van deze stimulerende organisatiecultuur kan ertoe leiden dat medewerkers de organisatie zullen verlaten (Nauta et al, 2009). Een organisatiecultuur die gericht is op de lange termijn en het optimaal benutten van de kwaliteiten van medewerkers zou daarnaast interne mobiliteit gemakkelijker maken voor medewerkers, dit voordeel wordt nu misgelopen (De Vries et al., 2007).

DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN.

Medewerkers benadrukken de verwachtingen die zij van leidinggevenden hebben. Hoewel medewerkers zich bewust zijn van het feit dat zij zelf een belangrijke rol hebben, stellen ze eisen aan het gedrag van de leidinggevenden. De leidinggevende moet voornamelijk ondersteuning bieden en het gevoel geven dat medewerkers mobiel mogen zijn.

“Maar ik vind [...], als werknemer neem je het initiatief en als leidinggevende hoor je dit eigenlijk te faciliteren en eigenlijk te bemoedigen en te zeggen: goed zo ga zo door.” (Respondent 7)

Medewerkers uit hogere functieschalen verwachten minder van hun leidinggevenden op het gebied van interne mobiliteit en employability dan medewerkers uit lagere functieschalen. Zo realiseren medewerkers uit hogere functieschalen zich dat leidinggevenden niet volledig op de hoogte zijn van de ambities van de medewerker en dat medewerkers zelf het beste weten wat bij hen past en wat voor hen mogelijk is. Zij zien de ondersteuning door de managers dan ook als minder noodzakelijk dan medewerkers uit lagere functieschalen. Medewerkers uit hogere functieschalen schatten hun eigen employability hoger in. Hierbij ligt het niet altijd voor de hand op welk terrein de vervolgstap plaats zal vinden, waardoor het voor leidinggevenden lastiger is om hierin te faciliteren en de leidinggevenden minder nodig zijn in dit proces aangezien de medewerkers stellen het zelf te kunnen.

Volgens de respondenten is in de schalen 7 tot en met 10 de invloed van de leidinggevende op de doorstroommogelijkheden van de medewerkers groter dan in de hogere schalen. De medewerkers uit de schalen 7 tot en met 10 zijn zich minder bewust van de mogelijkheden die de organisatie biedt, waardoor zij meer afhankelijk zijn van de leidinggevende en diens inzichten en netwerk. De kansen die medewerkers in deze schalen geboden krijgen zijn afhankelijk van de leidinggevende. Waar sommige medewerkers veel kansen krijgen en al verschillende keren zijn doorgestroomd ervaren respondenten 1 en 2 minder steun van hun leidinggevenden. Zij proberen al meerdere jaren door te stromen, maar dit is tot op heden niet gelukt.

Uit dit onderzoek blijkt daarnaast dat vrouwelijke respondenten een grotere rol voor leidinggevenden zien dan mannelijke respondenten. Zo stellen mannelijke respondenten vaak dat zij hun leidinggevenden in dit proces niet nodig hebben en dat zij hen pas op de hoogte stellen van de zoektocht naar een nieuwe functie als de handtekening gezet is. Vrouwelijke respondenten verwachten echter meer van leidinggevenden. Zij vinden dat de leidinggevenden medewerkers moeten ondersteunen en aanmoedigen, al dan niet op verzoek van de medewerker. Veelal de jongere vrouwelijke respondenten stellen dat medewerkers assertief moeten zijn en zelf hulp moeten vragen van anderen, zoals leidinggevenden. Oudere vrouwelijke respondenten zijn hierin wat meer afwachtend.

Onder andere respondent 5 vertelde dat zij in haar verschillende loopbaanfasen in verschillende mate behoefte aan ondersteuning van haar leidinggevende had. Zij stelt dan ook dat het goed zou zijn om hier aandacht aan te besteden, en met name jongere medewerkers meer handvatten en ondersteuning te bieden. Dit komt overeen met de literatuur zoals beschreven in hoofdstuk 2. Hieruit blijkt dat de behoefte van medewerkers aan interne mobiliteit en ondersteuning onder andere afhankelijk is van levensfasen.

Medewerkers geven aan dat leidinggevenden zich lang niet altijd ondersteunend opstellen. Bijna iedere respondent heeft ervaring met tegen gehouden worden door managers bij het bewegen binnen de organisatie. Hierbij zien leidinggevenden slechts de problemen en wegen zij de ontwikkeling van de medewerkers niet mee.

“Sommige leidinggevenden die staan dat dan wel een beetje in de weg. Die zeggen van ja, dat ga ik zo niet doen, want dan zadel je mij met een probleem op.” (Respondent 9)

Sommige respondenten geven aan het te snappen als managers medewerkers niet altijd ondersteunen op het gebied van interne mobiliteit. Zij zijn zich ervan bewust dat het aannemen van een klus of projectfunctie door een medewerker een leidinggevende in een lastige positie kan brengen.

Voor dit onderzoek zijn vier leidinggevenden geïnterviewd. Leidinggevenden uit dit onderzoek zien hun eigen rol als facilitator. Ze zien hierin een verantwoordelijkheid om de talenten van medewerkers zo goed mogelijk in te zetten en ontwikkeling te stimuleren. Een van de leidinggevenden heeft onlangs een nieuwe medewerker aangenomen, waarvan ze ontdekte dat hij erg creatief is. Ze heeft vervolgens gevraagd hoe hij dit in zijn werk zou willen toepassen, waarna hij met allerlei ideeën kwam.

“Hij heeft de verantwoordelijkheid genomen om daarover na te denken en uit te spreken wat ie wil, wat ie kan en ik heb dan een verantwoordelijkheid om te gaan kijken wat er mogelijk is vanuit de organisatie en hem daarop te bevragen.” (Respondent 5)

Wel stellen de leidinggevenden dat de dienstverlening vooropgaat. Hoewel zij mobiliteit willen stimuleren, zelfs bij hun beste mensen, zeggen ze dat de ruimte die wel of niet aanwezig is binnen de dienstverlening bepalend is.

“Uiteindelijk zijn wij wel afhankelijk van de dienstverlening die we doen, dus het is ook belangrijk dat we die dienstverlening goed doen, en de continuïteit bieden. Op het moment dat we allemaal snuffelstages of whatever gaan doen, prima, maar de continuïteit staat bij mij wel voorop” (Respondent 11)

ZICHT OP TAKEN EN WERKZAAMHEDEN

Het zicht van leidinggevenden op de taken en werkzaamheden van medewerkers wisselt. Veel medewerkers in lagere functieschalen hebben het idee dat de leidinggevenden wel ongeveer op de

hoogte zijn van diens taken en werkzaamheden. Sommige respondenten in hogere functieschalen, zoals respondent 5, vinden dat hun leidinggevers goed op de hoogte zijn van de taken en werkzaamheden en merken dat de leidinggevers gemakkelijk in kunnen springen als zaken hogerop bepaald moeten worden.

Uit dit onderzoek blijkt dat respondenten veelal het idee hebben dat leidinggevers hun medewerkers in hun huidige functie kennen, maar niet op de hoogte (willen) zijn van potenties en ambities van medewerkers. Respondent 5 omschreef dit als volgt:

“Wat ik heb ervaren is dat de leidinggevers hebben een bepaald beeld van je van hoe je in je huidige functie zit. Dat kennen ze heel goed Maar waar je potentie ligt [...]? Ja, dat weet je eigenlijk zelf het beste.”
(Respondent 5)

In hoeverre leidinggevers zicht hebben op taken en werkzaamheden van medewerkers blijkt geen invloed te hebben op het zicht op doorgroeimogelijkheden voor medewerkers. Leidinggevers lijken hier geen beeld van te hebben indien er binnen het eigen team geen mogelijkheden voor zijn. Vaak worden medewerkers bij vragen doorverwezen naar collega's of wordt verteld dat hier op dit moment geen tijd voor is en het geen prioriteit heeft. Indien medewerkers de ambitie hebben om leidinggevende te worden, hebben leidinggevers beter zicht op de mogelijkheden en is hier meer aandacht voor.

“Het was meer zo van als je leidinggevende aspiraties had dan was dat voor hun wel duidelijk van: oké, maar als je iets anders inhoudelijk wilde, dat was totaal niet zo.” (Respondent 2)

Uit de literatuur blijkt dat het zicht op taken en werkzaamheden van medewerkers door leidinggevers kan leiden tot een bevordering van interne mobiliteit en employability. Dit is het geval indien dat zicht omgezet wordt naar een kader met logische mobiliteitsbewegingen, en dit kader bekend is bij P&O, leidinggevers en medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat deze bevorderende factor ontbreekt binnen de gemeente Den Haag. Medewerkers geven aan hier behoefte aan te hebben en denken dat dit ontzettend veel kan helpen bij bewegingen door de organisatie.

