

Survival of the fittest?!

Onderzoek naar factoren die van invloed zijn op doorstroming naar hogere managementfuncties bij de gemeente Rotterdam



Carin Mataw - 325312

**Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie & Management**

**Scriptiebegeleider: dr. V.M.F. Homburg
Tweede lezer: drs. B. Vermeeren**

Augustus 2010

Voorwoord

- Je bent architect van je eigen loopbaan...-

Voor u ligt mijn eindschrift van de master Arbeid, Organisatie & Management van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Met deze scriptie rond ik niet alleen een onderzoeksperiode af, maar ook mijn opleiding.

Gedurende mijn opleiding werd al snel duidelijk dat mijn interesse uitging naar arbeidsvraagstukken. Aangezien je masterscriptie wordt gezien als je kroonstuk, heb ik besloten om mijn eigen afstudeeronderzoek te formuleren. Immers, je interesse voor je eigen afstudeeronderzoek moet wel groot genoeg zijn, gezien het feit dat je vrij intensief bezig bent met het onderwerp. Arbeidsvraagstukken in combinatie met mijn eigen ambitie, ooit een topfunctie bekleden, had dan ook mijn voorkeur. Wat is geweldig dan onderzoek verrichten naar de vraag hoe ik mijn eigen ambitie kan verwezenlijken?

Terugkijkend op mijn afstudeeronderzoek was het een leerzame, inspirerende en verrijkende periode geweest, waarbij ik graag een aantal mensen wil bedanken. Zonder hen had ik mijn scriptie niet tot een goed einde kunnen brengen.

Allereerst zou ik graag iedereen van de afdeling Concern HR van de gemeente Rotterdam willen bedanken, in het bijzonder Marcel van der Linden. Hij heeft er voor gezorgd dat ik mijn afstudeeridee mocht uitvoeren. Iedereen van de afdeling was erg behulpzaam en toonde interesse in mijn vorderingen.

Ook gaat mijn dank uit naar mijn afstudeerbegeleider dr. Vincent Homburg. Zijn opmerkingen en adviezen hebben een waardevolle bijdrage geleverd aan mijn onderzoek. Ook mijn tweede lezer drs. Brenda Vermeeren en mijn medestudenten in mijn afstudeerkring wil ik graag bedanken voor hun bruikbare feedback op mijn stukken.

Uiteraard gaat mijn dank ook uit aan alle medewerkers van de gemeente Rotterdam die hun steentje hebben bijgedragen aan dit onderzoek door het invullen van de enquête en/of het af laten nemen van een interview.

Tot slot, wil ik iedereen in mijn persoonlijke omgeving die mij heeft gesteund en gemotiveerd, bedanken.

De vraag die bij menig afstudeerders rijst na het afronden van hun scriptie is: wat nu? Sta je anno 2010 met een afgeronde master op zak in een woelige periode vol personeelsbezuinigingen in de arbeidsmarkt! Lastig situatie. Gelukkig heeft één quote afkomstig uit mijn onderzoek me enorm geïnspireerd voor de rest van mijn (nog te beginnen) carrière; je bent architect van je eigen loopbaan...

Ik wens u veel plezier en inspiratie bij het lezen van deze scriptie!

Carin Mataw
Den Haag, augustus 2010

Samenvatting

Aanleiding

De gemeente Rotterdam heeft een aanzienlijke bezuinigingstaakstelling opgelegd gekregen op haar personeelskosten. Deze taakstelling heeft een externe personeelsstop van mensen in functionele salarisklasse 10 en hoger tot gevolg, evenals een vermindering van externe inhuur van personeel. Deze bezuinigingsmaatregelen dienen opgevangen te worden door het huidige personeel. Ook de hogere functies komen door de bezuinigingsmaatregelen onder vuur te liggen. Het wordt hierdoor steeds belangrijker dat de interne doorstroming van werknemers zo effectief en efficiënt mogelijk verloopt. Om dit te bewerkstelligen is het van belang om inzicht te hebben in hoe de huidige doorstroming naar hogere functies verloopt, welke factoren bevorderend en belemmerend werken en onder welke voorwaarden werknemers doorstromen. Dit was de aanleiding voor dit onderzoek.

Deze aanleiding resulteert in de volgende doelstelling van dit onderzoek: *de gemeente Rotterdam van aanbevelingen te voorzien op welke manier(en) zij haar werknemers kan laten doorstromen naar hogere managementfuncties door factoren die van invloed zijn op het doorstromingsproces te identificeren.*

De centrale vraag van het onderzoek luidt: *onder welke voorwaarden stromen werknemers in fsk 12 en 13 door naar hogere managementfuncties bij de gemeente Rotterdam?*

Algemene onderzoeksresultaten

Om antwoord te krijgen op de centrale vraag zijn eerst factoren opgezocht in de literatuur die invloed hebben op doorstroming. Deze factoren zijn onder te verdelen naar mesoniveau (organisatieniveau) en microniveau (werknemerniveau). De factoren die vallen onder mesoniveau zijn (1) loopbaan en ontwikkeling, (2) manager, (3) communicatie, (4) organisatiecultuur en (5) werk- privébeleid. De factoren die vallen onder microniveau zijn (1) competenties, (2) discriminatie, (3) rolmodellen en (4) netwerken/lobbyen.

Vervolgens is bekeken in hoeverre deze verklaringen uit de literatuur worden toegepast bij de gemeente Rotterdam. Om dit te onderzoeken zijn enquêtes en interviews afgenomen bij betrokken partijen, namelijk werknemers in fsk 12/13, hoofden P&O, gemeentesecretaris, concern HR (de afdeling die zich beleidsmatig bezig houdt met HR-vraagstukken) en afdeling MD (de afdeling die zich richt op getalenteerde werknemers).

Uit de enquête en interviews kwam een aantal belemmerende punten naar voren. De eerste belemmering was dat middelen op het gebied van loopbaan en ontwikkeling wel aanwezig zijn, maar dat de werknemer hier zelf achteraan moet gaan. De tweede belemmering die de werknemers naar voren brachten is dat het doorstroomproces subjectief en niet transparant is. Tevens zijn ze van mening dat hun kwaliteiten niet systematisch in kaart worden gebracht. Een ander punt waar de werknemers erg negatief tegenover stonden was het aspect informatieverspreiding omtrent doorstroming oftewel communicatie.

Volgens de meeste werknemers is zichtbaarheid van belang om door te stromen evenals de houding van de werknemer, competenties en netwerken.

Concern HR is van mening dat de werknemer moet voldoen aan de functievereisten. Bovendien zijn de aspecten reputatie, hoe lang een persoon werkzaam is bij de gemeente en de geleverde prestaties ook van belang.

Een hoofd P&O'er geeft aan dat gedrevenheid, omgevingsbewustzijn, organisatiebewustzijn, ondernemerschap en lef bevorderend werken op doorstroming. Een andere P&O'er geeft aan dat vooral niet reguliere werkzaamheden verrichten om jezelf te bewijzen van invloed kan zijn.

Bovendien moeten werknemers zichtbaar zijn voor het hogere management en een goede reputatie hebben.

De gemeentesecretaris is van mening dat de werknemer zelf initiatief moet nemen als hij/zij wil doorstromen naar een hogere functie (“je bent architect van je eigen loopbaan”).

Onderzoeksresultaten naar geslacht en etniciteit

In dit onderzoek zijn de resultaten ook gestratificeerd naar geslacht. Hieruit blijkt dat de variabelen (1) weten hoe ik kan doorstromen, (2) loopbaangesprekken, (3) actief tegengaan van discriminatie, (4) mogelijkheden om te netwerken, (5) opleiding, (6) aantal uur werkweek, (7) kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling en (8) mate van aantal zichtbare rolmodellen samenhangen met de variabele geslacht. De rest van de vragen uit de enquête hebben geen relatie met de variabele geslacht.

In de literatuur wordt een aantal theorieën beschreven die verklaren waarom relatief weinig vrouwen doorstromen naar hogere functies. De keuzes die vrouwen maken ten opzichte van mannen, Human Capital theory en pipeline theory zouden mogelijk van toepassing zijn bij de gemeente Rotterdam. De theorieën over ongelijke kansen/discriminatie en machtsvormingen zijn waarschijnlijk niet van toepassing.

Over de onderzoeksresultaten met betrekking tot de variabele etniciteit kunnen geen uitspraken worden gedaan, vanwege een te lage respons van allochtone werknemers.

Conclusies

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het hogere management de verantwoordelijkheid om door te stromen naar hogere functies bij de werknemer legt. De essentie is dat de werknemer verantwoordelijk dient te zijn voor zijn/haar eigen loopbaan. Echter, ook het hogere management draagt de verantwoordelijkheid voor een goed doorstromingsproces van werknemers naar hogere functies. Enkele verbeteringen zijn wel noodzakelijk.

Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat werknemers een aantal belemmeringen ervaren met betrekking tot doorstroming. Ten eerste speelt subjectiviteit een belangrijke rol bij het selecteren van potentials, omdat werknemers niet worden beoordeeld op basis van vooraf opgestelde objectieve criteria. De tweede belemmering heeft betrekking op de communicatie. Het is bij veel werknemers niet bekend hoe ze kunnen doorstromen en wat hun mogelijkheden zijn. Een derde belemmering betreft de onduidelijke functie-eisen van hogere managementfuncties. De vierde belemmering is dat loopbaangesprekken met werknemers niet op structurele basis plaatsvinden. De derde en vierde belemmeringen hebben tot gevolg dat de werknemers niet weten hoe ze zichzelf kunnen ontwikkelen in de richting van hun gewenste functie.

Aanbevelingen

Uit dit onderzoek vloeien een viertal aanbevelingen voort, namelijk (1) de gemeente moet haar focus op loopbaanpaden verbeteren, (2) werknemers dienen mobiliteitsbereid te zijn, (3) leidinggevendenden moeten zich structureel houden aan de gesprekscyclus en (4) de functie-eisen dienen duidelijker gecommuniceerd te worden.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	5
1. INLEIDING	7
1.1 PROBLEEMANALYSE	7
1.1.1 HR ambities	7
1.1.2 HR ambities	7
1.2 DE GEMEENTE ROTTERDAM	8
1.2.1 De afdeling Management Development	9
1.2.2 De gesprekscyclus	11
1.2.3 Het functiehuis	11
1.3 PROBLEEMSTELLING	11
1.4 METHODE VAN ONDERZOEK	14
1.4.1 Onderzoeksmethoden en -analyse	14
1.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit	15
1.4.3 Theoretische oriëntatie	15
1.5 RELEVANTIE	15
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie	15
1.5.2 Maatschappelijke relevantie	16
1.6 LEESWIJZER	16
2. DOORSTROMING: EEN LITERATUURVERKENNING	17
2.1 BEGRIPSVORMING EN PERSPECTIEVEN OP DE KERNBEGRIPPEN	17
2.1.1 Doorstroming	17
2.1.2 Diversiteit	17
2.1.3 Human Resources Management	19
2.2 DE TOENEMENDE ROL VAN HRM	20
2.2.1 Drie niveaus van HRM	20
2.2.2 Loopbaan en loopbaansucces	21
2.2.3 Employability	21
2.2.4 Ontwikkelingsmogelijkheden	21
2.3 ALGEMENE FACTOREN	22
2.3.1 Factoren op macroniveau: de omgeving	22
2.3.2 Factoren op mesoniveau: de organisatie	23
2.3.3 Factoren op microniveau: de werknemer	23
2.4 FACTOREN GERICHT OP DIVERSITEIT	24
2.4.1 Factoren op macroniveau: de omgeving	24
2.4.2 Factoren op mesoniveau: de organisatie	24
2.4.3 Factoren op microniveau: de werknemer	24
2.4.4 Theorieën over geringe doorstroming	25
2.5 CONCEPTUEEL MODEL	26
2.6 CONCEPTUALISERING VAN DE FACTOREN	28
2.6.1 Factoren op mesoniveau	28
2.6.2 Factoren op microniveau	32
2.6.3 Diversiteit	37
2.7 CONCLUSIE	37
3. DOORSTROOMONTWIKKELING IN DE PRAKTIJK: DE KERNCIJFERS	40
3.1 PERSONEELSSAMENSTELLING NAAR BEZETTING EN DIVERSITEIT	40
3.1.1 Personeelssamenstelling naar bezetting	42
3.1.2 Personeelssamenstelling naar diversiteit	42
3.2 CONCLUSIE	42

4. DE PRAKTIJK ONDER DE LOEP	43
4.1 SELECTIE VAN RESPONDENTEN – ENQUÊTE	43
4.2 SELECTIE VAN RESPONDENTEN - INTERVIEW	43
4.3 ENQUÊTE- EN INTERVIEWRESULTATEN	44
4.3.1 <i>Frequentietabellen persoonlijke kenmerken respondenten</i>	44
4.3.2 <i>Onderzoeksresultaten per cluster</i>	48
4.4 SAMENHANG TUSSEN ENQUÊTEVRAGEN EN GESLACHT	62
4.4.1 <i>Chi-kwadraatresultaten zonder samenvoegingen van klassen</i>	62
4.4.2 <i>Chi-kwadraatresultaten met samenvoegingen van klassen</i>	64
4.4.3 <i>Sterkte van de verbanden</i>	64
4.4.4 <i>Toepassingen van verklaringen uit de literatuur</i>	65
4.5 VERSCHILLEN TUSSEN ENQUÊTEVRAGEN NAAR ETNICITEIT	66
4.5.1 <i>Resultaten verschillen in etniciteit</i>	66
4.6 CONCLUSIES ONDERZOEKSRESULTATEN	78
4.6.1 <i>Conclusie enquêtes- en interviews</i>	78
4.6.2 <i>Conclusie samenhang geslacht met variabelen</i>	80
4.6.2 <i>Conclusie verschillen in etniciteit</i>	80
5. CONCLUSIES, AANBEVELINGEN EN DISCUSSIE	81
5.1 CONCLUSIES.....	81
5.1.1 <i>Conclusies deelvragen</i>	81
5.1.2 <i>Conclusie centrale vraag</i>	89
5.2 AANBEVELINGEN.....	90
5.3 DISCUSSIE.....	92
5.3.1 <i>Discussie</i>	92
5.3.2 <i>Verder onderzoek</i>	93
LITERATUURLIJST.....	95
BIJLAGE 1 ORGANOGRAM GEMEENTE ROTTERDAM	98
BIJLAGE 2 HET ROTTERDAMS FUNCTIEHUIS.....	99
BIJLAGE 3 VERDELING TOTALE PERSONEELSOMVANG NAAR BEZETTING	100
BIJLAGE 4 VERDELING TOTALE PERSONEELSOMVANG NAAR GESLACHT	101
BIJLAGE 5 VERDELING TOTALE PERSONEELSOMVANG NAAR ETNICITEIT	102
BIJLAGE 6 VRAGENLIJST MEDEWERKERS IN FSK 12/13	103
BIJLAGE 7 INTERVIEWVERSLAGEN MEDEWERKERS IN FSK 12/13.....	108
BIJLAGE 8 INTERVIEWVERSLAG GEMEENTESECRETARIS	149
BIJLAGE 9 INTERVIEWVERSLAG CONCERN HR	152
BIJLAGE 10 INTERVIEWVERSLAGEN HOOFD P&O.....	154
BIJLAGE 11 INTERVIEWVERSLAG AFDELING MD	159
BIJLAGE 12 CHI-KWADRAATTOETS VOOR GESLACHT.....	162
BIJLAGE 13 CHI-KWADRAATTOETS VOOR GESLACHT MET SAMENVOEGINGEN KLASSEN	168
BIJLAGE 14 STERKTE SAMENHANG VARIABELE GESLACHT	172
BIJLAGE 15 KRUISTABELLEN MET CHI-KWADRAATTOETS	174

1. Inleiding

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de aanleiding geschetst van dit onderzoek. In de tweede paragraaf wordt de organisatie omschreven waar dit onderzoek uitgevoerd wordt. Op basis van de aanleiding zal vervolgens de probleemstelling worden beschreven in de derde paragraaf. In de vierde paragraaf wordt ingegaan op de methode van dit onderzoek en in de vijfde paragraaf komt de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek naar voren. Dit hoofdstuk wordt uiteindelijk afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Probleemanalyse

In een raadsdebat van november 2009 werden de Rotterdamse gemeentelijke uitgaven, inkomsten en bezuinigingen besproken voor het jaar 2010. Dit debat had tot gevolg dat de gemeente Rotterdam de opdracht heeft gekregen om tien miljoen euro te bezuinigen op haar beleid en management (Stadswerker 2009). De afgelopen jaren had de gemeente reeds eerder de opdracht gekregen om 27 miljoen euro te besparen op beleid en management. De extra bezuinigingen van tien miljoen komen hier nog bij (Stadswerker 2009). Tevens dient over de gehele gemeente nog 300 miljoen euro bezuinigd te worden in 2011, waarvan een gedeelte de personeelslasten bevat (Bestuursdienst, 2 maart 2010).

Door de vele (gedwongen) bezuinigingen heeft de gemeente kritisch gekeken naar haar personeelskosten. Zo hebben de aangekondigde bezuinigingen van tien miljoen euro geresulteerd in twee maatregelen, namelijk (1) een externe personeelsstop van mensen in functionele salarisklasse (fsk) 10 en hoger en (2) minder externe inhuur van personeel bij de gemeente Rotterdam (Bestuursdienst, 3 februari 2010).

Naast de bovenstaande bezuinigingstaakstellingen die in de begroting van 2010 zijn vastgesteld, speelt het Coalitieakkoord ook een belangrijke rol. Zo is in het Coalitieakkoord vastgesteld dat aan het eind van de collegeperiode in 2014, ongeveer 1.000 minder ambtenaren op met name beleids-, ondersteunende en managementfuncties dienen te zitten. Dit dient bereikt te worden door onder andere meer focus te leggen op de uitvoering, vermindering van (nieuwe) regels en nieuw beleid en meer specifieke en persoonsgerichte inzet van middelen. Er wordt dan ook kritisch bekeken welke aspecten van de bedrijfsvoering efficiënter kunnen.

Al deze bezuinigingen en maatregelen hebben tot gevolg dat de gemeente minder nieuwe mensen in dienst (kan) nemen. Het wordt hierdoor steeds belangrijker dat de interne doorstroming van werknemers zo effectief en efficiënt mogelijk verloopt. Om dit te bewerkstelligen is het van belang om inzicht te hebben in hoe de huidige doorstroming naar hogere functies verloopt, welke factoren bevorderend en belemmerend werken en onder welke voorwaarden werknemers doorstromen. Dit is de aanleiding voor dit onderzoek.

1.1.2 HR ambities

Wat betreft de interne doorstroming van de gemeente Rotterdam is uit de verdeling van de personeelsomvang naar diversiteit (zie bijlage 3 t/m 5) van het afgelopen paar jaar op te merken, dat de spreiding van allochtonen en vrouwen over diverse functies niet gelijkmatig is verdeeld. Deze ondervertegenwoordiging leidt over het algemeen tot onderbenutting van potentie bij deze minderheidsgroeperingen en het geeft ook aan dat zij niet in invloedrijke posities zitten (Portegijs, 1998:3). In paragraaf 2.1.2.1 wordt uitgebreid uiteengezet wat de gevolgen hiervan (kunnen) zijn. Wat betreft de ondervertegenwoordiging van vrouwen en allochtonen dient echter wel vermeld te worden dat in vergelijking met andere gemeenten naar voren komt dat de gemeente Rotterdam het zeer goed doet op het gebied van diversiteit. Het aantal vrouwen en allochtonen in topfuncties (hogere managementfuncties) ligt hoger dan het landelijke gemiddelde van alle Nederlandse gemeenten. Er is geen verklaring te vinden bij de gemeente Rotterdam over deze trend. Echter, in vergelijking met autochtone mannelijke

werknemers zijn vrouwen en allochtonen relatief nog ondervertegenwoordigd in met name de hogere functies (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2009).

Op grond van deze constatering heeft de gemeente Rotterdam streefcijfers vastgesteld in haar Sociaal Jaarverslag 2008 die uiterlijk in 2011 gerealiseerd dienen te worden. Deze luiden als volgt:

- 30% van de topfuncties dient vervuld te worden door vrouwen en bij overige functies geldt een percentage van 50%,
- Meer dan 25% van het personeelsbestand dient te bestaan uit allochtonen,
- Meer dan 5% van de medewerkers dient ouder te zijn dan 60 jaar en
- 30% van de medewerkers is lager opgeleid.

De bovenstaande ambities geven aan dat de gemeente Rotterdam zich probeert in te zetten voor groepen die over het algemeen structureel ondervertegenwoordigd zijn bij de gemeente. De gemeente Rotterdam wil dat alle lagen van haar personeelsbestand een representatieve afspiegeling is van de Nederlandse samenleving, opdat dit kan leiden tot een optimale benutting van kwaliteiten en talenten van haar interne werknemers. Bovendien dient zij rekening te houden met het feit dat zij fungeert als een voorbeeld voor Nederlandse private en publieke organisaties (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2 maart 2010). Tevens dient de gemeente in te spelen op de verschillende uitdagingen en ontwikkelingen in haar omgeving die invloed hebben op haar interne personeelsbestand. Deze invloeden hebben niet per definitie betrekking op allochtone en/of vrouwelijke werknemers, maar ook op allochtone en/of mannelijke werknemers. Hierbij valt te denken aan het spanningsveld tussen doorstromen naar hogere functies en personeelsbezuinigingen; het aantal werknemers is hoog, terwijl het aantal hogere managementfuncties daalt.

Vanwege het feit dat de gemeente Rotterdam een omvangrijk aantal functies heeft, zal in dit onderzoek de focus gelegd worden op de doorstroming naar hogere managementfuncties (de zogenaamde topfuncties). De keuze hiervoor vloeit voort uit de wens van de onderzoeker, alsmede de behoefte vanuit de opdrachtgever de gemeente Rotterdam. Over het algemeen wordt verondersteld dat hoe hoger de functie is, hoe meer verantwoordelijkheden, kennis en vaardigheden vereist zijn. Vanwege deze strengere eisen zal het aanbod van personeel beperkt zijn. Daar komen ook nog eens de vele bezuinigingen op het personeel bij. Al deze aspecten resulteren in de uitdaging om uit een kleine populatie de meest geschikte persoon te vinden voor een hoge functie.

1.2 De gemeente Rotterdam

Dit onderzoek wordt uitgevoerd over heel gemeente Rotterdam. In bijlage 1 is het organogram toegevoegd van deze organisatie zodat duidelijk te zien is hoe de diensten, deelgemeenten en afdelingen zich verhouden tot de gehele organisatie. In deze paragraaf worden enkele onderwerpen belicht die te maken hebben met het onderzoeksonderwerp. Dit zijn zaken als een belangrijke partij met betrekking tot doorstroming, maar ook middelen die een positieve bijdrage (kunnen) leveren aan doorstroming naar hogere managementfuncties.

1.2.1 De afdeling Management Development

Een prominente partij in het vraagstuk over doorstroming naar hogere managementfuncties is de afdeling Management Development (MD). Het is dan ook van belang om haar rol in het interne doorstroomproces bij de gemeente Rotterdam in kaart te brengen.

Een afdeling MD zorgt voor de loopbaanbegeleiding en –planning van hogere functies binnen een organisatie. Dit is voornamelijk van belang om de juiste combinatie van de vereiste competenties in een organisatie te verwerven (Manders & Biemans, 2007:225). Een uitgebreide definitie voor MD die Manders & Biemans (2007) hanteren luidt:

- *'het proces van continue, planmatige, systematische en optimale afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de organisatie aan de ene kant en de wensen en behoeften van de medewerkers aan de andere kant*
- *met als doel een continue en adequate bezetting van leidinggevende en specialistische functies te waarborgen en zo goed mogelijke ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers te scheppen*
- *resultierend in een individuele loopbaanplanning in de verschillende loopbaanfasen en de daaruit voortvloeiende activiteiten'.*

Uit hun definitie komt naar voren dat MD zich bevindt in een spanningsveld tussen de organisatie (wat is het organisatiedoel en hoe willen ze dit bereiken?) en de werknemer (wat is zijn/haar doel en welke mogelijkheden zijn er om dit te bereiken?).

De afdeling MD van de gemeente Rotterdam is een onderdeel van de directie Middelen & Control van de Bestuursdienst. Zij heeft concreet als taak om het college te ondersteunen bij hun sturing van het Rotterdamse ambtelijk topkader, waarbij ze zicht richt op (1) benoemingen aan de top, (2) functioneren aan de top en (3) ontwikkeling van management (potentieel) voor de top (Bestuursdienst, 11 februari 2010). De collegedoelestelling met betrekking tot het MD-beleid luidt dan ook *'een professioneel en kwalitatief hoogwaardig topkader'* (Bestuursdienst, 11 februari 2010). De afdeling MD speelt in dit onderzoek een rol vanwege haar *'ontwikkeling van management (potentieel) voor de top'*. Om haar taken te verwezenlijken kan de afdeling MD instrumenten inzetten zoals job-rotation, prestatiebeloning, assessment centre, coaching en persoonlijk ontwikkelingsplanning. Deze instrumenten worden ook deels gebruikt door afdelingen P&O en leidinggevendenden.

In dit onderzoek worden functies in fsk 14 en hoger gezien als een hogere managementfunctie, omdat dit ook de maatstaf is voor de afdeling MD. De afdeling MD en ook dit onderzoek, legt de focus op de interne arbeidsmarkt. Hieronder worden alle functies verstaan binnen de gemeente Rotterdam waarvan werknemers worden geselecteerd aan de hand van regels en procedures, waarbij interne werknemers meestal voordeel hebben boven externe kandidaten en waar gestreefd wordt om personen te binden die beschikken over organisatiespecifieke kwalificaties (Steijn & Groeneveld, 2009:107).

De afdeling MD speelt een belangrijke rol in het doorstroomproces, omdat zij indirect hogere managementfuncties toewijst aan werknemers. Tevens is zij samen met Concern HR de opdrachtgever van dit onderzoek. De aanleiding hiervoor was dat ze naar eigen zeggen voldoende aanbod van potentials hebben (getalenteerde werknemers), maar dat een deel van hen mogelijk wordt gemist doordat zij niet (voldoende) in beeld zijn. Als die werknemers (nog beter) in kaart worden gebracht, komt nog meer talent bovendrijven. Dit heeft tot gevolg dat de gemeente Rotterdam uit een (nog) groter aanbod van potentials kan kiezen om door te stromen.

1.2.1.1 Het huidige doorstroombeleid

Het huidige doorstroomproces naar hogere managementfuncties omvat een eigen procedure met betrekking tot werving & selectie, beoordeling en ontwikkeling van de potentials (werknemers die gezien worden door het management als talentvol en daardoor mogelijke kandidaten zijn voor hogere managementfuncties). Het MD-beraad en de middelen schouw, functieroulatie en overbruggingsvoorziening spelen hierbij de hoofdrol om in te spelen op de benodigde kwaliteit en kwantiteit van het topkader, alsmede de ambities van de potentials.

Het MD-beraad heeft als taak om de benoemingen en verplaatsingen van het topkader voor te bereiden voor het college en eventueel hen te adviseren. Deze taken worden uitgevoerd op basis van in kaart gebrachte prestaties, ontwikkeling, kwaliteiten, ambities en aantal jaren in functie. Door een totaaloverzicht op te stellen wordt op basis van vraag en aanbod voorstellen gedaan die kunnen leiden tot de juiste persoon op de juiste plaats op het juiste moment. Het MD-beraad bestaat uit de gemeentesecretaris, directeur Middelen & Control (DMC) en twee roulerende hoofden van dienst (leidinggevende managers van een afdeling). Dit beraad kan drie middelen inzetten om haar taken te vervullen.

Het eerste middel is de jaarlijkse schouw van het topkader. Hierbij worden prestaties, ontwikkeling, kwaliteiten, ambities en aantal jaren in functie in beeld gebracht van de potentials alsmede de werknemers in hoger managementfuncties. Het tweede middel is functieroulatie. Dit middel kan ingezet worden ten behoeve van risicomangement (een tijdelijke benoeming waarborgt regelmatig reflectie op het topkader) en loopbaanontwikkeling (benutten van de kwaliteiten van de werknemer evenals het bevorderen van persoonlijke ontwikkeling). Het derde middel is een overbruggingsvoorziening. Hierbij worden persoonlijke ontwikkelingsactiviteiten gefaciliteerd, zoals een studie of overbrugging tussen twee concerns (afdelingen), zoals coaching (gemeente Rotterdam, 2005).

1.2.1.2 Management Doorstroom Programma

Om haar doelstellingen te bereiken heeft de afdeling MD een aantal management ontwikkelprogramma's opgesteld voor de Rotterdamse MD-doelgroep. Sommige diensten hebben daarnaast ook hun eigen specialistische programma's om de managementkwaliteiten van hun medewerkers te verbeteren en te versterken, zodat hun medewerkers beter presteren en door kunnen groeien naar een hoger managementniveau. Naast ontwikkelprogramma's organiseert het MD ook intervisiebijeenkomsten waarbij medewerkers elkaars ervaringen en ideeën kunnen delen, om zodoende van elkaar te leren (Bestuursdienst, 15 februari 2010).

Eén van de belangrijkste ontwikkelprogramma's die de afdeling MD in 2003 heeft geïntroduceerd is het Management Doorstroom Programma. Dit is een speciaal programma voor potentials die functioneren in fsk 12/13 waarvan de verwachting is dat ze binnen enkele jaren doorgroeien naar een managementfunctie van fsk 14. Dit doorstroomprogramma duurt ongeveer 1,5 jaar en heeft als doel om de loopbaan te versnellen zodat potentials eerder instromen in de MD-doelgroep. Om deel te mogen nemen aan dit programma is een selectieprocedure opgesteld. Naar aanleiding van de jaarlijkse managementschouw draagt ieder hoofd van dienst kandidaten voor aan het MD-beraad die volgens hen naar behoren functioneren en die de potentie hebben om door te stromen naar een hogere functionele salarisklasse. Eventueel kan ook eerst een selectieprocedure bij de afdeling plaats vinden. Vervolgens beoordeelt het MD-beraad de aanmelding, waarna zij in gesprek gaan met de potentiële deelnemer. Tijdens dat gesprek komen ook de wensen en behoeften van de potential aan bod. Het is namelijk mogelijk dat een werknemer de potentie heeft voor een hogere managementfunctie, maar deze niet ambieert. Indien alle partijen (werknemer en MD-beraad) overeen zijn gekomen dat de werknemer deel kan nemen aan het doorstroomprogramma, wordt bij de werknemer nog een uitgebreid assessment afgenomen door een onafhankelijk assessmentbureau. Bij een positieve beoordeling kan de deelnemer starten met het programma, met doorstroming naar een hogere functie in het verschiet (gemeente Rotterdam, 2005).

1.2.2 De gesprekscyclus

Een belangrijk HR-middel in dit onderzoek is de gesprekscyclus. In hoofdstuk 2 komt naar voren waarom dit middel belangrijk is.

De gesprekscyclus bij de gemeente Rotterdam houdt in dat de werknemer en zijn leidinggevende minimaal twee keer per jaar een uitgebreid gesprek voeren over het werk. Deze gesprekscyclus vindt bij alle diensten en deelgemeenten plaats. Door de gesprekscyclus is er structureel aandacht voor ontwikkelmogelijkheden van werknemers en werkafspraken. Tevens kunnen leidinggevendenden resultaatgericht sturen op de kwaliteit, prestatie en (competentie)ontwikkeling van de werknemer.

De gesprekscyclus bestaat uit een planningsgesprek, functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek. Bij het planningsgesprek worden resultaat- en ontwikkelafspraken gemaakt voor het (komend) jaar. Bij het functioneringsgesprek worden de afspraken die zijn gemaakt bij het planningsgesprek geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. Bij het beoordelingsgesprek wordt uiteindelijk vastgesteld of deze doelen zijn behaald.

Het doel van deze gesprekscyclus is dat (1) het de werknemer handvaten kan bieden voor zelfinzicht over zijn/haar competenties, (2) transparantie oplevert bij beloningsbesluiten, (3) een cultuur bevordert waarbij leidinggevende en werknemer elkaar feedback geven, (4) de leidinggevende zijn/haar werknemers stuurt, volgt en ondersteunt in hun functionering en ontwikkeling, (5) bijdraagt aan de ontwikkelingsmogelijkheden en kansen voor de werknemer om doelen te realiseren en (6) het vorm geeft aan een tweezijdige verantwoordelijkheid bij het bereiken van de resultaten en het realiseren van doelstellingen. De gesprekken worden administratief bijgehouden zodat per dienst/deelgemeente te zien is wat het percentage is van het totaal afgenomen gesprekken (Bestuursdienst, 4 augustus 2010).

1.2.3 Het functiehuis

Op 1 maart 2010 is het Concernbreed Functiehuis ingevoerd. De essentie van dit functiehuis is meer gestroomlijnde en uniforme functies, functietitels en – beschrijvingen, zodat doorstroming en het uitzetten van loopbaanpaden vergemakkelijkt kan worden. Dit functiehuis is dan ook te beschouwen als een kapstok voor HR-instrumenten zoals gesprekscyclus en opleidingen (Bestuursdienst, 4 augustus 2010). In bijlage 2 is het schema te zien van het functiehuis. In de linkerkolom is af te lezen op welk niveau de functie zit, in de onderste rij is weergegeven wat de inhoud van de functie is en in het midden van het schema zijn de functietitels af te lezen. In hoofdstuk 2 komt naar voren waarom opgestelde functie-eisen van belang zijn voor doorstroming.

1.3 Probleemstelling

Zoals in de voorgaande paragrafen naar voren komt, legt dit onderzoek de focus op de doorstroming naar hogere managementfuncties bij werknemers van de gemeente Rotterdam. Door de personele gevolgen van de bezuinigingen, wordt meer dan voorheen de nadruk gelegd op het (optimaal) inzetten van huidige medewerkers. Het is dan ook van belang voor de gemeente Rotterdam om inzicht te krijgen in de bevorderende en belemmerende factoren die van invloed zijn op doorstroming van werknemers, zodat een optimale interne doorstroming gecreëerd kan worden. Er zullen factoren op omgevingsniveau, organisatieniveau en werknemersniveau geïdentificeerd worden. Vervolgens zullen de factoren op organisatieniveau en werknemersniveau nader onderzocht worden. Er wordt geen verdiepend onderzoek gedaan naar de factoren op macroniveau, omdat de gemeente Rotterdam deze niet kan beïnvloeden.

Naar aanleiding van de probleemanalyse is de volgende doelstelling geformuleerd voor dit onderzoek: *de gemeente Rotterdam van aanbevelingen te voorzien op welke manier(en) zij haar werknemers kan laten doorstromen naar hogere managementfuncties door factoren die van invloed zijn op het doorstromingsproces te identificeren.*

De inzichten in deze factoren zullen zowel theoretisch (wetenschappelijk) als empirisch (meningen en percepties van de betrokken partijen) onderzocht worden. Het onderzoek is specifiek gericht op werknemers die de potentie hebben om door te stromen naar een hogere managementfunctie. De selectie van werknemers die potentie bezitten om door te stromen naar een hogere managementfunctie, zal in dit onderzoek gedaan worden aan de hand van hun functionele salarisklasse (fsk). Werknemers in fsk 12 en 13 worden gedefinieerd als potentiële kandidaten voor een hogere managementfunctie. Functies vanaf fsk 14 worden gedefinieerd als hogere managementfunctie. Er is gekozen voor deze definiëringen, omdat de afdeling Management Development (de afdeling die verantwoordelijk is voor de doorstroming naar hogere managementfuncties) deze ook hanteert.

Vanwege de representatieve afspiegeling van het personeelsbestand, wordt in dit onderzoek ook onderscheid gemaakt tussen de variabelen geslacht en etniciteit van de werknemers. Los van de ontwikkeling dat vrouwen en alloctonen steeds meer een belangrijke rol spelen bij werkgevers (Janssen & De Rijk, 1994:16), is het ook mogelijk dat deze variabelen invloed kunnen hebben op de factoren die een rol spelen in het doorstroomproces, omdat deze variabelen duiden op verschillen tussen werknemers, hetgeen zich (kan) uiten in aspecten als gedrag en houding. Tevens is uit de literatuur gebleken dat vrouwelijke en allochtone werknemers (mogelijk) anders tegen bepaalde aspecten aankijken, dan autochtone mannelijke werknemers (zie hoofdstuk 2).

Wat betreft de definiëring van etniciteit, wordt uitgegaan van het begrip 'allochtoon', waarbij de definitie van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2000) wordt toegepast. Deze luidt dat *'een persoon tot de alloctonen gerekend wordt als ten minste één ouder in het buitenland is geboren'*. Bij de hantering van deze definitie wordt ook getracht onderscheid te maken tussen westerse en niet-westerse alloctonen, vanwege de verschillen in sociaal-economische en culturele posities ten opzichte van de Nederlandse bevolking. Onder westerse herkomstlanden vallen alle landen in Europa (behalve Turkije), Noord-Amerika, Oceanië, Japan en Indonesië. Onder de niet-westerse herkomstlanden vallen Turkije, alle landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (uitgezonderd Japan en Indonesië). Indien respondenten in dit onderzoek ouders hebben die in het buitenland geboren zijn, waarbij een ouder in een westers land afkomstig is en de andere ouder in een niet-westers land, zullen zij apart worden geanalyseerd, om zodoende de representativiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen. Het begrip allochtoon wordt in dit onderzoek getracht te differentiëren, omdat er anders gesuggereerd zou worden dat er één categorie alloctonen zou bestaan, terwijl er diverse categorieën bestaan met een verscheidenheid aan cultuur, etniciteit, geschiedenis, godsdienst en positie (Van der Werf, 2002:15). De etniciteit van een werknemer wordt vastgesteld door de werknemer bij de enquête vragen te stellen over het geboorteland van de ouders. In paragraaf 1.4 wordt dieper ingegaan op de diverse middelen die ingezet worden voor dit onderzoek.

De centrale vraag van het onderzoek luidt: *onder welke voorwaarden stromen werknemers in fsk 12 en 13 door naar hogere managementfuncties bij de gemeente Rotterdam?*

Om antwoord te krijgen op de centrale vraag wordt een aantal deelvragen beantwoord.

Wat betreft het onderzoeksonderwerp is zeer weinig informatie beschikbaar bij de gemeente Rotterdam met betrekking tot hoe zij haar interne doorstroomproces kan bevorderen. Ook is in de wetenschappelijke literatuur weinig informatie beschikbaar over hoe een gemeentelijke instelling dit kan bewerkstelligen waarbij niet alleen naar de algemene factoren wordt gekeken,

maar ook naar factoren die specifiek gericht zijn op geslacht (met name vrouwen) en etniciteit (met name allochtonen). In paragraaf 1.5 wordt hier nader op ingegaan. Het is dan ook van belang om allereerst duidelijkheid te scheppen over wat er precies onderzocht zal worden. Om dit in kaart te brengen zullen de kernbegrippen gedefinieerd worden om zodoende onduidelijkheid weg te nemen over de definities, uitingsvormen en variabelen van de kernbegrippen. Vervolgens zullen de belangrijkste factoren in kaart worden gebracht die invloed hebben op doorstroming die beschreven zijn in de literatuur. Dit resulteert in de volgende twee samenhangende deelvragen:

1a) Wat wordt verstaan onder doorstroming, diversiteit en Human Resource Management?

1b) Welke factoren zijn beschreven in de literatuur om de doorstroming naar hogere managementfuncties te bevorderen bij werknemers?

Na de beantwoording van deelvraag één zal de onderzoekssituatie in kaart worden gebracht. Het is voor dit onderzoek van belang om te weten hoe de doorstroming zich het afgelopen paar jaar heeft ontwikkeld bij de gemeente Rotterdam. Er zal tevens onderscheid worden gemaakt tussen de variabelen geslacht en etniciteit, zodat ook de verhoudingen in de verschillende salarisklassen duidelijk te zien zijn. Er is gekozen om de samenstelling vanaf salarisklasse 12 en hoger in kaart te brengen, omdat deze relevant zijn voor dit onderzoek. Deelvraag twee luidt als volgt:

2) Hoe ziet de doorstroming van het personeel bij de gemeente Rotterdam van de afgelopen vier jaar er uit (vanaf functionele salarisklasse 12 en hoger)?

Op basis van de uitkomsten van het theoretische gedeelte zal empirisch onderzoek worden verricht. Er zal geanalyseerd worden in hoeverre de factoren uit de theorie van deelvraag één in praktijk toegepast worden bij de gemeente Rotterdam en welke exacte invullingen in de praktijk hieraan worden gegeven. Vervolgens zal onderzocht worden in hoeverre de variabelen geslacht en etniciteit een rol spelen bij dit vraagstuk. Dit resulteert in de volgende twee samenhangende deelvragen:

3a) In hoeverre worden de verklaringen in deelvraag één toegepast bij de gemeente Rotterdam?

3b) In hoeverre spelen de variabelen geslacht en etniciteit een rol bij de toepassingen van de verklaringen in deelvraag één bij de gemeente Rotterdam?

Naar aanleiding van de uitkomsten bij deelvraag drie zullen een aantal concrete, toepasbare verbeteradviezen opgesteld worden om de huidige doorstroming naar hogere managementfuncties te bevorderen bij werknemers bij de gemeente Rotterdam. Dit resulteert in de laatste deelvraag:

4) Tot welke aanbevelingen leiden de onderzoeksresultaten omtrent factoren die belemmerend zijn op de doorstroming naar hogere managementfuncties?

1.4 Methode van onderzoek

In deze paragraaf wordt beschreven hoe dit onderzoek uitgevoerd zal worden, welke onderzoeksmethoden gehanteerd zullen worden en hoe de data wordt geanalyseerd. Ook wordt in deze paragraaf beschreven hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zoveel mogelijk gewaarborgd zal worden. Deze paragraaf zal afgesloten worden met een schets van enkele bronnen die gebruikt (kunnen) worden voor dit onderzoek.

1.4.1 Onderzoeksmethoden en -analyse

Allereerst zal bestaand materiaal verzameld en bestudeerd worden voor dit onderzoek om factoren te identificeren die van invloed zijn op de doorstroming naar hogere managementfuncties. Er is, voor zover bekend bij de gemeente Rotterdam en de onderzoeker, nog geen onderzoek gedaan naar de factoren die van invloed zijn op de doorstroming naar hogere managementfuncties bij een gemeente (zie paragraaf 1.5 voor verdere uitleg). Er zal daarom worden gezocht naar factoren die bij andere (semi)overheidsinstellingen een rol spelen op doorstroming. Mogelijk dat deze ook van toepassing zijn bij een gemeentelijke organisatie zoals gemeente Rotterdam, omdat de maatschappelijke context elkaar overlapt. Na dit literatuuronderzoek (beantwoording van deelvraag 1b), worden bestaande gegevens verzameld bij de gemeente Rotterdam om de doorstroming van het personeel van de afgelopen vier jaar in kaart te brengen. Dit is tevens de beantwoording van deelvraag twee.

De tweede stap is het enquêteren van werknemers. Alle werknemers van de gemeente Rotterdam in fsk 12 en 13 zullen een uitnodigingsmail krijgen om een digitale vragenlijst in te vullen. De factoren in deelvraag één zullen aan hen worden voorgelegd, waarna wordt geanalyseerd welke variabelen volgens de respondenten significant worden toegepast bij de gemeente Rotterdam. In verband met het afzetten van de variabelen geslacht en etniciteit tegen elkaar, zullen de resultaten van deze vragenlijsten worden geanalyseerd aan de hand van kruistabellen. Het is namelijk mogelijk dat de variabelen geslacht en etniciteit invloed kunnen hebben op de ervaringen en visies wat betreft doorstroming. Om te bepalen of bepaalde combinaties wel/niet vaker voorkomen zijn kruistabellen erg geschikt (Van Thiel, 2007:142).

Als laatst worden enkele variabelen die significant van invloed zijn volgens de werknemers in fsk 12/13, wederom voorgelegd aan hen, hoofden P&O, Concern HR (de afdeling die zich beleidsmatig bezig houdt met arbeidsvraagstukken), leidinggevenden, afdeling MD en gemeentesecretaris middels face-to-face interviews¹. De laatste drie partijen wijzen hogere managementfuncties toe aan medewerkers en zijn verantwoordelijk voor de doorstroming van medewerkers naar hogere managementfuncties. Het doel van deze interviews is te achterhalen welke ervaringen en visies de betrokken partijen hebben omtrent factoren uit de literatuur. De interviews zullen semi-gestructureerd zijn, zodat de mogelijkheid bestaat om op sommige vragen dieper in te gaan en zodat de volgorde van de vragen eventueel veranderd kan worden. Bij de analyse van de antwoorden van de respondenten, waar wordt gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen de uitkomsten, zal gebruik worden gemaakt van coderingen (Van Thiel, 2007:161). Bij de interviews worden de respondenten wederom gestratificeerd naar geslacht en etniciteit. De selectie van de werknemers in fsk 12 en 13 vindt volledig aselekt plaats (random steekproef), omdat geen lijsten bij de gemeente Rotterdam beschikbaar zijn van werknemers gesorteerd naar persoonlijke kenmerken, zoals geslacht en etniciteit. De selectie van medewerkers van de afdeling MD vindt select plaats op basis van theoretisch relevante criteria, namelijk kennis en ervaringen over doorstroming naar fsk 14 en hoger. Er zullen dan ook werknemers geselecteerd worden die voldoen aan deze criteria, omdat

¹ In dit onderzoek is bewust gekozen om werknemers in hogere managementfuncties buiten beschouwing te laten (voor bijvoorbeeld hun succesverhalen), omdat hun meningen en percepties aan verandering onderhevig (kunnen) zijn en derhalve niet van toepassing en niet representatief zijn voor de huidige potentiële werknemers.

zij de achtergronden van de doorstroming het beste kennen en beter uitleg kunnen geven omtrent de huidige doorstroming. De managers worden aselekt geselecteerd, omdat het bij hen moeilijk is om theoretisch relevante criteria op te stellen (bijvoorbeeld aantal jaar ervaring), vanwege het feit dat deze aspecten nauwelijks in kaart zijn gebracht bij de gemeente Rotterdam. De werknemers in fsk 12 en 13 en de managers krijgen at random een uitnodigingsmail met het verzoek deel te nemen aan het interview. Bij de managers is het wel van belang te benadrukken dat gezien hun drukke tijdsschema, het lastig is om een afspraak met hen te maken.

Samenvattend ziet de onderzoeksopzet er als volgt uit:

- Stap 1: bestaand materiaal verzamelen,
- Stap 2: digitale vragenlijsten afnemen bij werknemers in fsk 12 en 13 en
- Stap 3: diepte-interviews afnemen bij werknemers in fsk 12 en 13, afdeling MD, managers, hoofden P&O, Concern HR en gemeentesecretaris.

1.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Onder betrouwbaarheid wordt volgens Van Thiel (2007) de '*nauwkeurigheid en consistentie van de metingen*' verstaan. De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt gewaarborgd door de standaardformat van de enquête, alsmede een standaardcodering en vaste structuur van de interviews. Tevens worden proefenquêtes uitgezet en proefinterviews gehouden, om te testen of deze middelen logisch, duidelijk en makkelijk hanteerbaar zijn.

Onder validiteit wordt volgens Van Thiel (2007) de '*geldigheid van de resultaten*' evenals de '*generaliseerbaarheid van conclusies*' verstaan. Om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen en daadwerkelijk te meten wat er gemeten moet worden, is het van belang om de te onderzoeken variabelen te operationaliseren. In hoofdstuk 2 komt dit aspect dan ook uitgebreid aan bod. Tevens zullen zowel de enquêtes als de interviews anoniem worden afgenomen om zodoende sociaal wenselijke antwoorden te reduceren. Wat betreft de mate van generaliseerbaarheid wordt getracht om bij de enquêtes en diepte-interviews te letten op de representativiteit van de respondenten.

1.4.3 Theoretische oriëntatie

Voor dit (deductief) onderzoek zullen diverse bronnen gebruikt worden. Zoals in de volgende paragraaf naar voren komt, is voor zover bekend geen onderzoek gedaan bij een gemeente met betrekking tot doorstroming (naar hogere managementfuncties). Er zal dan ook gebruik worden gemaakt van onderzoeken die uitgevoerd zijn bij (semi)overheidsorganisaties. Zo zijn diverse (promotie)onderzoeken verricht met betrekking tot de doorstroming van vrouwen bij wetenschappelijke instanties, zoals een universiteit. Andere bronnen die gebruikt kunnen worden zijn onderzoeken die uitgevoerd zijn door ministerie van Binnenlandse Zaken.

1.5 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek is onder te verdelen naar wetenschappelijke relevantie en maatschappelijke relevantie.

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Zoals in paragraaf 1.1 naar voren is gekomen heeft de gemeente Rotterdam momenteel een bezuinigingstaakstelling op haar personeelskosten opgelegd gekregen. Dit dient dan ook opgevangen te worden door haar huidige personeel. Echter, in praktijk is het voor de gemeente onbekend welke factoren invloed hebben op doorstroming naar hogere fsk's en welke belemmeringen zich in de praktijk voordoen. In de literatuur is informatie te vinden over factoren die invloed kunnen hebben op doorstroming (zoals Steijn & Groeneveld:2009, Nuyens:2005 en Janssen & De Rijk:1994). Deze factoren zijn vaak algemeen van aard of specifiek gericht op een doelgroep. In dit onderzoek wordt getracht zowel de algemene factoren, als de factoren gericht op diversiteit, te identificeren. Immers, de belemmerende en bevorderende

factoren met betrekking tot doorstroming kunnen per variabele geslacht of etniciteit verschillen. Door in dit onderzoek niet alleen de focus te leggen op bepaalde doelgroepen, maar ook op het totale werknemersbestand in fsk 12 en 13, zal dit onderzoek een (extra) toegevoegde waarde hebben. Vanwege deze benadering worden verschillende visies in beeld gebracht over de doorstroming naar hogere managementfuncties bij een gemeente. Een dergelijk wetenschappelijk onderzoek waarbij tevens onderscheid wordt gemaakt naar geslacht en etniciteit en waarbij vrijwel alle visies van de betrokken partijen in kaart worden gebracht, is voor zover bekend bij de gemeente Rotterdam en de onderzoeker, niet eerder uitgevoerd. Middels dit onderzoek wordt getracht dit informatietekort te beperken.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals in de probleemanalyse naar voren is gekomen heeft de gemeente Rotterdam te kampen met twee situaties, namelijk bezuinigingsmaatregelen op de personeelskosten en ondervertegenwoordiging van allochtonen en vrouwen in hogere (management)functies. Dit betekent dat de gemeente een betere interne doorstroming dient te realiseren om zodoende tot een representatief personeelsbestand te komen en een optimale benutting van kwaliteiten en talenten van haar interne werknemers te bewerkstelligen. Hierdoor geeft ze ook het juiste voorbeeld aan andere organisaties. Op dit moment is bij de gemeente Rotterdam onduidelijk welke factoren belangrijk zijn om de doorstroming te bevorderen van werknemers (in het bijzonder vrouwen en allochtonen) naar hogere (management)functies. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dan ook deze inzichten te verschaffen, zodat de gemeente Rotterdam haar interne mobiliteitsbeleid en/of diversiteitsbeleid kan aanpassen om zodoende een soepelere doorstroming te creëren naar hogere (management)functies.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt een inleiding gegeven van het onderzoek. De inleiding bestaat uit een probleemanalyse, probleemstelling, methode van onderzoek en relevantie van het onderzoek. In het tweede hoofdstuk wordt literatuur verkend waaruit naar voren komt hoe er naar het onderzoeksonderwerp 'doorstroming' wordt gekeken, hoe de kernbegrippen van dit onderzoek worden geoperationaliseerd en welke factoren in de literatuur naar voren worden gebracht. Dit is tevens de beantwoording van deelvraag één. In hoofdstuk drie worden de ontwikkelingen geschetst van het doorstroomproces van de afgelopen vier jaar, hetgeen deelvraag twee beantwoordt. Vervolgens zal in hoofdstuk vier worden onderzocht in hoeverre de factoren in de literatuur worden toegepast in de praktijk. Dit rapport wordt afgesloten met een conclusie waarin de centrale vraag wordt beantwoord, aanbevelingen (deelvraag vier) worden geformuleerd en ruimte wordt gemaakt voor discussie.

2. Doorstroming: een literatuurverkenning

In dit hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf de belangrijkste kernbegrippen van dit onderzoek omschreven ter verduidelijking. Vervolgens komt in de tweede paragraaf naar voren waarom HRM steeds meer een toenemende rol krijgt in organisaties. In de derde paragraaf wordt een aantal algemene factoren beschreven in de literatuur die invloed hebben op doorstroming. In de vierde paragraaf komen factoren gericht op diversiteit (vrouwen en allochtonen) aan bod. In de vijfde paragraaf wordt aan de hand van de geïdentificeerde factoren een conceptueel model opgesteld dat als leidraad voor dit onderzoek zal vormen. In de zesde paragraaf worden de factoren geconceptualiseerd, waarbij verduidelijkt wordt welke definities gehanteerd worden in dit onderzoek en wat hun uitingsvormen en variabelen zijn. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een conclusie in paragraaf zeven.

2.1 Begripsvorming en perspectieven op de kernbegrippen

In deze paragraaf worden de belangrijkste kernbegrippen van dit onderzoek, namelijk doorstroming, diversiteit en Human Resource Management (HRM), verkend en gedefinieerd.

2.1.1 Doorstroming

In dit onderzoek staat doorstroming centraal van de werknemer. Hieronder wordt de wisseling verstaan naar een andere salarisklasse. Deze wisseling kan nieuwe uitdagingen bieden voor de werknemer, hetgeen kan leiden tot meer werktevredenheid, wat mogelijk weer kan leiden tot een vermindering van uitstroom van het personeel (Meijer, 1998:9). Doorstroming kan zowel horizontaal (functiewisseling op hetzelfde functieniveau) als verticaal (functiewisseling naar een hoger niveau in de organisatie) plaatsvinden. Door een promotie kan de werknemer een hogere functie bekleden, waardoor hij/zij zich verticaal of horizontaal door de hiërarchie van de organisatie beweegt. In dit onderzoek worden alleen de functiewisselingen van salaris binnen een organisatie onderzocht en niet naar andere organisaties. Bij wisselingen binnen een organisatie kan de gemeente invloed uitoefenen door bijvoorbeeld het huidige doorstroomproces aan te passen. Bij wisselingen naar andere organisaties is dit niet het geval. Deze interne wisseling is in de literatuur ook wel bekend als intraorganisatorische mobiliteit ofwel interne mobiliteit (Steijn & Groeneveld, 2009:105-106). De meting van doorstroming vindt in dit onderzoek plaats naar salarisklasse, omdat op basis hiervan een hogere managementfunctie wordt gedefinieerd bij de gemeente Rotterdam. Indien het salarisklasse wordt gewijzigd (in dit geval verhoogd) is er sprake van doorstroming. De waarde van het salaris wordt ondergebracht in een zogenaamde functionele salarisklasse (zie ook paragraaf 1.2), waarbij deze verdeeld wordt in een schaal van 1 t/m 19 (met 1 als laagste salarisklasse en 19 als hoogste salarisklasse). De salarisklassen 14 en hoger worden in dit onderzoek gedefinieerd als een hogere managementfunctie (topfunctie) en de salarisklassen 12 en 13 worden gedefinieerd als de groep werknemers die potentie bezit om door te stromen naar een hogere managementfunctie.

2.1.2 Diversiteit

Een tweede centraal begrip in dit onderzoek is diversiteit. Het begrip diversiteit komt de laatste tijd regelmatig voor in diverse nota's van ministeries en gemeenten. Diversiteit staat volgens Essed & de Graaff (2002) gelijk aan positieve waarden, zoals openstaan voor culturele verschillen, maatwerk en gelijkheid. Zoals later in paragraaf 2.3.1 naar voren komt bij de macro-omgeving, wordt de Nederlandse samenleving steeds multicultureler. Dit heeft tot gevolg dat het aanbod van werknemers ook diverser wordt. Maar wat betekent dit veelbesproken begrip precies?

Volgens Bakas & Van Wolde (1997) heeft diversiteit betrekking op *'de manieren waarop mensen van elkaar verschillen'*. Deze verschillen zijn volgens hen onder te verdelen in de categorieën:

- Fysieke kenmerken, zoals leeftijd en ras;
- Culturele kenmerken, zoals etnische achtergrond en genoten opleiding;
- Functionele kenmerken, zoals communicatie en denken;
- Historische kenmerken, zoals familiegeschiedenis en toekomstperspectieven.

Kreitner & Kinicki (2004) definiëren diversiteit als *'het geheel van individuele verschillen en overeenkomsten'*. De auteurs maken net als Bakas & Van Wolde ook onderscheid tussen de verschillende dimensies in diversiteit waarin mensen van elkaar kunnen verschillen. Aan de hand van de vier dimensies is het mogelijk om de identiteit vast te stellen van een individu, evenals diens kijk op de wereld. De eerste dimensie is het centrum waarin de persoonlijkheid van de werknemer wordt weergegeven. De tweede laag wordt gekenmerkt als de primaire dimensie van diversiteit. Deze dimensie is over het algemeen niet te beïnvloeden, maar heeft wel invloed op onze gedrag en verwachtingen over anderen. Hierin bevinden aspecten als leeftijd en geslacht. De derde laag is de secundaire dimensie. Dit zijn kenmerken waar mensen grotendeels zelf invloed en controle op kunnen uitoefenen, zoals werkervaring en opleiding. Deze dimensie heeft een significante invloed op percepties, gedragingen en houdingen van mensen. De laatste laag omvat organisatorische aspecten, zoals werklocatie en werkfuncties.

Het verschil in beide definities is dat Kreitner & Kinicki uitgaan van zowel verschillen als overeenkomsten van individuen, terwijl Bakas & Van Wolde alleen uitgaan van de verschillen. Voor dit onderzoek wordt dan ook de definitie gehanteerd van Bakas & Van Wolde, omdat het voor de gemeente Rotterdam juist relevant is kennis te hebben welke factoren invloed hebben op het doorstroomproces van de verschillende kenmerken van werknemers. De gemeente Rotterdam heeft namelijk een divers personeelsbestand, maar deze komt niet tot uiting in de toplaag. Om deze toplaag om te zetten in een gemêleerdere groep en de kansen voor de verschillende werknemers gelijk te stellen, is het van belang om juist de verschillende percepties en meningen in kaart te brengen van de verschillende medewerkers en niet te richten op de overeenkomsten (zie paragraaf 1.5 voor verdere toelichting). Derhalve zullen de verschillende kenmerken van individuen van Bakas & Van Wolde meegenomen worden bij de interviews en vragenlijsten.

2.1.2.1 Het nut en noodzaak van diversiteit

Om de doorstroming naar hogere functies soepel te laten verlopen voor met name allochtonen en vrouwen, is het van belang te benadrukken waarom dit gewenst is. In het eerste hoofdstuk werd al gesproken over de voorbeeldfunctie die de gemeente Rotterdam heeft en de ambitie om een representatieve afspiegeling van het personeelsbestand te hebben, maar diversiteit brengt nog een aantal andere nut en noodzaak met zich mee.

Bakas & Van Wolde (1997) zijn van mening dat diversiteit de organisatie een unieke kans biedt op meer dynamiek en veelzijdigheid vanwege de verscheidenheid aan werknemers. Tevens kan de organisatie haar werknemers (meer) inspireren en heeft zij nog meer mogelijkheid om gebruik te maken van verschillende kwaliteiten van haar werknemers.

Van Noort & Pelgröm (2008) geven aan dat er diverse motieven zijn voor een organisatie om diversiteitsbeleid in te voeren. Een belangrijke reden is dat de samenstelling van het personeelsbestand een afspiegeling moet zijn van de (beroeps)bevolking. Andere motieven die ze aanhalen zijn interculturele expertise (betere kwaliteit en aansluiting van de dienstverlening aan de burger), een aantrekkelijke werkgever zijn, voorbeeldfunctie, ondervertegenwoordiging van allochtonen in hogere functies tegengaan en het bevorderen van maatschappelijke participatie.

Kreitner & Kinicki (2004) geven ook een aantal overeenkomstige factoren aan en een aantal aanvullingen op de motieven van Van Noort & Pelgröm. Diversiteit leidt volgens hen tot:

- Lagere kosten en verbetering in de gedragingen van de werknemers, omdat zij meer tevreden en betrokken zijn bij de organisatie. Bovendien wordt talent optimaal ontplooit;
- Meer aantrekken van personeel, omdat de organisatie een aantrekkelijkere werkgever wordt;
- Toename van verkoop, marktaandeel en organisatievoordelen, omdat de consument (de Nederlandse burger) zich kan plaatsen in de organisatie, hetgeen kan leiden tot tevredenheid en vertrouwen;
- Toename van creativiteit en innovatie middels diverse ideeën en perspectieven;
- Toename van oplossingen voor groepsproblemen en productiviteit, omdat diversiteit een breder perspectief en ervaring meebrengt.

Ter aanvulling op de toegevoegde waarde van diversiteit is ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2003) van mening dat het goed is voor het imago van de organisatie, omdat deze niet kan worden beschuldigd van ongelijke behandeling. Bovendien past diversiteit in het kader van maatschappelijk ondernemerschap, omdat werknemers gelijke kansen krijgen.

Zoals in deze paragraaf is geschetst brengt een divers personeelsbestand voordelen met zich mee. De gemeente Rotterdam ziet dit ook in en heeft hierdoor streefcijfers vastgesteld (zie paragraaf 1.1). In het kader van dit onderzoek neemt etniciteit en geslacht dan ook een belangrijke positie in.

2.1.3 Human Resources Management

Een derde belangrijk onderwerp in dit onderzoek is Human Resources Management (HRM).

Volgens Steijn & Groeneveld (2009) werd HRM vroeger simpelweg gedefinieerd als '*personeelsbeleid*'. Tegenwoordig wordt er een bredere invulling aan HRM gegeven. Zo hanteren Steijn & Groeneveld (2009:7) als definitie voor HRM '*het uitvoeren van activiteiten door een organisatie om het menselijk kapitaal in de organisatie gewenst gedrag te laten vertonen en daarmee te laten werken aan het behalen van organisatiesucces*'. Een derde definitie van HRM volgens Storey (1995:5) luidt '*een onderscheiden benadering van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk geëngageerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken*'.

De eerste definitie komt neer op de traditionele opvatting waarbij het draait om instroom, doorstroom en uitstroom. Bij de tweede en derde definitie, daarentegen, wordt nadruk gelegd op de strategische kant van HRM. De klassieke centrale concepten zijn ook van belang, maar de organisatie dient ook rekening te houden met ontwikkelingen in haar omgeving (zie paragraaf 2.3.1). Kenmerkend bij het strategische aspect is dat mensen de belangrijkste kapitaal zijn van een organisatie waardoor een optimale benutting van talent zal leiden tot optimale prestaties (Janssen & De Rijk, 1994:21; Steijn & Groeneveld, 2009:8). Dit komt met andere woorden neer op de juiste persoon op de juiste plaats. Dit onderzoek wordt dan ook belicht vanuit het strategische aspect van HRM en hanteert de definitie van Steijn & Groeneveld. Hoe zorgt de gemeente Rotterdam voor een optimale doorstroming naar hogere managementfuncties waarbij talent van werknemers optimaal wordt herkend en benut? In paragraaf 1.2 is kort ingegaan op de beantwoording van deze vraag. De definitie van Storey is tevens vrij weinig van toepassing op de gemeente Rotterdam, omdat de definitie gericht is op competitief voordeel behalen. Steijn & Groeneveld zijn echter gericht op organisatiesucces, hetgeen meer van toepassing is bij de gemeente Rotterdam, omdat ze over het algemeen geen concurrentie hebben voor bepaalde producten en diensten.

2.2 De toenemende rol van HRM

Uit dit gehele hoofdstuk komt naar voren dat HRM steeds meer een belangrijke positie neemt in organisaties, omdat diverse ontwikkelingen gaande zijn in zowel de omgeving van de organisatie, de organisatie zelf en de werknemer. In paragraaf 2.3 wordt duidelijk dat werkprocessen en structuren van organisaties steeds sneller veranderen door onder andere ontwikkelingen in de omgeving, waardoor de functies van het personeel steeds meer groeit, varieert en ingewikkelder wordt. Hierdoor wordt meer van het personeel verwacht, waarbij niet alleen kennis van belang is, maar ook gedragskenmerken zoals flexibiliteit.

Maar hoe kan een organisatie haar doorstroming zodanig bevorderen dat de juiste persoon op de juiste plaats terecht komt? En hoe zorgt een organisatie voor een harmonieus evenwicht tussen organisatiebelang en werknemersbelang?

Volgens Janssen & De Rijk (1994) is het mogelijk om met de juiste loopbaanontwikkeling deze vraagstukken op te lossen. De werknemer dient inzicht te hebben in zijn/haar zwakke en sterke kanten en wensen en behoeften die leiden tot de vorming van een reëel zelfbeeld. Het loopbaanbeleid van de werknemer dient tevens bespreekbaar worden gemaakt evenals diens aanwezige talenten en ambities. Voor de organisatie is loopbaanontwikkeling van belang, omdat dit inzicht geeft wat er in de organisatie gebeurt. Loopbaanwensen van de werknemers worden tegenover de flexibiliteit en doelen van de organisatie geplaatst. De afwijking tussen vraag en aanbod van personeel wordt dan aan de orde gesteld.

2.2.1 Drie niveaus van HRM

Als wordt ingezoomd op HRM is te zien dat deze volgens Janssen & De Rijk (1994) afspeelt op drie niveaus, (1) strategisch niveau, (2) beheersniveau en (3) operationeel niveau. Gezien de gelaagdheid van HRM in organisaties is het noodzakelijk om op ieder niveau beleid vast te stellen om de doorstroming van werknemers te bevorderen.

HRM op strategisch niveau omvat het maken van een strategisch plan. Om een personeelsplan op langer termijn te maken dient te organisatie inzicht te hebben in de personeelsopbouw van de organisatie. Bij voorkeur komt deze tot uiting als een strategisch beleid met resultaatgerichte doelen, waarbij streefcijfers worden geprefereerd. Tevens dient de afdeling HR inzicht te hebben in de kennis- en karaktereisen per functie.

Op basis van het strategisch plan op strategisch niveau dient de afdeling HR inzicht te hebben in de aanwezige en gewenste kennis, ervaring en vaardigheden van het huidige personeelsbestand. Dit gebeurt op beheersniveau. Tevens dient de organisatie te beschikken over een systeem om prestaties, kennis, vaardigheden en gedragingen te meten. In verband met dit aspect kunnen organisaties gebruik maken van de HR-middel functionering- en beoordelingsgesprekken. Door deze twee middelen kan de organisatie doorstroming van haar personeel mogelijk maken. Een aanbod van opleidingen, management development en (management)trainees kunnen hierbij ook bevorderende loopbaanvoorzieningen zijn.

Janssen & De Rijk (1994) geven aan dat door de duidelijke en heldere functieprofielen die voort vloeien op strategisch- en beheersniveau, het mogelijk is dat werknemers gelijke kansen (kunnen) hebben om door te stromen naar hogere functies. Dit is mogelijk, omdat de werknemer beter zicht heeft in de richting waar hij/zij zich (nog) moet ontwikkelen om te voldoen aan de functie-eisen van hun wenselijke functie. Zoals aangekaart wordt in de volgende paragraaf, neigen managers werknemers te selecteren die op hen lijken, hetgeen in praktijk vaak neerkomt op de autochtone, mannelijke werknemer. Om dit probleem te voorkomen is het van belang om functieprofielen op te stellen, zodat werknemers op gelijkwaardige criteria worden beoordeeld. Door de functie-eisen is het tevens mogelijk om onderscheid te maken tussen feitelijke eisen (zoals diploma's en vakkennis) en gedragseisen (zoals werken in teams en beheersing van de Nederlandse taal). Over het algemeen worden vrouwen en allochtonen in praktijk afgewezen op

gedragseisen om promotie te krijgen of opleidingen te mogen volgen. Door onderscheid te maken in de eisen is het mogelijk deze te concretiseren waardoor subjectiviteit vermindert kan worden bij de beoordeling. Op operationeel niveau dienen ook te worden voldaan aan enkele beleidsmatige voorwaarden, zoals de mogelijkheid om een opleiding te volgen (investeren in medewerkers), gelijke groei kansen te creëren voor werknemers en voorkeur te hebben voor interne promotie boven externe werving.

2.2.2 Loopbaan en loopbaansucces

Er bestaan diverse interpretaties over loopbanen en carrières in de wetenschappelijke literatuur. Als iemand bijvoorbeeld 'carrière heeft gemaakt', wordt daarmee bedoeld dat die persoon naar bepaalde maatstaven een succesvolle loopbaan heeft. Loopbanen en loopbaansucces worden dan ook vaak als synoniem gebruikt door beiden te omschrijven als het bezitten van een hogere positie of een goed salaris. In dit onderzoek heeft het begrip loopbaan een neutrale ondertoon. Het wordt gedefinieerd als '*de werkervaring die een persoon in de loop van de tijd opdoet*'. De positieve en gewenste resultaat ervan wordt loopbaansucces genoemd. Let wel, beide definities kunnen zowel op een objectieve als subjectieve methode worden gedefinieerd. Dit heeft tot gevolg dat de waardering van beide definities per persoon kunnen verschillen. In dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar het loopbaansucces van Rotterdamse ambtenaren waar de functionele salarisklasse als objectief waarneembare, extern bepaalde indicator fungeert. Dit zijn dan ook indicatoren die niet ter discussie staan dat ze een succes vormen. De subjectieve waarneming van loopbaansucces is lastiger te onderzoeken, omdat individuen verschillende aspecten van een baan belangrijk vinden en dus verschillende waarderingen geven. De subjectieve waarneming van loopbaansucces wordt dan ook niet onderzocht in dit onderzoek (Steijn & Groeneveld, 2009:106).

2.2.3 Employability

Tegenwoordig vindt ook een verschuiving plaats van lifetime employment naar lifetime employability (Moorer, 2006; Steijn & Groeneveld, 2009). Dit houdt in dat de werkgever vroeger waakte over baan zekerheid van haar werknemers, terwijl tegenwoordig de verantwoordelijkheid van een loopbaan meer bij de werknemer ligt.

De definitie van employability die Steijn & Groeneveld (2009) hanteren luidt '*het vermogen om werk te verkrijgen*'. Dit vermogen wordt volgens hen bepaald door drie (bevorderende) factoren, namelijk kunnen, willen en weten. Werknemers dienen ten eerste te beschikken over kennis en vaardigheden die niet alleen in de huidige functie van belang zijn, maar deze dienen ook overdraagbaar te zijn naar de volgende functie. Hierdoor wordt de kans groter om door te groeien naar een hogere functie. Ten tweede moet de werknemer ook bereid zijn tot doorstroming (horizontaal of verticaal) naar andere functies. Door hun mobiliteitsbereid, kunnen ze een bredere ervaring hebben dan hun collega's, is de kans groter dat ze voor diverse functies in aanmerking komen. Ten derde dient de werknemer te beschikken over arbeidsmarktkennis. Hieronder vallen praktische vaardigheden, zoals solliciteren en weten waar de kansen zijn voor (ander) werk en hoe men in aanmerking ervoor kan komen.

Uit een Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2008 van Steijn & Groeneveld (2009) is gebleken dat werknemers van gemeenten over het algemeen over relatief weinig employability beschikken. Enkele oorzaken hiervoor is dat deze sector redelijk vergrijsd is (zie paragraaf 2.3.1 bij macro-omgeving). Oudere werknemers zijn over het algemeen minder bereid en in staat tot mobiliteit. Een andere reden is dat de gemeenten mogelijk weinig aandacht schenken aan loopbaanpaden (Steijn & Groeneveld, 2009:114-117).

2.2.4 Ontwikkelingsmogelijkheden

Om de mate van employability te vergroten kunnen opleidingen en ontwikkeling een belangrijke rol spelen. Deze instrumenten kunnen namelijk worden ingezet om de kwalificaties van een werknemer te verbeteren. In paragraaf 2.3.2 bij meso-omgeving komt naar voren dat steeds meer wordt verwacht van de werknemer. Dit vraagt niet alleen om kennis en vaardigheden, maar ook om persoonlijke eigenschappen, motieven en gedragingen van werknemers. Dit laatste

wordt ook wel gedefinieerd als competenties (zie paragraaf 2.6.2). Om competenties te ontwikkelen wordt competentie management verwacht. Dit houdt in dat er voor een bepaalde functie een aantal competenties wordt geselecteerd die van toepassing zijn om deze functie goed te kunnen vervullen. Vervolgens worden deze competenties omgezet in bepaalde gedragscriteria waar de werknemers op worden beoordeeld (Steijn & Groeneveld, 2009:118-121).

2.3 Algemene factoren

Zoals in paragraaf 1.4 methode van onderzoek is vermeld, is in het verleden een aantal onderzoeken gedaan naar (algemene) factoren die van invloed zijn op doorstroming van werknemers. Deze factoren worden uiteengezet in deze paragraaf. De factoren zijn niet geheel uitputtend, omdat dit te omvangrijk is. Echter, de meest voorkomende factoren in de literatuur zullen aan bod komen. De factoren kunnen onderverdeeld worden in drie niveaus, namelijk factoren op (1) macroniveau, (2) mesoniveau en (3) microniveau (Janssen & De Rijk, 1994:71; Baerts et al, 2008).

2.3.1 Factoren op macroniveau: de omgeving

Factoren op macroniveau bevatten volgens Janssen & De Rijk (1994) de omgevingsontwikkelingen van een organisatie en voor dit onderzoek in het bijzonder de arbeidsmarkt. Er hebben namelijk maatschappelijke veranderingen plaatsgevonden die invloed hebben (gehad) op de kwaliteit en kwantiteit van vraag en aanbod van arbeidskrachten. Doordat de gemeente Rotterdam geen directe invloed kan uitoefenen op de macrofactoren, wordt geen verdiepend onderzoek gedaan naar deze factoren. Echter, voor de volledigheid worden ze wel benoemd in dit onderzoek.

De meeste omgevingsveranderingen vinden plaats op demografisch niveau. Het aantal ouderen neemt toe in de samenleving, vooral in de publieke sector (vergrijzing) en het aantal jongeren neemt af (ontgroening). Dit heeft tot gevolg dat de potentiële beroepsbevolking zal dalen, terwijl de vraag naar arbeid verder toeneemt. Tevens is er een daling te zien bij de geboortecijfers. Dit resulteert in een situatie dat in de toekomst minder jongeren de arbeidsmarkt zullen betreden (Steijn & Groeneveld, 2009:79-80). Ook leidt een verouderde personeelssamenstelling ertoe dat het gat met de jongere generatie steeds groter wordt. Jongeren hebben een andere manier van werken dan de oudere generaties, waardoor zij zich niet aangetrokken kunnen voelen tot organisaties met een verouderd personeelsbestand (Binnenlands Bestuur, 12 februari 2010).

Ook speelt politiek een belangrijkere rol bij de publieke sector dan bij de private sector met tot gevolg dat een publieke organisatie bijvoorbeeld bepaalde maatregelen opgelegd krijgt die zij dient uit te voeren (Steijn & Groeneveld, 2009:25). Hierbij valt te denken aan bezuinigingsmaatregelen met een vacaturestop tot gevolg (zie paragraaf 1.1). Deze vacaturestop is opgelegd vanuit de gemeentelijke politiek en kan volgens experts leiden tot negatieve gevolgen. Een dergelijk maatregel zorgt er niet alleen voor dat minder jongeren in de organisatie instromen, maar ook dat het na de vacaturestop moeilijker wordt om jongeren aan te trekken. Het bedrijfsleven is de gemeente namelijk voor geweest, waardoor de gemeente mogelijk externen moet inhuren (Binnenlands Bestuur, 12 februari 2010).

