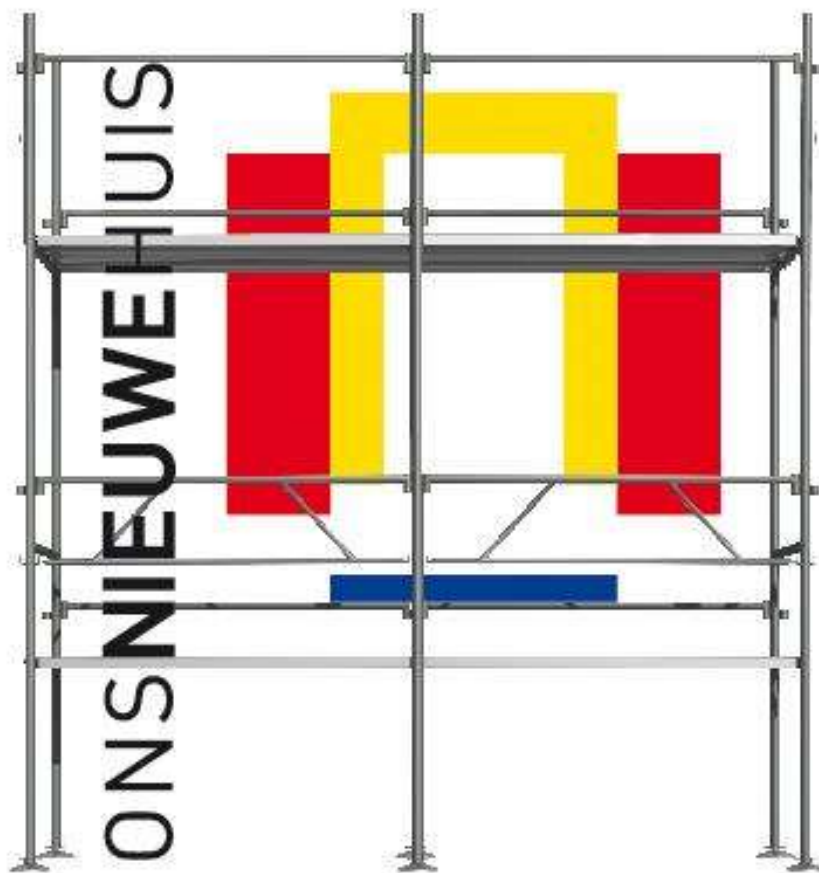


Werken aan de loopbaan



Onderzoek naar loopbaaninitiatieven van
medewerkers van Ons Huis Woningstichting

Werken aan de loopbaan

Onderzoek naar loopbaaninitiatieven van medewerkers van Ons Huis Woningstichting

Afstudeerkandidaat

Naam: M.J.P. (Mirjam) Woltjer-Meijer
Studentnummer: 336707

Onderwijsinstelling

Opleiding: Human Resource Management
Hogeschool: Saxion Hogeschool, Deventer
Academie: Academie Mens en Arbeid
1e Begeleider: de heer J.H. (Jos) de Jong
2e Begeleider: mevrouw H.M. (Marion) Treep

Opdrachtgever

Bedrijf: Ons Huis Woningstichting
Adres: Waterloseweg 3, 7311 JG Apeldoorn
Postbus 24, 7300 AA Apeldoorn
Naam: de heer M.J.W. (Maarten) van Gessel
Functie: directeur-bestuurder
E-mailadres: maartenvangessel@onshuisapeldoorn.nl
Telefoonnummers: 055-5262500 en 06-30987002

Apeldoorn, 30 december 2015

Voorwoord

Hoewel mijn afstudeerrichting van de opleiding Human Resource Management de richting Human Resource & Business Management is, ligt mijn afstudeeropdracht ook op het gebied van Human Talent Development. In combinatie met de minor Opleidingsadvies en Trainersvaardigheden vind ik het totaalplaatje van mijn studie een mooie mix van alles wat de opleiding te bieden heeft.

Bij Ons Huis Woningstichting (hierna te noemen Ons Huis), de woningcorporatie in Apeldoorn waar ik zelf vijf jaar met plezier heb gewerkt als managementassistente/directiesecretaresse, is onderzoek gedaan naar de loopbaaninitiatieven van de medewerkers. Naar aanleiding van het onderzoek zijn aanbevelingen voor de organisatie geschreven die in een implementatieplan zijn vastgelegd. Waar in het onderhavige rapport voor medewerkers de mannelijk vorm wordt gebruikt, kan uiteraard tevens de vrouwelijke vorm worden gelezen.

Het onderwerp van het onderzoek ligt dicht bij mijzelf. Ik heb ervoor gekozen me op mijn 49e jaar nog voor een hbo-studie in te schrijven. Enerzijds omdat ik mezelf wilde blijven ontwikkelen en gedurende mijn hele loopbaan breder inzetbaar wilde zijn; anderzijds omdat ik als mens wil blijven groeien. Dit laatste houdt voor mij in: andere mensen ontmoeten, met andere ervaringen kennismaken en andere gezichtspunten leren waarderen. Want "bomen ontmoeten elkaar niet, mensen wel" (Landman, 2011).

Natuurlijk zijn er personen die ik graag wil bedanken voor hun tips, opbouwende kritiek, peptalk en kritische noten. Allereerst de directeur-bestuurder van Ons Huis, Maarten van Gessel, die mij de mogelijkheid bood om bij Ons Huis een afstudeeronderzoek te doen en mij bleef stimuleren en steunen, ook toen ik tussentijds mijn dienstverband beëindigde. Maar vooral wil ik met heel mijn hart mijn man Jan bedanken voor zijn geduld, het gedurende drie-en-een-half jaar alleen runnen van ons huishouden, en alle kopjes koffie en wijntjes die hij gevraagd en ongevraagd bij mij neerzette.

Tot slot verwijs ik nog graag naar de kritische reflectie op het afstudeerproces, die als bijlage 10 is opgenomen.

Mirjam Woltjer
30 december 2015

Managementsamenvatting

Er gebeurt de laatste jaren heel wat in de corporatiesector. Het werk wordt anders en is meer gericht op de core business van de corporatie, namelijk het verhuren van sociale (goedkopere) woningen. Het soort klanten wijzigt, banen verdwijnen en taken, rollen en verantwoordelijkheden veranderen. Ook aan Ons Huis en haar medewerkers worden tegenwoordig andere eisen gesteld. De organisatie moet efficiënter, effectiever en flexibeler worden. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij op een andere wijze gaan denken en werken, zonder daarbij de wet- en regelgeving, alsmede de doelstellingen van de organisatie uit het oog te verliezen. Jong en oud moeten flexibel en breed inzetbaar zijn; hun kennis, vaardigheden en ervaring moeten voortdurend uitgebreid worden.

Onderzoek

De directeur-bestuurder van Ons Huis wil weten in hoeverre de medewerkers zich kunnen en willen ontwikkelen zodat zij intern en extern inzetbaar zijn, welke activiteiten zij hiertoe ondernemen en hoe de organisatie/HR hierin kan ondersteunen.

Door middel van literatuuronderzoek en kwantitatief onderzoek is hier antwoord op verkregen. Vervolgens zijn adviezen opgesteld die ertoe bijdragen een HRM-beleid op te zetten dat de medewerkers in hun ontwikkeling ondersteunt en stimuleert, een beroep doet op hun eigen verantwoordelijkheden hierin en hen meer loopbaanmogelijkheden biedt.

Het kwantitatieve onderzoek is gericht op drie hoofdaspecten: employability, loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit, alsook hun onderlinge relaties.

De drie aspecten worden als volgt omschreven:

- Employability is het vermogen van een individu om zich aan te passen aan veranderingen in het werk en zich te blijven ontwikkelen, teneinde zowel intern als extern werk te krijgen en te behouden.
- Met loopbaanaanpassingsvermogen wordt iemands vermogen bedoeld om zich aan veranderende omstandigheden in zijn arbeidsomgeving aan te passen. Dit vermogen bestaat uit betrokkenheid, zelfsturing, nieuwsgierigheid en vertrouwen.
- Mobiliteit staat voor het veranderen van baan of functie binnen de eigen organisatie of daarbuiten.

Daarnaast is gekeken in welke mate Ons Huis middelen inzet waardoor medewerkers zich meer kunnen ontwikkelen.

Resultaten

De anonieme vragenlijst is door 53% van de medewerkers van Ons Huis ingevuld. Hieruit blijkt dat medewerkers hun loopbaanaanpassingsvermogen goed vinden en de eigen employability ruim voldoende. De mate van mobiliteit is matig; de interne mobiliteit scoort iets meer dan voldoende, maar de externe mobiliteit is onvoldoende; medewerkers hebben geen behoefte uit te stromen. Medewerkers zien geen factoren die hen echt belemmeren bij het zoeken naar en krijgen van een andere functie of een andere baan. Van de vijf instrumenten die de organisatie kan inzetten om de werknemers te stimuleren zich te ontwikkelen, worden er drie regelmatig gebruikt en twee vrijwel nooit.

Medewerkers met een tijdelijk dienstverband laten een hogere externe mobiliteit zien dan medewerkers met een vast dienstverband. Verder zijn er geen verschillen waargenomen tussen groepen medewerkers en de mate van employability, loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit.

Er is een zwak verband geconstateerd tussen de mate van employability van de medewerkers en de mate van hun loopbaanaanpassingsvermogen: als een van beide aspecten hoger of lager wordt, stijgt of daalt ook de mate van het andere aspect enigszins. Employability van de medewerkers wordt dus voor een klein deel verklaard door hun loopbaanaanpassingsvermogen.

Conclusies

De medewerkers zijn van mening dat zij over een goed vermogen beschikken om zich aan te passen aan veranderingen en ontwikkelingen; zij vinden hun betrokkenheid, zelfsturing, nieuwsgierigheid en zelfvertrouwen goed. Ook vinden zij dat zij zich ruim voldoende kunnen en willen ontwikkelen om vooral intern inzetbaar te zijn. Zo zijn zij het afgelopen jaar actief deelnemer van een projectgroep geweest, naar een of meer externe workshops geweest en hebben zij aangegeven een werkgerelateerde opleiding/training te willen volgen. De medewerkers zijn niet gericht op inzetbaarheid buiten de organisatie, maar willen wel meer werkervaring opdoen om vervolgens bij Ons Huis in te zetten.

Hoewel de resultaten dus niet onvoldoende zijn en de medewerkers van zichzelf vinden dat zij best employable zijn en voldoende actie ondernemen om zich te ontwikkelen, is het opvallend dat zij juist in deze - voor corporaties en voor Ons Huis roerige - tijd niet meer verantwoordelijkheid nemen en meer initiatief laten zien.

Ons Huis ondersteunt de medewerkers door regelmatig te informeren naar opleidings- en ontwikkelingswensen, zich regelmatig bereid te tonen een POP-gesprek te voeren en regelmatig geld beschikbaar te stellen voor opleidingen. In de gesprekkencyclus worden de loopbaanmogelijkheden niettemin vrijwel nooit besproken met de medewerkers en er wordt geen mogelijkheid geboden om (intern of extern) tijdelijk in een andere functie mee te kijken of te werken.

Ons Huis moet echter juist in deze tijd de medewerkers veel meer stimuleren en activeren om zich te ontwikkelen en in beweging te komen. Zij moet er als het ware bovenop zitten; de medewerkers op hun eigen verantwoordelijkheid hierin wijzen en initiatieven ondersteunen. Voor de leidinggevenden is hier een belangrijke rol weggelegd.

Aanbevelingen

Vijf aanbevelingen betreffen een vooral traditionele mix van interventies. Zo wordt geadviseerd een employability-beleid op te stellen, opleiding en ontwikkeling meer op organisatiedoelen gerichte aandacht te geven, de inhoud van de gesprekkencyclus (RGW-gesprekken) nader onder de loep te nemen, people management als leiderschapsstijl in te voeren en het werving & selectiebeleid aan te passen. Hiervan verdient met name de leiderschapsstijl aandacht. Vooral de people manager kan de medewerkers zich medeverantwoordelijk laten voelen voor de organisatie en voor de eigen ontwikkeling. Hij weet hen te enthousiasmeren, koppelt opleiden aan de werkplek/organisatie en de behoeften van de medewerker, stelt met iedere werknemer een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op, zoekt samen met de medewerker een leertraject uit of coacht hem bij zijn ontwikkeling.

De zesde aanbeveling is minder gebruikelijk, maar wordt eveneens ten zeerste aangeraden, gezien de geringe mate van mobiliteit onder de werknemers, maar tegelijkertijd ook (deels) gezien hun wensen. Deze betreft het uitbreiden van werkervaring door middel van interne en externe stages, interne en externe job rotation, alsmede uitwisseling van personeel met andere corporaties en/of bedrijven. Het op te zetten Regionaal Samenwerkingsverband Mobiliteit en Inzetbaarheid kan hier een belangrijke rol in spelen.

Voor medewerkers (en leidinggevenden) die echt out of the box kunnen denken, is job carving een interessante mogelijkheid om de medewerker meer ervaring te laten opdoen en breder inzetbaar te maken.

Verklarende woordenlijst

Aedes	Branchevereniging van woningcorporaties, die zich inzet voor optimale omstandigheden waaronder corporaties hun werkzaamheden kunnen verrichten. Aedes behartigt de belangen van woningcorporaties in onder andere Den Haag en Brussel (Aedes.nl, 2015a).
FLOW	Stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties ontleent haar bestaansrecht aan de bij cao verplicht gestelde financiële bijdragen van zowel werkgevers als werknemers in de corporatiebranche.
Huisweb	Intranetsite van Ons Huis met informatie voor en door medewerkers.
Prestatieafspraken	Afspraken tussen Gemeente Apeldoorn en VSW (Vereniging Samenwerkende Woningcorporaties) over volkshuisvesting, renovatie en nieuwbouw in Apeldoorn en omgeving.
RGW	Resultaatgericht Werken. Gesprekkencyclus binnen Ons Huis, bestaande uit planningsgesprek, voortgangsgesprek en beoordelingsgesprek.
Sociale huurwoningen	Woningen met een huurprijs van maximaal € 710,68 per maand, die alleen mogen worden gehuurd door mensen met een maximaal jaargezinsinkomen van € 34.911 (peildatum 2015).
Verhuurderheffing	Woningcorporaties en andere sociale verhuurders moeten vanaf 2014 over hun bezit jaarlijks een verhuurderheffing aan de overheid betalen. In 2015 is dat circa € 510 per verhuureenheid (woning, garage, etc.).
VSW	Vereniging Samenwerkende Woningcorporaties, een samenwerkingsorgaan van binnen de gemeente Apeldoorn werkzame corporaties.
(Nieuwe) Woningwet	Per 1 juli 2015 is de herziening van de Woningwet van 1991 van kracht met nieuwe richtlijnen over onder andere de jaarverslaggeving, waardering van onroerend goed op marktwaarde, prestatieafspraken en toezicht op verbindingen en dochterondernemingen.
Woonakkoord	Kabinetsakkoord in februari 2013 over de woningmarkt, onder andere de hoogte van de verhuurderheffing, inkomensafhankelijke huurverhogingen en maximale huurhoogte.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	1
1.1. Organisatie.....	1
1.2. Contextanalyse.....	2
1.3. Probleemanalyse.....	4
1.4. Aanleiding	4
1.5. Doelstelling onderzoek.....	5
1.6. Voorlopige hoofd- en deelvragen	5
1.7. Leeswijzer	5
2. Theoretisch kader	7
2.1. Inzetbaarheid.....	7
2.2. Aanpassingsvermogen	9
2.3. Mobiliteit	10
2.4. Onderlinge verhoudingen.....	11
2.5. De oudere werknemer	12
2.6. Rol werkgever.....	13
2.7. Conceptueel model.....	14
2.8. Definitieve probleemstelling	15
2.9. Verwachtingen.....	15
3. Methode van onderzoek	17
3.1. Onderzoekontwerp	17
3.2. Respondenten	17
3.3. Dataverzamelmethode	18
3.4. Meetinstrument.....	18
3.5. Betrouwbaarheid en validiteit	20
3.6. Procedure.....	21
3.7. Analyse	22
4. Resultaten	25
4.1. Verloop van het onderzoek	25
4.2. Frequentieonderzoek.....	25
4.3. Verschilonderzoek	27
4.4. Samenhangonderzoek.....	29
4.5. Samenvatting	30
5. Conclusie en discussie.....	31
5.1. Conclusie	31
5.2. Evaluatie van de resultaten (methodologisch)	33
5.3. Discussie.....	34

6. Aanbevelingen	35
6.1. Aanbevolen interventies.....	35
6.2. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	38
6.3. Implementatieplan	39
 7. Bronnenlijst.....	 41
 Bijlage 1 Organogram Ons Huis	 45
Bijlage 2 Cultuurprofiel	47
Bijlage 3 Vragenlijst loopbaaninitiatieven	49
Bijlage 4 Output SPSS - Cronbach's alpha.....	55
Bijlage 5 Deelnameverzoek en herinneringen.....	67
Bijlage 6 Data-analyses frequenties	69
Bijlage 7 Tabellen Kruskal-Wallistoets	81
Bijlage 8 Samenhang Middelen organisatie	83
Bijlage 9 Stellingen.....	85
Bijlage 10 Kritische reflectie	87
Bijlage 11 Eigen werk verklaring	89

1. Inleiding

In dit hoofdstuk komen de organisatie-, context- en probleemanalyse aan bod, gevolgd door de aanleiding en doelstelling van het onderzoek. In paragraaf 1.6. worden de voorlopige hoofd- en deelvragen weergegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1. Organisatie

Ons Huis Woningstichting in Apeldoorn (hierna te noemen Ons Huis) verhuurt en beheert ruim 5.000 woningen, waarvan elk jaar zo'n 500 woningen voor nieuwe huurders beschikbaar komen. De meeste woningen bevinden zich in Apeldoorn, een aantal in Zutphen. Het woningbezit bestaat uit eengezinswoningen, appartementen, seniorenwoningen en studentenkamers (Ons Huis Apeldoorn.nl, 2015).