Uit de afgenomen interviews blijkt dat de relatie tussen leidinggevers en medewerkers als onveilig wordt ervaren. Bijna alle respondenten vertelden dat zij zich niet prettig zouden voelen bij het bespreken van de loopbaanwensen en ambities met hun leidinggevende. Ze zijn bang dat de leidinggevende vanaf dat moment geen energie en moeite meer in hen steken als zij kenbaar maken in de toekomst eventueel van functie te willen veranderen. Dit blijkt onder andere uit:

“Het vertrouwen daarin is wel wat minder geworden. Net zoals mijn manager denkt: oe, ja, zij zou zomaar over een maand weer op een andere functie kunnen solliciteren” (Respondent 4)

Uit theorie van De Vries et al. (2007) blijkt dat zicht op taken en werkzaamheden bijdragen aan een goed zicht op mogelijke functies waarin medewerkers kunnen doorgroeien, zowel voor medewerkers als leidinggevend. Doordat in dit onderzoek de respondenten allen het idee hadden dat de leidinggevend onvoldoende zicht op taken en werkzaamheden hadden, kon niet onderzocht worden of goed zicht inderdaad bijdraagt aan beter zicht op mogelijke doorgroefuncties. Nader vervolgonderzoek zal dit moeten uitwijzen.

DE ROL VAN P&O

De rol van P&O wordt binnen de organisatie als onduidelijk en onvoldoende gezien. De ervaring van beperkte mogelijkheden voor mobiliteit is voor veel respondenten (gedeeltelijk) gebaseerd op het feit dat ze niet weten waar ze terecht kunnen. Respondenten geven aan het gevoel te hebben dat zij niet terecht kunnen bij de afdeling Mobiliteit van de gemeente Den Haag, omdat deze zich slechts zou bezighouden met het helpen bij het maken van cv's.

“Nou ja, we hebben de afdeling mobiliteit, maar als jij mij nu vraag: wie moet ik bellen? Ik heb geen idee, waar moet ik heen mailen?” (Respondent 11)

Uit de omschrijving van de afdeling op het intranet van de gemeente Den Haag blijkt dat het takenpakket breder is. De afdeling slaagt er niet in om zich duidelijk te positioneren en zichtbaar te zijn voor medewerkers.

“Medewerkers kunnen bij het team Mobiliteit terecht voor een eenmalig loopbaan- of sollicitatie-advies. Of voor begeleiding bij het vinden van ander werk (intern of extern), of dit nu vrijwillig is of als gevolg een reorganisatie of medische redenen.” (Werknet gemeente Den Haag, 2021).

Respondenten zouden daarnaast graag zien dat P&O betrokken wordt bij de selectie van kandidaten bij vacatures. Zij stellen dat dit zou helpen bij een eerlijk verloop van de werving en selectie, zoals wordt besproken in paragraaf 4.4.

“Maar ik vind dat het toezicht van P&O wel echt daarin belangrijk blijft. Dus dat je er wel toeziet op dat dat eerlijk gebeurt, dat er bepaalde

voorwaarden gecreëerd worden om dat proces goed in te richten.”
(Respondent 12)

Naast het betrekken van P&O bij de selectie van kandidaten zouden respondenten graag P&O betrekken bij het voeren van gesprekken over de interne mobiliteit. Waar P&O zich nu slechts bezighoudt met de gevallen waarin medewerkers naar een andere plek moeten door ziekte, reorganisatie of andere redenen, zouden respondenten graag zien dat P&O al eerder in zicht komt. Door bijvoorbeeld een gesprekkencyclus te voeren met medewerkers, waarbij de leidinggevenden niet betrokken zijn. Door P&O te betrekken, verwachten medewerkers dat er meer kansen zullen ontstaan voor ontwikkeling van vaardigheden die op de lange termijn voor een medewerker van pas komen, maar niet per se in de huidige functie.

“P&O heeft daar nu ook niet echt een rol in, het is vaak alleen maar iemand zit niet op zijn plek. Nou, dan gaan we naar Mobiliteit voor een gesprek, maar het komt niet heel vaak voor van nou, iemand zit misschien prima op zijn plek maar misschien over een jaar dat die persoon wil doorgroeien, kunnen we nu al kijken naar wat zijn de mogelijkheden of kunnen we iemand daar in stimuleren?” (Respondent 6)

Samenvattend is de rolverdeling binnen de organisatie onduidelijk voor de respondenten. Hoewel zij hier zelf ideeën over hebben, is het onduidelijk of zij dit daadwerkelijk van hun leidinggevenden en P&O kunnen verwachten. De resultaten van dit onderzoek voor wat betreft de ideeën van de medewerkers sluit aan bij de literatuur zoals deze behandeld is in het theoretisch kader. Uit zowel de data als de literatuur (Sturges, 2005) blijkt dat de medewerker vandaag de dag de grootste verantwoordelijkheid draagt voor interne mobiliteit en employability, waar dit in het verleden de organisatie en de leidinggevenden waren. De rollen van de leidinggevenden en de organisatie bestaan uit het mogelijk maken en aanmoedigen van ontwikkeling en beweging van medewerkers.

BELANGRIJKE BIJEFFECTEN VAN ANDER HR BELEID

Een belangrijk voordeel van interviews als methode voor dataverzameling is de mogelijkheid om in te gaan op specifieke situaties en nieuwe informatie te vergaren. Tijdens de interviews hebben de respondenten meerdere keren gewezen op de effecten van HR beleid op andere terreinen op het mobiliteitsvraagstuk. Voorbeelden hiervan zijn het formatieprincipe, integraal management, en de proef met anoniem solliciteren.

Een belangrijke belemmering bij de mogelijkheden tot mobiliteit wordt gevormd door een bijeffect van het formatieprincipe. Dit weegt volgens respondenten in veel gevallen zwaarder dan de ontwikkeling van medewerkers. De formatieplekken worden ervaren als een grote belemmering. Formatieplekken zijn plekken voor medewerkers met een vaste aanstelling. Iedere afdeling heeft een beperkt aantal formatieplekken. Projecten beschikken niet over formatieplekken, dit zijn interne klussen die slechts een beperkt aantal maanden duren. Medewerkers met een vaste aanstelling die willen overstappen naar zo'n klus ondervinden hier hinder van doordat leidinggevendenden waar de projecten onder vallen niet in de gelegenheid zijn de medewerkers een vaste aanstelling te bieden. Dit betekent dat de huidige leidinggevendenden de medewerker de formatieplek zou moeten blijven bieden, terwijl de medewerker gedetacheerd wordt naar het project.

Ook medewerkers *zonder* vaste aanstelling worden belemmerd. Zo heeft respondent 4 hierdoor een klus misgelopen. Hoewel de manager haar de meest geschikte kandidaat voor de functie vond, zorgde haar aflopende contract tijdens de periode van de klus ervoor dat zij niet gedetacheerd kon worden. Haar tijdelijke contract zou namelijk omgezet moeten worden naar een vast contract, en zowel haar huidige als toekomstige manager wilden haar niet op de loonlijst. Uiteindelijk heeft zij de klus dus niet kunnen doen.

Zowel medewerkers met als zonder vaste aanstelling kunnen zodoende moeilijk interne klussen doen, hoewel er veel animo voor is. Hierdoor komt de interne mobiliteit slecht op gang: het lukt niet om naar een ander organisatieonderdeel te gaan voor een klus. Hierdoor komt het projectmatig werken van de gemeente niet goed uit de verf: het vullen van de projectteams is een moeilijk verhaal.

Daarnaast houdt het formatieprincipe de vergrijzing van de organisatie in stand. De medewerkers die een vast contract hebben blijven jaren bij de gemeente werken, soms zelfs tientallen jaren, en worden steeds ouder. Voor jonge mensen is er weinig formatieruimte beschikbaar, aangezien alle formatieplekken al bezet zijn, waardoor zij na een paar tijdelijke contracten weg moeten. Dit komt bovendien de interne mobiliteit niet ten goede: medewerkers die door kunnen groeien en na drie jaar klaar zijn voor een zwaardere functie, verlaten noodgedwongen de organisatie, waarmee het menselijk kapitaal dat is opgebouwd verloren gaat.

“Wat de gemeente heel slim doet, is drie jaar lang ergens de vruchten van plukken. Tenminste ze denken slim te zijn. [...] want dan kunnen we ons aan die 15 procent flexibele schil [...] houden. Ze halen elke keer mensen naar binnen die toegevoegd worden aan de harde kern. De harde kern heeft een vast contract. [...] en wij komen daar, zo zie ik het een beetje wel, wij als jongelingen komen daar binnenwaaien, we hebben fantastische ideeën,

*worden zo overal teneergeslagen omdat bijna nooit wat kan. En vervolgens, na drie jaar gaan jullie zeggen, nou *naam respondent* bedankt, hier heb je een kleine vergoeding [...] en dan ga ik weer een andere baan zoeken en dat is super zonde.” (Respondent 4)*

INTEGRAAL MANAGEMENT

Binnen de gemeente Den Haag wordt gebruik gemaakt van integraal management. Dit houdt in dat er één leidinggevende is die voor allerlei zaken verantwoordelijk is. Dit loopt uiteen van inhoudelijk management tot strategische personeelsplanning tot de ontwikkeling van medewerkers. Voor de interne mobiliteit en employability is het integraal management een belemmering. Doordat leidinggevendenden diverse taken op hun bord hebben, slecht begeleid worden en geen verstand hebben van de zaken waar zij verantwoordelijk voor zijn, hebben zij het druk en hebben zij geen tijd om op ieder vlak een goede manager te zijn. Dit leidt er zelfs toe dat leidinggevendenden niet toekomen aan datgene wat de primaire taak is van een leidinggevende: contact onderhouden met medewerkers.