Een andere factor is dat de overheid in haar volledige breedte een voorbeeldfunctie heeft waardoor ze meer rekening moet houden met haar werknemers dan private organisaties. Zo kunnen private organisaties vakbonden meer negeren dan publieke organisaties. Ook wordt verondersteld dat een bureaucratie representatief moet zijn, omdat de legitimiteit van de overheidsbureaucratie in een bepaalde mate afhankelijk is van de mate waarin zij een afspiegeling is van voorkeuren en andere karakteristieken van de samenleving (Steijn & Groeneveld, 2009:94).

Een andere factor is een verandering in vraag naar arbeid tot gevolg van de vele omgevingsontwikkelingen. Door bijvoorbeeld de vraag naar bedrijfsmatig inrichting van de

publieke organisatie (ookwel New Public Management genoemd) en ICT ontwikkelingen, worden andere vaardigheden vereist van de ambtenaren. Er wordt dan ook wel gesproken over 'de nieuwe ambtenaar'. De nieuwe ambtenaar is niet alleen politiek bewust, maar ook flexibel, resultaatgericht, omgevingsbewust en bereid tot samenwerking. Hierbij valt wel op te merken dat routinematige taken, integriteit en houden aan wet- en regelgeving, nog steeds van belang blijft (Steijn & Groeneveld, 2009:70-71).

2.3.2 Factoren op mesoniveau: de organisatie

Onder factoren op mesoniveau wordt het niveau van de werkgever verstaan (Baerts, Deschacht & Guerry, 2008:1). Aan de kant van de (interne) organisatie is namelijk ook een aantal ontwikkelingen te signaleren.

Door economische, sociale en technologische ontwikkelingen begeven organisaties zich in dynamische omgevingen. Dit heeft tot gevolg dat zij zich flexibel dient op te stellen om mee te gaan met de ontwikkelingen in haar omgeving. Hierbij valt te denken aan de inrichting van werkprocessen en structuren. De snelle en soms onvoorspelbare veranderingen vergen ook bepaalde kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting om organisatiedoelen te realiseren. Het management staat vaker voor de keuze om werknemers met verouderde kennis te ontslaan, om te scholen of intern over te plaatsen. Loopbaanontwikkeling krijgt dan ook een nieuwe dimensie in een organisatie (zie paragraaf 2.2 voor verdere uitleg over HRM en loopbaanbeleid in de organisatie). Een spanningsveld hierbij is de grote sociale afstand tussen management en midden- en lager kaderfuncties. Het management is verantwoordelijk voor de realisatie van organisatiedoelen terwijl midden- en lagerkader belast zijn met de uitvoering ervan. Veranderingen gaan soms volgens het management te langzaam, terwijl het uitvoerende personeel het gevoel heeft dat niet naar hen wordt geluisterd. Deze spanningen kunnen leiden tot bijvoorbeeld verminderde prestaties en hogere baanontevredenheid bij de werknemers vanwege de (mogelijke) negatieve interacties tussen de werknemer en de manager (Meijer, 1998:12). Middels loopbaanontwikkeling kunnen deze spanningen verminderd worden, omdat aandacht wordt geschonken aan de wensen en behoeftes van zowel het management als de werknemer in lager en middenkader (Janssen & De Rijk, 1994:17-18) om zodoende de interne doorstroming te bevorderen.

Een ander aspect waar de organisatie (vaker) mee te maken krijgt en invloed kan hebben op de doorstroming is het invoeren van gezinsvriendelijk beleid, waardoor werk en privé (beter) met elkaar gecombineerd kunnen worden. Hierbij valt te denken aan de toenemende vraag bij werknemers naar kinderopvang, flexibele uren, telewerken of betaalde ziekte- en vakantiedagen (Baerts et al. 1998:27).

2.3.3 Factoren op microniveau: de werknemer

Factoren op microniveau betreffen volgens Janssen & De Rijk (1994) de persoonsgebonden aspecten. Dit zijn individuele keuzes of gedragingen die invloed kunnen hebben op de doorstroming naar hogere functies (A+O-Fonds Gemeenten, 2004).

Een belangrijke factor die invloed heeft op doorstroming is het opleidingsniveau van een werknemer aangezien er samenhang bestaat tussen opleidingsniveau en salaris (Baerts et al., 1998:6). Bovendien blijkt uit diverse studies, zoals van Rosenfeld, Van Buren & Kallenberg (1998) dat werknemers met een hoger opleidingsniveau, grotere kansen hebben op een functie met autoriteit. Een andere samenhangende factor is werkervaring. Kennis en werkervaring worden gedurende een loopbaan opgebouwd. Weinig ervaring kan dan ook invloed hebben op de ontwikkeling van een loopbaan. Hierbij dient uiteraard onderscheid worden gemaakt tussen de hoeveelheid aan werkervaring en het soort werkervaring (Baerts et al., 1998:8).

2.4 Factoren gericht op diversiteit

In de literatuur zijn ook theorieën en factoren te vinden over doorstroming die specifiek gericht zijn op vrouwen en allochtonen. In paragraaf 2.4.1 t/m 2.4.3 worden de factoren beschreven per niveau. In paragraaf 2.4.4 worden theorieën van De Olde & Slinkman (1999) en Kluytmans (2001) naar voren gebracht die een verklaring geven voor de geringe doorstroming van vrouwen en allochtonen naar hogere managementfuncties. Deze theorieën worden ook ondersteund door andere auteurs/onderzoekers, zoals Portegijs (1998) en Nuyens (2005). Deze theorieën dienen slechts ter aanvulling van de geïdentificeerde factoren in de literatuur en komen in paragraaf 4.4.4 aan bod in hoeverre ze van toepassing zijn in de praktijk.

2.4.1 Factoren op macroniveau: de omgeving

Zoals in paragraaf 2.3.1 naar voren komt heeft de overheid een voorbeeldfunctie (Steijn & Groeneveld, 2009:94). Deze voorbeeldfunctie kan bevorderend werken voor minderheidsgroeperingen, zoals vrouwen en allochtonen, om door te stromen naar hogere managementfuncties en hangt als het ware samen met diversiteitsbeleid.

Een andere verandering is dat steeds meer focus wordt gelegd op allochtonen en vrouwen. Nederland wordt steeds meer een multiculturele samenleving, met tot gevolg dat landelijk gestimuleerd wordt om diversiteitsbeleid door te voeren in het personeelsbeleid van bedrijven. Vanuit de overheid wordt bijvoorbeeld gestimuleerd om een bepaald percentage allochtonen in dienst te nemen.

Parallel aan deze situatie participeren steeds meer vrouwen op de arbeidsmarkt vanwege maatschappelijke ontwikkelingen, zoals bevorderen van emancipatie, toename deeltijdbanen, individualisering en verzelfstandiging van de burgers (Janssen & De Rijk, 1994:16-17). Deze factoren stimuleren doorstroming van allochtonen en vrouwen naar hogere functies. In verband met de bovenstaande twee veranderingen zijn diverse combinaties van beleidsmaatregelen vereist. Zo kan bijvoorbeeld de organisatie genderbeleid invoeren om de balans tussen werk en privéleven te bewerkstelligen voor haar werknemers door voorzieningen te creëren, zodat zowel mannen als vrouwen hun zorgtaken optimaal kunnen koppelen met hun werk (Noomen, 2004:25).

2.4.2 Factoren op mesoniveau: de organisatie

In paragraaf 2.3.2 werd beschreven dat er een spanningsveld is tussen management en midden- en lager kaderfuncties. Verschillen in culturele achtergrond tussen deze partijen versterken communicatieproblemen. Deze verschillen ontstaan niet alleen vanwege verschillen in opleidingsniveau, maar ook fysieke verschillen zoals geslacht en etniciteit. Het management bestaat vaak veelal uit autochtone mannen, terwijl lagere en middenkaders vaak bezet worden door vrouwen en allochtonen.

2.4.3 Factoren op microniveau: de werknemer

Over het algemeen zitten allochtone en vrouwelijke werknemers vaak in lagere en middenkaderfuncties in organisaties waardoor ze ondervertegenwoordigd zijn in hogere managementfuncties. Deze groepen worden vaak gestempeld als minder ambitieus, introvert en assertief. Dit heeft onder andere tot gevolg dat ze vrij onzichtbaar zijn binnen de organisatie en (relatief) weinig netwerken/lobbyen (Nuyens, 2005:44, Janssen & De Rijk, 1994:35, Portegijs, 1998:39). Mogelijk hebben vrouwen minder tijd om naar netwerkbijeenkomsten te gaan of zien zowel allochtone als vrouwelijke werknemers het belang niet van in (Portegijs, 1998:6). Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2003) geeft aan dat vrouwen voornamelijk de vaste routes volgen om carrière te maken. Mannen, daarentegen, beheersen en toepassen vaak de informele regels, zoals netwerken/lobbyen om zodoende een voorsprong te creëren op een functie ten opzichte van andere werknemers. De factoren gedrag, houding en daarmee gepaard netwerken/lobbyen zouden dan ook bevorderend kunnen werken om door te stromen naar hogere functies.

Een andere factor is dat managers geneigd zijn om werknemers te zoeken voor hogere functies die op hen lijken. Zij zijn van mening dat allochtone en vrouwelijke werknemers vaak minder voldoen aan de functie-eisen dan autochtone, mannelijke werknemers. Een redenering over vrouwen in hoger managementfuncties luidt dan ook dat ze vaak 'mannelijke' (masculiene) karaktereigenschappen hebben, zoals een no-nonsense zakelijk gedrag waarbij taakgerichtheid en overheersing centraal staat (Janssen & De Rijk, 1994:41). Dit aspect heeft wederom te maken met het gedrag en houding van de werknemer.

Een andere algemene veronderstelling met betrekking tot allochtone vrouwen over hun carrièrekansen is dat zij vaak dubbele discriminatie ervaren, omdat ze zowel vrouw zijn als allochtoon (De Olde & Slinkman, 1999:76). Indien discriminatie wordt ervaren door de werknemer heeft zij weinig invloed. Er dient dan gekeken te worden wat mogelijk veranderd kan worden aan het gedrag en houding van de leidinggevende.

Tevens stellen de auteurs dat vrouwen en allochtonen weinig rolmodellen hebben in hoger managementfuncties (topfuncties) en steun vanuit hun privé leven, zoals thuis en hun gemeenschap (De Olde & Slinkman, 1999:76), hetgeen een belemmerende factor kan zijn om door te stromen. Van den Brink & Groot (1994) geven eveneens aan dat de zorg van kinderen en ongelijke verdeling van huishoudelijke taken belemmerend kan werken op de carrières van vrouwen. Uiteraard dient hierbij opgemerkt te worden dat het mogelijk is dat bepaalde vrouwen bewust kiezen voor het zorg dragen van het gezin boven een carrière. Aangezien de gemeente Rotterdam geen directe invloed kan uitoefenen op de thuissituatie van haar werknemers, wordt dit aspect niet onderzocht. Echter, dit punt heeft wel invloed op de doorstroming, waardoor deze ter volledigheid wel is benoemd in dit rapport. Een samenhangend onderdeel dat wel indirect invloed kan uitoefenen op de thuissituatie is het gezinsvriendelijke beleid van de gemeente Rotterdam. Deze wordt wel onderzocht (zie 2.3.2 mesoniveau).

2.4.4 Theorieën over geringe doorstroming

De eerste theorie die De Olde & Slinkman (1999) aandragen is de zogenaamde 'pipeline theory'. Deze theorie komt erop neer dat vrouwen tijd nodig hebben om door te stromen naar hogere (management)functies. Aangezien vrouwen zich relatief kort op de arbeidsmarkt bevinden en in professionele organisaties, ten opzichte van mannen, hebben ze (nog) niet voldoende (bestuurs)ervaring met tot gevolg dat ze nog niet voldoende vertrouwen en aandacht hebben kunnen inwinnen bij het hogere management dat ze geschikt zijn voor een hogere functie. Als vrouwen dan ook de tijd krijgen zullen (nog) meer vrouwen actief zijn op de arbeidsmarkt, met tot gevolg dat ze uiteindelijk ook vanzelf naar hogere managementfuncties zullen doorstromen, net als autochtone mannen. Deze theorie komt bij geen van de factoren in de voorgaande paragraaf tot uiting.

De tweede theorie gaat over ongelijke kansen. Zo wordt bijvoorbeeld een managementfunctie vaak gezien als een mannenberoep, met tot gevolg dat regels en gewoonten meer toegepast zijn voor mannen, ookwel de masculiene eigenschappen van het beroep genoemd. Een belangrijke barrière voor de doorstroming van vrouwen is de organisatiecultuur, omdat deze andere eigenschappen en rollen toekennen aan vrouwen dan mannen. De desbetreffende 'feminiene' eigenschappen en rollen worden bovendien minder gewaardeerd. Een voorbeeld is dat leidinggeven aan een organisatie wordt gezien als een rationele taak waarbij competitie en resultaat centraal staat, terwijl vrouwen vaker gevoelsmatig werken met veel samenwerking en communicatie waardoor ze als minder geschikt worden gezien (De Olde & Slinkman, 1999:34, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2003:6 en 63, Baerts et al., 2008:12). Nuyens (2005) geeft aan dat vrouwen harder moeten werken om hetzelfde te bereiken als mannen. Indien de organisatiecultuur van een organisatie dan ook open staat voor vrouwen in hoge functies, zou dit bevorderend kunnen werken op hun doorstroming. Deze theorie gaat gepaard met de verklaringen die Kluytmans (2001) geeft, namelijk het rolmodel en het

discriminatiemodel. Het eerste model gaat ervan uit dat andere en conflicterende rollen van vrouwen en allochtonen verwacht wordt (bijvoorbeeld traditionele sekserollen en daarmee gepaard de verwachting dat vrouwen geen carrière ambiëren, met tot gevolg dat ze minder kansen krijgen van hun leidinggevende om te promoveren). Bij het discriminatiemodel draait het om dat vrouwen en allochtonen worden gediscrimineerd. Deze theorie komt bij de factor discriminatie, organisatiecultuur en competenties van de werknemer in de voorgaande paragraaf tot uiting.

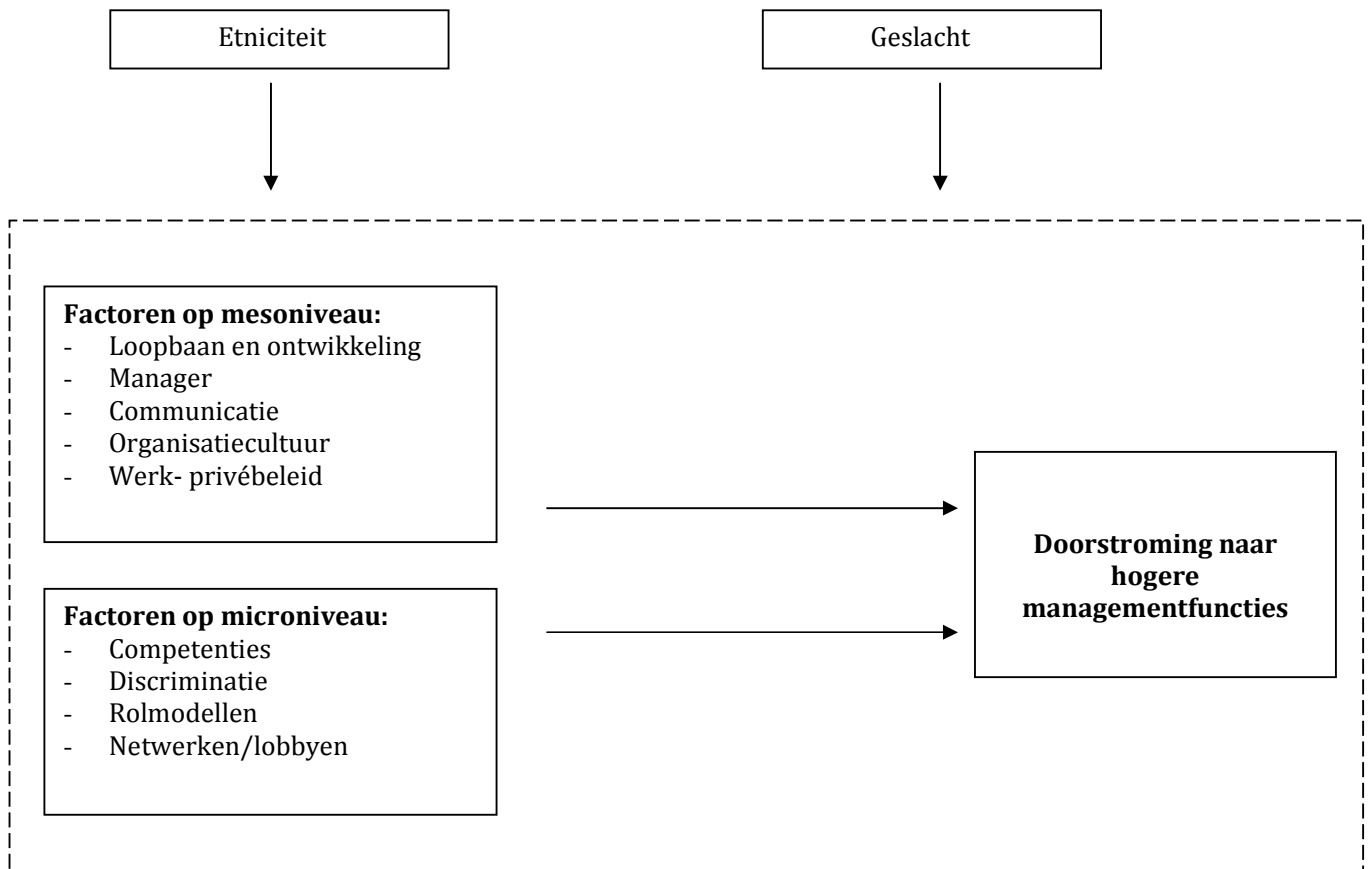
Een derde theorie heeft betrekking op de keuzes die vrouwen maken. Volgens deze theorie hebben mannen en vrouwen verschillende loopbaanstrategieën. Mannen ambiëren voornamelijk een zo hoog mogelijke leidinggevende functie. Vrouwen, daarentegen, richten zich voornamelijk op inhoud van hun baan. Waarschijnlijk is dit, behalve door wensen en behoeften, ook te herleiden naar de verantwoordelijkheden van vrouwen buiten hun reguliere betaalde baan. Vrouwen streven over het algemeen vaker naar een combinatie van werk en privé dan mannen. Ook trachten zij te streven naar een evenwicht tussen hun loopbaan en zorg dragen voor hun gezin en huishouden (De Olde & Slinkman, 1999:35-36). Dit aspect kan mogelijk ook de toename van deeltijdbanen bij vrouwen verklaren. Als een organisatie haar mogelijkheden uitbreidt om hogere functies in deeltijd te vervullen, flexibele roosters zouden creëren of zorgarrangementen aan te bieden (zoals kinderdagverblijf), zouden mogelijk meer vrouwen hun loopbaanstrategie aanpassen (Doorewaard & De Nijs, 1999:25-26). Kluytmans (2001) noemt dit aspect het structureel-institutionele model; de gedragmogelijkheden van vrouwen worden beperkt door procedures en regels (bijvoorbeeld hoe hoger de functie, des te minder de mogelijkheden er zijn om parttime te werken). Deze theorie komt bij de factor loopbaan en ontwikkeling en werk- privébeleid in de voorgaande paragraaf tot uiting.

Als vierde theorie halen De Olde & Slinkman (1999) de Human Capital theory aan van Gary Becker. Human Capital wordt volgens Kreitner & Kinicki (2004) gedefinieerd als *'the productive potential of one's knowledge and actions'*. Volgens deze theorie investeren vrouwen minder in zichzelf dan mannen zolang zij als stelregel hebben dat ze hun loopbaan zullen afbreken of in deeltijd gaan werken. Hetzelfde geldt voor hun werkgevers. Bovendien investeren vrouwen vaker in verkeerde opleidingsrichtingen. Vrouwen zijn dan ook passiever ten opzichte van de mannen, die juist wat agressiever zijn (Portegijs, 1998:5). Wat betreft het investeren in verkeerde opleidingen, zou ondersteuning of individuele begeleiding vanuit de organisatie mogelijke oplossingen kunnen zijn om dit te verminderen (De Olde & Slinkman, 1999:41). Een theorie die samenhangt met de Human Capital theory is het individuele-tekortmodel van Kluytmans (2001); vrouwen en allochtonen beschikken over minder relevante kennis en vaardigheden dan autochtone mannen. Deze theorie komt bij de factor loopbaan en ontwikkeling, rol van de manager en competenties van de werknemer in de voorgaande paragraaf tot uiting.

Een vijfde theorie die Kluytmans aanhaalt is het intergroepsrelatiemodel; autochtone mannen proberen hun dominante machtsposities te behouden en machtscoalities te vormen met elkaar, waardoor vrouwen en allochtonen geen kans krijgen om door te stromen naar hogere posities. Deze theorie komt bij de factor discriminatie in de voorgaande paragraaf tot uiting.

2.5 Conceptueel model

Naar aanleiding van dit hoofdstuk is in figuur 1 een conceptueel model opgesteld met factoren die volgens de literatuur invloed hebben op doorstroming naar hogere managementfuncties.



Figuur 1: conceptueel model

Uit het conceptueel model komt naar voren dat factoren op meso- en microniveau onafhankelijke variabelen zijn die doorstroming naar een hogere managementfunctie beïnvloeden. De doorstroming naar een hogere managementfunctie is dan ook de afhankelijke variabele. Aangezien in dit onderzoek zowel de focus ligt op algemene factoren alsmede factoren die gericht zijn op diversiteit die bevorderend werken, is er ook onderscheid gemaakt tussen etniciteit en geslacht bij de werknemer. Dit zijn de zogenaamde modererende variabelen die eventueel invloed kunnen hebben op factoren en op de doorstroming naar hogere managementfuncties. Immers, uit de literatuur is gebleken dat bijvoorbeeld vrouwen en alloctonen anders kijken naar factoren zoals discriminatie, rolmodellen en werk- privébeleid. De theorieën in paragraaf 2.4.4 zullen dan ook als aanvulling dienen voor de factoren die in het conceptueel model omschreven staan.

Voor dit onderzoek wordt een aantal factoren uitgelicht waar verdiepend onderzoek naar wordt gedaan om te analyseren in hoeverre deze factoren worden toegepast in de praktijk. Op basis van deze onderzoeksbevindingen kunnen uiteindelijk aanbevelingen worden gegeven voor een eventuele betere inrichting en toepassing van het doorstroomproces, om zodoende de interne doorstroming naar hogere managementfuncties te verbeteren. De factoren die worden onderzocht worden bepaald aan de hand van de uitkomsten van de vragenlijsten die de potentials voorgelegd krijgen. In het vierde hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan. Zoals uit paragraaf 1.3 naar voren kwam wordt in ieder geval geen verdiepend onderzoek gedaan naar de factoren op macroniveau, omdat de gemeente Rotterdam deze niet kan beïnvloeden. Ze zijn echter wel opgenomen in het theoretische gedeelte van dit rapport zodat de context van dit onderzoek beter te interpreteren is. Tevens worden alle onderlinge relaties in het conceptueel

model niet onderzocht (zoals mesoniveau met microniveau), omdat dit te omvangrijk wordt. Derhalve worden deze factoren en relaties in de volgende paragraaf niet geoperationaliseerd en in dit rapport thans buiten beschouwing gelaten.

2.6 Conceptualisering van de factoren

In deze paragraaf worden de factoren op meso- en microniveau uit paragraaf 2.3 geconceptualiseerd, waarbij de factoren concreet gedefinieerd alsmede meetbaar worden gemaakt. Uit deze paragraaf vloeien de enquêtevragen voort die gesteld kunnen worden aan de medewerkers in fsk 12 en 13. Middels deze enquêtevragen kunnen de belangrijkste factoren die van invloed zijn om door te stromen naar hogere managementfuncties via het huidige beleid bepaald worden.

2.6.1 Factoren op mesoniveau

Loopbaan en ontwikkeling

Loopbaanontwikkeling is een belangrijk instrument om de juiste combinatie van de vereiste competenties in een organisatie te verwerven (Manders & Biemans, 2007:225).

Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008) definiëren loopbaanontwikkeling als *'een voortdurend, geformaliseerd proces met als doel het ontwikkelen van competente werknemers'*.

Van Aken & Plaisir (1989) definiëren loopbaanontwikkeling als *'systematische aandacht voor alle medewerkers in de organisatie met de bedoeling ervoor te zorgen dat elk van deze medewerkers:*

- *beter gaat functioneren in zijn/haar huidige functie*
- *geschikt blijft voor zijn/haar functie en met veranderingen mee verandert*
- *niet blijft zitten op een plaats waarvoor hij/zij ongeschikt is*
- *naar een andere (hogere) functie overgeplaatst kan worden.*

Janssen & De Rijk (1994) definiëren loopbaanontwikkeling als *'een systematische of methodische activiteit om medewerkers nu en in de toekomst zodanig te plaatsen dat een zo goed mogelijke afstemming ontstaat tussen enerzijds de eisen en belangen van de organisatie en anderzijds de wensen (belangstelling motivatie) en mogelijkheden (potentieel) van de medewerkers'*.

Noomen (2004) hanteert als definitie voor loopbaanontwikkeling als *'alle activiteiten die te maken hebben met het proberen de juiste man/vrouw op de juiste plaats te krijgen'*.

In dit onderzoek wordt de definitie gehanteerd van Janssen & De Rijk, omdat hier enerzijds de eisen en belangen van de organisatie centraal staat en anderzijds de wensen van de medewerkers zelf. Als werknemers namelijk wel de potentie hebben om door te stromen, maar dit zelf niet willen vanwege bepaalde redenen, kan deze behoefte door sijpelen naar hun competenties ('willen' en 'zijn'). Bovendien zijn de andere definities meer eenzijdig gericht naar de organisatie.

Janssen & De Rijk geven ook de middelen aan die ingezet kunnen worden om loopbaanontwikkeling te realiseren, namelijk beoordelings- en functioneringsgesprekken, loopbaanonderzoeken, -gesprekken en -ondersteuning (denk hierbij aan opleidingen en coaching).

Wat betreft de middelen is het definiëren van functie-eisen van belang. Onder functie-eisen wordt *'een opsomming van de voor de functie noodzakelijke kennis, vaardigheden en houdingseigenschappen'* verstaan (Gómez-Mejía et al., 2008:82). Hierdoor worden situaties waarin mannelijke, autochtone managers hun opvolgers kiezen aan de hand van hun zelfbeeld, gereduceerd. De functie-eisen dienen objectief en helder per functie geformuleerd te zijn zodat de medewerkers in fsk 12 en 13 consistent en objectief beoordeeld worden op bepaalde selectiecriteria (Janssen, 2002:91). Ook zijn de competenties en kwalificaties per functie

duidelijk voor de werknemer zodat ze weten waar ze op beoordeeld worden, waardoor ze (eventueel) gericht kunnen werken aan het verbeteren van competenties. Het verlengde hiervan is dat het van belang is dat de werknemers op de hoogte zijn van hun loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden.

De enquêtevragen die voortvloeien uit de factor loopbaan en ontwikkeling hebben dan ook betrekking op:

- de kwaliteit en kwantiteit van de middelen voor loopbaanontwikkeling, zoals beoordelings- en functioneringsgesprekken, loopbaanonderzoeken, -gesprekken en -ondersteuning (opleidingen en coaching),
- de mate van duidelijkheid van de (opgestelde) functie-eisen en
- de informatieverspreiding van loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Manager

In dit onderzoek spelen ook de managers van de medewerkers in fsk 12 en 13 een belangrijke rol. Deze personen hebben de leiding en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van taken die de prestaties van zijn/haar afdeling (in dit onderzoek en bij de gemeente Rotterdam ook wel 'dienst' genoemd) bevorderen (Gómez-Mejía et al., 2008:5). Bij de gemeente Rotterdam dragen zij de potentials aan bij de afdeling MD (in de zogenaamde MD-beraad), waarna in samenwerking met een aantal partijen, zoals een assesmentbureau en de afdeling MD, de potential een promotie krijgt en uiteindelijk in hogere een salarisschaal komt te zitten (zie paragraaf 1.2.1 voor uitgebreidere uitleg over het huidig doorstroombeleid).

De managers houden zich bezig met de potentials met als doel om de organisatiedoelstellingen te realiseren door het optimaal mogelijk in te zetten van de werknemers in de organisatie door de kwaliteiten en talenten van de werknemers te benutten. Het is van belang dat de manager goed met de diversiteit van haar personeel kan omgaan. Zijn/haar managementstijl dient zowel bij de organisatie te passen als bij de werknemers (Janssen, 2002:71).

Kreitner & Kinicki (2004) hanteren als definitie van management '*het proces van werken met en door anderen om de organisatiedoelen efficiënt en ethisch te bereiken*'.

Keuning & Eppink (2000) hanteren als definitie voor manager '*persoon die richting geeft aan processen, mensen en middelen om bepaalde doelstellingen te bereiken. Degene dus, die het handelen van andere mensen in een organisatie op gang brengt en stuurt*'.

In dit onderzoek wordt de definitie van Keuning & Eppink gehanteerd, omdat deze meer gespecificeerd is waar de manager richting aan geeft.

Volgens Kluytmans (2001) kan onderscheid worden gemaakt tussen de relatie motivatie van personeel en leiderschapsstijl in transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. Bij transactionele leiderschap staat de ruilrelatie met de werknemer centraal. De werknemer krijgt voor zijn (goede) vooraf bepaalde prestaties, een vooraf besproken beloning (bijvoorbeeld salaris). Bij de transformationele leiderschapsstijl, daarentegen, wordt een grote inzet van betrokken werknemers beoogd bij het prestatieproces. De leidinggevende probeert haar werknemers te enthousiasmeren en inspireren om (goede) prestaties te leveren en het liefst zodanig dat de werknemer de organisatiebelangen verkiest boven zijn eigen belangen.

Transformationeel leiderschap wordt dan ook gekenmerkt door:

1. Charisma van de leider: een combinatie van karakter, uitstraling en overtuigingskracht
2. Coaching middels visie: de leider heeft een ideaal en uniek beeld van de toekomst (Kouzes & Posner, 1987) en probeert dit beeld over te brengen op haar personeel
3. Relatiegericht leiderschap: de leider probeert haar werknemers aan te zetten tot meer creativiteit, betrokkenheid en flexibiliteit. Een belangrijk aspect hiervan kan de lerende

organisatie zijn, waardoor werknemers de ruimte krijgen om hun ambities en interesses na te streven.

Parallel aan loopbaanontwikkeling, spelen leidinggevendenden hierin ook een belangrijke rol.

Derhalve kan de manager ook diverse rollen aannemen, te weten:

1. Rol van de coach: ondersteunen van werknemers in het leerproces en verwerven van competenties, zorg dragen voor beloning en waardering voor de behaalde prestaties en leveren van opbouwend feedback.
2. Rol van de sponsor: voordragen van werknemers voor promotie, plaatsen van werknemers in bepaalde (speciale) projecten.
3. Rol van de mentor: verantwoordelijkheid nemen voor continue ontwikkeling van de werknemer.
4. Rol van counselor: zorg dragen voor loopbaangesprekken.

De enquêtevragen die voortvloeien uit de factor manager hebben dan ook betrekking op de rollen die de manager kan aannemen volgens Kluytmans. Deze rollen komen tot uiting in de volgende zaken:

- Voeren van loopbaangesprekken,
- Zorg dragen voor beloning en waardering (beoordelingsgesprekken),
- Leveren van feedback (functioneringsgesprekken),
- Verantwoordelijkheid nemen voor ontwikkeling van de werknemer en
- Plaatsen van werknemers in bepaalde (speciale) projecten.

Communicatie

Er zijn verscheidene factoren die invloed kunnen uitoefenen op prestaties en functionering van werknemers. Een belangrijke factor is communicatie.

Manders & Biemans (2007) definiëren communicatie als *'het proces tussen een zender en ontvanger via een communicatiekanaal'*.

Keuning & Eppink (2000) hanteren als definitie voor communicatie *'alle activiteiten waardoor informatie (gegevens, feiten, gedachten, gevoelens en wensen) wordt overgebracht naar of ontdekt bij andere mensen'*.

Vanwege het feit dat dit onderzoek alleen verricht wordt bij de gemeente Rotterdam, kan het begrip communicatie nader gespecificeerd worden naar interne communicatie. Onder interne communicatie wordt *'het beschikbaar maken, doorgeven en ontvangen van informatie tussen medewerkers van dezelfde organisatie'* verstaan (Michels, 2006:128).

In dit onderzoek wordt dan ook de definitie van Michels gehanteerd, omdat deze meer nadruk legt op de communicatie binnen een organisatie. De gemeente zet (communicatie)middelen in, zoals intranet en nieuwsbrieven, om informatie te verspreiden over interne doorstroming. Bij dit onderzoek komt naar voren of deze middelen en/of informatie daadwerkelijk effectief zijn. Binnen de literatuur bestaan diverse soorten informatie. Michels (2006) maakt onderscheid tussen vier verschillende soorten, namelijk (1) taakinformatie, (2) beleidsinformatie, (3) P&O informatie en (4) motiverende informatie. Taakinformatie omvat informatie die waar werknemer over dient te beschikken om het werk succesvol uit te voeren. Beleidsinformatie omvat informatie over de ontwikkelingen binnen de organisatie en de plannen voor de toekomst. P&O informatie geeft de faciliteiten en regelingen weer van de organisatie. De motiverende informatie is vaak een combinatie van de voorgaande drie soorten informatie, die leiden tot een positief werkklimaat. Voor dit onderzoek kunnen alle soorten informatie invloed hebben om door te stromen naar een hogere managementfunctie. Het is daarbij de vraag of de huidige communicatiemiddelen van de gemeente Rotterdam aansluiten bij de informatiebehoefte van de werknemers met betrekking tot het vraagstuk doorstromen naar hoger managementfuncties (Michels, 2006:139).

De enquêtevragen die voortvloeien uit de factor communicatie heeft dan ook betrekking op:

- de kwaliteit en kwantiteit van communicatiemiddelen en informatie omtrent het doorstroomproces naar fsk 14 en hoger.

Organisatiecultuur

Een ander belangrijk aspect om door te stromen in een organisatie is de organisatiecultuur. De organisatiecultuur wordt volgens Gómez-Mejía et al. (2008) onbewust gecreëerd en geeft weer hoe de organisatie zichzelf en zijn omgeving ziet. De belangrijkste karakteristieken van organisatiecultuur is (1) waarneembaar gedrag tussen de medewerkers, (2) normen die ontwikkeld worden, (3) dominante waarden die de organisatie uitdraagt, (4) filosofie van de organisatie die tot uiting komt in het beleid jegens werknemers en klanten, (5) spelregels die gevolgd moeten worden door de werknemer om goed en soepel te functioneren in de organisatie en (6) het gevoel/klimaat hoe mensen met elkaar omgaan in de organisatie.

Volgens Keuning & Eppink (2000) is organisatiecultuur te omschrijven als *'het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers en leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vorm geeft'*.

Gómez-Mejía et al. (2008) wijzen erop dat organisatiecultuur betrekking heeft op de *'uitgangspunten en overtuigingen van de leden van de organisatie'*.

Organisatiecultuur gaat volgens Moorer (2006) over de *'verborgen, veelal onbewuste en niet uitgesproken organisatieprincipes die schuilgaan achter de officiële schema's en regels'*.

Noomen (2004) hanteert als definitie voor organisatiecultuur *'samenstel van opvattingen over hoe men zich in de organisatie moet gedragen'*.

In dit onderzoek wordt de definitie van Moorer gehanteerd, omdat hij nadruk legt op de (onbewuste) organisatieprincipes achter de officiële regels. In praktijk hoeft het namelijk niet zo te zijn dat organisaties hetzelfde cultuur hebben als ze willen. De andere definities brengen het onbewuste karakter in mindere mate naar voren, met uitzondering van Keuning & Eppink, maar hun definitie is te uitgebreid en betreft ook externe partijen zoals leveranciers.

Volgens Janssen (2002) kan organisatiecultuur zich uiten in een open of gesloten organisatie. Bij een open organisatie staan werknemers open voor nieuwe collega's, managementstijlen en ideeën. Bij een gesloten organisatie, daarentegen, heerst meer weerstand tegen vernieuwing of afwijking in organisatiewaarden, -normen en -rituelen. Vanwege het collegiaal aspect is organisatiecultuur met name van belang voor vrouwen en allochtonen, omdat zij doelgroepen zijn die mogelijk (nog) geaccepteerd moeten worden in hogere managementfuncties. Een ander aspect is dat deze doelgroepen zich wel/niet kunnen identificeren met (de cultuur van) hun organisatie.

Er zijn uiteraard nog andere invalshoeken om de cultuur van een organisatie in kaart te brengen, zoals die van Harrison (1972). Hij maakt onderscheid in rol-, taak-, persoons- en machtscultuur. Bij de rollencultuur staan de regels en procedures centraal, met tot gevolg dat dit onpersoonlijk en objectief handelen bevordert. Bij de taakcultuur ligt het accent op prestaties. Bij de persoonscultuur ligt de focus op het individu, waardoor competenties en behoeftes de grondslag vormt voor de organisatie. De machtscultuur wordt gekenmerkt door de continue strijd om sleutelposities.

Een andere methode om een organisatiecultuur in kaart te brengen is gebruik te maken van de indeling van Handy (1981). Deze verschilt niet veel op de voorgaande indeling van Harrison, maar hij voegt een extra relatie toe, namelijk leiderschapsstijl. Handy onderscheid vier culturen, namelijk (1) clubcultuur, (2) rollencultuur, (3) taakcultuur en (4) existentiële cultuur. Bij

clubcultuur wordt de organisatie geleid door één persoon, waardoor onderlinge relaties van belang zijn omdat hiermee invloed kan worden uitgeoefend. Doordat één persoon besluiten neemt, is er sprake van een snel besluitvormingsproces. Bij de rollencultuur staat wet en orde centraal. Het basisprincipe is dat regels en procedures dienen te worden nageleefd, om zodoende orde te handhaven. Bij de taakcultuur staan de taken centraal die verricht moeten worden. Dit heeft tot gevolg dat de organisatie gekenmerkt wordt door veel deskundig personeel, waardoor de leidinggevende haar personeel de ruimte geeft voor eigen inbreng en visie. Bij de existentiële cultuur heeft de organisatie haar eigen ruimte binnen een gezamenlijk gekozen ruimte. Werknemers van deze organisaties dienen geholpen te worden door de organisatie zelf via samenwerkingsverbanden. Enkele voorbeelden van deze cultuurorganisaties zijn advocatenkantoren, ziekenhuizen en universiteiten.

Door de organisatiecultuur van een organisatie te omschrijven kan in kaart worden gebracht hoe een organisatie tegen haar werknemers aankijkt. Bij dit onderzoek zal de indeling van Janssen als basis gehanteerd worden om de organisatiecultuur van de gemeente Rotterdam aan te duiden. Deze indeling is omvattend genoeg om te bepalen in welke mate de organisatie open staat voor andere collega's (met name gericht op de variabelen geslacht en etniciteit). De indelingen van Harrison en Handy typeren ook een organisatiecultuur, maar geeft inhoudelijk weinig weer over het doorstroomproces van werknemers naar hogere managementfuncties. Organisationsculturen gericht op bijvoorbeeld prestaties, regels en procedures drukken meer de kenmerken van een organisatie uit evenals het type werknemers die ze aantrekken.

De enquêtevragen die voortvloeien uit de factor organisatiecultuur hebben dan ook betrekking op:

- de mate van openheid voor nieuwe collega's managementstijlen en ideeën.

Werk- privébeleid

Uit de literatuur kwam naar voren dat het aanbieden van gezinsvriendelijke opties invloed heeft op de betrokkenheid van werknemers, hun prestaties en hun carrière. Hiermee wordt *'een goede combinatie van het beroeps- en gezinsleven van de werknemers'* bedoeld (Baerts et al., 2008:27). Thans wordt deze omschrijving het werk-privébeleid genoemd.

Enkele maatregelen die de werkgever kan treffen om een gezinsvriendelijk beleid te voeren is bijvoorbeeld het (mee)betalen of regelen van kinderopvang voor haar werknemers, beleid ten aanzien van zieke kinderen thuis of zorg voor oudere familieleden. De laatste twee aspecten kunnen zich uiten in onbetaald verlof, flexibele uren, en betaalde ziekte- of vakantiedagen. Een andere faciliteit is het invoeren van telewerken waardoor arbeid en gezin makkelijker gecombineerd kan worden door de werknemers.

De enquêtevragen die voortvloeien uit de factor werk-privébeleid heeft dan ook betrekking op:

- de beschikbaarheid van voorzieningen voor het combineren van werk en privé, zoals flexibele werktijden en verlofregeling.

2.6.2 Factoren op microniveau

Competenties

Gómez-Mejía et al. (2008) hanteert de definitie van competentie als *'een combinatie van gedragingen, vaardigheden en kennis die geassocieerd worden met succesvol presteren'*.

Moorer (2006) definieert competentie als *'het vermogen om effectief te presteren in een bepaald type taaksituatie of in een bepaald type probleemsituatie'*. Competenties kunnen volgens Moorer ontwikkeld worden via bijvoorbeeld cursussen, trainingen, coaching en ervaringen opdoen/opdrachten uitvoeren in projecten (zoals leidinggeven).

Volgens Klarus (1998) zijn competenties *'de vermogens (cognitieve vaardigheden, handelingsvaardigheden en attitudes) van een individu, die hem of haar in staat stellen op een adequate wijze taken uit te voeren, oplossingen te vinden en te realiseren in de dagelijkse arbeidssituatie'*.

Lingsma & Scholten (2001) hanteren als definitie dat *'competenties een cruciaal gedrag is dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee realiseren van afdelings- en of organisatiedoelen'*.

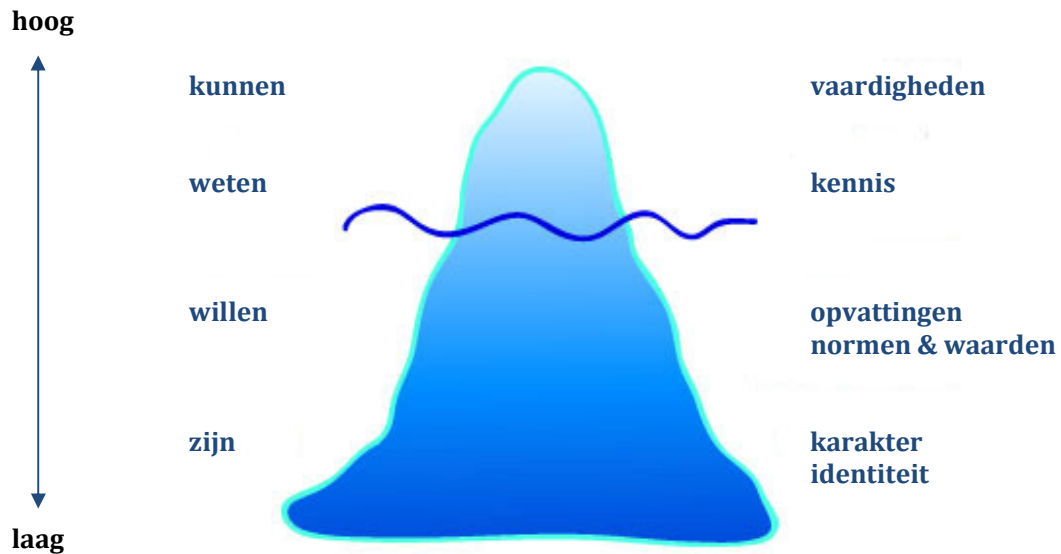
De definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt is die van Lingsma & Scholten met enige aanpassing, namelijk dat *'competenties een cruciaal vermogen is dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee realiseren van afdelings- en of organisatiedoelen'*. Het woord 'gedrag' is vervangen door 'vermogen', omdat deze ruimer is. De definitie van Lingsma & Scholten heeft een tweezijdig perspectief in tegenstelling tot die van de andere auteurs, hetgeen deze definitie aantrekkelijk maakt. Vanuit de werknemer wordt een onderscheidend vermogen verondersteld en vanuit de werkgever worden diens doelen gerealiseerd. Indien deze twee aspecten worden behaald, is de kans dat een werknemer competent is voor zijn/haar functie.

De competenties van een individu kunnen volgens Noomen (2004) grafisch vormgegeven worden als een ijsberg (zie figuur 2). Een klein gedeelte van de competenties is zichtbaar zoals kennis- en gedragsvaardigheden, maar het grootste gedeelte is onzichtbaar zoals persoonlijke eigenschappen en bevindt zich dan ook onder water.

De uitingsvormen en waarden die competenties aan kunnen nemen zien er als volgt uit:

- In de top van de ijsberg bevinden zich de kennis en vaardigheden van een werknemer. Deze kunnen waarden aannemen in de vorm van opleidingen of ervaringen in de beroepspraktijk.
- De tweede laag bestaat uit intermediaire vaardigheden die ook in andere beroepen aangewend kunnen worden. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan communicatieve en sociale vaardigheden.
- In de derde laag bevindt zich de persoonlijke en professionele referentiekader van de werknemer waarin aspecten als normen en waarden en de persoonlijkheid centraal staan.
- In de onderste laag bevinden zich de individuele kenmerken van de werknemer, zoals beweegredenen, omgangsvormen en ambities. Deze aspecten hebben sterke invloed op het dagelijks functioneren in de beroepspraktijk.

Mate van waarneembaarheid



Figuur 2: ijsbergmodel van competenties gebaseerd op Lingsma & Scholten (2001)

Kluytmans (2001) hanteert ook dezelfde vierdeling in competenties alleen spreekt hij van 'talenten' in plaats van 'lagen'; instrumentele talenten, intermediaire talenten, normerende talenten en basale talenten.

De enquêtevragen die voortvloeien uit de factor competenties hebben dan ook betrekking op:

- de vaardigheden van de werknemer,
- de kennis van de werknemer,
- de opvattingen, normen en waarden van de werknemer (ambitie) en
- het karakter en identiteit van de werknemer (aanpassingsvermogen).

Met name in de laatste twee lagen omvatten nog diverse aspecten van de werknemer. Deze zijn echter te omvangrijk om ze allemaal te onderzoeken. Bovendien is dit minder relevant voor de gemeente Rotterdam om deze in kaart te laten brengen, omdat deze aspecten nauwelijks te beïnvloeden zijn, omdat ze erg diepgeworteld zijn in de werknemer. Desondanks is toch in dit onderzoek gekozen om ambitie en aanpassingsvermogen te onderzoeken, omdat deze mogelijk grote invloed kunnen hebben op de doorstroming naar een hogere managementfunctie. Immers, indien de werknemer geen hogere managementfunctie ambieert, is het niet noodzakelijk om de doorstroming voor hem/haar te optimaliseren. Wat betreft aanpassingsvermogen is het ook relevant voor de werkgever om in kaart te brengen in welke mate de werknemer inspanning verricht om door te stromen naar een hogere managementfunctie.

Discriminatie

Van der Werf (2002) hanteert als definitie voor discriminatie "de handelingen (gedrag), waarbij personen of groepen op grond van voor de context irrelevante kenmerken ongelijk (minder) behandeld worden".

Kluytmans (2001) hanteert als definitie voor discriminatie 'ongelijke behandeling op basis van groepskenmerken, in plaats van op basis van individuele kwaliteiten of gedrag'.

In dit onderzoek wordt de definitie van Kluytmans gehanteerd, omdat de definitie van Van der Werf te subjectief is vanwege het aspect 'context irrelevante kenmerken'. De definitie van Kluytmans is, daarentegen, duidelijker.

Volgens Janssen (2002) en Noomen (2004) kan discriminatie op verschillende wijzen tot uiting komen. De meest extreme variant is een lager salaris ontvangen terwijl de autochtone en/of mannelijke collega's die hetzelfde werk verrichten, een hoger salaris ontvangen. Een andere minder duidelijke waarneembare uitingsvorm is het maken van discriminerende grapjes, pestgedrag tussen collega's of het gevoel van uitsluiting.

De enquêtevragen die voortvloeien uit de factor discriminatie heeft dan ook betrekking op:

- de mate van discriminatie bij de werknemer, zoals discriminerende grapjes en gevoel van uitsluiting.

Rolmodellen

In dit onderzoek wordt een rolmodel volgens Van Dale gedefinieerd als '*iemand die op voorbeeldige manier voldoet aan een wenselijk geacht rollenpatroon*'.

Gibson (2003) brengt twee theorieën naar voren uit de psychologie die de basis veronderstellen van het fenomeen 'rolmodellen', namelijk de social learning theory en de social identity theory. De eerste theorie gaat ervan uit dat mensen de keuze laten vallen op een bepaald rolmodel, omdat zij kunnen leren van bijvoorbeeld diens meningen, vaardigheden en normen. De tweede theorie gaat ervan uit dat mensen de keuze laten vallen op een bepaald rolmodel, omdat zij zich in het rolmodel kunnen herkennen (vanwege een cognitieve en emotionele relatie met het rolmodel). Over het algemeen kiezen mensen hun rolmodellen binnen organisaties vanwege carrièreperspectieven, omdat deze rolmodellen vaak al bepaalde (essentiële)barrières hebben weten te doorbreken. Singh & Vinnicombe (2006) geven aan dat rolmodellen noodzakelijk zijn voor jonge vrouwen aan de top, omdat ze rolmodellen gebruiken om hun eigen gedrag te vormen. (Jonge) vrouwen veronderstellen namelijk dat zij soortgelijke resultaten kunnen behalen in soortgelijke situaties als hun rolmodel. Rolmodellen kunnen dan ook enigszins (in)direct invloed uitoefenen op gedragingen, vaardigheden andere zaken van een werknemer, met tot gevolg dat rolmodellen een inspiratiebron kunnen zijn voor werknemers om een topfunctie te ambiëren dan wel uit te oefenen.

De enquêtevragen die voortvloeien uit de factor rolmodel heeft dan ook betrekking op:

- de mate van zichtbaarheid van rolmodellen in hoger managementfuncties en
- het aantal zichtbare rolmodellen in hoger managementfuncties.

Netwerken/lobbyen

De Wit (1998) hanteert als definitie voor netwerken '*het doelgericht leggen en onderhouden van contacten met mensen of groepen mensen die van belang (kunnen) zijn voor het bereiken van de eigen doelen*'. Tevens legt De Wit (1998) de nadruk op de vrijwilligheid van netwerken (hetgeen een kenmerk is van netwerken). Mensen netwerken, omdat zij er de meerwaarde van onderkennen en niet omdat dit vereist is.

Van Schendelen (1993) hanteert twee definities van lobbyen. De eerste definitie is een minimale definitie en wordt gedefinieerd als '*informeel informatie uitwisselen met formele gezagdragers*'. Zijn tweede definitie is een maximale definitie en luidt als volgt '*informeel pogen formele gezagdragers te beïnvloeden*'. Het verschil tussen deze twee definities is dat de minimale definitie slechts het informatie uitwisselen betreft, en de maximale definitie gaat nog een stap verder door haar beïnvloedingskenmerk. Hij gaat er ook van uit dat lobbyen drie kenmerken omvat, namelijk (1) een poging om invloed uit te oefenen, (2) vindt plaats in een informele ambiance en (3) is gericht tot formele gezagdragers.

In dit onderzoek wordt de definitie gehanteerd van De Wit, omdat hierbij het bereiken van eigen doelen meer tot uiting komt dan bij de definitie van Van Schendelen. Bij het bereiken van eigen doelen, wordt in dit onderzoek de doorstroming naar fsk 14 en hoger bedoeld.

Netwerken komt tot uiting door het leggen en onderhouden van contacten met formele gezagsdrager, mits dit in een informele setting plaats vindt met als doel om eigen doelen te bereiken. Hierbij valt te denken aan bepaalde informele (netwerk/sociale)bijeenkomsten. Ook worden contacten volgens De Olde & Slinkman (1999) vaak en makkelijker gelegd vanwege gedeelde interesses, zoals sport.

De enquêtevraag die voortvloeit uit de factor netwerken/lobbyen heeft dan ook betrekking op:

- het bewust leggen en onderhouden van contacten met (in)directe leidinggevenden.

2.6.3 Diversiteit

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt naar geslacht (man/vrouw) en etniciteit (autochtoon/allochtoon). Zoals in paragraaf 1.3 naar voren kwam, wordt uitgegaan van het begrip ‘allochtoon’ waarbij de definitie van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2000) wordt toegepast. Deze luidt dat *‘een persoon tot de allochtonen gerekend wordt als ten minste één ouder in het buitenland is geboren’*.

2.7 Conclusie

In tabel 1 is een samenvatting weergegeven van de factoren die invloed hebben op doorstroming (naar hogere managementfuncties). Deze factoren worden voorgelegd aan werknemers in fsk 12 en 13 om te bepalen welke factoren volgens hen significant van invloed zijn op de huidige doorstroming bij de gemeente Rotterdam. In hoofdstuk vier zal hier dieper op ingegaan worden.

Factor	Gehanteerde definitie	Uitingsvorm	Variabelen
Loopbaan en ontwikkeling	Een systematische of methodische activiteit om medewerkers nu en in de toekomst zodanig te plaatsen dat een zo goed mogelijke afstemming ontstaat tussen enerzijds de eisen en belangen van de organisatie en anderzijds de wensen (belangstelling motivatie) en mogelijkheden (potentieel) van de medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelingsgesprekken - Functioneringsgesprekken - Loopbaanonderzoeken - Loopbaangesprekken - Loopbaanondersteuning: opleidingen, coaching - Opgestelde functie-eisen - Informatieverspreiding van loopbaanontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> - De kwaliteit en kwantiteit van de middelen voor loopbaanontwikkeling, zoals beoordelings- en functioneringsgesprekken, loopbaanonderzoeken, -gesprekken en -ondersteuning (opleidingen en coaching) - De mate van duidelijkheid van de opgestelde functie-eisen - De informatieverbreiding van loopbaanontwikkeling

Manager	Persoon die richting geeft aan processen, mensen en middelen om bepaalde doelstellingen te bereiken. Degene dus, die het handelen van andere mensen in een organisatie op gang brengt en stuurt.	<ul style="list-style-type: none"> - Rol van coach - Rol van sponsor - Rol van mentor - Rol van counselor 	<ul style="list-style-type: none"> - Voeren van loopbaangesprekken, - Zorg dragen voor beloning en waardering (beoordelingsgesprekken), - Leveren van feedback (functioneringsgesprekken), - Verantwoordelijkheid nemen voor ontwikkeling van de werknemer en - Plaatsen van werknemers in bepaalde (speciale) projecten.
Communicatie	Het beschikbaar maken, doorgeven en ontvangen van informatie tussen medewerkers van dezelfde organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatiemiddelen - Informatie 	<ul style="list-style-type: none"> - De kwaliteit en kwantiteit van communicatiemiddelen en informatie omtrent het doorstroomproces naar fsk 14 en hoger
Organisatiecultuur	Verborgen, veelal onbewuste en niet uitgesproken organisatieprincipes die schuilgaan achter de officiële schema's en regels.	<ul style="list-style-type: none"> - De mate van openheid 	<ul style="list-style-type: none"> - De mate van openheid voor nieuwe collega's managementstijlen en ideeën
Werk- privébeleid	Een goede combinatie van het beroeps- en gezinsleven van de werknemers.	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzieningen om werk-privé te combineren 	<ul style="list-style-type: none"> - De beschikbaarheid van voorzieningen, zoals flexibele werktijden en verlofregeling
Competenties	Competenties een cruciaal vermogen is dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee realiseren van afdelings- en of organisatiedoelen.	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis - Vaardigheden - Opvattingen, normen & waarden - Karakter, identiteit 	<ul style="list-style-type: none"> - De vaardigheden van de werknemer - De kennis van de werknemer - De opvattingen, normen en waarden van de werknemer (ambitie) - Het karakter en identiteit van de werknemer (aanpassingsvermogen)
Discriminatie	Ongelijke behandeling op basis van groepskenmerken, in plaats van op basis van individuele kwaliteiten of gedrag.	De afwezigheid van discriminatie	<ul style="list-style-type: none"> - De mate van discriminatie bij de werknemer, zoals discriminerende grapjes en gevoel

			van uitsluiting
Rolmodellen	Iemand die op voorbeeldige manier voldoet aan een wenselijk geacht rollenpatroon.	- Leren van meningen, vaardigheden en normen van het rolmodel - Herkenning in het rolmodel	- De mate van aanwezigheid van rolmodellen in hoger managementfuncties - De mate van zichtbaarheid van rolmodellen in hoger managementfuncties
Netwerken/lobbyen	Het doelgericht leggen en onderhouden van contacten met mensen of groepen mensen die van belang (kunnen) zijn voor het bereiken van de eigen doelen.	Het leggen en onderhouden van contacten met formele gezagsdrager, mits dit in een informele setting plaats vind met als doel om eigen doelen te bereiken.	- Het bewust leggen en onderhouden van contacten met (in)directe leidinggevenden
Etniciteit	Een persoon wordt tot de allochtonen gerekend als ten minste één ouder in het buitenland is geboren.	Allochtoon of autochtoon	- Allochtoon - Autochtoon

Tabel 1: overzicht van de factoren die invloed hebben op doorstroming

3. Doorstroomontwikkeling in de praktijk: de kerncijfers

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de ontwikkelingen van het personeelsbestand bij de gemeente Rotterdam in fsk 12 t/m 19 in de jaren 2006 t/m 2009 met de variabelen bezetting en diversiteit (geslacht en etniciteit). In verband met de exacte samenstelling van het personeel in salarisklasse 12/13 (de zogenaamde potentials voor hogere managementfuncties) en in salarisklasse 14 en hoger (de hogere managementfuncties), wordt duidelijk hoe deze in praktijk opgebouwd is. In bijlage 3 t/m 5 zijn de volledige overzichten te zien van de personeelsopbouw van alle functionele salarisklassen.

3.1 Personeelssamenstelling naar bezetting en diversiteit

In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de personeelssamenstelling naar bezetting en diversiteit (geslacht en etniciteit) van functies in fsk 12 t/m 19 van alle werknemers, in absolute aantallen en percentages.

FSK	2006	2007	2008	2009
12	706 = 51,4% van alle werknemers, waarvan 243 (34,4%) vrouw en 463 (65,6%) man; 643 (91,1%) autochtoon en 63 (8,9%) allochtoon.	747 = 51,1% van alle werknemers, waarvan 275 (36,8%) vrouw en 472 (63,2%) man; 708 (94,8%) autochtoon en 39 (5,2%) allochtoon.	821 = 51,4 % van alle werknemers, waarvan 318 (38,7%) vrouw en 503 (61,3%) man; 779 (94,9%) autochtoon en 42 (5,1%) allochtoon.	889 = 51,1 % van alle werknemers, waarvan 354 (39,8%) vrouw en 535 (60,2%) man; 838 (94,3%) autochtoon en 51 (5,7%) allochtoon.
13	375 = 27,3% van alle werknemers, waarvan 105 (28,0%) vrouw en 270 (72,0%) man; 361 (96,3%) autochtoon en 14 (3,7%) allochtoon.	394 = 27,0 % van alle werknemers, waarvan 121 (30,7%) vrouw en 273 (69,3%) man; 383 (97,2%) autochtoon en 11 (2,8%) allochtoon.	428 = 26,8 % van alle werknemers, waarvan 141 (32,9%) vrouw en 287 (67,1%) man; 416 (97,2%) autochtoon en 12 (2,8%) allochtoon.	463 = 26,6 % van alle werknemers, waarvan 167 (36,1%) vrouw en 296 (63,9%) man; 451 (97,4%) autochtoon en 12 (2,6%) allochtoon.
14	139 = 10,1% van alle werknemers, waarvan 26 (18,7%) vrouw en 113 (81,3%) man; 134 (96,4%) autochtoon en 5 (3,6%) allochtoon.	165 = 11,3 % van alle werknemers, waarvan 40 (24,2%) vrouw en 125 (75,8%) man; 160 (97,0%) autochtoon en 5 (3,0%) allochtoon.	177 = 11,1 % van alle werknemers, waarvan 44 (24,9%) vrouw en 133 (75,1%) man; 170 (96,0%) autochtoon en 7 (4,0%) allochtoon.	198 = 11,4 % van alle werknemers, waarvan 47 (23,7%) vrouw en 151 (76,3%) man; 191 (96,5%) autochtoon en 7 (3,5%) allochtoon.

15	84 = 6,1% van alle werknemers, waarvan 18 (21,4%) vrouw en 66 (78,6%) man; 79 (94,0%) autochtoon en 5 (6,0%) allochtoon.	91 = 6,2 % van alle werknemers, waarvan 18 (19,8%) vrouw en 73 (80,2%) man; 91 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.	109 = 6,8 % van alle werknemers, waarvan 25 (22,9%) vrouw en 84 (77,1%) man; 109 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.	113 = 6,5 % van alle werknemers, waarvan 32 (28,3%) vrouw en 81 (71,7%) man; 113 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.
16	32 = 2,3% van alle werknemers, waarvan 7 (21,9%) vrouw en 25 (78,1%) man; 32 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.	27 = 1,8 % van alle werknemers, waarvan 6 (22,2%) vrouw en 21 (77,8%) man; 27 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.	19 = 1,2 % van alle werknemers, waarvan 6 (31,6%) vrouw en 13 (68,4%) man; 19 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.	30 = 1,7 % van alle werknemers, waarvan 8 (26,7%) vrouw en 22 (73,3%) man; 29 (96,7%) autochtoon en 1 (3,3%) allochtoon.
17	25 = 1,8% van alle werknemers, waarvan 5 (20,0%) vrouw en 20 (80,0%) man; 24 (96,0%) autochtoon en 1 (4,0%) allochtoon.	26 = 1,8 % van alle werknemers, waarvan 7 (26,9%) vrouw en 19 (73,1%) man; 26 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.	31 = 1,9 % van alle werknemers, waarvan 5 (16,1%) vrouw en 26 (83,9%) man; 31 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.	34 = 2,0 % van alle werknemers, waarvan 5 (14,7%) vrouw en 29 (85,3%) man; 34 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.
18	6 = 0,4% van alle werknemers, waarvan 2 (33,3%) vrouw en 4 (66,7%) man; 6 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.	5 = 0,3 % van alle werknemers, waarvan 1 (20%) vrouw en 4 (80,0%) man; 5 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.	6 = 0,4 % van alle werknemers, waarvan 1 (16,7%) vrouw en 5 (83,3%) man; 6 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.	6 = 0,3 % van alle werknemers, waarvan 0 (0%) vrouw en 6 (100%) man; 6 (100%) autochtoon en 0 (0%) allochtoon.
19	6 = 0,4% van alle werknemers, waarvan 0 (0%) vrouw en 6 (100%) man; 4 (66,7%) autochtoon en 2 (33,3%) allochtoon.	6 = 0,4 % van alle werknemers, waarvan 1 (16,7%) vrouw en 5 (83,3%) man; 5 (83,3%) autochtoon en 1 (16,7%) allochtoon.	7 = 0,4 % van alle werknemers, waarvan 1 (14,3%) vrouw en 6 (85,7%) man; 6 (85,7%) autochtoon en 1 (14,3%) allochtoon.	6 = 0,3 % van alle werknemers, waarvan 1 (16,7%) vrouw en 5 (83,3%) man; 5 (83,3%) autochtoon en 1 (16,7%) allochtoon.

Tabel 2: verdeling personeelsomvang naar bezetting, geslacht en etniciteit volgens Oracle HR (2009)

3.1.1 Personeelssamenstelling naar bezetting

Uit tabel 2 is op te merken dat er een stijgende trend te zien is in het aantal werknemers in zowel fsk 12 als 13. Het aanbod van werknemers die de potentie hebben om in aanmerking te komen voor een hogere managementfunctie wordt dan ook steeds groter, terwijl door de bezuinigingen de hogere functies gereduceerd dienen te worden.

Tevens is in fsk 14 en hoger een toename van het aantal werknemers te zien. Uitgezonderd salarisklassen 18 en 19; die zijn gelijk gebleven. Aangezien de absolute top nauwelijks aan verandering onderhevig is, is deze bevinding dan ook niet als opvallend aan te merken.

3.1.2 Personeelssamenstelling naar diversiteit

Als er wordt gekeken naar de variabele geslacht in fsk 12 t/m 19 in absolute aantallen, is in alle jaren een toename te zien van zowel mannen als vrouwen in fsk 12 en 13, waarbij het aantal vrouwelijke werknemers relatief iets meer toeneemt dan de mannen.

Tevens is op te merken dat weinig vrouwen een hogere managementfunctie hebben in vergelijking met de mannelijke werknemers. Er is bij beide groepen een stijgende trend te zien, met uitzondering van fsk 17, 18 en 19, die zijn gelijk gebleven of gedaald.

Wat betreft de personeelssamenstelling met als variabele etniciteit, wordt in de gebruikte bron onderscheid gemaakt naar 'arme landen'². Bij de definiëring van dit begrip wordt de definitie van armoede gehanteerd van het CBS. Het CBS hanteert als maatstaf voor armoede de lage-inkomensgrens en het sociaal minimum (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2 maart 2010).

Uit tabel 2 is op te maken dat in fsk 12 sinds 2007 een lichte toename is van het aantal werknemers, terwijl in fsk 13 het aantal werknemers nauwelijks is veranderd. Erg opvallend aan deze tabel is het grote verschil in aantal tussen fsk 12 en fsk 13 waaruit blijkt dat allochtone werknemers in fsk 12 nauwelijks doorstromen naar fsk 13.

Tevens is te zien dat zeer weinig allochtonen een hogere managementfunctie hebben en dat weinig beweging te zien is in de fsk's in de afgelopen jaren.

3.2 Conclusie

In de tabellen van de bezettingsgraad is een toename te zien van het aantal werknemers.

Wat betreft de variabele geslacht, is op te merken dat minder vrouwen een hogere managementfunctie bekleden in vergelijking met mannen. Er is echter zowel bij de mannen als vrouwen een stijgende trend te zien, waarbij het aantal vrouwen in fsk 12 en 13 iets meer toeneemt dan bij mannen.

Over de variabele etniciteit 'arme landen' is op te merken dat er een opvallend grote scheiding te zien is bij werknemers in fsk 12 en werknemers in fsk 13. Tevens bevinden relatief weinig allochtonen zich in fsk 14 en hoger.

² In dit onderzoek wordt echter een andere definitie gehanteerd voor etniciteit, namelijk 'allochtoon' of 'autochtoon' volgens de officiële definitie van het CBS (zie paragraaf 1.3 en 2.7). Bij gebrek aan andere interne bronnen was de onderzoeker genoodzaakt dit document te hanteren voor de beantwoording van de deelvraag, waarbij de definitie van etniciteit bij deze bron dan ook afwijkend ten opzichte van de definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt.

4. De praktijk onder de loep

In dit hoofdstuk worden de factoren uit de theorie voorgelegd aan werknemers in fsk 12 en 13 met daarbij de vraag in hoeverre deze factoren toegepast worden bij het huidige doorstroombeleid van de gemeente Rotterdam en in hoeverre ze hier tevreden over zijn. In bijlage 6 is de enquête bijgevoegd die is uitgezet en in bijlagen daarna zijn de volledig uitgeschreven interviewverslagen terug te vinden. In de eerste twee paragrafen wordt omschreven hoe de respondenten zijn geselecteerd. Vervolgens worden de enquête- en interviewresultaten weergegeven en geanalyseerd in paragraaf drie. In paragraaf vier worden de onderzoeksresultaten naar de variabele geslacht geanalyseerd, waarna in paragraaf vijf de onderzoeksresultaten naar etniciteit worden geanalyseerd. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies.

4.1 Selectie van respondenten - enquête

Van dinsdag 8 juni 2010 t/m donderdag 24 juni 2010 heeft de onderzoeker online vragenlijsten uitgezet bij werknemers in fsk 12 en 13. Per mail kregen zij het verzoek de vragenlijst in te vullen. Om de respons te verhogen heeft de onderzoeker getracht het onderzoek zoveel mogelijk te promoten onder de doelgroep. Dit is gedaan door diverse malen tijdens een afdelingsoverleg het onderzoek aan de orde te brengen, een bericht in de digitale nieuwsbrief 'PakAan!' (dat speciaal gericht is op de doelgroep) te plaatsen evenals een oproep op de intranet van de gemeente Rotterdam genaamd Sjaan.

Zoals in bijlage 3 af te lezen is, heeft de gemeente Rotterdam in 2009 1.352 medewerkers in dienst in fsk 12 en 13. Vanuit de afdeling HR-diensten is een e-mailadressenlijst opgesteld van alle huidige medewerkers in fsk 12 en 13. In totaal omvatte deze lijst 1.399 werknemers, waar bij 150 werknemers het e-mailadres ontbrak. De enquête is dan ook naar 1.249 e-mailadressen verstuurd, waarvan een aantal e-mails retour kwamen, omdat het e-mailadres niet juist bleek. Ook kwam een aantal mailtjes terug vanwege afwezigheid van de werknemer. Een deel van deze werknemers waren tot aan de sluiting van de enquête geheel afwezig wegens bijvoorbeeld vakantie. De niet-volledig ingevulde vragenlijsten zijn niet meegenomen in dit onderzoek, waarna de uiteindelijke respons neer kwam op ruim 44% (ongeveer 550 respondenten). Tevens was er een aantal respondenten die niet vielen in de doelgroep fsk 12 of 13, met tot gevolg dat deze respons ook niet kon worden meegenomen bij de analyses. Al deze maatregelen zijn genomen om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te verhogen.

4.2 Selectie van respondenten - interview

Gezien het korte tijdsbestek heeft de onderzoeker besloten om vijftien interviews onder de betrokken partijen af te nemen, te weten de medewerkers in fsk 12 en 13, de afdeling MD, de afdeling Concern HR, de gemeentesecretaris en de managers (hoofd van dienst of hoofd P&O). De medewerkers zijn, net zoals bij de enquêtes, per mail benadert.

Zoals in paragraaf 1.4 is besproken, vond de selectie van de werknemers geheel aselekt (random steekproef) plaats, omdat geen lijsten bij de gemeente Rotterdam beschikbaar zijn van werknemers gesorteerd op persoonlijke kenmerken, zoals geslacht en etniciteit. Aanvankelijk had de onderzoeker uit de e-mailadressenlijst werknemers geselecteerd met de nummers 100, 200, 300, ... etc. Uit deze steekproeflijst kwamen echter vrij veel vrouwen voor. Toen is besloten om deze strategie niet meer toe te passen en willekeurig de werknemers te selecteren. Dit leidde tot een gemêleerdere groep. Echter, er was toen ook sprake dat vrij weinig allochtonen in de lijst voorkwamen. Toen is besloten om bewust de werknemers met 'exotische' achternamen te selecteren. Dit heeft als nadeel dat werknemers met een minder exotische naam niet werden geselecteerd. Echter, voorheen werden al werknemers volledig aselekt geselecteerd, waarbij de kans ook aanwezig was dat de onderzoeker ook allochtonen had geselecteerd.

De medewerkers van de afdeling MD zijn ook selectief gekozen op basis van theoretische relevante criteria, namelijk kennis en ervaring op het gebied van doorstroming naar fsk 14 en

hoger. Aangezien de managers een erg drukke tijdsschema hebben, is alleen de manager van de dienst waar de onderzoeker stage liep, gevraagd voor een interview, omdat de contacten nauwer zijn dan bij andere managers. Ook zijn alle hoofden van P&O per mail benaderd voor een interview. Dit kwam neer op ongeveer 19 personen, waar twee geïnterviewd zijn.

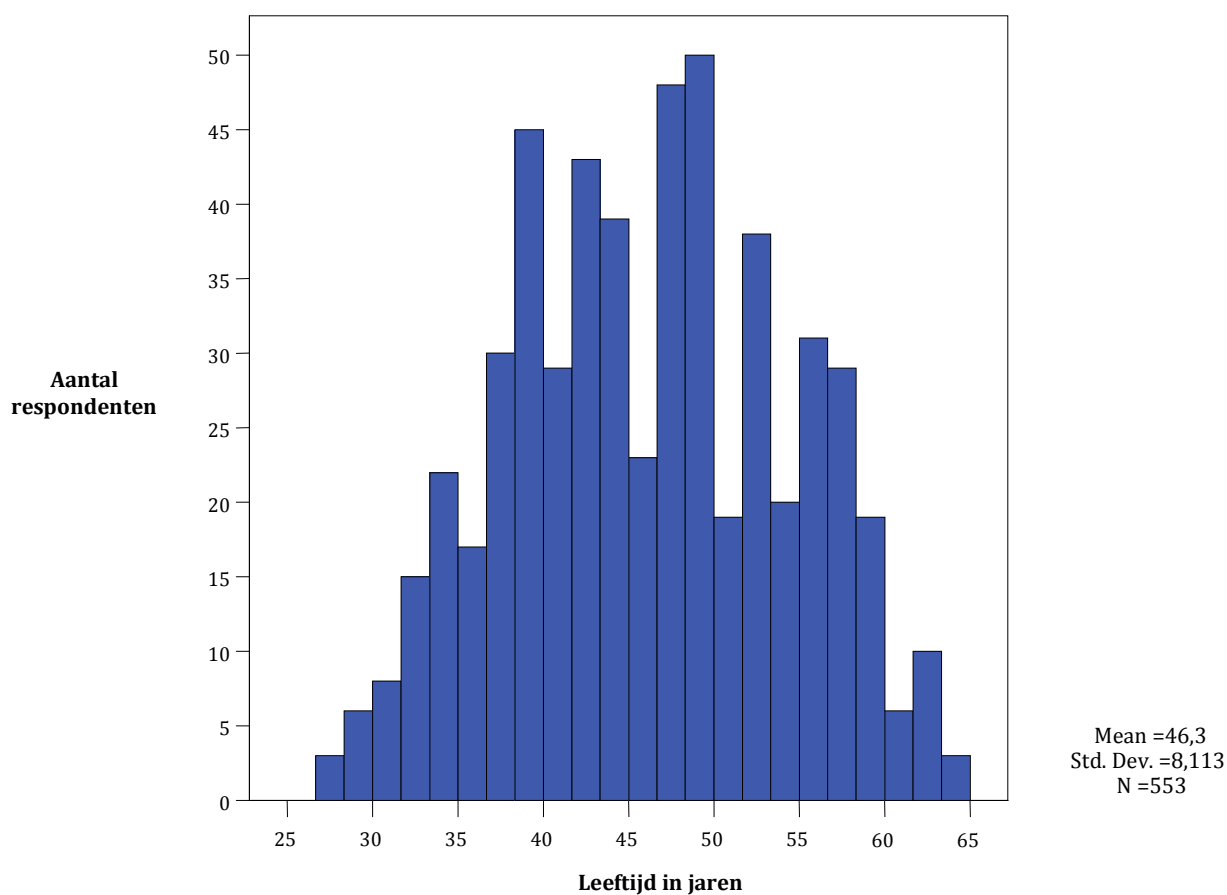
Met uitzondering van het interview met de gemeentesecretaris, zijn alle interviews geheel anoniem verwerkt. De onderzoeker heeft hiermee getracht sociaal wenselijke antwoorden te reduceren bij de respondenten.