De woningcorporatie richt zich voornamelijk op sociale huurwoningen, zoals sinds 2013 door de overheid van corporaties wordt verwacht. Voor 2015 houdt dit in dat voornamelijk mensen met een maximaal gezinsinkomen van € 34.911 per jaar voor een goedkope huurwoning (onder € 710,68 per maand) in aanmerking komen (Ons Huis Apeldoorn.nl, 2015).

Ons Huis is een van de drie woningcorporaties in Apeldoorn. Samen met de corporatie in Eerbeek vormen deze corporaties de stichting VSW (Vereniging Samenwerkende Woningcorporaties). VSW maakt in overleg met de gemeente afspraken over volkshuisvesting, renovatie en nieuwbouw in de betrokken gebieden; deze afspraken worden vastgelegd in zogenaamde Prestatieafspraken. Verder wordt veel samengewerkt met de woningcorporaties die zich in de zes gemeenten van de Stedendriehoek (Apeldoorn-Deventer-Zutphen) bevinden, onder andere met betrekking tot het woningverdeelsysteem 'Woonkeus'.

1.1.1. Structuur

Bij Ons Huis is decennialang sprake geweest van een hiërarchische structuur. De directeur-bestuurder wordt ondersteund door drie stafafdelingen (Concernstaf) die aangestuurd worden door een hoofd per afdeling. HRM-zaken vallen onder de afdeling Bestuursstaf. In de lijn geeft de directeur-bestuurder aan nog eens drie afdelingen leiding. Deze afdelingen worden aangestuurd door drie managers en zijn onderverdeeld in subafdelingen die in een aantal gevallen een afdelingshoofd hebben (zie organogram in bijlage 1).

De structuur ondergaat op dit moment naar aanleiding van het beleidsplan van 2013 (zie 1.2.2.) de nodige veranderingen en per 1 januari 2016 zal de nieuwe structuur grotendeels geïmplementeerd zijn. Het managementteam is vanaf 1 april 2015 teruggebracht van zeven naar vijf (jongere) personen en het middenmanagement wordt afgeschaft. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden komen hiermee lager in de organisatie te liggen. In genoemd beleidsplan wordt de verwachting uitgesproken dat hierdoor ook de cultuur zal veranderen; van een hiërarchische cultuur naar "een doelmatige organisatiecultuur waarin vaardige en deskundige medewerkers zich graag inzetten voor de klant" (Ons Huis, 2013, p.9).

1.1.2. Cultuur

De cultuur binnen Ons Huis is in juni 2014 onderzocht. Volgens de medewerkers was toen sprake van een hiërarchische cultuur met stabiliteit en beheersbaarheid. Hetzelfde onderzoek gaf aan dat de medewerkers voor de toekomst graag een - weliswaar lichte - verschuiving naar flexibiliteit en vrijheid van handelen zien, de zogenaamde familie- en adhocratiecultuur (Eulink & Woltjer, 2014). In bijlage 2 is het cultuurprofiel - met toelichting - opgenomen, waaruit dit blijkt.

1.1.3. Personeel

Bij Ons Huis werken op 1 april 2015 57 mensen in loondienst (48,65 fte's), waarvan 27 mannen en 30 vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 48 jaar en het gemiddelde dienstverband twaalf jaar. Vijftien personen (13 fte's) zijn op 31 december 2015 55 jaar of ouder.

De doorstroom en uitstroom van medewerkers is niet hoog. Van 2012 (totaal personeelsbestand 76 personen) tot 1 april 2015 (totaal personeelsbestand 57 personen) zijn vier medewerkers op eigen initiatief intern van functie veranderd in verband met positieverbetering; vijf medewerkers hebben op eigen verzoek de organisatie verlaten wegens het aanvaarden van een baan elders.

1.2. Contextanalyse

1.2.1. Wet en regelgeving

De afgelopen jaren heeft de overheid maatregelen genomen die grote consequenties hebben gehad voor alle woningcorporaties in Nederland. Menig corporatie heeft flink moeten bezuinigen op bedrijfslasten, onderhoudslasten en projectkosten om de door minister Blok opgelegde jaarlijkse verhuurdersheffing te kunnen betalen. Dit was voor Ons Huis in 2013 € 1 ton, in 2014 € 2,5 miljoen en loopt op tot € 4 miljoen in 2017 (Ons Huis, 2015).

Daarnaast zijn de corporaties de afgelopen jaren saneringsheffingen gaan betalen aan het Centraal Fonds Volkshuisvesting om in moeilijkheden geraakte collega-corporaties te saneren. Voor Ons Huis bedroeg deze heffing in 2014 € 1,1 miljoen (Ons Huis, 2015).

Verder heeft de overheid de corporaties door invoering van de nieuwe Woningwet verplicht om zich te concentreren op verhuur en onderhoud van voornamelijk sociale huurwoningen.

Hierdoor, en door de economische crisis vanaf 2008 (met een stagnerende verkoopmarkt en meer financiële problemen bij huurders tot gevolg), heeft Ons Huis niet alleen de vastgoedinvesteringen noodgedwongen sterk teruggebracht, maar is ook het soort klanten veranderd. De kopende en vaak op luxe gestelde klant is er niet meer. Het klantenbestand bestaat inmiddels uit vooral huurders met een kleine beurs en doelgroepen die extra aandacht nodig hebben. Hierbij valt te denken aan mensen die begeleid wonen, onder schuldsanering vallen en/of ouderen die langer - en soms met de nodige voorzieningen - thuis moeten blijven wonen. De organisatie zelf is veranderd van een risiconemend projectontwikkelaar met een breed dienstenpakket in een weloverwogen investeerder in onroerend goed, die - volgens het beleidsplan 2013-2016 - van betekenis wil zijn voor mensen die zelf niet in hun woonbehoefte kunnen voorzien (Ons Huis, 2013).

Per 1 juli 2015 is de nieuwe Woningwet van kracht geworden. Deze heeft wederom invloed op de strategie van Ons Huis en andere corporaties, met name op het gebied van de wensportefeuille (in maatschappelijk vastgoed zijn slechts nog in beperkte mate commerciële activiteiten toegestaan), de doelgroep en de leefbaarheid in de wijken. De kerntaak van de corporaties is nog steeds dat mensen met een laag inkomen goed en betaalbaar moeten kunnen wonen. Daarnaast stelt de wet eisen omtrent de kwaliteit van de sociale woningen, beperkt de wet financiële risico's en regelt de Woningwet op welke wijze toewijzing van de huurwoningen aan de doelgroep moet plaatsvinden. De Autoriteit Woningcorporaties houdt hier toezicht op en kan sancties opleggen (Aedes, 2015b).

De aanpassingen die noodzakelijk zijn wat betreft processen, automatisering en informatievoorziening raken alle niveaus en meerdere afdelingen van de organisatie (Aedes, 2015b). Het gaat hier niet alleen om administratieve aanpassingen, zoals verantwoording door een andere wijze van rapporteren, strategisch voorraadbeheer en vastleggen van gegevens van zowel de huurder als de interne processen. Het gaat ook om het aanpassingsvermogen van de medewerkers. Van hen wordt verwacht dat zij de jarenlang toegepaste en veelal ongewijzigde werkwijze loslaten, initiatieven van huurders ondersteunen en een bijdrage leveren aan woonmaatschappelijk werk. Dit moeten zij doen door te anticiperen op de noden en wensen van de huurders: de oudere huurder moet met aanpassingen langer thuis kunnen wonen, de minder draagkrachtige huurder moet eerder geholpen dan gestraft (uitgezet) worden.

1.2.2. Beleidsplan Ons Huis

De missie van Ons Huis luidt volgens het beleidsplan 2013-2016: "Wij bieden betaalbaar, passend en duurzaam wonen, en werken actief samen aan het vitaal maken en houden van buurten." (Ons Huis, 2013). Als bijbehorende kernwaarden van de organisatie worden genoemd:

- verantwoord ondernemen: maatschappelijk resultaat behalen op een zakelijke manier;
- creativiteit, om te kunnen blijven doen waar Ons Huis voor is (sociale huurwoningen bieden);
- flexibiliteit: snel meebewegen met veranderingen en ontwikkelingen;
- betrokkenheid door goede dienstverlening, collegialiteit en partnerschap (Ons Huis, 2013).

Om de missie te kunnen waarmaken, zijn de volgende strategische doelstellingen opgesteld:

- Het gericht inzetten op leefbaarheid, overlastpreventie en sociale kwaliteit; anticiperen op het aantal kwetsbare huurders dat toeneemt.
- Het mogelijk maken van zelfstandig (blijven) wonen door klanten hiertoe mogelijkheden en aanpassingen te bieden.
- Het werken aan toekomstbestendige, duurzame woningen en het opgebouwde maatschappelijk vermogen zo optimaal mogelijk beheren.

- Het herijken van het strategisch voorraadbeleid door het vastgoed aan te passen aan de huidige en toekomstige vraag; rendement en verhuurbaarheid tegen elkaar afwegen.
- Het kiezen voor nieuwbouw die past bij de door de gemeente vastgestelde huisvesting in de stad.
- Het aanbieden van betaalbare woningen, vernieuwen en investeren door minder uit te geven, te besparen en de schuldenlast te beperken (Ons Huis, 2013).

Evenwijdig aan de strategische agenda loopt het optimaliseren van de basis. Zo moeten de bedrijfslasten worden verlaagd door efficiëntere bedrijfsvoering, is sprake van een kritische blik op het personeelsbestand en moet HRM worden doorontwikkeld (Ons Huis, 2013). Medio 2015 zijn de bedrijfslasten tot een aanvaardbaar niveau verlaagd, onder andere door de afname van het personeelsbestand sinds 2011 met zo'n 25%.

Volgens het beleidsplan 2013-2016 heeft de organisatie een groot potentieel aan bekwame en gemotiveerde medewerkers. Dit beleidsplan meldt ook dat doorontwikkeling van HRM betekent: de missie en doelen bereiken door:

- gebruik te maken van talenten van medewerkers en die uit te bouwen;
- de waarden te verankeren en te vertalen naar houding, gedrag en vaardigheden;
- kennis en vaardigheden te versterken door training en opleiding die op bedrijfsdoelen gericht zijn;
- taken en rollen helder te formuleren (Ons Huis, 2013).

In het beleidsplan staat tevens dat medewerkers ook zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling en carrière. Het HRM-beleid moet hieraan bijdragen. Dit vraagt van het management loslaten en vertrouwen geven; van de medewerkers wordt verwacht dat zij rekenschap afleggen over hun handelen. Voor het in evenwicht houden van organisatie en ambities wordt flexibiliteit gevraagd (Ons Huis, 2013).

Medio 2014 heeft de directeur-bestuurder van Ons Huis besloten de interne organisatie te herontwikkelen, zodat Ons Huis haar missie en doelstellingen kan waarmaken. Eind 2014 is een nieuw hoofdontwerp van de organisatie-inrichting vastgesteld en met ingang van 1 april 2015 is een nieuw managementteam aangesteld om aan de slag te gaan met de uitvoering van het detailontwerp en invulling te geven aan de agendapunten van het beleidsplan.

1.2.3. HRM

Ons Huis heeft vanaf medio 2014 de senior HR-adviseur van woningstichting de Woonmensen ingeleend. Hiermee geeft de organisatie verder vorm aan de doorontwikkeling van HRM (zie subparagraaf 1.2.2.). De bewuste adviseur heeft inmiddels het teamprofiel van het MT en het medewerkersprofiel beschreven om de basis te leggen waar de medewerkers van Ons Huis met elkaar voor staan. Dit heeft geleid tot nieuwe functiebeschrijvingen die duidelijkheid scheppen wat betreft de rollen, taken en competenties. Maar ook worden een andere houding en ander gedrag gevraagd in het nemen van de verantwoordelijkheid, zowel richting de klant (de huurder) en diens leefomgeving, richting de organisatie (efficiënt en effectief werken) als wat betreft de eigen ontwikkeling en inzetbaarheid.

Hiervoor is extra ruimte in het scholingsbudget gekomen. Daarnaast is het streven dat 50% van de medewerkers in 2015 een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) heeft opgesteld. In dit POP staat wat de medewerker op welke termijn gaat doen om zich te ontwikkelen, welke kennis en vaardigheden hij daarmee hoopt te bereiken, en wat hij daarvoor nodig heeft (tijd, geld, materialen, begeleiding, etc.).

Artikel 10 van de cao Woondiensten (Aedes, 2013) is gericht op loopbaanontwikkeling en biedt al de volgende faciliteiten aan de medewerker:

- Functiegebonden scholing of training: deze komt geheel voor rekening van de werkgever.
- Loopbaanwijzer: oriëntatie op de loopbaan is collectief gefinancierd.
- Loopbaanontwikkelingsbudget ten behoeve van opleiding of loopbaanontwikkelingstraject: in vijf jaar tijd kan het loopbaanontwikkelingsbudget oplopen tot maximaal € 4.500. Het geld blijft bewaard tot de medewerker hierop aanspraak wenst te maken voor een opleiding of loopbaanontwikkelingstraject (Aedes, 2013). Bij uitdiensttreding vervalt het opgebouwde budget. Bij Ons Huis is de afgelopen jaren zelden een beroep op het loopbaanontwikkelingsbudget gedaan met de bedoeling om daarvan een opleiding of loopbaanontwikkelingstraject te bekostigen. Van de mogelijkheid die de cao aan 55-plussers biedt om van dit gereserveerde budget extra verlofuren te kopen, is wél door een meerderheid van deze 55-plussers maximaal gebruikgemaakt.
- De stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) biedt faciliteiten voor deelname aan vakgerichte opleidingen, alsmede voor het stimuleren, onderzoeken en ontwikkelen van branchegerichte scholing en andere activiteiten.

Het halfjaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoekje dat bij Ons Huis gangbaar is, is vooral gericht op het functioneren van verschillende afdelingen en diensten. Informatie hierover wordt verkregen door alle medewerkers een cijfer te laten geven per afdeling of dienst en soms zelfs per persoon. Het onderzoek is niet gericht op de behoeften en ontwikkeling van de medewerkers.

Naast het ondernemingsplan, de uitrol van de nieuwe organisatie, het inzetten van een senior HR-adviseur en de faciliteiten die de cao biedt, zijn P&O'ers van woningcorporaties in de regio een P&O-netwerk gestart. Dit netwerk heeft ertoe geleid dat directeur-bestuurder Van Gessel het initiatief heeft genomen om bij FLOW subsidie aan te vragen voor het opzetten van een "Regionaal Samenwerkingsverband Mobiliteit en Inzetbaarheid" om medewerkers in beweging te krijgen.

1.3. Probleemanalyse

Ons huis heeft de afgelopen jaren te maken gehad met sterk veranderende omstandigheden, namelijk:

- ontwikkelingen op technologisch en ICT-gebied
- economische crisis
- veranderingen in wet- en regelgeving (gewijzigde core business, andersoortige klanten, verhuurdersheffingen, saneringsheffingen, eisen van de nieuwe Woningwet)
- bezuinigen op bedrijfslasten, onderhoudslasten en projectkosten
- uitgedund personeelsbestand
- flexibele arbeidsrelaties en veranderende arbeidsverhoudingen, gericht op ontwikkeling en bredere inzetbaarheid van de medewerker.

Om met deze "nieuwe werkelijkheid" en toekomstige ontwikkelingen te kunnen meebewegen, is het van belang dat de werknemers zich kunnen aanpassen, hun kennis en vaardigheden voortdurend bijhouden, zich ontwikkelen en zoveel mogelijk ervaring opdoen. Alleen dan kan Ons Huis de doelstellingen, zoals vermeld op haar strategische agenda (zie subparagraaf 1.2.2. Beleidsplan), bereiken.

De persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers heeft decennialang, zowel bij de werkgever als bij de medewerkers van Ons Huis, niet de eerste prioriteit gehad. Ook de in-, door- en uitstroom onder medewerkers was niet hoog. De goede salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden in de corporatiesector, alsmede de huidige arbeidsmarkt hebben daar ongetwijfeld mee te maken. Maar ook de relatief kleine omvang van Ons Huis; hierdoor wordt immers de kans op doorstroom naar een andere functie verkleind. Er was dus jarenlang sprake van relatieve stilstand en immobiliteit. In navolging op het beleidsplan uit 2013 heeft HRM binnen Ons Huis echter op dit moment hoge prioriteit en is de organisatie ook op dit gebied duidelijk in ontwikkeling.

Nu Ons Huis stappen moet maken naar een efficiëntere, effectievere en flexibeler organisatie, wordt van medewerkers verwacht dat zij op een andere wijze gaan denken en werken. Zij moeten zich kunnen verplaatsen in de (andersoortige) huurders, bereid zijn bij te dragen aan een optimale leefomgeving voor de huurders en kunnen anticiperen op de behoeften van de verschillende huurders, zonder daarbij de wet- en regelgeving, alsmede de doelstellingen van de organisatie uit het oog te verliezen.

1.4. Aanleiding

De wet- en regelgeving in Nederland heeft er de afgelopen jaren toe geleid dat Ons Huis als woningstichting haar beleid heeft moeten aanpassen. De recent van kracht geworden nieuwe Woningwet gebiedt extra, noodzakelijke aanpassingen op het gebied van processen, automatisering en informatievoorziening. Deze aanpassingen vragen van medewerkers nog meer flexibiliteit, aanpassingsvermogen en een andere manier van werken.