“Omdat die het te druk heeft, met van alles en nog wat bezig is, het is een leidinggevende waarvan de agenda gewoon helemaal geblokt is van 's ochtends vroeg het 's avonds laat. Ja, ik spreek 'm af en toe, maar dan zegt ie alleen een beetje hoe gaat het? Ja, daar blijft het dan wel bij” (Respondent 9)

Het slechte zicht van managers op de taken en werkzaamheden van medewerkers zoals eerder beschreven, wordt door medewerkers verklaard door deze hoge werkdruk.

ANONIEM SOLLICITEREN

Bij de selectie van een kandidaat spelen vooroordelen een rol. Met name jonge vrouwen van kleur worden hierdoor benadeeld. Meerdere respondenten gaven aan verhalen te kennen van collega's die overduidelijk zijn afgewezen om discriminerende redenen, of hier zelf ervaring mee te hebben. Om dit tegen te gaan heeft de gemeente Den Haag anoniem solliciteren in het leven geroepen. Dit zou discriminatie tegen moeten gaan, maar blijkt uiteindelijk geen verschil te maken. Zo vertelde respondent 12 dat zij zich niet bewust was van het feit dat ze anoniem had gesolliciteerd. Dit werd echter pijnlijk duidelijk toen de vacaturehouder tijdens het sollicitatiegesprek ongepaste opmerkingen maakte over onder andere haar hoofddoek.

“Ik wist zelf niet eens dat ik anoniem aan het solliciteren was. Totdat ik eigenlijk op de afspraak zelf stond en toen werd ik opgenomen, eigenlijk van top tot teen en zeg maar oh jij bent het! [...] Hij zei: ja jij zal ook vast wel

je eigen feestdagen hebben en ik heb nu ook een aantal mensen die vieren carnaval, die, die zijn er nu allemaal niet. Bovendien jij kan zo naar het carnaval met je outfit.” (Respondent 12)

4.4 AFSTEMMING: WERVING EN SELECTIE

In deze paragraaf wordt het derde gedeelte van het proces tot succesvolle interne mobiliteit binnen de gemeente Den Haag geanalyseerd: de werving en selectie. De belemmeringen die medewerkers ervaren op het gebied van werving en selectie hebben veelal betrekking op officiële werving en selectie binnen de organisatie. In deze paragraaf wordt om deze reden onderscheid gemaakt tussen officiële en officiële procedures van werving en selectie.

4.4.1 FORMELE PROCESSEN

Bij de officiële procedure wordt de vacature opengesteld op Werknet, het intranet van de gemeente Den Haag. Hierbij kunnen alle medewerkers de vacatures zien en kan iedereen solliciteren. Hoewel de werving open plaatsvindt, hebben verschillende respondenten het vermoeden dat dit selecteren lang niet altijd eerlijk verloopt. Zo hebben meerdere respondenten te horen gekregen dat ze al een kandidaat op het oog hadden en dat die het zou worden. De procedure moest wel opengesteld worden, maar andere kandidaten maakten geen enkele kans. Deze schijnvacatures lijken op grote schaal voor te komen.

Uit de interviews blijkt dat bij de werving en selectie van kandidaten via de officiële procedure grote nadruk gelegd wordt op opleidingseisen en werkervaring. Hierbij wordt geen rekening gehouden met ontwikkelmogelijkheden en kandidaten die in een functie kunnen groeien. Vrijwel iedere respondent heeft deze ervaring.

“Als je kijkt naar alle vacatures, dan stellen ze heel specifieke eisen is, ze hebben het liefst iemand, een schaap met vijf poten die direct morgen helemaal inzetbaar is. Nou, dat is een rare verwachting.” (Respondent 8)

Verscheidene respondenten, waaronder respondent 15, hebben dit zelf meegemaakt. Zij wilde graag doorgroeien en zichzelf verder ontwikkelen, maar doordat ze daar nog geen ervaring in had kreeg ze niet de kans om ervaring op te doen. Vanuit de gedachte dat kandidaten altijd al ervaring moeten hebben zijn er weinig mogelijkheden voor medewerkers om die ervaring op te doen. Doordat een medewerker nog geen ervaring heeft op een bepaald onderwerp wordt hem of haar die kans niet geboden.

De eisen die gesteld worden aan de kandidaten kunnen een verklaring zijn voor het feit dat er vaak externen worden aangenomen om de vacatures te vullen, in plaats van internen de kans te geven om zich te ontwikkelen. Dit draagt bij aan het gevoel dat de ontwikkeling van medewerkers

ondergeschikt is aan het belang om vacatures te vullen. Voornamelijk respondenten uit de schalen 9 en 10 hebben deze ervaring.

Volgens De Vries et al (2007) kunnen onder andere functie-eisen en het onderschatten van afwijkende kandidaten medewerkers belemmeren bij werving en selectie. Uit dit onderzoek blijkt dat deze belemmeringen inderdaad aanwezig zijn. Door subjectieve en niet glasheldere functie-eisen zijn kandidaten afhankelijk van de interpretatie van leidinggevend. Daarnaast worden afwijkende kandidaten hierdoor onderschat: uit ontbreken van de ervaring op een CV blijkt niet dat een medewerker een sterke wil heeft om te ontwikkelen en dit haar eenvoudig af gaat. Dit zorgt ervoor dat medewerkers onjuist beoordeeld worden en hierdoor benadeeld worden bij de selectie van kandidaten (De Vries et al., 2007).

4.4.2 INFORMELE PROCESSEN

Bij de informele procedure wordt de vacature niet publiekelijk opengesteld. Deze vacatures worden vaak vervuld via via, waarbij het netwerk van de medewerker bepaalt of kennis wordt genomen van de vacature (zie 6.1.4 netwerk). Vrijwel alle respondenten gaven aan dat deze manier van functievervulling geregeld voorkomt. Opvallend is dat de respondenten, voordat zij hier uitspraak over wilden doen, bevestiging wilden hebben van de anonimiteit van het onderzoek. Bij de meeste respondenten kostte het enige moeite om hen te overtuigen uit te spreken wat ze ervaren. Respondent 15 vroeg zelfs of dit gedeelte ‘off the record’ kon.

“Ik denk niet dat het allemaal even eerlijk gaat. Ja. Ik weet niet of dit off the record kan?” (Respondent 15)

Gelukkig is het gelukt haar te overtuigen om dit toch ‘on the record’ te doen. Het feit dat respondenten zich niet veilig genoeg voelen om met naam verbonden te zijn aan de uitspraken die zij doen, zegt veel over de organisatiecultuur. Hoewel vrijwel alle respondenten deze vermoedens hebben wordt er binnen de organisatie niet openlijk over gesproken. De dialoog hierover komt zodoende niet op gang. Dat de respondenten zich anoniem wel uit durfden te spreken komt doordat dit een extern onderzoek was. Met collega’s hadden zij deze ervaringen niet willen delen.

Verschillende respondenten gaven aan dat dit vaak in de hogere functieschalen en functieniveaus gebeurt. Voorbeelden die genoemd werden van functies die op deze manier vervuld worden varieerden van algemeen directeuren tot uitvoerende medewerkers. De nadruk lag op de niveaus van algemeen directeuren tot en met managers, die binnen de hogere functieschalen (>11) vallen. Echter valt dit medewerkers uit alle functieschalen op. Voornamelijk medewerkers die al langer bij de gemeenten werken zijn hiervan op de hoogte. Dit kan verklaard worden door het feit dat zij meer directeurswisselingen en andere personele wisselingen mee hebben gemaakt.

“Onze algemeen directeur is een paar keer veranderd. En dan hoor je wel eens in de wandelgangen van [...] hij is via via binnengekomen of de manager die er nu zit, die heeft eigenlijk die andere manager aangenomen om hem te ondersteunen. Dus [...] je hoort dat er heel veel vriendjespolitiek is in de hoge schalen. [...] ik ben benieuwd wie hun dan controleert. Is er controle? Wie zorgt ervoor dat het allemaal eerlijk loopt? Want soms denk ik [...] dat er te veel wordt gesjoemeld. [...] Die oneerlijkheid, daar kan ik heel slecht tegen.” (Respondent 15)

Een van de respondenten gaf aan dat de vriendjespolitiek voornamelijk binnen haar dienst, SZW, een belangrijke rol speelt. Zij vertelde dat het binnen die dienst ontzettend moeilijk is om door te groeien als je niet bepaalde contacten hebt. Bij andere diensten speelt het probleem ook, in mindere mate. Verschillende respondenten gaven aan zelf een functie verkregen te hebben via een officieuze procedure. Hoe officieuze procedures binnen de gemeente Den Haag werken, werd door respondent 10 als volgt uitgelegd:

“Dan word je op een gegeven moment gebeld en [gevraagd] van goh kunnen we een keertje praten, kom een keertje langs. En toen was het van heb je het nog naar je zin of hoe kijk je naar de toekomst? Ik heb dit voorstel voor je, denk er eens over na, dus het zo gaat dat dan.” (Respondent 10)

Het gebruiken van slechts een manier van werven zorgt ervoor dat niet alle potentiële kandidaten worden bereikt (De Vries et al., 2007). Uit dit onderzoek blijkt dat de werving voor vacante functies vaak gebeurt via netwerken. Hierdoor bereikt de wervingsboodschap slechts een kleine groep medewerkers. De respondenten van dit onderzoek ervaren dit als grote belemmering, wat overeenkomt met de theorie van De Vries et al. (2007).