4.3 Enquête- en interviewresultaten

In deze paragraaf worden de enquête- en interviewresultaten gepresenteerd. Allereerst wordt weergegeven wat de verdelingen zijn van de persoonlijke kenmerken van de respondenten naar leeftijd, geslacht en etniciteit. In de tweede subparagraaf worden de variabelen weergegeven die zijn voorgelegd aan de respondenten met de vraag in hoeverre ze worden toegepast in de praktijk bij de gemeente Rotterdam, waarna in de derde subparagraaf naar voren komt in hoeverre ze hierover tevreden zijn.

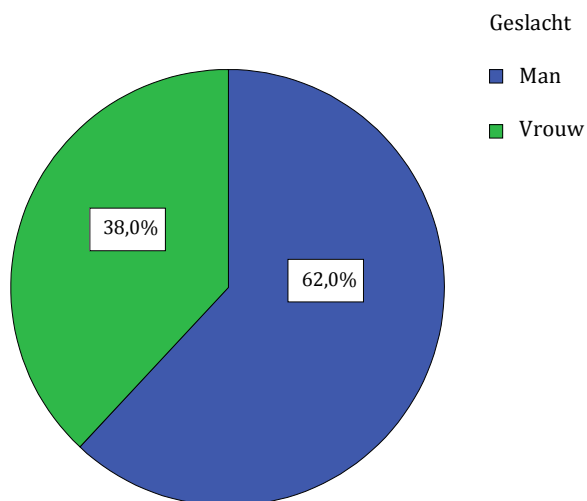
4.3.1 Frequentietabellen persoonlijke kenmerken respondenten

In figuur 3 is een verdeling van de respondenten te zien naar leeftijd. Hieruit valt op te merken dat de verdeling redelijk verdeeld is over de diverse leeftijdscategorieën. De gemiddelde leeftijd van de respondenten die de enquête hebben ingevuld is ruim 46 jaar.



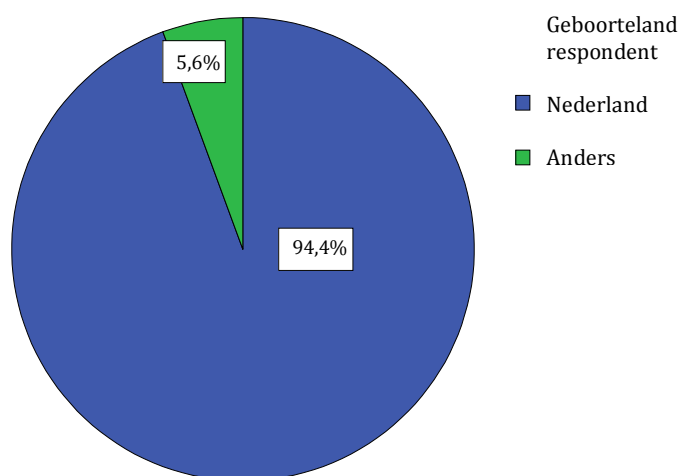
Figuur 3: verdeling respondenten naar leeftijd

Uit figuur 4 is een verdeling van de respondenten te zien naar geslacht in percentages. Hieruit blijkt dat 62,0% van de respondenten man waren en 38,0% vrouw. In tabel 2 van hoofdstuk 3.1 komt naar voren dat gemiddeld tussen de 30 en 40% van de functies in fsk 12 en 13, uitgevoerd worden door vrouwen. De respondenten die de enquête hebben ingevuld naar geslacht is dan ook representatief te noemen.

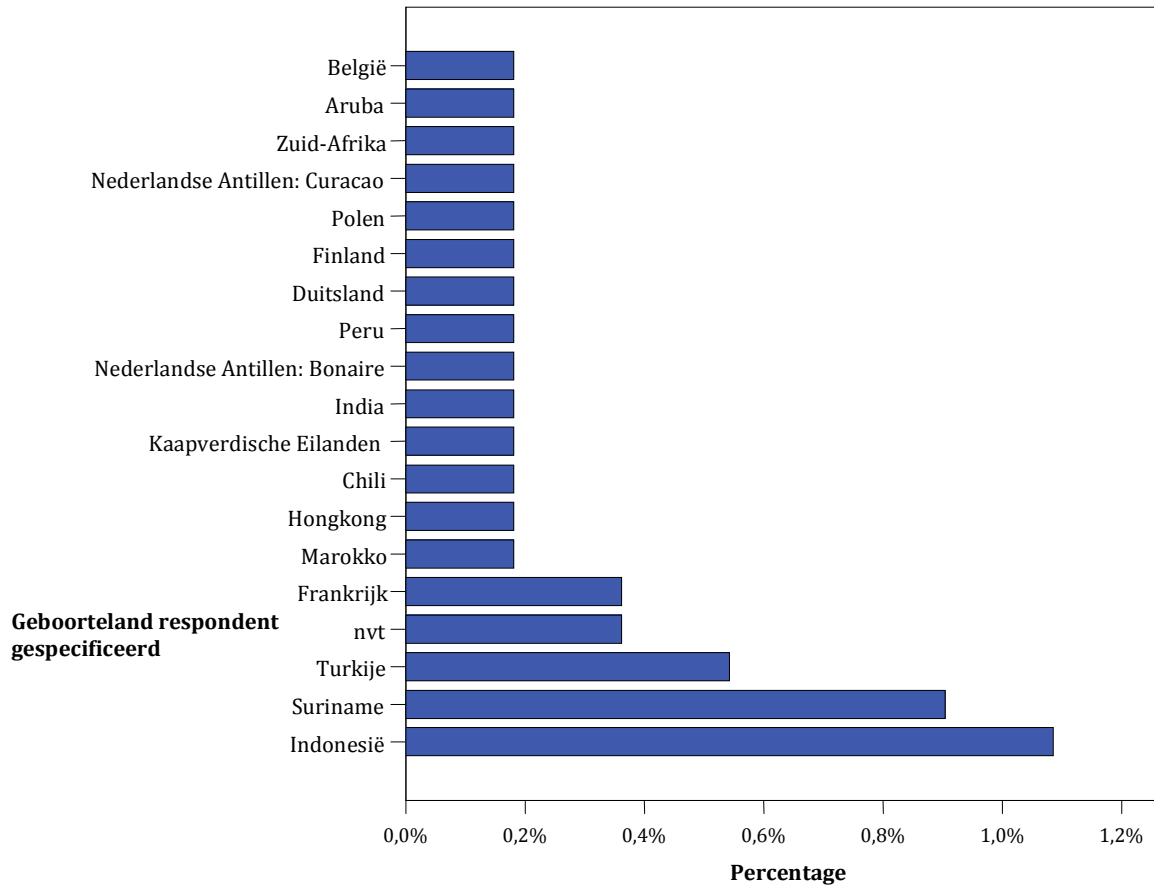


Figuur 4: verdeling respondenten naar geslacht

Uit figuur 5 is de verdeling naar geboorteland van de respondenten weergegeven. 94,4% van de respondent geboren is in Nederland en 5,6% in het buitenland. In figuur 5a is te zien in welke landen deze 5,6% is geboren. Hieruit is op te maken dat de meeste respondenten in Indonesië en Suriname zijn geboren.

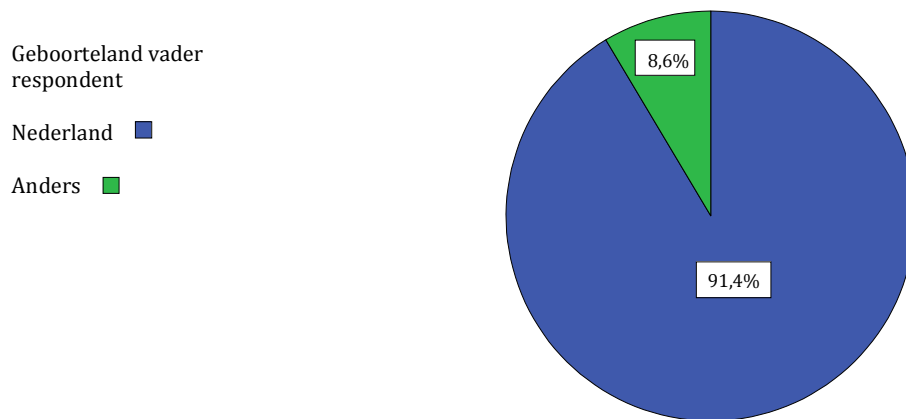


Figuur 5: verdeling respondenten naar geboorteland

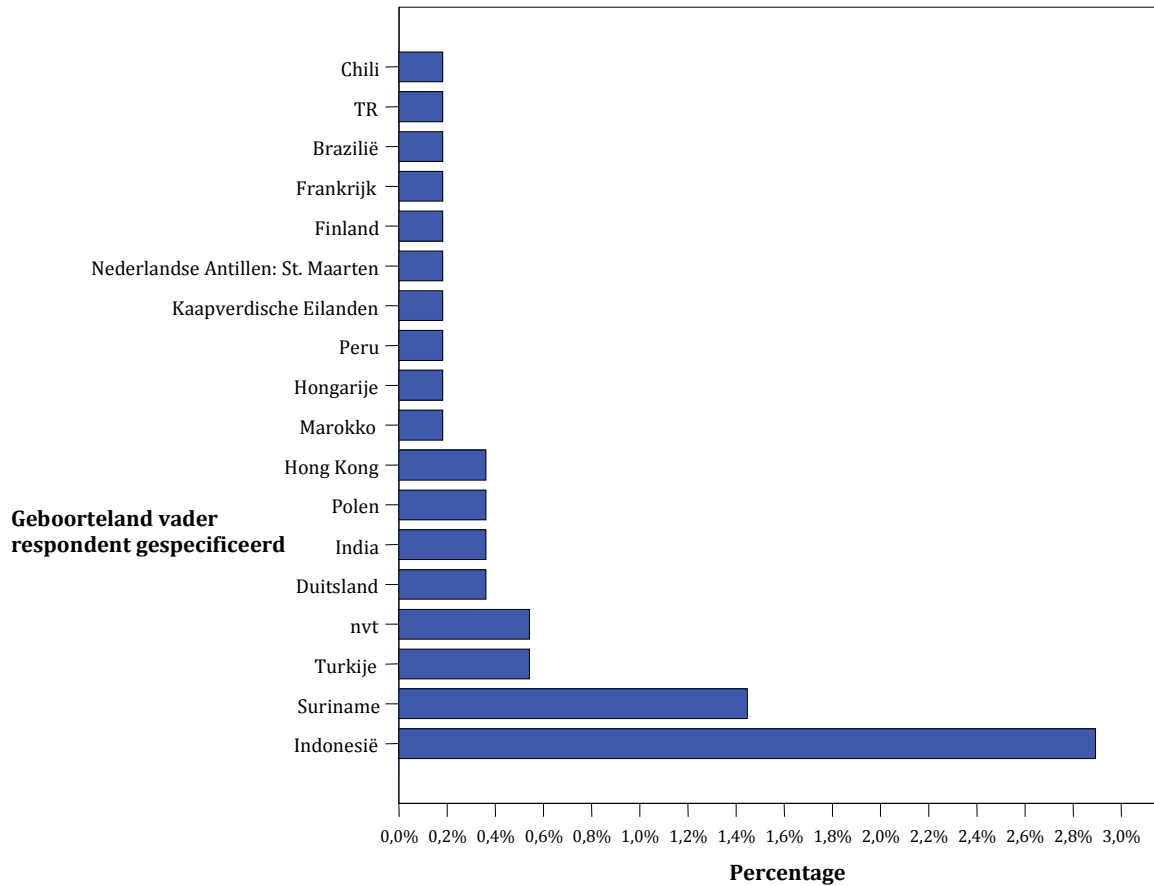


Figuur 5a: verdeling respondenten naar geboorteland gespecificeerd

Wat betreft het geboorteland van de vader van de respondent is in figuur 6 af te lezen dat 91,4% in Nederland is geboren en 8,6% in het buitenland. In figuur 6a is te zien in welke landen deze 8,6% is geboren. Hieruit is op te maken dat de meeste vaders van de respondenten in Indonesië zijn geboren. In combinatie met de variabele geboorteland moeder is te achterhalen of de respondent gekenmerkt wordt in dit onderzoek als autochtoon of allochtoon. Aan het eind van deze subparagraaf wordt uiteengezet of de datapopulatie van de enquête representatief is voor de personeelssamenstelling in fsk 12 en 13 bij de gemeente Rotterdam.

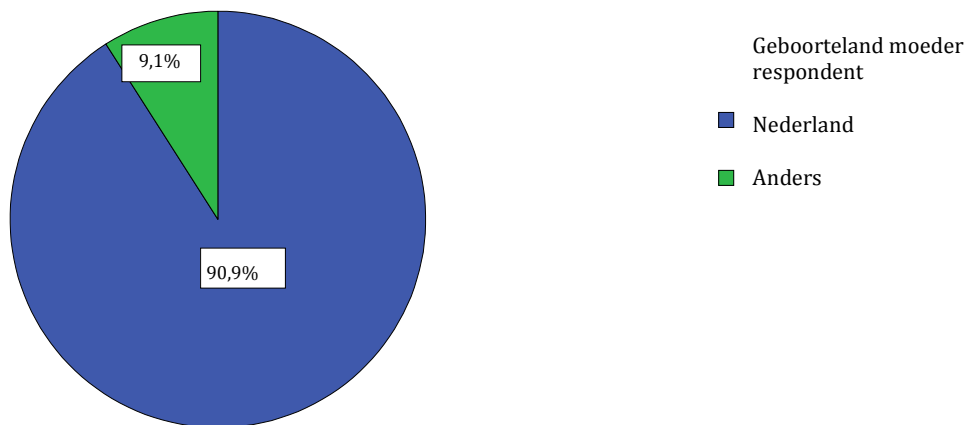


Figuur 6: verdeling respondenten naar geboorteland vader

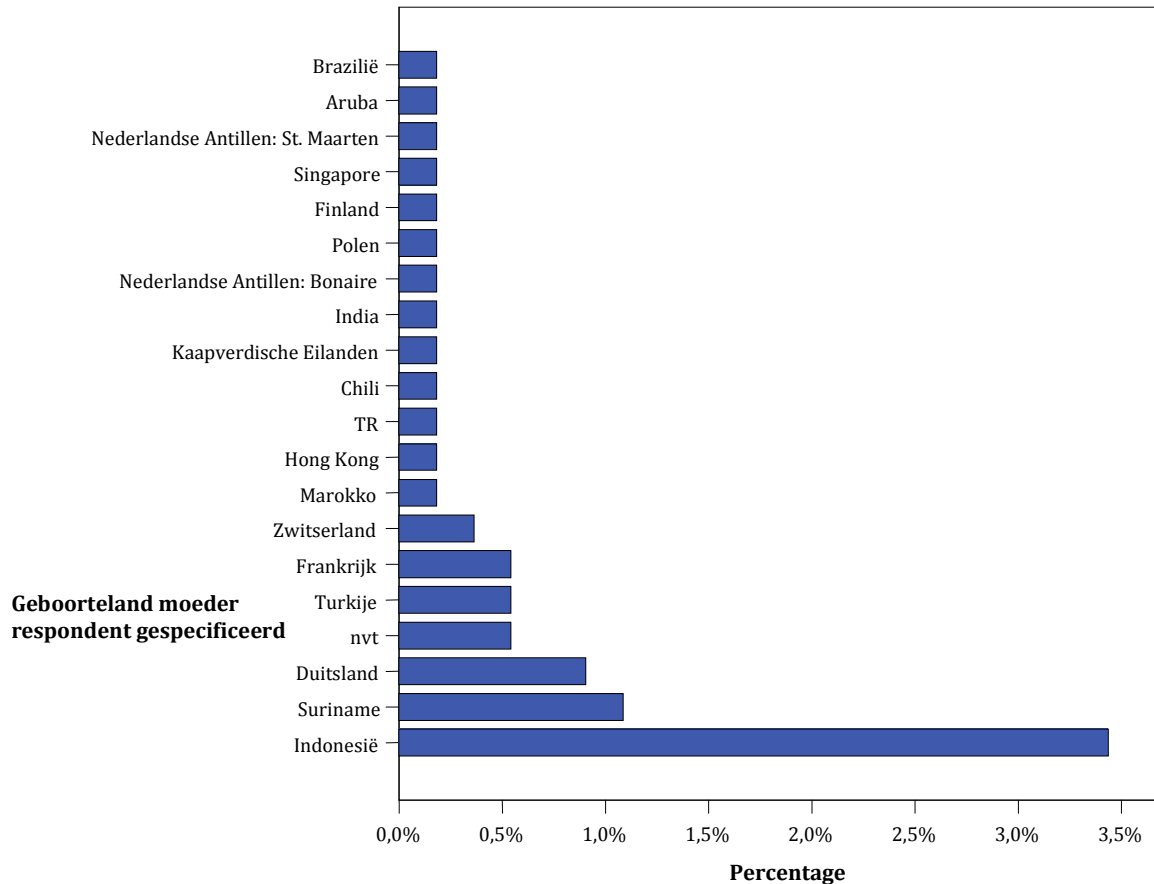


Figuur 6a: verdeling respondenten naar geboorteland vader gespecificeerd

Uit figuur 7 is af te lezen dat de moeder van 90,9% van de respondenten in Nederland is geboren en 9,2% in het buitenland. In figuur 7a is te zien in welke landen deze 9,1% is geboren. Hieruit is op te maken dat de meeste moeders van de respondenten in Indonesië zijn geboren. In combinatie met de variabele geboorteland vader is te achterhalen of de respondent gekenmerkt wordt in dit onderzoek als autochtoon of allochtoon. Aan het eind van deze subparagraaf wordt uiteengezet of de datapopulatie van de enquête representatief is voor de personeelssamenstelling in fsk 12 en 13 bij de gemeente Rotterdam.



Figuur 7: verdeling respondenten naar geboorteland moeder



Figuur 7a: verdeling respondenten naar geboorteland moeder gespecificeerd

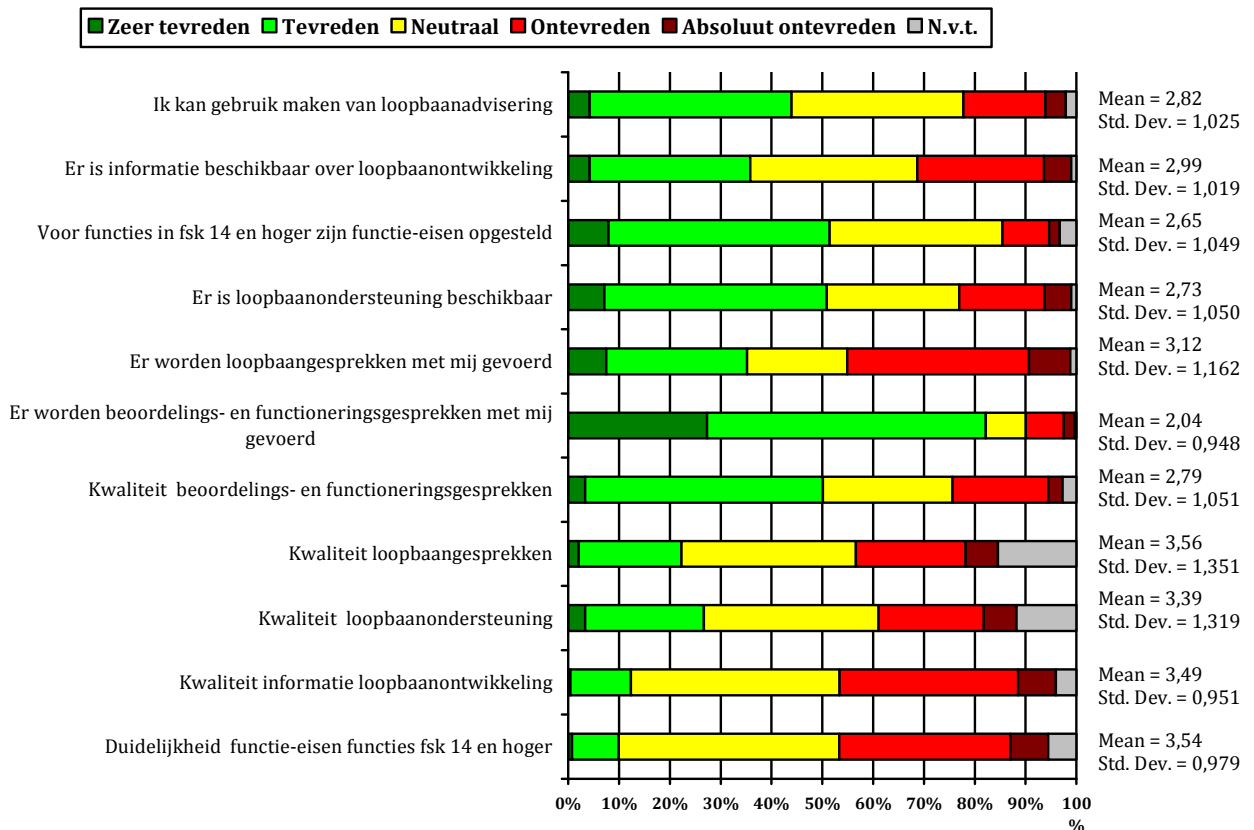
Uit de figuren naar geboorteland ouders van de respondent is te achterhalen of de respondent volgens dit onderzoek gezien wordt als allochtoon, dan wel autochtoon. In paragraaf 1.3 komt naar voren dat bij dit onderzoek uit wordt gegaan van het begrip allochtoon, als ten minste één ouder van de respondent in het buitenland is geboren. Met behulp van conditionele expressie in SPSS, komt dit neer op 59 allochtone respondenten die de enquête hebben ingevuld (ruim 10,7% van de respondenten). Bij de gemeente Rotterdam is niet bekend hoeveel allochtonen, volgens de gehanteerde definitie van dit onderzoek, in dienst zijn. Dit heeft tot gevolg dat bij de onderzoeker niet bekend is hoe groot die populatie is en of het aantal van 59 representatief is. In ieder geval is het aantal allochtonen te klein om significanties te toetsten, omdat niet voldaan kan worden aan de regel van Cochran. Derhalve wordt het begrip allochtoon ook niet in dit onderzoek gedifferentieerd, wat aanvankelijk wel de intentie was. In paragraaf 4.5 wordt wel geanalyseerd of er verschillen zijn in de antwoorden van de werknemers naar etniciteit.

4.3.2 Onderzoeksresultaten per cluster

Naar aanleiding van het conceptueel model in paragraaf 2.6 zal per cluster de onderzoeksresultaten behandeld worden. Hierdoor komt naar voren welke factoren belemmerend, dan wel bevorderend werken om door te stromen naar hogere managementfuncties.

- Cluster: loopbaan en ontwikkeling

De antwoorden van de cluster Loopbaan en ontwikkeling zijn in figuur 8 grafisch weergegeven.



Figuur 8: cluster Loopbaan en ontwikkeling

Naar aanleiding van de enquêteresultaten stonden de meeste respondenten positief tegenover de aspecten:

- De kwaliteit van beoordelings- en functioneringsgesprekken,
- Er worden beoordelings- en functioneringsgesprekken met mij gevoerd,
- Er is loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching, beschikbaar,
- Voor functies in fsk 14 en hoger zijn functie-eisen opgesteld,
- Er is informatie beschikbaar over loopbaanontwikkeling en
- Ik kan gebruik maken van loopbaanadvisering.

Wat betreft de volgende punten, hadden de meeste respondenten bij de enquête neutraal ingevuld:

- De duidelijkheid van opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger,
- De kwaliteit van informatie over loopbaanontwikkeling,
- De kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching en
- De kwaliteit van loopbaangesprekken.

Erg opvallend is dat de stelling 'Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd', door ruim 35% van de respondenten als niet eens wordt ervaren en ruim 27% was het wel eens met de stelling. Verder waren er geen andere factoren die door de werknemers als overwegend belemmerend werden ervaren.

Tijdens de interviews zijn aan de werknemers ook vragen gesteld die te maken hebben met de cluster 'Loopbaan en ontwikkeling'. Op de vraag 'Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?', waren de meeste respondenten van

mening dat het de taak is van de manager om zijn/haar werknemers meer te ondersteunen. Ook opvallend was dat respondenten aangaven dat de middelen wel aanwezig zijn, maar dat de werknemer hier zelf actief achterna moet gaan om de mogelijkheden te benutten. Er werd gezegd dat je als werknemer *'zelf je eigen boontjes moest doppen'*. Een respondent ging zelfs nog een stap verder door zich af te vragen of de leidinggevenden wel op de juiste posities zitten. Leidinggevenden horen volgens deze respondent namelijk *'de onderste uit de kast te halen bij de werknemers'*. Als ze dat niet doen is het maar de vraag of de leidinggevende zelf wel geschikt is voor een (hogere) managementfunctie. Een andere respondent begreep het dilemma van de leidinggevende wel; moet de leidinggevende voor de organisatie kiezen en de werknemer helpen bij het zoeken naar de meest optimale positie of kiest de leidinggevende ervoor dat die werknemer hem/haar blijft helpen?

Op de vraag *'Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?'*, wisten de meeste respondenten niet wat de functie-eisen waren.

Op de vraag *'Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd'*, was een respondent tevreden over de kwaliteit, omdat hij *'er zelf de regie over heeft en zelf initiatief neemt om dit soort gesprekken te krijgen'*. Een andere mannelijke respondent *'werkt al ruim 40 jaar bij de gemeente en heeft hooguit vijf beoordelingsgesprekken gekregen, en al helemaal geen loopbaangesprekken'*. De meningen waren verder wel verdeeld over dit aspect. Bij vijf respondenten worden loopbaangesprekken gevoerd, maar bij vijf andere respondenten weer niet.

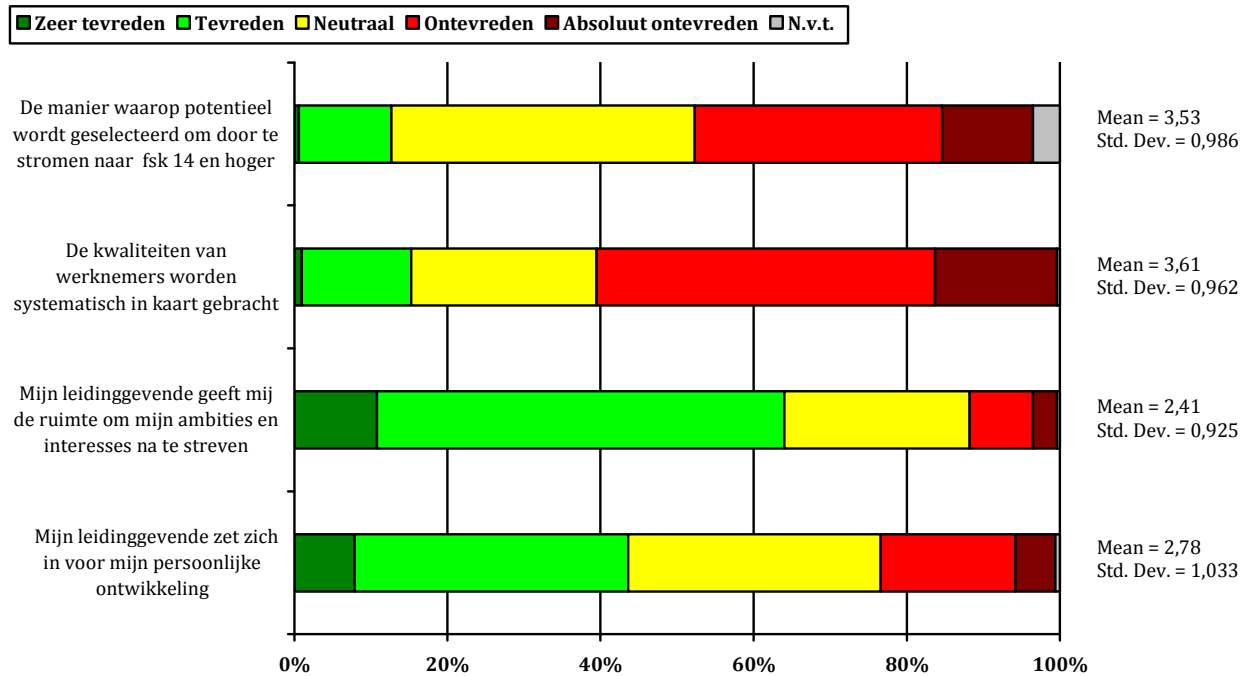
Aan de gemeentesecretaris is ook de vraag voorgelegd wat zijn visie was met betrekking tot de stelling dat er amper loopbaanondersteuning was, evenals loopbaangesprekken. Hij is van mening dat deze middelen wel aanwezig zijn, maar dat de werknemers zelf assertief moeten zijn om dit te eisen. De essentie van zijn visie is dat de werknemer verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen loopbaan.

Concern HR beaamde de vraag dat er weinig loopbaanondersteuning- en gesprekken zijn. Veel managers houden zich namelijk bezig met inhoudelijke werkzaamheden. Hetgeen van ze verwacht wordt, waardoor ze minder tijd en vaardigheden hebben omtrent loopbaanondersteuning en dergelijke. De gemeente Rotterdam moet dan ook eenduidig zijn naar het management wat van ze verwacht wordt. Een ander aspect is dat er niet genoeg middelen zijn voor loopbaanondersteuning. Werknemers zijn wel architect van hun eigen loopbaan, maar de werkgever moet ook wel faciliteiten, mogelijkheden en perspectieven bieden om dit te doen. Overigens is het gezien de bezuinigingen sowieso lastiger om door te stromen, aldus Concern HR.

Een hoofd P&O had als visie dat de werknemer architect is van zijn/haar eigen loopbaan. De werknemer moet zelf initiatief nemen. Een organisatie zoekt juist dat soort mensen voor hogere functies. Wat betreft de opgestelde functie eisen; de werknemer moet dingen zelf organiseren en niet (management)afspraken willen maken. Een ander hoofd P&O'er gaf aan dat deze functie-eisen juist duidelijk zijn vanwege het functiehuis. Ook was hij/zij niet eens met het enquêteresultaat dat er amper loopbaangesprekken werden gevoerd. Zij proberen juist zoveel mogelijk loopbaangesprekken te voeren en –ondersteuning. Hij/zij was wel mee eens dat degene die het beste voor zichzelf zorgt, misschien wel het meeste voor elkaar krijgt (er is wel vriendjespolitiek). Aan de andere kant vond de P&O'er het ook logisch dat de werknemer zelf initiatief moet nemen om door te groeien.

- Cluster: manager

De antwoorden van de cluster Manager zijn in figuur 9 grafisch weergegeven.



Figuur 9: cluster Manager

Op het gebied van de rol van de manager stonden de meeste respondenten positief tegenover het aspect dat hun leidinggevende hen de ruimte geeft om ambities en interesses na te streven.

Wat betreft de vraag over de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar een hogere managementfunctie, hadden de meeste respondenten bij de enquête neutraal ingevuld.

Het meest negatief stonden de respondenten tegenover het aspect dat de kwaliteiten van werknemers systematisch in kaart worden gebracht. De stelling 'Mijn leidinggevende zet zich in voor mijn persoonlijke ontwikkeling', werd door een krappe 36% van de respondenten als niet eens ervaren, maar 33% stond hier neutraal tegenover.

Tijdens de interviews met medewerkers zijn drie vragen gesteld die te maken hebben met de cluster 'Manager'. Op de vraag 'Geeft uw leidinggevende u de ruimte om uw ambities en interesses na te streven?', waren de meeste wel eens dat hun leidinggevende hen wel de ruimte geeft. Een respondent gaf daarbij wel aan dat hij 'op een afdeling werkt met redelijk vrijgevochten professionals, die in een vrij hoge schaal zitten. Deze werknemers moeten vooral niet teveel gestuurd worden door hun leidinggevende, want dat werkt niet'. Weer een andere respondent gaf aan dat hij steeds een andere leidinggevende krijgt. Door deze snelle doorlooptijd is het lastiger om een band op te bouwen, waardoor het ook moeilijker wordt om aan te geven wat je werkgerelateerde ambities en interesses zijn. Een andere respondent was positiever over zijn leidinggevende. Volgens deze werknemer kon zijn leidinggevende 'haar eigen belang ondergeschikt maken aan zijn belang'. Andere respondenten konden zich wel voorstellen dat deze vraag negatief beantwoord kon worden bij andere afdelingen of hebben in het verleden bij een andere afdeling meegemaakt dat ze belemmerd werden door hun leidinggevende.

Op de vraag 'De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht', waren de meeste respondenten van mening dat dit niet systematisch gebeurt. Een respondent gaf aan dat 'je zelf moet zorgen dat je kwaliteiten in beeld komen'. Dat vond hij ook niet erg, want 'als je op een hoge functie zit of ambieert, moet je dat ook wel kunnen'. Een andere respondent gaf ook aan dat

'je niet op de afdeling P&O moet rekenen, maar meer je eigen netwerk en lobby moet regelen'. Een andere respondent stond iets negatiever tegenover deze vraag. Hij was van mening dat de gemeente wel kwantitatief goed in kaart heeft wat er in huis is, maar niet kwalitatief. 'Hierdoor kent het management de kwaliteiten van haar werknemers niet en kunnen ze ook niet acties ondernemen wat die werknemer nodig heeft om zichzelf te ontwikkelen. De gemeente zou de werknemers moeten zien als een machine. Dat kost veel geld en het heeft ook een bepaalde levensduur. Maar op zijn tijd doe je daar een druppel olie in, geef je het een onderhoudsbeurt'.

Op de vraag 'Wat vindt u van de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties?', waren de reacties ook vrij negatief. Een proactieve houding van de werknemer (zelf je kwaliteiten laten zien, jezelf zichtbaar maken en netwerken) is van belang. Ook gaven ze aan dat dit proces niet transparant is. Een allochtone, mannelijke respondent zei dat *'als je wilt doorstromen, het niet gaat om wat je kan, maar wie je kent'*. Een andere mannelijke, oudere respondent bracht het subtieler door te stellen dat er momenteel een *'natuurlijke selectie'* plaats vindt. De werknemers moeten zelf hun kwaliteiten laten zien en degene die dat het beste kan, gaat een stapje omhoog. Een respondent gaf aan dat *'als je relatie met je leidinggevende niet goed is, het erg lastig wordt om door te stromen'*. Een andere vrij jonge respondent wist hoe ze kon doorstromen bij een bepaalde dienst, namelijk door *'ervoor te zorgen dat ik daar mensen ken, dat ze daar weten wie ik ben en dat ik geweldig ben'*. Volgens een andere respondent, ging dit proces *'compleet langs hem heen'*.

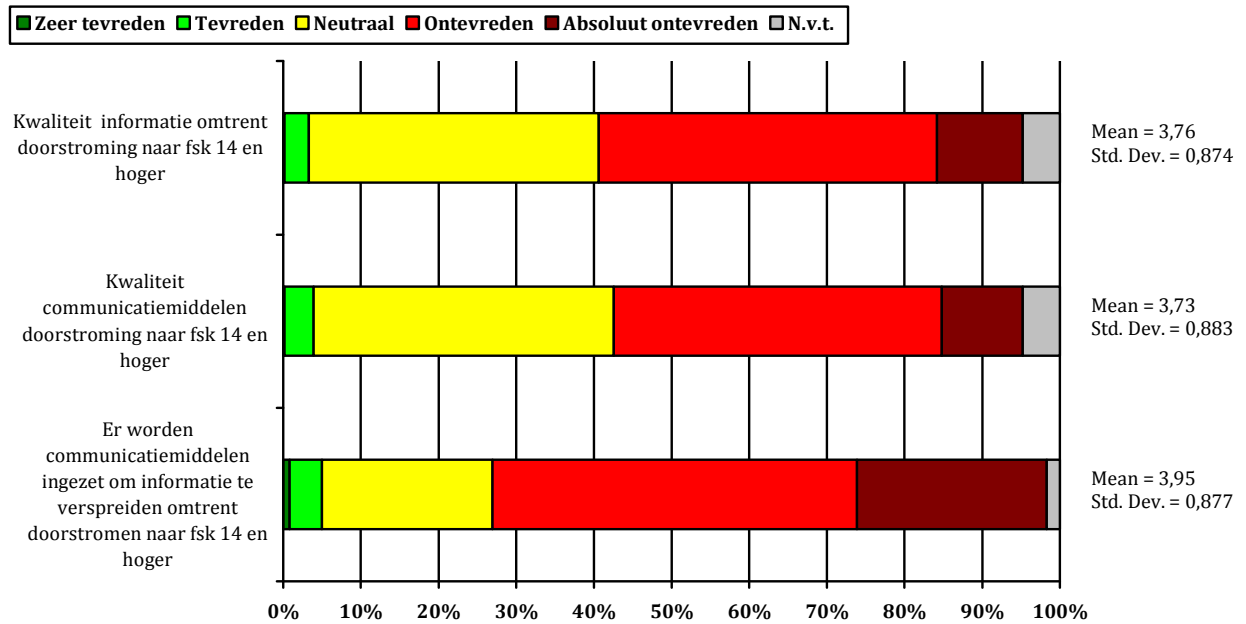
Aan de gemeentesecretaris is ook de vraag voorgelegd wat zijn visie was met betrekking tot de stelling dat de kwaliteiten van werknemers niet systematisch in kaart worden gebracht, waardoor leidinggevendenden niet weten wat voor competenties hun werknemers bezitten. Hij is van mening dat deze aspecten bij de werknemer zelf ligt, omdat hij/zij degene is die carrière wil maken. Vervolgens is de vraag voorgelegd dat werknemers momenteel worden geselecteerd op basis van subjectiviteit en dat dit proces niet transparant is. Hij vindt dat er niets mis is met besluitvormingen op basis van subjectiviteit. Als de werknemer niet gekozen wordt maar wel capabel is, is hij/zij kennelijk niet opgevallen bij het management. Bij dit aspect ligt de bal wederom bij de werknemer. Zij moeten hun leidinggevendenden overtuigen. Deze houding mag verwacht worden bij werknemers in fsk 12 en 13 die door willen stromen.

Concern HR is van mening dat niet alleen de leidinggevende niet weet welke competenties er in huis is, maar ook de gehele gemeente als organisatie. Subjectiviteit speelt dan ook altijd wel een rol bij doorstroming.

Een hoofd P&O herkent het probleem dat leidinggevendenden niet op de hoogte zijn van de kwaliteiten van de medewerkers. Bij de afdeling P&O is dit probleem bekend, maar ze doen er niets mee. Hoe hoger je komt, des te meer er volgens hen op intuïtie wordt gekozen. Een andere P&O'er gaf aan dat hij/zij het helemaal eens was met de stelling over de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties; deze is niet transparant en er wordt gekozen op basis van subjectiviteit of op zelfbeeld. Er wordt wel getracht om de kwaliteiten van werknemers zoveel mogelijk in kaart te brengen middels de gesprekscyclus.

- Cluster: communicatie

De antwoorden van de cluster Communicatie zijn in figuur 10 grafisch weergegeven.



Figuur 10: cluster Communicatie

Op het gebied van communicatie stonden zeer weinig respondenten positief over de stellingen en vragen.

Het meest negatief stonden de respondenten tegenover het aspect dat er communicatiemiddelen worden ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger.

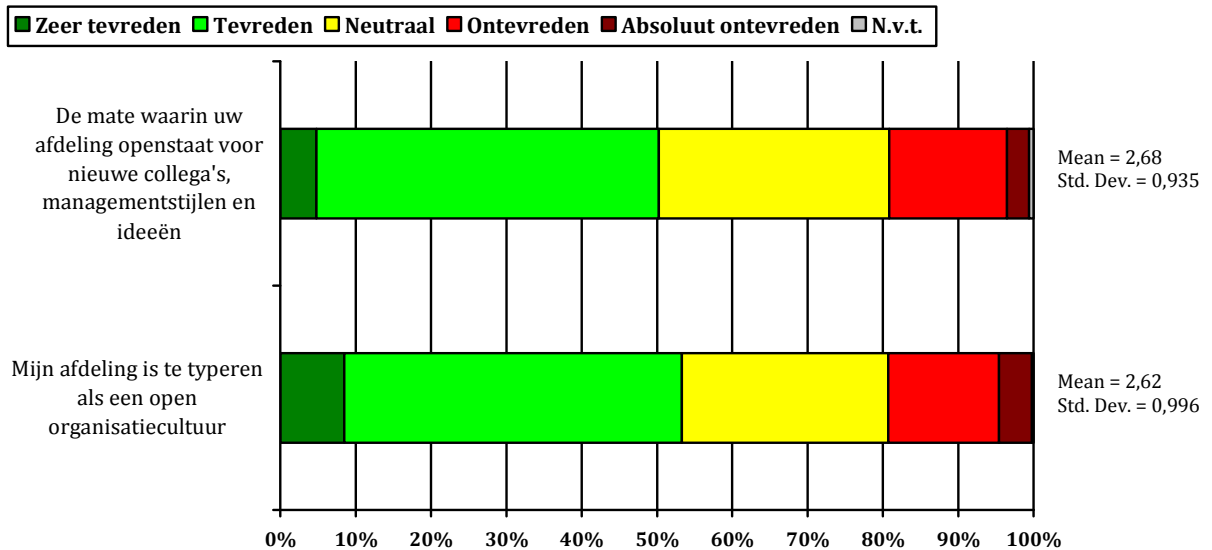
De stelling 'De kwaliteit van communicatiemiddelen omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger', werd door een krappe 39% van de respondenten als neutraal ervaren, maar ruim 42% stond hier negatief tegenover. Hetzelfde geldt voor de stelling 'De kwaliteit van informatie omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger'; ruim 37% van de respondenten als neutraal ervaren, maar 43,5% stond hier negatief tegenover.

Tijdens de interviews is één vraag gesteld die te maken heeft met de cluster 'Communicatie'. Op de vraag 'Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger', waren de meeste respondenten niet eens met de stelling. Echter, enkele waren wel van mening dat dit aspect nauwelijks invloed heeft om door te stromen naar een hogere fsk. Aspecten als netwerken zijn namelijk van belang. Een respondent gaf aan dat 'je wel voor bepaalde informatiebronnen kan aanmelden, maar dan moet je wel het bestaan ervan af weten', wat bij de meeste werknemers niet het geval is. Een oudere mannelijke werknemer die naar eigen zeggen 'uit de generatie kleitabletten komt', heeft veel moeite met intranet en dergelijke, omdat alle informatie erg verscholen zit en continu veranderd.

Een hoofd P&O herkent het probleem dat de paden om door te stromen niet helder zijn. Volgens hem 'ligt er een knip tussen de diensten en het concern'. Een ander hoofd P&O'er was van mening dat er absoluut niet veel aan communicatie wordt gedaan.

- Cluster: organisatiecultuur

De antwoorden van de cluster Organiseatiecultuur zijn in figuur 11 grafisch weergegeven.



Figuur 11: cluster Organisatiecultuur

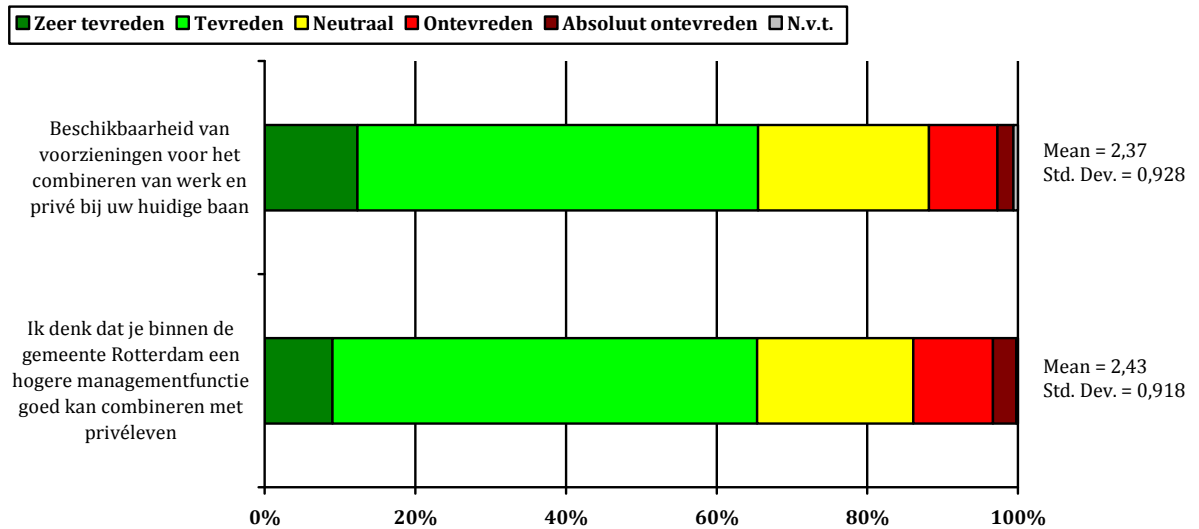
Op het gebied van organisatiecultuur stonden de meeste respondenten positief over de stelling dat 'Mijn afdeling te typeren is als een open organisatiecultuur, waar mijn collega's open staat voor nieuwe collega's, managementstijlen en ideeën' en 'De mate waarin uw afdeling openstaat voor nieuwe collega's, managementstijlen en ideeën'.

De respondenten tegenover geen van de stellingen/vragen negatief.

Tijdens de interviews is één vraag gesteld die te maken heeft met de cluster 'Organisatiecultuur'. Op de vraag 'Staat uw afdeling open voor nieuwe managementstijlen, collega's en ideeën?', zijn de meningen verdeeld. Een allochtone, mannelijke respondent gaf aan dat 'alles bij hem op de afdeling op automatische piloot is en weinig gezocht wordt naar innovatie'. Een andere mannelijke, autochtone respondent heeft ook negatieve ervaringen: 'Bij mijn vorige afdeling had de leiding de perceptie dat je de afdeling bij wijze van spreken in tweeën kon splitsen. De kern van de afdeling kon alles en meer dan de helft van de werknemers was gewoon 'vulling' van de afdeling'. Andere respondenten gaven aan dat op de werkvloer een gesloten cultuur heerste, maar dat hun leidinggevenden ervan overtuigd waren dat dit niet het geval is. De respondenten die positief stonden tegenover deze stelling werkten bij afdelingen waar men momenteel druk bezig is een cultuuromslag te maken (van gesloten naar open).

- Cluster: werk- privébeleid

De antwoorden van de cluster Werk-privébeleid zijn in figuur 12 grafisch weergegeven.



Figuur 12: cluster Werk-privébeleid

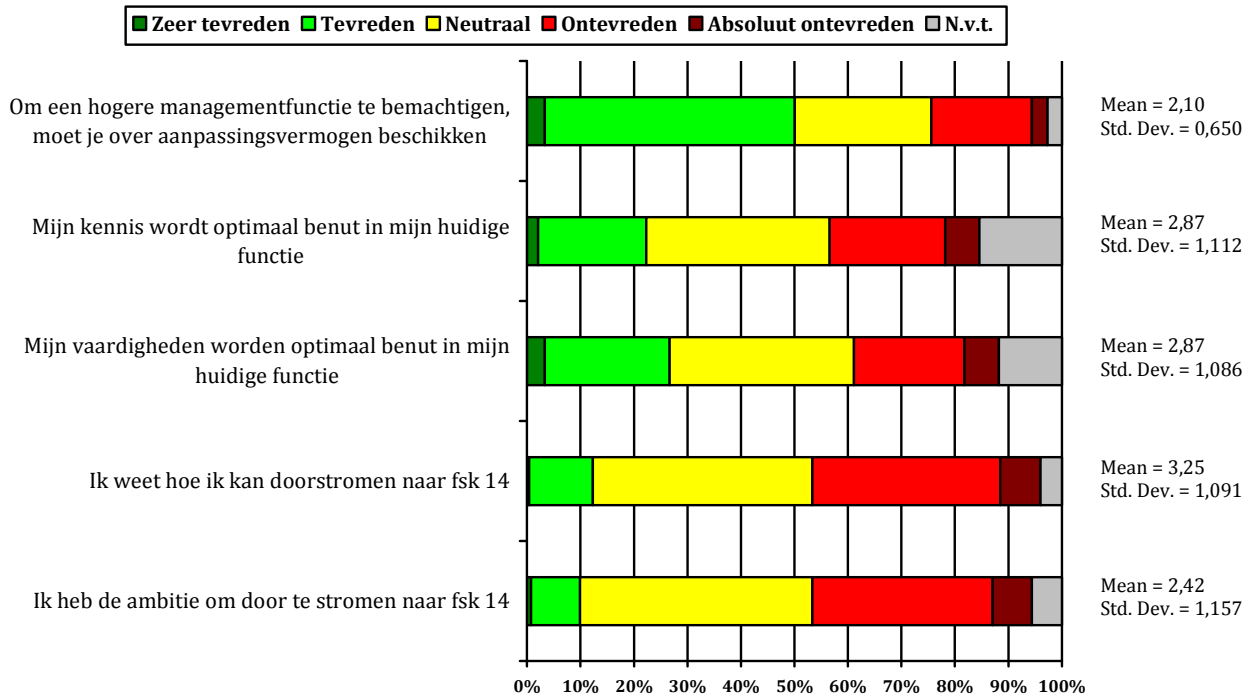
Op het gebied van werk-privébeleid stonden de meeste respondenten positief over de stelling 'Ik denk dat je binnen de gemeente Rotterdam een hogere managementfunctie goed kan combineren met privéleven' en 'Beschikbaarheid van voorzieningen voor het combineren van werk en privé zoals flexibele werktijden en verlofregeling bij uw huidige baan'.

De respondenten tegenover over geen van de stellingen/vragen negatief.

Tijdens de interviews is één vraag gesteld die te maken heeft met de cluster 'Werk-privébeleid'. Op de vraag 'Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming?', waren vrijwel alle respondenten zijn van mening dat dit aspect geen belemmering hoeft te vormen om door te stromen. Een mannelijke, allochtone respondent gaf aan dat dit zelfs een valkuil is om te kijken naar andere functies, omdat de balans erg goed geregeld is vanuit zijn functie en gemeente. Een andere reactie was dat 'de grapjes over de mooie werktijden van ambtenaren wel kloppen', aldus een wat oudere, mannelijke respondent.

- Cluster: competenties

De antwoorden van de cluster Competenties zijn in figuur 13 grafisch weergegeven.



Figuur 13: cluster Competenties

Op het gebied van competenties stonden de meeste respondenten positief over de stellingen en vragen 'Ik heb de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger', 'Mijn vaardigheden worden optimaal benut in mijn huidige functie', 'Mijn kennis wordt optimaal benut in mijn huidige functie' en 'Om een hogere managementfunctie te bemachtigen, moet je over aanpassingsvermogen beschikken'.

De respondenten stonden tegenover geen van de stellingen/vragen negatief.

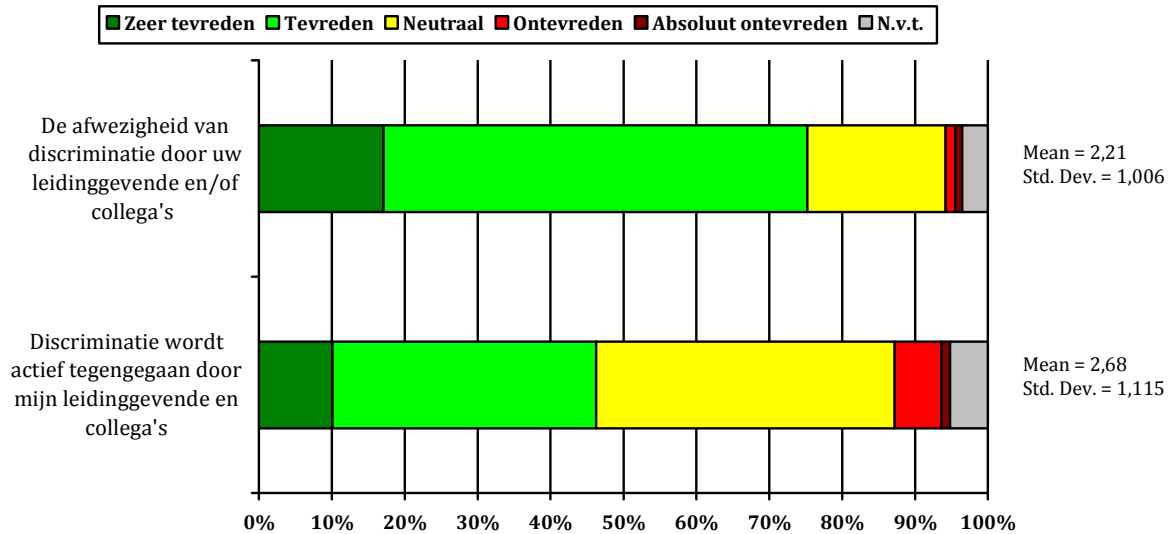
Echter, de stelling 'Ik weet hoe ik kan doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam', werd door een krappe 30% van de respondenten als neutraal ervaren, maar 33,6% stond hier negatief tegenover. Hetzelfde geldt voor de stelling 'De kwaliteit van informatie omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger'; ruim 37% van de respondenten gaf als antwoord neutraal, maar 43,5% stond hier negatief tegenover.

Tijdens de interviews zijn twee vragen gesteld die te maken heeft met de cluster 'Competenties'. Op de vraag 'Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?', gaven de meeste respondenten aan dat ze wel de ambitie om door te stromen naar fsk 14 (en hoger).

Op de vraag 'Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?', gaven de enkele respondenten aan dat ze dit niet wisten. Andere respondenten gaven aan dat dit mogelijk is door op vacatures te solliciteren of gevraagd te worden. Een andere jonge, mannelijke respondent gaf aan 'dat het nu lastig om door te stromen; je moet de kans krijgen. Er zijn momenteel niet zoveel functies in de schalen vanwege de huidige recessie. Bovendien blijft iedereen gewoon zitten waar hij/zij zit'.

- Cluster: discriminatie

De antwoorden van de cluster Discriminatie zijn in figuur 14 grafisch weergegeven.



Figuur 14: cluster Discriminatie

Op het gebied van discriminatie stonden de meeste respondenten positief over de vraag 'De afwezigheid van discriminatie door uw leidinggevende en/of collega's (gevoel van uitsluiting, pestgedrag of discriminerende grapjes)'.

Echter, de stelling 'Discriminatie wordt actief tegengegaan door mijn leidinggevende en collega's', werd door ruim 36% van de respondenten als positief ervaren, maar 41% stond hier neutraal tegenover.

De respondenten stonden tegenover geen van de stellingen/vragen negatief.

Tijdens de interviews zijn vragen gesteld aan de medewerkers die te maken heeft met de cluster 'Discriminatie'.

De vraag 'Vindt u dat discriminatie actief wordt tegengegaan door uw leidinggevende en collega's?' is echter maar aan één allochtone respondent gesteld, omdat vele deze vraag al indirect hadden beantwoord bij de vraag of 'Etniciteit, geslacht of leeftijd belemmerend of bevorderend werken om door te stromen'. Deze persoon gaf een bevestigend antwoord op de eerste vraag, maar vond ook wel dat hij soms het gevoel heeft dat 'dit alleen maar voor de show en vorm is. Mensen vinden het prettig om iemand in de omgeving te hebben die veel overeenkomstigheden heeft'.

Als de antwoorden op tweede vraag wordt geanalyseerd, is de helft van de respondenten van mening dat er een verjongingsslag plaats vindt bij de gemeente en dat een jonge leeftijd bevorderend werkt (en een te hoge leeftijd belemmerend). Ook gaven respondenten aan dat sommige gevraagde competenties makkelijker als man zijn in te vullen, dan als vrouw of allochtoon (hierbij valt te denken aan goede taalbeheersing, assertieve houding, zwangerschap/kinderen). Een mannelijke, vrij jonge respondent gaf als voorbeeld dat 'als je groot, lang, sterk en mondig bent, alles wat makkelijker gaat'. Ook is het een stuk lastiger om leiding te geven aan werknemers als je niet goed de Nederlandse taal beheerst.

De vraag 'In hoeverre is 'vriendjespolitiek' van toepassing bij de doorstroming naar fsk 14?', gaf een vrouwelijke respondent aan dat er een zogenaamde glazen plafond is bij werknemers die afwijken van de dominante groep, normen en omgangsvormen. Verder waren overwegend veel respondenten eens dat er 'vriendjespolitiek' heerste, waarbij zichtbaarheid en netwerken van belang is. Een respondent vroeg zich zelf af in hoeverre vriendjespolitiek en netwerken van elkaar vandaan liggen. Hij vindt dat ook geen slechte zaak, want iemand die succesvol wil zijn,

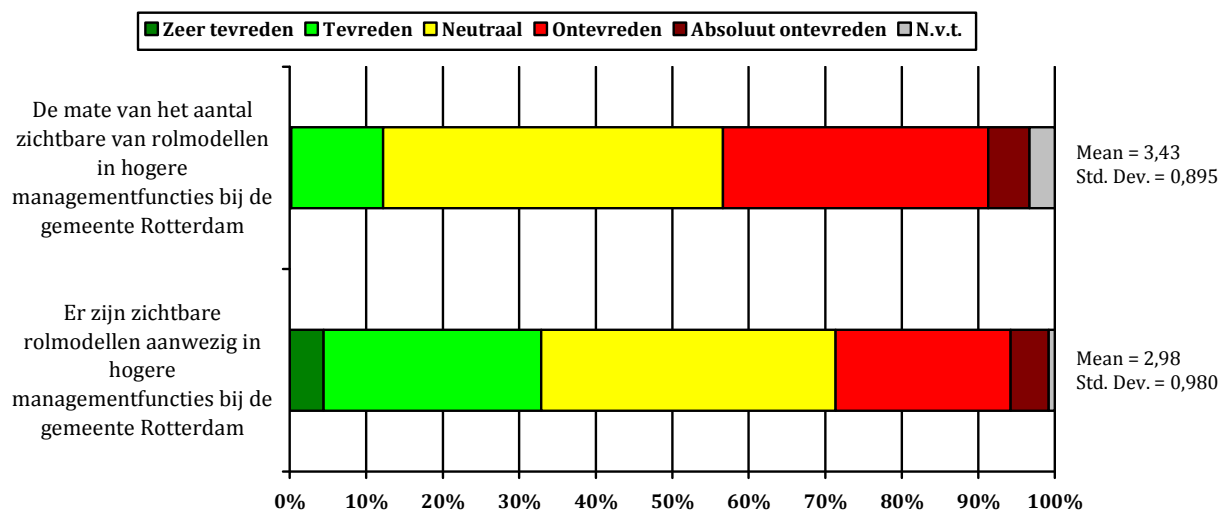
wil zich omringen met mensen waar hij prettig mee kan samenwerken en waar hij op kan vertrouwen/bouwen. Weer een andere respondent gaf aan dat iemand op zijn afdeling een functie bij een andere dienst heeft gekregen, terwijl hij *'die hele functie niet eens voorbij heeft zien komen'*.

Ook aan de afdeling Concern HR is de vraag voorgelegd of *'Etniciteit, geslacht of leeftijd belemmerend of bevorderend werken om door te stromen'*. Er is volgens hen momenteel een speciaal doelgroepenbeleid voor vrouwen aan de top, maar deze heeft vrij weinig betekenis. Er zijn al redelijk veel vrouwen aan de top, evenals allochtonen in diverse lagen. Beleidsmatig wordt er ook weinig aandacht besteed aan oudere werknemers.

Een hoofd P&O had als visie op dezelfde vraag dat dit ligt in cultuurverschillen. Wat leeftijd betreft, werkt het wel bevorderend als je jong bent. Een andere hoofd P&O'er was van mening dat geslacht geen belemmeringen vormt. Hij/zij merkt wel dat in fsk 14 en hoger, amper tot geen allochtone werknemers zijn. Dit kan de P&O'er echter niet verklaren. Wat betreft leeftijd, valt op dat de doorstromers vrijwel allemaal jongeren zijn.

- Cluster: rolmodellen

De antwoorden van de cluster Rolmodellen zijn in figuur 15 grafisch weergegeven.



Figuur 15: cluster Rolmodellen

Op het gebied van rolmodellen stonden de meeste respondenten neutraal over de stelling 'Er zijn zichtbare rolmodellen aanwezig in hogere managementfuncties bij de gemeente Rotterdam' en 'De mate van het aantal zichtbare van rolmodellen in hogere managementfuncties bij de gemeente Rotterdam'.

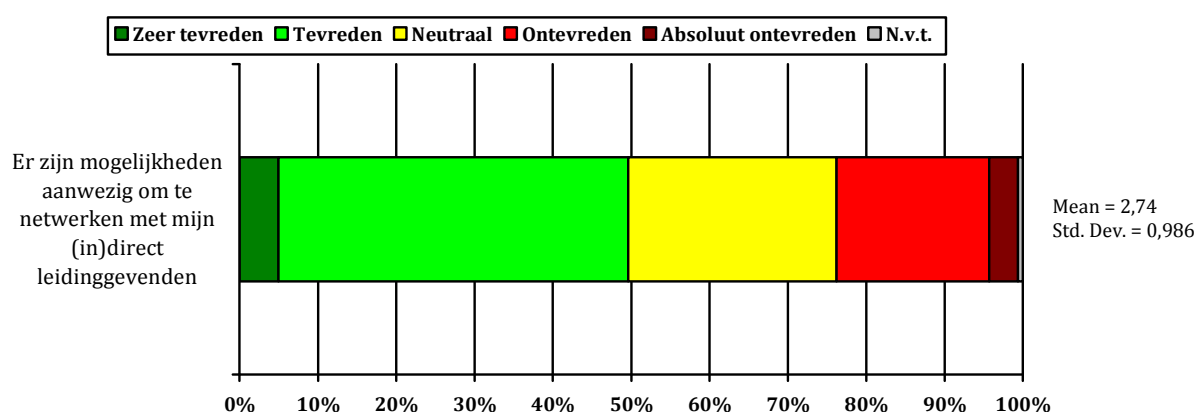
De respondenten stonden tegenover geen van de stellingen/vragen negatief of positief.

Tijdens de interviews is één vraag gesteld die te maken heeft met de cluster 'Rolmodellen'. De vraag *'In hoeverre spelen rolmodellen voor u een rol bij uw doorstroming?'*, is maar bij vijf vrouwelijke en/of allochtone respondenten gesteld. Uit de theorie kwam namelijk naar voren dat dit aspect meer geldt voor allochtone en/of vrouwelijke werknemers. Een respondent gaf aan dat zij het belangrijk vindt om *'collega's te hebben om mee te sparren, die op hetzelfde niveau zitten en die dezelfde betrokkenheid hebben. Maar als je gemotiveerd en gestimuleerd wilt worden, is het wel belangrijk dat je ook in een omgeving werkt met mensen die er net zo in staan als jij'*. Een allochtone werknemer gaf aan trots te zijn op 'kleurlingen' aan de top, maar dat je er nu nog

wel naar moet zoeken. Een vrouwelijke respondent gaf aan dat *'er wel bepaalde mensen zijn die karaktereigenschappen hebben die de respondent graag ook (verder) wil ontwikkelen. Er is ook veel behoefte aan zichtbare leiders aan de top, om een bepaalde koers uit te zetten. Een leider die niet zichtbaar is, maakt een dienst veel diffuser en dus minder krachtig. Hij/zij moet een stuk identiteit meegeven van de club, hierdoor kunnen mensen zich ook beter mee identificeren'*. Weer een andere respondent gaf aan dat rolmodellen zowel een belemmering als een bevordering kan zijn voor haar: *'Er zijn namelijk mensen waarvan de respondent denkt 'dat is goed', 'zo zou het moeten' of 'die zit goed op haar plek', maar er zijn ook mensen die het misschien heel goed doen, maar waarvan ik de stijl nooit en te nimmer over zou willen nemen. Zo wil ik niet worden en dat ben ik ook niet'*. De laatste respondent gaf aan dat *'rolmodellen een rol spelen, maar wel abstract. Maar als ik echt geïnteresseerd ben in een bepaalde functie, zou ik met zo iemand kunnen praten hoe die persoon er terecht is gekomen'*.

- Cluster: Netwerken/lobbyen

De antwoorden van de cluster Netwerken/lobbyen zijn in figuur 16 grafisch weergegeven.



Figuur 16: cluster Netwerken/lobbyen

Op het gebied van netwerken stonden de meeste respondenten positief over de stelling 'Er zijn mogelijkheden aanwezig om te netwerken met mijn (in)direct leidinggevenden'.

Tijdens de interviews is één vraag gesteld die te maken heeft met de cluster 'Netwerken'.

Op de vraag 'Netwerkt u?', geven vrijwel alle respondenten aan dat ze netwerken, omdat ze van mening zijn dat dit erg belangrijk is voor hun functie en om door te stromen: *'Men moeten weten wie je bent en wat je capaciteiten zijn. Dat vergroot je kansen'*. Een allochtone respondent gaf aan dat zijn kleur een voordeel kan opleveren om te netwerken. Naar eigen zeggen wordt hij door zijn kleur beter onthouden door managers en krijgt hij vaak uitnodigingen voor bijeenkomsten en dergelijke. Een andere respondent gaf aan weleens naar nieuwjaarsrecepties te gaan van andere diensten, omdat hij dit nuttig vindt. Een andere respondent gaf ook aan dat werknemers ook dingen naar zichzelf moeten toetrekken en stappen moeten ondernemen om collega's binnen het concern op te zoeken. Een oudere respondent vindt het slecht dat netwerken steeds belangrijker wordt, omdat dit *'niks te maken heeft met je kwaliteit, maar meer met de contacten die je hebt'*. Een vrouwelijke respondent vertelde dat ze *'liever om 17.00 uur naar huis gaat naar haar kind, dan naar een borrel of uitstapje'*. Een vrij jonge werknemer is lid van Jong R (een jongeren netwerk van de gemeente Rotterdam), waardoor hij veel mensen ontmoet van andere diensten, hetgeen hij erg interessant vindt.

- Overige vragen

Tijdens de enquête zijn de volgende vragen gesteld die niet specifiek bij een cluster hoorde, namelijk:

1. *Zijn er nog aspecten van invloed op de doorstroming naar fsk 14 en hoger, die niet aan de orde zijn geweest, maar wel volgens u van belang zijn?*
2. *Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?*

Echter, vanwege de zeer grote omvang en verscheidenheid van de antwoorden zullen deze niet geanalyseerd worden. Bovendien waren vele antwoorden onduidelijk of schreven de respondenten bij vraag 1 aspecten die al bij de enquête werden gevraagd.

De respondenten hebben tijdens de interviews ook een drietal vragen beantwoord die niet bij een specifieke cluster hoorde, maar wel belangrijk zijn voor dit onderzoek. Aangezien de meeste antwoorden uiteenlopend waren, worden alleen de belangrijkste en opvallendste reacties beschreven.

Op de vraag *'Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?'*, gaven de meeste respondenten aan dat de houding van de werknemer (assertief, omgevingsbewustzijn, netwerken en proactief) doorslaggevend is. Ook speelt jezelf zichtbaar stellen (zodat je 'gezien wordt door het management) en competenties een belangrijke rol. *'Als niemand je mag, is het misschien niet handig als je een leidinggevende functie gaat uitoefenen'*, gaf een respondent aan. Erg opvallend was de opmerking van een respondent dat diagonaal doorstromen (horizontaal doorstromen bij een andere dienst om uiteindelijk hoger door te stromen) vaak sneller werkt dan verticaal doorstromen. Een andere opvallende reactie was de rol van de markt: *'Als mensen weg dreigen te gaan, worden ze vaak hoger beloofd'*. Een andere respondent heeft het gevoel bij de gemeente dat ze gericht zijn om werknemers op de plek te houden, dan potentie door te laten groeien. *'Zolang iemand in zijn functie blij en tevreden is, hoeven we vooral als gemeente Rotterdam daar niks aan te doen'*, stelde hij.

Concern HR was van mening dat je moet voldoen aan de functievereisten, maar dat reputatie ook van belang is (wie kent je en wat vinden mensen van je). Ook speelt een rol hoe lang je werkzaam bent bij de gemeente en wat je in die periode heb gepresteerd.

Een hoofd P&O gaf aan dat gedrevenheid, omgevingsbewust, organisatiebewust, ondernemerschap en lef van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger. Een andere P&O'er gaf aan dat vooral niet-reguliere werkzaamheden doen om je te bewijzen van belang zijn, (zo kan je ook jezelf laten zien). Men moet je kennen; de mensen moeten zichzelf zichtbaar maken, ze moeten op een goede manier bekend zijn (wat zijn je talenten?) en de managers moeten niet bang zijn om hun beste mensen kwijt te raken.

Op de vraag *'Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?'*, gaven de meeste respondenten aan dat (1) meer aandacht besteed moet worden aan de ontwikkeling van mensen, (2) dat leidinggevendenden op de hoogte moeten zijn van het werk dat mensen doen, de zwaarte ervan en onderzoeken hoe ze daadwerkelijk functioneren, (3) dat functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden moeten worden en dat ook daadwerkelijk iets met de uitkomsten gedaan wordt en (4) dat het aantal externen naar beneden moet (dat de gemeente meer wervend onder haar eigen personeel moet zijn).

Enkele opvallende reacties was de suggestie om (1) medewerkers in fsk 13 mogelijkheden te bieden om mee te lopen met mensen in fsk 14 of eventueel fsk 14 opdrachten te geven, (2) meer gelaagdheid (meer lagen waar binnen je kunt schuiven/kleine stappen kan maken), (3) meer coachingstrajecten voor talentvolle mensen uit met name minderheidsgroeperingen, zodat zij weten hoe je kan doorstromen (vaak kunnen deze groeperingen het wel, maar presenteren ze zich niet goed) en (4) als men in bepaalde hoge functies zitten, moeten ze blijven voldoen aan de functievereisten.

Over de vraag 'Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?', waren de volgende reacties van de werknemers in fsk 12/13 opvallend:

- *'Je moet wel zorgen dat het management alert is op verschillen. Het onbewuste moet dus bewust gemaakt worden met betrekking tot kansen van mensen.'*
- *'De gemeente Rotterdam moet gewoon dingen 'doen' en niet alleen praten en dingen onderzoeken. Ze kan een voorbeeld nemen aan het bedrijfsleven. Daar zit je ook niet langer dan drie jaar op een managementfunctie. Ook moet ze vanuit haar intrinsieke waarde erachter staan, niet omdat iemand van bovenaf dat zegt en de vier andere grote gemeenten dit ook doen. Ook wordt er niet gekeken naar de competenties van mensen in combinatie met functieprofielen. Onderschat sommige mensen niet en je moet ze ook niet verplichten tot bepaalde dingen, want dat werkt demotiverend. Maar aan de andere kant; iedereen is piloot van zijn/haar eigen vlucht. Ik kan wel naar andere mensen wijzen, maar uiteindelijk moet de werknemer ook zelf willen'.*
- *'Er heerst een cultuur binnen bepaalde diensten dat het eigenlijk 'not done' is om door te groeien, tenzij het echt nodig is. Dit aspect wordt ook niet opengebroken. Sterker nog, deze worden misschien in stand gehouden door de manier waarop het management zich opgesteld en het personeelsbeleid is opgesteld. Een ander punt is dat het hele verhaal niet alleen in fsk 12 en 13, maar ook kan gelden bij medewerkers in andere fsk's. Hun kwaliteiten worden ook niet optimaal benut, omdat zij niet kunnen doorgroeien. De besten gaan dus snel weer naar de 'markt' omdat ze daar meer verdienen of meer mogelijkheden hebben'.*
- *'Je kunt doorstroming naar fsk 14 vanuit verschillende optieken bekijken in plaats van alleen de financiële optiek. Door bijvoorbeeld leidinggevende aspecten te nemen, maar ook vakinhoudelijke functies waarbij je geen leidinggevende capaciteiten nodig bij hebt'.*
- *'Wat ik belangrijk vind is dat doorstroming in het belang is van de gemeente. Niet iedere leidinggevende belang heeft bij doorstromen van haar werknemers. Dus zou je naar een objectief en transparant systeem moeten gaan, wat ook de medewerker motiveert. Een systeem dat minder uitgaat van functies en functiebeschrijvingen, maar van meer periodieken waarmee medewerkers kunnen groeien. Tegelijkertijd moet je werknemers de mogelijkheid bieden om opdrachten uit te voeren passend bij die hogere schaal. Een ander ontwikkeling die ik wil aanhalen is dat er nu een crisis gaande is, waardoor weinig mensen binnen stromen. Ieder jaar dat de crisis voortduurt, neemt de gemiddelde leeftijd voor fsk 14 en hoger toe. Er lopen steeds meer mensen weg en er komen steeds minder mensen bij. Dat gaat niet ten goede van de kwaliteit van kennis en vaardigheden van het personeel in hogere functies. Ook willen de jongeren niet voor de overheid werken want ze bezuinigen en verouderen'.*
- *'Dat functiehuis van Rotterdam is herzien, waardoor hopelijk soortgelijke functies hetzelfde heten en inschaling kennen. Al die verschillende inschalingen voor dezelfde functie, geeft een hoop frustratie. Hopelijk weet je nu als werknemer waar je aan toe bent'.*
- *'Er zijn veel vrouwen die parttime willen werken en dat werkt belemmerend. 32 uur kan wel, maar minder echt niet. Doorstroming ligt ook aan de houding van zowel de werkgever als de werknemer. Ga als werknemer niet zitten klagen, afwachten of denken als ik goed ben komt het vanzelf, nee, je moet actief op pad'.*
- *'Ik denk dat het probleem dat mensen te lang op een functie zitten en niet willen doorgroeien ook speelt bij lagere fsk's. Een ander punt is dat de bezuinigingen ook een voordeel met zich mee kan brengen. Er moet nu namelijk in dezelfde vijver worden gevist, waardoor werknemers een grotere kans hebben om door te stromen'.*

De afdeling MD gaf aan dat er vanaf de onderkant waarschijnlijk niet genoeg mensen met talent in beeld zijn, waardoor talent verborgen blijft. Daarom moeten op deze betrokken partijen de focus gelegd worden (werknemer, hoofd P&O en leidinggevendenden).

Een hoofd P&O gaf aan dat je van medewerkers in fsk 12/13 wel mag verwachten dat ze dingen zelf doen; het initiatief bij zichzelf leggen. Iemand in fsk 12/13 zou bijvoorbeeld gekoppeld

kunnen worden aan een coach in fsk 14 van een andere dienst of met een andere invalshoek. Zo kunnen ze een kijkje nemen in een andere keuken. Een ander aspect is dat diensten vaak ook zelf met hun medewerkers aan de slag gaan. Die zitten niet te wachten op managementprogramma's bij het concern. Daar zit ook een frictie in tussen de diensten en het concern. Ook vind de P&O'er dat het concern meer met P&O'ers moet sparren over dit soort onderwerpen. Nu is dat een bolwerk.

Een andere hoofd P&O'er gaf aan dat het proces rondom belangrijke functies binnen de gemeente enorm ondoorzichtig is en op basis van wie je kent/vriendjes. Ook wordt doorstroming gezien als iets negatiefs. Dat beeld moet veranderd worden. Een ander aspect is dat het initiatief van functieroulatie er goed is. Ook gaf hij/zij aan dat mensen die door willen groeien naar functies in fsk 14, te weinig werkervaring hebben opgedaan. Wat de P&O'er eigenlijk zou willen is die mensen op die schaalniveaus (12 en 13) toch meer de kans geven om ervaring op te doen in een andere organisatie/dienst.

4.4 Samenhang tussen enquêtevragen en geslacht

Om te meten of de verschillende variabelen, die aan orde zijn geweest bij de enquête, een statistisch significant verband vormt met de variabele geslacht, wordt de Chi-kwadraattoets uitgevoerd. Aangezien de waarde van een Chi-kwadraat niets zegt over de sterkte van een verband, worden ook nog associatiematen Phi en Cramer's V gebruikt om dit te bepalen. Deze Chi-kwadraattoets en associatiematen zijn gekozen omdat één van de variabelen, namelijk geslacht, op nominaal meetniveau ligt.