Voor het effectiever en efficiënter bereiken van de organisatiedoelstellingen, en het voldoen aan de wet- en regelgeving, is het voor Ons Huis noodzakelijk de aanwezige kennis en vaardigheden onder de medewerkers, in alle leeftijdscategorieën, te verbreden en hun inzetbaarheid te vergroten.

Om de medewerkers vanuit Ons Huis optimaal te kunnen activeren en faciliteren, is het van belang dat de huidige situatie van de werknemers wat betreft hun (inspanningen tot) ontwikkeling, inzetbaarheid, aanpassingsvermogen en bereidheid om in een andere functie of organisatie ervaring op te doen, in kaart gebracht wordt.

1.5. Doelstelling onderzoek

Om te kunnen investeren in de ontwikkeling van haar medewerkers en hen te stimuleren om in beweging te komen, is het van belang dat Ons Huis eerst helder krijgt welke initiatieven de medewerkers op dit moment al dan niet nemen om zich te ontwikkelen en om hun inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden te verbeteren.

De heer Maarten van Gessel ontvangt als opdrachtgever eind 2015 een onderzoeksrapport waarin dit allereerst duidelijk wordt.

Vervolgens worden in dit rapport naar aanleiding van de resultaten en conclusies van het onderzoek concrete aanbevelingen gedaan om medewerkers te activeren, faciliteren en ondersteunen. Er zullen verschillende alternatieven worden uitgewerkt. Het advies aan de directeur-bestuurder wordt tevens voorzien van een implementatieplan, waarin ook de verwachte kosten zijn opgenomen. Mede op basis van het rapport kan het HRM-beleid binnen Ons Huis verder ontwikkeld worden.

1.6. Voorlopige hoofd- en deelvragen

1.6.1. Voorlopige hoofdvraag

De voorlopige hoofdvraag luidt als volgt:

"Welke initiatieven nemen de medewerkers op dit moment om zich te ontwikkelen, te oriënteren en ervaring op te doen om hun inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden te verbeteren?"

1.6.2. Voorlopige deelvragen

Naar aanleiding van de probleemanalyse en de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Theoretisch

1. Wat verstaat de literatuur onder inzetbaarheid?
2. Welke aspecten hebben volgens de literatuur een relatie met inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden van medewerkers?
3. Nemen oudere medewerkers initiatieven om zich te ontwikkelen en te oriënteren?
4. Wat is de rol van de werkgever?

Empirisch

5. Is er verband tussen leeftijd en initiatieven die medewerkers van Ons Huis ondernemen? (De gemiddelde leeftijd bij Ons Huis is met 48 jaar namelijk vrij hoog en 55-plussers kopen liever extra verlofuren in dan een opleiding.)
6. Welke initiatieven neemt de medewerker van Ons Huis op dit moment om zich te ontwikkelen en te oriënteren?
7. Onderneemt de medewerker actie om van functie of baan te veranderen? Zo niet, waardoor wordt hij belemmerd?

1.7. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader weergegeven. Dit biedt informatie waarmee de theoretische deelvragen beantwoord kunnen worden. Het theoretisch kader wordt vertaald naar een conceptueel model en de definitieve probleemstelling. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal verwachtingen.

De methode van onderzoek wordt uitgebreid besproken en verantwoord in hoofdstuk 3. Hier passeren het onderzoekontwerp, informatie over de respondenten, de methoden van dataverzameling, het meetinstrument, de procedure van het onderzoek en de analyseprocedure de revue.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het vragenlijstonderzoek gepresenteerd. De onderzoeksgroep wordt beschreven, de kwantitatieve resultaten worden besproken en de resultaten worden weergegeven. Het hoofdstuk eindigt met een onafhankelijke samenvatting van de resultaten.

De conclusie van het onderzoek komt in hoofdstuk 5 aan de orde. Ook de evaluatie van de resultaten op methodologisch gebied wordt hier uiteengezet (paragraaf 5.2). Paragraaf 5.3. geeft diverse discussiepunten van het onderzoek aan.

Het volgende hoofdstuk (6) bevat aanbevelingen voor Ons Huis en een implementatieplan, voorzien van de geraamde kosten per aanbeveling.

Tot slot bestaat hoofdstuk 7 uit een opsomming van de bronnen die gebruikt zijn voor het onderzoeksrapport.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste vier voorlopige deelvragen die in paragraaf 1.6 zijn genoemd, namelijk: wat wordt onder inzetbaarheid verstaan, welke aspecten hebben een relatie met inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden van medewerkers, nemen oudere medewerkers initiatieven om zich te ontwikkelen en te oriënteren, en wat is de rol van de werkgever?

In paragraaf 2.7. is als conclusie het conceptueel model weergegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de definitieve probleemstelling (paragraaf 2.8.) en de verwachtingen van het onderzoek (paragraaf 2.9.).

2.1. Inzetbaarheid

De voorlopige hoofdvraag is gericht op de initiatieven die medewerkers ondernemen om zich te ontwikkelen, te oriënteren en ervaring op te doen om hun *inzetbaarheid* en loopbaanmogelijkheden te verbeteren.

Met inzetbaarheid wordt in de literatuur veelal duurzame inzetbaarheid bedoeld. Tinka van Vuuren (2011) verstaat onder duurzame inzetbaarheid: de mate waarin iemand zijn huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitoefenen. De SER (in Van Vuuren, 2011) deelt duurzame inzetbaarheid onder in de elementen:

- vitaliteit (zonder moeite te worden en met doorzettingsvermogen kunnen doorwerken);
- werkvermogen (zowel fysiek, psychisch als sociaal in staat zijn om te werken) en
- employability.

Voor het onderzoek bij Ons Huis worden de eerste twee elementen van de SER niet relevant geacht en buiten beschouwing gelaten. Het resterende element 'employability' wordt nader onderzocht.

2.1.1. Employability

Over employability is veel geschreven en ook de definities ervan zijn talrijk. In deze subparagraaf wordt in chronologische volgorde een aantal omschrijvingen van de term employability aangehaald vanaf 1999, en tot slot wordt deze in eigen woorden beschreven.

- Employability is de samentrekking van de Engelse woorden employee (werknemer) en adaptability (aanpassingsvermogen), waaronder wordt verstaan: het steeds weer aanpassen van de medewerker aan de eisen die de organisatie aan hem stelt (Doorewaard & De Nijs, 1999).
- Volgens Ank Overbeek (2003) is employability de mate waarin mensen zich kunnen en willen inzetten om aan werk te komen en dat werk te houden. Dit zegt iets over de wendbaarheid van de medewerkers (de inzet voor wisselende en verschillende werkzaamheden) en hun weerbaarheid (de mate van effectief omgaan met ontwikkelingen en veranderingen in het werk). Medewerkers met een grote employability hebben een sterke arbeidsmarktpositie en meer loopbaanmogelijkheden (Overbeek, 2003).
- Van der Heijde & Van der Heijden (2006, p.453) geeft als definitie van employability: "het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties".
- Thijssen, Van der Heijden en Rocco (2008) verstaan onder employability dat de medewerker zich moet kunnen aanpassen aan veranderingen en zichzelf moet blijven ontwikkelen om een baan te kunnen krijgen of behouden.
- Het begrip employability verwijst in de ogen van Steemers (2010) vooral naar vermogens van mensen om gedurende hun loopbaan "in the running" te blijven. De nadruk ligt volgens hem op gewenst aanpassingsgedrag, zoals functionele mobiliteit (het doelmatig veranderen van werkgever, beroep en regio op de arbeidsmarkt), opleidingen en trainingen, het deelnemen aan netwerken, etc.
- Het vermogen om zowel nu als later diverse werkzaamheden en functies op de vereiste manier te blijven uitoefenen, in het eigen bedrijf of daarbuiten, is de definitie die Van Vuuren (2011) geeft aan 'employability'.

Genoemde beschrijvingen leiden tot de volgende definitie van Employability, die in dit rapport wordt aangehouden: "Employability is het vermogen van een individu om zich aan te passen aan veranderingen in het werk en zich te blijven ontwikkelen, teneinde zowel intern als extern werk te krijgen en te behouden."

2.1.2. Dimensies employability

Van der Heijden (in Boelens, Hillege, Verbaarschot & Westen, 2015) deelt employability in vijf dimensies in, namelijk:

1. Het bijhouden van beroepsexpertise door vakgerichte studies. Liefst ook buiten het bedrijf, maar eveneens door intervisie en leren in de eigen functie.
2. Anticipatie en optimalisatie. Het participeren in ontwikkelingen in het eigen vakgebied, de veranderbereidheid en creativiteit.
3. Persoonlijke flexibiliteit. Dit aspect slaat op het aanpassingsvermogen van de medewerker aan veranderingen;
4. Organisatiegevoel, de betrokkenheid bij de heersende bedrijfscultuur.
5. Balans tussen de eigen belangen en de organisatiebelangen, van betekenis voor employability.

Met name de eerste drie dimensies sluiten goed aan bij de in subparagraaf 2.1.1. verwoorde omschrijving van employability. Zij hebben betrekking op iemands kunnen, willen en proactiviteit. Deze drie aspecten worden hierna nader toegelicht.

Kunnen

Flexibiliteit en brede inzetbaarheid kunnen alleen worden gerealiseerd als de medewerkers over kennis en vaardigheden beschikken die niet alleen actueel zijn, maar die ook breder zijn dan voor hun huidige baan noodzakelijk is (Van Dam, Van der Heijden & Schijns in Gedrag & Organisaties, 2006). Medewerkers moeten als het ware voelsprietten ontwikkelen voor de invloed van externe ontwikkelingen op hun eigen inzetbaarheid (Boelens et al., 2015).

De persoonlijke competenties en vaardigheden om verschillende banen uit te oefenen, zeggen iets over het 'kunnen' van de medewerker (Kluytmans en Ott, 1999). Thijssen et al. (2008) noemen de capaciteiten van een werknemer: de employability radius (radius = straal). De capaciteiten die een werknemer gedurende zijn loopbaan ontwikkelt, zijn dus zowel voor de huidige als de toekomstige werkgever interessant (Thijssen, 2004).

Willen

De medewerker die verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen functioneren, zijn eigen loopbaan en zijn eigen ontwikkeling, moet initiatieven willen nemen en investeren. Hiervoor zijn zelfinzicht, een kritische zelfreflectie en open communicatie met de organisatie noodzakelijk (Overbeek, 2003). Ook Paffen (2013) is van mening dat de medewerker zijn eigen loopbaanambities moet bepalen en zelf acties moet nemen die hem voorbereiden op beweging en vooruitgang.

Een medewerker kan zijn employability vergroten door zijn mate van functioneren en zijn loopbaansituatie te verbeteren om zich zo verder te ontwikkelen (Overbeek, 2003).

Alleen als een medewerker bereid is om zich te ontwikkelen, kunnen zijn capaciteiten en vermogens vergroot worden. Kluytmans en Ott (1999) noemen dit het 'willen'.

Proactiviteit

Het is de verantwoordelijkheid van de werknemers om niet alleen te reageren op actuele veranderingen, maar vooral ook zelf initiatief te nemen om mobiliteit in hun loopbaan te bewerkstelligen (Van Dam et al., 2006).

Paffen (2013) legt de nadruk op proactief handelen door een diepgaand zelfonderzoek, het opstellen van zinvolle loopbaandoelen en het plannen van acties om die doelen te realiseren.

Ook Wilthagen, Verhulst, Gonggrijp, Dekker en Van der Meer (2012) geven aan dat naast aanpassingsvermogen en de bereidheid zich te ontwikkelen, een proactieve houding van de medewerker van grote invloed is op zijn loopbaan.

2.1.3. Samenvatting

Onder inzetbaarheid wordt employability (samentrekking van de Engelse woorden employee en adaptability) verstaan. Employability is het vermogen van een individu om zich aan te passen aan veranderingen in het werk en zich te blijven ontwikkelen, teneinde zowel intern als extern werk te krijgen en te behouden.

Employability bestaat uit de aspecten: kunnen, willen en proactiviteit. Daarnaast spelen aanpassingsvermogen en mobiliteit een belangrijke rol in employability.

2.2. Aanpassingsvermogen

Het Engelse woord 'adaptability', dat samen met het woord 'employee' (werknemer) verantwoordelijk is voor de term 'employability', betekent aanpassingsvermogen. In deze paragraaf wordt nader op dit begrip ingegaan.

2.2.1. Algemeen

Door de maatschappelijke en economische ontwikkelingen worden organisaties steeds complexer en dynamischer (Van Vianen, 2007). Omgaan met de onzekerheid die dit met zich meebrengt, is volgens Thompson (2005) makkelijker voor medewerkers die beschikken over het vermogen om zich aan te passen. Dit vermogen is een belangrijk onderdeel van employability.

Fugate (2004) verstaat onder aanpassingsvermogen: de mate waarin de medewerker zijn persoonlijke eigenschappen kan en wil veranderen om op omgevingsveranderingen te kunnen ingaan.

Volgens O'Connell, McNeely en Hall (2008) is aanpassingsvermogen het flexibel omgaan met veranderingen in onzekere en stressvolle tijden, alsmede het kunnen functioneren op andere tijden en plaatsen dan gebruikelijk is. Veranderingen in het takenpakket, de functie of de werkgever maken een werknemer beter inzetbaar (O'Connell et al., 2008).

"Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen" is de definitie van aanpassingsvermogen van Smid en Van der Woude (2002, p.125). Zij geven aan dat verwarring mogelijk is met flexibel gedrag. Flexibel gedrag wijst echter op het vermogen om verschillende aanpakmethoden toe te passen om zo een bepaald doel te bereiken. Aanpassingsvermogen daarentegen betreft vooral het vermogen van het individu om zich aan veranderende omstandigheden en doelen aan te passen (Smid & Van der Woude, 2002).

2.2.2. Career Construction Theory

Mark Savickas (in Simon & Post, 2006) acht aanpassingsvermogen van cruciaal belang in de moderne loopbaan. In zijn Career Construction Theory gaat Savickas (2005) ervan uit dat mensen zich aanpassen in moeilijke situaties en aan veranderingen, zoals het wisselen van functie(inhoud) of baan. Door zich voor te bereiden en in te spelen op te verwachten veranderende situaties, kunnen mensen beter omgaan met functie- en baanwisselingen (Savickas, 2005).

Onderdeel van de Career Construction Theory van Savickas is career adaptability (loopbaanaanpassingsvermogen), een begrip dat in subparagraaf 2.2.3. wordt toegelicht.

2.2.3. Loopbaanaanpassingsvermogen

De definitie van carrière adaptability luidt letterlijk:

"Career adaptability is a psychosocial construct that denotes an individual's readiness and resources for coping with current and anticipated tasks of vocational development. The adaptive fitness of attitudes, beliefs, and competencies - the ABC's of career construction - increases along the developmental lines of concern, control, conception, and confidence" (Savickas, 2005, p.46).

Loopbaanaanpassingsvermogen gaat dus om iemands bereidheid (willen) en vermogen (kunnen) om zich aan te passen aan veranderingen en ontwikkelingen die zich in zijn arbeidsomgeving voordoen en die van belang zijn voor zijn huidige en toekomstige loopbaan.

Voor de duidelijkheid volgt hierna een beschrijving van wat precies onder dit begrip 'loopbaan' wordt verstaan.

Loopbaan

De woorden loopbaan en carrière worden vaak door elkaar gebruikt, maar omdat carrière wijst op verticaal stijgen, wat niet altijd het geval is en steeds minder het geval zal zijn (Kluytmans, 2001), wordt in dit rapport altijd het woord loopbaan gebruikt.

Volgens Paffen (in Luken, 2010, p.5) is een loopbaan "de hele reeks van werkgerelateerde activiteiten en ervaringen gedurende de tijdspanne van het hele leven van de persoon".

Hall et al. (in Kluytmans, 2001) spreken over een loopbaan als een aaneenschakeling van functies die in de loop van het arbeidzame leven achtereenvolgend worden vervuld.

In het onderzoek bij Ons Huis wordt onder loopbaan de vereenvoudigde versie van de definitie van Paffen verstaan, namelijk: een opeenvolging van werkervaringen die iemand in zijn leven opdoet.

Aspecten loopbaanaanpassingsvermogen

Bij de aanpassing van iemands houding, overtuigingen en competenties (de zogenaamde ABC's in de eerder vermelde definitie van career adaptability) zijn volgens Savikas (2005) de volgende vier aspecten van belang:

- Concern (betrokkenheid): Dit aspect gaat over de mate waarin een persoon zich bezighoudt met - en zich bewust is van toekomstige loopbaanmogelijkheden (Savickas, 2005). Het gaat hier om toekomstgerichte betrokkenheid.
- Control (zelfsturing): Het tweede aspect gaat over de mate waarin iemand het gevoel heeft dat hij invloed heeft op (sturing kan geven aan) zijn eigen loopbaan en toekomst (Savickas, 2005).
- Curiosity (nieuwsgierigheid): De mate waarin een persoon bereid is toekomstmogelijkheden ten aanzien van zijn persoonlijke ontwikkeling en zijn loopbaanontwikkeling te onderzoeken, is het derde aspect (Savickas, 2005). Nieuwsgierigheid en verkenning zijn hier de sleutelwoorden.
- Confidence (zelfvertrouwen): Het vierde en laatste aspect van loopbaanaanpassingsvermogen gaat over de mate waarin iemand vertrouwen heeft in het nastreven en bereiken van zijn ambities (Savickas, 2005).