4.4.3 NETWERKEN EN NEPOTISME

Respondenten gaven, zoals eerder vermeld, aan dat vacatures soms officieel en soms officieus ingevuld worden. De invloed van het netwerk is verschillend bij officiële en officieuze procedures. Bij officiële procedures wordt het netwerk voornamelijk ingezet om informatie in te winnen over o.a. de vacature en het team. De medewerker zet zijn netwerk in dit geval in om de eigen positie te versterken: door beter op de hoogte te zijn van de functie en het soort collega's kan hierop ingespeeld worden bij het schrijven van de brief en het voeren van het sollicitatiegesprek.

Bij officiële procedures kan het netwerk daarnaast nog een andere rol spelen. Vrijwel alle respondenten gaven aan dat het vaak plaatsvindt dat er al een kandidaat op het oog is die al bekend is bij de afdeling

of die ze graag op die functie wil hebben. Respondent 11 omschreef tijdens het interview de aanwezigheid van nepotisme tijdens procedures. Toen hij gevraagd werd om dit expliciet te benoemen, antwoordde hij:

“Moet ik daar echt antwoord op geven? Vriendjespolitiek, maar het hoeven niet eens vriendjes te zijn he. Kijk, als een [naam hoge ambtenaar] helemaal ervan overtuigd is dat jij goed bent voor een functie dan gaat zij zorgen dat jij op die functie zit. Ja dan kun je de hele procedure wel doorlopen. Maar als de baas toch al heeft besloten dat, dat klinkt heel kort door de bocht en ik weet dat het echt niet allemaal zo gaat, maar dat is wel hoe het overkomt.” (Respondent 11)

Hoewel de aanwezigheid van nepotisme bij de selectie van kandidaten lastig te bewijzen is, leeft het sterk binnen de organisatie. Het netwerk van een medewerker lijkt dus een grote rol te kunnen spelen bij het verkrijgen van een functie. Als een medewerker een hoge ambtenaar achter zich weet te krijgen lijken de kansen enorm te vergroten.

Bij officiële procedures speelt het netwerk ook een belangrijke rol. Dit blijkt uit functies die ingevuld worden zonder dat er vacatures opengesteld worden. Hierbij ben je als medewerker volledig afhankelijk van je netwerk: ken je de juiste mensen om op de hoogte gesteld te worden van de vacature, en zo interesse in de functie kenbaar te kunnen maken?

“Jantje gaat weg, dat weet je, en opeens zit Pietje er, maar je hebt geen vacature zien staan [...] Het gebeurt altijd [...] dan zie je toch wel eens van dit soort dingen waar ik denk van. Nou, dan wordt de procedure niet helemaal gevolgd zoals het moet.” (Respondent 11)

Uit dit onderzoek blijkt dat respondenten stellen een heterogeen netwerk te hebben. Na doorvragen blijkt dat voornamelijk collega's van dezelfde dienst en/of afdeling hier deel van uitmaken. Verschillende respondenten die deel uitmaken van medewerkersnetwerken als Jong Den Haag lijken een meer heterogeen netwerk te hebben, waarbij de collega's uit het netwerk meer verdeeld zijn over de organisatie. Echter hebben deze medewerkers een gemeenschappelijke factor, zoals in het geval van Jong Den Haag een jonge leeftijd. Dit bevestigt de literatuur zoals beschreven in hoofdstuk, waaruit blijkt dat medewerkers vaak een netwerk hebben met collega's met gelijke demografische kenmerken. (De Vries et al., 2007). Dit dient echter nader onderzocht te worden door middel van een netwerkanalyse.

Dit onderzoek bevestigt daarnaast de theorie van De Vries et al. (2007) dat kandidaten in theorie geselecteerd worden op basis van kwaliteiten en expertise, maar dat in de praktijk relaties vaak een

belangrijke rol spelen. Het netwerk speelt een grotere rol bij functies die niet officieel open worden gesteld, en in mindere mate ook bij officiële vacatures (De Vries et al., 2007). Uit dit onderzoek blijkt echter dat dit verschil tussen officieuze en officiële vacatures erg klein is binnen de gemeente Den Haag. De invloed van het netwerk is volgens de geïnterviewden ook bij officiële vacatures erg groot.

5. CONCLUSIE

Op het gebied van HR heeft de gemeente Den Haag een grote inhaalslag te maken. De gemeente is zich hier van bewust en heeft het strategische personeelsbeleid Modern werkgeverschap opgebouwd rond vier grote thema's (opgaven). Deze opgaven zijn onderling met elkaar verweven wat tot een complexe situatie heeft geleid: er zijn veel problemen, Den Haag wil veel en draait aan veel knoppen tegelijk.

In mijn onderzoek heb ik me gericht op een klein onderdeel van HR beleid, namelijk het stimuleren van de interne mobiliteit. De hoofdvraag die centraal stond in dit onderzoek luidt: *'Welke belemmeringen weerhouden medewerkers om binnen de gemeente Den Haag naar een andere functie door te stromen?'*.

Aan de hand van interviews zijn data verzameld waarmee in dit hoofdstuk een antwoord geformuleerd kan worden op deze vraag. Alvorens de hoofdvraag te beantwoorden, zullen de deelvragen beantwoord worden. De deelvragen uit dit onderzoek luiden:

1. *Hoe wordt de relatie tussen interne mobiliteit en employability (inzetbaarheid) binnen de gemeente Den Haag ervaren door medewerkers?*
2. *Welke belemmerende en bevorderende factoren worden door de medewerkers ervaren?*
3. *Op welke wijze kan de gemeente Den Haag de interne mobiliteit en employability van medewerkers bevorderen? (aanbevelingen)*

In dit hoofdstuk worden allereerst de deelvragen beantwoord in paragrafen 5.1 tot en met 5.3 om vervolgens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden in paragraaf 5.4. In paragraaf 5.5 komt de discussie aan bod.

5.1 BEANTWOORDING DEELVRAAG 1

Hoe wordt de relatie tussen interne mobiliteitsmogelijkheden en employability (inzetbaarheid) binnen de gemeente Den Haag ervaren door medewerkers?

Uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers van de gemeente Den Haag de eigen employability zeer verschillend ervaren. Waar generalistische medewerkers een hoge employability ervaren, ervaren specialistische medewerkers een lage employability. Specialistische medewerkers ervaren binnen het eigen vakgebied een hoge inzetbaarheid. Buiten het eigen vakgebied ervaren zij echter een lage inzetbaarheid. Generalistische medewerkers schatten hun inzetbaarheid binnen de gehele organisatie hoog in. In het verlengde hiervan zien beide groepen de relatie tussen interne mobiliteit en employability ook verschillend. Specialistische medewerkers ervaren een positieve relatie tussen interne mobiliteitsmogelijkheden en employability, waar het ene concept laag scoort, scoort het andere hoog. Zij ervaren een lage inzetbaarheid, omdat zij gebonden zijn aan het vakgebied, en tegelijkertijd ook

beperkte interne mobiliteitsmogelijkheden. De beperkte interne mobiliteit zorgt ervoor dat medewerkers niet de kans krijgen om binnen een andere functie ervaring op te doen, wat de lage inzetbaarheid in stand houdt. Generalistische medewerkers ervaren een hogere inzetbaarheid, doordat zij veel generalistische capaciteiten bezitten die in meerdere vakgebieden toepasbaar zijn, maar zien beperkte mobiliteitsmogelijkheden binnen de gemeente. Dus is er een negatieve relatie tussen interne mobiliteitsmogelijkheden en employability voor generalistische medewerkers, waar het ene concept hoog scoort, scoort het andere laag.

5.2 BEANTWOORDING DEELVRAAG 2

Welke belemmerende en bevorderende factoren worden door de medewerkers ervaren?

Zoals besproken in het resultatenhoofdstuk, zijn belemmerende factoren in verschillende mate aanwezig binnen de gemeente Den Haag. Van bevorderende factoren is echter geen sprake. In deze paragraaf worden de belangrijkste belemmerende factoren behandeld.