Echter, voordat deze analyses worden uitgevoerd, moet eerst bekeken worden of de kruistabellen voldoen aan de regel van Cochran. De houdt in dat (1) voor alle cellen moet gelden dat de verwachte waarde groter is dan 1 en (2) in ten hoogste 20% van de cellen mag de verwachte waarde kleiner zijn dan 5. Indien niet aan deze voorwaarden wordt voldaan, kan bepaalde klassen worden samengevoegd. Hierdoor worden de verwachte waarden groot genoeg om geldige analyses uit te voeren. Er is echter een uitzondering waardoor de samenvoeging geen baat oplevert, namelijk wanneer de p-waarde groter is dan $\alpha=5\%$, omdat de nulhypothese niet verworpen kan worden ofwel er geen statistisch bewijs is voor samenhang en na het samenvoegen van de klassen zal dit ook niet het geval zijn (Smits & Edens, 2006:348). In bijlage 15 zijn alle kruistabellen te zien, waaronder de tabellen die niet voldoen aan één of beide eisen en waarvan de p-waarde ook hoger ligt dan $\alpha=5\%$. Deze tabellen kunnen dan ook niet meegenomen worden bij deze analyses.

Voor de Chi-kwadraattoets zijn de volgende hypothese opgesteld:

H_0 : er is in de populatie geen verband tussen geslacht en de desbetreffende variabele.

H_1 : er is in de populatie wel een verband tussen geslacht en de desbetreffende variabele.

Indien de overschrijdingskans (Asymp. Sig. 2-sided) kleiner is dan $\alpha = 0,05$, zal de nulhypothese verworpen worden. Immers, de kans dat de desbetreffende variabelen statistisch onafhankelijk zijn, is kleiner dan 5%. Pas bij een betrouwbaarheid van 95% is er sprake van een statistisch significant verband tussen de desbetreffende variabelen en wordt de nulhypothese niet verworpen.

4.4.1 Chi-kwadraatresultaten zonder samenvoegingen van klassen

In tabel 3 is aangegeven of de nulhypothese wel respectievelijk niet verworpen worden aan de hand van de waarde van de Chi-kwadraat (Pearson Chi-Square). In bijlage 12 zijn alle tabellen te zien waar de Chi-kwadraat getoetst wordt aan de variabele geslacht.

Variabele	Waarde Chi-kwadraat (Pearson Chi-Square)	Asymp. Sig. 2-sided (overschrijdingskans)
Geboorteland vader respondent	0,055	0,814
Geboorteland moeder respondent	3,425	0,064
Functionele salarisklasse	0,066	0,797
Ambitie om door te stromen	7,185	0,207
Weten hoe ik kan doorstromen	14,461	0,013*
Loopbaangesprekken	22,753	0,000*
Loopbaanondersteuning	1,286	0,936
Duidelijk opgestelde functie-eisen	8,714	0,121
Beschikbaarheid informatie over loopbaanontwikkeling	8,145	0,148
Loopbaanadvisering	5,445	0,364
Inzet leidinggevende voor ontwikkeling werknemer	3,218	0,666
Zichtbare rolmodellen	3,401	0,638
Actief tegengaan van discriminatie	11,152	0,048*
Mogelijkheden om te netwerken	20,31	0,001*
Kwaliteit beoordelings- en functioneringsgesprekken	4,418	0,491
Kwaliteit loopbaangesprekken	9,173	0,102
Kwaliteit loopbaanondersteuning	5,608	0,346
Duidelijkheid van opgestelde functie-eisen	4,67	0,457
Mate van open organisatiecultuur	9,336	0,096
Manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen	7,005	0,220

* $p < 0.05$

Tabel 3: significantie Chi-kwadraatresultaten zonder samenvoegingen van klassen

Uit tabel 3 blijkt dat voor de volgende variabelen de nulhypoteses verworpen kunnen worden:

- Geslacht en weten hoe ik kan doorstromen,
- Geslacht en loopbaangesprekken,
- Geslacht en actief tegengaan van discriminatie en
- Geslacht en mogelijkheden om te netwerken.

Uit tabel 3 blijkt dat voor de volgende variabelen de nulhypoteses niet verworpen kunnen worden:

- Geslacht en geboorteland vader respondent,
- Geslacht en geboorteland moeder respondent,
- Geslacht en functionele salarisklasse,
- Geslacht en ambitie om door te stromen,
- Geslacht en loopbaanondersteuning,
- Geslacht en duidelijk opgestelde functie-eisen,
- Geslacht en beschikbaarheid informatie over loopbaanontwikkeling,
- Geslacht en loopbaanadvisering,
- Geslacht en inzet leidinggevende voor ontwikkeling werknemer,
- Geslacht en zichtbare rolmodellen,
- Geslacht en kwaliteit beoordelings- en functioneringsgesprekken,

- Geslacht en kwaliteit loopbaangesprekken,
- Geslacht en kwaliteit loopbaanondersteuning,
- Geslacht en duidelijkheid van opgestelde functie-eisen,
- Geslacht en mate van open organisatiecultuur en
- Geslacht en manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen.

4.4.2 Chi-kwadraatresultaten met samenvoegingen van klassen

In deze subparagraaf komen de variabelen aan bod waarvan de klassen samengevoegd moesten worden om geldige analyses mee uit te voeren. In bijlage 13 zijn de Chi-kwadraattoetsen toegevoegd evenals de kruistabellen waar de gewijzigde klassen te zien zijn (in tegenstelling tot de vorige subparagraaf).

In tabel 4 is aangegeven of de nulhypothese wel respectievelijk niet verworpen worden aan de hand van de waarde van de Chi-kwadraat (Pearson Chi-Square).

Variabele	Associatiemaat Pearson Chi-Square	Asymp. Sig. 2-sided (overschrijdingskans)
Opleiding	35,334	0,000*
Aantal jaar in huidige fsk	10,991	0,089
Aantal uur werkweek	71,907	0,000*
Kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling	12,889	0,012*
Mate van aantal zichtbare rolmodellen	11,352	0,023*
Kwaliteit communicatiemiddelen omtrent doorstroming	9,488	0,050

* $p < 0.05$

Tabel 4: significantie Chi-kwadraatresultaten met samenvoegingen van klassen

Uit tabel 4 blijkt dat voor de volgende variabelen de nulhypothesen verworpen kunnen worden:

- Geslacht en opleiding,
- Geslacht en aantal uur werkweek,
- Geslacht en kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling en
- Geslacht en mate van aantal zichtbare rolmodellen.

Uit tabel 4 blijkt dat voor de volgende variabelen de nulhypothesen niet verworpen kunnen worden:

- Geslacht en aantal jaar in huidige fsk en
- Geslacht en kwaliteit communicatiemiddelen omtrent doorstroming.

4.4.3 Sterkte van de verbanden

In de voorgaande subparagrafen zijn variabelen naar voren gekomen waaruit blijkt dat er een statistisch significant verband bestaat met de variabele geslacht. In verband met het in kaart brengen van deze verbanden worden de associatiematen Phi en Cramer's V toegepast, omdat de variabele 'geslacht' op nominaal meetniveau is. Cramer's V is de meest geschikte associatiemaat gebaseerd op Chi-kwadraat en Phi is geschikt voor 2x2 tabellen, hetgeen bij enkele kruistabellen van toepassing is (De Vocht, 2006:160).

Om de associatiematen te interpreteren, wordt in tabel 5 de vuistregels weergegeven per waarde en de sterkte ervan.

Waarde associatiemaat	Sterkte samenhang
1	volledige samenhang
0,75	sterke samenhang
0,50	matig sterke samenhang
0,25	zwakke samenhang
0	geen samenhang (onafhankelijkheid)

Tabel 5: vuistregels waarden associatiematens volgens De Vocht (2006)

In tabel 6 komen de waarden van Cramer's V en Phi naar voren per variabele van de vorige subparagrafen, waarbij de sterkte van de samenhang tevens wordt beschreven. In bijlage 14 zijn de volledige tabellen weergegeven.

Variabele	Waarde Phi/Cramer's V	Sterkte samenhang
Weten hoe ik kan doorstromen	0,167	zeer zwakke samenhang
Loopbaangesprekken	0,209	zwakke samenhang
Actief tegengaan van discriminatie	0,147	zeer zwakke samenhang
Mogelijkheden om te netwerken	0,198	zwakke samenhang
Opleiding	0,253	zwakke samenhang
Aantal uur werkweek	0,361	matig sterke samenhang/zwakke samenhang
Kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling	0,158	zeer zwakke samenhang
Mate van aantal zichtbare rolmodellen	0,148	zeer zwakke samenhang

Tabel 6: sterkte samenhang variabelen

4.4.4 Toepassingen van verklaringen uit de literatuur

Uit hoofdstuk 2 kwam een aantal verklaringen naar voren die mogelijk zouden kunnen leiden tot een geringe doorstroming van vrouwen naar hogere managementfuncties. Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten uit deze paragraaf worden deze verklaringen kort behandeld.

De eerste theorie had te maken dat vrouwen tijd nodig hebben om door te stromen naar hogere functies. In hoofdstuk 3 komt naar voren dat er een stijgende trend te zien is in het afgelopen paar jaar van het aantal vrouwelijke werknemers in fsk 12 t/m 16. Tevens kwam in het eerste hoofdstuk naar voren dat de gemeente Rotterdam steeds meer vrouwen in hogere managementfuncties krijgt ten opzichte van andere gemeenten. Deze verklaring zou dan ook kunnen gelden bij de gemeente Rotterdam.

De tweede theorie ging over ongelijke kansen en daarmee gepaard discriminatie. Uit dit hoofdstuk blijkt dat er een zeer zwakke samenhang is tussen geslacht en de variabele 'actief tegengaan van discriminatie'. Echter, in combinatie met de andere variabelen die bij deze theorie hoort en positief werden beantwoord, zoals 'open organisatiecultuur' en 'afwezigheid van discriminatie', is deze tweede theorie vermoedelijk niet van toepassing bij de gemeente Rotterdam. Ook kwam dit niet duidelijk naar voren bij de interviews met vrouwelijke werknemers. Er wordt wel een bepaalde houding van de werknemer verwacht (zoals assertief zijn en jezelf zichtbaar stellen), het is echter de vraag in hoeverre deze eigenschappen gekenmerkt worden als 'masculiene eigenschappen'.

De derde theorie had betrekking op de keuzes die vrouwen maken; mannen en vrouwen hebben verschillende loopbaanstrategieën. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat geslacht en mogelijkheden om te netwerken een zwakke samenhang met elkaar hadden, evenals weten hoe

ik kan doorstromen, aantal uur werkweek, opleiding en loopbaangesprekken. Dit zijn wel kenmerken die aangeven dat mannen verschillende loopbaanstrategieën hebben. Zij richten zich meer op netwerken om zodoende via de informele circuit aan een andere/hogere functie te komen en weten beter hoe de paden lopen om door te stromen. Bovendien is het voor vrouwen niet erg bevorderlijk voor hun kansen om door te stromen als ze relatief weinig aantal uur per week werken.

De vierde theorie ging over de verklaring dat vrouwen minder in zichzelf investeren dan mannen. Deze theorie kan enigszins worden bekrachtigd op basis van de voorgaande theorieën. Uit dit onderzoek is namelijk naar voren gekomen dat de variabele geslacht samenhangen met opleiding, kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling en loopbaangesprekken. Dit zijn allen factoren die gerelateerd zijn een investeren.

De laatste theorie is dat de huidige werknemers hun dominante machtsposities proberen te behouden en machtscoalities te vormen, waardoor vrouwen geen kans krijgen om door te stromen naar hogere functies. Deze theorie kan niet gestaafd worden, omdat dit niet duidelijk uit de onderzoeksresultaten naar voren komt.

4.5 Verschillen tussen enquêtevragen naar etniciteit

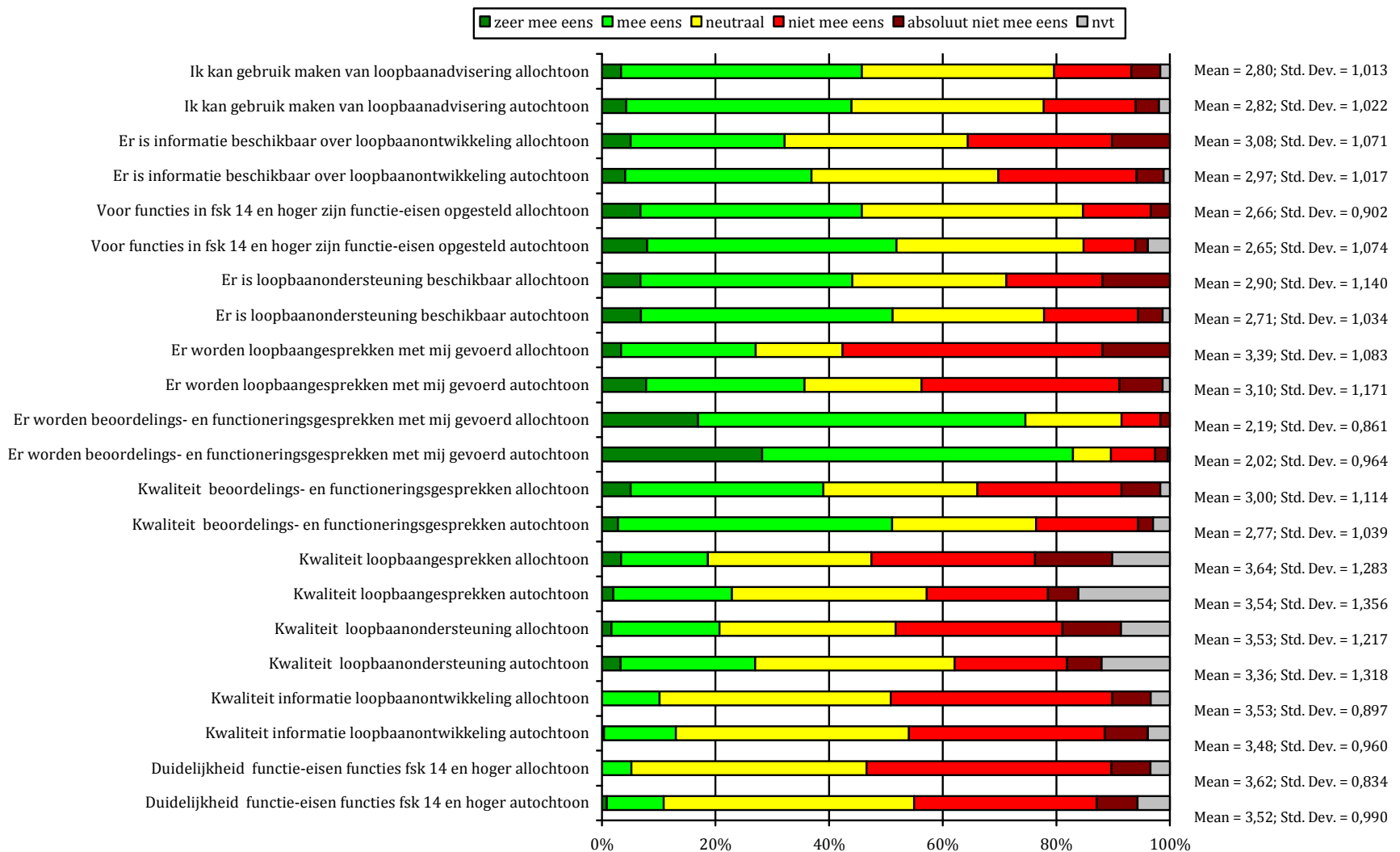
In deze paragraaf wordt in kaart gebracht of eventuele verschillen te herkennen zijn in de enquêteantwoorden in relatie tot de variabele etniciteit. Aangezien vrij weinig allochtonen de enquête hebben ingevuld, voldoen de meeste kruistabellen niet aan de regel van Cochran (zie paragraaf 4.4. voor verdere uitleg over deze regel). Er is dan ook besloten om alleen de eventuele verschillen te analyseren en niet de samenhang tussen de verschillende variabelen in relatie tot de variabele etniciteit. Dit zou anders leiden tot aantasting van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

4.5.1 Resultaten verschillen in etniciteit

In deze subparagraaf wordt per cluster de enquêteresultaten grafisch weergegeven in percentages van de autochtonen en allochtonen zodat de verschillen duidelijk te zien zijn.

- **Cluster Loopbaan en ontwikkeling:**

De antwoorden van de cluster Loopbaan en ontwikkeling zijn in figuur 17 grafisch weergegeven.

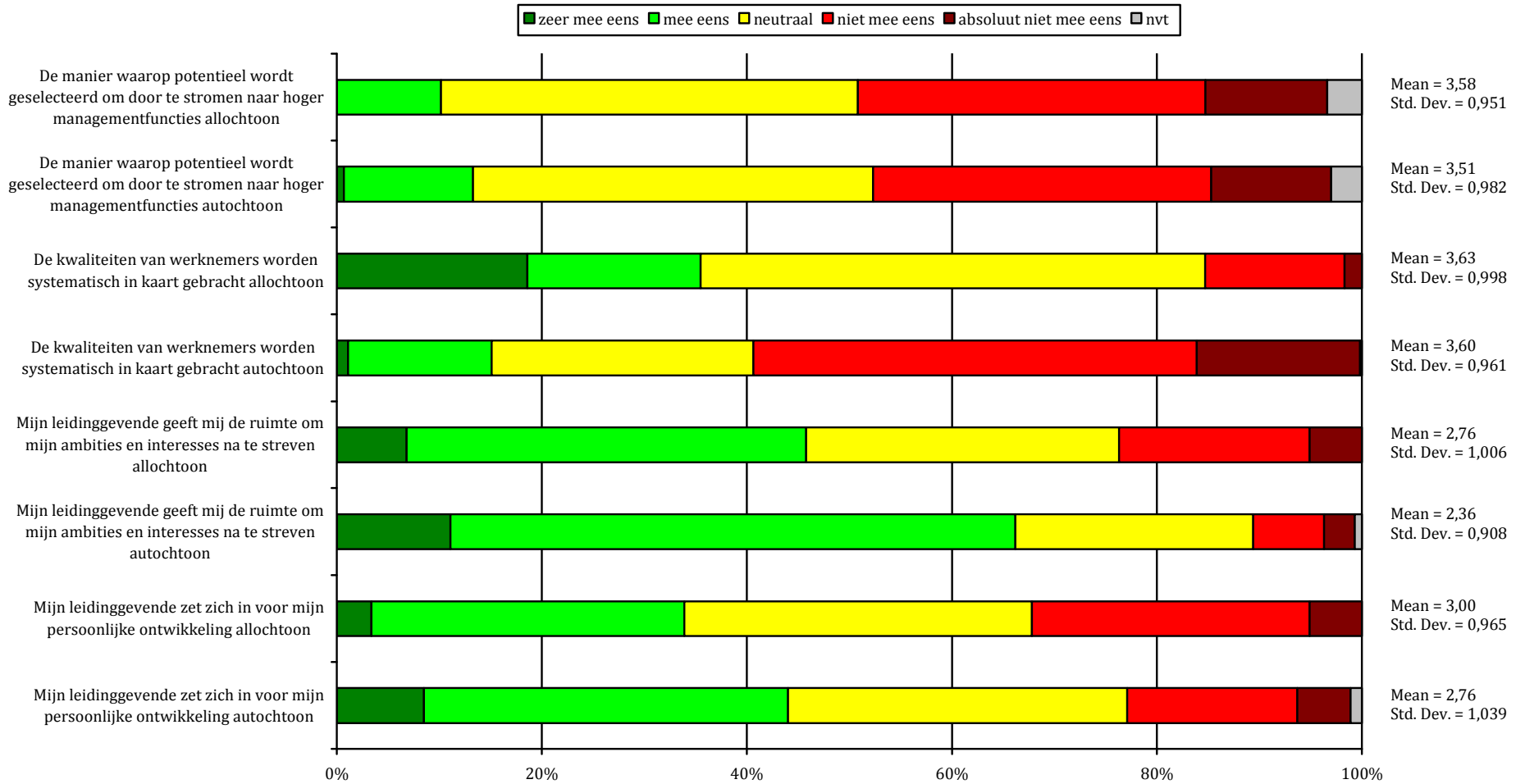


Figuur 17: cluster Loopbaan en ontwikkeling naar etniciteit

- Beoordelings- en functioneringsgesprekken: in figuur 17 is duidelijk op te merken dat het aantal allochtonen dat neutraal en zeer mee eens heeft ingevuld, redelijk gelijk is, in tegenstelling tot bij de autochtonen. Die staan relatief veel positiever over de stelling dan allochtonen.
- Loopbaangesprekken: in figuur 17 is af te lezen dat het aantal autochtonen dat absoluut niet mee eens en zeer mee eens heeft ingevuld, redelijk gelijk is, in tegenstelling tot bij de allochtonen. Die staan relatief negatiever over de stelling dan autochtonen.
- Loopbaanondersteuning: in figuur 17 komen geen duidelijke verschillen naar voren. Enkel dat relatief meer allochtonen absoluut oneens zijn met de stelling en de meeste autochtonen juist eens.
- Functie-eisen: in figuur 17 is af te lezen dat de meeste allochtonen hebben gekozen voor het antwoord neutraal of mee eens. Ditzelfde geldt voor de autochtonen. Echter, zij hebben wel veel vaker gekozen voor het antwoord mee eens.
- Informatie loopbaanontwikkeling: in figuur 17 is op te merken dat de antwoorden van de meeste allochtonen gelijkmatig is verdeeld over de antwoorden in het midden. Dit geldt ook voor de autochtonen. Zij staan wel relatief minder vaak negatief tegenover de stelling.
- Loopbaanadvisering: in figuur 17 komen geen duidelijke verschillen naar voren.
- Kwaliteit beoordelings- en functioneringsgesprekken: in figuur 17 is op te merken dat relatief meer autochtonen tevreden zijn over de stelling dan allochtonen.
- Kwaliteit loopbaangesprekken: in figuur 17 is duidelijk te zien dat de antwoorden van de twee doelgroepen in zijn geheel verschillend is, met uitzondering van de keuzemogelijkheid zeer tevreden.
- Kwaliteit loopbaanondersteuning: in figuur 17 is duidelijk te zien dat de antwoorden van de twee doelgroepen in zijn geheel verschillend is, met uitzondering van de keuzemogelijkheid zeer tevreden.
- Duidelijk opgestelde functie-eisen: in figuur 17 is te zien dat relatief minder autochtonen niet tevreden zijn over de stelling dan allochtonen.
- Kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling: in figuur 17 zijn geen opvallendheden waar te nemen.

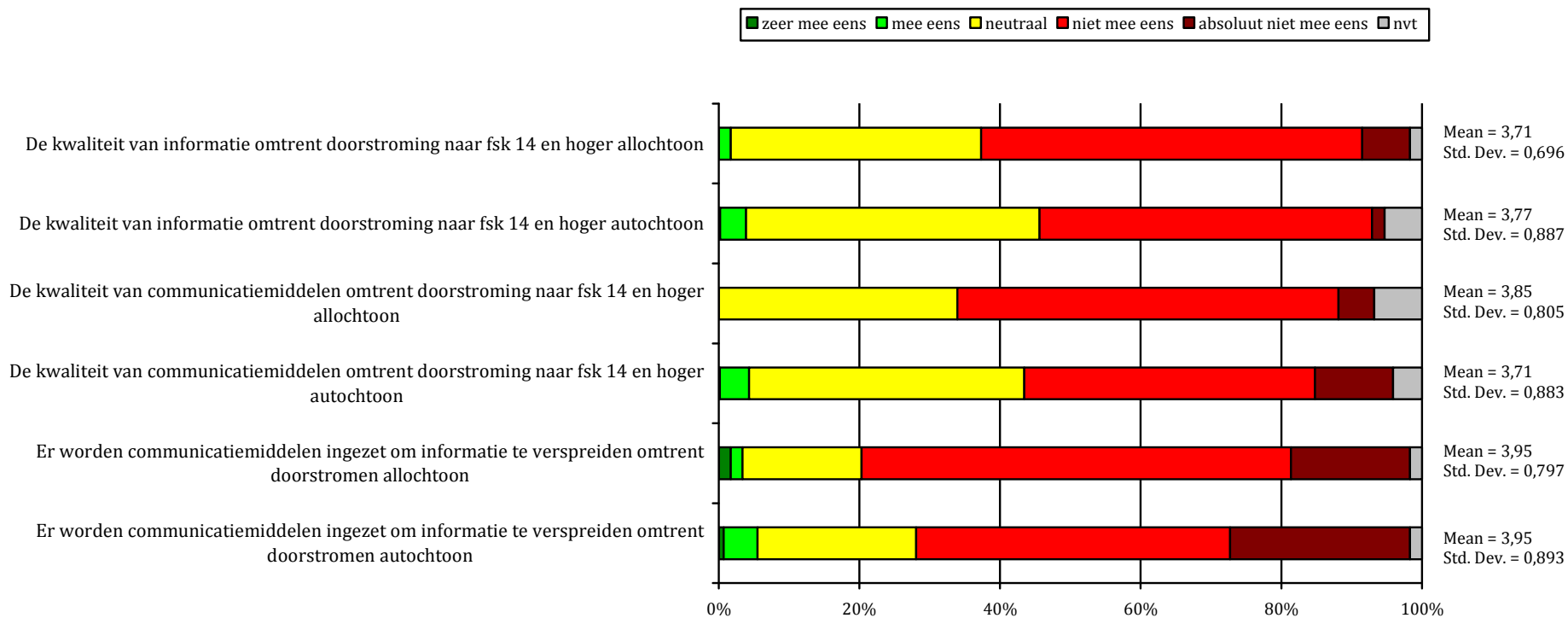
▪ **Cluster Manager:**

De antwoorden van de cluster Manager zijn in figuur 18 grafisch weergegeven.



Figuur 18: cluster Manager naar etniciteit

- Inzet leidinggevende: in figuur 18 is op te merken dat de antwoorden van de meeste allochtonen gelijkmatig is verdeeld over de antwoorden in het midden. Dit geldt ook voor de autochtonen. Zij staan wel relatief minder vaak negatief tegenover de stelling.
 - Ruimte leidinggevende: in figuur 18 is op te merken dat autochtonen positiever naar de stelling staan ten opzichte van de allochtonen.
 - Kwaliteiten werknemers systematisch in kaart: in figuur 18 is af te lezen dat de antwoorden van de allochtonen gelijkmatig is verdeeld over de antwoordmogelijkheden (met uitzondering van zeer mee eens en nvt). Een uitschieter is de antwoordmogelijkheid neutraal. Dezelfde situatie is ook het geval bij de autochtonen, waar zij wel vaker oneens zijn over de stelling.
 - Selectie potentieel: in figuur 18 zijn geen opvallendheden waar te nemen.
- **Cluster Communicatie:**
De antwoorden van de cluster Communicatie zijn in figuur 19 grafisch weergegeven.

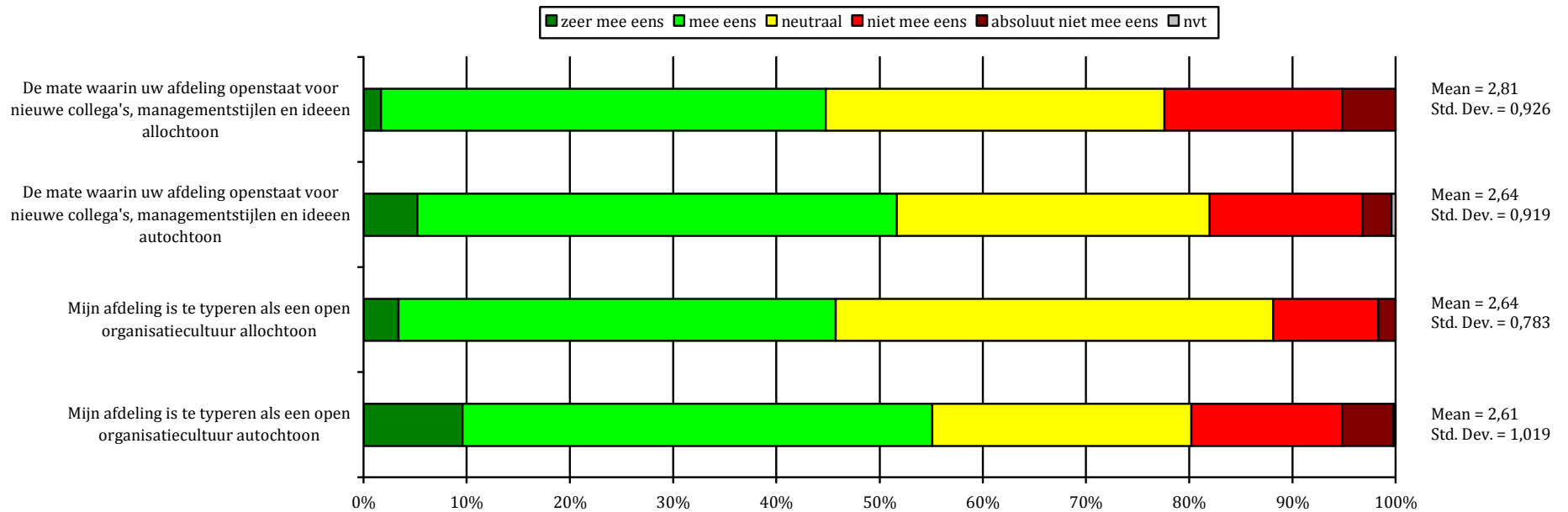


Figuur 19: cluster Communicatie naar etniciteit

- Inzet communicatiemiddelen: in figuur 19 is af te lezen dat veel allochtonen niet eens zijn met de stelling, ten opzichte van autochtonen. Ook zijn meer autochtonen zeer oneens over de stelling dat allochtonen.
- Kwaliteit communicatiemiddelen: in figuur 19 is af te lezen dat allochtonen negatiever tegenover de stelling staan, dan autochtonen.
- Kwaliteit informatie: in figuur 19 is af te lezen dat allochtonen negatiever tegenover de stelling staan, dan autochtonen.

▪ **Cluster Organisatiecultuur:**

De antwoorden van de cluster Organisatiecultuur zijn in figuur 20 grafisch weergegeven.

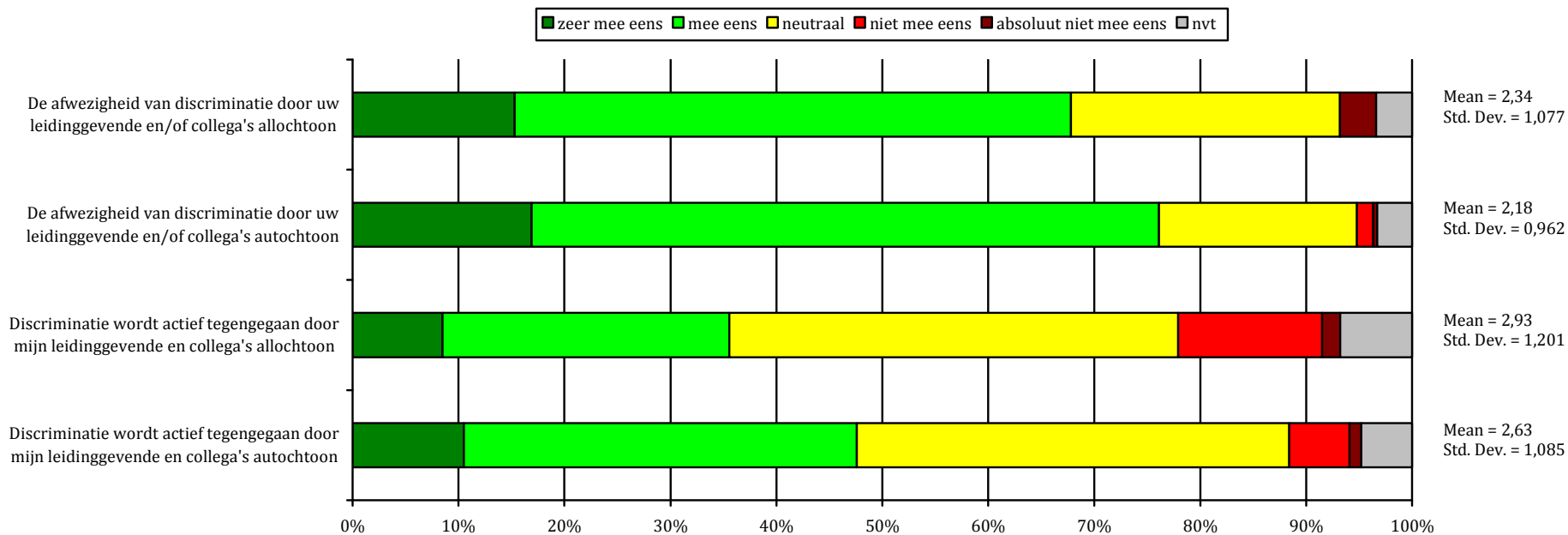


Figuur 20: cluster Organisatiecultuur naar etniciteit

- Open organisatiecultuur: in figuur 20 is op te merken dat de meeste allochtonen neutraal of eens zijn met de stelling. Bij de antwoorden van de autochtonen, zijn wel meer uitschieters af te lezen bij de antwoordmogelijkheden absoluut niet mee eens en zeer mee eens.
- Mate van open organisatiecultuur: in figuur 20 zijn geen duidelijke verschillen op te merken.

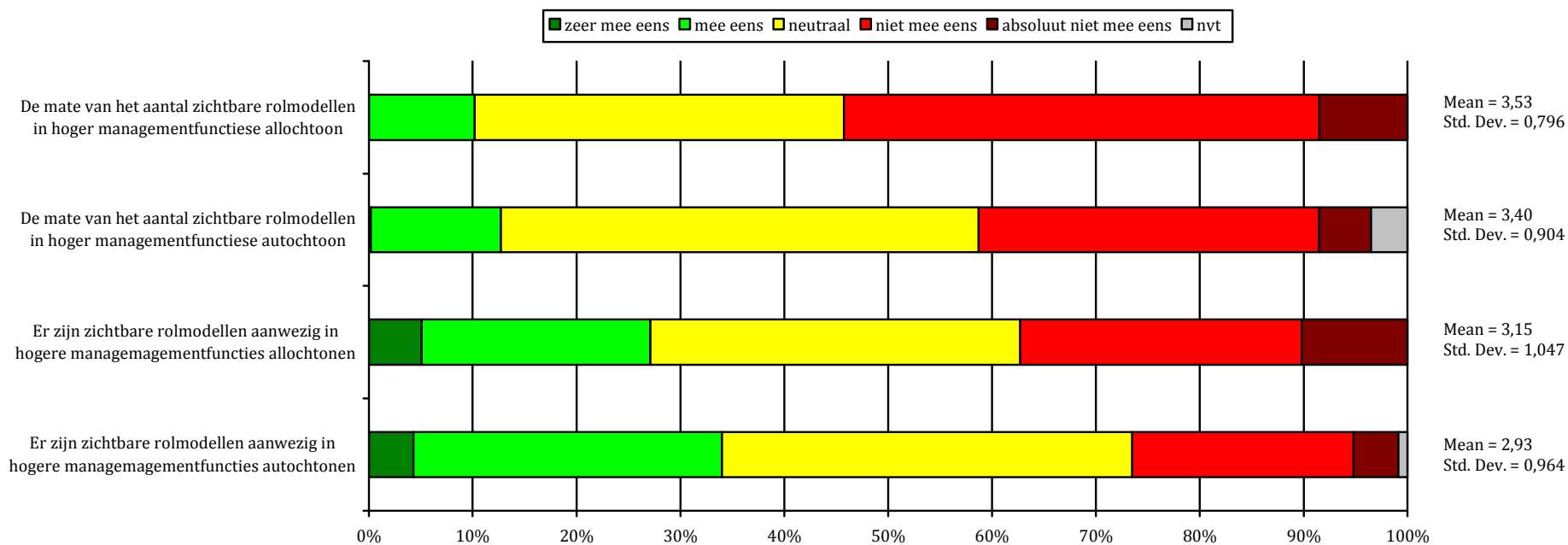
▪ **Cluster Discriminatie:**

De antwoorden van de cluster Discriminatie zijn in figuur 21 grafisch weergegeven.



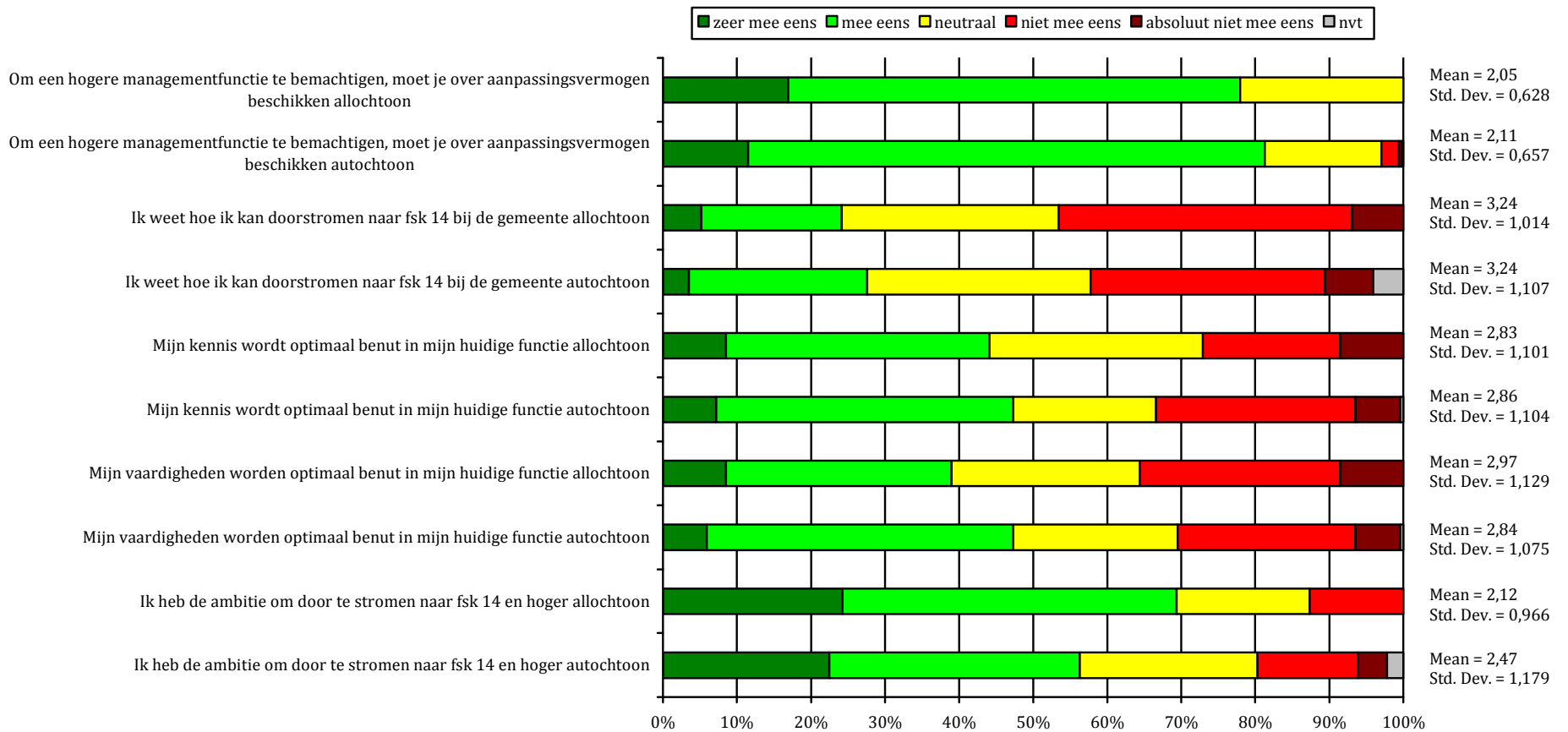
Figuur 21: cluster Discriminatie naar etniciteit

- Actief tegengaan discriminatie: in figuur 21 zijn geen duidelijke verschillen waarneembaar.
 - Afwezigheid discriminatie: in figuur 21 is af te lezen dat autochtonen positiever tegenover de stelling staan, dan allochtonen. Vooral bij de antwoordmogelijkheid zeer ontevreden is een duidelijke uitschieter zichtbaar bij de allochtonen.
- **Cluster Rolmodellen:**
De antwoorden van de cluster Rolmodellen zijn in figuur 22 grafisch weergegeven.



Figuur 22: cluster Rolmodellen naar etniciteit

- Aanwezigheid rolmodellen: in figuur 22 wordt weergegeven dat relatief meer autochtonen positiever staan tegenover de stelling dan allochtonen.
 - Mate van aantal zichtbare rolmodellen: in figuur 22 is af te lezen dan allochtonen negatiever tegenover de stelling staan, dan autochtonen. Autochtonen hebben voornamelijk gekozen voor de antwoordmogelijkheid neutraal.
- **Cluster Competenties:**
De antwoorden van de cluster Competenties zijn in figuur 23 grafisch weergegeven.

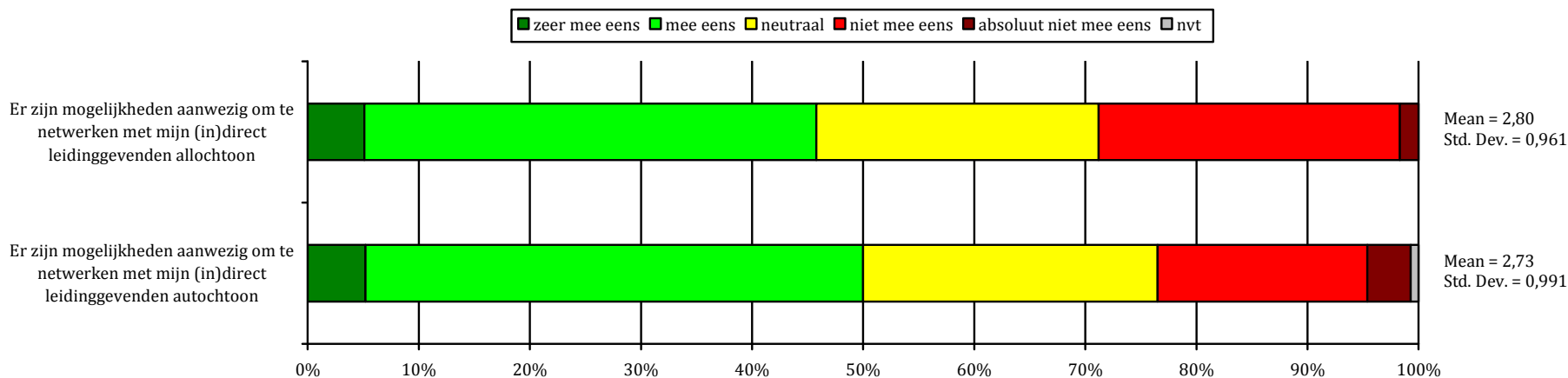


Figuur 23: cluster Competenties naar etniciteit

- Ambitie om door te stromen: in figuur 23 is af te lezen dat relatief meer allochtonen de ambitie hebben om door te stromen dan autochtonen.
- Benutting vaardigheden werknemer: in figuur 23 is op te merken dat de antwoorden van de meeste allochtonen gelijkmatig is verdeeld over de antwoorden in het midden. De meeste autochtonen hebben juist gekozen voor het antwoord eens, gevolgd door bijna een gelijk aantal aan antwoorden bij de antwoordmogelijkheden niet mee eens en neutraal.
- Benutting kennis werknemer: in figuur 23 zijn veel verschillen op te merken. De meeste autochtonen zijn het eens met de stelling evenals de allochtonen. Echter, bij de allochtonen is dit verschil niet zo groot met het antwoord neutraal, in tegenstelling tot bij de autochtonen. De tweede vaak gekozen antwoord bij autochtonen is de antwoordmogelijkheid niet mee eens, terwijl dit bij allochtonen op de derde plaats staat samen met de antwoordmogelijkheid zeer mee eens.
- Doorstroming: in figuur 23 is duidelijk te zien dat relatief meer allochtonen oneens zijn met de stelling, dan autochtonen.
- Aanpassingsvermogen: in figuur 23 zijn geen duidelijke verschillen op te merken.

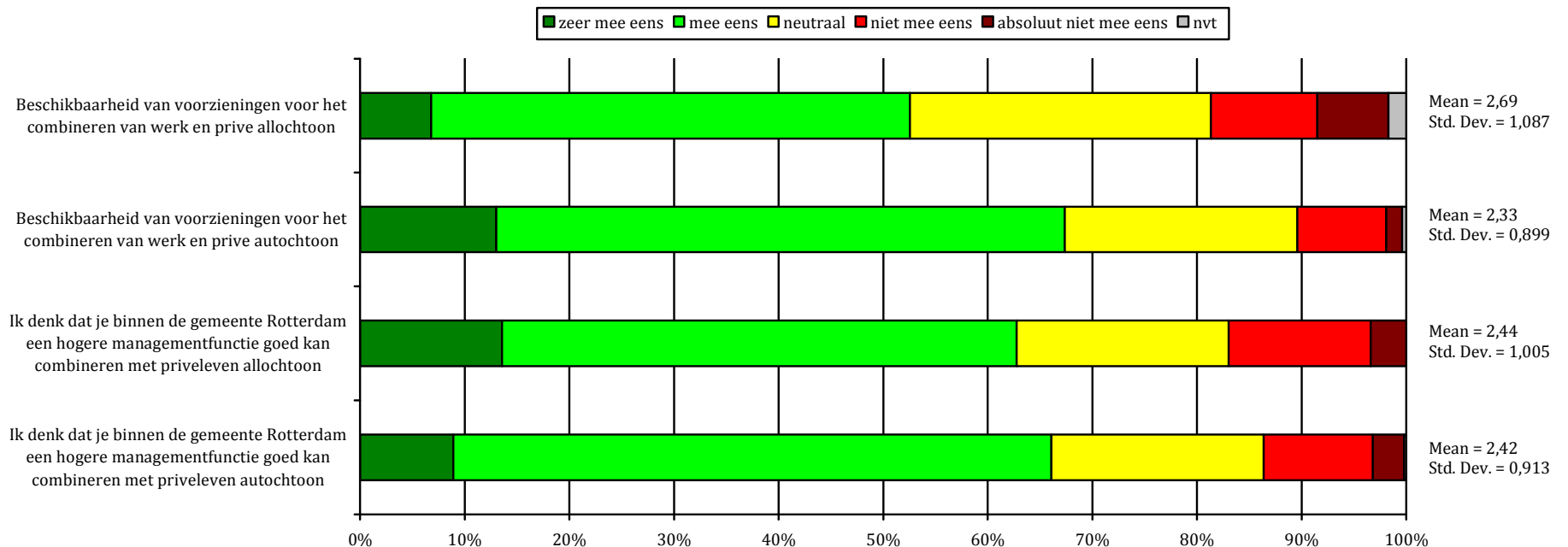
▪ **Cluster Netwerken/lobbyen:**

De antwoorden van de cluster Netwerken/lobbyen zijn in figuur 24 grafisch weergegeven.



Figuur 24: cluster Netwerken/lobbyen naar etniciteit

- Mogelijkheden netwerken: in figuur 24 zijn geen duidelijke verschillen waarneembaar, behalve dat relatief meer allochtonen niet eens zijn met de stelling ten opzichte van autochtonen.
- **Cluster Werk-privébeleid:**
De antwoorden van de cluster Werk- privébeleid zijn in figuur 25 grafisch weergegeven.



Figuur 25: cluster Werk-privébeleid naar etniciteit

- Combineren werk en privé: in figuur 25 zijn geen duidelijke verschillen waarneembaar.
- Beschikbaarheid voorzieningen werk en privé: in figuur 25 is af te lezen dat autochtonen positiever tegenover de stelling staan, dan allochtonen. Vooral bij de antwoordmogelijkheid zeer ontevreden is een duidelijke uitschieter zichtbaar bij de allochtonen.

4.6 Conclusies onderzoeksresultaten

In deze paragraaf zullen conclusies getrokken worden uit de onderzoeksresultaten.

4.6.1 Conclusie enquêtes- en interviews

Loopbaan en ontwikkeling

De meeste werknemers vinden dat het de taak is van de manager om werknemers meer te ondersteunen in hun loopbaan. Ook geven respondenten aan dat de middelen omtrent loopbaan wel beschikbaar zijn, maar dat de werknemer hier zelf actief achterna moet. De werknemers gaven ook aan dat ze niet weten wat de functie-eisen zijn bij fsk 14 en hoger.

De visie van de gemeentesecretaris en twee hoofd P&O'ers is dat de werknemer verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen loopbaan, omdat de gemeente juist dat soort type mensen wil inzetten voor hogere functies.

Concern HR was van mening dat niet genoeg middelen aanwezig zijn voor loopbaanondersteuning. Werknemers zijn wel architect van hun eigen loopbaan, maar de werkgever moet ook wel faciliteiten en perspectieven bieden om dit te ondersteunen.

Manager

De meeste werknemers gaven aan dat ze genoeg ruimte krijgen van hun leidinggevende om werkgerelateerde ambities en interesses na te streven. Echter, ze konden zich ook wel voorstellen dat dit niet gebeurt. Andere belemmeringen waren dat het doorstroomproces niet transparant is en dat hun kwaliteiten niet systematisch in kaart wordt gebracht. Een proactieve houding van de werknemer is dan ook van belang om door te stromen.

De gemeentesecretaris is van mening dat de belemmeringen die de werknemers ervaren, bij henzelf ligt, omdat zij degene zijn die carrière willen maken. Ook gaf hij aan dat niets mis is met besluitvormingen op basis van subjectiviteit.

Concern HR is van mening dat niet alleen de leidinggevende, maar ook de gemeente als organisatie niet weet welke competenties er in huis is.

Een hoofd P&O gaf aan dat hoe hoger je komt, des te meer er op intuïtie wordt gekozen. Een andere hoofd P&O'er erkende de problemen die de werknemers naar voren brachten.

Communicatie

De meeste werknemers en de twee hoofden P&O staan negatief tegenover het aspect dat communicatiemiddelen worden ingezet om informatie te verspreiden omtrent doorstromen.

Organisatiecultuur

Uit de enquête bleek dat de meeste werknemers vinden dat hun afdeling een open organisatiecultuur heeft. Uit de interviews waren de reacties echter uiteenlopend.

Werk- privébeleid

De meeste werknemers staan zeer positief tegenover werk-privébeleid van de gemeente, waardoor dit aspect geen belemmering hoeft te vormen om door te stromen.

Competenties

De meeste werknemers hebben de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger, maar weten vaak niet hoe dit moet. Ook valt op dat de meeste werknemers erkennen dat je over aanpassingsvermogen moet beschikken om door te stromen. Verder zijn vele werknemers zijn wel tevreden over de benutting van hun kennis en vaardigheden in hun huidige functie.

Discriminatie

De meeste respondenten staan positief tegenover de stelling dat er weinig discriminatie heerst door hun leidinggevende en/of collega's. Echter, bij de stelling dat discriminatie actief wordt tegengegaan, zijn de meningen verdeeld naar positief of neutraal.

De meeste medewerkers gaven aan dat sommige gevraagde competenties makkelijker als man zijn in te vullen, dan als vrouw of allochtoon. De geïnterviewde werknemers gaven uiteenlopende antwoorden. Ook gaven de meeste respondenten aan dat 'vriendjespolitiek' van toepassing is bij de doorstroming.

Concern HR is van mening dat er momenteel een speciaal doelgroepenbeleid voor vrouwen aan de top is, maar dat deze vrij weinig betekenis heeft, omdat er al redelijk veel vrouwen aan de top zijn, evenals allochtonen in diverse lagen. Beleidsmatig wordt er wel weinig aandacht besteed aan oudere werknemers.

Een hoofd P&O had als visie dat dit onderwerp ligt in cultuurverschillen. Een ander hoofd P&O'er was van mening dat geslacht geen belemmeringen vormt, maar wel dat er in fsk 14 en hoger amper tot geen allochtonen werknemers zijn. Wat leeftijd betreft, zijn beide eens dat een jonge leeftijd bevorderend werkt.

Rolmodellen

Op de stellingen over de (mate van) zichtbaarheid van rolmodellen, staan de meeste werknemers neutraal tegenover. Uit de interviews zijn de meningen van de werknemers verdeeld, maar allen staan ze positief tegenover het aspect rolmodellen.

Netwerken/lobbyen

De meeste werknemers vinden dat ze voldoende mogelijkheden hebben om te netwerken met hun (in)direct leidinggevenden. Uit de interviews bleek dat vrijwel alle respondenten netwerken, omdat zij van mening zijn dat dit erg belangrijk is voor hun functie en om door te stromen.

Overige vragen

1. *Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?*

De meeste werknemers gaven aan dat zichtbaarheid van belang is, de houding van de werknemer (assertief, omgevingsbewustzijn en proactief), competenties en netwerken.

Concern HR was van mening dat je moet voldoen aan de functievereisten, maar dat je reputatie ook van belang is (wie kent je en wat vinden mensen van je). Ook speelt het een rol hoe lang je op een functie zit en wat de werknemer daar heeft bereikt.

Een hoofd P&O gaf aan dat gedrevenheid, omgevingsbewust, organisatiebewust, ondernemerschap en lef van belang zijn. Een andere P&O'er gaf aan dat vooral andersoortige werkzaamheden doen om je te bewijzen van belang zijn. De werknemers moeten zichzelf ook zichtbaar maken, ze moeten op een goede manier bekend zijn (wat zijn je talenten?) en de managers moeten niet bang zijn om hun beste mensen kwijt te raken.

2. *Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?*

De meeste werknemers gaven aan dat ze (1) meer aandacht zouden besteden aan de ontwikkeling van werknemers, (2) dat functionerings- en beoordelingsgesprekken daadwerkelijk structureel gehouden moeten worden en dat er ook iets met de uitkomsten gedaan wordt, (3) meer wervend onder het personeel zouden zijn, zodat het aantal externen ook omlaag gaat en (4) dat leidinggevenden op de hoogte zijn van het werk dat mensen doen, de zwaarte ervan en hoe ze daadwerkelijk functioneren.

Opvallende reacties was de suggestie om (1) medewerkers in fsk 13 mogelijkheden te bieden om mee te lopen met mensen in fsk 14 of eventueel fsk 14 opdrachten te geven, (2) meer lagen waar binnen je kunt doorgroeien, (3) meer coachingstrajecten voor talentvolle mensen uit met name minderheidsgroeperingen en (4) als men in bepaalde hoge functies zitten, moeten ze blijven voldoen aan de functievereisten.

3. *Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?*

De werknemers gaven uit de interviews gaven uiteenlopende antwoorden. Enkelen gaven aan dat het probleem, waarbij mensen te lang op een functie zitten en niet willen doorgroeien, ook heerst bij andere fsk's. Ook werd aangegeven dat het management alert moet zijn op competenties van mensen in combinatie met functieprofielen om zodoende mensen op de juiste plek te krijgen. Een andere reactie was dat er een cultuur heerst dat het 'not done' is om door te groeien, hetgeen doorbroken moet worden.

De afdeling MD gaf aan dat er vanaf de onderkant waarschijnlijk niet genoeg mensen met talent in beeld zijn, waardoor talent verborgen blijft. Daarom moeten op deze betrokken partijen de focus gelegd worden (werknemer, hoofd P&O en leidinggevenden).

Een hoofd P&O gaf aan dat je van medewerkers in fsk 12/13 wel mag verwachten dat ze zelf initiatief nemen. Je zou ook iemand in fsk 12/13 kunnen koppelen aan een coach in fsk 14 van een andere dienst of met een andere invalshoek. Een ander aspect is dat er ook een frictie zit tussen de diensten en het concern. Ook vindt hij dat het concern meer met P&O'ers moet sparren over dit soort onderwerpen.

Een ander hoofd P&O'er gaf aan dat het proces rondom belangrijke functies binnen de gemeente enorm ondoorzichtig is en op basis wie je kent/vriendjes. Ook wordt doorstroming gezien als iets negatiefs. Dat beeld moet veranderd worden. Een ander aspect is het initiatief van functieroulatie er goed is, hierdoor kunnen werknemers meer ervaring opdoen in andere diensten.

4.6.2 *Conclusie samenhang geslacht met variabelen*

Uit de Chi-kwadraattoets blijkt dat de variabelen (1) weten hoe ik kan doorstromen, (2) loopbaangesprekken, (3) actief tegengaan van discriminatie en (4) mogelijkheden om te netwerken, samenhangen met de factor geslacht. Na samenvoegingen van de klassen hebben de variabelen (1)opleiding, (2) aantal uur werkweek, (3) kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling en (4) mate van aantal zichtbare rolmodellen ook enige samenhang met de factor geslacht.

De rest van de vragen uit de enquête hangen niet samen met de factor geslacht. Dit impliceert dan ook dat vrouwelijke werknemers anders tegen enkele onderdelen van de factoren (1) competenties, (2) loopbaan en ontwikkeling, (3) discriminatie, (4) netwerken/lobbyen en (5) rolmodellen aankijken, dan mannelijke werknemers.

Wat betreft de theorieën die in hoofdstuk 2 naar voren kwamen kunnen pipeline theory, keuzes die vrouwen maken en Human Capital theory van toepassing zijn bij de gemeente Rotterdam. De theorieën over ongelijke kansen/discriminatie en machtsvormingen is waarschijnlijk niet van toepassing.

4.6.2 *Conclusie verschillen in etniciteit*

Op basis van de antwoorden van de enquêtes komt naar voren dat allochtone werknemers anders tegen enkele onderdelen van de factoren (1) loopbaan en ontwikkeling, (2) rol manager, (3) open organisatiecultuur, (4) competenties, (5) geen discriminatie en (6) aantal rolmodellen aankijken, dan autochtone werknemers.

5. Conclusies, aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk zullen de conclusies van de deelvragen en de centrale vraag van dit onderzoek worden geformuleerd. Op basis van deze conclusies worden in de tweede paragraaf aanbevelingen gedaan die zouden moeten leiden tot een optimalere doorstroming naar hogere managementfuncties. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een discussie.

5.1 Conclusies

In deze paragraaf wordt het antwoord op de deelvragen beknopt weergegeven. In de tweede subparagraaf zal verder worden ingegaan op de centrale vraag.

5.1.1 Conclusies deelvragen

- Deelvraag 1a: wat wordt verstaan onder doorstroming, diversiteit en Human Resource Management?

In dit onderzoek werd doorstroming gedefinieerd als *salarisklasseverhoging*. Dit vindt vaak plaats als de werknemer verticaal door de hiërarchie van de organisatie beweegt.

Onder diversiteit werd *'de manieren waarop werknemers van elkaar verschillen'* verstaan.

Human Resource Management werd gedefinieerd als het *'uitvoeren van activiteiten door een organisatie om het menselijk kapitaal in de organisatie gewenst gedrag te laten vertonen en daarmee te laten werken aan het behalen van organisatiesucces'*.

- Deelvraag 1b: welke factoren zijn beschreven in de literatuur om de doorstroming naar hoger managementfuncties te bevorderen bij werknemers?

In de literatuur zijn diverse factoren te identificeren die leiden tot een optimale doorstroming van werknemers naar hogere managementfuncties. Deze factoren zijn in dit onderzoek onderverdeeld in twee niveaus, namelijk organisatieniveau (mesoniveau) en werknemersniveau (microniveau):

Factoren op mesoniveau:

- Focus op loopbaan en ontwikkeling,
- Rol/houding manager,
- Heldere communicatie,
- Open organisatiecultuur en
- Invoeren werk-privébeleid.

Factoren op microniveau:

- Geschikte competenties,
- Geen discriminatie,
- Aantal rolmodellen in hogere managementfuncties en
- Mogelijkheden om te netwerken/lobbyen.

In de literatuur zijn enkele theorieën beschreven die de geringe doorstroming van vrouwelijke (en allochtone) medewerkers naar hogere managementfuncties verklaart. De eerste theorie komt erop neer dat vrouwen zich relatief kort op de arbeidsmarkt bevinden ten opzichte van mannen. Hierdoor is bij het hogere management onvoldoende kennis en ervaring met betrekking tot de competenties van vrouwen ten aanzien van hogere functies. Deze theorie komt bij geen van de factoren op meso- en microniveau tot uiting. De tweede theorie geeft aan dat bij de meeste hogere managementfuncties de werknemer masculiene eigenschappen dient te bezitten. Een barrière voor de doorstroming van vrouwen is de organisatiecultuur, omdat deze andere eigenschappen en rollen toekent aan vrouwen dan aan mannen. Bovendien worden de feminiene eigenschappen en rollen minder

gewaardeerd. Er wordt zelfs beschreven dat vrouwen harder moeten werken om hetzelfde te bereiken als mannen. Deze theorie heeft betrekking op de factoren discriminatie, organisatiecultuur en competenties van de werknemer.

Een derde theorie heeft betrekking op de keuzes die vrouwen maken; mannen en vrouwen hebben verschillende loopbaanstrategieën. Mannen ambiëren voornamelijk een zo hoog mogelijke leidinggevende functie. Vrouwen, daarentegen, richten zich vooral op de inhoud van hun baan. Tevens streven vrouwen vaker naar een balans tussen werk en privé dan mannen. Het gevolg hiervan is dat de mogelijkheden van vrouwen worden beperkt door procedures en regels (hoe hoger de functie, des te minder de mogelijkheden om parttime te werken). Deze theorie heeft betrekking op de factoren loopbaan en ontwikkeling en werk-privébeleid.

Bij de vierde theorie komt naar voren dat vrouwen minder in zichzelf investeren dan mannen. Hetzelfde geldt voor hun werkgevers. Bovendien investeren vrouwen vaker in verkeerde opleidingsrichtingen. Het gevolg hiervan is dat vrouwen en allochtonen over minder relevante kennis en vaardigheden beschikken dan autochtone mannen. Deze theorie komt bij de factoren loopbaan en ontwikkeling, rol van de manager en competenties van de werknemer tot uiting.

De laatste theorie is dat werknemers in hogere functies hun dominante machtsposities proberen te behouden en machtscoalities vormen, waardoor vrouwen en allochtonen geen of nauwelijks kansen krijgen om door te stromen naar hogere functies. Deze theorie heeft betrekking op de factor discriminatie.

- Deelvraag 2: hoe ziet de doorstroming van het personeel bij de gemeente Rotterdam van de afgelopen vier jaar er uit (vanaf functionele salarisklasse 12 en hoger)?

Uit de personeelssamenstelling naar bezetting is op te merken dat er een stijgende trend te zien is in het aantal werknemers in salarisklasse 12 en 13. Het aanbod van werknemers die de potentie hebben om in aanmerking te komen voor een hogere (management)functie wordt dan ook steeds groter. Ook in fsk 14 en hoger is een toename van het aantal werknemers te zien. Salarisklasse 18 en 19 zijn hierbij een uitzondering; die zijn namelijk gelijk gebleven. Dit laatste zou te maken kunnen hebben met het feit dat het aanbod voor deze functies erg laag is.

Uit de personeelssamenstelling naar geslacht is op te merken dat er de afgelopen jaren een toename te zien van zowel mannen als vrouwen in fsk 12 en 13, waarbij het aantal vrouwelijke werknemers relatief iets meer toegenomen is dan de mannelijke werknemers. In vergelijking met mannelijke werknemers hebben weinig vrouwelijke werknemers een hogere (management)functie. Er is bij beide groepen echter wel een stijgende trend te zien (uitgezonderd fsk 17, 18 en 19, die zijn gelijk gebleven of gedaald).

Uit de personeelssamenstelling naar etniciteit is op te maken dat in fsk 12 sinds 2007 een lichte toename is van het aantal werknemers, terwijl in fsk 13 het aantal werknemers nauwelijks is veranderd. Opvallend aan de personeelssamenstelling is het grote verschil in aantal tussen fsk 12 en fsk 13, waaruit blijkt dat werknemers in fsk 12 nauwelijks doorstromen naar fsk 13. Ook valt op dat zeer weinig allochtonen een hogere functie hebben en dat er ook weinig beweging in te zien is de afgelopen jaren.

- Deelvraag 3a: in hoeverre spelen de in deelvraag één genoemde factoren een rol bij de gemeente Rotterdam?

- *Focus op loopbaan en ontwikkeling:*

De meeste werknemers geven aan dat middelen zoals loopbaangesprekken wel aanwezig zijn, maar dat de werknemer zelf actief achter aan moet gaan. Dit heeft tot gevolg dat werknemers neutraal staan ten opzichte van de kwaliteit van deze middelen. De werknemers gaven ook aan dat ze niet weten wat de functie-eisen zijn voor fsk 14 en hoger.

Ook de gemeentesecretaris erkent dat er loopbaanmiddelen aanwezig zijn. Hij is van mening dat het de verantwoordelijkheid van de werknemer is om hier gebruik van te maken. De essentie van zijn visie is dat de werknemer verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen loopbaan. Deze visie werd ook gedeeld door twee hoofd P&O'ers. Een organisatie is juist op zoek naar werknemers met een dergelijke (assertieve) instelling als het gaat om het bekleden van een hogere functie.

Concern HR was van mening dat er niet genoeg middelen zijn voor loopbaanondersteuning. Werknemers zijn wel architect van hun eigen loopbaan, maar de werkgever moet ook wel faciliteiten en perspectieven bieden om dit te ondersteunen.

Als de onderzoeksresultaten worden vergeleken met de literatuur, valt op dat de werknemers een aantal belemmeringen ervaren op het gebied van loopbaan en ontwikkeling. Zo komt in paragraaf 2.2 duidelijk naar voren dat de gemeente Rotterdam (en de afdelingen van P&O/HRM) inzicht dienen te hebben in de kennis- en karaktereisen per functie. Echter, de werknemers zelf zijn ook niet op de hoogte van de functie-eisen. Ook wordt in de literatuur verondersteld dat managers er naar toe neigen werknemers te selecteren die op hen lijken, hetgeen in praktijk vaak neerkomt op de autochtone, mannelijke werknemer. Om dit probleem te voorkomen, zijn deze functie-eisen van enorm belang. Hierdoor worden de werknemers op gelijkwaardige criteria beoordeeld. Er zijn dan ook enkele punten op het gebied van loopbaan en ontwikkeling die niet toegepast worden in de praktijk, maar volgens de literatuur wel zouden moeten.

- *Rol/houding manager:*

De meeste werknemers gaven aan dat ze genoeg ruimte krijgen van hun leidinggevende om werkgerelateerde ambities en interesses na te streven. Echter, ze konden zich ook wel voorstellen dat er leidinggevendens zijn die deze ruimte niet bieden (sommige werknemers hebben dit in het verleden bij een andere afdeling/leidinggevende meegemaakt). Ook vonden vele het doorstroomproces ontransparant. Een ander belemmering die de werknemers ervaren is dat hun kwaliteiten niet systematisch in kaart wordt gebracht.

De gemeentesecretaris is van mening dat de belemmeringen die de werknemers ervaren, een probleem is van de werknemer, omdat zij degene zijn die carrière willen maken. Ook gaf hij aan dat er niets mis is met besluitvormingen op basis van subjectiviteit. Als de werknemer niet gekozen wordt maar wel capabel is, is hij/zij kennelijk niet opgevalen bij het management. De werknemers moeten hun leidinggevendens overtuigen. Deze houding mag ook wel verwacht worden van werknemers die door willen stromen naar hogere functies.

Concern HR is van mening dat niet alleen de leidinggevende, maar ook de gemeente als organisatie niet weet welke competenties er in huis zijn. Subjectiviteit speelt daardoor vaak wel een rol bij doorstroming.

Een hoofd P&O herkent het probleem dat leidinggevendens niet op de hoogte zijn van de kwaliteiten van de medewerkers. Hoe hoger je komt, des te meer er volgens hen op intuïtie wordt gekozen. Een andere P&O'er gaf aan dat het proces om door te stromen naar hogere managementfuncties niet transparant is en er dat er wordt gekozen op basis van subjectiviteit of op zelfbeeld. Er wordt wel getracht om de kwaliteiten van werknemers zoveel mogelijk in kaart te brengen middels de gesprekscyclus.

Bij de factor manager is een verschil in perceptie te zien bij de partijen; een verschuiving van lifetime employment naar lifetime employability die in paragraaf 2.2.3 aan de orde is geweest. Vroeger waakte de gemeente over baanzekerheid van haar werknemers, terwijl tegenwoordig de verantwoordelijkheid van een loopbaan meer bij de werknemer ligt.

Enerzijds zijn de werknemers van mening dat het doorstroomproces niet transparant is en dat hun kwaliteiten niet goed in kaart worden gebracht. Anderzijds erkennen de andere partijen (gemeentesecretaris, hoofden P&O en concern HR) dat doorstroming subjectief is. In de literatuur komt echter naar voren dat afdeling HR/P&O inzicht dient te hebben in de aanwezige en gewenste kennis, ervaring en vaardigheden van het huidige personeelsbestand. Dit wordt echter door de werknemers in praktijk als een knelpunt ervaren, omdat dit volgens hen niet gebeurt. Op het aspect rol/houding managers zijn dan ook nog duidelijke punten aan te wijzen die volgens de literatuur toegepast dienen te worden, maar in de praktijk niet gebeurt.

- *Heldere communicatie:*

De meeste werknemers staan negatief tegenover het aspect dat communicatiemiddelen worden ingezet om informatie te verspreiden omtrent doorstroming. Overigens gaven de meeste ook wel aan dat dit aspect geen invloed heeft op doorstroming, maar eerder aspecten als netwerken. Twee hoofden P&O herkennen ook het probleem dat de paden om door te stromen niet helder zijn.

Uit de literatuur komt naar voren dat communicatie een erg belangrijk aspect is voor het presteren en functioneren van werknemers en dus om door te stromen. In dit onderzoek werd bekeken of de (communicatie)middelen die de gemeente inzet om informatie te verspreiden over interne doorstroming wel effectief is. Gezien de overwegend negatieve respons over dit onderwerp kan geconcludeerd worden dat de (communicatie)middelen niet effectief zijn. Tevens is uit de literatuur naar voren gekomen dat diverse soorten informatie bestaan (zie paragraaf 2.6.1 Communicatie). Echter, vanwege de ineffectieve communicatiemiddelen bereiken de verschillende soorten informatie omtrent doorstroming de werknemer niet. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld taakinformatie (informatie waar de werknemer over dient te beschikken om het werk succesvol uit te voeren) en P&O informatie (informatie over de faciliteiten en regelingen van de organisatie). De factor communicatie wordt dus ook niet (goed) toegepast in de praktijk.

- *Open organisatiecultuur:*

Uit de enquête kwam naar voren dat de meeste werknemers vinden dat hun afdeling een open organisatiecultuur heeft. Uit de interviews bleek echter dat de reacties uiteenliepen. Volgens sommige respondenten is hun afdeling bezig een cultuuromslag te maken. Andere werknemers gaven weer aan dat hun afdeling weliswaar openstaat (management) voor een open organisatiecultuur, maar dat dit niet duidelijk te merken is op de werkvloer (uitvoerend). Een andere groep werknemers gaf aan in een open organisatiecultuur te werken, maar dat ze op andere afdelingen hebben gewerkt waar dit niet zo was. In de literatuur blijkt dat een open organisatiecultuur van belang is voor doorstroming en uit de onderzoeksresultaten blijkt dat deze factor goed in de praktijk wordt toegepast.

- *Invoeren werk- privébeleid:*

De meeste werknemers staan zeer positief tegenover werk-privébeleid van de gemeente. In de literatuur blijkt dat het invoeren van werk-privébeleid van belang is voor doorstroming (met name bij vrouwen). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat deze factor in de praktijk goed wordt toegepast. Hieruit wordt geconcludeerd dat deze factor nauwelijks een belemmering vormt om door te stromen.

- *Geschikte competenties:*

Vele werknemers zijn wel tevreden over de benutting van hun kennis en vaardigheden in hun huidige functie. Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten is dan ook te melden dat de verklaringen uit de literatuur omtrent competenties worden toegepast bij de werknemers.

- *Geen discriminatie:*

De meeste respondenten staan positief tegenover de afwezigheid discriminatie door hun leidinggevende en/of collega's. Echter, bij de stelling of discriminatie actief wordt tegengegaan, zijn de meningen verdeeld naar positief of neutraal.

De meeste medewerkers gaven aan dat sommige vereiste competenties makkelijker zijn in te vullen als man, dan als vrouw of allochtoon. De geïnterviewde werknemers gaven verder uiteenlopende antwoorden. Sommige vonden dat jong zijn belemmerend kan werken op doorstroming, maar velen zagen dit als een bevorderende factor. Ook gaven de meeste respondenten aan dat 'vriendjespolitiek' van toepassing is bij de doorstroming.

Concern HR is van mening dat er momenteel een speciaal doelgroepenbeleid voor vrouwen aan de top is, maar dat deze vrij weinig betekenis heeft. Er zijn al redelijk veel vrouwen aan de top, evenals allochtonen in diverse lagen. Beleidsmatig wordt er wel weinig aandacht besteed aan oudere werknemers. Een hoofd P&O had als mening dat dit onderwerp heeft te maken met cultuurverschillen. Een ander hoofd P&O'er was van mening dat geslacht geen belemmeringen vormt. Hij/zij merkt wel dat in fsk 14 en hoger, amper tot geen allochtonen werknemers zijn. Wat leeftijd betreft, zijn beide het erover eens dat het bevorderend werkt als je jong bent.

In de literatuur blijkt dat afwezigheid van discriminatie bevorderend werkt op doorstroming (met name bij vrouwen en allochtonen). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat dit aspect enigszins wordt toegepast in de praktijk.

- *Aantal rolmodellen in hogere managementfuncties:*

Over de stellingen met betrekking tot de (mate van) zichtbaarheid van rolmodellen in praktijk, staan de meeste werknemers neutraal. Uit de interviews blijkt dat de meningen van de werknemers zijn verdeeld, afhankelijk van hoeveel belang ze hieraan hechten. Ze staan wel allen positief tegenover het aspect rolmodellen. Een leider moet krachtig zijn, en werknemers moeten zich met hem/haar kunnen identificeren. Ook is het belangrijk om collega's te hebben die op hetzelfde niveau zitten, zodat je gestimuleerd of geïnspireerd wordt.

In paragraaf 2.6.2 blijkt dat rolmodellen vooral voor vrouwen van belang zijn, vanwege de social learning theory en de social identity theory. De eerste theorie gaat ervan uit dat mensen de keuze laten vallen op een bepaald rolmodel, omdat zij kunnen leren van bijvoorbeeld diens meningen, vaardigheden en normen. De tweede theorie gaat ervan uit dat mensen de keuze laten vallen op een bepaald rolmodel, omdat zij zich in het rolmodel kunnen herkennen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de meningen over dit aspect verdeeld zijn over de vraag of dit wordt toegepast in de praktijk.

- *Regelmatig netwerken/lobbyen:*

De meeste werknemers vinden dat ze voldoende mogelijkheden hebben om te netwerken met hun (in)direct leidinggevend en zien het belang hier ook van in. Vrijwel alle geïnterviewde respondenten investeren in netwerken. In de literatuur blijkt dat netwerken/lobbyen bevorderend werkt op doorstroming. Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat er voldoende ruimte en mogelijkheden zijn om te netwerken/lobbyen, waaruit geconcludeerd kan worden dat deze factor in de praktijk goed wordt toegepast.

▪ Deelvraag 3b: in hoeverre spelen de variabelen geslacht en etniciteit een rol bij de toepassingen van de verklaringen in deelvraag één bij de gemeente Rotterdam?