2.2.4. Samenvatting

Aanpassingsvermogen (= adaptability, onderdeel van het woord 'employability') is het vermogen van het individu om zich aan veranderende omstandigheden en doelen aan te passen. Wanneer dit iemands loopbaan (opeenvolging van werkervaringen) betreft, wordt gesproken van loopbaan-aanpassingsvermogen.

Het loopbaanaanpassingsvermogen bestaat uit de aspecten concern, control, curiosity en confidence (betrokkenheid, zelfsturing, nieuwsgierigheid en zelfvertrouwen).

2.3. Mobiliteit

Volgens de literatuur (zie paragraaf 2.1.) heeft mobiliteit ook te maken met de inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden van medewerkers. Het begrip mobiliteit wordt in deze paragraaf toegelicht.

2.3.1. Definitie en soorten mobiliteit

Mobiliteit betekent letterlijk beweeglijkheid. Gesthuizen en Dagevos (2005) spreken van arbeidsmobiliteit als iemand verandert van werkgever of verandert van baan binnen de eigen organisatie. Volgens Erdem en Hoebe (2008) staat mobiliteit voor het actief bewegen van de medewerker. Als een medewerker een organisatie in- of uitstroomt, is sprake van externe mobiliteit. Wanneer een medewerker binnen de eigen organisatie een andere baan krijgt, is sprake van interne mobiliteit (Erdem en Hoebe, 2008).

Mobiliteit binnen een organisatie kan horizontaal plaatsvinden of verticaal. Bij horizontale mobiliteit is geen sprake van een verandering in rang, terwijl bij verticale mobiliteit gesproken kan worden van demotie of promotie (Van Dam & Thierry, 2000).

Externe mobiliteit kan op vrijwillige basis of gedwongen tot stand zijn gekomen (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Bij vrijwillige mobiliteit neemt de medewerker het initiatief om van baan te veranderen wegens positieverbetering of in verband met werktevredenheid. Bij gedwongen mobiliteit moet de werknemer de organisatie verlaten, bijvoorbeeld bij het aflopen van een tijdelijk contract, boventalligheid of bedrijfssluiting (Gesthuizen & Dagevos, 2005).

Frits Kluytmans (2001) spreekt van natuurlijk verloop als de uitstroom het gevolg is van pensionering of vervroegde uittreding. Onder incidenteel verloop verstaat hij de uitstroom van individuele werknemers die zelf de keuze hebben gemaakt elders hun loopbaan voort te zetten. Daarnaast is sprake van disfunctioneel verloop als het vrijwillige vertrek van een medewerker voor het bedrijf ongewenst en kostbaar is. Hiertegenover staat functioneel verloop als de vrijwillig vertrekkende medewerker slecht functioneert, niet meer over de gewenste talenten beschikt of boventallig is geworden (Kluytmans, 2001).

Het begrip mobiliteit staat in dit onderzoek voor het intern of extern veranderen van functie of baan.

2.3.2. Te veel of te weinig mobiliteit

Volgens SER (2011) hebben werknemers en werkgevers beiden baat bij een bepaalde mate van mobiliteit. Te veel of te weinig mobiliteit kan negatief uitwerken. Zo brengt te veel mobiliteit voor bedrijven hoge kosten met zich mee, bijvoorbeeld door expertiseverlies en kosten voor werving,

selectie en inwerken van nieuwe medewerkers. Daarnaast kan te veel mobiliteit leiden tot onvoldoende investering in de werknemer, waardoor deze minder inzetbaar wordt (SER, 2011). Te geringe mobiliteit heeft ook nadelen volgens SER (2011). Werkgevers lopen bijvoorbeeld externe kennis en ervaring mis en de kans dat het zittende personeel vastloopt in de huidige baan en niet breder inzetbaar is, is groot.

Het stimuleren van mobiliteit kan betekenen dat medewerkers een baan buiten de organisatie gaan zoeken (Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen, 2009). Hier staan de voordelen van flexibiliteit tegenover de eventuele nadelen van uitstroom. Dit wordt ook wel employability paradox genoemd (Ito & Brotheridge, 2005; Verbruggen et al., 2009).

Uitstroom hoeft niet altijd nadelig te zijn. Volgens Verbruggen et al. (2009) brengt uitstroom ook nieuwe instroom met zich mee, waardoor frisse ideeën hun intrede in de organisatie doen en ervaringsconcentratie beperkt wordt. Met ervaringsconcentratie wordt bedoeld dat medewerkers die lang in een bepaalde functie werken wel steeds meer ervaring krijgen, maar minder divers of vernieuwend (Leisink, Thijssen & Walter, 2004); hierdoor worden zij steeds minder flexibel en minder inzetbaar.

Een sterk wisselend personeelsbestand is zowel voor werknemers als werkgevers niet wenselijk. SER (2011) spreekt dan ook niet van gewenste *maximale*, maar van gewenste *optimale* mobiliteit. Regelmatige verandering van baan is geen must en soms is een stabiele situatie zelfs beter. Deze afweging kan alleen op individueel niveau gemaakt worden.

Zowel te veel als te weinig mobiliteit kan dus nadelig zijn voor een organisatie.

2.3.3. Oorzaken die mobiliteit belemmeren

Factoren buiten het werk, zoals een gezin, de wens tot economische zekerheid, etc., kunnen ertoe leiden dat mobiliteit op enig moment gering is (SER, 2011). Onderzoek van Gesthuizen en Dagevos (2007) heeft uitgewezen dat de grootte van een organisatie van invloed is op de mobiliteit van de werknemer. In een klein bedrijf is de mogelijkheid om intern een andere functie uit te oefenen, bijvoorbeeld door promotie, immers kleiner dan in een grote organisatie.

Factoren die van invloed kunnen zijn op mobiliteit - en dus ook mobiliteit kunnen remmen - zijn individuele factoren, factoren met betrekking tot het werk en de organisatie, alsmede economische factoren (Kluytmans, 2001). Voorbeelden van individuele factoren zijn demografische variabelen zoals leeftijd en geslacht, maar ook persoonsgebonden factoren zoals interesses en ambitie. Factoren die betrekking hebben op het werk en de organisatie zijn bijvoorbeeld het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden. Economische factoren hebben te maken met de situatie in de branche, op de arbeidsmarkt en de sociale voorzieningen (Kluytmans, 2001).

Wanneer duidelijk is welke oorzaken de mobiliteit remmen, kan de organisatie daar mogelijk op inspelen.

Paauwe en Hoeksema (in Doorewaard en De Nijs, 1999) noemen het ontbreken van een netwerk als belemmerende factor om extern een andere baan te zoeken. Het creëren van een netwerk met potentiële werkgevers en de beroepsgroep achten zij een belangrijk middel waarmee de medewerker zijn kansen op de externe arbeidsmarkt vergroot.

Er kunnen dus verschillende oorzaken zijn die mobiliteit belemmeren.

2.3.4. Samenvatting

Het begrip mobiliteit staat in dit onderzoek voor het intern of extern veranderen van functie of baan. Te veel mobiliteit en te weinig mobiliteit kunnen beide nadelig zijn voor een organisatie. Mobiliteit kan belemmerd worden door uiteenlopende oorzaken.

2.4. Onderlinge verhoudingen

In de paragrafen 2.1. t/m 2.3. zijn de onderwerpen employability, loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit beschreven als aspecten die een relatie hebben met inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden van medewerkers (voorlopige deelvraag 2). In deze paragraaf komen hun onderlinge verhoudingen aan de orde.

Forrier & Sells (2005) stellen de term employability synoniem aan mobiliteit waar het de kans betreft dat iemand (intern of extern) een baan of functie op de arbeidsmarkt kan krijgen of behouden. In hun

ogen is mobiliteit de uitkomst van inzetbaarheid (Forrier & Sels, 2005). Zelfregie en proactiviteit versterken employability en daarmee mobiliteit, aldus Boelens et al. (2015).

De Winne, Styne, Gilber en Sels (2008) zien mobiliteit als middel om werknemers inzetbaar te houden gedurende hun loopbaan en daarmee flexibiliteit te creëren.

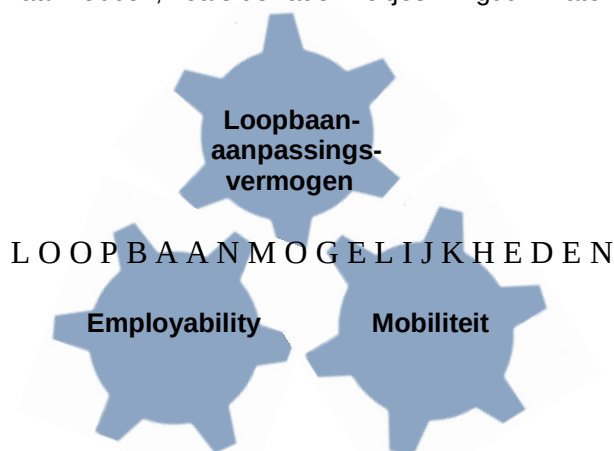
Onderzoek van Van der Heijden (2015) wijst uit dat wisselen van baan (in- of extern) een belangrijke voorspeller voor employability is en dat organisaties daarom meer aandacht moeten schenken aan de ontwikkeling van medewerkers. Mobiliteit draagt volgens Van der Heijden (2015) bij aan het opbouwen van competenties. Dat kan de werknemer bereiken door regelmatig van baan en werkgever te wisselen, maar dat kan ook bij dezelfde werkgever door horizontale of verticale mobiliteit. De invloed van mobiliteit op inzetbaarheid is vooral gelegen in de kennis die medewerkers kunnen opbouwen wanneer ze met nieuwe uitdagingen te maken krijgen (Van der Heijden (2015)). Gesthuizen en Dagevos (2007) geven aan dat interne mobiliteit in een klein bedrijf kleiner is dan in een grote organisatie en dat dit effect heeft op de mate van employability van de medewerker.

Volgens Metselaar en Boom (2004) is er een wisselwerking tussen employability en mobiliteit. Door mobiliteitsgedrag in het verleden hebben werknemers kennis en ervaring opgedaan die bijdragen aan een brede inzetbaarheid in de toekomst. Hierdoor ontstaan positieve ervaringen op het gebied van mobiliteit, waardoor iemand eerder een volgende stap in zijn loopbaan zet.

O'Connell, McNeely en Hall (2008) geven aan dat aanpassingsvermogen het flexibel omgaan met veranderingen is. Veranderingen in het takenpakket, de functie of de werkgever maken volgens hen een werknemer beter inzetbaar, waardoor er een sterke relatie tussen aanpassingsvermogen en inzetbaarheid is (O'Connell et al., 2008).

Samenvatting

Uit de bevindingen die in deze paragraaf vermeld staan, wordt geconcludeerd dat de aspecten employability, loopbaan aanpassingsvermogen en mobiliteit nauw met elkaar verbonden zijn en een wederzijdse invloed op elkaar hebben, zoals de raderwielletjes in figuur 1 laten zien.



Figuur 1: Onderlinge verhoudingen (Mirjam Woltjer, 2015)

2.5. De oudere werknemer

In deze paragraaf wordt ingezoomd op de oudere medewerker. De theorie over dit onderwerp helpt om inzicht te krijgen in de initiatieven die (ook oudere) medewerkers nemen om zich te ontwikkelen en oriënteren.

Door de geboortegolf in de periode 1946-1970 en de steeds ouder wordende Nederlanders, neemt het aantal ouderen de komende jaren toe. Het aantal mensen dat de kosten van onder andere de AOW van steeds meer mensen moet dekken, neemt daardoor af. Hierdoor gaat de pensioengerechtigde leeftijd verder omhoog en zijn er steeds meer oudere werknemers die deelnemen aan het arbeidsproces. In Europa is de mediane leeftijd in organisaties inmiddels 40 jaar (Steemers, 2010).

Met de toename van participatie van ouderen worden de loopbanen langer. Hiermee neemt de kans op veranderingen waarmee de oudere werknemer moet omgaan, toe. Enerzijds wordt algemeen aangenomen dat het tempo blijft toenemen. Anderzijds zullen taken, vormen van organisatie, technologieën, markten, communicatiewijzen en samenwerkingsvormen aan verandering onderhevig blijven (Steemers, 2010). Over het algemeen wisselen oudere werknemers minder vaak van functie of

van werkgever dan jongere medewerkers. Het kan zijn dat ervaringsconcentratie hierbij een rol speelt (zie paragraaf 2.3.2. voor de uitleg van dit begrip).

Volgens Nauta, De Lange en Görtz (2010) zegt de kalenderleeftijd weinig over iemands inzetbaarheid. Wel de leeftijd van zijn professionaliteit, privésituatie, psychosociale beleving en gezondheid. Deze vier 'leeftijden' zijn gedurende iemands leven en loopbaan aan verandering onderhevig en leiden tot verschillende werkgerelateerde behoeften. De werkgever die hier een positieve invloed op heeft, draagt bij aan de competentie, betrokkenheid, motivatie en gezondheid van de oudere werknemer (Nauta et al., 2010). Loopbaanmanagement kan door oudere medewerkers worden ervaren als steun vanuit de organisatie (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009).

Leidinggevendenden moeten ervoor waken zich te laten beïnvloeden door negatieve stereotypen over oudere werknemers, bijvoorbeeld dat zij een lagere productiviteit hebben, minder gemotiveerd zijn om te werken en ongeschikt zijn voor leeractiviteiten (Van Dam, Van der Heijden & Schijns in Gedrag & Organisaties, 2006).

Algemene ontsiemaatregelen voor ouderen werken niet. Het ministerie van SZW heeft een onderzoek door Van Dalen, Henkens en Schippers (2007) laten instellen, waaruit de averechtse werking hiervan blijkt. Het ontlasten van ouderen door bijvoorbeeld extra verlof of taakverlichting lijkt ten koste te gaan van de kansen die oudere werknemers op de arbeidsmarkt hebben (Van Dalen et al., 2007).

Samenvatting

De oudere werknemer moet zich net zo blijven ontwikkelen als zijn jongere collega's om zo flexibel mogelijk inzetbaar te zijn. Ook bij de ouderen zijn employability, loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit van belang. De werkgever moet de oudere werknemers minimaal net zo stimuleren om zich te ontwikkelen als hun jongere collega's; de invloed van de werkgever is hier van aanzienlijk belang.

2.6. Rol werkgever

De ontwikkeling van de medewerkers is van het grootste belang om de strategische doelen van de organisatie te kunnen bereiken (Kluijtmans, 2010). Dit betekent dat de behoeften en de mogelijkheden van het bedrijf voortdurend en optimaal moeten worden afgestemd op de wensen en de mogelijkheden van de werknemers. Volgens Post (2013) moet een werkgever niet alleen de capaciteiten van de werknemers zoveel mogelijk benutten en ontwikkelen; hij moet hen ook preventief aanmoedigen om aan de eigen inzetbaarheid te werken en in beweging te komen.

Paffen (2013) geeft eveneens aan dat het de verantwoordelijkheid van de werkgever is om de personeelsbehoefte op korte en langere termijn vast te stellen en mede aan de hand daarvan de ontplooiing en ontwikkeling van werknemers makkelijker te maken, zodat zij voor promotie en andere mogelijkheden in de organisatie in aanmerking kunnen komen.

Volgens Gasperz en Ott (1996) is het voeren van een effectief employability-beleid van cruciaal belang voor een werkgever. Werknemers die verder kijken dan hun eigen functie, krijgen namelijk op verschillende plekken in de organisatie steeds weer nieuwe ideeën, vaardigheden, competenties en kansen. Doorewaard en De Nijs (1999) geven aan dat organisaties een faciliterende rol hebben in het zelf verantwoordelijk maken van de medewerkers voor de ontwikkeling van hun talenten en daarmee de invulling van hun loopbaan.

Een goed HR-beleid is van wezenlijk belang voor het bevorderen van employability van de medewerker (De Lange & Van Wijk, 2012). Hierbij valt te denken aan de personeelsinstrumenten opleiding en ontwikkeling, werving en selectie en de functioneringsgesprekken, en vooral aan hun onderlinge samenhang (De Lange & Van Wijk, 2012). Loopbaanmanagement draagt bij aan het vergroten van de kennis van de medewerkers wat betreft hun ontwikkelingsmogelijkheden, de arbeidsmarkt, het loopbaanverloop en het leggen van netwerkcontacten (Forrier & Sles, 2003; Verbruggen et al., 2009).

Als de organisatie wil dat werknemers zich medeverantwoordelijk voelen voor de organisatie, acht Aukje Nauta (hoogleraar Employability in werkrelaties aan de Universiteit van Amsterdam) het van belang dat de leidinggevende een people manager is (Nauta, 2013). Keuning en De Lange (2011) omschrijven de people manager als een persoon die aandacht heeft voor zijn medewerkers en deze als mens waardeert. Hij kan goed luisteren, informeert de medewerkers goed en betreft hen bij het beleid. Verder geeft hij hen verantwoordelijkheid en weet hij hen te enthousiasmeren. Bergenhenegouwen en Mooijman (2010) voegen hieraan toe dat de people manager opleiden koppelt aan de werkplek en de behoeften van de individuele medewerker; hij stelt met zijn medewerker een

persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op, zoekt samen met hem een leertraject uit of coacht hem bij zijn ontwikkeling.

Beate (Beatrice) van der Heijden (2015) is ook van mening dat in organisaties meer people management nodig is. In plaats van superspecialisten te creëren door mensen op plekken te zetten waar ze zich al bewezen hebben, moet leiding gegeven worden aan de ontwikkeling van medewerkers. Dit vindt te weinig plaats, vooral als deze mensen ouder worden. Als mensen zich ontwikkelen zijn ze veel breder inzetbaar en leveren ze meer productiviteit op. De leidinggevende heeft hierin een grote verantwoordelijkheid (Van der Heijden, 2015).