Belemmerende factoren blijken in overvloed aanwezig te zijn in alle drie de aandachtsgebieden van dit onderzoek: de mogelijkheden tot interne mobiliteit, de employability en de afstemming door middel van de werving en selectie van kandidaten. In deze paragraaf worden de belemmeringen ingedeeld in deze aandachtsgebieden.

MOGELIJKHEDEN TOT INTERNE MOBILITEIT

Met name het gebrek aan mogelijkheden voor mobiliteit worden gezien als een groot knelpunt. Medewerkers ervaren dat er weinig tot geen mogelijkheden zijn om door te groeien binnen de organisatie. Met name medewerkers uit de lagere schalen ervaren deze belemmering, medewerkers uit hogere schalen ervaren de belemmering in beperkte mate. Medewerkers zijn niet alleen op zoek naar promoties: zij willen juist zijwaarts bewegen. Hiervoor zijn beperkte mogelijkheden beschikbaar.

Uit gesprekken met de opdrachtgevers vanuit de organisatie blijkt dat zij denken dat er voldoende aanbod is. Hier zit dus een discrepantie tussen de ervaring van de medewerkers en de opdrachtgevers.

EMPLOYABILITY

De belemmeringen die ervaren worden door medewerkers op het gebied van employability worden onderscheiden in twee categorieën: individuele antecedenten en organisationele ondersteuning.

INDIVIDUELE ANTECEDENTEN

In deze categorie worden geen belemmeringen door de organisatie veroorzaakt. Uit dit onderzoek blijkt dat de employability van medewerkers wordt beïnvloed door de baantevredenheid, role breadth self-efficacy en de levensfase waarin ze zich bevinden.

ORGANISATIONELE ONDERSTEUNING

In deze categorie worden een hoog aantal belemmeringen door de organisatie veroorzaakt. Deze belemmeringen hebben betrekking op het ontbrekende loopbaanbeleid, de organisatiecultuur, de rol van leidinggevend en P&O en op bijeffecten van ander HR-beleid.

Het ontbrekende loopbaanbeleid zorgt ervoor dat er onduidelijkheid bestaat over en geen zicht is op functies waarin medewerkers logisch kunnen doorstromen. Door daarnaast een ingewikkelde gesprekscyclus te hanteren, die maar weinig uitgevoerd wordt door medewerkers en leidinggevend, is de ontwikkeling en doorgroei van medewerkers nauwelijks onderwerp van gesprek. Dit komt overeen met de organisatiecultuur, waarin er een taboe heerst op het praten over loopbaanwensen en ambities. Medewerkers durven met leidinggevend en collega's niet eerlijk te zijn over de persoonlijke doelen en behoeften die zij hebben. Indien het onderwerp wel aan bod komt tijdens gesprekken ligt de nadruk vaak op de korte termijn en ontwikkeling binnen de huidige functie.

Een andere belangrijke belemmering is de rolverdeling. Medewerkers ervaren onduidelijkheid over de rolverdeling en weten niet goed wat hun eigen rol in dit proces is en wat zij mogen verwachten van leidinggevend en P&O. Deze onduidelijkheid zorgt voor ontevredenheid bij medewerkers doordat hun eigen verwachtingen vaak niet waargemaakt worden.

De medewerkers ervaren daarnaast belemmeringen door de bijeffecten van ander HR-beleid. Zo zorgt het formatieprincipe voor starre procedures, waardoor tijdelijke interne functies en klussen moeilijk ingevuld kunnen worden. Meerdere medewerkers zijn om deze reden een functie misgelopen. Door het formatieprincipe is de fit tussen de medewerker en de functie naar de achtergrond verdwenen en gaat het selectieproces voornamelijk over de fit van de functie en het type dienstverband van kandidaten. Een ander belemmerend bijeffect komt voort uit het integraal management binnen de gemeente Den Haag. Door managers verantwoordelijk te maken voor allerlei zaken, waaronder de HR zaken, worden de HR zaken ondergesneeuwd door de hoge werkdruk en andere zaken die meer prioriteit krijgen. Dit zorgt ervoor dat de ontwikkeling en doorgroei van medewerkers weinig aandacht krijgt. Tot slot belemmert het anoniem solliciteren medewerkers met een migratieachtergrond in de doorstroom. Zij krijgen onverwacht te maken met racisme, doordat de vacaturehouder zich niet bewust is van het feit dat er een medewerker met een migratieachtergrond solliciteert. Dit zorgt voor vervelende en ongemakkelijke situaties waarin medewerkers met een migratieachtergrond nog steeds benadeeld worden, hoewel de procedure juist in het leven is geroepen om dit tegen te gaan.

AFSTEMMING: WERVING EN SELECTIE

Ook de werving en selectie vormen binnen dit proces een belangrijke belemmering. Binnen de gemeente Den Haag wordt naast de officiële procedure ook gebruik gemaakt van officieuze werving en selectie. Dit wekt wantrouwen van medewerkers en beelden van nepotisme op. Hoewel niet beoordeeld kan worden of hier daadwerkelijk sprake van is, kwam dit naar voren in een groot gedeelte van de interviews. Ook bij officiële wervings- en selectieprocedures hebben medewerkers het vermoeden dat dit niet altijd eerlijk verloopt, waardoor het netwerk van respondenten een belangrijke rol speelt. Respondenten ervaren dan ook op het gebied van netwerk belemmeringen. De suggestie is om P&O te betrekken bij het vervullen van vacatures zodat toezicht gehouden kan worden op de selectie van kandidaten.

5.3 BEANTWOORDING DEELVRAAG 3 (AANBEVELINGEN)

Op welke wijze kan de gemeente Den Haag de interne mobiliteit en employability van medewerkers bevorderen?

In dit onderzoek is de relatie tussen interne mobiliteit en employability binnen de gemeente Den Haag onderzocht. De belangrijkste belemmerende factoren binnen dit proces zijn hierboven weergegeven. Hierop zijn onderstaande aanbevelingen voor het mobiliteitsbeleid gebaseerd, die de interne mobiliteit en employability kunnen verhogen en de belemmeringen kunnen overwinnen.

1. ZET IN OP EIGEN REGIE VAN MEDEWERKERS;

Uit dit onderzoek is gebleken dat het eigenaarschap van het vraagstuk niet goed is belegd. Leidinggevenden hebben een centrale rol in dit proces, maar zijn overbelast. P&O schuurt tegen het vraagstuk aan maar heeft geen duidelijke rol. Medewerkers hebben voornamelijk verwachtingen van leidinggevenden en P&O en zijn ontevreden met de huidige gang van zaken. Hoewel zij een belangrijke verantwoordelijkheid voor zichzelf zien, zijn zij niet actief bezig met de vraag welke stappen zij zelf kunnen zetten om hun kansen op interne mobiliteit substantieel te vergroten. De nadruk binnen de organisatie ligt op dit moment veelal op de korte termijn, terwijl employability en interne mobiliteit op lange termijn essentieel zijn. Door in te zetten op eigen regie van medewerkers kan deze focus verlegd worden (Manuel, 2021). Zoals bleek uit dit onderzoek hebben medewerkers het beste zicht op de huidige taken en werkzaamheden, de kennis en expertise die ze hebben én hun ambities. Medewerkers zijn zelf het beste in staat om te investeren in de eigen employability en de eigen positie te versterken. Uiteraard dienen zij hierin gestimuleerd en gefaciliteerd te worden door leidinggevenden en P&O.

2. ONTLAST LEIDINGGEVENDEN;

De integrale managers zijn op dit moment verantwoordelijk voor veel zaken, waardoor de interne mobiliteit ondergesneeuwd raakt. Een van de maatregelen die hiervoor getroffen dient te worden is het afschaffen van formatieplekken. Door personeelsbudgetten op afdelingsniveau te centraliseren, ligt de verantwoordelijkheid voor continuïteit van de dienstverlening en de inzet van medewerkers niet langer bij de integrale manager, maar bij de afdeling die hierbij ondersteund wordt door de P&O business adviseurs. Hierdoor kan de afdeling de medewerkers inzetten op de plekken waar de medewerkers nodig zijn en ontstaat binnen de afdeling mobiliteit. Medewerkers werken zo niet langer vast binnen een team, maar wisselen van team naarmate de vraag verandert. Daarnaast kan de afdeling het lange termijn overzicht beter vasthouden dan de manager. De afdeling is immers meer gebaat bij een lange termijnstrategie dan een manager, die waarschijnlijk na een aantal jaar weer naar een andere functie gaat. Ook zorgt dit systeem ervoor dat een medewerker op afdelingsniveau kan praten over loopbaanwensen en ambities, en beter bewust wordt van de mogelijkheden die op afdelingsniveau bestaan.