Uit dit onderzoek blijkt dat de volgende variabelen samenhangen met geslacht:

- Geslacht en weten hoe ik kan doorstromen= zeer zwakke samenhang

- Geslacht en loopbaangesprekken= zwakke samenhang
- Geslacht en actief tegengaan van discriminatie = zeer zwakke samenhang
- Geslacht en mogelijkheden om te netwerken = zwakke samenhang
- Geslacht en opleiding = zwakke samenhang
- Geslacht en aantal uur werkweek = matig sterke samenhang/zwakke samenhang
- Geslacht en kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling = zeer zwakke samenhang
- Geslacht en mate van aantal zichtbare rolmodellen = zeer zwakke samenhang

De rest van de vragen uit de enquête hangen niet samen met de factor geslacht. Dit impliceert dan ook dat vrouwelijke werknemers anders tegen enkele onderdelen van de factoren (1) competenties, (2) loopbaan en ontwikkeling, (3) discriminatie, (4) netwerken/lobbyen en (5) rolmodellen aankijken, dan mannelijke werknemers.

Uit hoofdstuk 2 kwam uit de literatuur een aantal theorieën naar voren die mogelijk de geringe doorstroming van vrouwen en alloctonen naar hogere managementfuncties verklaart. Door de geïdentificeerde samenhangen te analyseren, kan bepaald worden of deze verklaringen van toepassing zijn bij de gemeente. Indien dat het geval is, zou de gemeente deze theorieën om kunnen zetten in kansen. Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten kunnen enkele conclusies getrokken worden.

De theorie die betrekking had op de keuzes die vrouwen maken (mannen en vrouwen hebben verschillende loopbaanstrategieën) kan gestaafd worden. Uit dit onderzoek kwam namelijk naar voren dat geslacht en mogelijkheden om te netwerken, weten hoe ik kan doorstromen, aantal uur werkweek, opleiding en loopbaangesprekken met elkaar samenhangen. Dit wijst erop dat mannen zich richten op netwerken om zodoende via de informele circuit aan een andere/hogere functie te komen en beter weten hoe de paden lopen om door te stromen. Ook kan geconcludeerd worden dat relatief weinig aantal werkuur per week bij vrouwen niet bevorderlijk is voor de kansen om door te stromen. De 'Human Capital theory' kan ook enigszins worden bekrachtigd op basis van de voorgaande theorie; vrouwen investeren minder in zichzelf dan mannen en bovendien investeren ze in niet relevante opleidingsrichtingen. Uit dit onderzoek is namelijk naar voren gekomen dat de variabele geslacht samenhangt met opleiding, kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling en loopbaangesprekken. Dit zijn allen factoren die gerelateerd zijn aan investeren oftewel factor loopbaan en ontwikkeling van het conceptueel model. Deze theorie vult dan ook de voorgaande theorie aan.

Ook de zogenaamde 'pipeline theory' zou van toepassing kunnen zijn bij de gemeente Rotterdam. In hoofdstuk 3 (deelvraag 2) komt naar voren dat er een stijgende trend te zien is in de afgelopen paar jaar van het aantal vrouwelijke werknemers in fsk 12 t/m 16. Ook kwam in het eerste hoofdstuk naar voren dat bij gemeente Rotterdam steeds meer vrouwen in hogere managementfuncties zitten ten opzichte van andere gemeenten. Hier is echter geen directe aanleiding voor te geven, hetgeen typerend is voor deze theorie. De gemeente Rotterdam voert geen zogenaamd 'genderbeleid' of iets dergelijk. In vergelijking met de voorgaande twee theorieën lijkt dit erg tegenstrijdig. Enerzijds komen steeds meer vrouwen in hogere functies, maar anderzijds investeren vrouwen minder in zichzelf en hanteren ze andere loopbaanstrategieën. Dit zou mogelijk kunnen impliceren dat de zogenaamde 'pipeline theory' de andere twee theorieën ondermijnt.

Een theorie dat de huidige werknemers hun dominante machtsposities proberen te behouden en machtscoalities vormen, waardoor vrouwen geen kans krijgen om door te stromen naar hogere functies kan niet bevestigd worden, omdat dit niet duidelijk uit de onderzoeksresultaten naar voren komt.

Ook de laatste theorie over ongelijke kansen en daarmee samenhangend discriminatie is hoogstwaarschijnlijk niet van toepassing. Er is weliswaar een zeer zwakke samenhang tussen geslacht en de variabele 'actief tegenaan van discriminatie'. Echter, in combinatie met de andere variabelen die bij deze theorie hoort, zoals 'open organisatiecultuur' en 'afwezigheid van discriminatie', werden positief beantwoord. Hierdoor kan deze theorie niet onderbouwd worden. Tevens kwam deze theorie niet duidelijk naar voren bij de interviews met vrouwelijke werknemers. Er wordt wel een bepaalde houding van de werknemer verwacht (zoals assertief zijn en jezelf zichtbaar stellen), het is echter de vraag in hoeverre deze eigenschappen gekenmerkt worden als 'masculiene eigenschappen'. Deze theorie en de voorgaande theorie vullen elkaar gedeeltelijk aan. Zo spelen bij beide theorieën de factor discriminatie een belangrijke rol, hetgeen uit dit onderzoek niet als belemmerend wordt ervaren.

Naar aanleiding van de afgenomen enquête is in tabel 7 alleen de verschillen in antwoorden te zien naar de variabele etniciteit. De factoren die niet opgenomen zijn worden door beide doelgroepen hetzelfde beantwoord.

Factoren uit de theorie:	Antwoorden autochtonen uit de praktijk:	Antwoorden allochtonen uit de praktijk:
<i>Focus op loopbaan en ontwikkeling</i>	Informatie loopbaanontwikkeling= positief/neutraal/negatief Functie-eisen opgesteld= positief Kwaliteit loopbaangesprekken= neutraal/negatief Kwaliteit loopbaanondersteuning= neutraal Duidelijkheid functie-eisen= neutraal	Informatie loopbaanontwikkeling= positief/neutraal/negatief Functie-eisen opgesteld= positief/neutraal Kwaliteit loopbaangesprekken= negatief Kwaliteit loopbaanondersteuning= neutraal/negatief Duidelijkheid functie-eisen= neutraal/negatief
<i>Rol/houding manager</i>	In kaart brengen kwaliteiten werknemers= negatief Ruimte geven aan werknemer= positief Inzet persoonlijke ontwikkeling werknemer= positief/neutraal	In kaart brengen kwaliteiten werknemers= neutraal Ruimte geven aan werknemer= positief/neutraal Inzet persoonlijke ontwikkeling werknemer= positief/neutraal/negatief
<i>Open organisatiecultuur</i>	Open organisatiecultuur= positief	Open organisatiecultuur= positief/neutraal
<i>Geschikte competenties</i>	Kennis wordt optimaal benut = negatief Vaardigheden worden optimaal benut = positief	Kennis wordt optimaal benut = positief/neutraal Vaardigheden worden optimaal benut = negatief
<i>Geen discriminatie</i>	Actief tegenaan discriminatie = neutraal/positief	Actief tegenaan discriminatie = neutraal
<i>Aantal rolmodellen in hogere managementfuncties</i>	Zichtbare rolmodellen= neutraal Mate van aantal rolmodellen= neutraal	Zichtbare rolmodellen= neutraal/negatief Mate van aantal rolmodellen= negatief

Tabel 7: overzicht verschillen in antwoorden naar etniciteit

Uit tabel 7 komt naar voren dat allochtone werknemers anders tegen enkele onderdelen van de factoren (1) loopbaan en ontwikkeling, (2) rol manager, (3) open organisatiecultuur, (4) competenties, (5) geen discriminatie en (6) aantal rolmodellen aankijken, dan autochtone werknemers.

- **Cluster Loopbaan en ontwikkeling:**
Uit de cluster Loopbaan en ontwikkeling komt naar voren dat de meningen omtrent informatie over loopbaanontwikkeling van zowel de autochtone als de allochtone werknemer uiteenlopen. Wat betreft het aspect dat functie-eisen opgesteld dienen te zijn om doorstroming te bevorderen, staan de autochtonen er positief tegenover, terwijl de allochtonen er positief/neutraal tegenover staan. Over de duidelijkheid van de functie-eisen gaven de autochtone werknemers overwegend neutraal als antwoord en de allochtone werknemers neutraal/negatief. Over de kwaliteit van deze loopbaangesprekken waren de autochtone werknemers neutraal en de allochtone werknemers negatief. Over de stelling kwaliteit loopbaanondersteuning gaven de meeste de autochtone werknemer het antwoord neutraal op en de allochtone werknemers neutraal/negatief.
- **Manager:**
Uit de cluster Manager staan de autochtone werknemers negatief tegenover de stelling dat de kwaliteiten van werknemers systematisch in kaart wordt gebracht. Allochtone werknemers stonden hier neutraal tegenover. Over de ruimte om ambities en interesses na te streven van hun leidinggevende, hadden de autochtone werknemers positieve ervaringen en de allochtone werknemers positieve/neutrale ervaringen. Over de inzet van hun leidinggevende met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling van de werknemer waren de meningen verdeeld.
- **Organisatiecultuur:**
Uit de cluster Organisatiecultuur staan de autochtone werknemers positief tegenover dit aspect en de allochtone werknemers positief/neutraal.
- **Competenties:**
Uit de cluster Competenties stonden de autochtonen negatief tegenover het aspect dat kennis optimaal wordt benut. De allochtonen gaven als antwoord positief/neutraal. Zij stonden juist negatief tegenover het aspect dat hun vaardigheden niet optimaal worden benut, terwijl de autochtonen hier juist positief over waren.
- **Discriminatie:**
Uit deze cluster gaven de autochtonen bij het actief tegengaan van discriminatie neutraal/positief als antwoord en de allochtonen neutraal.
- **Rolmodellen:**
Uit de cluster Rolmodellen staan de autochtone werknemers neutraal tegenover dit aspect. De allochtone werknemers gaven echter aan dat zij over de zichtbaarheid van rolmodellen neutraal/negatief staan en de mate van het aantal rolmodellen werd beantwoord als negatief.

Zoals uit deze paragraaf naar voren komt, wordt een aantal aspecten door de werknemers ervaren als negatief of neutraal. Dit geeft aan dat dit mogelijk een belemmering kan vormen om door te stromen naar hogere managementfuncties. Immers, enkele factoren uit de literatuur voor doorstroming worden niet (goed) toegepast in de praktijk. Dit leidt ons naar de laatste deelvraag, namelijk *'Tot welke aanbevelingen leiden de onderzoeksresultaten omtrent factoren die belemmerend zijn op de doorstroming naar hoger managementfuncties?'*. Deze vraag zal in de volgende paragraaf worden beantwoord.

5.1.2 Conclusie centrale vraag

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *onder welke voorwaarden stromen werknemers in fsk 12 en 13 door naar hogere managementfuncties bij de gemeente Rotterdam?*

Uit het conceptueel model kunnen de volgende factoren geïdentificeerd worden die invloed hebben op doorstroming:

- Focus op loopbaan en ontwikkeling,
- Rol/houding manager,
- Heldere communicatie,
- Open organisatiecultuur,
- Invoeren werk- privébeleid,
- Geschikte competenties,
- Geen discriminatie,
- Aantal rolmodellen in hogere managementfuncties en
- Mogelijkheden om te netwerken/lobbyen.

Uit de interviews komt naar voren dat er bij het hogere management de perceptie heerst dat de werknemer zelf initiatief moet nemen om zijn/haar kansen te vergroten om door te stromen. De essentie van hun visie is dat de werknemer zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen loopbaan. Dit hoort tot uiting te komen in de gewenste houding van de werknemer. Werknemers die willen doorstromen naar hogere managementfuncties horen een assertieve houding te hebben. Bovendien dienen zij zichzelf bij het management zichtbaar te maken over hun (geleverde) prestaties en competenties (middels netwerken). Met behulp van deze houding kunnen zij hun management overtuigen en zullen zij eerder geselecteerd worden om door te stromen dan werknemers die goed werk leveren, maar zichzelf op de achtergrond plaatsen. Dat binnen de gemeente een verschuiving heeft plaatsgevonden van lifetime employment naar lifetime employability (zie paragraaf 2.2.3) is duidelijk zichtbaar. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat enkele verbeteringen noodzakelijk zijn.

Met oog op het conceptueel model komt uit dit onderzoek namelijk een aantal belemmeringen naar voren die de werknemers in de praktijk ervaren omtrent doorstroming. Ten eerste speelt subjectiviteit een belangrijke rol bij het selecteren van potentials. Dit resulteert in een selectieproces waarbij de werknemers niet objectief worden beoordeeld op basis van vooraf opgestelde criteria. De gemeente Rotterdam heeft echter wel middelen om deze belemmering te reduceren, zoals de gesprekscyclus (zie paragraaf 1.2.2), maar deze worden in de praktijk niet (voldoende) gebruikt door de leidinggevenden. Ten tweede laat het aspect communicatie te wensen over. Het is niet bekend bij de werknemers hoe ze kunnen doorstromen en wat hun mogelijkheden zijn. De derde belemmering betreft de onduidelijke functie-eisen. Een vierde belemmering is dat loopbaangesprekken niet structureel worden gevoerd met de werknemers. De derde en vierde belemmeringen hebben tot gevolg dat de werknemers niet weten hoe ze zichzelf kunnen ontwikkelen in de richting van hun gewenste functie. Opvallend hierbij is dat bij de gemeente Rotterdam wel degelijk middelen aanwezig zijn om deze knelpunten aan te pakken, zoals het functiehuis (zie paragraaf 1.2.3), maar dat deze in praktijk niet (goed) kenbaar worden gemaakt bij de werknemers. De belemmeringen die geïdentificeerd zijn hebben te maken met de factoren:

- Focus op loopbaan en ontwikkeling,
- Rol/houding manager,
- Heldere communicatie en
- Geschikte competenties.

Naar aanleiding van de bovenstaande belemmeringen kan worden aangetoond dat de gemeente Rotterdam zichzelf ook op een aantal onderdelen kan verbeteren. Immers, de gemeente heeft ook een bepaalde mate van eigen verantwoordelijkheid te dragen met betrekking tot doorstroming van haar personeel. Als de bovenstaande knelpunten worden verbeterd zal dit

leiden tot een optimaler doorstroming naar fsk 14 en hoger. De overige factoren die tot uiting komen in het conceptueel model, worden in de praktijk naar behoren toegepast, waardoor geen aantoonbare reden aanwezig is voor verbetermaatregelen. Het betreft de factoren:

- Open organisatiecultuur,
- Invoeren werk- privébeleid,
- Geen discriminatie,
- Aantal rolmodellen in hogere managementfuncties en
- Mogelijkheden om te netwerken/lobbyen.

5.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten zal in deze paragraaf een aantal concrete, toepasbare verbeteradviezen opgesteld worden die moeten leiden tot een goede doorstroming naar hogere managementfuncties bij werknemers bij de gemeente Rotterdam. Dit is tevens de beantwoording van de laatste deelvraag, namelijk *‘Tot welke aanbevelingen leiden de onderzoeksresultaten omtrent factoren die belemmerend zijn op de doorstroming naar hogere managementfuncties?’*.

1. De gemeente moet haar focus op loopbaanpaden verbeteren

De werknemer die de ambitie heeft een hogere managementfunctie te vervullen, moet volgens de gemeente Rotterdam zelf initiatief nemen op het gebied van hun eigen loopbaan en bewust zijn van de mogelijkheden omtrent loopbaanontwikkeling. De visie van de gemeente Rotterdam is immers dat ze architect zijn van hun eigen loopbaan. Bovendien is de gemeente juist op zoek naar dat soort werknemers voor hogere managementfuncties. Er heeft als het ware een verschuiving plaats gevonden van lifetime employment naar lifetime employability (zie paragraaf 2.2.3). Concreet houdt dit in dat werknemers volgens de gemeente tijdens de gesprekscyclus zelf het voortouw dienen te nemen om deze gesprekken te eisen en te praten over hun loopbaan. Ook dienen ze zichzelf te etaleren/laten zien met betrekking tot hun (geleverde) prestaties en competenties. Dit kan middels netwerken met hun (in)direct leidinggevenden. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de meeste werknemers niet weten hoe ze door kunnen stromen naar hogere managementfuncties en dat dit proces volgens hen subjectief en niet transparant is. Deze aspecten vormen grote belemmeringen om door te stromen naar een hogere fsk.

Een belangrijke punt van aanbeveling voor de gemeente Rotterdam is dan ook de werknemers bewust te maken van hun visie omtrent de loopbaanpaden. Zo dienen leidinggevenden de werknemers (beter) te instrueren over hoe zij (bij goed functioneren) kunnen doorstromen. Dit kan bijvoorbeeld kenbaar gemaakt worden tijdens de gesprekscyclus. Tijdens deze gesprekken kan de leidinggevende de werknemer aangeven waar hij/zij staat in de organisatie en wat hij/zij nog moet doen/ontwikkelen om door te kunnen stromen. Dit middel heeft tot gevolg dat de werknemer beter weet hoe hij/zij kan doorstromen en is het doorstroomproces voor hen daardoor transparanter.

Een ander middel om deze belemmeringen te reduceren is coaching. Een suggestie is dat (getalenteerde) werknemers in fsk 12/13 gekoppeld kunnen worden met een werknemer uit fsk 14 en hoger (eventueel ook uit een ander domein). Deze suggestie kan verschillende vormen aannemen. Een milde vorm is dat de werknemer in fsk 12/13 enkele dagen meeloopt met de werknemer in fsk 14 en hoger. Een zwaardere vorm zou kunnen zijn dat hij/zij ook enkele werkzaamheden verricht die op fsk 14 en hoger niveau zijn. De gevolgen van deze suggestie zijn dat de werknemer in fsk 12/13 een duidelijker beeld heeft over de functie-eisen van fsk 14 en hoger, de paden om door te stromen duidelijker worden, de werknemer (bredere) ervaring opdoet en dat mogelijk nieuwe of andere inzichten bij de werknemer worden gecreëerd over bijvoorbeeld werkzaamheden en -processen. Deze gevolgen zullen de doorstroomkansen van de werknemer doen verhogen.

2. Werknemers in fsk 12/13 dienen mobiliteitsbereid te zijn

Uit dit onderzoek is gebleken dat vele werknemers in kolommen denken om door te stromen (de zogenaamde verticale doorstroming). Uit interviews en literatuur (zie paragraaf 2.2.3) is naar voren gekomen dat het vaak efficiënter is om een horizontale stap te maken, de zogenaamde verbredingstap, om vervolgens door te stromen (diagonale doorstroming). Indien een werknemer een hoge mobiliteitsbereidheid heeft, kan hij/zij bredere ervaring hebben dan hun collega's, waardoor zij zich onderscheiden ten opzichte van de rest en is de kans groter dat ze voor diverse hoge functies in aanmerking komen. Immers, werknemers die in meerdere domeinen hebben gewerkt, hebben over het algemeen meer inzichten in meerdere invalshoeken en zijn meer organisatie- en omgevingsbewust. Bovendien ontwikkelen ze (mogelijk) kennis en vaardigheden die niet alleen in hun huidige functie van belang zijn, maar ook overdraagbaar naar de volgende (hogere) functie. Deze aspecten leiden tot vergroting van de kansen om door te groeien naar een hogere functie. Het is dan ook aan te bevelen dat werknemers in fsk 12/13 mobiliteitsbereid dienen te zijn en dat ze ook kansen aangrijpen om te werken in andere domeinen.

3. Leidinggevenden dienen zich structureel te houden aan de gesprekscyclus

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de werknemers het beeld hebben dat hun kwaliteiten niet systematisch in kaart worden gebracht. Dit heeft tot gevolg dat de leidinggevenden, volgens de werknemers, niet weten wat voor kwaliteiten ze in huis hebben. Binnen de gemeente Rotterdam is de zogenaamde gesprekscyclus ingevoerd waarbij de leidinggevenden functionerings-, beoordelings-, en plangesprekken op structurele basis dienen te voeren met haar werknemers (zie paragraaf 1.2.2 voor verdere uitleg). Het is dan ook aan te bevelen dat deze gesprekken daadwerkelijk structureel gevoerd wordt door de leidinggevenden. Vaak worden de eerste twee soorten gesprekken wel gevoerd, maar wordt het plangesprek verzuimd. Per dienst wordt (naar eigen zeggen) bijgehouden hoe vaak gesprekken met de werknemers zijn gevoerd. Deze digitale verwerkingen worden vervolgens gecontroleerd op aantal. Pas als de percentages van deze afgenomen gesprekken te laag is wordt ingegrepen bij de desbetreffende dienst. Echter, de gemeente Rotterdam zou juist moeten sturen naar zo hoog mogelijke percentages en moet niet pas ingrijpen als het aantal gesprekken te laag is. Dan is het namelijk al te laat. Overigens kunnen de werknemers deze gesprekken weliswaar claimen, maar de leidinggevenden horen ook een bepaalde verantwoordelijkheid op zich te nemen. Het behoort tenslotte ook tot hun takenpakket. Indien de leidinggevenden hierdoor een te drukke werkbelasting krijgen of iets dergelijks, zouden de plangesprekken ook afgenomen kunnen worden door andere professionals. Deze gesprekken zijn namelijk niet al te werkinhoudelijk van aard, maar voornamelijk gericht op de ontwikkelingsdoelen van de werknemer. Functionerings- en beoordelingsgesprekken kunnen echter niet overgenomen worden door anderen, omdat kennis van het functioneren van de werknemer vereist is. In praktijk komt dit vaak neer op de leidinggevende waar de werknemer frequent mee te maken krijgt.

4. De functie-eisen (het zogenaamde functiehuis) dienen beter gecommuniceerd te worden naar de werknemers in fsk 12/13

Een duidelijke belemmering die in dit onderzoek naar voren komt is dat de werknemers van mening zijn dat het doorstroomproces niet transparant en subjectief verloopt. Hiermee gepaard ervaren ze ook dat opgestelde functie-eisen van fsk 14 en hoger niet (duidelijk) zijn. Gedurende dit onderzoek is het Concernbreed Functiehuis ingevoerd. De essentie van dit functiehuis is meer gestroomlijnde en uniforme functies, functietitels en -beschrijvingen, zodat doorstroming en het uitzetten van loopbaanpaden vergemakkelijkt kan worden (zie paragraaf 1.2.3). Hierdoor is het ook mogelijk dat werknemers gelijke kansen (kunnen) hebben om door te stromen naar hogere functies, omdat de werknemer beter zicht heeft op de richting waar hij/zij zich (nog) moet ontwikkelen om te voldoen aan de functie-eisen van de gewenste functie. Door onderscheid te maken in de eisen is het tevens mogelijk deze te concretiseren, waardoor subjectiviteit verminderd kan worden bij de beoordeling van de werknemer. Aangezien dit functiehuis nog niet geheel bekend is bij de werknemers, hetgeen blijkt uit dit onderzoek, is te

adviseren dat het middel functiehuis duidelijk gecommuniceerd moet worden naar de werknemers in fsk 12/13 door de afdelingen Communicatie of P&O van de diverse diensten. Dit kan middels communicatiemiddelen zoals intranet, workshops, brochures, lunchbijeenkomsten of werkoverleggen.

5.3 Discussie

In deze paragraaf komen discussiepunten van dit onderzoek aan bod. Aansluitend worden in de tweede subparagraaf suggesties gegeven voor verder onderzoek.

5.3.1 Discussie

Een eerste discussiepunt is dat in paragraaf 3.3 bij de personeelssamenstelling naar diversiteit (etniciteit) een andere definitie van etniciteit gehanteerd wordt dan in dit onderzoek. In dit onderzoek wordt het begrip allochtoon volgens de definitie van het Centraal Bureau voor de Statistiek gehanteerd, terwijl bij de tabellen de definitie van armoede gehanteerd is van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Dit kan leiden tot vertekende cijfers van de personeelssamenstelling naar etniciteit bij de gemeente Rotterdam.

Een tweede punt van aandacht is dat het begrip allochtoon in dit onderzoek niet gedifferentieerd is, omdat het aantal allochtone werknemers bij de gemeente Rotterdam in fsk 12/13 te laag is om significanties te bepalen. Dit suggereert dat één categorie allochtonen bestaat, terwijl er diverse categorieën zijn met een verscheidenheid aan cultuur, etniciteit, geschiedenis, godsdienst en positie (Van der Werf, 2002:15), waar geen rekening mee is gehouden in dit onderzoek. Dit heeft tot gevolg dat de meningen van de allochtonen onderling ook enigszins kunnen verschillen van elkaar. Nu zijn al deze (mogelijke) uiteenlopende meningen gebundeld in één groep.

Een derde discussiepunt is de vraag of het huidige beleid van de gemeente omtrent doorstroming wenselijk is. Momenteel heerst namelijk het idee bij het hogere management van de gemeente dat de werknemer zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen loopbaan. De vraag is echter in hoeverre de gemeente zelf ook haar verantwoordelijkheid moet nemen. Immers, alle betrokken partijen willen een optimale doorstroming, maar het moet wel van twee kanten komen. In dit onderzoek zijn duidelijke verschillen in perceptie tussen de werknemers en de overige partijen, wat aangeeft dat de mate van verantwoordelijkheid van de partijen een grijs gebied is.

Een vierde aspect dat enige aandacht behoeft is dat in dit onderzoek bij de factoren geen onderscheid is gemaakt naar de mate van belang om door te stromen. Dit wekt de indruk dat alle factoren evenveel invloed hebben op doorstroming en dat ze allen even belangrijk zijn. In de praktijk is dit echter niet het geval. Dit heeft tot gevolg dat sommige aanbevelingen (mogelijk) belangrijker kunnen zijn dan andere aanbevelingen. Het is echter onbekend welke dit zijn.

Een vijfde punt van aandacht is de e-mailadressenlijst van de werknemers in fsk 12 en 13 die gebruikt is om werknemers te verzoeken de enquête in te vullen. Zoals in paragraaf 4.1 naar voren komt heeft de afdeling HR-diensten een e-mailadressenlijst geleverd aan de onderzoeker van alle werknemers in fsk 12 en 13 (in 2009 kwam dit neer op 1.352 werknemers). Echter, bij 150 werknemers ontbrak het e-mailadres. Ook kwam bij het versturen van de uitnodiging om de enquête in te vullen een aantal e-mailadressen retour, omdat het e-mailadres niet juist bleek. Tevens was er een aantal respondenten die niet vielen in de doelgroep fsk 12 of 13. Dit impliceert dat het bestand vervuld was, waardoor mogelijk niet alle werknemers in fsk 12 en 13 zijn uitgenodigd om de enquête in te vullen.

Tot slot is in dit onderzoek de factor communicatie apart genomen, terwijl deze factor ook deels onder andere factoren kan vallen, zoals loopbaan & ontwikkeling en manager. Dit heeft tot gevolg dat bepaalde belemmerende, dan wel bevorderende factoren op het gebied van communicatie, niet duidelijk gedifferentieerd zijn.

5.3.2 *Verder onderzoek*

Indien onderzoekers ook onderzoek willen verrichten naar doorstroming of willen voortborduren op dit onderzoek, kan een aantal suggesties gedaan worden.

De eerste suggestie heeft betrekking op differentiatie naar etniciteit. Thans is in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen autochtoon en allochtoon, waardoor niet bekend is uit welk land de allochtoon afkomstig is. Dit wekt de indruk dat één categorie allochtonen bestaat, terwijl er diverse categorieën bestaan met een verscheidenheid aan cultuur, geschiedenis, godsdienst en positie. Bovendien kwam in paragraaf 4.5 en 4.6 naar voren dat wel degelijk relatieve verschillen te onderscheiden zijn in de antwoorden van autochtone en allochtone werknemers. Echter, in dit onderzoek was het niet mogelijk om etniciteit verder te differentiëren, omdat de gemeente Rotterdam niet beschikt over deze gegevens van haar personeel. Zo is bijvoorbeeld niet bekend hoeveel allochtonen de gemeente in dienst heeft volgens de definitie van CBS. De reden waarom de gemeente niet beschikt over deze cijfers heeft te maken met de allochtone werknemers zelf die bij de gemeente werkzaam zijn. Zij hebben vanwege bepaalde redenen moeite met het begrip 'allochtoon'. Zo moet bijvoorbeeld een werknemer die in dienst treedt formulieren invullen met vragen zoals geboorteland van de werknemer en geboorteland van zijn/haar ouders. Het komt regelmatig voor dat de werknemer deze vragen niet beantwoordt. Aangezien bij de gemeente Rotterdam niet bekend is waarom ze deze vragen niet willen invullen, kan een suggestie gegeven worden om hier onderzoek naar te doen; wat zijn de redenen dat allochtone werknemers niet geassocieerd willen worden met het begrip 'allochtoon'? Door hier onderzoek naar te doen kan de gemeente Rotterdam (meer) inzicht krijgen in deze situatie, wat mogelijk uiteindelijk kan leiden tot het bijwerken van haar personeelsbestand naar etniciteit. Immers, vooral in dit onderzoek zou het mogelijk interessant zijn om etniciteit verder te differentiëren. Hierdoor zou het mogelijk kunnen zijn om meer helderheid te verschaffen worden in hoeverre etniciteit, de afkomst van de allochtoon, een rol speelt bij het vraagstuk met betrekking tot doorstromen.

Een tweede suggestie is om soortgelijk onderzoek te verrichten waarbij de variabele leeftijd wordt onderzocht. Gezien de grote omvang van dit onderzoek is niet gekozen om dit aspect te onderzoeken. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de gemeente Rotterdam de focus legt op jonge werknemers. Zij hebben hierdoor meer kans om door te stromen dan oudere werknemers. Een verklaring hiervoor is de combinatie van vergrijzing in Nederland, verjonging in Rotterdam en de personeelsbezuinigingen bij de gemeente Rotterdam. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de gemeente de ambitie heeft om de (relatief vergrijzde) leeftijdsopbouw van het personeel te verjongen. De gemeente wil hierdoor continuïteit waarborgen voor de langere periode, in plaats van te kiezen voor de vijftigers, met tot gevolg dat alleen continuïteit voor de korte termijn wordt gewaarborgd. Door het aspect leeftijd mee te nemen in het vervolgonderzoek is het mogelijk om eventuele verschillen in percepties bij jongere en oudere werknemers te identificeren.

Een derde suggestie is om onderzoek te doen naar de huidige inzet van communicatiemiddelen omtrent doorstroming bij de gemeente Rotterdam. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat werknemers zeer negatief tegenover het aspect communicatie staan bij de gemeente, omdat informatie met betrekking tot doorstroming niet aanwezig is of niet makkelijk toegankelijk. Vanwege de omvang van dit onderzoek is echter geen nader onderzoek verricht naar hoe dit verbeterd kan worden en welke communicatiemiddelen het meest effectief zijn. Er zou dan ook vervolgonderzoek verricht kunnen worden naar welke (communicatie)middelen effectief zijn om informatie omtrent doorstroming over te brengen aan werknemers.

Tot slot is het ook mogelijk om onderzoek te doen naar de mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten van dit onderzoek in andere fsk's, gemeenten of publieke organisaties. Dit kan op een toetsende manier onderzocht worden.

Literatuurlijst

A+O-Fonds Gemeenten (2004). *Ontwikkeling en doorstroom van divers talent*. Macori Consult BV, Utrecht.

Aken, van T. & Plaisir, K. (1987). *Leerboek Sociaal Beleid*. VUGA, Den Haag.

Bakas, A. & Wolde, van H. (1997). *Blikken zonder blozen*. Stichting IVIO, Stichting Cinop, Dexter BV, Lelystad.

Baerts, A., N. Deschacht & M. Guerry (2008). *Carrières van vrouwen en mannen: een literatuurstudie*. Vrije universiteit, Brussel.

Bekkers, H. (2010). 'Vacaturestop jaagt jongeren weg', in: *Binnenlands Bestuur*, nr. 6, p. 19.

Bestuursdienst Gemeente Rotterdam. *Gemeente bezuinigt op personeelslasten*. [http://sjaan.rotterdam.nl/Bestuursdienst:Gemeente_bezuinigt_op_personeelslasten]. 3 februari 2010.

Bestuursdienst Gemeente Rotterdam. *Afdeling MD*. [http://sjaan.rotterdam.nl/Concern:Afdeling_MD]. 11 februari 2010.

Bestuursdienst Gemeente Rotterdam. *Ontwikkeling management*. [http://sjaan.rotterdam.nl/ICR:Ontwikkeling_Management]. 11 en 15 februari 2010.

Bestuursdienst Gemeente Rotterdam. *Management Doorstroom Programma (MDP)*. [http://sjaan.rotterdam.nl/ICR:Ontwikkeling_Management]. 15 februari 2010.

Bestuursdienst Gemeente Rotterdam. *Hoger Management*. [http://sjaan.rotterdam.nl/ICR:Hoger_Management]. 15 februari 2010.

Bestuursdienst Gemeente Rotterdam. *Waar de Boot vol van is*. [http://sjaan.rotterdam.nl/dsv:waar_de_boot_vol_van_is_-_31_januari_2010]. 2 maart 2010.

Bestuursdienst Gemeente Rotterdam. *Gesprekscyclus*. [<http://sjaan.rotterdam.nl/ICR:gesprekscyclus>]. 4 augustus 2010.

Bestuursdienst Gemeente Rotterdam. *Concernbreed Functiehuis*. [http://sjaan.rotterdam.nl/concern:concernbreed_functiehuis]. 4 augustus 2010.

Bestuursdienst Gemeente Rotterdam (2009). *Vraagbaak 2009-2010*. OBT, Den Haag.

Brink, van den H. M. & Groot, W. (1994). *Obstakels: vrouwen tussen arbeidsmarkt en gezin*. Amsterdam University Press, Amsterdam.

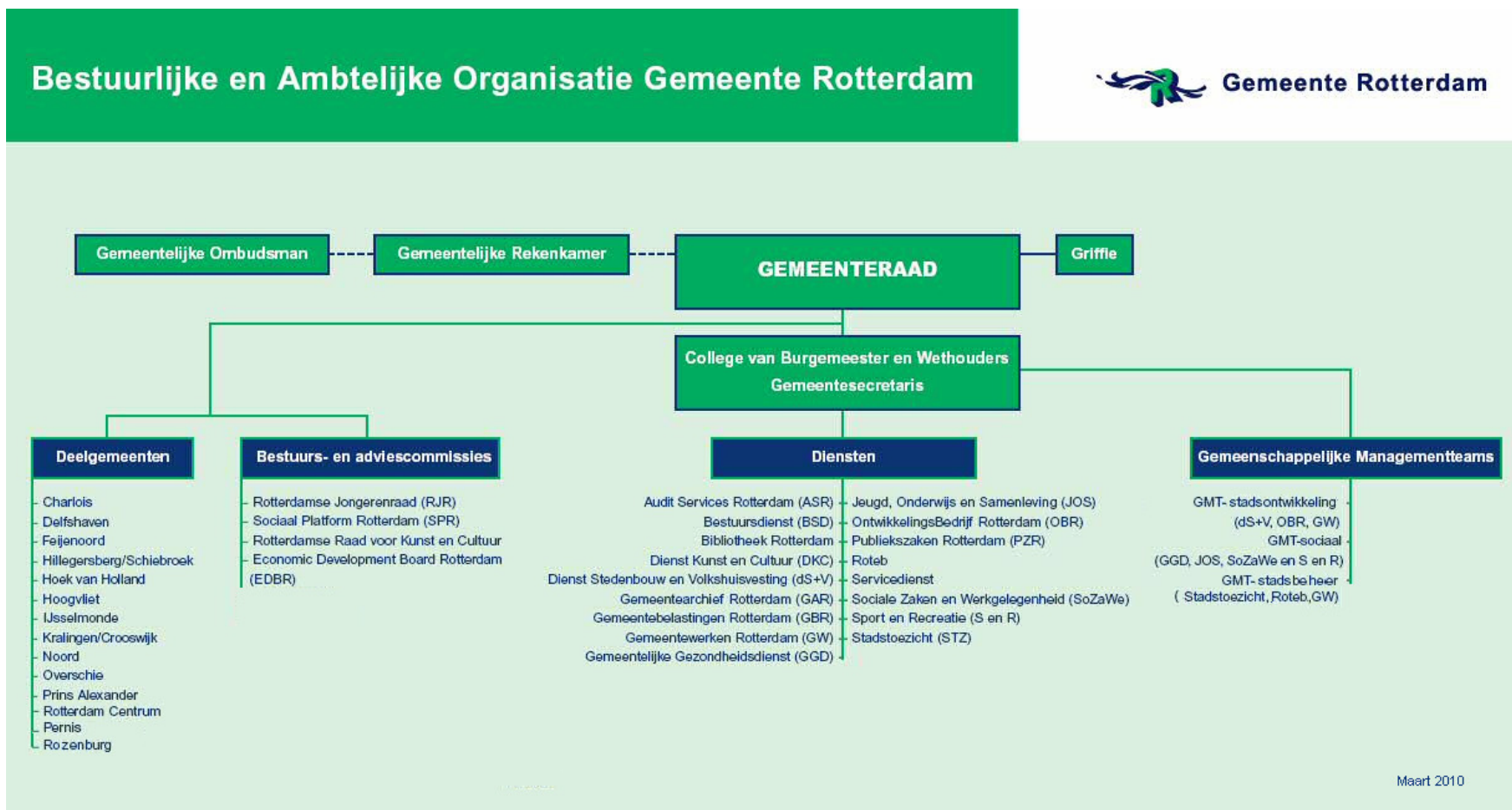
Centraal Bureau voor de Statistiek. *Standaarddefinitie allochtonen*. [<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/26785779-AAFE-4B39-AD07-59F34DCD44C8/0/index1119.pdf>]. 1 maart 2010.

Centraal Bureau voor de Statistiek. *Armoede*. [<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=2145>]. 2 maart 2010.

- Essed, P. & Graaff, de M. (2002). *De actualiteit van diversiteit*. FORUM, Utrecht.
- Gemeente Rotterdam (2010). *Coalitieakkoord 2010-2014 'Ruimte voor talent en ondernemen'*. Gemeente Rotterdam, Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam (2008). *Sociaal Jaarverslag 2008 en Arbojaarrapportage 2008*. Roteb Impact, Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam (2009). 'Korten op aantal managers', in: *Stadswerker*, nr. 38, p. 1.
- Gemeente Rotterdam (2005). '*Verzorgen van continuïteit in goed management*'. Gemeente Rotterdam, Rotterdam.
- Gibson, D.E. (2003). 'Developing the professional self-concept: role mode construals in early, middle and late career stages', in: *Organization science*, nr. 14(5), p. 591-610.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2008). *Personeelsmanagement*. Pearson Education, Amsterdam.
- Handy, C.H. (1981). *Managementgoden*. Kluwer, Deventer.
- Harrison, R. (1972). 'Understanding our organisation's character', in: *Harvard Business Preview 1972*, p. 119-128.
- Janssen, M. & Rijk, de M. (1994). *Door het glazen plafond*. Countinho, Bussum.
- Janssen, M. (2002). *Methodiek intercultureel personeelsmanagement*. Nelissen, Soest.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational behaviour*. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2000). *Management en organisatie*. EPN, Houten.
- Klarus, R. (1998). *Verzilveren van competenties*. STAOS, Wageningen.
- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Wolters Noordhoff, Groningen.
- Kouzes, J.M & Posner, B.Z. (1989). *The leadership challenge*. Jossey Bass, San Francisco.
- Lingsma, M. & Scholten, M. (2001). *Coachen op competenties*. Nelissen, Soest.
- Manders, F & Biemans, P. (2007). *HRM voor managers*. Boom onderwijs, Amsterdam.
- Meijer, M. (1998). *Doorstroom in organisaties: over de effecten van functieverandering voor personeel en organisatie*. Repro-Zuid KM, Glouster.
- Michels, W.J. (2006). *Communicatie: handboek*. Wolters Noordhoff, Groningen/Houten.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. *Gemeente Rotterdam*. [<http://www.diversiteitsindex.nl/onderwerpen/goede-voorbeelden-en/formats/gemeente-rotterdam>]. 2 maart 2010.

- Ministerie van Binnenlandse Zaken (2009). *Diversiteitsindex*. Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2003). *Ambassadeursnetwerk 2003*. Printvisie, Ridderkerk.
- Moorer, R.G. (2006). *HRM: een brede kennismaking*. Thieme Meulenhoff, Utrecht/Zutphen.
- Noort, van L. & Pelgröm, C. (2008). *Op zoek naar de kracht van verschil*. FORUM, Utrecht.
- Noomen, J.L. (2004). *Integraal personeelsmanagement*. Nelissen, Soest.
- Nuyens, H. (2005). *Waarom vrouwen geen baas worden*. Ten Have, Leuve.
- Olde, de, C.P. & Slinkman E., (1999). *Het glazen plafond: een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Elseviers Bedrijfsinformatie, Den Haag.
- Oracle HR Gemeente Rotterdam (2009.). *Verdeling personeelsomvang naar diversiteit per FSK, 2006-2007-2008-2009*. Oracle HR, Rotterdam.
- Portegijs, W. (1998). *Eerdaags evenredig?* SDU, Den Haag.
- Rosenfeld, R.A. Van Buren, M.A. & Kallenberg, A.L. (1998). 'Gender differences in supervisory authority', in: *Social science research*, nr. 27(1), p. 23-49.
- Schendelen, van M.P.C.M., (1993). *Nederlandse lobby's in Europa*. SDU, Den Haag.
- Siebers, H. (2001). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Lemma, Utrecht.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. (2006). 'Constructing a professional identity. How youg femal managers use role models', in: *Women in Management review*, nr. 21(51), p. 67-81.
- Smits, J. & Edens, R. (2006). *Onderzoek met SPSS en Excel*. Pearson Education, Amsterdam.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum, Assen.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management: a critical text*. Routledge, Londen.
- Thiel, van S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek*. Countinho, Bussum.
- Van Dale. *Woordenboek*.
[\[http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=rolmodel\]](http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=rolmodel). 10 mei 2010.
- Vocht, de A. (2006). *Basishandboek SPSS 14*. Bijleveld Press, Utrecht.
- Werf, van der S. (2002). *Allochtonen in de multiculturele samenleving*. Countinho, Bussum.
- Wit, de D. (1998). *Netwerken als strategie*. Samsom, Alphen aan den Rijn.

Bijlage 1 Organogram gemeente Rotterdam



Bijlage 2 Het Rotterdams Functiehuis

STRATEGISCH	19				algemeen directeur A			
	18				algemeen directeur B			
	17				algemeen directeur C			
	16				manager A			
	15				algemeen directeur D			
STRATEGISCH/ TACTISCH	14		beleidsadviseur A	beleidsadviseur A	algemeen directeur E	project of progr. manager A		
	13		beleidsadviseur B	beleidsadviseur B	algemeen directeur F	project of progr. manager B	academisch expert A	
	12		beleidsadviseur C	beleidsadviseur C	hoofd beleid A	project of progr. manager C	academisch expert B	
	11	expert A	expert A	beleidsadviseur D	hoofd beleid B	project of progr. manager D	academisch expert C	
TACTISCH/ OPERATIONEEL	10	expert B	expert B	beleidsmedewerker A	hoofd beleid C	project of progr. manager E	expert A	expert A / inspecteur A
	9	expert C	expert C	beleidsmedewerker B	hoofd beleid D	project of progr. Manager F	expert B	expert B / inspecteur B
	8	vakspecialist A	vakspecialist A		teamleider/chef A		expert C	expert C / inspecteur C
OPERATIONEEL	7	vakman A	vakman A		teamleider/chef B		vakspecialist A	vakspecialist A / inspecteur D
	6	vakman B	vakman B		teamleider/chef C		vakspecialist B	vakspecialist B / inspecteur E
	5	medewerker A	medewerker A		teamcoördinator A /chef A		vakspecialist C	vakspecialist C / handhaver A
	4	medewerker B	medewerker B		teamcoördinator B /chef B		vakman A	vakman A / handhaver B
	3	medewerker C	medewerker C		teamcoördinator C /chef C		vakman B	vakman B / handhaver C
	2						medewerker A	medewerker A
	1						medewerker B	medewerker B

Publieksfunctie	Uitvoering	Beleid	Leidinggeven	Project- en programma- management	Ondersteuning	Toezicht & Handhaving
-----------------	------------	--------	--------------	--------------------------------------	---------------	-----------------------

Rotterdams Functiehuis versie maart 2009

Bijlage 3 Verdeling totale personeelsomvang naar bezetting

Verdeling personeelsomvang naar diversiteit per FSK, 2006 t/m 2009								
Bezetting								
	Aantal				%			
FSK	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
1	1080	943	816	743	7,7 %	6,8 %	5,7%	5,0%
2	311	290	290	290	2,2 %	2,1 %	2,0%	1,9%
3	650	634	661	655	4,7 %	4,6 %	4,6%	4,4%
4	1391	1441	1429	1125	10,0 %	10,4 %	9,9%	7,5%
5	1035	927	875	1186	7,4 %	6,7 %	6,1%	8,0%
6	1410	1482	1561	1554	10,1 %	10,7 %	10,9%	10,4%
7	1312	1227	1336	1410	9,4 %	8,8 %	9,3%	9,5%
8	1396	1342	1443	1563	10,0 %	9,7 %	10,0%	10,5%
9	1442	1444	1504	1619	10,3 %	10,4 %	10,5%	10,9%
10	1231	1257	1336	1390	8,8 %	9,1 %	9,3%	9,3%
11	1274	1347	1436	1529	9,1 %	9,7 %	10,0%	10,3%
12	706	747	821	889	5,1 %	5,4 %	5,7%	6,0%
13	375	394	428	463	2,7 %	2,8 %	3,0%	3,1%
14	139	165	177	198	1,0 %	1,2 %	1,2%	1,3%
15	84	91	109	113	0,6 %	0,7 %	0,8%	0,8%
16	32	27	19	30	0,2 %	0,2 %	0,1%	0,2%
17	25	26	31	34	0,2 %	0,2 %	0,2%	0,2%
18	6	5	6	6	0,0 %	0,0 %	0,0%	0,0%
19	6	6	7	6	0,0 %	0,0 %	0,0%	0,0%
Afwezig ³	46	90	93	100	0,3 %	0,6 %	0,6%	0,7%
Totaal Concern	13951	13885	14378	14903	100,00 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

³ Dit zijn werknemers waarvan nog niet duidelijk is in welk fsk ze (komen te) zitten

Bijlage 4 Verdeling totale personeelsomvang naar geslacht

Verdeling personeelsomvang naar diversiteit per FSK, 2006 t/m 2009								
Geslacht								
	M				V			
FSK	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
1	781	689	605	550	299	254	211	193
2	264	246	243	246	47	44	47	44
3	455	442	470	476	195	192	191	179
4	997	1018	1007	809	394	423	422	316
5	473	416	398	602	562	511	477	584
6	443	464	484	495	967	1018	1077	1059
7	598	504	529	531	714	723	807	879
8	787	736	789	837	609	606	654	726
9	772	702	713	729	670	742	791	890
10	721	749	781	808	510	508	555	582
11	827	845	865	897	447	502	571	632
12	463	472	503	535	243	275	318	354
13	270	273	287	296	105	121	141	167
14	113	125	133	151	26	40	44	47
15	66	73	84	81	18	18	25	32
16	25	21	13	22	7	6	6	8
17	20	19	26	29	5	7	5	5
18	4	4	5	6	2	1	1	0
19	6	5	6	5	0	1	1	1
Afwezig ⁴	25	61	50	49	21	29	43	51
Totaal Concern	8110	7864	7991	8154	5841	6021	6387	6749

⁴ Dit zijn werknemers waarvan nog niet duidelijk is in welk fsk ze (komen te) zitten

Bijlage 5 Verdeling totale personeelsomvang naar etniciteit

Verdeling personeelsomvang naar diversiteit per FSK, 2006 t/m 2009				
Etniciteit				
FSK	2006	2007	2008	2009
1	700	622	530	470
2	158	142	157	163
3	263	283	298	300
4	338	375	384	246
5	314	270	238	372
6	468	460	484	461
7	391	308	344	371
8	304	260	261	282
9	269	269	288	306
10	154	132	146	153
11	123	92	107	124
12	63	39	42	51
13	14	11	12	12
14	5	5	7	7
15	5	0	0	0
16	0	0	0	1
17	1	0	0	0
18	0	0	0	0
19	2	1	1	1
Afwezig ⁵	9	10	3	3
Totaal Concern	3581	3279	3302	3323

⁵ Dit zijn werknemers waarvan nog niet duidelijk is in welk fsk ze (komen te) zitten

Bijlage 6 Vragenlijst medewerkers in fsk 12/13

Beste heer/mevrouw,

De gemeente Rotterdam is voortdurend bezig om haar interne MD- en mobiliteitsbeleid te optimaliseren. Vooral in deze periode vinden veel ontwikkelingen op het gebied van personeel plaats. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan bezuinigingen op het personeel en een toename van diversiteit in het personeelsbestand.

Deze ontwikkelingen leiden tot een toenemende druk op de gemeente Rotterdam. Om deze ontwikkelingen om te zetten in kansen, heeft de afdeling Concern HR in samenwerking met de afdeling MD van de Bestuursdienst, de Erasmus Universiteit opdracht gegeven om onafhankelijk onderzoek te verrichten naar de factoren die van invloed zijn op de doorstroming naar hogere managementfuncties (fsk 14 en hoger) in relatie tot persoonlijke kenmerken.

Middels dit onderzoek krijgt de gemeente Rotterdam (nieuwe) inzichten over de bevorderende en belemmerende aspecten omtrent de huidige doorstroming. Uw mening en ervaringen zijn dan ook uitermate van belang voor dit onderzoek, zodat de huidige doorstroming geoptimaliseerd kan worden. Er wordt dan ook op prijs gesteld als u deze enquête omtrent de huidige doorstroming invult.

Het invullen van deze vragenlijst is *anoniem* en zal ongeveer 7 à 10 minuten in beslag nemen. De sluitingsdatum van deze vragenlijst is op 30 juni 2010, waarna rond september de resultaten van dit onderzoek gepubliceerd zullen worden op Sjaan.

Indien u vragen heeft, kunt u gerust met mij contact opnemen via onderstaande gegevens.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Carin Mataw
Student Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie & Management
Erasmus Universiteit
Tel: 06- 532 67 772
E-mail: c.mataw@bsd.rotterdam.nl

De volgende vragen gaan over uw persoonlijke kenmerken

1. Wat is uw leeftijd?

... jaar

2. Wat is uw geslacht?

- man
- vrouw

3. Wat is uw geboorteland?

- Nederland
- Anders, namelijk...

4. Wat is het geboorteland van uw vader?

- Nederland
- Anders, namelijk...

5. Wat is het geboorteland van uw moeder?

- Nederland
- Anders, namelijk...

6. Wat is uw hoogst *voltooide* opleiding?

- mavo of lager
- middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
- havo/vwo
- hoger beroepsonderwijs (hbo)
- universitair/wetenschappelijk onderwijs (wo)

De volgende vragen gaan over uw huidige baan bij de gemeente Rotterdam

7. Wat is uw functie?

8. In welk functionele salarisklasse zit u?

- 12
- 13
- overig

9. Hoeveel jaar zit u in u huidige functionele salarisklasse?

... jaar

10. Bij welke dienst bent u momenteel werkzaam?

- Audit Services Rotterdam (ASR)
- Bestuursdienst (BSD)
- Bibliotheek Rotterdam
- Dienst Kunst en Cultuur (DKC)
- Dienst Openbaar Onderwijs (dOO)
- Dienst Publiekszaken Rotterdam (PZR)
- Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V)
- Gemeentearchief Rotterdam (GAR)
- Gemeentebelastingen Rotterdam (GBR)
- Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD)
- Gemeentelijke Ombudsman (GOM)
- Gemeentelijke Rekenkamer
- Gemeentewerken Rotterdam (GW)
- Griffie
- Jeugd, Onderwijs en Samenleving (JOS)
- OntwikkelingsBedrijf Rotterdam (OBR)
- Roteb
- Servicedienst Rotterdam (SDR)
- Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe)
- Sport en Recreatie (S en R)
- Stadstoezicht (STZ)
- Voormalige Organisaties in Liquidatie (VOIL)
- Overig

11. Hoeveel uur per week werkt u volgens uw arbeidscontract?

... uur

De volgende vragen gaan over organisatie- en beleidsaspecten m.b.t. uw huidige baan

12. Kunt u aankruisen in hoeverre u eens bent met de volgende uitspraken?

	Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Absoluut niet mee eens	n.v.t.
1. Ik heb de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger bij de gemeente Rotterdam						
2. Ik weet hoe ik kan doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam						
3. Er worden beoordelings- en functioneringsgesprekken met mij gevoerd						
4. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd						
5. Er is loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching, beschikbaar						
6. Voor functies in fsk 14 en hoger zijn functie-eisen opgesteld						
7. Er is informatie beschikbaar over loopbaanontwikkeling						
8. Ik kan gebruik maken van loopbaanadvisering						
9. Mijn leidinggevende zet zich in voor mijn persoonlijke ontwikkeling						
10. Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om mijn ambities en interesses na te streven						
11. Mijn afdeling is te typeren als een open organisatiecultuur, waar mijn collega's open staan voor nieuwe collega's, managementstijlen en ideeën						
12. Ik denk dat je binnen de gemeente Rotterdam een hogere managementfunctie goed kan combineren met privéleven						
13. Mijn vaardigheden worden optimaal benut in mijn huidige functie						

	Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Absoluut niet mee eens	n.v.t.
14. Mijn kennis wordt optimaal benut in mijn huidige functie						
15. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht						
16. Om een hogere managementfunctie te bemachtigen, moet je over aanpassingsvermogen beschikken						
17. Er zijn zichtbare rolmodellen aanwezig in hogere managementfuncties bij de gemeente Rotterdam						
18. Discriminatie wordt actief tegengegaan door mijn leidinggevende en collega's						
19. Er zijn mogelijkheden aanwezig om te netwerken met mijn (in)direct leidinggevend(en) (bijv. netwerkbijeenkomsten)						
20. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger						

13. Kunt u aankruisen in hoeverre u tevreden bent over de volgende aspecten omtrent uw huidige baan?

	Zeer tevreden	Tevreden	Neutraal	Niet tevreden	Zeer ontevreden	n.v.t.
1. De kwaliteit van beoordelings- en functioneringsgesprekken						
2. De kwaliteit van loopbaangesprekken						
3. De kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching						
4. De duidelijkheid van opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger						
5. De kwaliteit van informatie over loopbaanontwikkeling						

	Zeer tevreden	Tevreden	Neutraal	Niet tevreden	Zeer ontevreden	n.v.t.
6. De mate waarin uw afdeling openstaat voor nieuwe collega's, managementstijlen en ideeën						
7. De manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar een hogere managementfunctie						
8. De mate van het aantal zichtbare rolmodellen in hogere managementfuncties bij de gemeente Rotterdam						
9. Beschikbaarheid van voorzieningen voor het combineren van werk en privé zoals flexibele werktijden en verlofregeling bij uw huidige baan						
10. De afwezigheid van discriminatie door uw leidinggevende en/of collega's (gevoel van uitsluiting, pestgedrag of discriminerende grapjes)						
11. De kwaliteit van communicatiemiddelen omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger						
12. De kwaliteit van informatie omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger						

Afsluiting

14. Zijn er nog aspecten van invloed op de doorstroming naar fsk 14 en hoger, die niet aan orde zijn geweest, maar wel volgens u van belang zijn?

- Nee
- Ja, namelijk

15. Heeft u wellicht nog suggesties en/of opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Bijlage 7 Interviewverslagen medewerkers in fsk 12/13

Interviewverslag 1, d.d. 01-07-2010

Persoonlijke kenmerken:

- Leeftijd: 53 jaar
- Geslacht: vrouw
- Etniciteit: allochtoon
- Functionele salarisklasse: fsk 13 en per 1 juli 2010 fsk 14
- Aantal uur werkweek: 32 uur en per 1 juli 2010 36 uur

Algemeen:

1. Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?
Sinds vorig week heb ik een klus erbij, waardoor ik naar fsk 14 ga en dus fulltime ga werken, dus ja. Ik heb hierbij helemaal niet te maken gehad met de afdeling MD. Zij stonden hier geheel buiten.
2. Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?
Ik had er wel mijn ideeën over. Dat was volgens mij van verschillende factoren afhankelijk. Een van de opties was een andere baan zoeken, omdat ik projectmanager ben en binnen het huidige functiehuis heb je A, B, C en D, waarbij A een senior plek is. Dus op een gegeven moment zit je in je hoogste schaal en denk je: wat nu? Het grappige is dat door de reorganisatie en functiehuis niet alleen A, B, C en D, maar ook de zwaardere manager mogelijk zijn. Dus ging ik meteen van A naar C. Ik had al een keer bezwaar aangetekend voor een soort administratieve overplaatsing, van A naar C, omdat ik in feite werk doe, dat op niveau fsk 14 ligt. Alleen kan je niet doorstromen, want A is de hoogste. Er zijn natuurlijk wel uitzonderingen, maar dan hebben ze bijvoorbeeld weer geen vervanger voor je, dan krijg je dat soort dingen te horen. Ik werd dan ook aan het denken gezet; hoe nu verder? Ik ben natuurlijk al 53 en op een gegeven moment moet je gewoon de stap zetten. Dus uiteindelijk is het gelukt die bevordering te krijgen, ook omdat ik nu een zwaarder project erbij neem, naast dat project dat ik al had en dat anders ga organiseren. Overigens was me vorig jaar al verteld dat ik bevorderd zou worden, door een interim directeur, maar die ging weg, toen werd alles op de lange baan geschoven. Het was dus niet geheel onverwachts.

Doorstromen:

3. Denkt u dat uw etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?
Zeer zeker wel. Mensen hebben altijd de neiging om in hun eigen kring te kiezen voor mensen die lijken op hun eigen zelfbeeld. Dus als je afwijkende gedrag of uiterlijk hebt, kan dat van invloed zijn. Dat zijn niet altijd bewuste processen, maar zo gaan die dingen. Dat wordt ook heel vaak ontkend, met name door vrouwen die er ook last van hebben, maar die al in een bepaalde positie zitten. Ik zal een voorbeeld geven. Ik zit vaak in de kantine met allemaal mannen, die een pak aanhebben en die hebben het ook vaak druk met hun telefoons. Als je met die mannen aan het praten bent, hoeft ik je eigenlijk niks te zeggen. Je hoeft alleen als vrouw publiek te zijn voor hun grappen, net zoals je dat soms op een verjaardag hebt. Maar als er dingen verdeeld moeten worden, of zaken gedaan moeten worden, dan is de kans groter dat ze iemand kiezen die op hun level zit, dan degene die in hun onderbewustzijn bewonderend moet toekijken. Voor vrouwen is dit dus negatief. Maar het positieve is weer, dat als je jong en mooi bent, dat je dan ook opvalt en aandacht krijgt. Dat kan ook weer leiden tot positieve beslissingen. Maar laat ik het zo zeggen; daar waar verschillende mensen op de werkvloer opereren, dan zal altijd die verschillen een rol spelen. Dat is niet er, dat maakt het leven ook leuk en spannend. Maar op het moment dat daarbij

gaat meespelen dat sommige mensen meer of juist minder kansen krijgen, dan gaat het fout. Het is dan ook van belang dat op zulke dingen gelet wordt en dat mensen zich daarvan bewust zijn of worden gemaakt. Kijk, ik kan mijn vrouwtje heel goed staan, ik voel me helemaal niet achtergesteld, gediscrimineerd of wat dan ook, maar ik merk in mijn omgeving dat die dingen zo nou eenmaal gaan. En als je bewust wordt van die dingen, kan je erop inspelen, maar niet iedereen is zich hiervan bewust of kan hierop inspelen. Dus ik heb in de loop der jaren wel geleerd dat als je iets wilt, het op een bepaalde manier voor elkaar krijgt. Het gaat alleen niet vanzelf. Het heeft ook te maken met cultuur, hoe kijk je tegen anderen aan etc. Maar mij hoor je niet roepen dat ik word gediscrimineerd. Je moet gewoon rekening houden met je omgeving en zo is de wereld nou eenmaal.

4. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

In mijn geval gaat het om 'gezien worden' door het management dat daarover besluit. Je zou ook kunnen zeggen prestatie en kwaliteit, maar dat is in dit geval niet aan de orde. Dus op het moment dat alles goed gaat met je projecten, dan heb je ook kans dat dingen op zijn beloop worden gelaten in die zin dat mensen ook overzicht verliezen als je in een organisatie zit waar heel veel verandering plaats vindt. Dus is niet zozeer een soort verwijt dat het management niet goed opereert, maar dat je merkt dat je meer veel wisselingen, reorganisaties en allerlei problemen in de organisaties, de aandacht en zorg voor het personeel automatisch minder wordt. Ik heb een keer een situatie meegemaakt bij mijn vorige interim-manager, dat ik goede feedback kreeg van mijn opdrachtgevers, maar dat die feedbackformulieren niet in mijn dossier zitten, evenals andere beoordelingsformulieren. Gelukkig hield ik mijn administratie goed bij en bewaar ik van alles een kopie, maar het is dus niet zo dat dingen vanzelf goed gaan. Maar dus met niet gezien worden bedoel ik vooral; stel dat jij je projecten goed doet, goed verdiend etc., dan trek je niet snel aan de bel. Maar pas later besepte ik dat ik dat toch wel wilde. Vooral toen ik merkte dat bepaalde dingen waren verdwenen. Dan moet je zelf ervoor zorgen dat alles weer compleet wordt, om de nieuwe leidinggevende de kans te geven dat weer goed te gaan regelen.

5. Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?

Ik zou zorgen dat ik heel goed op de hoogte ben van het werk dat mensen doen, de zwaarte ervan en onderzoeken hoe ze daadwerkelijk functioneren. Vaak zie ik met functioneringsgesprekken dat niet vaak voldoende wordt gedaan om een goed beeld te krijgen hoe iemand werkelijk functioneert. In deze organisatie ben je onderdeel van de organisatie, maar je bent vooral buiten met projecten bezig, waar je ook op wordt beoordeeld. Het gevaar is altijd dat men zich baseert op het beeld dat ze hebben van jou in de organisatie, terwijl ze niet zien hoe jij presteert buiten de organisatie. Dat beeld hoeft niet hetzelfde te zijn. Ik zou dus meer proactief kijken wat mensen presteren en wat dat betekent voor hun beloning, zowel als het gaat om bevorderen als om degradatie. Je ziet dat mensen soms slecht presteren, maar toch jaren volhouden.

Enquêteresultaten:

6. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd

Nee, er worden functioneringsgesprekken met mij gevoerd, maar dat is wat anders dan loopbaangesprekken. Er wordt weleens gesproken erover, maar te weinig. Het komt weleens aan de orde, maar het zou veel nadrukkelijker mogen. Zeker voor mensen die boven de 45 jaar zijn. Mensen veranderen. Enerzijds doen ze veel meer ervaring op, maar aan de andere kant wordt het fysiek steeds lastiger. Het is belangrijk dat deze mensen ook worden meegenomen, zeker als het straks verplicht wordt om tot je 67^e te werken. Hoe laat je deze mensen hun laatste 15 jaar vervullen? Die loopbaangesprekken lijken me dan ook voor elke levensfase van belang. Ook om je bewust te maken hoe je functioneert, hoe kan dat

verbeterd worden etc. Tijdens functioneringsgesprekken is het dan ook erg geschikt om het over loopbaan te hebben; zit je wel op de goede plek? Je zou er gewoon tien minuten aan kunnen besteden. Net zoals je praat over welke opleidingen je nodig hebt, in het kader van loopbaanontwikkeling. Als mensen namelijk niet in beweging blijven of zichzelf ontwikkelen, krijg je mensen die hun tijd uitzitten. Dat is verschrikkelijk. Ik vind ook dat er nu erg veel focus ligt bij de jongeren. Dat is op zich goed, want het is belangrijk dat je ook jonge mensen binnenhaalt en gemotiveerd worden. Dat heeft ook te maken met de kwaliteit van je organisatie, dat die ook op peil blijft, maar ik vind wel dat af en toe de balans scheef is. Het gaat erom dat je mensen in elke fase van hun loopbaan aandacht geeft. Dat zou dus inderdaad ook beter kunnen.

7. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht
Nee, niet systematisch. Zoals ik al eerder zei, mensen moet je meer volgen om te kijken wat ze doen en om goed te weten hoe ze functioneren. Zo heb je ook meer oog voor de kwaliteiten en hun minder goede kanten.
8. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger
Dat weet ik niet. Het gaat volgens mij voornamelijk via netwerken en dat soort circuits, niet via een folder. Dat houdt dus in dat je zelf ook hierop moet inspelen en jezelf op de juiste manier moet presenteren. Om heel eerlijk te zijn heb ik ook geen zicht op de personeelsafdeling. Ik weet wel dat we een soort personeelsconsulent voor projectmanagement, dat is wel een keer gecommuniceerd wie dat is. Maar het is eerlijk gezegd niet bij mij opgekomen om met hen te gaan praten hoe ik kan doorstromen naar fsk 14. Kijk, als je gewoon leuk werk hebt en je gaat gewoon met plezier naar je werk, dan maak je er ook niet zo een zaak van. Als ik het echt graag zou willen, dan zou ik zelf wel naar de afdeling MD stappen om zo een MD-programma te volgen.

Stellingen:

9. In hoeverre spelen rolmodellen voor u een rol bij uw doorstroming?
Nou, ik wil het liefst mijn eigen rolmodel zijn. Het is wel belangrijk dat ik collega's om me heen heb waarmee ik kan sparren, op hetzelfde niveau zitten en die dezelfde betrokkenheid hebben. Je werkt ten dienste van de overheid, je werkt voor de publieke zaak, dat schept ook verplichtingen. Niet iedereen die hier werkt snapt dat. Ik vind het wel belangrijk dat ik met mensen werk die beseffen dat ze zelf ook een rolmodel zijn. Kijk, als je politieagent bent, moet je meer dan gemiddeld gedragen, dus als een politieagent in kind vermoord, verdient hij meer dan de gemiddelde straf, om maar even een heel extreem voorbeeld te geven. Dus in die zin vind ik het wel belangrijk om met rolmodellen te werken. Ik ben nu 53, dus ik heb geen rolmodel nodig aan wie ik kan optrekken. Dat is leuk als je achttien bent. Maar als je gemotiveerd en gestimuleerd wilt worden, is het wel belangrijk dat je ook in een omgeving werkt met mensen die er net zo in staan als jij. Het gaat even om de norm.
10. Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?
De kwaliteit ervan is goed. In de zin van als ik dingen nodig heb, wordt dat geregeld. Het sluit wel aan bij mijn wensen en behoeften.
11. Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?
Ik heb daar nooit echt problemen mee gehad dat ik ze onduidelijk vond.

12. Wat vindt u van de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties?

Niet transparant. Zo kwam ik er dit jaar achter dat er een lijst bestond met mensen die in aanmerking (kunnen) komen voor een bevordering. Kennelijk gebeurt dat wel, maar je weet niet wie op die lijsten staan en hoe ze daar komen. Soms hoor je in welke schaal mensen zitten en denk je 'goh, ik dacht dat ze nog hogere zaten' en vice versa. Soms matchen de fsk's niet met het functioneren van de werknemers, vanwege de verkeerde beeldvormingen die de managers hebben over de werknemers. Die beeldvormingen gebeuren bewust, maar ik denk ook vaak onbewust. Er zou eigenlijk gekeken moeten worden hoe deze organisatie zodanig ingericht kan worden dat het een zelfcorrigerend vermogen heeft. Ik denk ook dat zoiets kan door veel verschillende mensen in een organisatie te hebben (veel diversiteit) i.p.v. één type persoon; een heterogene blanke man.

13. Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming?

Nou, misschien ooit in het verleden, maar op dit moment is dit niet aan de orde. Maar volgens mij zijn functies in fsk 14 en hoger wel redelijk goed te combineren. Het is een kwestie van ervoor kiezen. Er zijn mensen die van hun werk hun leven maken. Dat is ook een keuze. Zeker als je voor de overheid werkt, heb je dat zelf in de hand. Op dat niveau wordt er echter wel verwacht dat je dingen mee naar huis neemt of overwerkt. Het is geen baan van 9.00 tot 17.00 uur. Maar dat moet je gewoon goed organiseren. Voor vrouwen geldt; zorg altijd dat je de juiste man kiest. En maak van te voren goede afspraken hoe je dat gaat doen; allebei een eigen loopbaan, carrière en de zorg voor kinderen.

14. Netwerk u?

Constant. Bewust en onbewust. Als je lang in een organisatie werkt, leer je veel mensen kennen en daar bouw je een relatie mee op. Maar soms doe je dat ook bewust, omdat het gewoon van belang is voor je werk en het prettig is zaken te doen met mensen die je kent. Er zijn hier niet echt speciale netwerkbijeenkomsten, maar wel voldoende andere bijeenkomsten waar ik kan netwerken. Maar dat heb ik zelf ook in de hand.

Slotwoord:

15. In hoeverre is 'vriendjespolitiek' van toepassing bij de doorstroming naar fsk 14?

Dat gebeurt wel, maar op een manier waar je geen zicht op hebt. Ik denk niet dat het echt heel erg aan de orde is hier. Ik denk wel dat het onbewuste en bewuste mechanisme waar ik het over had (bij vraag 3), veel meer speelt. Dat zogenaamde glazen plafond. Dat geldt niet alleen bij vrouwen, maar bij mensen die afwijken van de dominante groep, normen en omgangsvormen.

16. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Over het algemeen ben ik heel tevreden met mijn werk. Ik zit ook in een organisatie dat toch ondanks alle reorganisaties en discontinuïteit toch op een redelijk niveau blijft functioneren, maar dat er altijd wel iets te verbeteren valt. Je moet wel zorgen dat het management alert is op verschillen. Het onbewuste moet dus bewust gemaakt worden met betrekking tot kansen van mensen.

Interviewverslag 2, d.d. 07-07-2010

Persoonlijke kenmerken:

- Leeftijd: 39 jaar
- Geslacht: man
- Etniciteit: allochtoon
- Functionele salarisklasse: fsk 12
- Aantal uur werkweek: 36 uur

Algemeen:

1. Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Ja, die ambitie heb ik. Ik zie echter doorstromen naar fsk 14 niet als een doel op zich maar meer wat moet ik ervoor doen? Ik werk hier nu al vijf jaar en vanuit "micro" perspectief is mijn werk super leuk. Maar je hebt ook te maken met externe zaken; wat verwacht mijn omgeving van me? Ik kom uit het bedrijfsleven en daar was mijn loopbaan helderder dan hier. De gemeente Rotterdam is zo groot en zo divers. Binnen al die diensten zijn de loopbanen ook erg verschillend. Binnen de Roteb zou ik misschien op mijn niveau adjunct-directeur van een klein clubje kunnen zijn, maar bij de GGD zoeken ze bijvoorbeeld huisartsen die ook in fsk 12 zitten. Heb je zes jaar medicijnen gestudeerd voor een fsk 12 functie; dat is erg raar, echter sterk afhankelijk wat je verantwoordelijkheden zijn en het aantal en niveau van medewerkers dat je aanstuurt. Maar ja, ergens heb je ook wel de drive om voor je 40^e ergens directeur te zijn, want die ambitie had ik wel toen ik in de private sector werkte. En dan kom je in de wereld van de ambtenaar. In het begin heb ik super hard gewerkt; 60/70 uur. Maar je wordt op een bepaalde manier ingezet. Je voelt de druk, dus je wilt je niet laten kennen. Ik kwam met een mentaliteit van 'ik kom hier wel eens alles veranderen'. Dit heb ik anderhalf jaar volgehouden, tot op een moment dat ik zelf voelde dat ik steeds vaker met mezelf in conflict kwam. Toen begon ik me af te vragen wat voor zin het had om me hier persoonlijk over druk te maken. Ik werd op een gegeven moment zelfs door oudere collega's gewaarschuwd dat ik vanzelf wel aan het Stockholm-syndroom zou lijden ofwel als je hier lang genoeg werkt, je alles normaal gaat vinden en dus 'de ambtenaar' bent (morgen is ook een dag). Om het lang verhaald kort te maken; op een gegeven moment heb ik een extern coachingstraject gevolgd. Dit traject heeft mij enigszins met beide benen op de grond gezet 'wat wil je echt zelf?'. Mijn carrière had geen windeieren gelegd, ik keek steeds vaker in de keuken van afdelingshoofd functies etc. waarbij ik mij dan wel eens afvroeg of ik dat wel nastreef; verantwoordelijkheden versus beloning oftewel wat moet je doen voor je geld in vergelijking tot hetgeen ik nu doe en aan salaris ontvang? Dit geldt tevens ook naar mijn medewerkers toe. Zij hebben een zorgloos baantje met een heel aardig salaris, ook aantrekkelijk.

Dan ga je die vergelijking maken tussen balans in werk en privé. Vanwege dat intensieve coachingstraject van ongeveer anderhalf jaar, ben ik erg down to earth geraakt. Ik wil tien dingen doen en dan ook nog eens op een niveau tien. Dat kan niet. Ik moest kappen met dat idee van meer, meer, meer en beter, beter, beter. Kreeg ook steeds meer het idee omdat ik 'zwart' ben werd ik naar vele bijeenkomsten gestuurd en zat ik in diverse overlegorganen. Dat was allemaal erg leuk, maar het werk hier op kantoor ging ook door. Bij de gemeente kreeg ik standaard als reactie dat alles goed komt; doe maar even. Het uiteindelijke resultaat van bepaalde bijeenkomsten vond ik ook vrij matig omdat er geen vervolg aan ten grondslag lag.

2. Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?

Nee, dit komt enerzijds door de wijze waarop deze informatie wordt gebracht of vindbaar zou moeten zijn en anderzijds mijn eigen verantwoordelijkheid om deze informatie te halen.

Doorstromen:**3. Denkt u dat uw etniciteit of geslacht enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?**

Ja, etniciteit speelt een bevorderende rol (zie antwoord vraag 1). In het begin leefde bij mij het idee dat ik vanwege mijn huidskleur word gevraagd om diverse bijeenkomsten bij te wonen over bijvoorbeeld diversiteit. Zo heb ik ook deelprogramma's van het Management Doorstroom Programma mogen volgen dat bestemd is voor werknemers in fsk 14 en hoger. Daar kwamen vaak van diezelfde oude mannen. Ze vroegen zich af waar die zwarte mensen bleven en de vrouwen. Toen hebben ze dat enigszins geprobeerd aan te passen in een soort pilot. Ik wilde toen best met dat programma mee doen, als ik er maar iets van leerde. Uiteindelijk is er geen duidelijk vervolg aangegeven. MDP heeft als randvoorwaarde dat je een soort afstudeeropdracht maakt en dat je ook na een bepaalde tijd bij een andere dienst gaat werken. Het heeft dus echt met mobiliteit te maken, maar deze laatste voorwaarde is en was helemaal niet mijn ambitie. Ik heb een leuke baan en heb eindelijk mijn balans gevonden. Ik wil niet in fsk 14 zitten met een minder leuke baan. Een kanttekening van het programma dat ik heb gevolgd was dat dit met heel veel tamtam was opgezet, zoals bij al dit soort dingen, en vervolgens mis je een terugkoppeling. Na het volgen van deze programma's was alles ineens erg stil. Ik weet niet wat er over is van dat idee. Dus als je iets oppakt, maak het dan ook af. Zo wilde een bestuurder in het verleden ook een onderzoek laten uitvoeren naar diversiteitsmanagement. Dit zou heel groots aangepakt worden middels een landelijk symposium. Toen kreeg die bestuurder een andere functie en ineens was dit onderwerp niet meer belangrijk, was er ook geen budget meer, waardoor dit project werd doodgebloed. Een ander nadeel van dit programma is dat het behoorlijk intern gericht is. Persoonlijk zou ik dan beter een MBA opleiding willen volgen. Dat wordt breder ingestoken en ik heb daar ook iets aan bij andere bedrijven. Zo een MD-programma zegt een extern bedrijf niks. Nu ben ik bijvoorbeeld erachter gekomen dat ik wel geïnteresseerd ben in een opleiding psychologie voor managers. Ik ben een beetje op zoek naar mezelf, maar nog veel meer naar het vraagstuk waarom mensen niet de dingen doen die ze zeggen. Deze studiekeuze wordt dan hier ontvangen met 'weet jij wel wat je wilt?'. Dus dat wordt een beetje afgehouden, omdat het niet fiscaaltechnisch is gerelateerd. Dus dit wordt vanuit hier totaal niet geënthousiasmeerd. Positieve punten van het MD-programma is dat het goed is georganiseerd. Er komen altijd goede, wijze mensen spreken.

4. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Je moet kansen krijgen van de desbetreffende personen die hiervoor het mandaat hebben om daarover te beslissen. Vaak is het geval dat zij hun eigen zelfbeeld kiezen. Er wordt wel eens gesteld dat als je wilt doorstromen naar fsk 14, gaat het niet om wat je kan, maar wie je kent. Beschikken over de juiste competenties speelt hierbij geen rol. Ook speelt assertiviteit en een proactieve houding bij de werknemer een belangrijke rol (je moet hier gewoon dingen doen, niks wordt je gebracht) evenals de wil om door te stromen.

5. Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?

Ik zou een transparanter aannamebeleid doorvoeren. Wanneer iemand gaat vertrekken en diens vacature komt vrij, dient dit tijdig bekend gemaakt te worden. Ook wanneer bekend is wie de vacature gaat vervullen, zou ik dit beter communiceren naar het personeel. Nu hoor je dit soort dingen achteraf via de wandelgangen of op internet. Het wordt niet op tafel gelegd.

Enquêteresultaten:**6. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd**

Nee. Er wordt niet gekeken wat je interesses zijn, wat je wilt en wat je daarvoor nodig hebt.

7. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht
Nee, dit wordt ook niet gedaan. Laatst is één keer een personeelsschouw uitgevoerd in opdracht van boven. Dan snap ik niet dat dit niet frequenter wordt bijgehouden waar de werknemers goed in zijn, wat ze doen en wat ze willen doen.
8. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger
De kwaliteit van de communicatiemiddelen zijn goed. Wat wordt gepubliceerd is goed, maar volgens mij bereikt het maar een select groepje. Je moet die mensen echt kennen zodat je kunt beschikken over die informatie. Je moet jezelf bijvoorbeeld voor bepaalde dingen aanmelden, wat alleen kan als je het bestaan ervan af weet.

Stellingen:

9. Spelen rolmodellen voor u een rol bij uw doorstroming/ambities?
Tuurlijk, ik vind het hartstikke gaaf. Ik ben ook trots op mensen als Aboutaleb. Maar je hoort ook dingen als 'nep-pvda'er', 'weer een poppenkast Marokkaan om het sociaal gezicht van de PvdA te laten zien' of 'Rotterdam durft'. Elke move die hij maakt wordt nauwlettend gevolgd. Ik heb soms best wel medelijden met hem. Je ziet nu wel dat hij van zich af heeft weten te bijten. Maar kijk, het blijft allemaal niet eerlijk en dat houden we nog wel een generatie. Op den duur kunnen we er niet om heen. Maar nu moet je echt zoeken naar 'kleurlingen' in de top.
10. Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?
Als jij het niet weet te vinden of je vraagt het niet, gebeurt er niks. Zie verder antwoord vraag 3.
11. Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?
Nee. Zie verder antwoord vraag 1.
12. a. Vindt u dat discriminatie actief wordt tegengegaan door uw leidinggevende en collega's?
Discriminatie wordt tegengegaan door de gemeente Rotterdam. Echter, soms heb ik het gevoel dat dit alleen maar voor de show en vorm is. Mensen komen niet uit hun comfortzone. Als jij hoofd HRM bent, dan vind jij het prettig om iemand in de omgeving te hebben die veel overeenkomstigheden heeft. Het concern is niet klaar voor 'andere' mensen die een afdeling leiden. Je ziet bijvoorbeeld al die 'gekleurde' mensen in ondersteunende functies. Kunnen ze niet meer dan dat? Die kansen krijgen ze gewoon niet vaak genoeg.
- b. Staat uw afdeling open voor nieuwe managementstijlen, collega's en ideeën?
Nee, mijn afdeling staat niet open voor dit soort dingen, omdat zij vinden dat nu alles goed gaat. Hier gaat alles min of meer op de automatische piloot en wordt weinig gezocht naar innovatie. Sommige mensen zitten al jarenlang op dezelfde stoel. Dat is allemaal vanuit eigen belang. Ik ben ergens goed in, dus ik moet hier blijven. Daar heeft mijn organisatie belang bij, want als iemand anders moet komen die jong en onervaren is, lopen we wellicht risico's. Daar hebben ze geen zin in. Het maakt hen weinig uit of ik ook directeur wil worden. Ik wordt niet gestimuleerd om mijn ambities en interesses na te streven (zie antwoord vraag 3). Ik stelde een nieuwe opleiding voor, maar kreeg een vrij tamme reactie dat we er eens naar moesten gaan kijken m.a.w. wat zijn de alternatieven, zonder concrete tegenvoorstellen. Maar ook hier ligt er een eigen verantwoordelijkheid. Indien ze nieuwe mensen nodig hebben, huren ze gewoon een specialist in. Misschien moeten ze hier meer gaan rouleren.

13. Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming/ambitie?

Op dit moment kan ik werk en privé erg goed met elkaar combineren. Sterker nog, dit is voor mij een valkuil om te kijken naar andere functies. Ik heb het nu goed. Hoe dat in fsk 14 is, weet ik niet. Maar waar ik nu zit, heb ik het lekker makkelijk. Ik kan thuis werken, heb goede werktijden etc.

14. Netwerk u?

Ja. Dat is weer het voordeel van zwart zijn, door mijn kleur val je wat vaker op en wordt je onthouden in tegenstelling tot collega managers. Ik heb voldoende mogelijkheden om te netwerken. Bepaalde HR-mensen stellen me dan ook voor om deel te nemen aan dit soort activiteiten. Maar het is en blijft steeds hetzelfde groepje dat ik zie. Ook het MD-Programma heeft ervoor gezorgd dat ik meer mensen heb leren kennen.

Slotwoord:

15. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

De gemeente Rotterdam moet gewoon dingen 'doen' en niet alleen praten en dingen onderzoeken. Ze kan een voorbeeld nemen aan het bedrijfsleven. Daar zit je ook niet langer dan drie jaar op een managementfunctie. Dat is geldverkwisting. Ook moet ze vanuit haar intrinsieke waarde erachter staan, niet omdat iemand van bovenaf dat zegt en de vier andere grote gemeenten dit ook doen. Ook wordt er niet gekeken naar de competenties van mensen in combinatie met functieprofielen. Onderschat sommige mensen niet en je moet ze ook niet verplichten tot bepaalde dingen, want dat werkt demotiverend. Maar aan de andere kant; iedereen is piloot van zijn/haar eigen vlucht. Ik kan wel naar andere mensen wijzen, maar uiteindelijk moet de werknemer ook zelf willen.

Interviewverslag 3, d.d. 08-07-2010

Persoonlijke kenmerken:

- Leeftijd: 35 jaar
- Geslacht: man
- Etniciteit: autochtoon
- Functionele salarisklasse: fsk 13
- Aantal uur werkweek: 36 uur

Algemeen:

1. Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?
Dit onderzoek valt samen met mijn promotie van fsk 12 naar 13. Ik wil eerst nog een paar jaar in deze schaal zitten, maar ooit wil ik wel naar fsk 14. Zolang ik voor mijn gevoel nog kan blijven groeien probeer ik het wel.
2. Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?
Als het niet anders is dan naar 11, 12 en 13 dan wel. Dat is samengevat vooral op eigen inzet, zelf je wegen zoeken en je functioneringsgesprekken goed op papier weten te krijgen, want als je het zelf niet doet gebeurt het niet.

Doorstromen:

3. Denkt u dat uw etniciteit of geslacht enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?
Ik denk dat dit een indirecte rol speelt. Als je een blanke man bent heb je niet zozeer een groter kans om door te stromen omdat mensen je zien als 'een blanke man, dus dan zal het wel goed zijn', maar eerder omdat, een theorie van mij, de culturele achtergrond meespeelt waardoor blanke mannen wat sneller proberen hoger op te komen door meer het initiatief te nemen. Dit doen ze wellicht meer dan vrouwen die bijvoorbeeld indirecter kunnen zijn. Andere culturen doen dit ook op een andere manier, die wachten misschien wat meer tot hun baas dit goed vind. Het is een theorie die ik niet kan staven, maar ik vermoed dat dit ermee te maken heeft.
4. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?
Wat ik tot nu toe heb gemerkt is dat je eigen plan van aanpak moet maken om een functie verder te komen. Dat plan van aanpak is gericht om een aantal blokkades te overwinnen, namelijk:
 1. Personeelsmanagers hebben onvoldoende zicht op wat mensen kunnen. Je moet jezelf echt bewijzen in een gesprek of door bijvoorbeeld jezelf op een podium neer te zetten om zodoende te laten zien dat je meer werkt dan wordt verwacht in je functie en dus eigenlijk aan een groei toe bent. Als je het namelijk zelf niet aangeeft, dan wordt dit ook niet zo snel aan de andere kant gezien.
 2. Het management heeft de angst om mensen een stap verder te laten gaan, want als één persoon doorgroeit, moet de rest dat ook hebben zij het idee, anders krijg je scheve gezichten.
 3. "Er is geen financiële ruimte/we hebben geen formatieplaats", dit hoor ik erg vaak. Als je echter dieper induikt op dit argument, weet je dat dit een drogreden is.
 4. Niks gaat automatisch. Functionerings- en beoordelingsgesprekken worden niet vanzelf op tijd gehouden. Soms moet je er zelf achterna zitten of langs de secretaresse gaan om een gesprek in te plannen.

Achter deze punten zit wel een bepaalde houding/beeld. De houding/beeld die ik merk, is dat de gemeente Rotterdam eerder erop gericht is mensen op de plek te houden, dan potentie te laten doorgroeien. Zolang iemand potentie heeft en in zijn huidige functie blij en

tevreden is, hoeven we vooral daar niks aan te doen. Daarom vind ik dit onderzoek opvallend, want daarbij wordt ervan uitgegaan dat er vanuit de gemeente de wens is om mensen door te laten groeien naar hogere schalen, terwijl ik er in de praktijk weinig van merk; op intranet staat bijvoorbeeld hier niets over, niets over mobiliteitsbeleid, persoonlijk ontwikkelplannen worden niet opgesteld, functioneringsgesprekken gaan niet door en binnen de afdeling heb je ook allerlei blokkades. Dat staat zo haaks op elkaar. Dat zegt niet alleen iets over dit onderzoek, maar ook hoe bepaalde diensten tegen dit probleem aankijken. Daar zit een heel groot verschil in.

Wat ik ook hoor van collega's is dat het soms efficiënter is om een stap 'opzij' te maken naar een andere functie, om dan een schaal hoger te komen, dan doorgroeien binnen dezelfde functie.

5. Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?

Je zou je eerst moeten afvragen waarom je doorstroming wilt hebben (is dit nou een lust of een last?), want als dat niet helder is, kunnen diensten onderling andere beelden over hebben. De ene streeft ernaar om mensen 'zo goedkoop mogelijk' binnen te houden en weer andere diensten willen de juiste mensen op de juiste plaats hebben. Dit kan leiden tot totaal andere aanpakken. Dit moet uniformer. Je moet per dienst een lijst moeten hebben met plekken die cruciaal zijn om te bezetten en afvragen hoe je aan deze mensen komt. Ik vraag me af of er per dienst een soort (strategisch) personeelsbezettingplan is hoe je aan mensen komt.

Wat betreft deze tijd van bezuinigingen, is het sowieso lastig om mensen door te laten groeien in hoge posities. Maar over vijf jaar hebben we weer een behoorlijk tekort. Dus dat zit aardig in elkaars vaarwater.

Een tweede belangrijk punt is het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ik zit al meer dan 10 jaar bij de gemeente, heb bij diverse diensten gewerkt en het is nog nooit voorgekomen dat iedereen op tijd hun functionerings- of beoordelingsgesprek en -verslag krijgt. Dat houdt dus in dat je als management onvoldoende beeld hebt wat voor mensen je in huis hebt. De gesprekken worden kennelijk door het management als een last gezien in plaats van informatiebron. Als je ook onvoldoende beeld hebt, is het ook lastig om te kijken wat je nog nodig hebt of wat die mensen zelf nog nodig hebben. Het is momenteel teveel een verplicht nummer. Misschien komt dit doordat status quo voor het management ook goed is.

Een relativering voor dit soort verbeterpunten is wel dat mensen die de ambitie en competentie hebben om naar fsk 14 en hogere te gaan, ook niet aan het handje meegenomen moeten worden om daar te komen. Van hen mag je ook wel assertiviteit en een stukje zelfwerkzaamheid verwachten om hun eigen plan van aanpak te maken. Als mensen dat niet kunnen, is het dan ook wel de vraag of ze dan naar de juiste plek willen.

Aan de andere kant, als het effect is dat bepaalde zaken (zie hierboven) te weinig gebeurt, verlies je ook de capaciteit en kwaliteit die je wilt. Je moet dus van deze twee kanten de balans zoeken.

Enquêteresultaten:

6. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd

Die worden niet standaard gevoerd, maar ik ga er zelf achteraan om ervoor te zorgen dat ik de drie gesprekken krijg (plan-, functionerings- en beoordelingsgesprek). De kwaliteit ervan is goed, want ik houd zelf de regie over. Dit jaar is mijn plan- en functioneringsgesprek door een ander afgenomen dan degene die mij beoordeelt, want de leidinggevende is tussentijds gewisseld. Degene die mij moest beoordelen kende ik niet, dus voordat mijn beoordelingsgesprek plaatsvond, heb ik eerst enkele uren met hem gesproken, een stukje

zelfinitiatief. Anders zou hij uitgaan van een algemeen beeld, dat vervolgens zwart op wit staat. Het valt me op dat beoordelingen vaak getrokken worden op basis van een algemeen beeld, zonder dat leidinggevendens kijken wat daarvan klopt. Als je meer zichtbaar bent op de afdeling, heb je een grotere kans om door te stromen naar een hogere functie.

Ik ben zelf wel tevreden hoe het gaat, maar dat komt doordat ik er ook zelf energie in heb gestoken.

7. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht

Je moet er zelf voor zorgen dat je kwaliteiten in beeld komen. Op zich is dat niet zo erg, want als je een hoge functie hebt moet je dat ook kunnen. Maar als je kijkt naar het aspect 'systematische opzet', dan ontbreekt dat. Er wordt een personeelsschouw gehouden, maar wat de uitkomsten daarvan zijn, hoor je niet. Of dat wordt gedaan op basis van onderbuikgevoelens of een systematische informatiestroom weet ik niet. Ik vermoed dat het minder systematisch is dan men hoopt, als je weet dat de beoordelingsgesprekken niet standaard worden gevoerd. Waar wordt de schouw dan op gebaseerd?

8. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger

Eigenlijk is dat er niet. Vanuit het concern is er geen (zichtbare) aandacht voor medewerkers hoe ze verder moeten komen, geen informatie over verwachtingen vanuit de gemeente en waar op ingezet wordt. Het enige wanneer je iets merkt is tijdens cao-onderhandelingen. Dan worden wel dingen geroepen als 'we gaan voor werkgelegenheid', 'we gaan voor kwaliteitsontwikkeling' etc. Maar zodra dit voorbij is, is er ook weinig over te vinden. Tenzij je naar een mobiliteitscoach gaat. Dan kom je misschien wel aan die informatie. Maar als je prima functioneert en goed zit, zie je het niet. Je zou bijna kunnen zeggen dat je informatie pas tegenkomt als je een probleem hebt of heel hard gaat zoeken.

Een ander punt is dat je vaak van P&O-ers hoort dat er geen plek is om door te stromen, vanwege financiële redenen. Vanuit personeelsbeleid zou je eigenlijk verwachten dat de juiste mensen op de juiste plek moeten komen, in de praktijk is de reactie van P&O vaak in lijn met het managementteam: het kan financieel niet. De communicatie vanuit P&O die er is, werkt eerder afremmend dan motiverend.

Stellingen:

9. In hoeverre spelen rolmodellen voor u een rol bij uw doorstroming?

Ik ken geen mensen met het idee 'die wil ik zijn', maar er zijn wel bepaalde mensen die karaktereigenschappen hebben die ik graag ook (verder) wil ontwikkelen die een rol spelen. We hebben wel veel behoefte aan zichtbare leiders aan de top. Die heb je nodig om een bepaalde koers uit te zetten. Een leider (maakt niet uit op welk niveau) die niet zichtbaar is, maken een dienst ook veel diffuser en dus minder krachtig. De ene dienst heeft een krachtigere algemene directeur dan de ander. Hij moet een stuk identiteit meegeven van de club, hierdoor kunnen mensen zich ook beter mee identificeren.

10. Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?

De POP is bij ons afgeschaft. Er wordt niet meer gekeken waar je nu staat en waar je over vijf jaar wil staan. De horizon staat door de gesprekscyclus nu op een jaar; waar sta je nu en wat heb je aan het eind van het jaar gedaan? Op langer termijn wordt bijna niet gekeken naar aspecten als opleidingsplan of begeleiding. Af en toe praat je er wel over met je leidinggevende, dan staat er een zinnetje in je gespreksverslag, maar meer niet.

11. Staat uw afdeling open voor nieuwe managementstijlen, collega's en ideeën?

Op de afdeling waar ik nu zit wel, bij de voorgaande afdelingen minder. Wat daar heel erg

speelde bij de leiding was een perceptie dat je de afdeling bij wijze van spreke in tweeën kon knippen. De mensen die de kern van de afdeling waren konden alles en meer dan de helft was gewoon vulling van de afdeling. Die moesten productie draaien. Hoe je kon behoren tot die kern was de grote vraag, misschien middels emoties, subjectiviteit en onderbuikgevoelens van de leidinggevende, maar niet op basis van zelfstandige/feitelijke criteria.

12. Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?

Waar staan ze? Ik ken ze in ieder geval niet. Behalve de 'inhaalslag' die we hebben gemaakt met de het nieuwe functiehuis. Daarin kan je (met flink wat zoeken) zien bij welke type werknemer je wat kan verwachten. Echter, de eisen zijn wel helder, maar je mag/kan ze niet rechtstreeks toepassen in de praktijk. Als ik bijvoorbeeld mijn functie zou invullen volgens dat systeem, zou ik meteen een tot twee schalen hogere moeten zitten dan nu. Je moet ze dus wel op een bepaalde manier kunnen lezen, want het is geen invuloefening.

13. Wat vindt u van de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties?

Dat is nu een 'natuurlijke selectie'. De werknemers moeten zelf hun kwaliteiten laten zien en de degene die dat het beste kan, gaat een stapje omhoog.

14. Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming?

Hier heb ik geen problemen mee gehad. Binnen mijn dienst kan je 4x9 werken, bij andere diensten weer niet. Binnen deze dienst zal dit punt dan ook op een ander niveau plaatsvinden dan bij andere diensten.

15. Netwerkt u?

Niet via de digitale snelweg, maar wel met persoonlijke contacten. Er zijn voldoende bijeenkomsten om te netwerken, maar ik zou zelf niet naar een netwerkbijeenkomst willen gaan speciaal om te netwerken. Ik heb geen behoefte aan georganiseerde netwerkborrels. Ik netwerk liever door bijvoorbeeld tien minuten eerder bij mijn afspraak te zijn, zodat ik kan bijpraten. Soms ga ik ook wel naar nieuwjaarsreceptie van andere diensten, dat is ook heel nuttig.

16. Geeft uw leidinggevende u de ruimte om uw ambities en interesses na te streven?

Bij de afdeling waar ik nu zit wel, maar bij andere afdelingen waar ik heb gezeten niet. Ik zit nu op een afdeling met redelijk vrijgevochten professionals, die in een hogere schaal zitten. Die moeten vooral niet al te veel gestuurd worden door de leidinggevende, want dat werkt niet. Dus je heb alle vrijheid om te doen, waardoor je de beste kwaliteit krijgt. Maar bij andere afdelingen is dit niet zo. Als ik bij mijn vorige afdeling zou blijven, had ik nu nog steeds op dezelfde plek gezeten met dezelfde functie. Wat mijn hoofd van dienst betreft, de algemene directeur, heb ik werktechnisch vrij weinig contact mee gehad. Met andere directeurs wel.

Slotwoord:

17. In hoeverre is 'vriendjespolitiek' van toepassing bij de doorstroming naar fsk 14?

Vriendjespolitiek heeft de intonatie dat mensen die iets niet kunnen, toch mogen gaan doen omdat het zijn/haar vriendje is. Ik denk dat dat niet zozeer speelt. Er wordt wel bepaalde type mensen gekozen uit de diverse geschikte kandidaten, waarbij meespeelt wie op dat moment de beste kaarten heeft om de juiste mensen te kennen.

Wat betreft het kiezen van eigen zelfbeeld van de leidinggevende, hangt dit erg af per leidinggevende. Ik heb leidinggevers gekend die dat absoluut doen, die willen geen weerstand maar gewoon mensen met dezelfde gedachtegang ergens plaatsen. Maar ik heb

ook leidinggevend en gehad die bewust andere mensen om hem heen wilde hebben, juist om scherp te blijven. Dus dat gebeurt allebei.

17. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Mijn algemene conclusie is dat als ik zo naar de afgelopen jaren kijk, er toch een cultuur heerst dat het woord 'doorgroeien' binnen je functie een vies woord is. Als je er zelf over begint heb je 'kapsnes' of als je promotie maakt binnen de afdeling vier je dat ook liever niet met de afdeling want je weet niet hoe ze hierop reageren. Bij andere overheidsorganen wordt hier makkelijker mee omgegaan. Binnen diensten die ik ken is het eigenlijk 'not done' om door te groeien, tenzij het echt nodig is. Maar het is niet vanzelfsprekend. Dit aspect wordt ook niet opengeboken om de sfeer te veranderen. Sterker nog, deze worden misschien in stand gehouden door de manier waarop het management zich opgesteld en het personeelsbeleid is opgesteld (dit kan niet vanwege bijvoorbeeld financiële redenen → zie antwoord vraag 8). Het is een stukje cultuur. Dat zit misschien al in het allereerste: vanuit de wethouders komt het geluid dat er 1.000 ambtenaren weg moeten, alsof dat geen problemen oplevert. Je kunt het ook anders stellen door te zeggen dat we juist voor de komende jaren veel *goede* mensen nodig hebben en we gaan ons inzetten om te kijken waar deze goede mensen zitten en kijken wat nodig is om hen op de juiste plek te krijgen (want dat is ook goed voor de gemeente).

Een ander punt is dat het hele verhaal niet alleen in fsk 12 en 13, maar ook kan gelden bij andere fsk's, zoals het niveau van een secretaresse. Hun kwaliteiten worden ook niet optimaal benut, omdat zij niet kunnen doorgroeien. De besten gaan dus snel weer naar de 'markt' omdat ze daar meer verdienen of meer mogelijkheden hebben.

Interviewverslag 4, d.d. 12-07-2010

Persoonlijke kenmerken:

- Leeftijd: 53 jaar
- Geslacht: man
- Etniciteit: autochtoon
- Functionele salarisklasse: fsk 13
- Aantal uur werkweek: 36 uur

Algemeen:

1. Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

De ambitie heb ik niet (overigens vroeger wel en ook realiteit geworden bij een andere organisatie), maar de directie is erg tevreden met het werk dat ik doe, dus de kans is wel groot dat dit gaat gebeuren. Maar het is in principe niet echt een ambitie van mij. Hiervoor heb ik bij een ministerie gewerkt, waar ik in een hogere schaalklasse zat. Echter, mede doordat de reistijd erg lang was, heb ik mijn baan opgezegd, om vervolgens bij de gemeente Rotterdam te gaan werken. Door bij de gemeente Rotterdam in dienst te treden heb ik salaris ingeleverd. Bij veel mensen is geld belangrijk en er zijn altijd inkomsten noodzakelijk, echter dit moet niet de leidende drijfveer zijn bij werk en doorstroming naar andere, nieuwe of hogere functies.

2. Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?

Je moet op de stoel zitten die bij je past. Als je leidinggevende capaciteiten hebt en je draagt deze uit, dan val je vanzelf op een bepaald moment op. Dan wordt je ook benaderd door collega's van andere organisatieonderdelen binnen het concern. Dat mechanisme draait dus op zichzelf. Aan de andere kant kan je natuurlijk ook zelf kijken welke vacatures vacant zijn binnen de gemeente Rotterdam om als je dat wenselijk vindt je "marktwaarde" te blijven toetsen.

Doorstromen:

3. Denkt u dat uw etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?

Je kunt dit op twee manieren benaderen. Op het moment dat je op hogere functies terecht gaat komen, dan heb je ook bepaalde kennis en ervaringen nodig voor het werk dat je binnen deze nieuwe functie gaat uitvoeren. Je moet je dus (door-)ontwikkelen naar een nieuwe uitdaging of functie. Op het moment dat een persoon te jong is voor een functie en toch zo'n functie gaat vervullen, zie je het ook meestal verkeerd gaan. Aan de andere kant, zie je ook het automatische mechanisme. Mensen groeien niet alleen in leeftijd maar ook in functie, maar qua kennis groeien ze niet altijd evenredig mee. Dat vind ik één van de grootste belemmeringen. Je ziet wel dat mensen doorstromen naar een hogere functie, maar soms in de ontwikkeling hebben ze niet geïnvesteerd in zichzelf en zijn daardoor stil blijven staan.

4. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Om naar functies welke hoger gewaardeerd worden spelen meerdere factoren mee. Een functie kan hoger gewaardeerd worden omdat er bijvoorbeeld zwaardere leidinggevende eigenschappen benodigd zijn of competenties die bijvoorbeeld een verandering van de organisatie moet bewerkstelligen. Kwaliteiten van personen vallen altijd op, of op korte termijn of een wat langere termijn, wat belangrijk is om de kracht(en) en meerwaarde van jezelf te gebruiken en zo een bijdrage te leveren binnen het concern en de organisatie waar je werkt. Die meerwaarde wordt altijd gezien en gevoeld, de rest volgt vanzelf. Een ander punt is kijken naar de kerncompetenties van een persoon en die van de organisatie. Die moeten met elkaar matchen. Met organisatie bedoel ik niet alleen mijn organisatie waar ik werkzaam ben, maar de gehele gemeente Rotterdam. Je moet over de schuttingen van het

bedrijf heen kijken. Als ik iets binnen mijn organisatie doe, kan dit namelijk ook consequenties en voordelen hebben voor andere diensten en organisaties van de gemeente Rotterdam. Deze manier van denken moet meer gedaan worden, je kunt bepaalde kerncompetenties ook “lenen” van diensten en organisaties om je heen. Samen kan je veel bereiken en dus ook daardoor je verrijken aan (kern) competenties. Een voorbeeld is dat we nu zaken doen met een andere dienst, waarbij zij ons om advies hebben gevraagd. Dat is leuk, zo leer je van elkaar. Samen ben je sterker. Als de één bepaalde kerncompetenties niet heeft, dan kan je daar in ondersteunen. Wat betreft concrete kerncompetenties voor een werknemer zijn integriteit (staan voor wat het concern wil, eerlijk zijn en de directie moet ook vertrouwen in je hebben). Assertiviteit is ook belangrijk. Als je assertief bent kan je vaak meer mensen om je heen wakker maken en houden, zo blijven we samen alert en kunnen we openstaan voor verbeteringen.

5. Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?

De afdeling HR laat wel een aantal zaken liggen. De ontwikkeling van mensen qua opleiding in relatie tot wat mensen *echt kunnen en willen bereiken*, maar ook aspecten als wat zit aan potentie in mensen. Daar wordt veel te weinig aandacht aan gegeven. Mensen blijven zo vrij lang stilzitten, terwijl er meer in zit. Dat heeft ook een bepaalde reactie tot gevolg; dat mensen denken ‘ik zit wel goed zo of laat maar’. Ik denk zelfs dat veel HR-afdelingen niet eens weten welke competenties in hun dienst of organisatie aanwezig zijn. Dat is ernstig. Ik denk ook dat er meer coaching vanuit de organisatie moet zijn. Veel (leidinggevende) mensen binnen concernbreed Rotterdam zijn te weinig met de ontwikkeling van mensen bezig. Er worden wel functioneringsgesprekken gehouden, waarbij allerlei standaardvragen worden gesteld, maar daar red je het niet mee. Functioneringsgesprekken voeren is echt een vak apart. De leidinggevenden zouden daar meer richtlijnen voor moeten krijgen; tussentijds zouden er ook evaluaties moeten zijn. Je moet het niet alleen op de voorgeschreven momenten doen. Bovendien wordt het nu ook gezien als een jaarlijkse verplichting, terwijl het gezien zou moeten worden als een gereedschap om te kunnen ontwikkelen. Er wordt relatief weinig met de uitkomsten ervan gedaan. Dat is zonde. Eigenlijk zou het dan juist moeten beginnen. De leidinggevenden vinden het nu een extra last in de “drukke dagelijkse werkzaamheden”, het kost tijd. Terwijl zij juist als taak hebben om de onderste van de mensen uit de kan te halen. Ook moet en kan het aantal ingehuurde externen daardoor naar beneden. Als je gaat investeren in je mensen, haal je de maximale potentie van mensen naar boven en heb je ook geen, of veel minder, externen meer nodig.

Enquêteresultaten:

6. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd

Dit wordt niet gedaan, niet met mij in ieder geval tot nu toe.

7. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht

Dit wordt ook niet gedaan.

8. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger

Dat is allemaal techniek. Ik vind face-to-face gesprekken belangrijker. Bepaalde leidinggevenden van hier verschuilen zich achter hun e-mailberichten. Ik vind dat ze meer persoonlijke gesprekken moeten voeren; ga naar je werknemer of collega en leg iets uit, leg iets voor, bespreek het. Maar doe dat niet via de elektronische weg. Informatie op intranet is ook nauwelijks te vinden.

Stellingen:

9. Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?
Zoals ik al eerder zei, als ik nu aan een leidinggevende vraag wat voor kennis en competenties bij een werknemer (of breder binnen de organisatie) aanwezig is, dan zouden ze dat eigenlijk zo moeten kunnen vertellen. Maar dat kunnen ze niet. Doordat ze dit niet kunnen, is het ook niet mogelijk om bepaalde zaken t.b.v. ontwikkeling te begroten en dus je werknemers de ruimte te geven om zichzelf te ontwikkelen. Je krijgt dan het kip en het ei verhaal. Je zou je dan ook weer kunnen afvragen; zitten op de leidinggevende posities wel de juiste mensen? Het valt mij ook op dat coaching erg weinig wordt gedaan. Sterker nog, ik coach zelf collega's. Ik krijg regelmatig het verzoek van collega's om hen te helpen met hun ontwikkeling en studies. Dat vind ik niet erg, maar soms vraag ik me wel af waarom ze niet naar hun eigen leidinggevende gaan. Toch maak ik hier tijd voor vrij, want je eigen mensen is het kostbaarste bezit van je eigen organisatie. De afdeling HR doet ook weinig, dus daar valt ook veel te verbeteren. Zij moeten zich ook geprikkeld voelen om de onderste uit de kast te halen bij mensen. Ze zouden ook bijvoorbeeld structureel bij een managementoverleg kunnen zitten en agendapunten aanreiken hoe het gaat met de ontwikkeling en begeleiding van mensen. Deze onderdelen mis ik bij HR. Concern HR zou dan ook goed doen om allerlei richtlijnen uit te werken en beschikbaar te stellen aan de mensen die daarmee iets moeten doen.
10. Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?
Ik weet wel ongeveer welke functie-eisen er zijn voor welke functies, die zijn voor mij wel duidelijk. Wat mij al een redelijk lange tijd opvalt, is dat de eisen wel steeds verder opgeschroefd worden bij functies maar dat "de bijbehorende competenties" een veel mindere rol van belang spelen, juist daar zou meer naar gekeken moeten worden. Uiteraard is opleiding belangrijk, maar bijbehoren competenties van mensen i.r.m. de vereisten van een functie moet in balans te zijn.
11. Wat vindt u van de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties?
Dan kom ik weer terug op het volgende; bij P&O zouden de kerncompetenties van de werknemers inzichtelijk moeten zijn, middels bijvoorbeeld functioneringsgesprekken. Ze moeten iets doen met die informatie. Juist met die informatie kan je mensen die opvallen, doordat ze bepaalde kerncompetenties beter ontwikkeld hebben, selecteren. Zij kunnen namelijk makkelijker een hoge functie aan, omdat ze makkelijker te prikkelen zijn/gemotiveerder zijn. Daar ligt een belangrijke taak voor P&O. De selectie vindt nu niet op een objectieve manier plaats. Ik denk nu dat je wordt geselecteerd op basis van zichtbaarheid, door bijvoorbeeld tijdens managementvergaderingen iets te vertellen, in de wandelgangen het management aan te spreken, vriendelijk bent, af en toe een telefoontje naar ze plegen etc. Maar dan praat je dus niet over vakinhoud, wat eigenlijk zou moeten. Mensen die goed presteren, maar niet opvallen, daar wordt niks mee gedaan. Maar naar hen wordt ook niet gezocht door de leidinggevend en afdeling P&O. Dat zie ik ook niet gebeuren. Nu gebeurt vrij veel vanuit één kant; die van de werknemer. Is de werknemer een "stille werknemer" dan blijven daar mogelijk belangrijke spelers in de schaduw.
12. Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming?
Er worden wel eens grapjes gemaakt over ambtenaren, dat ze redelijk mooie werktijden hebben. Dat is volgens mij ergens ook wel zo, want die grapjes zijn niet zomaar ontstaan. Maar het is wel dat de verhouding tussen werk- en privétijd soms zoek is. Er wordt soms te weinig gedaan met flexibiliteit, zoals thuiswerken. Terwijl de middelen er wel zijn.

13. Netwerk u?

Ik netwerk heel veel en die mogelijkheden moet je ook zelf creëren. Het organiseren van netwerkbijeenkomsten binnen mijn concern zou ook een optie zijn, maar dan moeten de medewerkers daar ook de waarden van inzien. Maar mochten die mensen daar niet de toegevoegde waarde van inzien, dan komen ze waarschijnlijk ook niet in aanmerking om door te stromen. Dat zijn vaak mensen die 65 jaar worden op dezelfde stoel waar ze op zitten. Die ontwikkelen niet door. Je moet wel dingen naar jezelf toe willen trekken, de stappen ondernemen door je collega's binnen het concern op te zoeken.

14. Geeft uw leidinggevende u de ruimte om uw ambities en interesses na te streven?

Ja, ik denk het wel. In de tijd van bezuinigingen wordt er kritisch naar opleidingsbudgetten gekeken, overigens terecht, maar investeren in je eigen personeel is in de tijd goedkoper dan veel inhuur. Dit nog naast het feit dat je mensen prikkelt en dus daardoor ook een prettige(re) werkomgeving geeft / beschikbaar stelt. Er dienen ook betere afspraken bij functioneringsgesprekken gemaakt te worden (uitstippelen van een eigen ontwikkelingstraject waarbij ook opleidingsbudget bewaakt kan worden). Ik wordt niet geremd om werkgerelateerde ambities en interesses na te streven.

15. Staat uw afdeling open voor nieuwe managementstijlen, collega's en ideeën?

Afdelingen zijn zoekende. Ik denk wel dat ze zoeken naar andere methodieken en stijlen om meer dingen te doen dan nu, maar het is niet zo dat er op dit moment een duidelijk traject is hoe ze iets doen.

Slotwoord:

16. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Je kunt doorstroming naar fsk 14 vanuit verschillende optieken bekijken. Door bijvoorbeeld leidinggevende aspecten te nemen, maar ook vakinhoudelijke functies waarbij je geen leidinggevende capaciteiten nodig bij hebt. Nu wordt dit onderzoek gezien vanuit financiële optiek, maar die andere opties zijn ook mogelijk.

Interviewverslag 5, d.d. 13-07-2010

Persoonlijke kenmerken:

- Leeftijd: 58 jaar
- Geslacht: man
- Etniciteit: autochtoon
- Functionele salarisklasse: fsk 12
- Aantal uur werkweek: 36 uur

Algemeen:

1. Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Nee. Dat heeft te maken met een aantal dingen. Ik werk al bijna 41 jaar en ik loop al de afgelopen twee jaar na te denken wat ik de resterende periode wil doen; met resterende periode bedoel ik rond mijn 62e, want dan zou ik willen stoppen als het financieel mogelijk is. Het heeft ook te maken met de baan die ik de afgelopen drie jaar heb gehad. Dat heeft erg veel energie en dergelijke van mij gekost. Je merkt ook dat de wereld om je heen veranderd. Ik verander natuurlijk ook. Dat zijn allemaal redenen geweest om eens goed te denken over wat ik nog verder zou willen en dat is niet meer een opgaande lijn in mijn carrière. Die periode heb ik al achter de rug in mijn leven. Ik zou het niet afbouwen willen noemen, maar ik zou graag anders ingezet willen worden. Ik loop al wat langer na te denken over het zo zinvol mogelijk invullen van mijn arbeidstijd. Ik zou meer in de ondersteunende sfeer willen werken. Je merkt toch steeds meer dat er een nieuwe generatie aankomt. Dat is geen diskwalificatie, maar het is gewoon zo. Dat is veel zakelijker, veel sneller en ze hebben veel meer kennis van praktische zaken zoals automatisering. Ik heb bij wijze van spreken de automatisering gevolgd vanaf kleitablet tot wat het nu is. Dat is een andere insteek en dat vergt ook andere kennis en vaardigheden van mensen. Ik kan het mentaal allemaal wel volgen, maar het gaat hele specifieke eisen aan mensen stellen. Het zijn steeds meer specialisten, heb ik het idee. Ik heb heel lang een leidinggevende functie gehad en voor mij is het genoeg geweest om in de frontlinie te staan.

2. Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?

Nee, dat zou ik niet weten. Ik heb er zelf eigenlijk nooit bij stil gestaan, dus het ligt gewoon aan mezelf. Ik heb in het verleden wel nagedacht over een leidinggevende functie, dat heb ik ook uiteindelijk gedaan. Maar ik heb nooit de ambitie gehad om op een niveau van schaal 14 te werken.

Doorstromen:

3. Denkt u dat uw etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?

Leeftijd denk ik wel. Ik heb het gevoel en ook vanuit mijn ervaring van de afgelopen tijd, dat er toch steeds meer een keuze wordt gemaakt voor de jongere generatie. Dat vind ik wel een hele vervelende ervaring. Want de ervaring die je als oudere werknemer meebrengt, wordt eigenlijk een beetje geparkeerd. Dus leeftijd speelt zoals ik het nu meemaak wel een factor; voor de jongeren een bevorderende factor, voor de ouderen een belemmerende. Er wordt hier dan ook niks gedaan aan leeftijdsbewust HR-beleid. Als je kijkt naar de personeelsopbouw van mijn concern, waarvan ik denk dat deze een goede weerspiegeling is van de gehele gemeente Rotterdam, meer dan de helft van de werknemers ouder is dan 45 jaar. Daarvan is weer meer dan de helft ouder dan 55 jaar, ofwel we hebben het over een kwart van het personeelsbestand. Dat is een hele grote groep. Een groep die ook moeite heeft met bepaalde ontwikkelingen. Je wordt niet meer echt serieus genomen. Zo ervaar ik dit ook. We hebben wel een seniorenbeleid, maar dat ik een papieren tijger. Daar wordt niet naar gehandeld. Dat vind ik echt een kwalijke zaak. Ik merk dit niet alleen bij mij, maar ook bij andere collega's die in dezelfde generatie zitten. Er is ook geen beleid dat deze mensen extra getraind of geschoold worden. Het is puur op individuele basis; je eigen interesse

kenbaar maken en hopen dat dit ook een keer gehonoreerd wordt. Maar ik denk wel dat de meeste oudere werknemers niet zozeer naar hogere functieschalen willen, maar meer horizontaal iets anders zouden willen. Er verandert zoveel binnen een tak van dienst als hier, omdat het hier erg politiekgevoelig is. Er is al heel veel gebeurd de afgelopen tien jaren, dus heel veel mensen zijn ook een beetje veranderingsmoe. Maar bij zo een grote groep (oudere) mensen is het ook belangrijk om ze te begeleiden tijdens een veranderingsproces. Geslacht speelt niet zozeer een rol, denk ik.

4. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Het zit heel sterk in de opleiding. De jongere generatie heeft een hele andere soort opleiding genoten, dan ik. Heel bepalend is ook de richting waar je door wilt stromen, want getalsmatig heb je bij bepaalde richtingen meer mensen nodig. We hebben binnen onze tak van dienst drie (grote) richtingen: leiding geven, automatisering en beleid. Persoonlijk zie ik weinig interne doorstroming het afgelopen paar jaar. Wat er binnenkomt op dat niveau is vaak extern buiten deze tak van dienst. Terwijl ik denk dat deze grote tak van dienst met ruim 2.000 mensen ook genoeg potentie heeft. Dat ligt dus ergens aan. Mensen waarvan ik denk dat ze wel de potentie hebben, zie ik vervolgens ook niet echt binnen de gemeente Rotterdam ergens terecht komen. Echt beleid hierop vanuit de top van de gemeente, kan ik niet ontdekken. Een laatste punt is de kennis en vaardigheden van de nieuwe generatie (zie antwoord vraag 1).

5. Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?

Ik zou veel meer investeren in de mensen zelf. Wat er nu in grote lijnen gebeurd is als je nu op dit moment binnenkomt, je de truc leert om je vak te doen. Op individuele basis gebeurt niet zoveel op het gebied van training en opleiding. Ik zou ook als bedrijf heel nadrukkelijk het niveau van hogere functies gaat hanteren/toepassen. Teveel mensen stromen door en blijven dan hangen op hun niveau. Ze groeien niet verder door en zitten dan vaak te lang op één plek. Het bedrijf verandert, maar echte doorstroming is er nu niet.

Enquêteresultaten:

6. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd

Dit is nog nooit met mij gebeurd. Als ik schat op het aantal beoordelingsgesprekken in de afgelopen 40 jaar dat ik hier werk, zit ik op een aantal van vijf waarschijnlijk nog te hoog. Functioneringsgesprekken die vastgelegd zijn zoals we die nu kennen met de huidige spelregels zal ongeveer drie zijn. Twee daarvan heb ik de laatste drie jaar gehad. Dat had te voornamelijk maken met de spelregels die veel strakker werden aangehaald en dergelijke. Het is heel plichtmatig, deze gesprekken worden niet gehouden in het kader van loopbaanbeleid.

7. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht

Dit wordt ook niet gedaan. Wij hebben als bedrijf kwalitatief niet goed in kaart wat we in huis hebben, kwantitatief wel. Het is ook heel lastig als bedrijf om in tijden van vele veranderingen, je mensen op de juiste plek weten te plaatsen, want je kent hun kwaliteiten niet. Ook kan je geen acties ondernemen om ze te scholen, want je weet niet wat ze nodig hebben. We kunnen zo ook niet vraag en aanbod met elkaar matchen. Ik ben een keer naar een loopbaanadviseur geweest. Dat was een leuk gesprek, maar die adviseur had me niets te bieden. Alle acties en ideeën moeten van mij vandaan komen. Er komt een oudere man binnen, dat is sowieso lastig want een ouderenbeleid kennen we niet, maar dan moest ik ook nog vertellen wat ik heb gedaan (CV overhandigen). Vervolgens moest ik gaan vertellen wat ik zou willen, terwijl ik juist volop aan het oriënteren ben en op zoek ben naar mensen die me hand en spandiensten in zouden kunnen geven, ideeën kunnen aandragen etc. Ik wist dat dit helemaal niks zou worden. Zo modder je als werknemer een beetje aan. Tuurlijk ben je

zelf verantwoordelijk voor je eigen carrière, maar aan de andere kant zou je een werknemer ook kunnen zien als een machine. Dat kost heel veel. Die heeft ook een bepaalde levensduur, maar op z'n tijd doe je daar een druppel olie in, geef je het een onderhoudsbeurt. Er vindt nu alleen een stukje werving en selectie plaats (het begin van het proces), maar de kwaliteit die je in huis hebt, die erg veel geld kost, daar gebeurt niks mee/wordt helemaal niet (verder) ontwikkeld.

8. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger

We hebben een intranet, maar ik kom uit de generatie kleitabletten, dus ik heb daar wel wat moeite mee. Alles zit zo verscholen achter systemen en ze veranderen continu. Ik zoek me soms helemaal wild. Je werkinstructies kan je wel vinden, maar als er mensen weggaan of binnenkomen binnen dit bedrijf, dan is dat lastig te zoeken. Het is ook sterk afhankelijk van je eigen leidinggevende, in hoeverre hij die de informatiestroom met zijn werknemers deelt. Maar vanuit het bedrijf vind ik het slecht ingericht.

Stellingen:

9. Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?

Ik heb coaching in al die jaren nog nooit gehad. Dat is voor mij blanco terrein.

10. Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?

Ik mag aannemen dat de kennis van academisch niveau moet zijn, maar voor de rest zou ik het niet weten. Dat is allemaal erg vaag.

11. Wat vindt u van de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties?

Als er sprake is van een selectie, is dat vaak wat je zelf brengt in je eigen carrière. Dat je met je direct leidinggevende bespreekt wat je zelf graag zou willen en daardoor een bepaald traject ingaat. Maar we hebben binnen dit bedrijf niet een soort 'pool' die heel gericht benaderd worden en waarbij ook een speciaal traject voor uitgezet gaat worden. Je bent dus erg afhankelijk van de relatie met je leidinggevende. De laatste jaren zie je doorstroming naar fsk 14 met mensen van buitenaf, terwijl ik denk dat we binnen dit bedrijf genoeg potentie hebben. Dus je zult zelf vaak aan moeten geven en aan kunnen tonen dat je die richting uit wil. Dan is het te hopen dat dit gebeurt. Nu is dit (selectie)proces dus vrij subjectief. Als je relatie met je leidinggevende niet goed is, wordt doorstromen een stuk lastiger. Een keerzijde is ook dat werknemers wel kunnen willen, maar dat er geen capaciteit is binnen dit bedrijf. Daarover moeten we ook eerlijk in zijn en ook goed over communiceren, maar dat gebeurt ook niet. Of soms zie je mensen met wel capaciteiten, maar dan zitten ze op de verkeerde stoel. Als je in de richting van leidinggeven wil doorstromen, zijn leidinggevende capaciteiten misschien meer van toepassing dan bij de richting van automatisering. Maar op dit moment vind ik niet dat potentie van de werknemers optimaal benut worden in zowel alle leeftijdscategorieën en lagen.

12. Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming?

Ik vind dat we heel soepel omgaan met deze combinatie. Als je kijkt naar mijn 36 uur per week, kan ik die op hele verschillende manieren invullen. Binnen je eigen werktijd met je collega's, is daar wel een goede balans in te vinden. Ik kan bijvoorbeeld ook wel een keer thuis werken. Dat is geen enkel probleem.

13. Speelt netwerken een rol bij doorstroming?

Volmondig ja! Netwerken is alleen maar belangrijker geworden. Als je geen netwerk heb, houd het op. Dat vind ik heel slecht, omdat dit niks te maken heeft met je kwaliteit maar

meer over de contacten die je hebt. Netwerken is echt een ontwikkeling van het afgelopen paar jaar. Voor mij als persoon in combinatie met mijn leeftijd, ben ik een extra moeilijke/minder hanteerbare doelgroep.

14. Geeft uw leidinggevende u de ruimte om uw ambities en interesses na te streven?

Kortdurende dingen wel, zoals een congres bijwonen. Ik heb de laatste vier jaar al drie leidinggevendens gehad. Daar begint het ook al mee. De doorloopsnelheid is ook er vreemd. Dus voordat je een behoorlijke band heb kunnen opbouwen (over o.a. wat je wilt) ben je alweer een tijdje verder. Persoonlijk heb ik de laatste jaren weinig trainingen gehad. Deze waren voornamelijk plichtmatig. Het is ook sterk afhankelijk van de persoon. Ik kan niet zeggen of hun rol juist belemmerend of stimulerend is om door te stromen.

15. Staat uw afdeling open voor nieuwe managementstijlen, collega's en ideeën?

Nieuwe dingen wel, maar nieuwe managementstijlen in zo een veranderende organisatie als deze komt natuurlijk ook vaak aan de orde. Of ik daar concreet iets van merk is een ander verhaal. Je hoort daar veel over; bestuurlijke filosofie en steeds dezelfde kreten. Ik kan niet merken dat we nou goed en anders management hebben. Dat deze zakelijker wordt, helderder of vasthoudender aan bepaalde lijnen die je uitzet. Op de werkvloer wordt deze organisatie als heel gesloten ervaren. Er zullen wel enkele manager zijn die overtuigd zijn dat dit niet zo is.

Slotwoord:

16. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Nee, ik heb alles al gehad. Kwaliteiten van werknemers worden niet goed in kaart gebracht, waardoor je niet goed een visie kan ontwikkelen wat je met die hele groep werknemers zou willen of welke richting je op wilt.

Interviewverslag 6, d.d. 13-07-2010

Persoonlijke kenmerken:

- Leeftijd: 41 jaar
- Geslacht: man
- Etniciteit: autochtoon
- Functionele salarisklasse: fsk 13, sinds kort fsk 14
- Aantal uur werkweek: 36 uur

Algemeen:

1. Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Ik ben sinds kort doorgestroomd naar fsk 14.

2. Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?

Nee, maar het was me wel bekend dat je op een managementfunctie moest zitten of leiding moest geven aan een groep mensen. In gesprek met mijn vorige leidinggevende zijn we erop gekomen om me in te schrijven voor het Management Development Programma. Daar maak ik nu ook onderdeel van uit. Dat helpt. Maar voorheen wist ik niet hoe ik naar fsk 14 kon doorstromen. Ik vind eigenlijk ook niet dat fsk 14 een doel is, maar meer de functie die erbij hoort. Dat daar een hogere waardering bij hoort is bijzaak. Ik wist niet hoe je naar fsk 14 kon doorstromen, omdat ik het beeld heb dat hier geen vaste paden voor zijn. Mijn beeld van promotie ligt ook vooral bij de vraag of je misbaar of onmisbaar voor het bedrijf bent. Dat zit in veel factoren. Dat ligt niet alleen bij de vraag of je een functie kunt innemen, maar ook of je een bewezen staat van dienst hebt.

Doorstromen:

3. Denkt u dat uw etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?

Nee, zo heb ik dat niet ervaren. Wat wel kan is dat impliciete competenties gevraagd worden, die makkelijker zijn in te vullen als man dan als vrouw. Een voorbeeld: als je hier loop binnen onze dienst en je bent groot, lang, sterk en je trekt je mond open en je kijkt een beetje boos, dan gaat het wat makkelijker. Ik kan me voorstellen dat sommige functies makkelijker zijn voor een man dan voor een vrouw. Maar ik heb verder geen beeld bij deze drie punten. Ik heb vaker bij sollicitatieprocedures gezeten en kreeg niet echt het idee dat bewust op deze punten wordt gekeken. Sterker nog, als ik zelf selectief mocht zijn, zou ik op een fiftyfifty aansturen. Dan maakt kleur al helemaal niets uit.

4. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Onmisbaarheid (zie antwoord vraag 2). Maar wat ook een rol speelt, die je niet moet onderschatten is de rol van de markt. Als er ergens een tekort is, is men eerder geneigd om een functie hoger in te schalen. Een hele defensieve reden kan zijn als mensen weg dreigen te gaan, ze hoger te belonen. Dan zit je niet expliciet in een hogere fsk, maar je wordt wel hoger beloond. Wat betreft de kerncompetenties van de werknemer; wat altijd meespeelt is hoe groot, hoe breed, hoe veel omvattend en hoe strategisch kun je denken en handelen. Dat valt uiteen in een aantal kerncompetenties, zoals omgevingsbewustzijn. Dat vind ik een belangrijke competentie; dat je daar op concernniveau mee weet om te gaan. Weten wat er binnen diensten en binnen het bestuur speelt, zodat je jou handelen daarop kunt afstemmen of je resultaten die je wilt bereiken. Vooral binnen mijn dienst is het belangrijk dat je kunt anticiperen op je omgeving en niet alleen sec je rol of taak weet uit te voeren.

5. Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?

Wat ik mis is een grotere gelaagdheid. Dus meer lagen waar binnen je kunt schuiven/kleine

stappen kan maken. Nu is het van fsk 11, 12, 13 en 14. Maar je wilt medewerkers meer kunnen begeleiden en bewust hun promotie mee willen maken. Dan heb je ook meer succesmomenten. Er is nu ook toch een soort virtuele drempel van fsk 13 naar 14. Die zou je weg kunnen halen door meer (tussen)stappen te creëren in plaats van hoe het nu is namelijk een soort automatisme. Ik zou ook de leidinggevenden meer laten sturen op die periodieken. Daarmee dus niet toevallig af laten hangen van de functie waar je op dat moment inzit, maar ook de werknemer de gelegenheid bieden om door te stromen. Een ander punt dat ik zou verbeteren is de werknemer in fsk 13 de mogelijkheden/opdracht te bieden die al gevraagd worden in fsk 14. Een mooi voorbeeld is dat je in fsk 14 snel bij de wethouder zit. Volgens mij moet iemand in fsk 13 zich ook in die rangen kunnen bewegen; laat hem daar acteren en zichzelf presenteren, daar leer je van. Daarmee zeg ik dat je er voor moet zorgen dat je de eisen die je stelt en de mogelijkheden van fsk 14, ook laat gelden voor werknemers in fsk 13 als leidinggevende. Daarmee maak je die stappen niet zo groot. Je kunt deze stappen niet alleen geleidelijk in je beoordelingen/periodieken laten overlopen, maar ook in je werkzaamheden. Maar dit vergt wel een actieve coachende houding/rol van je leidinggevende.

Enquêteresultaten:

6. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd

Ja, als werknemer in fsk 13 werd duidelijk aan mij gevraagd waar ik naar toe wil en wat dat betekent voor mijn persoonlijke competenties. Wat betreft coaching door leidinggevenden, valt nog wel wat te verbeteren. Je moet er zelf voor zorgen dat je verder komt. Dat zie ik over het algemeen in de volle breedte, dus dat kan wel verbeterd worden. Dit past goed bij de beoordelings- en functioneringsgesprekken. Daarin kan je harde afspraken maken wat je de komende periode laat zien/wat ga je waarmaken, om zo ver te komen.

7. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht

Dat gebeurt wel. Er vindt een schouw plaats, maar dat is niet inzichtelijk wat daar nu uitkomt/er is geen terugkoppeling. Stel dat je de ambitie zou hebben om door te stromen naar fsk 14, weet je niet wat voor beeld uit de schouw komt (welke normen gehanteerd worden) en dus ook niet wat je persoonlijk kan/ moet verbeteren om daar te komen. Maar ik vind het wel goed dat de schouw plaatsvindt.

8. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger

Misschien dat dit gedaan is of wordt, maar daar moet ik heel bewust op zoek naar intranet. In fsk 13 heeft niemand mij bewust gezegd hoe je naar fsk 14 kan komen of waar ik aan moest voldoen. Ik heb sterk het gevoel dat dit een individueel karakter heeft. Als men vindt dat jij het waard bent, dan wordt dat wel in gang gezet.

Stellingen:

9. Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?

Coaching kan beter. Dat is sterk afhankelijk van je de rol die je eigen leidinggevende aanneemt. Er speelt overigens bij doorstroming nog een andere rol, namelijk als je wil doorstromen bij een andere afdeling, dan kan er zelfs een blokkade ontstaan. Als leidinggevende heb je er namelijk geen baat bij als je werknemer diagonaal doorstroomt. Dan zit je in een soort dilemma als leidinggevende; ga je voor de organisatie die een werknemer op een andere positie beter kan inzetten of zorg je ervoor dat die werknemer jou blijft helpen?

10. Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?

Het onderscheid met de leidinggevende functies zijn duidelijk. Maar er zijn ook functies die hetzelfde zijn, maar net weer in fsk 14 zitten. Ik weet dat de functie-eisen ergens vast staan,

maar wat dat betekent voor mijn gedrag en voor mijn functioneren dat is moeilijk terug te vertalen. Ik weet dat er bepaalde wegingen zijn per functie, maar tussen deze wegingfactoren en wat ik ervoor moet doen om daaraan te voldoen, zit altijd nog een stukje subjectieve beoordeling. Maar ik ben in mijn functioneren nooit uitgegaan van deze functie-eisen. Ik ging gewoon mijn werk goed doen en hard werken, die beoordeling vindt achteraf plaats. In overleg met mijn leidinggevende kwam ik erachter in welke positie ik zat en kreeg ik te horen wat ik ervoor moest doen om door te stromen.

11. Wat vindt u van de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties?

Dan val ik terug op dingen die ik al eerder heb aangegeven over de schouw. Als werknemers dat zelf willen, moeten ze ook in staat worden gesteld om zich te verbeteren om dat pad te bewandelen. Als die mogelijkheden geboden worden, vind ik dat goed. Er zijn een aantal dingen die beter kunnen; transparantie in de keuzes, aangeven van de verbeterpunten van de werknemer. Aan de andere kant worden er ook veel mogelijkheden geboden. Als je het zelf wil, dan kom je daar wel.

12. Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming?

Tot op zekere hoogte. Het feit dat je doorstroomt, betekent wel dat je een stapje extra zet. Je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen effectiviteit. Het is niet zo dat ik nu in fsk 14 meer/harder werk, maar mijn verantwoordelijkheidsgevoel is wel groter. Dat zorgt voor een extra druk. Daar komt bij dat als de passie voor je werk niet aanwezig is, het lastig wordt deze inzet vol te houden. Concreet neemt de hoeveelheid werkt neemt toe, dus per saldo heb je meer werk op je bord liggen en dat betekent meer privé. De combinatie werk en privé kan altijd beter. Het is mooi als je binnen je reguliere tijd je functie kan invullen. Ik ben van een inhoudelijke rol overgestapt naar een aansturende rol. Als je dat binnen je afdeling doet, dan blijf je altijd die persoon die ooit op een inhoudelijke functie zat. Dan wordt het onderscheid tussen leiding geven/aansturen versus inhoud heel erg ingewikkeld. Ik merk dat ik heel veel moeite moet doen om de inhoud van me af te houden. Dat kost privé-tijd.

13. Netwerk je?

Ja. Zeker als je een concernrol heb, dan moet je wel netwerken. Men moet weten wie je bent en wat je capaciteiten zijn. Netwerken vergroot je kansen alleen maar. Het is niet leidend of beslissend, maar maakt het eenvoudiger. Als er een functie vrijkomt in fsk 14, kan je iemand van extern werven of je kijkt eerst binnen de organisatie. Als je op dat moment bekend bent en je in dat netwerk zit, maak je grotere kans.

14. Geeft uw leidinggevende u de ruimte om uw ambities en interesses na te streven?

Ja, ik had een leidinggevende die haar eigen belang ondergeschikt kon maken aan mijn belang. Maar ik kan me heel goed voorstellen dat dit anders is.

15. Staat uw afdeling open voor nieuwe managementstijlen, collega's en ideeën?

Binnen deze dienst is het erg gesloten. Nieuw leiderschap of iets dat daarbij hoort, zie ik nog niet terug. Als werknemer/leidinggevende kun je hier zelf verandering in aanbrengen. Het kost natuurlijk meer moeite om een duidelijk andere leiderschapsstijl in te nemen, maar het kan wel. Ik vind wel dat de leiderschapsstijl die nu gehanteerd wordt verbeterd kan worden of anders kan zijn. Dat mensen beter uit de verf komen als ze op een andere manier aangestuurd worden.

16. In hoeverre speelt 'vriendjespolitiek' hier een rol op doorstroming?

Ja, hoe ver zit vriendjespolitiek af van netwerken? Je ziet wel mensen binnen komen die met andere mensen hebben samengewerkt. Dus dat speelt wel een duidelijke rol. Maar dit speelt al op het hoogste niveau. Ook daar worden mensen binnengehaald die groot vertrouwen genieten van de top van de organisatie. Dat vind ik ook geen slechte zaak. Iemand die

succesvol wil zijn, wil zich omringen met mensen waar hij prettig mee samen kan werken en waar hij op kan vertrouwen/bouwen. Dus als iemand van buitenaf komt, zal hij/zij waarschijnlijk ook een aantal mensen meebrengen. Andersom heeft dit consequenties voor de doorstroming. Als ik onder een directeur zit die een hekel aan mij heeft, dan wordt het lastig om door te stromen. Maar zo werkt het per definitie. Maar als je goed overweg kunt met mensen binnen jouw netwerk, werkt dit ook weer in je voordeel. Zo werkt het nu eenmaal.

17. Wat zijn je ervaringen met het MD-Programma?

Het MDP is een hele interessant programma. Met name omdat je heel sterk wordt teruggeworpen op je eigen basis ofwel waar kom je vandaan? Als je wil weten waar je naar toe gaat, moet je eerst weten waar je vandaan komt. Dat vind ik heel sterk. Wat in mijn beleving beter kan is de omvang van de groepen. Die kan groter en meer gemixt. Dus uit meerdere diensten een vertegenwoordiging. Nu bestaat mijn groep uit tien mensen.

Slotwoord:

18. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Wat ik belangrijk vind is dat doorstroming in het belang is van de organisatie. Niet iedere leidinggevende belang heeft bij doorstromen van haar werknemers. Dus zou je naar een objectief en transparant systeem moeten gaan, wat ook de medewerker motiveert. Een systeem dat minder uitgaat van functies en functiebeschrijvingen, maar van meer periodieken waarmee werknemers kunnen groeien. Ook moet de mogelijkheid bestaan werknemers een extra periodiek te geven. Tegelijkertijd moet je werknemers de mogelijkheid bieden om opdrachten uit te voeren passend bij die hogere schaal. We zijn nu naar 90 functies teruggegaan, maar wat mij betreft kan dit nog meer gereduceerd worden en dus nog breder. Ik vind namelijk ook dat mensen breed ingezet moeten kunnen worden en hiermee wordt dat mogelijk.

Een ander ontwikkeling die ik wil aanhalen en enigszins betrekking heeft op doorstromen is dat er nu tegelijkertijd een crisis gaande is, waardoor weinig mensen binnen stromen. Ieder jaar dat de crisis voortduurt, de gemiddelde leeftijd voor fsk 14 en hoger toeneemt. Er lopen steeds meer mensen weg en er komen steeds minder mensen bij. Dat gaat niet ten goede van de kwaliteit van kennis en vaardigheden van het personeel in hogere functies. Ook willen de jongeren niet voor de overheid werken want ze bezuinigen en verouderen.

Interviewverslag 7, d.d. 15-07-2010

Persoonlijke kenmerken:

- Leeftijd: 53 jaar
- Geslacht: vrouw
- Etniciteit: autochtoon
- Functionele salarisklasse: fsk 13
- Aantal uur werkweek: 32 uur

Algemeen:

1. Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?
Ja.
2. Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?
Door op dat soort functies te solliciteren.

Doorstromen:

3. Denkt u dat uw etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?
Misschien mijn leeftijd. Ik heb natuurlijk nooit op fsk 14 gesolliciteerd, dus dat weet ik niet. Maar wat ik merk is dat er wel een enorm verjongingsslag bij sommige diensten plaatsvindt. Dat zou dus een probleem kunnen zijn. Bij ons op de afdeling hebben we ook meer vrouwen in dienst dan mannen, dus heb ik niet echt te maken met een mannencultuur. Mannen zijn zeldzaam.
4. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?
Je hebt heel erg een netwerk nodig. Een kruiwagen vind ik heel negatief klinken, maar het is heel erg dat men bij dat soort banen elkaar tipt en dat het personeel vaak niet eens weet dat er een vacature vrij is als je niet regelmatig kijkt. Je ziet ook vaak mensen ineens op een functie verschijnen en dan weet je dat hij/zij via iemand daar terecht is gekomen. Dat merk je wel. Een andere factor is dat fsk 14 en hoger naar mijn weten altijd leidinggevend is. Dus stel dat je verdiepingsslag wil maken naar beleid of inhoud, dan is er geen fsk 14 meer op dat vlak. In het verleden heb ik een keer gesolliciteerd op een functie met meer inhoud. Ik zit nu in fsk 13 en als ik die baan zou krijgen, zou ik zelfs naar fsk 12 gaan. Dus je moet leiding willen geven om door te stromen.
5. Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?
Ik zou veel meer werven; meer wervend zijn onder het personeel dat er is. Ik zou ook veel meer mensen uitnodigen om na te denken over doorstroming. Of er nu wel/niet een vacature is, mensen alerter maken hoe je dat moet doen of tijdens functioneringsgesprekken vragen of ze iets anders willen. Indien dit zo is, zou ik ze ook cursussen aanbieden en coachingstrajecten, om mensen daarin ook te ondersteunen. Dat gebeurt allemaal niet.

Enquêteresultaten:

6. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd
Nee, tot nu toe zijn de pop-gesprekken hier niet geweest. Het is wel de bedoeling. Wat vaak in functioneringsgesprekken naar voren komt is dat je misschien maar een schrijfcursus moet doen of iets dergelijks. Maar het draait niet om de vraag wat ik wil doen in de toekomst en welke richting wil ik op wil. Zeker niet met een schaal 12/13. Dan zit je al op een bepaalde positie en ben je al jaren in dezelfde richting aan het gaan. Dus dan wordt daar eigenlijk niet over nagedacht.

7. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht
Nee. Natuurlijk gaat het tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken hier wel over. Dan komen je eventuele valkuilen wel op tafel. Maar echt systematisch in kaart brengen en daarna maatwerk leveren, nee. Maar mijn leidinggevende weet wel welke competenties de werknemers bezitten. Alleen wordt dit niet systematisch in kaart gebracht. Mijn functionerings- en beoordelingsgesprekken vinden wel weer structureel plaats.
8. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger
Niet over doorstromen. Ik denk dat het wel duidelijker zou kunnen wat er van je gevraagd wordt. Welke competenties je nodig hebt voor functies in fsk 14 en hoger. Ik heb hier veel mensen gehad die niet helder voor zichzelf hebben wat ze wel/niet kunnen en daarom niet durven/aarzelen te solliciteren naar hoge functies. Op misschien één of twee uitzonderingen na, die zo zelfverzekerd door het leven gaan.

Stellingen:

9. Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?
Nee, die zijn dus niet duidelijk.
10. Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?
Dat is slecht. Daarin kunnen werknemers beter begeleidt worden door tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken ook de focus te leggen op eigen ontwikkeling.
11. Wat vindt u van de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties?
Dat wordt nu dus voornamelijk gedaan met netwerken. Zoals ik al eerder zei, er zou een verbeterslag gemaakt kunnen worden op wat een fsk echt inhoudt en het beeld dat mensen hebben wat ze zelf kunnen. Zodat je zelf weet of je aan zoiets toe bent of dat je het (nog) niet kan.
12. Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming?
Nou, nee. Het is goed te combineren. Er wordt hier veel rekening gehouden en er is veel flexibiliteit. Dus in die zin hoeft dit geen belemmering te zijn om door te stromen.
13. Netwerk je?
Ja, zo af en toe. Op zich zijn er ook wel voldoende momenten op te netwerken. We hebben hier intern allerlei borrels en bijeenkomsten. Soms ook bij andere afdelingen/diensten. Dan heb je daar ook genoeg ruimte om te netwerken. Maar echt netwerkbijeenkomsten an sich, worden niet georganiseerd. Maar of dit echt nodig is, weet ik niet.
14. Geeft uw leidinggevende u de ruimte om uw ambities en interesses na te streven?
Ja.
15. Staat uw afdeling open voor nieuwe managementstijlen, collega's en ideeën?
Het is hier een vrij open cultuur. We zijn wel van manager gewisseld, daardoor werd alles echt compleet anders. Dat was wennen, maar volgens mij gold dit voor iedereen. Maar iedereen heeft moeite gedaan om daarin zijn/haar plek in te vinden.
16. In hoeverre speel rolmodellen bij u een rol in uw doorstroming?
Ja, dat speelt wel een rol en wel op twee manieren. Er zijn heel weinig mensen waarvan ik denk 'dat is goed', 'zo zou het moeten' of 'die zit goed op haar plek'. Er zijn heel veel mensen die het misschien hele goed doen, maar waarvan ik de stijl nooit en te nimmer over zou willen nemen. Op macht zitten bijvoorbeeld is helemaal niet mijn stijl. Je kunt dan wel ver

komen, maar als het op zo een manier moet, blijf ik wel op mijn fsk 13 zitten. Dat zijn wel dingen die me tegen houden om door te stromen, zo wil ik niet worden en dat ben ik ook niet.

17. In hoeverre speelt 'vriendjespolitiek' een rol op doorstroming?

Als ik concernbreed kijk, is dat wel aan de orde, ja. Je ziet twee dingen; mensen die op een zijspoor zijn geraakt, maar die toch wel ergens een vriendje hebben en daardoor wel ergens een plekje krijgen. Dan vraag je bij jezelf af waarom, want die persoon is ongeschikt voor die functie. Een ander spoor is dat toch wel dat kennissen en vrienden belangrijk is, zo gaat dat. Ik ga toch wel voor de inhoud en kwaliteit van het werk, maar het zou wel minder erg zijn als capabele mensen via hun netwerk op bepaalde functies gaan zitten. Een derde spoor is mensen die erg goed gebekt zijn (zogenaamde 'gladde types'), die zie je af en toe verschijnen bijvoorbeeld in tijdelijke functies. Dan komt daar een glossyverhaal uit, maar eigenlijk kunnen we weer van voor af aan beginnen. Maar er bestaat zeker vriendjespolitiek, daar ben ik van overtuigd.

Slotwoord:

18. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Nou, dat functiehuis van Rotterdam is herzien, waardoor hopelijk alle functies hetzelfde heten en inschaling kennen. Alleen weet ik dat nog niet helemaal zeker. Als die verschillende inschalingen voor dezelfde functie, geeft een hoop frustratie. Hopelijk weet je nu als werknemer waar je aan toe bent.

Interviewverslag 8, d.d. 14-07-2010

Persoonlijke kenmerken:

- Leeftijd: 38 jaar
- Geslacht: vrouw
- Etniciteit: autochtoon
- Functionele salarisklasse: fsk 13
- Aantal uur werkweek: 32 uur

Algemeen:

1. Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?
Eventueel. Het hoeft niet per se, maar mag wel.
2. Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?
Door te solliciteren op een hogere functie of door te worden gevraagd voor een hogere functie.

Doorstromen:

3. Denkt u dat uw etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?
Kan wel, hoeft niet. Er zijn meerdere factoren die mee spelen, dit kunnen er één van zijn. Als we kijken naar etniciteit kan dat zowel positief of negatief werken. Negatief omdat allochtonen nog niet zo sterk vertegenwoordigd zijn in hogere schalen en soms kom je ook via via binnen en als je iemand nog niet kent of je bent anders dan anderen, kan dat negatief zijn, Maar het kan ook positief zijn; in het kader van diversiteit bijvoorbeeld kunnen allochtonen kandidaten die ook geschikt zijn, eerder geselecteerd worden vanwege een betere afspiegeling van het managementteam. Als we kijken naar geslacht; hetzelfde. Als je een vrouw heb in de leeftijd die kinderen krijgen, heb je nog weleens managers of leidinggevenden die het idee hebben om die vrouw niet te nemen, want dat is een risico. Aan de andere kant is het goed om juist mannen en vrouwen te hebben ofwel allerlei soorten mensen in het kader van diversiteit. Ook als er teveel mannen zijn, want mannen zijn nu oververtegenwoordigd in hogere schalen, zou dat goed zijn om aan te vullen met een vrouw. Maar dit is afhankelijk van de persoon die de banen weggeeft; hoe kijkt die er tegen aan? En uiteraard hoe de mensen die de baan willen hebben, zich presenteren. Bij ons heb je hier ook meer mannelijke dan vrouwelijke managers, maar ik heb hier zelf geen last van. Wat ook een rol speelt bij geslacht, zijn de algemene (voor)oordelen over competenties van mannen en vrouwen. Leeftijd zou ook mee kunnen spelen. Ik ben nu 38, dus de ideale leeftijd. Wel wat jong, maar je bouwt ervaring op met de jaren en kom je vaak pas echt op de hoge functie als je wat ouder bent. Maar ik heb niet echt zicht op of ze vaker kiezen voor juist hele jonge of juist hele oude mensen. Ik denk wel dat het moeilijker is om een goede baan te krijgen als je boven de 50 bent of onder de 35, want dan heb je nog onvoldoende ervaring. Dus zit ik juist in de goede leeftijdsklasse. Maar hier worden allerlei soorten mensen aangenomen; het is allemaal wel autochtoon.
4. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?
Een factor is je ervaring en je opleiding. Maar ook hoe zichtbaar je bent, hoe goed/slecht je je werkt doet, of je aan pr en netwerken doet, in hoeverre je zelf de vacatures in de gaten houdt en aangeeft dat je interesse hebt. Maar ook of je ook iets weet van andere plekken en dergelijke.
5. Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?
Het lijkt wel oké, maar als je kijkt naar de praktijk zie je dat bepaalde groepen

ondervertegenwoordigd zijn. Dan is maar de vraag of je daar iets aan zou moeten doen; op zich wel. Je zou positieve discriminatie kunnen doorvoeren. Daar ben ik wel een beetje voorstander van, omdat ik denk dat het wel werkt. Alleen krijg je al snel het negatief beeld; je bent een excuustruus. Die moeten we toch vooral niet hebben. Dat wil je ook zelf niet zijn. Je wilt dat ze je kiezen op basis van je kwaliteit, niet omdat je een vrouw bent, een kleurtje hebt of wat dan ook. Dus ik vind het wel lastig. Misschien meer MD-trajecten of coachingstrajecten voor talentvolle mensen uit met name minderheidsgroeperingen. Als je namelijk tot de old boys network behoort en een goede opleiding heb gehad, weet je ook hoe je ergens moet komen. Die minderheidsgroeperingen weten het waarschijnlijk niet. Die moeten misschien meer gecoacht en begeleidt worden, zodat ze snappen hoe het werkt. Volgens mij kunnen sommige het wel, maar laten ze het niet zien (presenteren ze zich niet goed). Ik zou zelf meer netwerken, lobbyen en mijn gezicht moeten laten zien om daarvoor in aanmerking te komen. Ik ben nu teveel gefocust op mijn werk intern en dat vind ik prima.

6. Dus je netwerkt weinig?

Ja, te weinig. Ik weet dat het zou moeten, maar doe dit te weinig. Ik vind wel dat ik voldoende mogelijkheden heb. Je moet ook vooral veel zelf initiatief nemen en niet zitten afwachten of denken 'ik ben goed in mijn werk, ik functioneer goed en dat is voldoende'. Nee, dat is absoluut niet voldoende. Ik netwerk vrij weinig, want ik ben een perfectionist en wil mijn inhoudelijke werk zo goed mogelijk doen. Als ik dan moet kiezen tussen een netwerkbijeenkomst of ik maak de dingen intern af, kies ik vaak toch voor dat laatste. Ik ben sociaal gezien verlegen, maar functioneel helemaal niet anders zat ik hier ook niet. Dus ik moet altijd over drempel om daar naar toe te gaan. Verder heb ik gewoon mijn werk en thuis een klein kind, waardoor ik vaak om 17.00 uur naar huis ga. Maar als je wilt netwerken, moet je niet om 17.00 uur naar huis, dan ga je juist om 17.00 naar de borrel, lezing of uitstapje. Dus dat is gewoon een persoonlijke keuze en ben me daar ook van bewust. Ik ben op zich wel ambitieus, maar niet heel erg mee bezig dat ik snel een volgende stap wil maken. Dat komt wel. Ik weet wel dat als ik dat wil, me hier meer bezig mee moet houden.