Bruel en Colsen (2001) wijzen op het belang voor organisaties van het binden en boeien van werknemers om succesvol te blijven. Personeel dat binding heeft met de organisatie en geboeid is en blijft, is beter inzetbaar. Een geboeide medewerker waardeert het respect van het bedrijf en de mogelijkheden die hem geboden worden zodanig, dat hij bereid is daarvoor wat terug te doen. Om medewerkers te boeien moet de organisatie zich (blijvend) verdiepen in wat zij willen (Bruel en Colsen, 2001). Uit onderzoek van Beate van der Heijden (2015) blijkt dat als de werkgever in mensen investeert - en blijft investeren, ook als zij ouder worden - hij deze aan zich bindt en zij meer productiviteit leveren.

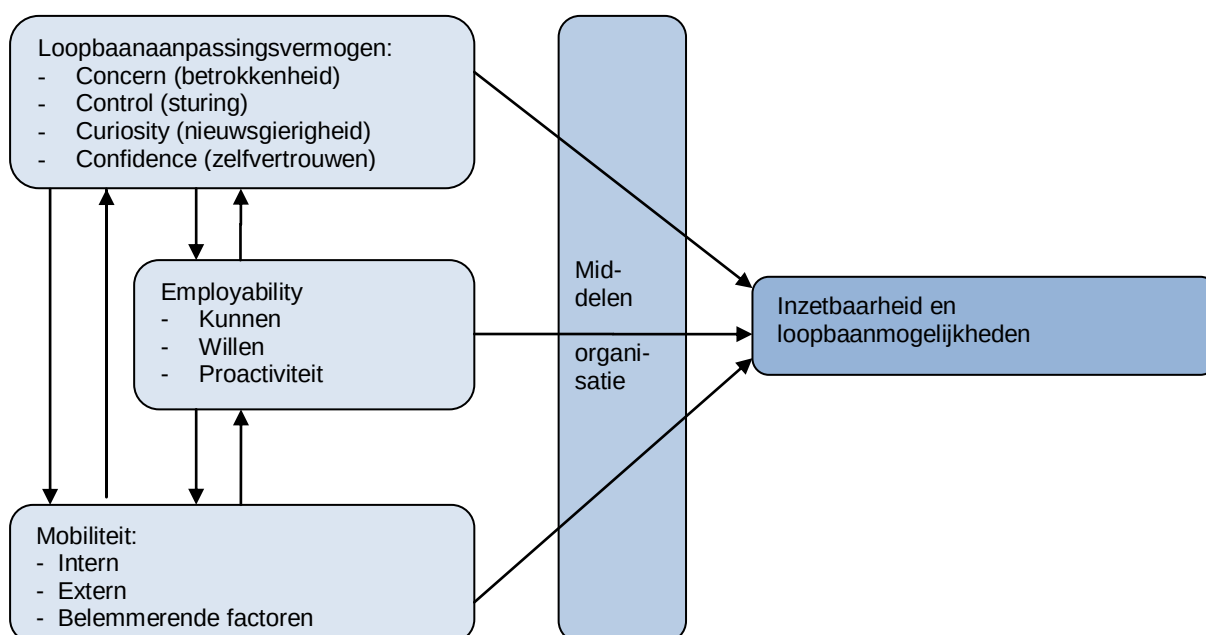
Het is niet alleen aan de medewerker om te veranderen en te bewegen, maar ook aan de organisatie om de medewerker hierin te faciliteren. De ontwikkeling van de medewerker en de initiatieven die hij neemt, is een wisselwerking tussen werkgever en werknemer. In dit verband is ook het begrip 'employability orientation' van Van Dam (2004) van belang. Dit is de manier waarop de werknemer omgaat met de middelen die hem door de werkgever geboden worden om zich te ontwikkelen. De organisatie hoopt hiermee de inzetbaarheid van de werknemer te vergroten, hem te behouden (of juist te laten uitstromen) en de flexibiliteit van de organisatie te vergroten.

Samenvatting

De werkgever is medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van de medewerker. De wijze waarop hij de werknemer activeert/de middelen die hij daarbij inzet, zijn van groot belang voor de ontwikkeling en daarmee de inzetbaarheid van de werknemer. People management lijkt hierbij de aangewezen leiderschapsstijl. Het 'kunnen' meebewegen van de medewerker heeft dus ook te maken met de mate waarin de werkgever hem stimuleert en de mogelijkheden die hij daarvoor aanwendt.

2.7. Conceptueel model

De theorie maakt duidelijk dat vooral de aspecten employability, loopaanpassingsvermogen en mobiliteit te maken hebben met de inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden van medewerkers, dat zij nauw met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Ook is duidelijk geworden dat de werkgever een belangrijke rol speelt in (het activeren en faciliteren van) de ontwikkeling van de werknemer (ongeacht diens leeftijd), diens eigen verantwoordelijkheid daarin en daarmee de loopbaanmogelijkheden die de werknemer heeft. Dit leidt tot het conceptuele model in figuur 2.



Figuur 2: conceptueel model (Mirjam Woltjer, 2015)

2.8. Definitieve probleemstelling

2.8.1. Definitieve hoofdvraag

Naar aanleiding van verkregen informatie uit de literatuur, is de definitieve hoofdvraag als volgt geherformuleerd:

"In hoeverre kan en wil de medewerker zich ontwikkelen zodat hij intern en extern inzetbaar is; welke activiteiten onderneemt hij hiertoe en op welke wijze kan de organisatie/HR hierin ondersteunen?"

2.8.2. Definitieve deelvragen

De theorie heeft antwoord gegeven op de eerste drie deelvragen, waarbij deelvraag 3 is gespecificeerd, namelijk:

1. Wat verstaat de literatuur onder inzetbaarheid?
2. Welke aspecten hebben volgens de literatuur een relatie met inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden van medewerkers?
3. Wat is de rol van de werkgever hierin? Wat kan hij doen om de 'beweging' van de medewerkers te bevorderen?

Verder heeft de theorie ertoe geleid dat de deelvragen 4 t/m 6 als volgt worden gewijzigd in - en vervangen door:

4. Wat zijn de kenmerken van medewerkers van Ons Huis die zeer employable zijn? En welke kenmerken hebben medewerkers die het minst employable zijn?
5. Beschikken de medewerkers over het vermogen om zich aan te passen aan veranderingen en ontwikkelingen? Het gaat hier om hun betrokkenheid, zelfsturing, nieuwsgierigheid en zelfvertrouwen.
6. Kunnen en willen de werknemers zich ontwikkelen om hun in- en externe inzetbaarheid te vergroten? Welke activiteiten ondernemen zij om zich te ontwikkelen?
7. Kunnen en willen de medewerkers van functie of baan veranderen? Zo ja, welke stappen ondernemen zij om dit te realiseren? Zo neen, welke factoren weerhouden de medewerker ervan om op een andere functie of baan te solliciteren?
8. Wat doet de organisatie om gedrag van de medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid te bevorderen?

2.9. Verwachtingen

Gezien de historie van de corporatiewereld en Ons Huis, de cultuur en het gemiddeld lange dienstverband van de medewerkers bij Ons Huis, is de verwachting dat de medewerkers niet extreem veel activiteiten (willen) ondernemen om zichzelf te ontwikkelen of in beweging te komen om een andere functie binnen Ons Huis of een baan elders te verkrijgen. Zeker niet in de leeftijdscategorie vanaf 45 jaar.

Tevens bestaat het vermoeden dat vooral een (negatieve) verandering in inkomen en arbeidsvoorwaarden, de economische situatie en werkgelegenheid, alsmede de baanzekerheid bij Ons Huis medewerkers ervan weerhoudt naar een andere functie of baan uit te kijken.

Omdat het aanpassingsvermogen samenhangt met employability en mobiliteit, wordt ingeschat dat het loopbaanaanpassingsvermogen van de medewerkers niet hoog is. Met name de scores op de verantwoordelijkheid die zij nemen voor hun eigen daden (concern) en het nieuwsgierig zijn naar nieuwe mogelijkheden zullen laag zijn.

Nu de organisatie zich echter in een transitie bevindt, is het goed mogelijk dat medewerkers (ook de ouderen) zich meer met hun eigen toekomst en loopbaan bezighouden en actiever zijn dan verwacht en dan op dit moment binnen de organisatie zichtbaar is. Van een deel van de leidinggevenden (zijnde niet het MT) wordt wel gedacht dat zij actief zijn, omdat zij in de plannen voor de nieuwe organisatiestructuur een andere rol krijgen.

3. Methode van onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksmethode. Paragraaf 3.1. handelt over het onderzoeksontwerp. In paragraaf 3.2. worden de deelnemers aan het onderzoek belicht, terwijl in paragraaf 3.3. beschreven wordt op welke wijze data is verzameld. Het meetinstrument wordt besproken in paragraaf 3.4., de betrouwbaarheid en validiteit in 3.5., de procedure in 3.6. en de analyseprocedure in de laatste paragraaf 3.7.

3.1. Onderzoekontwerp

Om te onderzoeken in hoeverre medewerkers van Ons Huis zich kunnen en willen ontwikkelen en welke activiteiten zij hiertoe ondernemen, wordt gebruikgemaakt van kwantitatief onderzoek door middel van vragenlijsten. Op deze wijze kunnen alle medewerkers van Ons Huis meedoen, kan een relatief groot aantal vragen gesteld worden en een kwantitatieve analyse (toetsing van voorspellingen) uitgevoerd worden (Verhoeven, 2011).

Er is voor gekozen om geen kwalitatief onderzoek te doen omdat bij kwalitatief onderzoek het risico bestaat dat bepaalde medewerkers zich buitengesloten voelen. Ook wordt misschien een koppeling gelegd naar de organisatieverandering waarin Ons Huis zich bevindt: medewerkers die bevraagd worden, zijn wellicht uitverkoren of staan juist op de nominatie voor ontslag, etc. Los van deze veronderstelling kunnen bij kwalitatief onderzoek minder vragen gesteld worden en kost het afnemen van interviews de betrokken medewerkers veel tijd; tijd die in de huidige omvormingssituatie bijzonder schaars is.

3.2. Respondenten

3.2.1. Populatie

Tot de populatie behoren alle 57 medewerkers (het gehele personeel) van Ons Huis met een arbeidsovereenkomst, te weten 27 mannen en 30 vrouwen.

De mannen zijn gemiddeld 50 jaar oud en werken gemiddeld 14 jaar bij Ons Huis. De gemiddelde leeftijd van de vrouwelijke werknemers is 46 jaar en zij werken gemiddeld 10 jaar bij deze corporatie. Gezamenlijk hebben de mannelijke en vrouwelijke werknemers een gemiddelde leeftijd van 48 jaar en een gemiddeld dienstverband van 12 jaar.

De afdelingen waarbinnen de medewerkers werkzaam zijn, blijken uit het organogram in bijlage 1. Twaalf medewerkers hebben een leidinggevende functie.

Drie medewerkers hebben een tijdelijk dienstverband tot en met 31 oktober 2015. Bij de overige werknemers is sprake van een vast dienstverband. 24 Medewerkers werken fulltime (36 uur per week) en 33 parttime. De gemiddelde omvang van een arbeidsovereenkomst is 0,80 fte, dat is 28,8 uur per week.

49 Medewerkers zijn getrouwd of wonen samen.

De respondenten zijn de personen binnen genoemde populatie die de vragenlijst hebben ingevuld.

3.2.2. Leeftijdscategorieën

De medewerkers zijn ingedeeld in zogenaamde leeftijdscategorieën; leeftijdscategorieën die gehanteerd worden bij ontslagprocedures.

In de leeftijdscategorie 15-24 jaar bevindt zich 1 vrouwelijke medewerker van 24 jaar die sinds 1 jaar in dienst is. In de categorie 25-34 jaar zitten 2 mannelijke medewerkers van gemiddeld 28 jaar en met een gemiddeld dienstverband van 5 jaar.

18 Personeelsleden hebben een leeftijd tussen 35 en 44 jaar; 13 personen hiervan zijn vrouw en 5 zijn man. De gemiddelde leeftijd in deze leeftijdscategorie is 40 en gemiddeld werken deze medewerkers 10 jaar bij Ons Huis.

11 Vrouwen en 9 mannen zijn tussen de 45 en 54 jaar oud. In totaal gaat het om 20 mensen met een gemiddelde leeftijd van 49 jaar en een gemiddeld dienstverband van 10 jaar.

In de leeftijdscategorie 55 jaar en ouder vallen 16 medewerkers, bestaande uit 5 vrouwen en 11 mannen. De gemiddelde leeftijd is 59 jaar. Het gemiddelde aantal dienstjaren bedraagt hier 17. In totaal zijn 21 medewerkers (34%) onder de 45 jaar en 36 medewerkers (63%) 45 jaar of ouder.

3.3. Dataverzamelmethode

Er wordt gebruik gemaakt van vragenlijsten, zodat niet alleen de beschrijvende onderzoeksvragen (wat-vragen), maar ook de verklarende onderzoeksvragen (hoe komt het dat-vragen die de causale verbanden aangeven) beantwoord kunnen worden (Verhoeven, 2011). Door het vragenlijstonderzoek wordt echter niet duidelijk waarom de respondenten bepaalde antwoorden gegeven hebben, dus hun beweegredenen zijn niet te achterhalen (Verhoeven, 2011).

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek is gekeken welke bestaande vragenlijsten het meest geschikt zijn voor het vragenlijstonderzoek. Gekozen is voor de schalen loopbaanaanpassingsvermogen, employability en mobiliteit. Daarnaast zijn diverse vragen met betrekking tot de persoonsgegevens opgenomen en met betrekking tot de middelen die Ons Huis op dit moment biedt om de medewerkers te stimuleren en te activeren om zich te ontwikkelen. In subparagraaf 3.4. wordt hier dieper op ingegaan.

Om diverse redenen is ervoor gekozen de vragenlijst niet digitaal af te nemen, maar deze fysiek uit te reiken en handmatig te laten invullen. Zo beschikt een aantal medewerkers niet over een computer en bijbehorende vaardigheden, zoals vaklieden en huismeesters. Ook is de verwachting dat medewerkers door extreme drukte in deze periode een volle mailbox hebben en niet de eerste aandacht schenken aan een digitale vragenlijst. Daarnaast zijn zes medewerkers in verschillende leeftijdscategorieën en met verschillende (kantoor)functies benaderd met de vraag waar hun voorkeur naar uit gaat; vier van de zes gaven aan liever aan een schriftelijke enquête mee te doen, zoals bij Ons Huis gebruikelijk is (bijvoorbeeld het halfjaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoekje). Tot slot lijken sommige medewerkers achterdochtig en wantrouwend te zijn in verband met de organisatieveranderingen die zich voordoen binnen Ons Huis; zij betwijfelen of een digitale vragenlijst wel zo anoniem is en hebben aangegeven te vermoeden dat altijd te achterhalen is vanaf welk medewerkersaccount de lijst ingevuld is.

Het vragenlijstonderzoek is gebruikt voor de beantwoording van de deelvragen:

4. Wat zijn de kenmerken van medewerkers die zeer employable zijn? En welke kenmerken hebben medewerkers die het minst employable zijn?
5. Beschikken de medewerkers over het vermogen om zich aan te passen aan veranderingen en ontwikkelingen? Het gaat hier om hun betrokkenheid, zelfsturing, nieuwsgierigheid en zelfvertrouwen.
6. Kunnen en willen de werknemers zich ontwikkelen om hun in- en externe inzetbaarheid te vergroten? Welke activiteiten ondernemen zij om zich te ontwikkelen?
7. Kunnen en willen de medewerkers van functie of baan veranderen? Zo ja, welke stappen ondernemen zij om dit te realiseren? Zo neen, welke factoren weerhouden de medewerker ervan om op een andere functie of baan te solliciteren?
8. Wat doet de organisatie om gedrag van de medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid te bevorderen?

3.4. Meetinstrument

Voor het vragenlijstonderzoek zijn verschillende vragenlijsten en schalen gebruikt die in deze paragraaf worden toegelicht. De betrouwbaarheid van de schalen is gemeten met Cronbach's Alpha, waarover in subparagraaf 3.5.1. nadere uitleg volgt.

Alle vragen zijn opgesteld in de jij-vorm, conform de heersende aanspreekvorm binnen Ons Huis (elkaar tutoyeren), alsmede in verband met de relatie die de onderzoeker heeft met de respondenten (collega's).

3.4.1. Indeling

Persoonsgegevens

In de vragenlijst wordt begonnen met de persoonsgegevens omdat hier nog niet nagedacht hoeft te worden over bepaalde keuzes; het betreffen zeer duidelijke feiten. Op deze manier komt de respondent er "een beetje in". De vragen over de persoon zijn controlevariabelen die de samenstelling van de respondenten aangeven en helpen bij de beantwoording van deelvraag 4 (Wat zijn de kenmerken van medewerkers die zeer employable zijn? En welke kenmerken hebben medewerkers die het minst employable zijn?).

Opgenomen zijn vragen over iemands geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleiding, dienstverband (tijdelijk of vast) en de omvang van het dienstverband (aantal uren). Verder wordt gevraagd of men leiding geeft, getrouwd /samenwonend is, hoeveel uren de partner werkt en of men kinderen te onderhouden heeft. Deze laatste vraag heeft te maken met het laatste deel van deelvraag 7: Welke factoren weerhouden de medewerker ervan om op een andere functie of baan te solliciteren? Medewerkers die kinderen te onderhouden hebben, houden immers eerder rekening met bijvoorbeeld financiële zekerheid en met de impact van een verhuizing op kinderen.