Door daarnaast een klussenbank op te richten, waarbij medewerkers die klussen willen doen aan kunnen kloppen, wordt de mobiliteit tussen afdelingen en diensten vergroot. Medewerkers kunnen zo kennis maken met andere organisatieonderdelen en ervaringen en inzichten opdoen op andere plekken en vindt er kruisbestuiving plaats. Deze ervaringen en inzichten dragen bij aan de ontwikkeling van de medewerker. In combinatie met bovenstaande maatregel, kan tussen afdelingen en diensten eenvoudig mobiliteit gerealiseerd te worden. Een uitruil van medewerkers wordt eenvoudiger door de schaal te vergroten van team naar afdeling, waardoor de kosten niet langer doorslaggevend zijn bij de inzet van medewerkers bij klussen. Daarnaast draagt de oprichting van een klussenbank bij aan de tevredenheid van medewerkers en zorgt het ervoor dat er minder medewerkers zullen vertrekken. Door de klussenbank vrijblijvend te houden worden medewerkers die hier geen behoefte aan hebben niet gedwongen. Met behulp van de klussenbank kunnen medewerkers ervaring opdoen, om vervolgens eerder in aanmerking te komen voor andere functies. De klussenbank vormt een laagdrempelige manier om medewerkers de kans te geven zich te ontwikkelen en bewijzen in andere functies.

3. VERSTERK DE POSITIE EN BETROKKENHEID VAN P&O;

De interviews laten zien dat van een uniform mobiliteitsbeleid geen sprake is. Er wordt veelvuldig afgeweken van officiële procedures, er is weinig transparantie en de afhankelijkheid van individuele leidinggevenden is groot. Dit werkt grote verschillen in de hand. Het ontbreken van een helder beleid en ondersteuning belemmert de individuele werknemer om te investeren in zijn of haar eigen employability. Een versterking van employability is een belangrijke voorwaarde voor interne mobiliteit. Om dit te bewerkstelligen moet de positie en de betrokkenheid van P&O bij dit proces versterkt worden.

Door loopbaanpaden te ontwikkelen, is het voor leidinggevend en medewerkers duidelijk welke doorstroommogelijkheden de organisatie biedt. Nu is het voor leidinggevend en medewerkers vaak onduidelijk, waardoor ze denken dat er geen mogelijkheden aanwezig zijn. Door de loopbaanpaden in kaart te brengen wordt duidelijk in hoeverre er mogelijkheden zijn voor verschillende functiegroepen. Als blijkt dat er daadwerkelijk beperkte mogelijkheden zijn dient geïnvesteerd te worden in het creëren van mogelijkheden. Iedere medewerker binnen de organisatie dient perspectief te hebben op ontwikkelkansen binnen of buiten de organisatie. Indien blijkt dat een medewerker zich binnen de organisatie niet verder kan ontwikkelen, dient samen met de medewerker gezocht te worden naar kansen buiten de organisatie. Door de loopbaanpaden op een laagdrempelige manier via Werknet inzichtelijk te maken kunnen leidinggevend en medewerkers zelf aan de slag met doorstroming.

Als P&O betrokken wordt bij de werving en selectie van interne vacatures, worden de gelijke kansen van medewerkers geborgd. Nu blijkt te vaak dat, door ontbrekende controle, de werving en selectie oneerlijk gebeurt. Medewerkers ervaren weinig kans te maken bij interne sollicitaties, waarbij in veel gevallen al een kandidaat geselecteerd is voordat de procedure in gang is gezet. Dit zorgt ervoor dat er schijnprocedures ontstaan. De organisatie dient hier een keuze in te maken: in welke gevallen mag een kandidaat al geselecteerd zijn en hoeft de procedure niet gevolgd te worden, en in welke gevallen dient de procedure gevolgd te worden en maken alle medewerkers dezelfde kans? Door P&O te betrekken bij de procedures dienen vacaturehouders zich te verantwoorden voor de uiteindelijke keuze, waarbij zij geadviseerd worden door P&O. Tot slot dienen P&O medewerkers een traject te volgen waarin zij bewust worden gemaakt van de vooroordelen die zij hebben. Daardoor zullen minderheidsgroepen meer kans maken en zal minder snel gediscrimineerd worden. Op deze manier hoeft er geen gebruik gemaakt te worden van anoniem solliciteren, maar worden er wel gelijke kansen geboden aan alle medewerkers.

4. INVESTEER IN EEN POSITIEVE EN VEILIGE ORGANISATIECULTUUR.

Uit dit onderzoek blijkt dat binnen de gemeente Den Haag sprake is van een onveilige organisatiecultuur op het gebied van interne mobiliteit en employability. Medewerkers durven niet in gesprek te gaan met collega's en leidinggevend over loopbaanwensen en ambities die zij hebben. Op het moment dat medewerkers (intern) een stap maken naar een andere functie worden zij scheef aangekeken. Zolang deze organisatiecultuur bestaat, zal de interne mobiliteit en employability van medewerkers beperkt blijven. Er dient dan ook geïnvesteerd te worden in een veilige organisatiecultuur, waarbij medewerkers de ruimte voelen en krijgen om open te zijn over loopbaanwensen en ambities. Door een veilige organisatiecultuur te creëren zullen meer medewerkers de stap durven maken en zal deze belemmering afnemen.

Een belangrijk onderdeel van een veilige organisatiecultuur is bewustwording. Bewustwording dat mobiliteit positief is, en dat zowel de medewerker als de organisatie gebaat is bij mobiliteit. Mobiele medewerkers ontwikkelen zich, verhogen hun employability en vergroten hun capaciteiten. Daarnaast dient er bewustwording te komen dat teams en afdelingen gebaat zijn bij nieuwe mensen en de nieuwe inzichten die zij brengen. Die nieuwe inzichten verbeteren de dienstverlening aan de stad, waardoor de medewerkers van de gemeente Den Haag nog betere resultaten kunnen boeken in de stad.

Voor deze bewustwording is het essentieel dat de organisatie een helder standpunt inneemt. De organisatie dient dan ook een duidelijke visie te ontwikkelen, zodat medewerkers én leidinggevend weten waar zij aan toe zijn. Nu is te vaak onduidelijk voor de medewerkers of de organisatie wel wil dat haar medewerkers mobiel zijn. Dit zorgt ervoor dat medewerkers naast dat zij intern op zoek zijn naar een andere functie ook extern rondkijken. Door een heldere visie te ontwikkelen weten leidinggevend én medewerkers dat de organisatie de lange termijn belangrijk vindt. Nu ligt de nadruk op de korte termijn: de dienstverlening moet doorgaan. Dat de dienstverlening op lange termijn gebaat is bij interne mobiliteit wordt hierbij vergeten. De visie moet ontwikkeld worden, en er moet aandacht zijn voor de inbedding in de organisatie. Deze visie dient te landen in de diensten en de afdelingen.

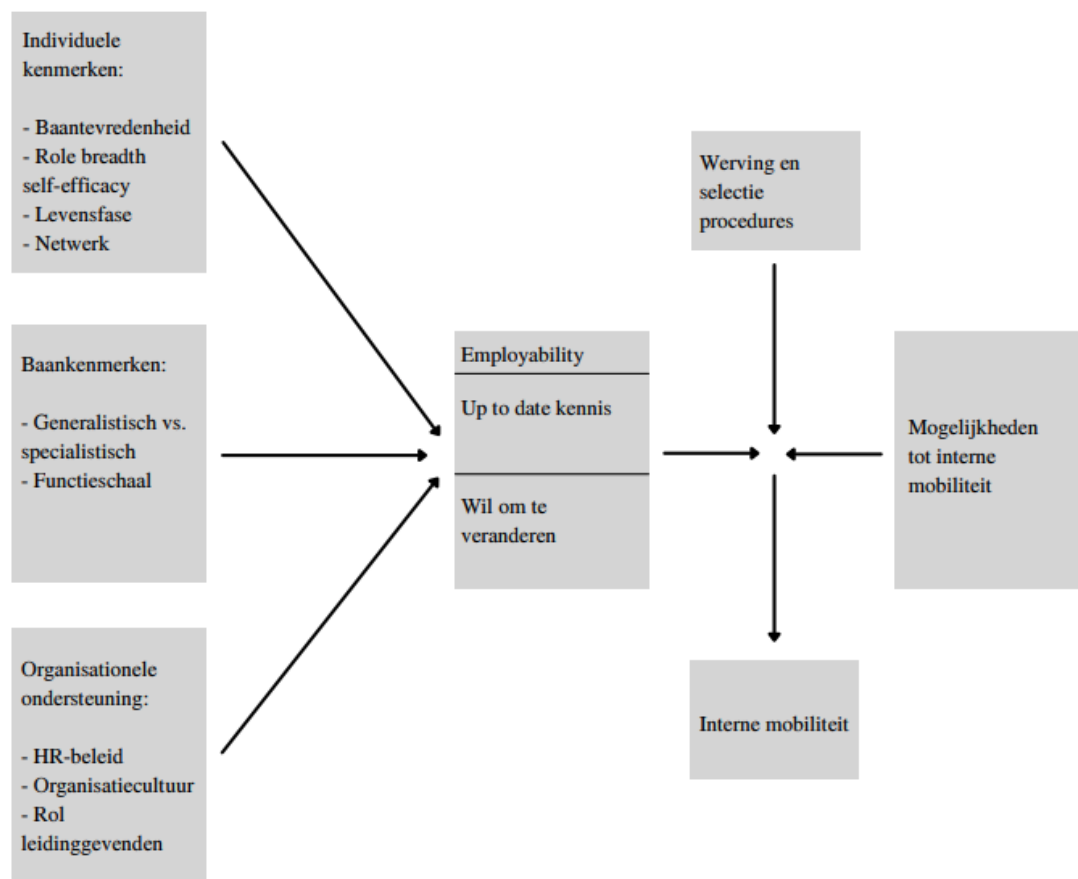
5.4 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

Welke belemmeringen weerhouden medewerkers om binnen de gemeente Den Haag naar een andere functie door te stromen?