Enquêteresultaten:

7. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd

Ja, ik krijg gewoon plan-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Vaak wordt dit vergeten of komt hier niets van terecht, maar dit wordt bij mij wel gewoon structureel gedaan. Ik ben wel tevreden over de procedure.

8. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht

Ik ben één van de managers hier. Wij als management brengen het hele personeel in kaart door het formele systeem van plan-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Maar we hebben ook weleens een vlootshouw gehouden waarbij we alle werknemers gewoon bespreken. Ik weet dat mijn leidinggevende dat ook over mij doet. Ik weet alleen niet precies met wie. Er zijn veel verschillen tussen deelgemeenten onderling op dit gebied en dus ook tussen een deelgemeente en een dienst. Soms is een managementfunctie bij andere deelgemeenten iets lager geschaald. Wat betreft de diensten, zijn daar meer functies, schalen en doorgroeimogelijkheden. Ik heb hier geen doorgroeimogelijkheden, behalve de secretarisfunctie. Dus als ik zou willen doorgroeien, is het logischer om naar een dienst te gaan. Dus diagonaal. Daar heb je ook meer vacatures op fsk 14. Maar onze P&O adviseurs hebben wel contacten met HR-onderdelen van de diensten. Dus die weten ook wel wat voor trajecten er lopen bij de diensten. Maar in mijn soort functies moet je niet teveel uitgaan van de afdeling P&O, maar meer je eigen netwerk en lobbyen regelen.

9. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger

Ik houd alleen onze intranet in de gaten en heel soms klik ik door op de intranet van een andere deelgemeente/dienst. Maar ik zit in een MD-traject en daar krijg ik weleens berichten

van. Officieel zit ik daarvoor in een te lage schaal, maar op de één of andere manier zit ik daar wel bij vanwege mijn functie. Maar informatie op intranet en dergelijks is helemaal niet de sleutel om door te stromen. Het is meer netwerken en lobbyen; weten wat je wilt.

Stellingen:

10. Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?
Geen idee, dat weet ik niet. Dan zou ik concreet naar een functie moeten kijken. Maar tegenwoordig met die functiehuizen en functiebeschrijvingen, zijn er overal functieomschrijvingen van. Het is maar de vraag of deze één op één past op de functie. Maar ik heb nog nooit gesolliciteerd op een fsk 14 vacature.
11. Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?
Onze opleidingsbudget bij de deelgemeente is te klein. Onder invloed van het huidige managementteam is dat wel vergroot. Wat betreft coaching, geeft mijn leidinggevende wel aan wat hij goed/minder goed vindt, maar echte coaching is het niet. Ik merk dat mijn leidinggevende meer op de politiek gericht is dan op ons als management. Ik ervaar weinig ondersteuning van hem, waar ik wel meer behoefte aan zou hebben. Hij is heel tevreden over mij dus is er niets aan de hand, maar als dat niet zo zou zijn zou hij me laten vallen als een baksteen. Dat weet ik en dat vind ik jammer, maar ik moet mijn eigen boontjes zien te doppen.
12. Wat vindt u van de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties?
In lage functies is het gebruikelijk om advertenties te plaatsen, daar reageer je op en klaar. Daar worden ook wel mensen voor benaderd, maar in hogere functies worden veel vaker mensen benaderd, dan dat je kunt solliciteren. Dat is in ieder geval mijn beeld. Dat is ondoorzichtiger; daar zou je ontevreden over kunnen zijn. Het gebeurt wel dat voor hoge vacatures een advertentie wordt gepubliceerd, maar het volgens mij ook wel regelmatig zo dat je wordt benaderd door een bureau of dat ze je gewoon kennen en jou geschikt vinden. Dat heeft als nadeel dat je niet aan nieuw, vers bloed komt met name uit andere doelgroepen dan de blanke man van 45-plus. Aan de andere kant weet ik dat dit zo werkt en als ik zo een functie wil, zal ik mijn gezicht her en der moeten laten zien. En niet alleen mijn capaciteiten aan mijn eigen baas laten zien, maar dat het ook zichtbaar is en aan mijn eigen pr werk. Als ik bij een bepaalde dienst wil werken, moet ik ervoor zorgen dat ik daar mensen ken, dat ze weten wie ik ben en dat ik geweldig ben.
13. Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming?
Ja, dat speelt een grote rol. Ik heb een kind en een man die het liefst wil dat ik zoveel mogelijk thuis ben. Dat valt prima te combineren, maar ik ga soms 17.00 uur weg en dat is niet goed voor mijn carrière. Ik heb wel alle vrijheid om mijn werktijden te bepalen.
14. Geeft uw leidinggevende u de ruimte om uw ambities en interesses na te streven?
Ja hoor, maar ik heb een functie met vrij veel vrijheden. Ik moet de dingen doen die moeten gebeuren, maar verder kan ik het inkleuren als ik het wil. Als ik het maar goed doe.
15. Staat uw afdeling open voor nieuwe managementstijlen, collega's en ideeën?
Ja, daar zijn we volop mee bezig. We zijn juist al een paar jaar bezig met een omslag van een oude, vrij gesloten en beleidsgerichte cultuur naar een nieuwe, open en gebiedsgerichte cultuur. Dat doen we door middel van met name structuurveranderingen en vrij weinig op cultuurverandering. We zijn een type management dat gericht is op resultaten dan op mensen. Alleen structuurveranderingen is te weinig, dat weten we, maar het is moeilijk om andere paden in zien te vinden. Maar we zijn er wel intensief mee bezig met INK-model, vlootshouw en dergelijke.

16. In hoeverre speel rolmodellen bij u een rol in uw doorstroming?

Er zijn weleens mensen geweest die ik bewonder of dat ik op bepaalde posities ook wel zou willen zitten, dan vraag ik me af of ik dat ook zou kunnen. Maar speelt dit een rol? Ja, maar wel abstract. Maar als ik echt geïnteresseerd zou zijn in een bepaalde functie, zou ik ook met zo iemand kunnen praten hoe die persoon er terecht is gekomen. Ik vind het zelf wel een drempel om op zo iemand af te stappen. Ik raad het zelf wel altijd aan anderen aan.

Slotwoord:

17. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Er zijn veel vrouwen die parttime willen werken en dat werkt belemmerend. 32 uur kan wel, maar minder echt niet.

Doorstroming ligt aan de houding van zowel de werkgever als de werknemer. Maar de houding van mijn werkgever is momenteel goed. Ik denk ook echt dat de houding van de werknemer zelf belangrijk is. Ga niet zitten klagen, afwachten of denken als ik goed ben komt het vanzelf, nee, je moet er actief voor op pad. Daar ben ik nu niet mee bezig, maar dat is ook mijn eigen keuze.

Interviewverslag 9, d.d. 16-07-2010

Persoonlijke kenmerken:

- Leeftijd: 51 jaar
- Geslacht: man
- Etniciteit: autochtoon
- Functionele salarisklasse: fsk 12
- Aantal uur werkweek: 36 uur

Algemeen:

1. Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Ja.

2. Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?

Daar ben ik mee bezig. Ik heb afgelopen jaar contact opgenomen met de afdeling Management Development voor het MD-traject. Daarvoor heb ik nog een keer intern dit besproken. Toen werd er tegen mij gezegd of ik dat nou wel zou doen, is dat wel verstandig etc. Als ik namelijk deze actie wil ondernemen, zou het betekenen dat ik deze deelgemeente zou gaan verlaten. Daar was men niet zou happig op. Daarom heb ik eventjes gewacht, maar onlangs heb ik dus weer het voortouw genomen om toch door te zetten. Niet alleen voor mijn eigen ontwikkeling, maar ook voor de organisatie. Ik moet namelijk voldoende uitdaging hebben (in mijn werk). Binnenkort heb ik een afspraak met de afdeling MD, dus ik ben benieuwd. Dan gaan we mijn mogelijkheden bespreken voor de toekomst.

Doorstromen:

3. Denkt u dat uw etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?

Ik denk het niet. Men weet natuurlijk hoe de leeftijdsopbouw is van het management. Ik weet ook dat er fors bezuinigd wordt en nog moet worden; maar er is een positieve kentering in de economische situatie merkbaar. Het opleiden van managers is essentieel, want dat geeft vorm aan het toekomstig management in Rotterdam.

Ik kijk zelf als manager ook nooit naar deze aspecten. Het gaat mij om de juiste mensen op de juiste plek.

4. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Ervaring is een essentiële. Leeftijd hoeft geen rol te spelen, maar soms kan dit een pré zijn, maar soms kan dit ook tegen je werken. Dat ligt een beetje aan het team waar je heen gaat, de aard van het werk en je functie. Ik kan me voorstellen dat je bij een functie waarbij je de eindverantwoordelijkheid hebt, je nog meer overwicht moet hebben om die mensen op een goede manier aan te sturen. Het gaat ook om zijwaartse bewegingen; wat speelt er bij andere delen van de gemeente en hoe knoop je deze aan elkaar? Hoe breder je kunt kijken, des te gunstiger dit voor je is. We hebben ook een aantal basiscompetenties per medewerker (functiegroep) gesteld bij de gemeente Rotterdam. Deze competenties vormen het uitgangspunt waar alle managers aan moeten voldoen. Er zijn natuurlijk differentiaties. De competenties bij het leiding geven aan beleidsadviseurs in een politieke context zullen meer strategisch van aard zijn dan bij het leiding geven aan uitvoerende werknemers.

5. Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?

We zitten nu bij een deelgemeente en bij ons gaat het anders dan bij de diensten van de gemeente. De niveaus zijn verschillend, omdat men zegt dat de aard van het werk verschillend is. Daar kan je overigens diepgaande discussies over voeren. Er wordt wel gezegd – en dat is in feite ook zo - dat wij bij de deelgemeente dichter bij de burger zitten en

de diensten vanuit hun ivoren torens abstracter werken. Maar dienen een en dezelfde stad en daar werken we samen voor. Dit vereist wederzijds begrip en als dat er niet is, moeten we eerst daarin investeren. Ik ben ook een grote voorstander om te wisselen van functie; even tijdelijk of gewoon alleen meelopen, dus even kijken in de keuken bij een ander. Zo kan je inzicht krijgen hoe anderen denken, praten en te werk gaan. Het uiteindelijke doel hiervan is: de dienstverlening aan de burger optimaliseren. Als je wederzijds begrip hebt voor elkaar, ben ik ervan overtuigd dat het allemaal beter gaat lopen.

Enquêteresultaten:

6. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd

Ja. We hebben hier eigenlijk vier typen gesprekken;

1. popgesprekken: het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen
2. planningsgesprekken; waarin afspraken voor het verrichten van bepaalde taken/activiteiten gedurende een bepaalde periode worden gemaakt
3. functioneringsgesprekken: hoe is het gegaan
4. beoordelingsgesprekken: hierbij wordt (formeel eenzijdig) geoordeeld en gekwalificeerd hetgeen gedaan dan wel niet gedaan is.

Die pop-gesprekken moeten in feite bij alle mensen die binnenkomen direct gehouden worden en vervolgens als men enige tijd werkzaam is. Eén van mijn vragen tijdens sollicitatiegesprekken is altijd 'waar zie jij jezelf over drie jaar'? Dan zeggen ze 'dat ligt aan u', maar dan zeg ik altijd 'nee, dat ligt aan wat je zelf wilt'. Ik probeer te faciliteren. Ik kan alleen zorgen dat de omgeving zodanig is dat de mensen hun werk goed kunnen doen, want daar plukken we allemaal de vruchten van. Ik houd er altijd van dat mensen zelf hun broek ophouden en kijken wat ze zelf kunnen betekenen zowel voor de organisatie als zich zelf.

Als werknemer zelf worden er ook loopbaangesprekken met mij gevoerd. Dat is onlangs gebeurd. Toen hebben we besproken wat voor uitdagingen ik allemaal in mijn werk heb en wat daarin de toekomst zou kunnen brengen; dat zou best eens elders kunnen zijn.

Deze gesprekken komen van beide kanten. Je kunt wel als leidinggevende veelal goed bepalen wat goed voor de medewerkers is (in feite paternalisme), maar het ligt qua kern aan de werknemers zelf. Die moeten ook aangeven wat ze willen.

7. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht

Ja. Dat doe ik zelf als leidinggevende. Ik volg de medewerkers. Ik ben redelijk streng, maar zoals ik het terug krijg altijd rechtvaardig. Ik ben ook duidelijk en dat laat ik aan de medewerkers merken. Ik denk niet dat dit altijd welkom is. Ik zal een voorbeeld geven. Bij m.n. werknemers uit de allochtone hoek, merk je dat de taal een wat andere beleving geeft dan mensen met een volledige Nederlandse achtergrond. Hierbij valt te denken aan het gebruik van aanwijswaarden als: die, dat en deze. Dat is altijd moeizaam. Dat geldt ook voor het gebruik van de lidwoorden. Ik oefen ook met deze mensen om hen meer gevoel voor dit aspect van de Nederlandse taal te geven. Het is fijn om te zien dat ze het oppikken en er dus wat aan hebben. Elk product van een medewerker is hun visitekaartje, dus ik ben heel kritisch op het resultaat. Er moeten goede producten naar buiten gaan.

Als werknemer worden mijn kwaliteiten ook systematisch in kaart gebracht, maar ik zit natuurlijk in een iets ander spectrum. Wij zijn allemaal getest toen we hier kwamen. Die elementen pakken we in onze dagelijkse werkzaamheden mee. Binnen het management is een open cultuur en we spiegelen elkaar regelmatig. Je blijft dus scherp door deze collegiale coaching. Elke medewerker is verschillend, dus je moet situationeel leiding geven.

8. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger
Ja, dat klopt. We hebben onze intranet en dat is eigenlijk binnen het Rotterdamse het medium. Voordat ik de afdeling MD had benaderd, ben ik eerst op de P&O site van intranet gaan kijken. Wat is er allemaal? De toegankelijkheid was verschillend. Uiteindelijk ben ik er wel uitgekomen, omdat je je beter kunt verplaatsten in de wijze waarop zaken, zoals intranet opgebouwd, zijn. Ik kan me voorstellen dat iemand uit het bedrijfsleven anders redeneert/denkt, dan wij. Een MD-traject zoals wij dat kennen komt in het bedrijfsleven bijvoorbeeld minder vaak voor. Grotere bedrijven hebben het wel. Maar wat betreft verbeterpunten denk ik dat de wijze van communicatie altijd voor verbetering vatbaar is.

Stellingen:

9. Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?
Ik heb me daar niet in verdiept. Ik heb gekeken wat er mogelijk is binnen de gemeente Rotterdam, kan ik daar iets in betekenen? Dat wil ik met name met de afdeling MD bespreken. Zij weten wel wat binnen het Rotterdamse mogelijk is.
10. Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?
Daar ben ik tevreden mee. In Rotterdam is heel veel mogelijk. Of we de allemaal de geboden kansen aangrijpen is twee, maar de mogelijkheden zijn er. Verder moet je gewoon zelf actie ondernemen. Het is wel zo dat we het opleidingsbudget hebben verhoogd, dat was echt te laag. We proberen medewerkers in de gelegenheid te stellen zich echt te ontplooiën en daar kunnen scherpe gesprekken goed toe bijdragen. Wat vind je nou leuk? Wat trekt je nou aan zo een baan? Wat zou je willen doen? Waarom heb je dat zo gedaan? Zou je het ook anders kunnen doen? Kijken of je als leidinggevende daarin iets kan betekenen. Dat is een van de mooie aspecten van mijn vak: medewerkers coachen om ze op een hoger niveau te brengen.

Ik ga zelf nu, omdat ik die slag wil maken in het MD-traject, gecoacht worden door een externe coach. Het is ook goed voor jezelf om af en toe door een 'vreemde' een spiegel voor te laten houden; het kernpunt is situationeel leiderschap. Ik geef leiding aan ongeveer 30 mensen en wordt er telkens weer in bevestigd: ieder mens is uniek. Tuurlijk neem je bagage mee vanuit je opvoeding, studie of ervaring, maar het is goed dat iemand anders je de spiegel voor houdt. Dat houdt je scherp. Dus ik krijg vaak feedback. Ik vind zelf dat ik door mijn leidinggevende vrij beperkt wordt gecoacht. Mijn leidinggevende heeft zijn kracht meer in het politieke deel van zijn functie liggen. Dat weet hij ook, want ik draai daar nooit om heen.

Overigens hebben we - toen we net in dienst kwamen - ook intervisiebijeenkomsten met collega's gehouden. Daar hebben we zeker wat aan gehad, maar dat ebt dan wat weg met de tijd. Nu is het meer ad hoc, dan spreken we elkaar direct aan en stellen we vragen als 'hoe zou jij dit doen/aanpakken?' etc.

11. Wat vindt u van de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties?
Ik weet niet op welke manier het potentieel voor hogere managementfuncties geselecteerd worden. Wordt er puur gekeken naar de schaal, zo ja, dan zou je zo binnen dat doorstroomtraject moeten kunnen komen. Maar daar heb je zelf als werknemer ook een stukje initiatief in. Ik ben heel benieuwd. Vandaar dat ik binnenkort - zoals eerder gezegd - een gesprek heb met de afdeling MD om uit te zoeken wat er binnen het Rotterdamse mogelijk is met mijn achtergrond.

Voor de medewerkers doen wij dit ook. Wij houden binnen het management een soort vlootshouw en kijken daarbij naar de competenties en stand van zaken van de ontwikkeling van de medewerkers; dan kijken we bijvoorbeeld wie een 'diesel' is (een werknemer die je

nodig moet hebben, anders draait het niet), wie een high potential is (degene die je nodig hebt om vernieuwend bezig te zijn) etc. Maar we kijken ook of de medewerkers echt gelukkig kunnen worden in de baan die ze nu vervullen. Heeft hij de kwaliteiten om een invulling te geven aan hetgeen wij binnen de organisatie willen bereiken? Kunnen we deze kwaliteiten verbeteren, optimaliseren? Of moeten we kijken of die werknemers misschien elders beter af is? In feite is dat ook een stukje doorstroming. Dat heb je op elk niveau.

Wat betreft subjectiviteit; ik probeer altijd te objectiveren. Je hebt altijd mensen waarmee je een nauwer contact hebt, maar ik probeer daar altijd van los te komen. Het hoort nou eenmaal bij een team dat je mensen hebt die dichterbij dan wel verder van je af staan.

12. In hoeverre speelt netwerken een rol in doorstroming?

Netwerken in het algemeen en bij deze gemeente in het bijzonder is essentiëler geworden. Toen ik met werken begon speelde dat minder of misschien wist ik het toen niet. Ik ben het nu concreet aan het verbreden en netwerk dus bewust. Het blijkt binnen het Rotterdamse een belangrijk punt te zijn om je kansen te benutten; je moet bekend zijn.

13. Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming?

Dit is niet echt bepalend. Het is meer het werk zelf. Ik wil altijd voldoende uitdaging hebben. Wat privé betreft; het gaat wel om een stukje belasting, dus je spreekt wel met je partner af wat het betekent als je een nieuwe baan aangaat, welke effecten brengt dit met zich mee, wat je reistijden zijn etc. Reistijden vind ik een heel essentiële factor om een baankeuze te maken. Mensen die bijvoorbeeld tweemaal anderhalf uur per dag moeten reizen om op het werk en weer thuis te komen vind ik wel erg veel. Als je een jonge hond bent is dat misschien geen probleem, maar in de loop van de tijd ga je anders redeneren. Dan is werk belangrijk, maar dan zijn andere dingen minimaal zo belangrijk.

14. Geeft uw leidinggevende u de ruimte om uw ambities en interesses na te streven?

Zoals ik eerder zei, gaf ik bij mijn leidinggevende aan dat ik het MD-traject wilde doen. Ik kreeg toen als reactie 'zou je dat wel doen?'. Dit bevreesde mij, maar er zit gewoon een stukje 'eigen' belang van de hogere manager bij. Elke manager heeft een belang om de zaak/tent zo goed mogelijk te runnen. Als je van mening bent dat je de juiste persoon op de juiste plaats hebt zitten heb je rust en dan sta je zeker in het begin niet te springen om mutaties in het personeelsbestand. Nee, dan snijd je in je eigen vingers. Daarom moet je realistisch en eerlijk zijn in de richting van de medewerker. Je kunt hem of haar ook gewoon zeggen dat hij/zij goed functioneert en dat je hem of haar daardoor eigenlijk niet kan missen, maar dat je ook oog hebt voor zijn of haar ontwikkeling. Vroeg of laat kiest de medewerker uiteindelijk voor zijn eigen toekomst en als je hem of haar daar goed in kan begeleiden is dat voor een ieder goed. Dat is continue die wisselwerking met je medewerkers.

15. Staat uw afdeling open voor nieuwe managementstijlen, collega's en ideeën?

Wij zijn door de reorganisatie bezig met fors ontwikkelslag. Het management is bijvoorbeeld toen volledig vervangen. Ik kan niet zeggen of hier vóór deze reorganisatie een gesloten cultuur heerste. Er zaten mensen die heel lang met elkaar werkten en die op een bepaalde manier met elkaar omgingen. Die weten elkaar makkelijker te vinden. Of nieuwe mensen gemakkelijk in de organisatie opgenomen worden, is moeilijk te zeggen. Ik heb bij geslotener organisaties gewerkt, maar ook bij organisaties die opener waren. Bovendien is het van belang hoe je zelf in elkaar steekt.

16. Speelt 'vriendjespolitiek' een rol bij doorstroming?

Bij mij niet. Daar houd ik niet van. Ik streef altijd naar de juiste persoon op de juiste plaats. Dat vind ik essentieel voor het team. In dat verband steek ik niet onder stoelen of banken dat ik er niet van houd dat iemand op een plek wordt gezet vanwege het geslacht. Het gaat om de kwaliteit die de werknemer brengt.

Slotwoord:

17. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Nee.

Interviewverslag 10, d.d. 20-07-2010

Persoonlijke kenmerken:

- Leeftijd: 33 jaar
- Geslacht: man
- Etniciteit: allochtoon
- Functionele salarisklasse: fsk 12
- Aantal uur werkweek: 36 uur

Algemeen:

1. Heeft u de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Ja, die heb ik wel.

2. Weet u hoe u kunt doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente Rotterdam?

Ik zit nog niet zo niet lang in mijn huidige fsk. Ik weet het wel, maar het is volgens mij wel lastig om door te stromen. Ik moet sowieso meer werkervaring opdoen en wat ouder worden. En je moet ook wel de kans krijgen. Ik denk dat ik de opleidingen en dergelijke wel heb, maar er zijn gewoon niet zoveel functies in de schalen. Vooral door de huidige recessie, is er nu een vacaturestop en zijn ze hier zwaar aan het bezuinigen. Dus mensen kunnen hier alleen nog maar rouleren binnen het concern, maar iedereen blijft gewoon zitten waar hij/zij zit. Ik zie vrijwel nooit functies in die functieschalen en al helemaal niet gerelateerd aan de opleiding die ik heb gedaan. De reden waarom ik niet zo goed weet hoe je kunt doorstromen is omdat ik net pas in fsk 12 zit. Daardoor wil ik ook nog even hier blijven zitten en werkervaring opdoen. Maar stel dat ik iets zie dat in mijn straatje past en ik weet dat ik daaraan zou kunnen voldoen, zou ik eventueel wel solliciteren. Maar ik zie nooit wat. Je ziet wel vaak mensen op een hoge functie waarbij je soms afvraagt of ze daar wel goed zitten. Die zijn daar gewoon gekomen door de jaren heen. Dit wordt dan vaak gewoon gehonoreerd.

Doorstromen:

3. Denkt u dat uw etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?

Mijn jonge leeftijd is een belemmering, maar mijn geslacht speelt bij mijn dienst geen rol. Ik kan me wel voorstellen dat andere diensten wel kijken naar een jonge vrouw die nog geen kinderen heeft en zich dan afvragen of dat wel de juiste persoon is. Technisch gezien is dat discriminatie en je mag ervan uitgaan dat de gemeente dat niet doet. Ik heb het hier in ieder geval nooit gezien. Etniciteit lijkt me ook invloed hebben. Het is natuurlijk wel van belang dat je goed de Nederlandse taal beheerst. Dat heeft niks te maken met discriminatie, maar als je gewoon onvoldoende Nederlands spreekt, wordt het lastig als je een leidinggevende functie krijgt waarbij je mensen aan het werk moet zetten.

4. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Je moet sowieso voldoen aan de profielvereisten. Het nadeel is dat je ook niet zoveel vacatures ziet en dus niet weet wat de vereisten zijn. Wat ik wel vaak zie is dat werkervaring van belang is en je papieren. Het is ook een pré om naast vakinhoudelijke kennis, ook managementvaardigheden en dergelijk hebt. Zo ga ik binnenkort een managementcursus volgen, zodat ik dat papiertje heb. Ik heb dit aspect wel bij mijn opleiding gekregen, maar dit staat toch goed op je cv. Wat betreft de competenties van de werknemer; vanuit het concern zijn er al een aantal competenties benoemd, maar die hangen ook weer samen per functie. Op het moment dat je aan die competenties goed voldoet, zou je in principe door kunnen stromen naar een hogere fsk. Maar het is natuurlijk wel belangrijk als je in je eigen organisatie wil doorstromen wat voor persoon je bent en hoe je staat binnen de organisatie. Als niemand je mag, is het misschien niet handig als je een leidinggevende functie gaat uitoefenen.

5. Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om de huidige doorstroming te bevorderen?

Ik kom uit het bedrijfsleven en daar moest je altijd doorstromen. Als je gewoon niet doorstroomt na een x-aantal jaren, dan ging je er gewoon uit. Je moest ook altijd opleidingen volgen en jezelf door te ontwikkelen. Dat zou hier ook meer gemotiveerd worden. Vooral als mensen blijven hangen op een functie, dat ze toch geprikkeld worden om door te gaan. Hier wordt het eigenlijk aangenomen van 'blijf maar zitten'. En dat er ook goed wordt gekeken of iemand wel echt voldoet aan de functievereisten. Niet omdat men al jaar en dag op die functie zit, maar voldoet men wel aan de eisen? Vroeger in tijden van geen crisis stroomde je natuurlijk sneller door. Nu wordt men daar strenger in. Maar soms denkt men 'nou, die persoon zit hier al zo lang op een functie die kunnen we niet eruit halen, want dat kost ons veel geld, dus laten we hem naar zitten'. Maar ik vind ook dat als je lang op een bepaalde functie zit, je ook moet voldoen aan de vereisten. Er moeten gewoon meer vacatures (vrij)komen, maar dat wordt lastig als iedereen blijft zitten.

Enquêteresultaten:

6. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd

Ja, dat klopt. We hebben twee keer per jaar functioneringsgesprekken. Ik ben redelijk ambitieus. Bij mijn vorige fsk kreeg ik zoveel werkzaamheden erbij dat ik gewoon wilde veranderen van fsk. Dat kwam niet vanuit loopbaanperspectief, maar ik kwam er zelf mee. Dat was uiteraard een hele discussie, vooral in deze tijden van crisis, maar het is me uiteindelijk wel gelukt. Maar het is niet zo dat het helemaal was uitgestippeld vanaf het moment dat ik in dienst kwam van 'waar zit jij over drie jaar'? Nu kijken we bij dat gesprekken voornamelijk op korte termijn naar mijn loopbaan (tussen nu en een jaar), waarbij ik wel zelf aangeef waar ik mee bezig ben (die managementcursus binnenkort) en de vraag hoe kan ik nu verder doorstromen? Ik heb dus wel de behoefte om ook langer termijn loopbaandoelen te bespreken, dus dat zal ik bij mijn volgende gesprek dat binnenkort plaatsvindt, aankaarten.

7. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht

We hebben een zogenaamde people manager die mij op mijn competenties beoordeeld, maar het is lastig om me inhoudelijk te beoordelen. Die inhoudelijke kennis heeft deze persoon niet. Bovendien zit deze persoon in dezelfde fsk als ik, dus hij zou mij niet zo snel beter beoordelen, zodat ik heb voorbij ga. Maar ik krijg wel signalen van het management/hoofd van de afdeling en ik heb wel het gevoel dat ik gewaardeerd wordt in deze organisatie. Ik heb veel in te brengen en ook veel veranderd. Ik denk wel dat het management weet wat ik kan. Mijn competenties worden wel in kaart gebracht middels gesprekken.

8. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger

Heel algemeen is er wat, maar dat is heel summier. Ik zou niet weten wat precies de vereisten zijn in de volgende fsk.

Stellingen:

9. Vindt u dat er duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger zijn opgesteld?

Nee (zie antwoorden bij voorgaande vragen).

10. Wat vindt u van de kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching?

Ik heb geen coaching, maar wel een eigen opleidingsbudget vanwege mijn opleiding. Dus die ruimte is er wel. Ook wilde ik die managementcursus doen, daar werd ook ruimte voor gecreëerd, ondanks het feit dat er nu een crisis is. Dat vind ik heel positief. Maar het wordt alleen maar ondersteund; ik dien mijn verzoeken in en men willigt dit eventueel in. Nu

heerst er geen actieve rol. Als je als werknemer helemaal niet met dit soort dingen zelf komt, blijf je gewoon hangen op een plek.

11. Wat vindt u van de manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties?

Ik vind dat het aantal vacatures te weinig is. Ook gaat dit vaak binnenshuis, dus dat dit compleet langs jou heen gaat. Ik kan er eigenlijk heel weinig over zeggen, omdat ik te weinig vacatures zie.

12. Speelt het combineren van werk en privé een rol bij uw doorstroming?

Nee. Dit is goed te combineren bij de gemeente. Zeker in vergelijking met het bedrijfsleven.

13. Geeft uw leidinggevende u de ruimte om uw ambities en interesses na te streven?

Ik heb wel een eigen opleidingsbudget dus dat is wel leuk. Maar sommige dingen vind ik minder leuk; er is een keer een functie weggeven, waar ik inhoudelijk geschikt voor was, maar ik ben buiten schot gebleven. Dat vond ik niet leuk, omdat ik daardoor niet de kans heb gekregen om te solliciteren. Iemand anders die inhoudelijk minder geschikt was heeft wel erop kunnen solliciteren. Ik vind het jammer dat me niet was verteld dat ik op die functie kon solliciteren, hetgeen een erg leuke functie was. Op het moment dat bepaalde zaken in iemand vaarwater komt, wordt je gewoon buitenspel gezet. Je moet er zelf achter komen en ook nog eens zelf initiatief nemen.

14. Staat uw afdeling open voor nieuwe managementstijlen, collega's en ideeën?

Het management zelf staat er wel voor open, maar het is lastig om dat op uitvoerend niveau doorheen te krijgen, maar het lukt uiteindelijk wel. Je moet daar echt doorheen. Dat krijg je door elkaar door discussies met elkaar te voeren. Vaak doen mensen jarenlang iets op een bepaalde manier, zonder dat ze weten waarom. Daar moet je mensen wel bewust van maken; door met goede argumenten ze te overtuigen. Op een gegeven moment accepteren ze wel die veranderingen. Je merkt dat je dan ook dat vertrouwen krijgt van zowel het management als op uitvoerend niveau.

15. Speelt 'vriendjespolitiek' een rol bij doorstroming? Het gaat niet om wat je kunt, maar wie je kent.

Ik denk dat het echt zo is. Zo heeft bijvoorbeeld een werknemer hier bij ons op de afdeling een functie gekregen bij een andere dienst, terwijl ik heel die functie niet eens voorbij heb zien komen. Iemand wordt gewoon gevraagd door een hoofd van een andere dienst en dat gaat compleet langs het officiële circuit. Dan doen ze dit onder de noemer 'detachering'. Je blijft in dienst bij je eigen afdeling, maar gaat elders aan het werk. Dat is niet fair. In dit geval ging het om een detachering, maar in het geval van een nieuwe functie, moet men dit kenbaar maken. Maar ik blijf erbij dat je beoordeeld moet worden op je competenties en niet omdat je een vriendje bent van iemand. Dat moet de hoofdmoot zijn, anders kan je net zo goed geen competenties benoemen in functies. Ik kan wel begrijpen in situaties waarbij twee werknemers met gelijke competenties en niveau, er toch wordt gekozen voor degene die de manager kent. Het is een ander verhaal als je iemand iets beter vindt, maar dat je de ander toch iets aardiger vindt. Dan discrimineer je eigenlijk degene die meer geschikt is. Vaak is het zo dat bepaalde mensen met een lager niveau toch mogen doorstromen omdat ze zich op de werkvloer beter profileren, ondanks dat ze niet voldoen aan de functievereisten. Je moet wel kijken naar het profiel en competenties van de werknemers. Maar je kunt wel voldoen aan de eisen, maar als er geen vacatures zijn, heb je ook niks. Alles zit nu op slot.

16. Netwerk je?

Ja, ik val natuurlijk onder Jong R, dus daar ontmoet je ook veel mensen van andere diensten. Het is wel interessant om te horen hoe het bij andere diensten aan toe gaat. Vanuit de functie waarin ik zit heb ik ook veel te maken met leidinggevendenden van andere diensten. Middels

netwerken profileer je jezelf. Dat kan positief of negatief zijn, maar ze weten in ieder geval wie je bent als persoon. Zeker op het moment dat er vacature is bij een andere dienst, kan het een voordeel zijn dat ze je kennen, of juist een nadeel. Maar de kansen zijn bij mij nog niet geweest om te bepalen in hoeverre netwerken een rol speelt bij doorstroming. Ik ga er wel vanuit dat dit zo zal zijn, maar ik heb dit nog niet meegemaakt.

Slotwoord:

17. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Ik denk dat het probleem dat mensen te lang op een functie zitten en niet willen doorgroeien ook speelt bij lagere fsk's. Een ander punt is dat de bezuinigingen ook een voordeel met zich mee kan brengen. Er moet nu namelijk in dezelfde vijver worden gevist, waardoor werknemers een grotere kans hebben om door te stromen.

Bijlage 8 Interviewverslag gemeentesecretaris

Interviewverslag gemeentesecretaris, d.d. 15 juli 2010

Onderzoeksresultaten:

De volgende punten worden door de werknemers als belemmerend ervaren. Kunt u kort uw visie hierop aangeven? Herkent u deze problemen of juist niet?

1. Er worden amper loopbaangesprekken gevoerd met de werknemers. Het verlengde hiervan is dat er nauwelijks loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching is.
Dat herkennen; als ze dat zeggen zal dat wel zo zijn. Ons officiële beleid is dat er een jaarplan cyclus is. Dan heb je het over je functioneren, je beoordeling en je pop. Dus het zou met iedereen moeten zijn. We sturen er hard op in aantal, alleen de aard van de gesprekken kunnen we natuurlijk niet over het kwalitatief aspect beoordelen. Dat is toch iets vertrouwelijks tussen mensen vaak. Dus ik vind dan ook dat ze bij zichzelf te rade moeten gaan en zeggen 'ik claim gewoon dat gesprek'. Als je niet assertief bent om te zeggen 'ik wil gewoon weten hoe je tegen mijn toekomst aankijkt' of 'ik heb deze ambities wat vind je ervan?', dan moet ik zeggen dat het maar goed is dat ze blijven zitten.
2. De kwaliteiten van werknemers worden niet systematisch in kaart gebracht, waardoor leidinggevenden niet weten wat voor competenties hun werknemers bezitten.
Ik vind dit onzin. Wie wil er nou carrière maken? Dat is iemand zelf. Die zorgt er toch voor dat hij leert, dat hij goede leermeesters heeft, op zoek gaat naar uitdagend werk, dat hij werk zoekt waar hij wat van leert, dat hij zijn netwerk uitbouwt, ik laat zien wat ik kan en laat dat ook aan mijn werkgever zien, dus zo ben je zelf als het goed is als werknemer mee bezig met je eigen ambitie en loopbaan. Dan regel je een coach, vraag je een intercollegiale consultatie (dat hebben we hier in Rotterdam), spreek met je leidinggevende eens af hoe doe je dat, vraag eens een keer feedback, begeef je in externe netwerken (je hebt wel disputen van je oude jaargenoten of oude vrienden) en zo ga je aan de gang om jezelf te verbeteren. Dat systematisch in kaart brengen; ik geloof er niks van dat je dat allemaal in hangmapjes bij P&O gaat stoppen en dat we gaan kijken 'nou, nu zoeken we een directeur voor de Tour de France, wie zou dat eens kunnen?' Nou, dat weet je. We gaan dat echt niet in een kaartenbak stoppen, ook niet in een geautomatiseerde kaartenbak.
3. Er heerst er ook veel ontevredenheid over de manier waarop potentieel wordt geselecteerd. Dat is niet transparantie en gebeurt nu op basis van subjectiviteit, want die leidinggevenden weten niet wat ze in huis hebben.
Nou dat is prima! Ik doe alleen maar op subjectiviteit dingen, omdat je dan (en dat is misschien erg flauw), kennelijk niet bent opgevallen. Dan ben je misschien heel goed, maar als niemand dat in de gaten heeft dan geeft dat toch te denken. En als je zelf dat nooit hebt gezegd 'ik wil dat wel worden', ja, dan is dat gebrek aan assertiviteit en waarschijnlijk ook gebrek aan kwaliteit. Dan ben ik daar snel mee klaar. Mensen hebben ook het idee 'als ik in schaal 12 zit, moet ik ook naar schaal 13'. Kijk nou gewoon eerlijk en zeg of je dat ook wel kan. Mensen willen graag leidinggeven, maar kun je ook leidinggeven? Waar heb je nou aan leidinggevende ervaring laten zien? Thuis, op je werk, bij je vorige baan, ben je voorzitter van een grote sportvereniging of heb je in het schoolbestuur gezeten? Dat kan op heel veel manieren. Maar je moet in wezen wel je baas overtuigen. Vacatures staan gewoon open, dus je kunt gewoon solliciteren. Het idee van 'ik zal maar niet solliciteren, want ik zal het toch wel niet worden en het is allemaal vriendjespolitiek', nou prima, als je het niet naar je zin hebt, ga je maar lekker weg. Er moeten toch 1000 mensen uit, dus als er veel mensen zeggen van 'doei'... In een MTO maken we redelijk systematisch in kaart 'hoe is het?', op die MTO's sturen we ook redelijk strak; zijn er gesprekken, is er werkoverleg, hoe tevreden zijn

mensen over hun rol. Ik vind het allemaal erg veel van het leunstoelgedrag; ik moet carrière maken, maar mijn baas investeert niet in me, ik word niet gecoacht en als er banen te vergeven zijn worden anderen gekozen, dus ben ik ontevreden. Ja, nou ik ben ook ontevreden tegen dit soort typen mensen. Zeker als dat op een niveau van 12 en 13 is. Als je nou zegt we zoeken een voorman bij de Roteb die gaat van schaal 3 naar schaal 4, lijkt het me wel goed dat je zegt hoe die procedure in elkaar steekt of dat je ze even aanmoedigt. Maar ook daar werken de mechanieken hetzelfde. Wie onderscheid zich? Wie werkt er hard? Wie steekt zijn vinger op? Wie klaart de klus? Wie durft er eens tegen zijn leidinggevende te zeggen 'zou je dat niet ander doen? Wie komt er met de originele ideeën? Op wie kan je een beroep doen? Die komen vanzelf boven drijven. De leidinggevende heeft natuurlijk ook een rol hierin, maar dat zit hem in het beoordelen, in zijn normale werk. Het grootste probleem over het algemeen in de publieke sector is dat we vaak mensen tot leidinggevende maken die vooral inhoudelijk geselecteerd zijn. Dan zie je dat een jurist niet de beste hoofd van de afdeling is. Dat de beste belastingdeurwaarder, niet de beste hoofd invordering is. Dus daar zouden we in onze selectie meer aandacht voor moeten hebben, nou daar hebben we een traject voor denk maar aan de Rotterdamse school, we hebben trainingen. Dus er is van alles.

4. Hoe verklaart u dat vrij veel hoge functies worden bezet door mensen van buitenaf (externen)?

Omdat hier 20 jaar geen personeelsbeleid is gevoerd. Het is gewoon echt achterstallig onderhoud. De mensen van vroeger kwamen rechtstreeks van hun studie in Rotterdam hier werken en hadden weinig externe optredens, geen netwerk in Den Haag. Dus heel eenzijdig. Dat is op zich niet zo erg, maar als je 40 directeuren hebt, waarvan 38 in die wereld zitten, dan zit daar geen lerende vermogen in of complementariteit. Nu is er behoefte aan andere, meer ondernemende type mensen met netwerken, lef en niet vastzitten met het idee 'zo doen we dat nou eenmaal in Rotterdam'. Als je wilt veranderen, moet je ook mensen hebben die kunnen veranderen. Dus daarin is toen een inhaalslag geweest. Het beeld was heel lang intern; als de baas weggaat, wordt jij de opvolger ervan. Heel lang vaak in dezelfde koker en intern. Om daar een soort correctiefactor te brengen, zijn heel veel extern naar binnen gehaald. Nu zeg ik, met de kwaliteiten die er is, zowel intern als extern, is er nu minder reden om te zeggen we halen minder mensen van buiten. Dat heeft niks te maken met die bezuinigingen.

Slotwoord:

5. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Nou wat ik in ieder geval niet wil, is dat er een voorstel komt dat in een systeemoplossing gaat geloven. Dus dat we alles in beeld gaan brengen en gaan registreren door alles in hangmapjes te gaan doen of Oracle HR. Dat we een soort stafje en schooltje hebben die dat allemaal gaat vragen en als je dan een klus hebt, moet je die halen bij een soort stageplaza of competentieplaza. Nou, dat gaan we allemaal niet doen. Dus kom niet met dat soort oplossingen, want dat gaan we niet uitvoeren. Ook als Concern HR dat wel zou vinden, maar dat denk ik ook niet. Het gebeurt niet. Het gaat uiteindelijk in het verkeer. Als ik jou zo hoor is er kennelijk een groep die niet al te assertief is maar wel ontevreden. Die zien de mogelijkheden niet, want mensen gaan hier niet zo gauw met pensioen, ze gaan niet zo gauw weg, er komt meer druk, de organisatie wordt kleiner, dus heb ik minder kans. Ja, dan roep ik vrolijk van 'dan blijven alleen de beste over, dus de kwaliteit van onze leidinggevenden gaat de komende tijd zienderogen omhoog'. Dan blijven we alleen over met een club die zegt 'ik zit hier al tien jaar, maar niemand ziet mij'. Nou ik noem dat niet promotie, maar demotie en mobiliteitsbeleid. Zoek een baas die het wel ziet, ga eens een keer iets anders doen of steek een vinger op en doe mee. Dat hoort erbij. Een beetje assertief. Het is niet een gouden haantje wat gebraden bij je binnenkomt vliegen in je mond. De essentie van loopbaan is dat je verantwoordelijk bent voor je eigen loopbaan. We hebben prima faciliteiten. Er worden weinig tot geen opleidingen gestript of verboden, omdat mensen zeggen er is geen geld. Kijk, bij masteropleidingen of MBA opleidingen die 20.000 euro kosten, nou dan moeten we wel

even kijken. Maar grosso modo zijn we royaal in het faciliteren van opleidingen. We hebben een deugdelijk instrumentarium beschikbaar en we hebben een heel pakket aan mooie opleidingen. Als je daar dan op deze manier het gevoel hebt dat je niet meedoet, is het gewoon ook zo dat de top dunner wordt. Als je niet goed genoeg bent of schik jij je in je lot, dan word ik maar geen schaal 13, 14 of 15. Maar als je zegt 'dat zien ze echt verkeerd' of 'ik denk dat ik hier ondergewaardeerd wordt en ergens anders is het beter', nou daar is de deur van Rotterdam en ik wens je veel succes met je verdere loopbaan. Dus ik vind dat die zakelijk ook wel in moet, maar met name het idee dat je iets moet gaan organiseren voor een groep waarvan je zegt dat die zouden zichzelf toch vanuit een bepaalde eagerness moeten bewijzen, dat hoort er voor mij wel uit. We hebben natuurlijk ook voor de toppers als je kijkt naar schaal 14, 15 een MD-schouw. Dus dat wordt ook netjes aangekondigd, dat doen we redelijk transparant en overal. Sommige mensen vallen nou eenmaal op, omdat je net wat gehaaid, slimmer, sneller en harder werkt. Zo gaan die dingen op dat soort plekken. Daar moet je ook niet zenuwachtig van worden, maar zorgen dat zowel je gedrag als prestaties op orde is en zichtbaar is. Dat hoort er ook een beetje bij. Doe je werk en zorg dat je ook af en toe credits krijgt. Maar niet 'ik doe gewoon mijn werk en ik sta op mijn max dus ik moet naar de volgende schaal'. Mensen zijn vroeger erg makkelijk doorgestroomd en weinig uitgedaagd. Dan zijn ze 45 of 50 jaar en vragen ze zich af 'wat nu, is dit alles?'

Bijlage 9 Interviewverslag Concern HR

Interviewverslag Concern HR, d.d. 16-07-2010

Algemeen:

1. Wat vind u van de huidige doorstroming naar hoger managementfuncties?
Ik heb geen beleidsmatige bezwaren, wel dat wat we nu met de bezuinigingen zien, dat de hoger managementfuncties minder zal worden. De mogelijkheden om door te stromen naar fsk 14 en hoger worden gewoon minder. Het zal eerder zo zijn dat mensen van fsk 14 en fsk 15, eerder op lagere schalen moeten komen. Ik zie dus geen brede open deuren voor mensen om naar fsk 14 door te stromen. Dat zie ik in de toekomst niet zitten.
2. Denkt u dat etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?
Dat weet ik niet. Maar ik vind persoonlijk dat dit niet zo zou moeten zijn. We hebben nog wel een soort doelgroepenbeleid over vrouwen aan de top en dergelijke. Dus we komen daar ook voor de dag en willen daar iets mee. We besturen er wel op, maar ik denk zelf niet dat het een betekenis heeft. Tenminste, daar merk ik weinig van. Volgens mij hebben we redelijk veel vrouwen aan de top en volgens mij hebben we ook redelijk veel allochtonen in dienst. Wat betreft leeftijd; ik hoor weleens van mensen die hier langer zitten dat ze zo een traineeprogramma ook wel zouden willen. Ik vind het een beetje raar dat er zoveel geld wordt geïnvesteerd in die mensen en niet meer in mij. Zouden mensen die hier langer zitten niet een traineeprogramma moeten volgen? Nou hebben we wel zoiets als een Management Development Programma, maar je zou dat ook voor andere groepen werknemers kunnen doen. Ik denk namelijk dat mensen die hier langer zitten, ook wel ouderen, zoals de cultuur in die tijd ook niet veranderbereid zijn of erg mobiel. Misschien is dat wel een idee voor doorstroming, dat je een trainee voor ouderen moet maken of voor mensen die wat langer zitten, maar toch willen doorstromen. Beleidsmatig wordt weinig aandacht besteed aan ouderen. Ik denk dat qua ouderen we vooral dingen doen dat de werknemer en leidinggevende maar zelf moeten uitzoeken in een pop-gesprek. Maar we doen er geen grootschalige dingen voor. We leveren stagiaires, trainees, management, talenten, maar dat soort mensen niet.
3. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?
Je hebt natuurlijk altijd de functieprofielen en de functie vereisten. Maar ik denk dat op dat terrein heel veel op reputatie wordt geworven. Wie kent je en wat vindt je daarvan? Ook je track record speelt een rol; hoe lang zit je hier al en wat heb je hier neergezet? Ik denk dat er in mindere mate geworven wordt op toekomstige competenties. Dat we een nieuwe soort organisatie worden, met nieuwe soort leidinggevend en we gaan nieuwe mensen werven op nieuwe competenties. Ik weet het niet zeker, maar ik denk dat dat in veel mindere mate is.

Onderzoeksresultaten:

De volgende punten worden door de werknemers als belemmerend ervaren. Kunt u kort uw visie hierop aangeven?

4. Er worden amper loopbaangesprekken gevoerd met de werknemers. Het verlengde hiervan is dat er nauwelijks loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching is.
Ik denk dat dat zo is. Ik denk dat veel management binnen Rotterdam zich bezig houdt met inhoud. Dat wordt ook min of meer verwacht. Als je hier een leidinggevende functie hebt of een managementfunctie, dan wordt vaak ook van je verwacht dat je op alle beleidsdossiers ook inhoudelijke kennis van hebt. Als de wethouder je iets vraagt, dat je dat ook weet. Ik

denk dat veel leidinggevend en veel lezen, veel kennis tot zich nemen om niet het risico te nemen dat ze een antwoord niet weten. Dat ze dus minder tijd en vaardigheden hebben om gewoon gesprekken te voeren over loopbaan en dergelijke. Terwijl wat we eigenlijk zouden willen is niet het beste jongetje van de klas, maar gewoon een leidinggevende die wel loopbaangesprekken/pop-gesprekken voeren. Volgens mij kun je trainen totdat je een ons weegt, maar als we dubbele boodschappen bij het management blijven uitzenden; je moet ook van de inhoud zijn en ook van de mens, dan denk ik niet dat we zo ver zullen komen,

5. De kwaliteiten van werknemers worden niet systematisch in kaart gebracht.

Ja, de leidinggevende weet niet wat voor competenties ze in huis hebben, maar als organisatie weten we dat ook niet. We hebben geen databank met kwaliteiten van werknemers. Dus we kunnen zelfs vanuit het concern, als we dat strategisch zouden willen plannen, op basis van de kwaliteit van het aanbod, geen talenten onderscheiden of daar trajecten voor uitzetten. Ik denk dat subjectiviteit altijd wel een rol speelt. Nu we functieprofielen hebben, is alles wel redelijk objectief, maar de vraag wat iemand inhoud en echt kan, dat is natuurlijk niet objectief. Daar zit de subjectiviteit in. Als ik met iemand samenwerk en dat gaat prima en er komt een functie elders vrij, zou ik zeggen dat die persoon geschikt is daarvoor, omdat hij mij bevalt.

6. De manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties. Deze is ontransparant en vaak kiezen ze hun zelfbeeld.

Dit is niet helemaal herkenbaar, maar wat we niet doen, zoals ik al zei, is loopbanen inzetten of het management rekruteren op basis van toekomstige criteria. Je zou bijvoorbeeld kunnen zeggen dat deze dienst een andere kant op moet en we zijn aan het reorganiseren. Alles wat binnen nu en een half jaar geleden in binnengestroomd, zou eigenlijk geselecteerd moeten zijn op die nieuwe criteria, want dan heb je vast binnen. Dat mechanisme werkt volgens mij nu niet.

Slotwoord:

7. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Ik vind dat we eenduidig moeten zijn naar het management wat we van ze verwachten. Dat je niet twee, drie dingen kunt verwachten. Maar dat de manager van de manager een leidinggevende moet zijn en dat deze een sleutelrol speelt bij dit soort zaken. Zowel als het gaat om individuen perspectief bieden (waar kun je naar toe alsmede objectieve criteria) als informatie genereren voor het concern als geheel (wat voor kwaliteiten hebben we in huis?).

Misschien ook dat we voor de vergeten groep (de ouderen) ook iets voor zouden moeten doen om dat los te maken, want daar hebben we toch mee van doen.

Wat betreft uitspraken als je bent architect van je eigen loopbaan, de bal ligt bij de werknemer en er zijn genoeg middelen; ben ik het bij dat laatste niet meer eens. Er zijn niet genoeg middelen. Met die eerste twee ben ik het wel in principe mee eens. Maar kijk, als iemand drie keer zijn neus stoot, dan weet hij/zij precies wat zo een uitspraak waard is. Dus wij als organisatie/werkgever moeten daar wel iets mee doen. We geven mensen hier een opleiding, soms voor veel geld, maar na zo een opleiding gaan die mensen gewoon op hun oude werk zitten. Terwijl je die opleiding eigenlijk moet doen in je hoofd dat je organisatie je een kans geeft om iets met die opleiding te gaan doen. Maar ze gaan gewoon terug naar hun eigen werk. Dan zeggen die mensen dat ze geen opleidingen willen doen, want daar schieten ze toch niks mee op. Dus ik ben het eens met de stelling, maar aan de andere kant moet de werkgever ook echt de faciliteiten, mogelijkheden en perspectieven bieden om de werknemers in staat te stellen dat te doen.

Bijlage 10 Interviewverslagen hoofd P&O

Interviewverslag 1 hoofd P&O, d.d. 14-07-2010

Algemeen:

1. Zijn er aspecten van de huidige doorstroming naar fsk 14 die u graag zou willen veranderen?
Zoals ik het een beetje ervaar, is dat er een duidelijke scheiding is tussen 12/13 en 14 en hoger. Voor 14 en hoger is het een en ander opgetuigd, denk aan het Management Development Programma en dergelijke. Maar mensen in fsk 12 en 13 zijn voornamelijk teamleiders of projectspecialisten. De stap tussen 12/13 en hoger is lastig en niet goed vanuit het concern geregeld. Ze hebben dit wel in een soort managementschouw gevangen, dan maken ze een soort talentenprofiel. Maar je werkt met diensten en die diensten zijn met hun eigen teamleiders en dergelijke aan de slag. Die zitten niet te wachten op managementprogramma's bij het concern. Die doen dit liever zelf; mensen begeleiden. Daar zit dus een soort frictie in. Doordat de dienst ook zelf weer met de werknemers aan de slag gaat, maken ze niet echt efficiënt gebruik van die mensen qua doorgroei en ondersteuning. Je zou eigenlijk eens moeten kijken naar de uitstroom binnen het concern van de afgelopen vijf jaar. Ik denk namelijk dat dit ook een heel kwetsbare groep is. Wat je zou kunnen doen is mensen in fsk 12/13 koppelen aan een coach in fsk 14 of hoger van een andere dienst of die een andere invalshoek heeft (ongeacht of je zegt of het een talent is of niet). Vaak is het namelijk moeizaam voor mensen om verticaal door te stromen binnen hun eigen dienst, omdat ze op een bepaald niveau zitten en niet verder kunnen, tenzij ze op een managementfunctie gaan opereren. Het voordeel hiervan is dat ze een kijkje kunnen nemen in een andere keuken en andere beelden zien. Eigenlijk is deze groep de keiharde werkers; die zitten volledig met hun focus bij hun werk bij de dienst. Die zou je juist af en toe eruit moeten halen. Er zit op een bepaalde manier een natuurlijke barrière tussen fsk 12/13 en fsk 14. Je moet niet meteen beginnen met opleidingen en dergelijke, maar je kunt ook denken aan kennis seminars of bijeenkomsten waarbij ze elkaar ontmoeten.

Doorstromen:

2. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?
Gedrevenheid, omgevingsbewust (dat je alert bent wat er in je omgeving gebeurt, hoe mensen op je reageren, hoe de hazen lopen), organisatiebewust (dat je je plek weet als dienst binnen het gehele concern en hoe de belangen zich tot elkaar verhouden), ondernemerschap en lef.
3. Denkt u uw etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?
Ja, maar ik vind dat dit voornamelijk te maken heeft met hun cultuur. Er zit een cultuurverschil. Dan kom je weer terug op die omgevingsbewust zijn en organisatiebewust zijn bij de vorige vraag. Dan kan het een belemmerende factor zijn. Wat mij opvalt, is dat er geen discriminatie plaats vindt, maar er gewoon een cultuurverschil is. Als je altijd heel gedienschtig bent, dan wordt ondernemerschap erg lastig. Als we dan ook streefcijfers hebben dat we in x aantal allochtonen in dienst moeten hebben, vind ik dat ook onnodig. Op het moment dat je dat gaat zeggen, discrimineer je al, want dan maak je al eigenlijk onderscheid tussen mensen. Wat leeftijd betreft, vind ik wel dat we te weinig jongeren hebben, dus ik denk wel dat het een voordeel is om jongere te zijn. Alleen hebben ze het nu natuurlijk wel moeilijk, omdat er een gehele vacaturestop is vanwege de bezuinigingen. Dus er stroomt momenteel niet veel binnen.

Onderzoeksresultaten:

De volgende punten worden door de werknemers als belemmerend ervaren. Kunt u kort uw visie hierop aangeven?

4. Er worden amper loopbaangesprekken gevoerd met de werknemers. Het verlengde hiervan is dat er nauwelijks loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching is.
Loopbaangesprekken zijn onderdeel van de gesprekscyclus. Op het niveau van fsk 12/13 vind ik dat je architect bent van je eigen toekomst. Heel simpel. Dat ligt aan jezelf, dan moet je zelf aan de slag. Juist zoek je dat soort mensen. Qua loopbaanondersteuning is dat wel een punt. Maar als je puur kijkt naar de fases van de mensen, begin je eerst met te kijken waar je eigen focus is. Waar wil je heen over een jaar, drie jaar, vijf jaar etc.? En hoe moet je dit bereiken? Dan moet je voor jezelf tussendoelen creëren om dat te bereiken. In het begin zijn deze tussendoelen voornamelijk vakinhoudelijk, want dan begin je net. Vervolgens zie je dat na deze uitvoeringsfase men zich gaat richten op projecten en dus projectvaardigheden. Daarna kom je terecht bij tussendoelen over je persoonlijke vaardigheden. Aan het eind maak je doelen over je identiteit, normen en waarden. Wie ben jij? Waarom vertoon je dat soort gedrag? Het probleem is dat de laatste twee gewoon erg lastig is. Daar hebben die werknemers in fsk 12 en 13 kennelijk behoefte aan, want de rest hebben ze al gehad. Dus ze moeten ook zelf goed weten wat ze willen. Als je dan loopbaanondersteuning zoekt, weet je manager het ook allemaal niet zo goed. Dan kan je nog zo een groot loopbaanbureau hebben, maar dan blijven de laatste twee punten een vaag gebied omdat dit individueel is en dus lastig te benoemen. Werknemers die intensieve coaching nodig hebben/willen, wil je niet als manager. Dat is fsk 10 en 11 gedrag.
5. De kwaliteiten van werknemers worden niet systematisch in kaart gebracht.
Ik zou dit eerder zien dat leidinggevenden niet op de hoogte zijn van de kwaliteiten van de werknemers. Als afdeling P&O is dit probleem wel bekend, maar we doen er niets mee. Maar ik kan me goed voorstellen dat dit probleem uit dit onderzoek naar voren komt. Maar uiteindelijk je kunt praten wat je wilt, maar alles gaat op basis van gevoel. Hoe hoger je komt, des te meer er op basis van intuïtie gekozen wordt. De indrukken die je maakt. Dus hoe hoger je komt, hoe minder zin ze hebben in lijstjes, onderzoeken testen etc. Werknemers in fsk 12, 13 en hoger zitten net in die overgang. Je zou eigenlijk iedereen in fsk 12 en 13 mee moeten pakken, zo kan je ze met elkaar vergelijken op bepaalde competenties en dergelijke.
6. De manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties
Zie antwoord vraag 5.
7. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger
Die paden zijn inderdaad niet helder. We hebben een MD-bureau, maar daar zit een waas van geheimzinnigheid. Er ligt dus een knip tussen de diensten en het concern.
8. Geen duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger. De werknemers weten niet wat van hen verwacht wordt bij een bepaalde hogere functie
Op het moment dat je in fsk 14 en hoger komt, dan ga je het niet hebben over managementafspraken; hoeveel omzet je moet draaien, hoeveel uur je moet draaien etc. Zoals ik al eerder zei, als werknemers hoger op willen komen, moeten ze dingen zelf organiseren. Zorgen dat die afspraken er wel zijn.

Slotwoord:

9. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?
Je mag van mensen in fsk 12/13 wel veel verwachten dat ze zelf dingen doen. Je moet het initiatief bij jezelf leggen. Kennelijk zitten ze in een te veilige omgeving als ze veel gecoacht

willen worden, veel loopbaangesprekken verwachten en dergelijke. Ondernemerschap, lef en durf is van belang. Dat gaat dus niet goed bij deze werknemers in fsk 12/13. Ze beseffen niet dat er ongeveer 1000 mensen straks weg moeten door al die bezuinigingen en dat we straks als een echt bedrijf moeten functioneren. Die mentaliteitsverandering moet echt plaatsvinden en ik vind dat je daar als concern wel op moet sturen. Je kunt ervoor zorgen dat alle werknemers in fsk 12 en 13 zich bijvoorbeeld kunnen inschrijven op bepaalde programma's bij diensten of eens meelopen bij iemand op een hoger niveau. Dan krijg je een soort roulatie. Ik vind ook dat iedereen in fsk 12 en 13 die langer dan drie jaar op een functie zit, aangemeld moet zijn bij het mobiliteitspool/-centrum. Dan krijg je niet dit soort dingen. Ook vind ik dat het concern nu meer een bolwerk is en dat ze meer met ons moeten sparren, middels bijvoorbeeld een brainstormsessie naar aanleiding van jouw onderzoeksresultaten met een paar stellingen. Een ander voorstel is om een aantal competenties vast te stellen als concern voor werknemers in fsk 12 en 13, zoals omgevingsbewustzijn, organisatiebewustzijn, verantwoordelijkheid etc. Daarop kan je sturen. Mochten werknemers ook zeggen dat ze wel graag willen, maar niet binnen hun dienst doorheen kunnen, wordt het gewoon tijd dat ze ergens anders moeten werken (bij een andere dienst). Een andere suggestie is dat deze werknemers kennelijk rationele mensen zijn. Misschien zou een mindfulness-cursus voor hen een uitkomst bieden om de laatste twee tussendoelen (persoonlijke vaardigheden en identiteit, normen & waarden) die bij vraag vier is behandeld (verder) te ontwikkelen.

Interviewverslag 2 hoofd P&O, d.d. 20-07-2010

Algemeen:

1. Zijn er aspecten van de huidige doorstroming naar fsk 14 die u graag zou willen veranderen?

Ik denk dat wij proberen inzichtelijk te hebben wat voor talenten we hebben in fsk 12 en 13 en dat we ze in stelling brengen om ervaring op te doen bij een andere dienst of middels een (project)opdracht. Dus in het herkennen van talenten en om ze ook uitdaging te geven hebben we daar wel voldoende mogelijkheden voor. Waar ik een belemmering in zie is dat voor mensen die door willen groeien naar functies in fsk 14, die vrijwel allemaal managementfuncties zijn, dat zij daarvoor te weinig werkervaring hebben opgedaan. Wat ik eigenlijk zou willen is die mensen op die schaalniveaus (12 en 13) toch meer de kans geven om ervaring op te doen in een andere organisatie/dienst. Bij ons zijn ze ook vaak iets 'te' bekend en zijn ze doorgegroeid vanuit een bepaalde functie. Dan hebben ze ook een bepaalde ballast, dat heeft zijn voordelen, maar ook zijn nadelen. Een voorbeeld om je leerervaring op te doen is werken bij een kleinere afdeling; ik wil niet zeggen dat een kleinere afdeling altijd makkelijker is, maar een kleinere afdeling in een andere setting kun je meer leren in je eerste leidinggevende functie. De afdelingen van hier zijn enorm groot, daar kan ik bijna niet iemand zonder ervaring opzetten.

Doorstromen:

2. Zou u kort kunnen aangeven welke factoren volgens u van belang zijn om door te stromen naar fsk 14 en hoger?

Ik denk vooral uitdagende werkzaamheden en niet zozeer op inhoud. Dus andersoortige werkzaamheden doen om je te bewijzen, maar ook vooral om je te laten zien. Het is hier behoorlijk een klik; zeker ook binnen MD-benoemingen. Dan moeten ze je kennen. Ik vind dat we toch hier schuiven met mensen in plaats van schuiven met stoelen; je moet eigenlijk kijken naar wat je nodig hebt en niet kijken naar de mensen die 'moeten' doorstromen. Je zou dit beter moeten objectiveren en kijken wat je voor een functie nodig hebt en weten welke kweekvijver je hebt; de mensen moeten zich wel zichtbaar maken (in een etalage durven te zetten), ze moeten op een goede manier bekend zijn (wat zijn je talenten?) en je moet niet bang zijn om je beste mensen kwijt te raken. Je moet het doen voor de gemeente Rotterdam en niet 'dat is mijn ster, die wil ik per se voor mijn dienst houden'. Ik heb liever dat ze zichtbaar zijn en enkele jaren ergens anders zijn. Dankomen ze daarna wel bij ons terug.

3. Denkt u uw etniciteit, geslacht of leeftijd enigszins een belemmering of juist een bevordering speelt bij uw doorgroeimogelijkheden bij de gemeente Rotterdam?

We hebben hier geen belemmeringen op het gebied van mannen of vrouwen. Wij hebben ongeveer net zoveel mannen als vrouwen in fsk 14 en hoger. Wij merken wel dat in fsk 14 en hoger, amper tot geen allochtonen werknemers zijn. Ik heb daar geen aanwijsbare reden voor, maar ik vind niet dat we hier een discriminerend sollicitatiebeleid. Maar op de een of andere manier lukt het niet. Als we kijken naar leeftijd, zijn de doorstromers vrijwel allemaal jongeren. We hebben een redelijk oude populatie, zoals de meeste diensten, maar onze doorstromers zitten gemiddeld op een leeftijd van 30-35 jaar en de mensen die in fsk 14 en hoger zitten op ongeveer 45-50 jaar.

Onderzoeksresultaten:

De volgende punten worden door de werknemers als belemmerend ervaren. Kunt u kort uw visie hierop aangeven?

4. Er worden amper loopbaangesprekken gevoerd met de werknemers. Het verlengde hiervan is dat er nauwelijks loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching is.

Ben ik niet mee eens. We houden veel loopbaangesprekken en we doen ook veel aan ondersteuning of dat we mensen een managementopleiding aanbieden of wat dan ook.

Vooraf de categorie 'doorgroeiers' (mensen waarvan wij denken dat ze meer in hun mars hebben), doen we dit actief. Maar bij de reguliere werknemers in fsk 12 en 13, proberen we zoveel mogelijk ieder jaar loopbaangesprekken te houden in het kader van gesprekscyclus. Wat ga je doen? Heb je het naar je zin? Ben je voldoende in beweging? Ik ben het er wel mee eens dat degene die het beste voor zichzelf zorgt, misschien wel het meeste voor elkaar krijgt. Dus er is wel vriendjespolitiek. Aan de andere kant denk ik: 'Als je ook iets in huis hebt en je wilt doorgroeien naar een hogere functie, moet je er ook zelf wel wat voor doen. Dus dan vind ik dit niet zo erg'.

5. De kwaliteiten van werknemers worden niet systematisch in kaart gebracht.
Via de gesprekscyclus wel. We proberen echt ieder jaar een planningsgesprek te voeren met iemand, halverwege het jaar functioneringsgesprek en aan het eind van het jaar een beoordelingsgesprek. Dan moet je dat wel boven water krijgen. Met de gesprekscyclus alleen heb je m.i. nog wel onvoldoende zich in de totale populatie van een dienst, daar heb je bijvoorbeeld ook het instrument van een vlootshouw voor nodig. Bij onze dienst willen we dat instrument vanaf het najaar 2010 voor het eerst ook invoeren voor de functies onder schaal 14.
6. De manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties. Dit is ontransparant, er wordt gekozen op basis van subjectiviteit of op zelfbeeld.
Helemaal mee eens. Dit is herkenbaar.
7. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen naar fsk 14 en hoger
Dat wordt absoluut niet veel aan gedaan. Dit zou meer kunnen, maar dan moet je wel realistisch zijn; we hebben niet zoveel plekken in fsk 14 en hoger te vergeven. Vooral door de bezuinigingen. Dat is allemaal niet erg, als mensen maar goed weggaan. Als iemand zich wil ontwikkelen hoeft het niet zo te zijn dat het per se binnen onze dienst moet of binnen de gemeente Rotterdam. Je kunt ook zeggen 'zorg voor jezelf, zorg voor nieuwe initiatieven en ga daarna weg, want dan ga je als een goede ambassadeur weg'.
8. Geen duidelijke opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger. De medewerkers weet niet wat van hen verwacht wordt bij een bepaalde hogere functie.
Dat vind ik wel. Zeker met het huidige functiehuis. Als mensen willen vind ik dat werknemers uitstekend in de gaten kunnen krijgen welke functies er zijn binnen de gemeente en welke voor hen interessant is. Ook de competenties zijn goed in kaart gebracht. Maar misschien is dit omdat ik vanuit mijn P&O functie hier tegen aan kijk. Voor mij is dat heel helder.

Slotwoord:

9. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?
Ik vind sowieso het proces rondom belangrijke functies binnen de gemeente enorm doorzichtig en op basis wie je kent/vriendjes.

Doorstroming vind ik ook vaak gegeven als een negatief iets. Er is ergens een conflict of er is iets aan de hand en je moet ergens anders naar toe in plaats van iets positief. Voor vergelijk met een positief ingestoken traject kun je kijken naar bijvoorbeeld wat we doen bij het traineeprogramma. En het laatste is het initiatief van functieroulatie (ga op een functie van een ander zitten gedurende veertien dagen), dat is een heel goed initiatief. Dan krijg je ook meer het gevoel dat we met zijn allen voor de gemeente staat en het maak niet uit op welke stoel je zit. Die kant mag het nog veel meer op.

Bijlage 11 Interviewverslag afdeling MD

Interviewverslag afdeling MD, d.d. 08-07-2010

Algemeen:

1. Wat vind u van de huidige doorstroming naar hoger managementfuncties?

Ik zou niet zo gek veel hoeven te veranderen. Als je kijkt naar mijn doelgroep heb ik een redelijke instroom. Vanuit de verschillende diensten worden mensen naar voren geschoven als een mogelijke deelnemer aan het Management Doorstroom Programma. Die mensen krijgen assessments, waarna wordt gekeken of ze die functies ook kunnen waarmaken. Vanuit dit punt krijg ik genoeg aanbod. Maar als ik aan de onderkant kijk, wat jij nu doet, zou het best zo kunnen zijn dat mensen niet goed genoeg in beeld zijn, die wellicht een goede potentie hebben. Als die mensen, waar jij nu je vinger op legt, nog beter in kaart wordt gebracht en er komt nog meer talent bovendien, kan je vanuit het concernbelang uit een nog groter vat putten. Vanuit MD-perspectief zijn we wel blij wat er aangeleverd wordt, maar we weten natuurlijk niet wat er niet aangeleverd wordt. Misschien blijft er wel heel goed talent verborgen.

2. Uit jullie cijfers blijkt dat vrij veel hogere managementvacatures door externe mensen worden vervuld. Waarom?

Je praat over cijfers, dus over het verleden. In ieder organisatie en ook in Rotterdam, werd altijd, zeker gelet op de arbeidsmarkt vanuit dat verleden, gekeken wat voor goede mensen we uit die arbeidsmarkt naar binnen kunnen halen. Als je al goede mensen in huis hebt en je gaat ook goede mensen van buitenaf halen, dan wordt je steeds beter (is een soort filosofie). Daarbij speelt ook nog iets anders, dit is een positieve benadering, maar je hebt ook een negatieve benadering; wat je van ver haalt is lekker, ofwel misschien vind je buiten nog betere kandidaten dan wat we binnen al hebben. Dat is een manier van kijken en werken geweest van de afgelopen jaren. Eigenlijk vanaf half 2009 tot nu is de arbeidsmarkt aan het veranderen. We kregen de crisis over ons heen die we als overheid altijd wat later merken dan het bedrijfsleven. Dat betekent heel concreet dat we op een gegeven moment de externen scope naar binnen zijn gaan richten; wat voor mensen hebben we nou intern? Nu kijken we niet alleen of mensen intern ook passen, maar ook wie met enig ontwikkeling binnen een jaar aan die functie-eisen zou kunnen voldoen. De omslag in ons denken is dus half 2009 gebeurd. Het feitelijk dicht hebben van de deuren is in 2010 gebeurd door al die bezuinigingen. Ik ga er dus vanuit dat de cijfers van nu er anders uit gaan zien, dan die van vorig jaar, met minder externe instroom en meer gebruik makend van het eigen bestand. In het verleden was het dus bewust beleid, met een beetje gemakzucht; intern lukt het niet dus gaan we maar buiten de deur zoeken. Dat kon toen ook allemaal vrij makkelijk, maar nu zijn bij ons ook de duimschroeven aangedraaid.

3. Hoe verloop de samenwerking tussen de afdeling MD en de gemeentesecretaris?

We hebben zowel functioneel als persoonlijk een open band. Hij is veeleisend, dat moet hij ook zijn, en hij is positief kritisch. Dus de lat ligt hoog. Maar je kunt alleen een MD runnen door de lat ook hoog te leggen. Dat gaat dus prima. De gemeentesecretaris is uiteindelijk de adviseur van het college en dus de centrale figuur. Hij is de hoogste ambtelijke baas in dit huis. Hij kan opdrachten geven, maar doet dat niet op een zodanige manier dat hij persoonlijk zijn stempel op zaken drukt. Hij geeft wel duidelijk zijn invloed en is wat dat betreft wel duidelijk aanwezig, maar het gaat steeds in goed overleg. Hij is wel uiteindelijk degene die de knopen doorhakt. Dat is logisch. Maar daarnaast hebben wij als afdeling MD ook te maken met twee directeuren, namelijk de directeur van de afdeling DMC en diens adjunct-directeur. Wat dat betreft hebben we een goede dialoog met ze. Alleen is de gemeentesecretaris degene die de uiteindelijke knopen doorhakt, waarbij hij de voorkeur heeft voor concrete voorstellen, waarin hij duidelijke keuzes in kan maken. Dus de afdeling

MD heeft als taak om alle keuzes goed in kaart brengen, zodat hij kan beslissen.

Onderzoeksresultaten:

De volgende punten worden door de werknemers als belemmerend ervaren. Kunt u kort uw visie hierop aangeven?

4. Er worden amper loopbaangesprekken gevoerd met de werknemers. Het verlengde hiervan is dat er nauwelijks loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching is.

Kijk, als ze dat zo ervaren, dan is dat hun waarheid en misschien ook wel de waarheid. Het punt is dat jouw doelgroep waarmee je gesproken hebt, werknemers in schaal 12 en 13 zijn waarvan ze nog niet leidinggeven. Dat is per definitie niet de groep die onder onze invloedssfeer valt van de afdeling MD. Dat is een groep die in feite in het afzonderlijke beheersgebied ligt van de verschillende, afzonderlijke afdelingen P&O. Zelfs als ze leidinggevend zouden zijn, dan nog hebben we als afdeling MD pas met ze te maken als ze gekenmerkt zijn als potentials voor een hoger niveau. Dan praat je over zaken als het Management Doorstroom Programma. Dus de groep die jij hebt gesproken valt buiten ons beheersgebied en de stellingen die jij mij voorlegt kan ik niet ontkennen of bevestigen. Ik heb daar gewoon geen beeld van. Ik constateer nu met jou dat die mensen waarschijnlijk op het gebied van coaching en mogelijkheden te kort komen. Het aanspreekpunt daarvoor is in eerste instantie hun leidinggevende, uiteraard zijn de werknemers daar ook partij in en kunnen ze ook zelf aan de bel trekken (je bent architect van je eigen loopbaan). Als je kijkt hoe deze mensen professioneel gesteund kunnen worden, dan is dat vanuit de afdeling P&O.

5. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht.