Loopbaanaanpassingsvermogen

Na de persoonsgegevens volgt de Career Adapt-Abilities Scale van Savickas (2011) met de schalen: concern (items 10 t/m 15), control (items 16 t/m 21), curiosity (items 22 t/m 27) en confidence (items 28 t/m 33). Alle 24 items over de vier C's zijn ongewijzigd overgenomen van de standaardvragenlijst van de themakring Duurzaam Loopbaansucces (2015). De vragen meten het loopbaanaanpassingsvermogen van de werknemer met als hoofdvraag: "Hoe goed ben je in de zaken die hieronder staan beschreven?". Een van de items luidt bijvoorbeeld: "28. Taken efficiënt (snel en goed) uitvoeren".

Deze schalen moeten antwoord geven op deelvraag 5: Beschikken de medewerkers over het vermogen om zich aan te passen aan veranderingen en ontwikkelingen? De schalen moeten mede antwoord geven op deelvraag 4 (Wat zijn de kenmerken van medewerkers die zeer employable zijn? En welke kenmerken hebben medewerkers die het minst employable zijn?) en deelvraag 8 (Wat doet de organisatie om gedrag van de medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid te bevorderen?).

Employability

Vervolgens zijn met betrekking tot employability eerst vijf door de onderzoeker samengestelde items over 'kunnen' opgenomen, zoals "36. Ik leer makkelijk nieuwe vaardigheden aan".

De vijf hierop volgende items zijn overgenomen van de schaal 'oriëntatie' in de vragenlijst van Van Dam (2004). Deze hebben betrekking op 'willen'. Een voorbeeld van de items in deze schaal is: "41. Ik neem regelmatig deel aan ontwikkelactiviteiten".

De laatste tien items zijn gericht op proactiviteit en door de onderzoeker opgesteld, met uitzondering van item 49. (Afgelopen jaar heb ik activiteiten ondernomen die niet direct van belang zijn voor mijn huidige werk, maar die wel mijn kansen op de arbeidsmarkt vergroten); deze vraag is overgenomen uit de vragenlijst van Van Dam (2014), schaal 'activiteiten'.

De bedoeling is met deze drie employability-schalen (kunnen, willen en proactiviteit) deelvraag 6 te kunnen beantwoorden: Kunnen en willen de werknemers zich ontwikkelen om hun in- en externe inzetbaarheid te vergroten? Welke activiteiten ondernemen zij om zich te ontwikkelen?

De schalen moeten mede antwoord geven op deelvraag 4 (Wat zijn de kenmerken van medewerkers die zeer employable zijn? En welke kenmerken hebben medewerkers die het minst employable zijn?) en deelvraag 8 (Wat doet de organisatie om gedrag van de medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid te bevorderen?).

Mobiliteit

Dit onderdeel van de totale vragenlijst heeft betrekking op mobiliteit en kent de schalen: interne mobiliteit, externe mobiliteit en belemmerende factoren hierbij.

De eerste vier items hebben betrekking op interne mobiliteit en zijn door de onderzoeker zelf samengesteld. Een voorbeeld hiervan is: "54. Ik overweeg te solliciteren op een andere functie binnen Ons Huis zodra de kans zich voordoet".

De volgende vier vragen gaan over externe mobiliteit. Zij komen uit de schalen 'verloopintentie' en 'actief zoekgedrag' van de standaardvragenlijst van de themakring Duurzaam Loopbaansucces (2015) en zijn deels aangepast, zoals: "Geef uw mening over de volgende stelling": "59. Ik ben actief op vacaturesites".

Enkele items met betrekking tot belemmerende factoren ("Geef aan in hoeverre de volgende factoren belemmerend voor je zijn bij het zoeken naar en vinden van een nieuwe functie binnen Ons Huis of een baan elders") zijn overgenomen van de vragenlijst van o.a. Zwinkels en Verbree (2010) en SER (2011). De meeste items zijn echter door de onderzoeker opgesteld, zoals: "60. Mijn baanzekerheid".

Het is de bedoeling dat met de drie schalen over mobiliteit (interne en externe mobiliteit en belemmerende factoren hierbij) deelvraag 7 wordt beantwoord, namelijk: Kunnen en willen de medewerkers van functie of baan veranderen? Zo ja, welke stappen ondernemen zij om dit te realiseren? Zo neen, welke factoren weerhouden de medewerker ervan om op een andere functie of baan te solliciteren?

De schalen over mobiliteit moeten mede antwoord geven op deelvraag 4 (Wat zijn de kenmerken van medewerkers die zeer employable zijn? En welke kenmerken hebben medewerkers die het minst

employable zijn?) en deelvraag 8 (Wat doet de organisatie om gedrag van de medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid te bevorderen?).

Middelen organisatie

De vijf vragen van dit deel van de vragenlijst (deel 5) hebben betrekking op de mate waarin Ons Huis middelen inzet om de medewerkers te stimuleren zichzelf nog meer te ontwikkelen. De vragen zijn door de onderzoeker geformuleerd naar aanleiding van de bekend geworden instrumenten binnen Ons Huis. Een van de vragen luidt: "73. Ons Huis stelt geld en/of tijd beschikbaar als ik met een voor mijn ontwikkeling relevant opleidingsvoorstel kom".

De resultaten van deze schaal dienen om met name deelvraag 8 (Wat doet de organisatie om gedrag van de medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid te bevorderen?) te beantwoorden, maar draagt eveneens bij aan het antwoord op deelvraag 3 (Wat is de rol van de werkgever hierin? Wat kan hij doen om de 'beweging' van de medewerkers te bevorderen?).

De complete, voor het onderzoek gebruikte vragenlijst is als bijlage 3 opgenomen.

3.4.2. Likertschalen

Met uitzondering van de persoonsgegevens bestaat de vragenlijst uit diverse Likertschalen. Dit zijn groepen vragen (items) die met elkaar samenhangen en waarop steeds in oplopende graad geantwoord kan worden (Swanborn in Verhoeven, 2011).

Bij 'Belemmerende factoren' en 'Middelen organisatie' is weliswaar sprake van een oplopende graad van antwoorden, maar niet van onderlinge samenhang.

In tabel 1 zijn schematisch de vragenlijsten met bijbehorende Likertschalen weergegeven.

Tabel 1: Vragenlijsten met Likertschalen

Likertschaal	1	2	3	4	5
Vragenlijst					
Loopbaanaanpassingsvermogen	helemaal niet goed	niet goed	matig	goed	zeer goed
Employability, interne en externe mobiliteit	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
Belemmerende factoren	helemaal niet belemmerend	niet belemmerend	een beetje belemmerend	tamelijk belemmerend	zeer belemmerend
Middelen organisatie	nooit	soms	regelmatig	vaak	zeer vaak

3.4.3. Tijdsbestek

Aan twee buitenstaanders is gevraagd de totale vragenlijst op hun gemak te lezen en in te vullen om te bepalen hoeveel tijd het meedoen gemiddeld in beslag neemt. Beide personen waren gemiddeld elf minuten bezig. In de uitnodiging is daarom opgenomen dat het beantwoorden van de vragen ongeveer twaalf minuten kost.

3.5. Betrouwbaarheid en validiteit

Omdat betrouwbaarheid een voorwaarde is voor het bepalen van de validiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2011) komt in deze paragraaf eerst de betrouwbaarheid aan de orde en vervolgens de validiteit.

3.5.1. Betrouwbaarheid

Onder betrouwbaarheid wordt door Verhoeven (2011) verstaan de mate waarin toevallige fouten voorkomen. Om betrouwbaarheid te testen moet een onderzoek herhaald kunnen worden (Verhoeven, 2011). Standaardisering van methoden is een manier waarmee betrouwbaarheid vergroot kan worden (Swanborn in Verhoeven, 2011). Door mede gebruik te maken van bestaande vragenlijsten, en de daarin gebruikte Likertschalen, is de betrouwbaarheid van diverse schalen gegarandeerd. Deze is immers al vastgesteld.

De betrouwbaarheid van de schalen (samengestelde scores) wordt bepaald door eerst te controleren of alle vragen homogeen zijn, oftewel hetzelfde meten. Als vragen niet 'dezelfde richting' hebben, moeten deze eventueel eerst gehercodeerd worden. Vervolgens wordt de betrouwbaarheid bij kwantitatief onderzoek vastgesteld met de betrouwbaarheidscoëfficiënt Cronbach's alpha (Baarda et al., 2011). Cronbach's Alpha heeft altijd een waarde tussen de 0 en 1, waarbij 0 staat voor géén homogeniteit (dus geen enkele samenhang tussen de vragen binnen de schaal) en 1 voor complete homogeniteit (de vragen overlappen volledig). Bij complexe begrippen (neuroticisme en intelligentie) wordt een Cronbach's alpha van boven de 0,60 door Verhoeven (2011) betrouwbaar genoemd; bij minder abstracte begrippen is 0,80 voldoende (Baarda et al., 2011).

Van Vianen, Klehe, Koen en Dries (2012) hebben de totale CAAS (schalen en items over loopbaan-aanpassingsvermogen) met een Cronbach's alpha van 0,89 betrouwbaar verklaard. De Cronbach's alpha van de employability-vragenlijst van Van Dam (2014) is 0,75, waarmee de vragen van de schalen 'willen' (items 39 t/m 43; subparagraaf 3.4.1.) ook betrouwbaar zijn.

De betrouwbaarheid van de eerste vijf en laatste tien employability-vragen (de schalen 'kunnen' en 'proactiviteit'), alsmede de mobiliteitsschalen (interne mobiliteit en externe mobiliteit) zijn gemeten door een pilot uit te zetten bij vijf willekeurige werkenden.

De schaal 'kunnen' laat in eerste instantie een Cronbach's alpha zien van 0,71; door het eerste item te laten vervallen, wordt deze echter verhoogd tot 0,85 en daarmee is de schaal betrouwbaar.

Ook de tien items in de schaal 'proactiviteit' (44 t/m 53) zijn betrouwbaar. Ze geven een Cronbach's alpha van 0,93.

De schaal 'interne mobiliteit' had in eerste instantie een Cronbach's alpha van 0,31; na hercodering van item 55 (Het liefst blijf ik in mijn huidige functie werkzaam en met dezelfde taken) is de betrouwbaarheid van de schaal opnieuw geïnterpreteerd. Met een Cronbach's alpha van 0,81 is de betrouwbaarheid goed te noemen.

Ook met de betrouwbaarheid van de schaal 'externe mobiliteit' zit het met een Cronbach's alpha van 0,95 wel goed.

Omdat er geen sprake is van samenhang tussen de vragen onderling van 'Belemmerende factoren' en van 'Middelen organisatie' is daar de Cronbach's alpha en de betrouwbaarheid niet van toepassing.

De output van SPSS, waaruit genoemde Cronbach's alpha's blijken, is bijgevoegd als bijlage 4.

3.5.2. Validiteit

De validiteit is de mate waarin systematische fouten worden gemaakt, wat iets zegt over de zuiverheid van het onderzoek; meten we wat we meten willen (Verhoeven, 2011). Een sociaal wenselijk antwoord bijvoorbeeld, vertekent het onderzoek. De validiteit is bij kwantitatief onderzoek groter als de identiteit van de respondenten anoniem blijft. Dit is dan ook het geval in het onderhavige onderzoek. De geldigheid van het meetinstrument (paragraaf 3.4.) en van de onderzoeksgroep (paragraaf 3.2.) zijn volgens Verhoeven (2011) de belangrijkste vormen van validiteit.

De CAAS-vragenlijst met schalen en items over het loopbaanaanpassingsvermogen (Savickas, 2011) wordt wereldwijd gebruikt; de vertaling uit het Engels is volgens Van Vianen et al. (2012) valide gebleken voor gebruik in Nederland.

De validiteit van de employability-items die zijn overgenomen van Van Dam (2014) is door de themakring Duurzaam Loopbaansucces reeds vastgesteld.

Omdat de items van de employability-schalen 'kunnen' en 'willen' gevoelig zijn voor sociale wenselijkheid, zijn tien vragen naar specifieke activiteiten opgenomen in de schaal 'proactiviteit'.

De lay-out van de vragenlijst is duidelijk en de vragen zijn eenvoudig gesteld. Het risico dat respondenten niet mee willen werken, is hiermee verkleind (Verhoeven, 2011).

3.6. Procedure

3.6.1. Vooraankondiging

Allereerst wordt het onderzoek in de week eraan voorafgaand onder de aandacht van de medewerkers gebracht via Huisweb, de intranetsite van Ons Huis waar alle mogelijke informatie voor medewerkers te vinden is en nieuwsberichten geplaatst worden. De exacte tekst is in nauw overleg met de directeur-bestuurder en enkele managers bepaald, omdat de schijn vermeden moet worden dat het onderzoek te maken heeft met alle ontwikkelingen en veranderingen waarin de organisatie

zich momenteel bevindt. Om dit laatste te ondersteunen, wordt de nadruk gelegd op het anoniem meedoen aan het onderzoek; ook bespreekt de onderzoeker (tevens medewerker van Ons Huis) de bedoeling van het onderzoek regelmatig "in de wandelgangen", zo lang zij nog bij de organisatie werkzaam is. In bijlage 5 is de tekst van de vooraankondiging opgenomen.

3.6.2. Uitnodiging en reminders

Binnen een week ontvangen de medewerkers het verzoek om binnen tien dagen deel te nemen aan het onderzoek door de vragenlijst in te vullen. Het schriftelijke verzoek, met daarbij de vragenlijst en een blanco envelop, wordt indien mogelijk persoonlijk uitgereikt en anders op het bureau van de medewerker gelegd of naar diens huisadres gestuurd. Vervolgens wordt na een week een herhalingsverzoek verzonden per e-mail. De uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek, alsmede de herinnering zijn opgenomen in bijlage 5.

3.6.3. Bijzondere zaken achteraf

Achteraf kan worden bepaald of er bijzondere zaken zijn voorgevallen waar de onderzoeker vooraf geen rekening mee had gehouden en die het onderzoek misschien hebben beïnvloed. Hierbij valt te denken aan weinig respondenten in verband met vakantie, in verband met tijdgebrek omdat de werkdruk momenteel hoog is of in verband met de transitie waarin Ons Huis zich nu bevindt. Het kan ook zijn dat men niet bereid is mee te werken aan het onderzoek, omdat de onderzoeker te kennen heeft gegeven dat zij een andere baan gevonden heeft en de organisatie gaat verlaten. Gezien de goede relatie die de onderzoeker met eigenlijk al haar collega's heeft, lijkt dit onwaarschijnlijk. Het is niet de bedoeling dat naar de oorzaak of oorzaken van een eventuele teleurstellende respons nog weer onderzoek gedaan wordt.

3.7. Analyse

De analyseprocedure die gebruikt wordt om de data te verwerken, te beschrijven en te toetsen, is SPSS. De hypothesen die worden getoetst (de statistische verwachtingen), worden van tevoren vastgesteld (Verhoeven, 2011). Dit gebeurt aan de hand van de deelvragen in subparagraaf 3.6.2.

3.7.1. SPSS

In het statistische softwareprogramma SPSS, dat staat voor Statistical Products and Service Solutions, worden de onderzoeksgegevens ingevoerd en geanalyseerd. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van het stappenplan van Baarda, De Goede & Van Dijkum (2011), namelijk:

1. Voorbereiding op SPSS.
2. Gegevens invoeren en bewaren.
3. Veranderen en combineren van gegevens.
4. Analyse bij frequentieonderzoeksvraag: een overzicht van de scores op één variabele.
5. Analyse bij verschilonderzoeksvraag: Met behulp van de T-toets en/of de Kruskal Wallistoets (afhankelijk van het meetniveau en het aantal groepen) wordt nagegaan in welke mate de variabelen significant van elkaar verschillen. Significant wil zeggen dat de resultaten niet op toeval berusten (Verhoeven, 2011).
6. Analyse bij samenhangonderzoeksvraag: met behulp van Pearson's productmomentcorrelatie-coëfficiënt en/of Spearman's rangcorrelatie (afhankelijk van de omvang van de steekproef en of er extreme scores bij zitten) wordt gekeken in welke mate er een significant verband bestaat tussen variabelen.

3.7.2. Frequentieonderzoeksvragen

Frequentieonderzoek moet antwoord geven op de volgende deelvragen:

- Deelvraag 5: Beschikken de medewerkers over het vermogen om zich aan te passen aan veranderingen en ontwikkelingen? Het gaat hier om hun betrokkenheid, zelfsturing, nieuwsgierigheid en zelfvertrouwen.
- Deelvraag 6: Kunnen en willen de werknemers zich ontwikkelen om hun in- en externe inzetbaarheid te vergroten? Welke activiteiten ondernemen zij om zich te ontwikkelen?
- Deelvraag 7: Kunnen en willen de medewerkers van functie of baan veranderen? Zo ja, welke stappen ondernemen zij om dit te realiseren? Zo neen, welke factoren weerhouden de medewerker ervan om op een andere functie of baan te solliciteren?
- Deelvraag 8: Wat doet de organisatie om gedrag van de medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid te bevorderen?

3.7.3. Hypothesen

Verschilonderzoekshypothesen

Voor de beantwoording van deelvraag 4 ("Wat zijn de kenmerken van medewerkers die zeer employable zijn? En welke kenmerken hebben medewerkers die het minst employable zijn?") wordt gebruikgemaakt van de hypothesen: er is wel of er is geen significant verschil tussen de verschillende kenmerken van de medewerkers wat betreft de mate van employability, loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit.