Nu de deelvragen beantwoord zijn, rest slechts de beantwoording van de hoofdvraag. De voornaamste belemmerende factoren die ervaren worden door medewerkers, hebben betrekking op de mogelijkheden tot interne mobiliteit, het ontbreken van loopbaanbeleid, de organisatiecultuur, de rolverdeling tussen medewerker, leidinggevende en P&O, bijeffecten van ander HR-beleid en de werving en selectie bij interne vacatures. Medewerkers ervaren geen bevorderende factoren. Dit biedt grote kansen voor het verbeteren van de interne mobiliteit en employability van medewerkers. Door mobiliteitsbeleid te ontwikkelen dat inzet op: (1) eigen regie van medewerkers, (2) het ontlasten van leidinggevend op het gebied van interne mobiliteit, (3) het versterken van de positie en betrokkenheid van P&O en (4) een veilige organisatiecultuur, kunnen de ervaren belemmeringen overwonnen worden. Door prioriteit te geven aan mobiliteit worden medewerkers ingezet op klussen en functies waar zij energie van krijgen, vindt er kruisbestuiving plaats tussen afdelingen en diensten en wordt de kwaliteit van de dienstverlening aan de stad vergroot. En wordt interne mobiliteit mogelijk én gestimuleerd voor iedereen.

5.4.1 REFLECTIE OP CONCEPTUEEL MODEL

Hoewel het conceptueel model uit het theoretische kader niet één op één toepasbaar is op de gemeente Den Haag, bood het model steun tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Het zorgde voor een heldere structuur, die het verzamelen én analyseren van de data vereenvoudigde. Nu de hoofdvraag beantwoord is, blijkt dat het opgestelde conceptuele model uit het theoretische kader nader aangepast dient te worden om van toepassing te zijn op de gemeente Den Haag. Onderstaand conceptueel model is aangepast op basis van de onderzoeksresultaten. Dit model geeft de interne mobiliteit en employability en factoren die deze beïnvloeden binnen de organisatie weer. Naast de individuele kenmerken en organisationele ondersteuning bleken ook baankenmerken van invloed op de employability van medewerkers. De baankenmerken die in dit onderzoek duidelijk naar voren kwamen zijn functieschaal en generalistisch of specialistisch. Deze kenmerken van de baan van een medewerker zijn sterk van invloed op de employability en interne mobiliteit van een medewerker, zoals blijkt uit het resultatenhoofdstuk.



Figuur 8: Aangepast conceptueel model

5.5 DISCUSSIE

Een van de beperkingen van dit onderzoek heeft betrekking op het feit dat het gebaseerd is op de ervaringen en inschattingen van respondenten. Dit onderzoek is gebaseerd op zelfrapportage van respondenten. Het is de vraag in hoeverre respondenten daadwerkelijk een inschatting kunnen maken van hun eigen employability, door bijvoorbeeld de eigen positie op de interne en externe arbeidsmarkt in te schatten. Doordat de resultaten van dit onderzoek vergeleken kunnen worden met eerdere kwantitatieve onderzoeken binnen de organisatie kunnen de bevindingen in perspectief worden geplaatst. Uit deze vergelijking blijkt dat de resultaten van dit onderzoek overeen komen met het beeld wat verkregen is tijdens de kwantitatieve onderzoeken, hoewel de kwalitatieve data natuurlijk de duiding toevoegen.

Een tweede beperking van dit onderzoek wordt gevormd door de kleine steekproef. Doordat slechts vijftien medewerkers van de gemeente Den Haag geïnterviewd zijn, ten opzichte van 9000 medewerkers die in totaal bij de organisatie werkzaam zijn, is de externe validiteit laag en kunnen de resultaten niet gegeneraliseerd worden naar de rest van de organisatie. Dankzij de stage die ik gedurende zes maanden gelopen heb binnen de gemeente Den Haag kan ik echter stellen dat de resultaten van dit onderzoek vrijwel geheel overeenkomen met de sentimenten die binnen de organisatie leven met betrekking tot interne mobiliteit.

Ten derde beperken de keuzes die gemaakt zijn in dit onderzoek met betrekking tot de dataverzameling mogelijk de kwaliteit van het onderzoek. Aan het begin van dit onderzoek wilde ik graag enkele interviews houden, om op basis hiervan vervolgens focusgroepen te houden. Al tijdens de eerste interviews bleek echter hoe belangrijk de respondenten de anonimiteit achten, waardoor focusgroepen niet het gewenste resultaat zouden opleveren. Aangezien de meeste respondenten bij de aanvang van de individuele interviews al terughoudend waren zouden zij naar alle waarschijnlijkheid bij focusgroepen sociaal gewenste antwoorden geven. De keuze voor individuele interviews heeft goed uitgepakt: respondenten gaven eerlijke en openhartige antwoorden waardoor de verkregen data van goede kwaliteit zijn.

Uit dit onderzoek komen verschillende aanbevelingen voor vervolgonderzoek. De eerste aanbeveling betreft de ervaren grote invloed van individuele leidinggevers op de interne mobiliteit van medewerkers. Vervolgonderzoek dient uit te wijzen of er een bepaald type leiderschap bijdraagt aan het slagen van interne mobiliteit. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de vraag of dit type leiderschap aansluit bij iedere medewerker, of dat verschillende medewerkers vragen om een verschillend type leiderschap met betrekking tot interne mobiliteit. Ten tweede dient vervolgonderzoek verricht te worden ná de covid-19 pandemie. Zoals eerder benoemd heeft deze pandemie grote invloed gehad op dit onderzoek, zoals respondenten die veelal vanuit huis werken en om deze reden minder

contact hebben met collega's en leidinggevenden en het afnemen van de interviews via Microsoft Teams. De kwalitatieve uitvoering van dit onderzoek bleek erg waardevol: de data die verzameld zijn hadden niet verzameld kunnen worden door een kwantitatief onderzoek. Het is interessant om de verkregen data te toetsen bij een bredere steekproef door middel van kwantitatief onderzoek, bijvoorbeeld tijdens het volgende medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

BIBLIOGRAFIE

- Akkermans, J., Tims, M., Beijer, S., & De Cuyper, N. (2019). Should employers invest in employability? Examining employability as a mediator in the HRM–commitment relationship. *Frontiers in psychology, 10*, 717.
- Boeije, H. (2016). Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen. Boom uitgevers Amsterdam.
- Clarke, M. (2018). Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context. *Studies in higher education, 43*(11), 1923-1937.
- Dam, K. van, van der Heijden, B.I.J.M, Schyns, B (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie, 1*, p. 53 – 68.
- Dam, K. van. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(2), 253-272.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of vocational behavior, 79*(2), 438-447.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag & organisatie, 20*(1).
- De Winne, S., Stynen, D., Gilbert, C., & Sels, L. (2008). Is meer personeel in beweging beter?. *Gedrag & Organisatie, 21*(4).
- Fedorova, E. P., Glinchevskiy, E. I., & Utaralieva, R. T. (2019). Vertical and Horizontal Mobility in the Domestic Labor Market. In *International Science and Technology Conference" FarEastCon"(ISCFEC 2019)* (pp. 269-272). Atlantis Press.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of management, 33*(3), 350-377.
- Forrier, A., & Sels, L. (2005). Het concept employability: Een puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM, 8*(3), 47-73.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior, 65*(1), 14-38.

- Fugate, M., Van der Heijden, B., De Vos, A., Forrier, A., & De Cuyper, N. (2021). Is what's past prologue? A review and agenda for contemporary employability research. *Academy of Management Annals*, 15(1), 266-298.
- Gemeente Den Haag. (2020). Medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- Gemeente Den Haag. (2021). Vertrekredenenonderzoek.
- Gesthuizen, M. J. W., & Dagevos, J. M. (2007). Het rendement van vrijwillige interne en externe mobiliteit. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2007–23, nr. 2
- Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee relations*.
- Le Blanc, P. M., Peeters, M. C., Van der Heijden, B. I., & Van Zyl, L. E. (2019). To leave or not to leave? A multi-sample study on individual, job-related, and organizational antecedents of employability and retirement intentions. *Frontiers in psychology*, 10, 2057.
- Leisink, P. L. M., Knies, E., & De Lange, W. A. M. (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid. *Tijdschrift voor HRM*, 13(4), 53-85.
- McCarthy, J. E. (2017). Unpacking Institutional and Individual Antecedents of Employees' Internal Mobility Preferences. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 16182). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.
- Peters, P., & Lam, W. (2015). Can employability do the trick? Revealing paradoxical tensions and responses in the process of adopting innovative employability enhancing policies and practices in organizations. *German Journal of Human Resource Management*, 29(3-4), 235-258.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment, and work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 821-838.