In hetzelfde perspectief is ook dit punt. Als niet goed in kaart wordt gebracht waar talent zit, dan vind ik dat heel erg en spijtig voor de organisatie en de mensen, maar ook daar kan ik zelf weinig aan doen, omdat ik daar zelf terug verwijs naar het speelveld. Het speelveld waar dan de desbetreffende afdelingen P&O de spelers in zijn. Als je ook kijkt naar wie deze P&O afdelingen overkoepelen op centraal terrein, kom je beleidsmatig gezien uit bij de afdeling Concern HR en diens (eind)verantwoordelijke personen. Ik zeg dit niet om het van me af te houden, maar ik geef alleen heel feitelijk aan waar heb ik zicht op en waar heb ik geen zicht op? De werknemers constateren dat talent niet (goed) in kaart wordt gebracht, dan geldt dat voor hun groep. Als je kijkt naar mijn groep, de leidinggevendenden in fsk 15 en hoger en de zogenaamde potentials (instroom van onder), dan wordt er wel degelijk geschouwd. Daar zijn wel als gemeente Rotterdam als G4 ook uniek in dat we dat doen. Een keer per jaar hebben we ook gedurende twee dagen met het complete MD-beraad (dat uit een aantal hoofden van dienst bestaat, de gemeentesecretaris en hoofd afdeling MD) de zogenaamde schouwdagen. Dan komen in blokken van een uur verschillende hoofd van diensten langs die zijn/haar eigen managementopgaven in kaart heeft gebracht (waar staat hij/zij voor?) en rapporteert hoe het zit met de posities en hoe hij/zij tegen haar mensen aankijkt. Maar nogmaals, dit proces geldt alleen voor de MD-doelgroep. Dat traject is weer goed voorbereid. Het hoofd van dienst die dat komt rapporteren is daarvoor al bezig geweest met zijn/haar eigen hoofd P&O en onze MD-adviseur. Maar nogmaals, dat betekent heel concreet dat schouw en het in kaart brengen van talenten op een behoorlijke professionele manier plaats vindt, daar waar het gaat om de MD-doelgroep. Wat daaronder afspeelt is het heel spijtig te constateren dat het daar minder florissant lijkt.

6. De manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hogere managementfuncties

Dit betekent één van de twee zaken; of het is waar wat ze zeggen, dan moet er hoognodig maatregelen op worden genomen of het is niet waar wat ze zeggen, maar ze beleven het zo, dan moet er iets gedaan worden richting communicatie. Wat hieronder ligt is een soort manco in de gesprekscyclus. Werknemers spreken onvoldoende (kwalitatief en kwantitatief) met hun leidinggevendenden wat ze willen, wat ze kunnen enz. Dat geldt nogmaals alleen voor

jouw doelgroep, die niet tot de MD-doelgroep behoort. Bij mijn doelgroep zal hier en daar ook wel kritische zaken op te tekenen zijn, maar wat ik bij mijn doelgroep constateer is dat selectie op zo een objectieve manier gebeurd (juist de beeldvorming voorbij). De afdeling MD kijkt heel feitelijk kijken wat mensen hebben gedaan; welke spijkers hebben ze in de muur getimmerd, wat hebben ze op de mat gelegd. Heel concreet. De beelden die rondom de MD-doelgroep bestaan, zijn beelden die gevoed worden door feiten. Dat is de comfortabele situatie waar de MD-doelgroep zich in bevindt. Maar die komen daar niet zomaar, ze hebben hard gewerkt van alle kanten. De doelgroep die jij hebt geïnterviewd hebben dan ook nog een wereld te winnen. Om tot de MD-doelgroep te behoren, moet je op een gegeven momenten tot de club van leidinggevenden in fsk 15 en hoger zijn toegetreden. Dat is nou net het probleem waar jij het over hebt, jij praat over een groep die daar niet toe behoort, maar waarschijnlijk wel zou willen, maar ze zijn nog niet leidinggevend en hebben die fsk nog niet te pakken. Dus constateer ik in hun wereld problemen. Om die problemen aan te pakken zijn ze zelf partij, de afdelingen P&O (hoofd P&O) en hun leidinggevenden. Dat zijn in feite de partijen waar de speerpunten op gericht moeten worden. Ik ben ervan overtuigd dat als naar loopbanen gekeken zou worden door de totale organisatie heen op de wijze waarop wij dat bij de MD-doelgroep doen, dan praat je wel concreter en feitelijker. Dan komt iedereen aan bod en is iedereen ook in beeld. Dat zal uiteindelijk nooit naar de zin van iedereen zijn, maar dit is wel een eerlijke en feitelijke manier.

Slotwoord:

7. Heeft u wellicht nog suggesties/opmerkingen t.b.v. dit onderzoek?

Ik merk dat jouw respondenten het gevoel hebben dat ze niet boven komen drijven. Ze zijn op zoek naar transparantie, maar dan vooral in hun eigen beheersgebied; van hun eigen leidinggevenden, van hun eigen afdeling P&O. Hun black box ligt op een lager niveau dan waar de afdeling MD mee bezig is. Maar het is belangrijk voor het concern dat de doorstroming op een goede manier gebeurd en dat de mensen op welk niveau dan ook zich gezien voelen en worden. Ik zou dan ook met die betrokken partijen gaan praten, omdat dit onderwerp hen aangaat.

Bijlage 12 Chi-kwadraattoets voor geslacht

Chi-Square Test voor geslacht en geboorteland vader respondent

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,154(b)	1	,695		
Continuity Correction(a)	,055	1	,814		
Likelihood Ratio	,153	1	,696		
Fisher's Exact Test				,754	,403
Linear-by-Linear Association	,154	1	,695		
N of Valid Cases	548				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,75.

Chi-Square Test voor geslacht en geboorteland moeder respondent

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,020(b)	1	,045*		
Continuity Correction(a)	3,425	1	,064		
Likelihood Ratio	3,905	1	,048*		
Fisher's Exact Test				,063	,033
Linear-by-Linear Association	4,013	1	,045*		
N of Valid Cases	540				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,51.

* $p < 0.05$

Chi-Square Test voor geslacht en functionele salarisklasse

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,122(b)	1	,727		
Continuity Correction(a)	,066	1	,797		
Likelihood Ratio	,122	1	,727		
Fisher's Exact Test				,784	,398
Linear-by-Linear Association	,122	1	,727		
N of Valid Cases	552				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 76,09.

Chi-Square Test voor geslacht en ambitie om door te stromen

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,185(a)	5	,207
Likelihood Ratio	7,146	5	,210
Linear-by-Linear Association	,020	1	,888
N of Valid Cases	520		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.

Chi-Square Test voor geslacht en weten hoe ik kan doorstromen

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,461(a)	5	,013*
Likelihood Ratio	14,478	5	,013*
Linear-by-Linear Association	6,904	1	,009*
N of Valid Cases	518		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,12.

* $p < 0.05$

Chi-Square Test voor geslacht en loopbaangesprekken

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,753(a)	5	,000*
Likelihood Ratio	25,099	5	,000*
Linear-by-Linear Association	10,114	1	,001*
N of Valid Cases	520		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,31.

* $p < 0.05$

Chi-Square Test voor geslacht en loopbaanondersteuning

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,286(a)	5	,936
Likelihood Ratio	1,291	5	,936
Linear-by-Linear Association	,062	1	,804
N of Valid Cases	521		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.

Chi-Square Test voor geslacht en duidelijk opgestelde functie-eisen

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,714(a)	5	,121
Likelihood Ratio	8,679	5	,123
Linear-by-Linear Association	3,813	1	,051
N of Valid Cases	520		

a 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,64.

Chi-Square Test voor geslacht en beschikbaarheid informatie over loopbaanontwikkeling

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,145(a)	5	,148
Likelihood Ratio	8,117	5	,150
Linear-by-Linear Association	4,048	1	,044*
N of Valid Cases	518		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,91.

* $p < 0.05$

Chi-Square Test voor geslacht en loopbaanadvisering

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,445(a)	5	,364
Likelihood Ratio	5,372	5	,372
Linear-by-Linear Association	2,236	1	,135
N of Valid Cases	520		

a 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,23.

Chi-Square Test voor geslacht en inzet leidinggevende voor ontwikkeling werknemer

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,218(a)	5	,666
Likelihood Ratio	3,189	5	,671
Linear-by-Linear Association	1,839	1	,175
N of Valid Cases	517		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,15.

Chi-Square Test voor geslacht en zichtbare rolmodellen

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,401(a)	5	,638
Likelihood Ratio	3,378	5	,642
Linear-by-Linear Association	1,349	1	,245
N of Valid Cases	519		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

Chi-Square Test voor geslacht en actief tegengaan van discriminatie

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,152(a)	5	,048*
Likelihood Ratio	11,262	5	,046*
Linear-by-Linear Association	2,303	1	,129
N of Valid Cases	516		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,30.

* $p < 0.05$

Chi-Square Test voor geslacht en mogelijkheden om te netwerken

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,310(a)	5	,001*
Likelihood Ratio	20,033	5	,001*
Linear-by-Linear Association	16,881	1	,000*
N of Valid Cases	518		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

* $p < 0.05$

Chi-Square Test voor geslacht en kwaliteit beoordelings- en functioneringsgesprekken

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,418(a)	5	,491
Likelihood Ratio	4,361	5	,499
Linear-by-Linear Association	2,989	1	,084
N of Valid Cases	520		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,38.

Chi-Square Test voor geslacht en kwaliteit loopbaangesprekken

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,173(a)	5	,102
Likelihood Ratio	9,513	5	,090
Linear-by-Linear Association	6,577	1	,010*
N of Valid Cases	518		

a 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,23.

* $p < 0.05$

Chi-Square Test voor geslacht en kwaliteit loopbaanondersteuning

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,608(a)	5	,346
Likelihood Ratio	5,566	5	,351
Linear-by-Linear Association	2,859	1	,091
N of Valid Cases	516		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.

Chi-Square Test voor geslacht en duidelijkheid van opgestelde functie-eisen

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,670(a)	5	,457
Likelihood Ratio	4,645	5	,461
Linear-by-Linear Association	4,298	1	,038*
N of Valid Cases	516		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55.

* $p < 0.05$

Chi-Square Test voor geslacht en mate van open organisatiecultuur

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,336(a)	5	,096
Likelihood Ratio	9,324	5	,097
Linear-by-Linear Association	,265	1	,607
N of Valid Cases	516		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,15.

Chi-Square Test voor geslacht en manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,005(a)	5	,220
Likelihood Ratio	6,947	5	,225
Linear-by-Linear Association	2,151	1	,143
N of Valid Cases	519		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

Bijlage 13 Chi-kwadraattoets voor geslacht met samenvoegingen klassen

Opleiding * Geslacht Kruistabel

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Opleiding	mbo of lager	Count	13	1	14
		% within Geslacht	3,8%	,5%	2,5%
	havo/vwo	Count	10	1	11
		% within Geslacht	2,9%	,5%	2,0%
	hbo	Count	147	51	198
		% within Geslacht	43,0%	24,3%	35,9%
	wo	Count	172	157	329
		% within Geslacht	50,3%	74,8%	59,6%
Total		Count	342	210	552
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Test voor geslacht en opleiding

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,334(a)	3	,000*
Likelihood Ratio	38,127	3	,000*
Linear-by-Linear Association	33,154	1	,000*
N of Valid Cases	552		

a 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,18.

* $p < 0.05$

Aantal jaar in huidige fsk * Geslacht Kruistabel

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Aantal jaar in huidige fsk	0-2	Count	152	105	257
		% within Geslacht	44,4%	50,0%	46,6%
	3-5	Count	81	54	135
		% within Geslacht	23,7%	25,7%	24,5%
	6-8	Count	44	24	68
		% within Geslacht	12,9%	11,4%	12,3%
	9-11	Count	32	21	53
		% within Geslacht	9,4%	10,0%	9,6%
	12-14	Count	12	4	16
		% within Geslacht	3,5%	1,9%	2,9%
	15-17	Count	14	1	15
		% within Geslacht	4,1%	,5%	2,7%
	18 en hoger	Count	7	1	8
		% within Geslacht	2,0%	,5%	1,4%
Total		Count	342	210	552

% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%
-------------------	--------	--------	--------

Chi-Square Test voor geslacht en aantal jaar in huidige fsk

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,991(a)	6	,089
Likelihood Ratio	13,172	6	,040*
Linear-by-Linear Association	6,945	1	,008*
N of Valid Cases	552		

a 2 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,04.

* $p < 0.05$

Aantal uur werkweek * Geslacht Kruistabel

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Aantal uur werkweek	0-28	Count	6	32	38
		% within Geslacht	1,8%	15,2%	6,9%
	29-32	Count	38	58	96
		% within Geslacht	11,1%	27,6%	17,4%
	33-36	Count	244	105	349
		% within Geslacht	71,3%	50,0%	63,2%
	37 en hoger	Count	54	15	69
		% within Geslacht	15,8%	7,1%	12,5%
Total		Count	342	210	552
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Test voor geslacht en aantal uur werkweek

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	71,907(a)	3	,000*
Likelihood Ratio	72,181	3	,000*
Linear-by-Linear Association	65,404	1	,000*
N of Valid Cases	552		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,46.

* $p < 0.05$

Kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling * Geslacht Kruistabel

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling	zeer tevreden/tevreden	Count	47	17	64
		% within Geslacht	14,7%	8,5%	12,4%
	neutraal	Count	142	71	213
		% within Geslacht	44,5%	35,7%	41,1%

ng	niet tevreden	Count	98	84	182
		% within Geslacht	30,7%	42,2%	35,1%
	zeer ontevreden	Count	19	19	38
		% within Geslacht	6,0%	9,5%	7,3%
	nvt	Count	13	8	21
		% within Geslacht	4,1%	4,0%	4,1%
Total		Count	319	199	518
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Test voor geslacht en kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,889(a)	4	,012*
Likelihood Ratio	12,981	4	,011*
Linear-by-Linear Association	8,412	1	,004*
N of Valid Cases	518		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.

* $p < 0.05$

Mate van aantal zichtbare rolmodellen * Geslacht Kruistabel

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Mate van aantal zichtbare rolmodellen	zeer tevreden/tevreden	Count	34	29	63
		% within Geslacht	10,8%	14,6%	12,2%
	neutraal	Count	153	76	229
		% within Geslacht	48,4%	38,2%	44,5%
	niet tevreden	Count	105	74	179
		% within Geslacht	33,2%	37,2%	34,8%
	zeer ontevreden	Count	11	16	27
		% within Geslacht	3,5%	8,0%	5,2%
	nvt	Count	13	4	17
		% within Geslacht	4,1%	2,0%	3,3%
Total		Count	316	199	515
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Test voor geslacht en mate van aantal zichtbare rolmodellen

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,352(a)	4	,023*
Likelihood Ratio	11,329	4	,023*
Linear-by-Linear Association	,134	1	,714
N of Valid Cases	515		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,57.

* $p < 0.05$

Kwaliteit communicatiemiddelen omtrent doorstroming * Geslacht Kruistabel

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Kwaliteit communicatiemiddelen omtrent doorstroming	zeer tevreden/tevreden	Count	16	4	20
		% within Geslacht	5,1%	2,0%	3,9%
	neutraal	Count	134	66	200
		% within Geslacht	42,4%	33,0%	38,8%
	niet tevreden	Count	123	95	218
		% within Geslacht	38,9%	47,5%	42,2%
	zeer ontevreden	Count	28	25	53
		% within Geslacht	8,9%	12,5%	10,3%
	nvt	Count	15	10	25
		% within Geslacht	4,7%	5,0%	4,8%
	Total	Count	316	200	516
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Test voor geslacht en kwaliteit communicatiemiddelen omtrent doorstroming

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,488(a)	4	,050
Likelihood Ratio	9,778	4	,044*
Linear-by-Linear Association	6,158	1	,013*
N of Valid Cases	516		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,75.

* $p < 0.05$

Bijlage 14 Sterkte samenhang variabele geslacht

Geslacht en weten hoe ik kan doorstromen= zeer zwakke samenhang

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,167	,013
Nominal	Cramer's V	,167	,013
N of Valid Cases		518	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Geslacht en loopbaangesprekken= zwakke samenhang

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,209	,000
Nominal	Cramer's V	,209	,000
N of Valid Cases		520	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Geslacht en actief tegengaan van discriminatie = zeer zwakke samenhang

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,147	,048
Nominal	Cramer's V	,147	,048
N of Valid Cases		516	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Geslacht en mogelijkheden om te netwerken = zwakke samenhang

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,198	,001
Nominal	Cramer's V	,198	,001
N of Valid Cases		518	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Geslacht en opleiding = zwakke samenhang

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,253	,000
Nominal	Cramer's V	,253	,000
N of Valid Cases		552	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Geslacht en aantal uur werkweek = matig sterke samenhang/zwakke samenhang

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,361	,000
Nominal	Cramer's V	,361	,000
N of Valid Cases		552	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Geslacht en kwaliteit informatie loopbaanontwikkeling = zeer zwakke samenhang

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,158	,012
Nominal	Cramer's V	,158	,012
N of Valid Cases		518	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Geslacht en mate van aantal zichtbare rolmodellen = zeer zwakke samenhang

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,148	,023
Nominal	Cramer's V	,148	,023
N of Valid Cases		515	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Bijlage 15 Kruistabellen met Chi-kwadraattoets

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Leeftijd * Geslacht	552	99,8%	1	,2%	553	100,0%
Geboorteland respondent * Geslacht	550	99,5%	3	,5%	553	100,0%
Geboorteland respondent gespecificeerd * Geslacht	552	99,8%	1	,2%	553	100,0%
Geboorteland vader respondent * Geslacht	548	99,1%	5	,9%	553	100,0%
Geboorteland vader respondent gespecificeerd * Geslacht	552	99,8%	1	,2%	553	100,0%
Geboorteland moeder respondent * Geslacht	540	97,6%	13	2,4%	553	100,0%
Geboorteland moeder respondent gespecificeerd * Geslacht	552	99,8%	1	,2%	553	100,0%
Hoogst voltooide opleiding * Geslacht	552	99,8%	1	,2%	553	100,0%
Functie * Geslacht	552	99,8%	1	,2%	553	100,0%
Functionele salarisklasse * Geslacht	552	99,8%	1	,2%	553	100,0%
Aantal jaar in dienst * Geslacht	551	99,6%	2	,4%	553	100,0%
Dienst werkzaam * Geslacht	551	99,6%	2	,4%	553	100,0%
Aantal uur werkweek * Geslacht	551	99,6%	2	,4%	553	100,0%
1. Ik heb de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger * Geslacht	520	94,0%	33	6,0%	553	100,0%
2. Ik weet hoe ik kan doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente * Geslacht	518	93,7%	35	6,3%	553	100,0%
3. Er worden beoordelings- en functioneringsgesprekken met mij gevoerd * Geslacht	522	94,4%	31	5,6%	553	100,0%
4. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd * Geslacht	520	94,0%	33	6,0%	553	100,0%
5. Er is loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching, beschikbaar * Geslacht	521	94,2%	32	5,8%	553	100,0%

6. Voor functies in fsk 14 en hoger zijn functie-eisen opgesteld * Geslacht	520	94,0%	33	6,0%	553	100,0%
7. Er is informatie beschikbaar over loopbaanontwikkeling * Geslacht	518	93,7%	35	6,3%	553	100,0%
8. Ik kan gebruik maken van loopbaanadvisering * Geslacht	520	94,0%	33	6,0%	553	100,0%
9. Mijn leidinggevende zet zich in voor mijn persoonlijke ontwikkeling * Geslacht	517	93,5%	36	6,5%	553	100,0%
10. Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om mijn ambities en interesses na te streven * Geslacht	519	93,9%	34	6,1%	553	100,0%
11. Mijn afdeling is te typeren als een open organisatiecultuur * Geslacht	517	93,5%	36	6,5%	553	100,0%
12. Ik denk dat je binnen de gemeente Rotterdam een hogere managementfunctie goed kan combineren met priveleven * Geslacht	520	94,0%	33	6,0%	553	100,0%
13. Mijn vaardigheden worden optimaal benut in mijn huidige * Geslacht	517	93,5%	36	6,5%	553	100,0%
14. Mijn kennis wordt optimaal benut in mijn huidige functie * Geslacht	519	93,9%	34	6,1%	553	100,0%
15. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht * Geslacht	516	93,3%	37	6,7%	553	100,0%
16. Om een hogere managementfunctie te bemachtigen, moet je over aanpassingsvermogen beschikken * Geslacht	518	93,7%	35	6,3%	553	100,0%
17. Er zijn zichtbare rolmodellen aanwezig in hogere managementfuncties * Geslacht	519	93,9%	34	6,1%	553	100,0%
18. Discriminatie wordt actief tegengegaan door mijn leidinggevende en collega's * Geslacht	516	93,3%	37	6,7%	553	100,0%

19. Er zijn mogelijkheden aanwezig om te netwerken met mijn (in)direct leidinggevendenden * Geslacht	518	93,7%	35	6,3%	553	100,0%
20. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen * Geslacht	519	93,9%	34	6,1%	553	100,0%
1. De kwaliteit van beoordelings- en functioneringsgesprekken * Geslacht	520	94,0%	33	6,0%	553	100,0%
2. De kwaliteit van loopbaangesprekken * Geslacht	518	93,7%	35	6,3%	553	100,0%
3. De kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching * Geslacht	516	93,3%	37	6,7%	553	100,0%
4. De duidelijkheid van opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger * Geslacht	516	93,3%	37	6,7%	553	100,0%
5. De kwaliteit van informatie over loopbaanontwikkeling * Geslacht	518	93,7%	35	6,3%	553	100,0%
6. De mate waarin uw afdeling openstaat voor nieuwe collega's, managementstijlen en ideeën * Geslacht	516	93,3%	37	6,7%	553	100,0%
7. De manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hoger managementfuncties * Geslacht	519	93,9%	34	6,1%	553	100,0%
8. De mate van het aantal zichtbaarheid van rolmodellen in hoger managementfuncties * Geslacht	515	93,1%	38	6,9%	553	100,0%
9. Beschikbaarheid van voorzieningen voor het combineren van werk en prive * Geslacht	518	93,7%	35	6,3%	553	100,0%
10. De afwezigheid van discriminatie door uw leidinggevende en/of collega's * Geslacht	519	93,9%	34	6,1%	553	100,0%

11. De kwaliteit van communicatiemiddelen omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger * Geslacht	516	93,3%	37	6,7%	553	100,0%
12. De kwaliteit van informatie omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger * Geslacht	516	93,3%	37	6,7%	553	100,0%

Leeftijd * Geslacht

Crosstab

		Geslacht		Total	
		man	vrouw		
Leeftijd	27	Count	0	1	1
		% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
28		Count	0	2	2
		% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
29		Count	1	3	4
		% within Geslacht	,3%	1,4%	,7%
30		Count	2	0	2
		% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
31		Count	4	4	8
		% within Geslacht	1,2%	1,9%	1,4%
32		Count	2	3	5
		% within Geslacht	,6%	1,4%	,9%
33		Count	5	5	10
		% within Geslacht	1,5%	2,4%	1,8%
34		Count	5	2	7
		% within Geslacht	1,5%	1,0%	1,3%
35		Count	8	7	15
		% within Geslacht	2,3%	3,3%	2,7%
36		Count	9	8	17
		% within Geslacht	2,6%	3,8%	3,1%
37		Count	2	10	12
		% within Geslacht	,6%	4,8%	2,2%
38		Count	11	7	18
		% within Geslacht	3,2%	3,3%	3,3%
39		Count	10	6	16
		% within Geslacht	2,9%	2,9%	2,9%
40		Count	14	15	29
		% within Geslacht	4,1%	7,1%	5,3%
41		Count	15	14	29
		% within Geslacht	4,4%	6,7%	5,3%
42		Count	14	11	25
		% within Geslacht	4,1%	5,2%	4,5%
43		Count	11	7	18
		% within Geslacht	3,2%	3,3%	3,3%
44		Count	11	8	19

	% within Geschlecht	3,2%	3,8%	3,4%
45	Count	9	11	20
	% within Geschlecht	2,6%	5,2%	3,6%
46	Count	15	8	23
	% within Geschlecht	4,4%	3,8%	4,2%
47	Count	16	7	23
	% within Geschlecht	4,7%	3,3%	4,2%
48	Count	15	10	25
	% within Geschlecht	4,4%	4,8%	4,5%
49	Count	11	8	19
	% within Geschlecht	3,2%	3,8%	3,4%
50	Count	17	14	31
	% within Geschlecht	5,0%	6,7%	5,6%
51	Count	15	4	19
	% within Geschlecht	4,4%	1,9%	3,4%
52	Count	9	7	16
	% within Geschlecht	2,6%	3,3%	2,9%
53	Count	14	8	22
	% within Geschlecht	4,1%	3,8%	4,0%
54	Count	18	2	20
	% within Geschlecht	5,3%	1,0%	3,6%
55	Count	9	3	12
	% within Geschlecht	2,6%	1,4%	2,2%
56	Count	15	4	19
	% within Geschlecht	4,4%	1,9%	3,4%
57	Count	9	4	13
	% within Geschlecht	2,6%	1,9%	2,4%
58	Count	15	1	16
	% within Geschlecht	4,4%	,5%	2,9%
59	Count	6	3	9
	% within Geschlecht	1,8%	1,4%	1,6%
60	Count	8	2	10
	% within Geschlecht	2,3%	1,0%	1,8%
61	Count	5	0	5
	% within Geschlecht	1,5%	,0%	,9%
62	Count	8	0	8
	% within Geschlecht	2,3%	,0%	1,4%
63	Count	2	0	2
	% within Geschlecht	,6%	,0%	,4%
64	Count	2	1	3
	% within Geschlecht	,6%	,5%	,5%
Total	Count	342	210	552
	% within Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60,675(a)	37	,008
Likelihood Ratio	71,064	37	,001
Linear-by-Linear	29,602	1	,000

Association			
N of Valid Cases	552		

a 28 cells (36,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Geboorteland respondent * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Geboorteland respondent	Nederland	Count	325	194	519
		% within Geslacht	95,0%	93,3%	94,4%
	Anders, namelijk:	Count	17	14	31
		% within Geslacht	5,0%	6,7%	5,6%
Total		Count	342	208	550
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,753(b)	1	,385		
Continuity Correction(a)	,459	1	,498		
Likelihood Ratio	,738	1	,390		
Fisher's Exact Test				,447	,247
Linear-by-Linear Association	,752	1	,386		
N of Valid Cases	550				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,72.

Geboorteland respondent gespecificeerd * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Geboorteland respondent gespecificeerd		Count	324	196	520
		% within Geslacht	94,7%	93,3%	94,2%
Aruba		Count	1	0	1
		% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
België		Count	0	1	1
		% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Chili		Count	0	1	1
		% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Duitsland		Count	0	1	1
		% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Finland		Count	0	1	1
		% within Geslacht	,0%	,5%	,2%

Frankrijk	Count	1	1	2
	% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
Hongkong	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
India	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Indonesie	Count	6	0	6
	% within Geslacht	1,8%	,0%	1,1%
Kaapverdise Eilanden	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Marokko	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Nederlandse Antillen: Bonaire	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Nederlandse Antillen: Curacao	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
nvt	Count	2	0	2
	% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
Peru	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Polen	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Suriname	Count	3	2	5
	% within Geslacht	,9%	1,0%	,9%
Turkije	Count	3	0	3
	% within Geslacht	,9%	,0%	,5%
Zuid-Afrika	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Total	Count	342	210	552
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,667(a)	19	,113
Likelihood Ratio	34,819	19	,015
N of Valid Cases	552		

a. 38 cells (95,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Geboorteland vader respondent * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Geboorteland vader respondent	Nederland	Count	313	188	501
		% within Geslacht	91,8%	90,8%	91,4%
	Anders, namelijk:	Count	28	19	47
		% within Geslacht	8,2%	9,2%	8,6%

Total	Count	341	207	548
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,154(b)	1	,695		
Continuity Correction(a)	,055	1	,814		
Likelihood Ratio	,153	1	,696		
Fisher's Exact Test				,754	,403
Linear-by-Linear Association	,154	1	,695		
N of Valid Cases	548				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,75.

Geboorteland vader respondent gespecificeerd * Geslacht

Crosstab

		Geslacht		Total
		man	vrouw	
Geboorteland vader respondent gespecificeerd	Count	314	190	504
	% within Geslacht	91,8%	90,5%	91,3%
Brazilië	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Chili	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Duitsland	Count	0	2	2
	% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
Finland	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Frankrijk	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Hong Kong	Count	0	2	2
	% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
Hongarije	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
India	Count	1	1	2
	% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
Indonesie	Count	13	3	16
	% within Geslacht	3,8%	1,4%	2,9%
Kaapverdische Eilanden	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Marokko	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Nederlandse Antillen: St. Maarten	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
nvt	Count	2	1	3

Peru	% within Geslacht	,6%	,5%	,5%
	Count	1	0	1
Polen	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
	Count	0	2	2
Suriname	% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
	Count	4	4	8
TR	% within Geslacht	1,2%	1,9%	1,4%
	Count	1	0	1
Turkije	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
	Count	3	0	3
Total	% within Geslacht	,9%	,0%	,5%
	Count	342	210	552
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,014(a)	18	,099
Likelihood Ratio	32,368	18	,020
N of Valid Cases	552		

a 34 cells (89,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Geboorteland moeder respondent * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Geboorteland moeder respondent	Nederland	Count	312	179	491
		% within Geslacht	92,9%	87,7%	90,9%
	Anders, namelijk:	Count	24	25	49
		% within Geslacht	7,1%	12,3%	9,1%
Total	Count	336	204	540	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,020(b)	1	,045		
Continuity Correction(a)	3,425	1	,064		
Likelihood Ratio	3,905	1	,048		
Fisher's Exact Test				,063	,033
Linear-by-Linear Association	4,013	1	,045		
N of Valid Cases	540				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,51.

Geboorteland moeder respondent gespecificeerd * Geslacht

Crosstab

		Geslacht		Total
		man	vrouw	
Geboorteland moeder respondent gespecificeerd	Count	316	182	498
	% within Geslacht	92,4%	86,7%	90,2%
Aruba	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Brazilië	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Chili	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Duitsland	Count	1	4	5
	% within Geslacht	,3%	1,9%	,9%
Finland	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Frankrijk	Count	1	2	3
	% within Geslacht	,3%	1,0%	,5%
Hong Kong	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
India	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Indonesië	Count	12	7	19
	% within Geslacht	3,5%	3,3%	3,4%
Kaapverdische Eilanden	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Marokko	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Nederlandse Antillen: Bonaire	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Nederlandse Antillen: St. Maarten	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
nvt	Count	2	1	3
	% within Geslacht	,6%	,5%	,5%
Polen	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Singapore	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Suriname	Count	4	2	6
	% within Geslacht	1,2%	1,0%	1,1%
TR	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Turkije	Count	3	0	3
	% within Geslacht	,9%	,0%	,5%
Zwitserland	Count	1	1	2
	% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
Total	Count	342	210	552
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,453(a)	20	,151
Likelihood Ratio	31,430	20	,050
N of Valid Cases	552		

a 38 cells (90,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Hoogst voltooide opleiding * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Hoogst voltooide opleiding	mavo of lager	Count	1	0	1
		% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
	middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	Count	12	1	13
		% within Geslacht	3,5%	,5%	2,4%
	havo/vwo	Count	10	1	11
		% within Geslacht	2,9%	,5%	2,0%
	hoger beroepsonderwijs (hbo)	Count	147	51	198
		% within Geslacht	43,0%	24,3%	35,9%
	wetenschappelijk onderwijs (wo)	Count	172	157	329
		% within Geslacht	50,3%	74,8%	59,6%
Total		Count	342	210	552
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,357(a)	4	,000
Likelihood Ratio	38,281	4	,000
Linear-by-Linear Association	32,917	1	,000
N of Valid Cases	552		

a 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Functie * Geslacht

Functie * Geslacht Crosstabulation

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Functie		Count	6	3	9
		% within Geslacht	1,8%	1,4%	1,6%

Academisch expert	Count	2	0	2
	% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
Academisch expert A	Count	2	0	2
	% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
academisch expert C	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Academisch expert C	Count	1	1	2
	% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
Academisch expert C - Sr	Count	1	0	1
Adviseur Planning & Control	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
academisch expert	Count	0	1	1
ondersteuning C	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
accountmanager	Count	2	1	3
	% within Geslacht	,6%	,5%	,5%
adjunct afdelingshoofd	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
adjunct bureauhoofd	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
adjunct hoofd	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
adviseur	Count	34	11	45
	% within Geslacht	9,9%	5,2%	8,2%
adviseur A	Count	0	3	3
	% within Geslacht	,0%	1,4%	,5%
adviseur B	Count	2	0	2
	% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
adviseur C	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
adviseur/projectmanager	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
adviseur/teamleider	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Afdelingsadviseur	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Afdelingscontroller	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
afdelingshoofd	Count	6	7	13
	% within Geslacht	1,8%	3,3%	2,4%
afdelingsmanager	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
algemeen programmaleider	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
architect	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
arts	Count	1	4	5
	% within Geslacht	,3%	1,9%	,9%
Assetmanager Vastgoed	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
assistent teammanager	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Auditor	Count	1	2	3

	% within Geslacht	,3%	1,0%	,5%
beheerder	Count	5	0	5
	% within Geslacht	1,5%	,0%	,9%
beleidsadviseur	Count	20	10	30
	% within Geslacht	5,8%	4,8%	5,4%
beleidsadviseur C	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
beleidsadviseur D	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
beleidscoördinator	Count	6	1	7
	% within Geslacht	1,8%	,5%	1,3%
Beleidsmedewerker	Count	2	1	3
	% within Geslacht	,6%	,5%	,5%
Beleidsmedewerker B	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
bureauhoofd	Count	5	4	9
	% within Geslacht	1,5%	1,9%	1,6%
commissiegriffier	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
communicatieadviseur	Count	1	1	2
	% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
Controller	Count	3	1	4
	% within Geslacht	,9%	,5%	,7%
coördinator	Count	2	2	4
	% within Geslacht	,6%	1,0%	,7%
Coördinator/Accountmanager	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
deelgemeentesecretaris	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
deelgemeentesecretaris D	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
directieadviseur	Count	2	1	3
	% within Geslacht	,6%	,5%	,5%
directiesecretaris	Count	1	1	2
	% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
DOSA regisseur	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
expert	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
financieel beleidsadviseur	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
gebiedscoördinator	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
gebiedsmanager	Count	5	2	7
	% within Geslacht	1,5%	1,0%	1,3%
gebiedsopdrachtmanager	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Gebiedsprojectleider	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
geen	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%

geotechnisch adviseur	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
griffier	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
herplaatsingskandidaat	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
hoofd	Count	16	9	25
	% within Geslacht	4,7%	4,3%	4,5%
ICT Adviseur	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
informatieadviseur	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Informatiemanager	Count	2	0	2
	% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
interim manager	Count	3	4	7
	% within Geslacht	,9%	1,9%	1,3%
Interim manager	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Interim manager / adviseur	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
it-auditor	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Juridisch adviseur	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
jurist	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
kostenadviseur	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
leidinggevende	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Management Bedrijfsvoering	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
manager	Count	8	11	19
	% within Geslacht	2,3%	5,2%	3,4%
Manager E	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Manager F	Count	1	1	2
	% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
medewerker financiële informatie	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
medisch specialist	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Ondersteuning.Academisch expert C.12	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
onderzoeker	Count	3	0	3
	% within Geslacht	,9%	,0%	,5%
onderzoekscordinator/tea mleider	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
onderzoeksmanager	Count	3	0	3
	% within Geslacht	,9%	,0%	,5%
opdrachtmanager	Count	4	4	8

	% within Geslacht	1,2%	1,9%	1,4%
operationeel coach (teamleider)	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
Organisatieadviseur	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
P&O adviseur	Count	2	1	3
	% within Geslacht	,6%	,5%	,5%
P&O coordinator	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Planeconoom	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
planoloog	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
plv. afdelingshoofd	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Portfoliocoordinator Chief Information office	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
procesmanager	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Productgroepmanager	Count	2	0	2
	% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
programma adviseur	Count	0	2	2
	% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
Programma secretaris	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
programmaleider	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
programmamanager	Count	4	4	8
	% within Geslacht	1,2%	1,9%	1,4%
programmamanager C	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
programmamanager en projectmanager	Count	0	3	3
	% within Geslacht	,0%	1,4%	,5%
Project-/Teamleider	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Projectadviseur/Projectleider	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
projectleider	Count	21	13	34
	% within Geslacht	6,1%	6,2%	6,2%
projectleider / adviseur	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
projectleider / projectmanager	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
projectleider / senior adviseur	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
projectleider/adviseur	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Projectleider/manager	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
projectmanagement	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%

projectmanager	Count	23	8	31
	% within Geslacht	6,7%	3,8%	5,6%
Projectmanager	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Public Affairs	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
relatiebeheerder	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
relatiemanager / OR voorzitter	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
secretaris / projectleider	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
sectieleide	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
sectieleider	Count	0	5	5
	% within Geslacht	,0%	2,4%	,9%
sectorhoofd	Count	1	3	4
	% within Geslacht	,3%	1,4%	,7%
senior	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
senior adviseur	Count	7	8	15
	% within Geslacht	2,0%	3,8%	2,7%
senior adviseur / teamleider	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
senior adviseur/projectleider	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
senior auditor	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
senior beleidsadviseur	Count	8	9	17
	% within Geslacht	2,3%	4,3%	3,1%
senior Beleidscoördinator	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
senior communicatieadviseur en teamchef	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
senior consultant	Count	1	1	2
	% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
Senior functioneel beheerder	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
senior interventie- ontwikkelaar	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
senior landschapsarchitect	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
senior medisch milieukundig adviseur	Count	0	2	2
	% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
senior onderzoeker	Count	1	2	3
	% within Geslacht	,3%	1,0%	,5%
sr accountmanager	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
sr beleidsmedewerker	Count	9	12	21
	% within Geslacht	2,6%	5,7%	3,8%

sr communicatieadviseur	Count	3	3	6
	% within Geslacht	,9%	1,4%	1,1%
sr coord informatiebeleid	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
sr medeweker	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
sr planoloog	Count	3	0	3
	% within Geslacht	,9%	,0%	,5%
sr projectleider	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
sr. adviseur	Count	2	2	4
	% within Geslacht	,6%	1,0%	,7%
sr. beleidsadviseur	Count	1	2	3
	% within Geslacht	,3%	1,0%	,5%
sr. beleidscoördinator	Count	0	1	1
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
sr. jur. medewerker	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
sr. jurist	Count	0	2	2
	% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
sr. medewerker	Count	2	0	2
	% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
stafadviseur	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
strategisch adviseur/projectleider	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Team- en projectleider	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
teamanager	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
teamchef	Count	6	1	7
	% within Geslacht	1,8%	,5%	1,3%
teamhoofd	Count	2	0	2
	% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
teamleider	Count	24	8	32
	% within Geslacht	7,0%	3,8%	5,8%
teamleider (Manager F)	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
teamleider / projectleider	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
teamleider A	Count	0	2	2
	% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
teammanager	Count	4	0	4
	% within Geslacht	1,2%	,0%	,7%
technisch adviseur	Count	1	0	1
	% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
unitmanager	Count	0	2	2
	% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
vastgoedontwikkelaar	Count	2	0	2
	% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
Total	Count	342	210	552

% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%
-------------------	--------	--------	--------

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	179,828(a)	152	,061
Likelihood Ratio	229,664	152	,000
N of Valid Cases	552		

a 283 cells (92,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Functionele salarisklasse * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Functionele salarisklasse	12	Count	220	132	352
		% within Geslacht	64,3%	62,9%	63,8%
	13	Count	122	78	200
		% within Geslacht	35,7%	37,1%	36,2%
Total		Count	342	210	552
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,122(b)	1	,727		
Continuity Correction(a)	,066	1	,797		
Likelihood Ratio	,122	1	,727		
Fisher's Exact Test				,784	,398
Linear-by-Linear Association	,122	1	,727		
N of Valid Cases	552				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 76,09.

Aantal jaar in dienst * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Aantal jaar in dienst	0	Count	9	3	12
		% within Geslacht	2,6%	1,4%	2,2%
	1	Count	69	47	116
		% within Geslacht	20,2%	22,4%	21,1%

2	Count	73	55	128
	% within Geschlecht	21,4%	26,2%	23,2%
3	Count	31	31	62
	% within Geschlecht	9,1%	14,8%	11,3%
4	Count	23	9	32
	% within Geschlecht	6,7%	4,3%	5,8%
5	Count	27	14	41
	% within Geschlecht	7,9%	6,7%	7,4%
6	Count	13	7	20
	% within Geschlecht	3,8%	3,3%	3,6%
7	Count	10	8	18
	% within Geschlecht	2,9%	3,8%	3,3%
8	Count	21	9	30
	% within Geschlecht	6,2%	4,3%	5,4%
9	Count	6	10	16
	% within Geschlecht	1,8%	4,8%	2,9%
10	Count	24	11	35
	% within Geschlecht	7,0%	5,2%	6,4%
11	Count	2	0	2
	% within Geschlecht	,6%	,0%	,4%
12	Count	8	2	10
	% within Geschlecht	2,3%	1,0%	1,8%
13	Count	1	2	3
	% within Geschlecht	,3%	1,0%	,5%
14	Count	3	0	3
	% within Geschlecht	,9%	,0%	,5%
15	Count	13	0	13
	% within Geschlecht	3,8%	,0%	2,4%
16	Count	1	1	2
	% within Geschlecht	,3%	,5%	,4%
19	Count	3	0	3
	% within Geschlecht	,9%	,0%	,5%
20	Count	3	0	3
	% within Geschlecht	,9%	,0%	,5%
21	Count	0	1	1
	% within Geschlecht	,0%	,5%	,2%
25	Count	1	0	1
	% within Geschlecht	,3%	,0%	,2%
Total	Count	341	210	551
	% within Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,270(a)	20	,032
Likelihood Ratio	42,145	20	,003
Linear-by-Linear Association	8,045	1	,005
N of Valid Cases	551		

a 19 cells (45,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Dienst werkzaam * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
Dienst werkzaam	Audit Services Rotterdam (ASR)	Count	3	3	6
		% within Geslacht	,9%	1,4%	1,1%
	Bestuursdienst (BSD)	Count	35	35	70
		% within Geslacht	10,3%	16,7%	12,7%
	Bibliotheek Rotterdam	Count	2	2	4
		% within Geslacht	,6%	1,0%	,7%
	Dienst Kunst en Cultuur (DKC)	Count	2	4	6
		% within Geslacht	,6%	1,9%	1,1%
	Dienst Publiekszaken Rotterdam (PZR)	Count	7	2	9
		% within Geslacht	2,1%	1,0%	1,6%
	Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V)	Count	24	24	48
		% within Geslacht	7,0%	11,4%	8,7%
	Gemeentearchief Rotterdam (GAR)	Count	3	0	3
		% within Geslacht	,9%	,0%	,5%
	Gemeentebelastingen Rotterdam (GBR)	Count	8	0	8
		% within Geslacht	2,3%	,0%	1,5%
	Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD)	Count	12	25	37
		% within Geslacht	3,5%	11,9%	6,7%
	Gemeentelijke Ombudsman (GOM)	Count	2	0	2
		% within Geslacht	,6%	,0%	,4%
	Gemeentelijke Rekenkamer	Count	0	1	1
		% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
	Gemeentewerken Rotterdam (GW)	Count	91	20	111
		% within Geslacht	26,7%	9,5%	20,1%
	Griffie	Count	1	0	1
		% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
	Jeugd, Onderwijs en Samenleving (JOS)	Count	9	13	22
		% within Geslacht	2,6%	6,2%	4,0%
	OntwikkelingsBedrijf Rotterdam (OBR)	Count	36	18	54
		% within Geslacht	10,6%	8,6%	9,8%
	Roteb	Count	6	1	7
		% within Geslacht	1,8%	,5%	1,3%
	Servicedienst Rotterdam (SDR)	Count	35	31	66
		% within Geslacht	10,3%	14,8%	12,0%
	Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe)	Count	28	10	38
		% within Geslacht	8,2%	4,8%	6,9%
	Sport en Recreatie (S en R)	Count	4	4	8
		% within Geslacht	1,2%	1,9%	1,5%
	Stadstoezicht (STZ)	Count	5	3	8
		% within Geslacht	1,5%	1,4%	1,5%
	Overig	Count	28	14	42
		% within Geslacht	8,2%	6,7%	7,6%

Total	Count	341	210	551
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,201(a)	20	,000
Likelihood Ratio	71,999	20	,000
Linear-by-Linear Association	5,995	1	,014
N of Valid Cases	551		

a 23 cells (54,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Aantal uur werkweek * Geslacht

Crosstab

		Geslacht		Total	
		man	vrouw		
Aantal uur werkweek	20	Count	0	2	2
		% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
21	Count	0	1	1	
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%	
22	Count	0	1	1	
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%	
24	Count	3	11	14	
	% within Geslacht	,9%	5,2%	2,5%	
25	Count	0	1	1	
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%	
26	Count	1	4	5	
	% within Geslacht	,3%	1,9%	,9%	
27	Count	1	2	3	
	% within Geslacht	,3%	1,0%	,5%	
28	Count	0	10	10	
	% within Geslacht	,0%	4,8%	1,8%	
29	Count	1	7	8	
	% within Geslacht	,3%	3,3%	1,5%	
30	Count	2	12	14	
	% within Geslacht	,6%	5,7%	2,5%	
31	Count	0	2	2	
	% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%	
32	Count	35	37	72	
	% within Geslacht	10,3%	17,6%	13,1%	
34	Count	7	13	20	
	% within Geslacht	2,1%	6,2%	3,6%	
36	Count	237	92	329	
	% within Geslacht	69,5%	43,8%	59,7%	
38	Count	2	1	3	
	% within Geslacht	,6%	,5%	,5%	

	40	Count	52	14	66
		% within Geslacht	15,2%	6,7%	12,0%
Total		Count	341	210	551
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	97,698(a)	15	,000
Likelihood Ratio	103,897	15	,000
Linear-by-Linear Association	77,282	1	,000
N of Valid Cases	551		

a 19 cells (59,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

1. Ik heb de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
1. Ik heb de ambitie om door te stromen naar fsk 14 en hoger	Zeer mee eens	Count	74	46	120
		% within Geslacht	23,1%	23,1%	23,1%
	Eens	Count	117	69	186
		% within Geslacht	36,4%	34,7%	35,8%
	Neutraal	Count	67	52	119
		% within Geslacht	20,9%	26,1%	22,9%
	Niet mee eens	Count	50	21	71
		% within Geslacht	15,6%	10,6%	13,7%
	Absoluut niet mee eens	Count	11	6	17
		% within Geslacht	3,4%	3,0%	3,3%
	N.v.t.	Count	2	5	7
		% within Geslacht	,6%	2,5%	1,3%
	Total	Count	321	199	520
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,185(a)	5	,207
Likelihood Ratio	7,146	5	,210
Linear-by-Linear Association	,020	1	,888
N of Valid Cases	520		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.

2. Ik weet hoe ik kan doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
2. Ik weet hoe ik kan doorstromen naar fsk 14 bij de gemeente	Zeer mee eens	Count	14	5	19
		% within Geslacht	4,4%	2,5%	3,7%
	Eens	Count	78	43	121
		% within Geslacht	24,4%	21,7%	23,4%
	Neutraal	Count	109	46	155
		% within Geslacht	34,1%	23,2%	29,9%
	Niet mee eens	Count	94	80	174
		% within Geslacht	29,4%	40,4%	33,6%
	Absoluut niet mee eens	Count	15	18	33
		% within Geslacht	4,7%	9,1%	6,4%
	N.v.t.	Count	10	6	16
		% within Geslacht	3,1%	3,0%	3,1%
	Total	Count	320	198	518
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,461(a)	5	,013
Likelihood Ratio	14,478	5	,013
Linear-by-Linear Association	6,904	1	,009
N of Valid Cases	518		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,12.

3. Er worden beoordelings- en functioneringsgesprekken met mij gevoerd * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
3. Er worden beoordelings- en functioneringsgesprekken met mij gevoerd	Zeer mee eens	Count	91	50	141
		% within Geslacht	28,3%	24,9%	27,0%
	Eens	Count	171	117	288
		% within Geslacht	53,3%	58,2%	55,2%
	Neutraal	Count	28	13	41
		% within Geslacht	8,7%	6,5%	7,9%
	Niet mee eens	Count	25	14	39
		% within Geslacht	7,8%	7,0%	7,5%
	Absoluut niet mee eens	Count	6	5	11
		% within Geslacht	1,9%	2,5%	2,1%
	N.v.t.	Count	0	2	2
		% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
	Total	Count	321	201	522

% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%
-------------------	--------	--------	--------

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,429(a)	5	,366
Likelihood Ratio	6,073	5	,299
Linear-by-Linear Association	,402	1	,526
N of Valid Cases	522		

a 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

4. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
4. Er worden loopbaangesprekken met mij gevoerd	Zeer mee eens	Count	28	11	39
		% within Geslacht	8,8%	5,5%	7,5%
	Eens	Count	106	39	145
		% within Geslacht	33,1%	19,5%	27,9%
	Neutraal	Count	61	41	102
		% within Geslacht	19,1%	20,5%	19,6%
	Niet mee eens	Count	95	91	186
		% within Geslacht	29,7%	45,5%	35,8%
	Absoluut niet mee eens	Count	24	18	42
		% within Geslacht	7,5%	9,0%	8,1%
	N.v.t.	Count	6	0	6
		% within Geslacht	1,9%	,0%	1,2%
	Total	Count	320	200	520
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,753(a)	5	,000
Likelihood Ratio	25,099	5	,000
Linear-by-Linear Association	10,114	1	,001
N of Valid Cases	520		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,31.

5. Er is loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching, beschikbaar * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
5. Er is loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching, beschikbaar	Zeer mee eens	Count	24	12	36
		% within Geslacht	7,5%	6,0%	6,9%
	Eens	Count	139	89	228
		% within Geslacht	43,3%	44,5%	43,8%
	Neutraal	Count	83	54	137
		% within Geslacht	25,9%	27,0%	26,3%
	Niet mee eens	Count	57	31	88
		% within Geslacht	17,8%	15,5%	16,9%
	Absoluut niet mee eens	Count	15	12	27
		% within Geslacht	4,7%	6,0%	5,2%
	N.v.t.	Count	3	2	5
		% within Geslacht	,9%	1,0%	1,0%
	Total	Count	321	200	521
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,286(a)	5	,936
Likelihood Ratio	1,291	5	,936
Linear-by-Linear Association	,062	1	,804
N of Valid Cases	521		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.

6. Voor functies in fsk 14 en hoger zijn functie-eisen opgesteld * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
6. Voor functies in fsk 14 en hoger zijn functie-eisen opgesteld	Zeer mee eens	Count	29	11	40
		% within Geslacht	9,1%	5,5%	7,7%
	Eens	Count	146	80	226
		% within Geslacht	45,8%	39,8%	43,5%
	Neutraal	Count	101	76	177
		% within Geslacht	31,7%	37,8%	34,0%
	Niet mee eens	Count	28	20	48
		% within Geslacht	8,8%	10,0%	9,2%
	Absoluut niet mee eens	Count	4	8	12
		% within Geslacht	1,3%	4,0%	2,3%
	N.v.t.	Count	11	6	17
		% within Geslacht	3,4%	3,0%	3,3%
	Total	Count	319	201	520
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,714(a)	5	,121
Likelihood Ratio	8,679	5	,123
Linear-by-Linear Association	3,813	1	,051
N of Valid Cases	520		

a 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,64.

7. Er is informatie beschikbaar over loopbaanontwikkeling * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
7. Er is informatie beschikbaar over loopbaanontwikkeling	Zeer mee eens	Count	15	7	22
		% within Geslacht	4,7%	3,5%	4,2%
	Eens	Count	110	53	163
		% within Geslacht	34,4%	26,8%	31,5%
	Neutraal	Count	102	69	171
		% within Geslacht	31,9%	34,8%	33,0%
	Niet mee eens	Count	77	52	129
		% within Geslacht	24,1%	26,3%	24,9%
	Absoluut niet mee eens	Count	12	16	28
		% within Geslacht	3,8%	8,1%	5,4%
	N.v.t.	Count	4	1	5
		% within Geslacht	1,3%	,5%	1,0%
	Total	Count	320	198	518
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,145(a)	5	,148
Likelihood Ratio	8,117	5	,150
Linear-by-Linear Association	4,048	1	,044
N of Valid Cases	518		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,91.

8. Ik kan gebruik maken van loopbaanadvisering * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
8. Ik kan gebruik maken	Zeer mee eens	Count	13	9	22

van loopbaanadvisering		% within Geslacht	4,1%	4,5%	4,2%
	Eens	Count	131	75	206
		% within Geslacht	40,9%	37,5%	39,6%
	Neutraal	Count	115	61	176
		% within Geslacht	35,9%	30,5%	33,8%
	Niet mee eens	Count	44	40	84
		% within Geslacht	13,8%	20,0%	16,2%
	Absoluut niet mee eens	Count	11	10	21
		% within Geslacht	3,4%	5,0%	4,0%
	N.v.t.	Count	6	5	11
		% within Geslacht	1,9%	2,5%	2,1%
Total		Count	320	200	520
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,445(a)	5	,364
Likelihood Ratio	5,372	5	,372
Linear-by-Linear Association	2,236	1	,135
N of Valid Cases	520		

a 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,23.

9. Mijn leidinggevende zet zich in voor mijn persoonlijke ontwikkeling * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
9. Mijn leidinggevende zet zich in voor mijn persoonlijke ontwikkeling	Zeer mee eens	Count	28	13	41
		% within Geslacht	8,8%	6,5%	7,9%
	Eens	Count	117	68	185
		% within Geslacht	36,8%	34,2%	35,8%
	Neutraal	Count	104	66	170
		% within Geslacht	32,7%	33,2%	32,9%
	Niet mee eens	Count	51	40	91
		% within Geslacht	16,0%	20,1%	17,6%
	Absoluut niet mee eens	Count	17	10	27
		% within Geslacht	5,3%	5,0%	5,2%
N.v.t.	Count	1	2	3	
	% within Geslacht	,3%	1,0%	,6%	
Total		Count	318	199	517
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)

Pearson Chi-Square	3,218(a)	5	,666
Likelihood Ratio	3,189	5	,671
Linear-by-Linear Association	1,839	1	,175
N of Valid Cases	517		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,15.

10. Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om mijn ambities en interesses na te streven * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
10. Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om mijn ambities en interesses na te streven	Zeer mee eens	Count	41	15	56
		% within Geslacht	12,9%	7,5%	10,8%
	Eens	Count	169	108	277
		% within Geslacht	53,0%	54,0%	53,4%
	Neutraal	Count	72	53	125
		% within Geslacht	22,6%	26,5%	24,1%
	Niet mee eens	Count	29	14	43
		% within Geslacht	9,1%	7,0%	8,3%
	Absoluut niet mee eens	Count	8	8	16
		% within Geslacht	2,5%	4,0%	3,1%
	N.v.t.	Count	0	2	2
		% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
	Total	Count	319	200	519
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,803(a)	5	,117
Likelihood Ratio	9,578	5	,088
Linear-by-Linear Association	2,648	1	,104
N of Valid Cases	519		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

11. Mijn afdeling is te typeren als een open organisatiecultuur * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
11. Mijn afdeling is te typeren als een open	Zeer mee eens	Count	26	18	44
		% within Geslacht	8,2%	9,1%	8,5%
	Eens	Count	146	86	232
		% within Geslacht			

organisatiecultuur	Neutraal	% within Geslacht	45,8%	43,4%	44,9%
		Count	95	46	141
Niet mee eens		% within Geslacht	29,8%	23,2%	27,3%
		Count	40	36	76
Absoluut niet mee eens		% within Geslacht	12,5%	18,2%	14,7%
		Count	12	11	23
N.v.t.		% within Geslacht	3,8%	5,6%	4,4%
		Count	0	1	1
Total		% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
		Count	319	198	517
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,337(a)	5	,197
Likelihood Ratio	7,603	5	,179
Linear-by-Linear Association	1,546	1	,214
N of Valid Cases	517		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

12. Ik denk dat je binnen de gemeente Rotterdam een hogere managementfunctie goed kan combineren met priveleven * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
12. Ik denk dat je binnen de gemeente Rotterdam een hogere managementfunctie goed kan combineren met priveleven	Zeer mee eens	Count	28	18	46
		% within Geslacht	8,8%	9,0%	8,8%
	Eens	Count	188	106	294
		% within Geslacht	58,8%	53,0%	56,5%
	Neutraal	Count	62	46	108
		% within Geslacht	19,4%	23,0%	20,8%
	Niet mee eens	Count	34	21	55
		% within Geslacht	10,6%	10,5%	10,6%
	Absoluut niet mee eens	Count	7	9	16
		% within Geslacht	2,2%	4,5%	3,1%
	N.v.t.	Count	1	0	1
		% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
Total	Count	320	200	520	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,273(a)	5	,511

Likelihood Ratio	4,543	5	,474
Linear-by-Linear Association	1,134	1	,287
N of Valid Cases	520		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

13. Mijn vaardigheden worden optimaal benut in mijn huidige * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
13. Mijn vaardigheden worden optimaal benut in mijn huidige	Zeer mee eens	Count	20	11	31
		% within Geslacht	6,3%	5,6%	6,0%
	Eens	Count	132	74	206
		% within Geslacht	41,4%	37,4%	39,8%
	Neutraal	Count	70	47	117
		% within Geslacht	21,9%	23,7%	22,6%
	Niet mee eens	Count	74	51	125
		% within Geslacht	23,2%	25,8%	24,2%
	Absoluut niet mee eens	Count	22	14	36
		% within Geslacht	6,9%	7,1%	7,0%
	N.v.t.	Count	1	1	2
		% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
Total	Count	319	198	517	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,222(a)	5	,943
Likelihood Ratio	1,220	5	,943
Linear-by-Linear Association	,823	1	,364
N of Valid Cases	517		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

14. Mijn kennis wordt optimaal benut in mijn huidige functie * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
14. Mijn kennis wordt optimaal benut in mijn huidige functie	Zeer mee eens	Count	23	13	36
		% within Geslacht	7,2%	6,5%	6,9%
	Eens	Count	126	81	207
		% within Geslacht	39,5%	40,5%	39,9%
	Neutraal	Count	65	40	105
		% within Geslacht	20,3%	20,7%	20,5%

	% within Geslacht	20,4%	20,0%	20,2%
Niet mee eens	Count	82	50	132
	% within Geslacht	25,7%	25,0%	25,4%
Absoluut niet mee eens	Count	22	15	37
	% within Geslacht	6,9%	7,5%	7,1%
N.v.t.	Count	1	1	2
	% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
Total	Count	319	200	519
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,327(a)	5	,997
Likelihood Ratio	,324	5	,997
Linear-by-Linear Association	,022	1	,883
N of Valid Cases	519		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

15. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
15. De kwaliteiten van werknemers worden systematisch in kaart gebracht	Zeer mee eens	Count	3	2	5
		% within Geslacht	,9%	1,0%	1,0%
	Eens	Count	47	27	74
		% within Geslacht	14,8%	13,6%	14,3%
	Neutraal	Count	87	37	124
		% within Geslacht	27,4%	18,7%	24,0%
	Niet mee eens	Count	134	95	229
		% within Geslacht	42,1%	48,0%	44,4%
	Absoluut niet mee eens	Count	47	35	82
		% within Geslacht	14,8%	17,7%	15,9%
	N.v.t.	Count	0	2	2
		% within Geslacht	,0%	1,0%	,4%
	Total	Count	318	198	516
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,730(a)	5	,120
Likelihood Ratio	9,466	5	,092
Linear-by-Linear Association	3,239	1	,072

N of Valid Cases	516		
------------------	-----	--	--

a 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

16. Om een hogere managementfunctie te bemachtigen, moet je over aanpassingsvermogen beschikken * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
16. Om een hogere managementfunctie te bemachtigen, moet je over aanpassingsvermogen beschikken	Zeer mee eens	Count	42	20	62
		% within Geslacht	13,1%	10,1%	12,0%
	Eens	Count	218	140	358
		% within Geslacht	68,1%	70,7%	69,1%
	Neutraal	Count	54	30	84
		% within Geslacht	16,9%	15,2%	16,2%
	Niet mee eens	Count	5	6	11
		% within Geslacht	1,6%	3,0%	2,1%
	Absoluut niet mee eens	Count	1	1	2
		% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
N.v.t.	Count	0	1	1	
	% within Geslacht	,0%	,5%	,2%	
Total	Count	320	198	518	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,251(a)	5	,514
Likelihood Ratio	4,536	5	,475
Linear-by-Linear Association	1,352	1	,245
N of Valid Cases	518		

a 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

17. Er zijn zichtbare rolmodellen aanwezig in hogere managementfuncties * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
17. Er zijn zichtbare rolmodellen aanwezig in hogere managementfuncties	Zeer mee eens	Count	13	10	23
		% within Geslacht	4,1%	5,0%	4,4%
	Eens	Count	98	50	148
		% within Geslacht	30,7%	25,0%	28,5%
	Neutraal	Count	121	79	200
		% within Geslacht	37,9%	39,5%	38,5%

Niet mee eens	Count	72	46	118
	% within Geslacht	22,6%	23,0%	22,7%
Absoluut niet mee eens	Count	13	13	26
	% within Geslacht	4,1%	6,5%	5,0%
N.v.t.	Count	2	2	4
	% within Geslacht	,6%	1,0%	,8%
Total	Count	319	200	519
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,401(a)	5	,638
Likelihood Ratio	3,378	5	,642
Linear-by-Linear Association	1,349	1	,245
N of Valid Cases	519		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

18. Discriminatie wordt actief tegengegaan door mijn leidinggevende en collega's * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
18. Discriminatie wordt actief tegengegaan door mijn leidinggevende en collega's	Zeer mee eens	Count	39	13	52
		% within Geslacht	12,3%	6,6%	10,1%
	Eens	Count	120	67	187
		% within Geslacht	37,7%	33,8%	36,2%
	Neutraal	Count	123	89	212
		% within Geslacht	38,7%	44,9%	41,1%
	Niet mee eens	Count	14	18	32
		% within Geslacht	4,4%	9,1%	6,2%
	Absoluut niet mee eens	Count	3	3	6
		% within Geslacht	,9%	1,5%	1,2%
	N.v.t.	Count	19	8	27
		% within Geslacht	6,0%	4,0%	5,2%
	Total	Count	318	198	516
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,152(a)	5	,048
Likelihood Ratio	11,262	5	,046
Linear-by-Linear Association	2,303	1	,129

N of Valid Cases	516		
------------------	-----	--	--

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,30.

19. Er zijn mogelijkheden aanwezig om te netwerken met mijn (in)direct leidinggevenden
* Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
19. Er zijn mogelijkheden aanwezig om te netwerken met mijn (in)direct leidinggevenden	Zeer mee eens	Count	19	7	26
		% within Geslacht	6,0%	3,5%	5,0%
	Eens	Count	158	74	232
		% within Geslacht	49,7%	37,0%	44,8%
	Neutraal	Count	86	52	138
		% within Geslacht	27,0%	26,0%	26,6%
	Niet mee eens	Count	45	55	100
		% within Geslacht	14,2%	27,5%	19,3%
	Absoluut niet mee eens	Count	8	11	19
		% within Geslacht	2,5%	5,5%	3,7%
N.v.t.	Count	2	1	3	
	% within Geslacht	,6%	,5%	,6%	
Total	Count	318	200	518	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,310(a)	5	,001
Likelihood Ratio	20,033	5	,001
Linear-by-Linear Association	16,881	1	,000
N of Valid Cases	518		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

20. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
20. Er worden communicatiemiddelen ingezet, zoals intranet en folders, om informatie te verspreiden omtrent doorstromen	Zeer mee eens	Count	3	1	4
		% within Geslacht	,9%	,5%	,8%
	Eens	Count	14	8	22
		% within Geslacht	4,4%	4,0%	4,2%
	Neutraal	Count	78	36	114
		% within Geslacht	24,5%	18,0%	22,0%

	Niet mee eens	Count	148	96	244
		% within Geslacht	46,4%	48,0%	47,0%
	Absoluut niet mee eens	Count	71	55	126
		% within Geslacht	22,3%	27,5%	24,3%
	N.v.t.	Count	5	4	9
		% within Geslacht	1,6%	2,0%	1,7%
Total		Count	319	200	519
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,274(a)	5	,511
Likelihood Ratio	4,335	5	,502
Linear-by-Linear Association	3,432	1	,064
N of Valid Cases	519		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

1. De kwaliteit van beoordelings- en functioneringsgesprekken * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
1. De kwaliteit van beoordelings- en functioneringsgesprekken	Zeer tevreden	Count	10	7	17
		% within Geslacht	3,1%	3,5%	3,3%
	Tevreden	Count	159	84	243
		% within Geslacht	49,7%	42,0%	46,7%
	Neutraal	Count	79	54	133
		% within Geslacht	24,7%	27,0%	25,6%
	Ontevreden	Count	57	41	98
		% within Geslacht	17,8%	20,5%	18,8%
	Absoluut ontevreden	Count	9	6	15
		% within Geslacht	2,8%	3,0%	2,9%
	N.v.t.	Count	6	8	14
		% within Geslacht	1,9%	4,0%	2,7%
Total	Count	320	200	520	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,418(a)	5	,491
Likelihood Ratio	4,361	5	,499
Linear-by-Linear Association	2,989	1	,084

N of Valid Cases	520		
------------------	-----	--	--

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,38.

2. De kwaliteit van loopbaangesprekken * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
2. De kwaliteit van loopbaangesprekken	Zeer tevreden	Count	9	2	11
		% within Geslacht	2,8%	1,0%	2,1%
	Tevreden	Count	75	30	105
		% within Geslacht	23,5%	15,1%	20,3%
	Neutraal	Count	108	70	178
		% within Geslacht	33,9%	35,2%	34,4%
	Ontevreden	Count	66	46	112
		% within Geslacht	20,7%	23,1%	21,6%
	Absoluut ontevreden	Count	17	16	33
		% within Geslacht	5,3%	8,0%	6,4%
	N.v.t.	Count	44	35	79
		% within Geslacht	13,8%	17,6%	15,3%
Total	Count	319	199	518	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,173(a)	5	,102
Likelihood Ratio	9,513	5	,090
Linear-by-Linear Association	6,577	1	,010
N of Valid Cases	518		

a 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,23.

3. De kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
3. De kwaliteit van loopbaanondersteuning, zoals opleidingen en coaching	Zeer tevreden	Count	10	7	17
		% within Geslacht	3,1%	3,5%	3,3%
	Tevreden	Count	76	45	121
		% within Geslacht	23,9%	22,7%	23,4%
	Neutraal	Count	119	59	178
		% within Geslacht	37,4%	29,8%	34,5%
	Ontevreden	Count	63	44	107
		% within Geslacht	19,8%	22,2%	20,7%

	Absoluut ontevreden	Count	19	13	32
		% within Geslacht	6,0%	6,6%	6,2%
	N.v.t.	Count	31	30	61
		% within Geslacht	9,7%	15,2%	11,8%
Total		Count	318	198	516
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,608(a)	5	,346
Likelihood Ratio	5,566	5	,351
Linear-by-Linear Association	2,859	1	,091
N of Valid Cases	516		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.

4. De duidelijkheid van opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
4. De duidelijkheid van opgestelde functie-eisen van functies in fsk 14 en hoger	Zeer tevreden	Count	3	1	4
		% within Geslacht	,9%	,5%	,8%
	Tevreden	Count	31	16	47
		% within Geslacht	9,8%	8,0%	9,1%
	Neutraal	Count	145	80	225
		% within Geslacht	45,9%	40,0%	43,6%
	Ontevreden	Count	103	71	174
		% within Geslacht	32,6%	35,5%	33,7%
	Absoluut ontevreden	Count	19	18	37
		% within Geslacht	6,0%	9,0%	7,2%
	N.v.t.	Count	15	14	29
		% within Geslacht	4,7%	7,0%	5,6%
Total	Count	316	200	516	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,670(a)	5	,457
Likelihood Ratio	4,645	5	,461
Linear-by-Linear Association	4,298	1	,038
N of Valid Cases	516		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55.

5. De kwaliteit van informatie over loopbaanontwikkeling * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
5. De kwaliteit van informatie over loopbaanontwikkeling	Zeer tevreden	Count	1	1	2
		% within Geslacht	,3%	,5%	,4%
	Tevreden	Count	46	16	62
		% within Geslacht	14,4%	8,0%	12,0%
	Neutraal	Count	142	71	213
		% within Geslacht	44,5%	35,7%	41,1%
	Ontevreden	Count	98	84	182
		% within Geslacht	30,7%	42,2%	35,1%
	Absoluut ontevreden	Count	19	19	38
		% within Geslacht	6,0%	9,5%	7,3%
N.v.t.	Count	13	8	21	
	% within Geslacht	4,1%	4,0%	4,1%	
Total	Count	319	199	518	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,368(a)	5	,020
Likelihood Ratio	13,496	5	,019
Linear-by-Linear Association	8,142	1	,004
N of Valid Cases	518		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

6. De mate waarin uw afdeling openstaat voor nieuwe collega's, managementstijlen en ideeën * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
6. De mate waarin uw afdeling openstaat voor nieuwe collega's, managementstijlen en ideeën	Zeer tevreden	Count	13	12	25
		% within Geslacht	4,1%	6,1%	4,8%
	Tevreden	Count	144	91	235
		% within Geslacht	45,3%	46,0%	45,5%
	Neutraal	Count	109	48	157
		% within Geslacht	34,3%	24,2%	30,4%
	Ontevreden	Count	42	39	81
		% within Geslacht	13,2%	19,7%	15,7%
	Absoluut ontevreden	Count	9	6	15
		% within Geslacht	2,8%	3,0%	2,9%

	N.v.t.	Count	1	2	3
		% within Geslacht	,3%	1,0%	,6%
Total		Count	318	198	516
		% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,336(a)	5	,096
Likelihood Ratio	9,324	5	,097
Linear-by-Linear Association	,265	1	,607
N of Valid Cases	516		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,15.

7. De manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hoger managementfuncties * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
7. De manier waarop potentieel wordt geselecteerd om door te stromen naar hoger managementfuncties	Zeer tevreden	Count	1	2	3
		% within Geslacht	,3%	1,0%	,6%
	Tevreden	Count	38	25	63
		% within Geslacht	11,9%	12,5%	12,1%
	Neutraal	Count	138	68	206
		% within Geslacht	43,3%	34,0%	39,7%
	Ontevreden	Count	101	67	168
		% within Geslacht	31,7%	33,5%	32,4%
	Absoluut ontevreden	Count	31	30	61
		% within Geslacht	9,7%	15,0%	11,8%
	N.v.t.	Count	10	8	18
		% within Geslacht	3,1%	4,0%	3,5%
Total	Count	319	200	519	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,005(a)	5	,220
Likelihood Ratio	6,947	5	,225
Linear-by-Linear Association	2,151	1	,143
N of Valid Cases	519		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
8. De mate van het aantal zichtbaarheid van rolmodellen in hoger managementfuncties	Zeer tevreden	Count	1	0	1
		% within Geslacht	,3%	,0%	,2%
	Tevreden	Count	33	29	62
		% within Geslacht	10,4%	14,6%	12,0%
	Neutraal	Count	153	76	229
		% within Geslacht	48,4%	38,2%	44,5%
	Ontevreden	Count	105	74	179
		% within Geslacht	33,2%	37,2%	34,8%
	Absoluut ontevreden	Count	11	16	27
		% within Geslacht	3,5%	8,0%	5,2%
	N.v.t.	Count	13	4	17
		% within Geslacht	4,1%	2,0%	3,3%
Total	Count	316	199	515	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,260(a)	5	,031
Likelihood Ratio	12,577	5	,028
Linear-by-Linear Association	,163	1	,687
N of Valid Cases	515		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

9. Beschikbaarheid van voorzieningen voor het combineren van werk en prive * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
9. Beschikbaarheid van voorzieningen voor het combineren van werk en prive	Zeer tevreden	Count	38	26	64
		% within Geslacht	11,9%	13,0%	12,4%
	Tevreden	Count	159	116	275
		% within Geslacht	50,0%	58,0%	53,1%
	Neutraal	Count	85	33	118
		% within Geslacht	26,7%	16,5%	22,8%
	Ontevreden	Count	30	17	47
		% within Geslacht	9,4%	8,5%	9,1%
	Absoluut ontevreden	Count	5	6	11
		% within Geslacht	1,6%	3,0%	2,1%
	N.v.t.	Count	1	2	3
		% within Geslacht	,3%	1,0%	,6%
Total	Count	318	200	518	

% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%
-------------------	--------	--------	--------

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,523(a)	5	,090
Likelihood Ratio	9,692	5	,084
Linear-by-Linear Association	,535	1	,465
N of Valid Cases	518		

a 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

10. De afwezigheid van discriminatie door uw leidinggevende en/of collega's * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
10. De afwezigheid van discriminatie door uw leidinggevende en/of collega's	Zeer tevreden	Count	59	30	89
		% within Geslacht	18,5%	15,0%	17,1%
	Tevreden	Count	185	117	302
		% within Geslacht	58,0%	58,5%	58,2%
	Neutraal	Count	60	38	98
		% within Geslacht	18,8%	19,0%	18,9%
	Ontevreden	Count	4	3	7
		% within Geslacht	1,3%	1,5%	1,3%
	Absoluut ontevreden	Count	2	3	5
		% within Geslacht	,6%	1,5%	1,0%
	N.v.t.	Count	9	9	18
		% within Geslacht	2,8%	4,5%	3,5%
Total	Count	319	200	519	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,910(a)	5	,714
Likelihood Ratio	2,864	5	,721
Linear-by-Linear Association	2,216	1	,137
N of Valid Cases	519		

a 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,93.

11. De kwaliteit van communicatiemiddelen omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
11. De kwaliteit van communicatiemiddelen omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger	Zeer tevreden	Count	0	1	1
		% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
	Tevreden	Count	16	3	19
		% within Geslacht	5,1%	1,5%	3,7%
	Neutraal	Count	134	66	200
		% within Geslacht	42,4%	33,0%	38,8%
	Ontevreden	Count	123	95	218
		% within Geslacht	38,9%	47,5%	42,2%
	Absoluut ontevreden	Count	28	25	53
		% within Geslacht	8,9%	12,5%	10,3%
	N.v.t.	Count	15	10	25
		% within Geslacht	4,7%	5,0%	4,8%
Total	Count	316	200	516	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,326(a)	5	,031
Likelihood Ratio	13,220	5	,021
Linear-by-Linear Association	5,784	1	,016
N of Valid Cases	516		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

12. De kwaliteit van informatie omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger * Geslacht

Crosstab

			Geslacht		Total
			man	vrouw	
12. De kwaliteit van informatie omtrent doorstroming naar fsk 14 en hoger	Zeer tevreden	Count	0	1	1
		% within Geslacht	,0%	,5%	,2%
	Tevreden	Count	11	5	16
		% within Geslacht	3,5%	2,5%	3,1%
	Neutraal	Count	131	62	193
		% within Geslacht	41,3%	31,2%	37,4%
	Ontevreden	Count	125	100	225
		% within Geslacht	39,4%	50,3%	43,6%
	Absoluut ontevreden	Count	34	22	56
		% within Geslacht	10,7%	11,1%	10,9%
	N.v.t.	Count	16	9	25
		% within Geslacht	5,0%	4,5%	4,8%
Total	Count	317	199	516	
	% within Geslacht	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,698(a)	5	,122
Likelihood Ratio	9,052	5	,107
Linear-by-Linear Association	1,556	1	,212
N of Valid Cases	516		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.