Samenhangonderzoekshypothesen

Voor de beantwoording van deelvraag 4 ("Wat zijn de kenmerken van medewerkers die zeer employable zijn? En welke kenmerken hebben medewerkers die het minst employable zijn?") wordt gebruikgemaakt van de hypothesen: er is wel of er is geen significante samenhang tussen:

- de mate van employability en de mate van loopbaanaanpassingsvermogen
- de mate van loopbaanaanpassingsvermogen en de mate van mobiliteit
- de mate van mobiliteit en de mate van employability.

Ook de samenhang tussen de verschillende middelen die Ons Huis inzet en de mate van employability, de mate van loopbaanaanpassingsvermogen en de mate van (in- en externe) mobiliteit worden volgens deze hypothesen onderzocht.

De resultaten van deze laatste samenhangonderzoeken worden gebruikt om deelvraag 8 te helpen beantwoorden ("Wat doet de organisatie om gedrag van de medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid te bevorderen?").

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve en onafhankelijke resultaten (data) van het onderzoek weergegeven, verdeeld in de paragrafen Verloop van het onderzoek (4.1.), Frequentieonderzoek (4.2.), Verschilonderzoek (4.3.) en Samenhangonderzoek (4.4.). Soms worden de resultaten in dit hoofdstuk verduidelijkt met tabellen; waar deze minder relevant of te uitgebreid zijn, wordt verwezen naar tabellen en/of grafieken in een bijlage. Een samenvatting van de resultaten is opgenomen in paragraaf 4.5.

4.1. Verloop van het onderzoek

Aan het gehele personeel (57 medewerkers) van Ons Huis zijn vragenlijsten met een begeleidende brief en een blanco envelop uitgereikt. De ingevulde vragenlijst kon in een daarvoor bestemd postbakje op het secretariaat worden ingeleverd.

Van de 57 vragenlijsten zijn er 30 ingevuld retour gekomen. Dat is 53% van het totaal en voldoende om uitspraken over het gehele personeel te kunnen doen.

De reden dat niet meer mensen dan 53% aan het onderzoek hebben deelgenomen, kan te maken hebben met de spannende tijd waarin de medewerkers zich momenteel bevinden. Enerzijds is sprake van een hoge werkdruk, anderzijds brengt de transitie waarin Ons Huis nu verkeert veel onzekerheid voor de medewerkers met zich mee. Het kan ook zijn dat men niet bereid was mee te werken aan het onderzoek, omdat de onderzoeker enkele weken voor het uitzetten van de vragenlijsten de organisatie heeft verlaten in verband met het aanvaarden van een baan elders (ook al is dit door de onderzoeker anders ingeschat).

4.2. Frequentieonderzoek

In paragraaf 4.2.1. worden eerst de frequenties van de persoonsgegevens van de respondenten onder de loep genomen, vervolgens de resultaten op de variabelen loopbaanaanpassingsvermogen, employability en mobiliteit, alsmede de frequenties van de organisatiemiddelen. De uitgebreide data-analyses - met tabellen en grafieken - van alle frequenties zijn opgenomen in bijlage 6.

4.2.1. Respondenten

Van de 57 medewerkers van Ons Huis die zijn uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek, hebben 30 personen (53% van het totale personeel) de vragenlijst ingevuld en ingeleverd. Hiervan zijn 11 van het mannelijke en 19 van het vrouwelijke geslacht, dat is 37 respectievelijk 63%. Van alle mannen bij Ons Huis heeft minder dan de helft (41%) deelgenomen aan het onderzoek; van alle vrouwen ruim meer dan de helft (62%).

Van de 30 respondenten hebben er 6 (20%) geen leeftijd ingevuld. De leeftijd van de 24 respondenten (80%) die hun leeftijd wel aangaven, varieert van 25 tot 64 jaar, met een gemiddelde van 46 jaar; 42% van deze respondenten (10 personen) is onder de 45 jaar, 58% (14 personen) is 45 jaar of ouder.

Wat opleidingsniveau betreft hebben 11 personen (37%) een MBO-achtergrond, 2 personen (7%) een HAVO-, 12 personen (40%) een hbo- en 5 personen (17%) een universitaire achtergrond. Wat de verhoudingen van het opleidingsniveau van het gehele personeelsbestand zijn, is niet bekend.

Van alle deelnemers aan het onderzoek hebben 2 medewerkers een tijdelijk dienstverband, terwijl de overige 28 een vast dienstverband hebben. Het dienstverband varieert van 12 tot 36 uur per week. Het gemiddelde dienstverband is 30 uur per week ($SD=7,07$). Van de respondenten heeft 41% een fulltime dienstverband (36 uur per week) en 59% een parttime dienstverband. Bij 21% is sprake van een leidinggevende positie (directeur-bestuurder, manager, hoofd of coördinator), bij 79% niet.

27 Van de 30 respondenten zijn getrouwd of wonen samen; dat is 90%. Van deze getrouwde/samen-wonende personen hebben zes partners een baan van minder dan 20 uur per week; 21 partners werken wekelijks 20 uur of meer. Van alle respondenten hebben er 22 (73%) kinderen te onderhouden.

Samenvattend kan over de respondenten gezegd worden dat zij, met uitzondering van het opleidingsniveau, een redelijke afspiegeling zijn van het werkelijke personeelsbestand (de populatie).

4.2.2. Loopbaanaanpassingsvermogen

Bij de variabele 'loopbaanaanpassingsvermogen' is de gemiddelde score (Mean) 3,95 (SD=0,37). Dit gemiddelde staat voor "goed" en is tot stand gekomen uit de 5 puntsschaal: helemaal niet goed (1), niet goed (2), matig (3), goed (4) en zeer goed (5).

De schaal 'loopbaanaanpassingsvermogen' is opgebouwd uit de volgende samengestelde schalen met bijbehorende scores:

Concern: goed (M=3,81; SD=0,48)

Control: goed (M=4,11; SD=0,44)

Curiosity: goed (M=3,94; SD=0,44)

Confidence: goed (M=4,16; SD=0,35).

Samengevat is geconstateerd dat de medewerkers goed scoren op (alle vier de onderdelen van) loopbaanaanpassingsvermogen.

4.2.3. Employability

De gemiddelde score (Mean) op de variabele 'employability' is 3,56 (SD=0,42). Dit gemiddelde zit tussen de antwoorden "neutraal" en "eens" in op de 5-puntsschaal: zeer oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4) en zeer eens (5).

De schaal 'employability' heeft de volgende variabelen met bijbehorende scores:

Kunnen: eens (M=4,02; SD=0,47)

Willen: eens (M=3,73; SD=0,42).

Proactiviteit: neutraal (M=3,23; SD=0,59).

De score op item 42 (Als de organisatie mij de kans biedt nieuwe werkervaring op te doen, benut ik die) is opvallend hoog (M=4,13; SD=0,57; n=30). Het item is onderdeel van de schaal 'willen'.

De scores laten zien dat de medewerkers van zichzelf vinden dat zij zich zeker kunnen en willen ontwikkelen. Zij laten daarbij een gemiddelde proactiviteit zien.

Proactiviteit

Binnen de variabele 'proactiviteit' wordt het hoogst gescoord op de volgende drie items (n=29):

- Afgelopen jaar ben ik actief deelnemer geweest van een projectgroep (M=3,66; SD=1,05).
- Afgelopen jaar ben ik naar een of meer externe workshops is geweest om mijn vakkennis up to date te houden/uit te breiden (M=3,48; SD=1,15).
- Ik heb het afgelopen jaar bij mijn leidinggevende aangegeven dat ik een werkgerelateerde opleiding/training wil volgen (M=3,48; SD=1,35).

4.2.4. Mobiliteit

Interne en externe mobiliteit

Gemiddeld scoren de medewerkers op de variabele 'mobiliteit' 2,78 (SD=0,82). Dit houdt in dat op de stellingen over mobiliteit gemiddeld met "neutraal" wordt geantwoord. Dit gemiddelde is gebaseerd op de volgende 5-puntsschaal: zeer oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4) en zeer eens (5).

Interne mobiliteit

De gemiddelde score op de samengestelde schaal 'interne mobiliteit' is met 3,23 (SD 0,91) keuzemogelijkheid 3 (neutraal). De hoogste score is op de vraag of men wel eens bij een ander bedrijf in de keuken wil kijken om nieuwe kennis en ervaring op te doen om bij Ons Huis te kunnen inzetten (M=4,07; SD=0,91).

Externe mobiliteit

Op de variabele 'externe mobiliteit' is de gemiddelde score met 2,33 keuzemogelijkheid 2 (oneens). Het hoogst (neutraal) scoort het item "Ik denk erover actief op zoek te gaan naar een functie bij een ander bedrijf". Ook hier geeft de relatief hoge spreiding (SD=1,04) aan dat de scores erg uiteenlopen.

Kortom, de mate van mobiliteit van de medewerkers van Ons Huis is matig. De interne mobiliteit is weliswaar iets meer dan voldoende, maar de medewerkers hebben geen behoefte om uit te stromen.

Belemmerende factoren

De volgende scores zijn bij de variabele 'belemmerende factoren' mogelijk: helemaal niet belemmerend (1), niet belemmerend (2), een beetje belemmerend (3), tamelijk belemmerend (4) en zeer belemmerend (5).

De respondenten geven aan dat zij - bij het zoeken naar en krijgen van een andere functie binnen Ons Huis of een baan elders - hun leeftijd, opleidings-/competentieniveau en het ontbreken van een netwerk "niet belemmerend" vinden. Alle overige factoren (verandering in inkomen en secundaire arbeidsvoorwaarden, baanzekerheid, de economische situatie en werkgelegenheid, de interne doorgroeimogelijkheden, de eventuele reistijd, alsmede het combineren van werk en privé) worden als "een beetje belemmerend" (keuzemogelijkheid 3 van 5) ervaren.

Samengevat zijn er geen noemenswaardige belemmerende factoren waargenomen.

4.2.5. Middelen organisatie

Respondenten hadden per item de keuze uit vijf categorieën (nooit, soms, regelmatig, vaak, zeer vaak). De modus (de categorie die het meest gescoord wordt) van de items die onder 'Middelen organisatie' vallen, zijn in tabel 2 opgenomen (n=29).

Tabel 2: *Frequenties Middelen organisatie*

Item	Modus	Categorie
In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) informeert mijn leidinggevende naar mijn opleidings- en ontwikkelingswensen	3	regelmatig
Ik kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voorleggen en bespreken met mijn leidinggevende of P&O	3	regelmatig
Ons Huis stelt geld en/of tijd beschikbaar als ik met een voor mijn ontwikkeling relevant opleidingsvoorstel kom	3	regelmatig
In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) bespreekt mijn leidinggevende mijn loopbaanmogelijkheden	1	nooit
De mogelijkheid om tijdelijk (in- of extern) in andere functies mee te kijken of mee te werken	1	nooit

De respondenten geven hiermee aan dat Ons Huis de eerste drie van de vijf instrumenten om de werknemers te stimuleren regelmatig inzet en de laatste twee ervan vrijwel nooit gebruikt.

4.3. Verschilonderzoek

Door middel van verschilonderzoek (T-toets en Kruskal-Wallistoets) is onderzocht of er significante verschillen zijn tussen verschillende groepen medewerkers en de mate van employability (4.3.1.), tussen verschillende groepen medewerkers en de mate van loopbaanadaptatievermogen (4.3.2.), alsmede tussen verschillende groepen medewerkers en de mate van (in- en externe) mobiliteit (4.3.3.). De tabellen van de T-toets zijn in genoemde subparagrafen opgenomen; de tabellen van de Kruskal-Wallistoets zijn opgenomen in bijlage 7.

4.3.1. Employability

Er is net geen significant verschil wat betreft de mate van employability tussen vrouwen en mannen ($p=0,066$; bij een significant verschil is $p<0,05$). Uit tabel 2 blijkt dat vrouwen gemiddeld iets hoger scoren op employability dan mannen.

Geen significant verschil in de mate van employability bestaat er tussen jongeren (onder 45 jaar) en ouderen (vanaf 45 jaar), voor zover de leeftijden zijn ingevuld (door 80% van de respondenten). Ook bestaat er geen significant verschil in de mate van employability tussen medewerkers met een tijdelijk dienstverband en medewerkers met een vast dienstverband, parttimers en fulltimers, medewerkers met een leidinggevende functie en medewerkers zonder leidinggevende functie. Tot slot is er in de mate van employability tussen getrouwen/samenwonenden en alleenstaanden, alsmede tussen medewerkers die kinderen te onderhouden hebben en medewerkers die dat niet hebben, geen significant verschil waar te nemen.

In tabel 3 zijn de resultaten af te lezen.

Tabel 3: *Verskil persoonsgegevens en employability (T-toets)*

Item	n (steekproef)	M (gemiddelde score)	SD (spreiding)	t	df	p
Vrouwen	19	3,67	0,43	-1,910	28	0,066
Mannen	11	3,37	0,35			
Jongeren	10	3,70	0,50	1,468	22	0,156
Ouderen	14	3,43	0,39			
Tijdelijk dienstverband	2	3,70	0,52	0,488	28	0,630
Vast dienstverband	28	3,55	0,43			
Parttimers	17	3,64	0,45	-1,001	27	0,326
Fulltimers	12	3,48	0,39			
Leidinggevenden	6	3,49	0,47	-0,343	27	0,734
Niet-leidinggevenden	23	3,56	0,42			
Getrouwd/samenwonend	27	3,56	0,04	0,151	28	0,881
Alleenstaand	3	3,52	0,67			
Kinderen te onderhouden	22	3,56	0,04	0,151	28	0,881
Geen kinderen te onderhouden	8	3,52	0,67			

Er bestaat geen significant verschil in de mate van employability tussen medewerkers met verschillende opleidingsniveaus; $\chi^2=1,107$; $df=3$; $p=0,775$.

Ook tussen getrouwde/samenwonende medewerkers waarvan de partner minder dan 20 uur per week werkt, 20 uur of meer werkt en medewerkers die niet getrouwd zijn of samenwonen, is er geen significant verschil waargenomen in de mate van employability; $\chi^2=5,063$; $df=2$; $p=0,080$.

De tabellen van de Kruskal-Wallis-toets die in beide gevallen gebruikt is, zijn opgenomen in bijlage 7.

Samengevat is waargenomen dat er geen significante verschillen zijn in de verschillende groepen werknemers en de mate van employability van de werknemers. Er is net geen verschil tussen mannen en vrouwen; laatstgenoemden hebben bijna een iets hogere employability.

4.3.2. Loopbaanaanpassingsvermogen

Wat betreft loopbaanaanpassingsvermogen bestaat er geen significant verschil in de mate ervan tussen vrouwen en mannen, jongeren (<45 jaar) en ouderen (45 jaar en ouder), medewerkers met een tijdelijk dienstverband en medewerkers met een vast dienstverband, parttimers en fulltimers, leidinggevenden en niet-leidinggevenden, getrouwden/samenwonenden en alleenstaanden, alsmede respondenten die kinderen te onderhouden hebben en respondenten die dat niet hebben.

Tabel 4 geeft de scores per variabele weer.

Tabel 4: *Verskil persoonsgegevens en loopbaanaanpassingsvermogen (T-toets)*

Item	n (steekproef)	M (gemid- delde score)	SD (spreiding)	t	df	p
Vrouwen	19	3,98	0,29	-0,479	28	0,635
Mannen	11	3,91	0,41			
Jongeren	10	3,87	0,42	-1,062	22	0,300
Ouderen	14	4,04	0,38			
Tijdelijk dienstverband	2	3,92	0,28	-0,138	28	0,891
Vast dienstverband	28	3,95	0,38			
Parttimers	17	3,97	0,40	-0,160	27	0,874
Fulltimers	12	3,94	0,35			
Leidinggevenden	6	3,94	0,48	0,032	27	0,975
Niet-leidinggevenden	23	3,93	0,33			
Getrouwd/samenwonend	27	3,98	0,36	1,247	28	0,223
Alleenstaand	3	3,70	0,36			
Kinderen te onderhouden	22	3,95	0,40	-0,119	28	0,906
Geen kinderen te onderhouden	8	9,97	0,28			

Tussen medewerkers met verschillende opleidingsniveaus bestaat geen significant verschil in de mate van loopbaanaanpassingsvermogen; $\chi^2=3,455$; $df=3$; $p=0,327$.

Ook tussen getrouwde/samenwonende medewerkers waarvan de partner minder dan 20 uur per week

werkt, 20 uur of meer werkt en medewerkers die niet getrouwd zijn of samenwonen bestaat geen significant verschil in de mate van loopbaanaanpassingsvermogen; $\chi^2=1,707$; $df=2$; $p=0,426$. De tabellen van de Kruskal-Wallistoets die in beide gevallen gebruikt is, zijn opgenomen in bijlage 7.

Kortom, er zijn geen significante verschillen in de verschillende groepen werknemers en de mate van loopbaanaanpassingsvermogen van de werknemers.

4.3.3. Mobiliteit

Er bestaat wat betreft (interne en externe) mobiliteit geen significant verschil in de mate ervan tussen vrouwen en mannen, jongeren (jonger dan 45 jaar) en ouderen (45 jaar en ouder), parttimers en fulltimers, leidinggevend en niet-leidinggevend, getrouwd/samenwonend en alleenstaand, alsmede respondenten die kinderen te onderhouden hebben en respondenten die dat niet hebben (zie tabel 5).