- Tentama, F., & Anindita, W. (2020). Employability scale: Construct validity and reliability. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(04), 3166-3170.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Van Harten, J., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review*.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
- Vries, S. D., Ven, C., & Winthagen, T. (2007). Aan de slag met diversiteit: Praktische tips voor HR-beleid. TNO.
- Werknet Gemeente Den Haag. (2021). Team mobiliteit.
- Wilcox, A., McDonald, S., Benton, R. A., & Tomaskovic-Devey, D. (2021). Gender inequality in relational position-taking: An analysis of intra-organizational job mobility networks. *Social Science Research*, 102622.

BIJLAGE 1. OPERATIONALISATIE

Concept	Indicator	Waarde
Interne mobiliteit		
Mogelijkheden tot interne mobiliteit	Inschatting kansen verticale mobiliteit	Hoog/laag
	Inschatting kansen horizontale mobiliteit	Hoog/laag
	Zicht op doorstroomfuncties	Goed/slecht
Employability		
Up to date kennis	Houding ten op zichten van ontwikkelingen in vakgebied	Positief/negatief
Wil om te veranderen	Bereidheid om van functie te veranderen	Hoog/laag
Baantevredenheid	Tevredenheid over huidige baan	Hoog/laag
Role Breadth Self-efficacy	Bereidheid en capaciteit om extra werkzaamheden uit te oefenen	Hoog/laag
Netwerk	Inschatting grootte netwerk	Groot/klein
	Demografische kenmerken netwerk	Heterogeen/homogeen
	Invloed voorgedragen worden	Groot/klein
HR-beleid	Gesprekken over loopbaanwensen en mogelijkheden	Aanwezig/afwezig
	Navolging uitkomst gesprekken	Wel/niet
	Aanwezigheid loopbaanpaden	Aanwezig/afwezig
Organisatiecultuur	Nadruk op lange termijn	Wel/niet
	Waardering voor nemen van risico	Wel/niet

	Houding ten opzichte van fouten maken	Positief/negatief
Rolverdeling	Eigen verantwoordelijkheid IM	Hoog/laag
	Rol leidinggevenden IM	Groot/klein
	Zicht op taken en werkzaamheden door leidinggevende	Goed/slecht
	Zicht leidinggevende op logische nieuwe functie medewerker	Goed/slecht
Werving en selectie procedures		
Procedures sluiten niet aan bij kandidaat	Verloop interne werving	Eerlijk/oneerlijk Transparant/ontransparant
	Bereik interne werving	Groot/klein
Negatieve verwachtingen	Erkennen capaciteiten kandidaten	Gelijkwaardig/ongelijkwaardig
	Erkennen ambities kandidaten	Gelijkwaardig/ongelijkwaardig

BIJLAGE 2. TOPICLIST

Concept	Interviewvragen
Algemeen → introductie onderzoek en kennismaking met respondent	
Leeftijd	Wat is je leeftijd?
Dienst	Binnen welke dienst ben je werkzaam?
Functie	Welke functie heb je?
Jaren in dienst	- Hoelang ben je al werkzaam bij de gemeente Den Haag? - Ben je binnen de gemeente Den Haag van functie gewisseld? Zo ja, hoe vaak?
Mogelijkheden tot interne mobiliteit	
Definitie	Hoe zou jij interne mobiliteit definiëren?
Opwaartse mobiliteit	Hoe ervaar je de mogelijkheden om opwaarts te bewegen binnen de organisatie? Hoe schat je je eigen kansen hierin?
Neerwaartse mobiliteit	Hoe ervaar je de mogelijkheden om neerwaarts te bewegen binnen de organisatie? Hoe schat je je eigen kansen hierin?
Zijwaartse mobiliteit	Hoe ervaar je de mogelijkheden om zijwaarts te bewegen binnen de organisatie? Hoe schat je je eigen kansen hierin?
Zicht op doorstroomfuncties	Ben je op de hoogte van andere functies waar je in kan doorstromen?
Employability	
Algemeen	- Heb je het gevoel dat jouw profiel aansluit op het profiel dat gevraagd wordt bij andere functies? - Hoe zie je je eigen capaciteiten? Acht je jezelf geschikt voor andere functies?
Up to date kennis	Hoe sta je tegenover nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied van je functie?
Wil om te veranderen	Welke voor- en nadelen heeft het veranderen van functie? Hoe verhouden deze zich tot elkaar?
Baantevredenheid	Denk je dat je nog lang werkzaam zult zijn binnen je huidige functie? Waarom?
Role Breadth self-efficacy	In hoeverre heb je het gevoel dat je in je huidige functie meer kan bijdragen dan de vereiste werkzaamheden?
Netwerk	Hoe is je netwerk binnen de gemeente Den Haag?

	• Uit wat voor mensen bestaat je netwerk? Denk hierbij aan functie, geslacht, achtergrond, leeftijd etc. • In hoeverre heeft intern voorgedragen worden invloed op het wel of niet krijgen van een functie voor je gevoel?
HR-beleid	• Voer je gesprekken over je loopbaanwensen en mogelijkheden? • Wat gebeurt er met de uitkomst van deze gesprekken?
Organisatiecultuur	• Wat is volgens jou het beeld dat heerst binnen de gemeente Den Haag over de ontwikkeling van medewerkers? • In hoeverre heb je het gevoel dat er aandacht is voor jouw loopbaanwensen en mogelijkheden? • Hoe ervaar je de verdeling van aandacht over medewerkers met betrekking tot de mobiliteit? Is deze evenredig verdeeld of ervaar je verschillen hierin?
Rolverdeling	• Wie acht je verantwoordelijk voor interne mobiliteit? • Hoe zie je je eigen rol met betrekking tot je mobiliteit? • Hoe zie je de rol van je leidinggevende met betrekking tot je mobiliteit? • Hoe ervaar je het zicht op je taken en werkzaamheden door je leidinggevende? • Is je leidinggevende op de hoogte van andere functies waarin je kan doorstromen?
Werving en selectie procedures	
Werving en selectie die niet aansluiten bij de kandidaat	• Hoe verloopt de interne werving gebruikelijk binnen de gemeente Den Haag? Hoe ervaar je dat? • Hoe vind je het bereik van de interne werving? Bereikt de werving jou?
Negatieve verwachtingen	• Hoe ervaar je het erkennen van de capaciteiten van kandidaten binnen DGH? Gebeurt dit op een gelijkwaardige manier? • Hoe ervaar je het erkennen van de ambities van kandidaten binnen GDH? Gebeurt dit op een gelijkwaardige manier?

BIJLAGE 3. CODEERSHEMA

- Netwerk
 - Intern voorgedragen worden
 - Referenties opvragen
 - Onderhouden netwerk
 - Grootte netwerk
 - Demografische factoren netwerk
- Organisatiecultuur
 - Roddelcultuur
 - Schaamte
 - Imago medewerker
 - Nadruk op korte of lange termijn
 - Verantwoordelijkheid ontwikkelen loopbaanpaden door organisatie
 - Bereidheid te experimenteren
- Aandacht
 - Gesprekken over loopbaanwensen en mogelijkheden
 - Verdeling aandacht voor loopbaan
 - Verhouding in team
 - Aandacht voor medewerkers die het toch wel redden
 - Aandacht voor medewerkers die het anders niet redden
- Rolverdeling
 - Rol medewerker
 - Perspectief op logische vervolgstap
 - Eigen zicht op doorstroomfuncties
 - Ambitie respondent
 - Rol P&O
 - Visie op ontwikkeling medewerkers
 - HR-beleid
 - Loopbaanbeleid
 - Gesprekscyclus
 - Rol manager
 - Invloed manager op doorstroom
 - Wie betaalt bepaalt
 - Formatieruimte
 - Zicht leidinggevende op doorstroomfuncties
 - Zicht op taken en werkzaamheden door leidinggevende
- Veranderen functie
 - Mogelijkheden externe mobiliteit
 - Mogelijkheden interne mobiliteit
 - Omschrijving interne mobiliteit
 - Verloop interne werving
 - Formele werving
 - Informele werving
 - Erkenning capaciteiten
 - Bereidheid om te veranderen
 - Overwegingen veranderen van functie
 - Te lang dezelfde functie uitoefenen
 - Motivatie werkzaamheden
 - Tevredenheid huidige functie
 - Betrokkenheid bij functie
 - Ontwikkelingen vakgebied: tunnelvisie
 - Positieverandering: van expert naar beginner
 - Persoonlijke risico's veranderen functie

- Voordelen veranderen van functie
 - Nadelen veranderen van functie
- Negatieve verwachtingen
 - Herkennen van mogelijkheden kandidaten
 - Herkennen van ambities kandidaten
 - Herkennen van eigen mogelijkheden door kandidaten
 - Herkennen van eigen ambities door kandidaten