Tabel 5: Verschilanalyse persoonsgegevens en mobiliteit (T-toets)

Item	n (steekproef)	M (gemiddelde score)	SD (spreiding)	t	df	p
Vrouwen	19	2,86	0,84	-0,722	28	0,476
Mannen	11	2,64	0,79			
Jongeren	10	2,84	0,92	0,560	22	0,581
Ouderen	14	2,64	0,78			
Tijdelijk dienstverband	2	4,25	0,88	2,969	28	0,006*
Vast dienstverband	28	2,67	0,72			
Parttimers	17	2,96	0,82	-1,621	27	0,117
Fulltimers	12	2,47	0,77			
Leidinggevend	6	2,31	0,71	-1,744	27	0,093
Niet-leidinggevend	23	2,94	0,80			
Getrouwd/samenwonend	27	2,72	0,75	-1,250	28	0,222
Alleenstaand	3	3,33	1,37			
Kinderen te onderhouden	22	2,67	0,76	-1,218	28	0,233
Geen kinderen te onderhouden	8	3,08	0,95			

* $p<0,01$

In tabel 5 is ook te zien dat er een significant verschil is waargenomen in de mate van mobiliteit tussen medewerkers met een tijdelijk dienstverband en medewerkers met een vast dienstverband ($p=0,006$). Bij medewerkers met een tijdelijk dienstverband is sprake van een hogere mobiliteit dan bij medewerkers met een vast dienstverband. Dit verschil wordt veroorzaakt door een significant verschil in de externe mobiliteit tussen medewerkers met een tijdelijk dienstverband ($M=4,25$; $SD=0,707$) en medewerkers met een vast dienstverband ($M=2,19$; $SD=0,917$); $t=3,096$, $df=28$, $p=0,004$.

Tussen medewerkers met verschillende opleidingsniveaus bestaat geen significant verschil in mate van mobiliteit; $\chi^2=2,793$; $df=3$; $p=0,425$. Ook tussen getrouwde/samenwonende medewerkers waarvan de partner minder dan 20 uur per week werkt, 20 uur of meer werkt en medewerkers die niet getrouwd zijn of samenwonen bestaat geen significant verschil in de mate van mobiliteit; $\chi^2=1,188$; $df=2$; $p=0,552$.

De tabellen van de Kruskal-Wallistoets die in beide gevallen gebruikt is, zijn opgenomen in bijlage 7.

Samenvattend is wat betreft mobiliteit geen significant verschil waargenomen in de mate ervan tussen verschillende groepen werknemers, met uitzondering van medewerkers met een tijdelijk dienstverband. Deze medewerkers hebben een hogere (externe) mobiliteit dan hun collega's met een vast dienstverband.

4.4. Samenhangonderzoek

4.4.1. Employability, loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit

Met Spearman's rangcorrelatietoets is de onderlinge samenhang tussen de mate van employability, de mate van loopbaanaanpassingsvermogen en de mate van mobiliteit onderzocht.

Er is sprake van een zwakke significante samenhang tussen de mate van employability en de mate

van loopbaanaanpassingsvermogen ($r_s=0,377$; $p=0,040$; $n=30$). Dit betekent dat hoe hoger de mate van employability is, hoe hoger de mate van loopbaanaanpassingsvermogen is, en andersom. Geen significante samenhang bestaat er tussen de mate van employability en de mate van mobiliteit ($r_s=0,177$; $p=0,349$; $n=30$), alsmede tussen de mate van loopbaanaanpassingsvermogen en de mate van mobiliteit ($r_s=0,181$; $p=0,338$; $n=30$).

De enige samenhang die bestaat is dus enigszins tussen de mate van employability en de mate van loopbaanaanpassingsvermogen.

4.4.2. Middelen organisatie

Op basis van Spearman's rangcorrelatietoets blijkt er geen significante samenhang te zijn tussen de mate waarin Ons Huis de vijf afzonderlijke middelen (zie subparagraaf 4.2.5.) inzet en de mate van employability. Eveneens is er geen sprake van een significante samenhang tussen de mate waarin Ons Huis de vijf afzonderlijke middelen inzet en de mate van loopbaanaanpassingsvermogen. Tot slot is er ook geen significante samenhang geconstateerd tussen de mate waarin Ons Huis de vijf afzonderlijke middelen inzet en de mate van mobiliteit. In bijlage 8 is hiervan een uitgebreide data-analyse opgenomen.

Er is dus geen verband tussen de vijf afzonderlijke middelen die Ons Huis inzet om medewerkers te stimuleren om zich te ontwikkelen en de mate van employability, loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit van de medewerkers.

4.5. Samenvatting

De respondenten zijn, met uitzondering van het opleidingsniveau, een redelijke afspiegeling van het werkelijke personeelsbestand.

De medewerkers vinden dat hun betrokkenheid, zelfsturing, nieuwsgierigheid en zelfvertrouwen goed zijn; daarmee beschikken zij over een goed loopbaanaanpassingsvermogen.

De scores laten zien dat de medewerkers van zichzelf vinden dat zij zich in ruim voldoende mate kunnen en willen ontwikkelen. Zij laten daarbij voldoende proactiviteit zien. Hiermee is hun employability ruim voldoende.

De mate van mobiliteit van de medewerkers van Ons Huis is matig. De interne mobiliteit is weliswaar iets meer dan voldoende, maar de medewerkers hebben geen behoefte om uit te stromen. Er zijn geen noemenswaardige belemmerende factoren met betrekking tot mobiliteit geconstateerd.

De respondenten geven aan dat Ons Huis drie van de vijf instrumenten om de werknemers te stimuleren regelmatig inzet en twee ervan vrijwel nooit gebruikt.

Er zijn geen significante verschillen waargenomen tussen groepen medewerkers en de mate van employability (bijna was de employability van vrouwen iets hoger dan die van mannen), alsmede tussen groepen medewerkers en de mate van loopbaanaanpassingsvermogen.

Tussen groepen medewerkers en de mate van mobiliteit is wel een significant verschil geconstateerd; medewerkers met een tijdelijk dienstverband laten namelijk een hogere (externe) mobiliteit zien dan hun collega's met een vast dienstverband.

Een zwakke significante samenhang bestaat er tussen de mate van employability van de medewerkers en de mate van hun loopbaanaanpassingsvermogen. Als een van beide aspecten hoger of lager wordt, stijgt of daalt ook de mate van het andere aspect enigszins. Employability van de medewerkers wordt dus voor een klein deel verklaard door hun loopbaanaanpassingsvermogen. Een dergelijke samenhang is niet geconstateerd tussen de mate van loopbaanaanpassingsvermogen en de mate van mobiliteit. Ook tussen de mate van employability van de medewerkers en de mate van mobiliteit van de medewerkers is er geen significante samenhang.

Tot slot bestaat er geen verband tussen de vijf afzonderlijke middelen die Ons Huis inzet om medewerkers te stimuleren om zich te ontwikkelen en de mate van employability, loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit van de medewerkers.

5. Conclusie en discussie

Het probleem is dat tegenwoordig andere eisen worden gesteld aan Ons Huis en de medewerkers. De organisatie moet efficiënter, effectiever en flexibeler worden. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij op een andere wijze gaan denken en werken, zonder daarbij de wet- en regelgeving, alsmede de doelstellingen van de organisatie uit het oog te verliezen. Jong en oud moeten flexibel en breed inzetbaar zijn en daarvoor moeten hun kennis, vaardigheden en ervaring voortdurend uitgebreid worden. Om de medewerkers vanuit Ons Huis hierin optimaal te kunnen stimuleren, activeren en faciliteren, is het van belang dat de huidige situatie van de werknemers wat betreft hun (inspanningen tot) ontwikkeling, inzetbaarheid, aanpassingsvermogen en bereidheid om in een andere functie of organisatie ervaring op te doen, in kaart gebracht wordt.

De conclusies van het onderzoek, waarin de onderzoeksresultaten met bovenvermelde probleemstelling worden verbonden, komen aan de orde in paragraaf 5.1. De deelvragen en de centrale vraagstelling worden in deze paragraaf beantwoord en de koppeling van de resultaten aan de verwachtingen (paragraaf 2.9.) passeren de revue. Een evaluatie van de resultaten, methodologisch gezien, vindt plaats in paragraaf 5.2. Discussiepunten volgen in paragraaf 5.3.

5.1. Conclusie

5.1.1. Centrale vraagstelling en deelvragen

De hoofdvraag uit paragraaf 2.8. luidt: "In hoeverre kan en wil de medewerker zich ontwikkelen zodat hij intern en extern inzetbaar is; welke activiteiten onderneemt hij hiertoe en op welke wijze kan de organisatie/HR hierin ondersteunen?"

De deelvragen, genoemd in paragraaf 2.8., zijn:

1. Wat verstaat de literatuur onder inzetbaarheid?
2. Welke aspecten hebben volgens de literatuur een relatie met inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden van medewerkers?
3. Wat is de rol van de werkgever hierin? Wat kan hij doen om de 'beweging' van de medewerkers te bevorderen?
4. Wat zijn de kenmerken van medewerkers van Ons Huis die zeer employable zijn? En welke kenmerken hebben medewerkers die het minst employable zijn?
5. Beschikken de medewerkers over het vermogen om zich aan te passen aan veranderingen en ontwikkelingen? Het gaat hier om hun betrokkenheid, zelfsturing, nieuwsgierigheid en zelfvertrouwen.
6. Kunnen en willen de werknemers zich ontwikkelen om hun in- en externe inzetbaarheid te vergroten? Welke activiteiten ondernemen zij om zich te ontwikkelen?
7. Kunnen en willen de medewerkers van functie of baan veranderen? Zo ja, welke stappen ondernemen zij om dit te realiseren? Zo nee, welke factoren weerhouden de medewerker ervan om op een andere functie of baan te solliciteren?
8. Wat doet de organisatie om gedrag van de medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid te bevorderen?

5.1.2. Conclusies deelvragen

Literatuurstudie (hoofdstuk 2) heeft uitgewezen dat de term 'inzetbaarheid' gelijk kan worden gesteld aan 'employability'. Employability is het vermogen van een individu om zich aan te passen aan veranderingen in het werk en zich te blijven ontwikkelen, teneinde zowel intern als extern werk te krijgen en te behouden. Aspecten die een relatie hebben met inzetbaarheid/employability en loopbaanmogelijkheden van medewerkers zijn dus loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit. Met loopbaanaanpassingsvermogen wordt bedoeld of iemand het vermogen heeft om zich aan veranderende omstandigheden in zijn arbeidsomgeving aan te passen. Dit vermogen bestaat uit betrokkenheid, zelfsturing, nieuwsgierigheid en zelfvertrouwen.

Mobiliteit staat voor het veranderen van baan of functie binnen de eigen organisatie of daarbuiten. Naar aanleiding van deze informatie is het onderzoek gericht op de employability, het loopbaanaanpassingsvermogen en de mobiliteit van de medewerkers van Ons Huis.

Werknemers

Volgens de theorie (hoofdstuk 2) zijn werknemers verantwoordelijk voor hun eigen functioneren, de eigen loopbaan en de eigen ontwikkeling. Zij moeten initiatieven willen nemen en hun competenties en vaardigheden kunnen verbeteren om zowel intern als extern inzetbaar te zijn. Oudere werknemers moeten zich hiertoe net zo blijven ontwikkelen als jongere werknemers.

Het onderzoek wijst uit dat er bij Ons Huis geen speciale groepen werknemers zijn (ook niet wat leeftijd betreft) waarbij een hogere of juist lagere mate van employability, loopbaanaanpassingsvermogen of mobiliteit is waargenomen dan bij andere groepen werknemers. Uitzondering hierop is het soort dienstverband; bij medewerkers met een tijdelijk dienstverband is wel degelijk sprake van een hogere mobiliteit dan bij medewerkers met een vast dienstverband. Dit is logisch te noemen, omdat tijdelijke medewerkers er rekening mee houden dat zij mogelijk binnen afzienbare tijd geen werk meer hebben. Verrassend is dan weer dat bij hen geen sprake is van hogere scores op de vier c's van loopbaanaanpassingsvermogen, namelijk concern, control, curiosity en confidence.

De medewerkers achten hun vermogen om zich aan te passen aan veranderingen en ontwikkelingen op het gebied van hun loopbaan meer dan gemiddeld (goed). Zowel hun betrokkenheid, zelfsturing, nieuwsgierigheid als zelfvertrouwen is goed.

De algemene mate van employability van de medewerkers is iets minder dan het loopbaanaanpassingsvermogen, maar wel ruim voldoende. De medewerkers zijn van mening dat zij zich kunnen én willen ontwikkelen om hun in- en externe inzetbaarheid te vergroten. Zij ondernemen daarnaast voldoende actie om zich te ontwikkelen; de activiteiten zijn vooral gericht op het actief deelnemen aan een projectgroep of externe workshops en het aangeven dat zij een werkgerelateerde opleiding/training willen volgen.

De mobiliteit van de medewerkers van Ons Huis is matig te noemen. De interne mobiliteit scoort weliswaar iets meer dan voldoende, maar medewerkers hebben geen behoefte om uit te stromen. Zij willen alleen intern van functie of baan veranderen; ze zijn wel zeer bereid elders kennis en ervaring op te doen om bij Ons Huis in te zetten. Er zijn geen echt belemmerende factoren geconstateerd voor het zoeken naar en krijgen van een andere functie binnen Ons Huis of een baan elders.

Gebleken is dat de employability van de medewerkers enigszins omhoog (of omlaag) gaat als het loopbaanaanpassingsvermogen omhoog (of omlaag) gaat, en andersom. Employability van de medewerkers wordt dus voor een klein deel verklaard door hun loopbaanaanpassingsvermogen. Een dergelijke samenhang is niet geconstateerd tussen (de mate van) loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit of employability en mobiliteit. Dit in tegenstelling tot het gestelde in paragraaf 2.4. (onderlinge verhoudingen).

Werkgever

De literatuur (hoofdstuk 2) heeft laten zien dat de werkgever het de werknemers (in alle leeftijden) makkelijker moet maken zich te ontwikkelen, zodat hij hun capaciteiten zoveel mogelijk kan benutten. Naast dit faciliteren moet hij hen ook stimuleren en activeren in het zelf verantwoordelijk zijn voor de eigen ontwikkeling en loopbaan, en dus aanmoedigen om in beweging te komen.

Het onderzoek wijst ook uit dat er geen verband bestaat tussen de vijf afzonderlijke middelen die de organisatie ter beschikking staan en de mate waarin medewerkers zichzelf ontwikkelen, de mate van hun loopbaanaanpassingsvermogen en de mate van hun mobiliteit. Drie middelen worden regelmatig (dus niet vaak of zeer vaak) ingezet; twee van de drie middelen (het bespreken van loopbaanmogelijkheden en het bieden van mogelijkheden om tijdelijk in- of extern in andere functies mee te kijken/werken) worden zelfs vrijwel nooit gebruikt. Ons Huis zal dus (ook) andere maatregelen moeten nemen als zij wil bijdragen aan de ontwikkeling en beweging van medewerkers en het besef van de eigen verantwoordelijkheid die laatstgenoemden hierin hebben.

De literatuur (paragraaf 2.5. en 2.6.) geeft voldoende aanzet om nader in te gaan op wat de organisatie (meer) kan doen om het gedrag van de medewerkers in alle leeftijden met betrekking tot hun inzetbaarheid te bevorderen, zoals een effectief employability-beleid, het verbeteren van diverse personeelsinstrumenten (bijvoorbeeld opleiding & ontwikkeling en de gesprekkencyclus) en inzetten op de gewenste leiderschapsstijl (people management).

In hoofdstuk 6 (aanbevelingen) wordt nader ingegaan op wat Ons Huis concreet kan doen om de medewerkers te stimuleren en te activeren om zich te ontwikkelen.

5.1.3. Antwoord op de centrale vraagstelling

De medewerker is van mening dat hij een goed loopbaanaanpassingsvermogen heeft en zich ruim voldoende kan en wil ontwikkelen om vooral intern inzetbaar te zijn. Zo is hij het afgelopen jaar actief deelnemer van een projectgroep geweest, naar een of meer externe workshops geweest en heeft hij aangegeven een werkgerelateerde opleiding/training te willen volgen. De medewerker is niet gericht op inzetbaarheid buiten de organisatie.

Hoewel de resultaten dus niet onvoldoende zijn en de medewerkers van zichzelf vinden dat zij best employable zijn en voldoende actie ondernemen om zich te ontwikkelen, is het opvallend dat zij juist in

deze tijd niet méér verantwoordelijkheid nemen en méér initiatief laten zien.

Ons Huis ondersteunt de medewerker door drie van de vijf middelen die zij kan gebruiken regelmatig in te zetten, maar twee nagenoeg nooit. Ons Huis moet echter juist in deze tijd de werknemers veel meer stimuleren en activeren om zelf verantwoordelijkheid te nemen om zich te ontwikkelen en in beweging te komen. Voor de leidinggevendenden is hier een belangrijke rol weggelegd.

5.1.4. Verwachtingen

In paragraaf 2.9. zijn verwachtingen aan de orde gekomen met betrekking tot het onderzoek. De verwachting dat de medewerkers niet *extreem veel* activiteiten (willen) ondernemen om zichzelf te ontwikkelen of in beweging te komen om een andere functie binnen Ons Huis of een baan elders te verkrijgen, is uitgekomen. Het onderzoek wijst uit dat de mate van employability weliswaar ruim voldoende is (niet uitzonderlijk hoog), maar de mate van (met name externe) mobiliteit niet.

De verwachting dat dit vooral voor medewerkers vanaf 45 jaar zou gelden, is niet bevestigd door het onderzoek. Hier moet de kanttekening bij gemaakt worden dat het aantal respondenten dat daadwerkelijk de leef-tijd heeft ingevuld slechts 24 is (van de 30), waarvan 10 de groep jonger dan 45 jaar vertegenwoordigen en 14 (het merendeel) de groep 45 jaar en ouder. Dit zijn enerzijds zeer kleine subgroepen en daar-door mogelijk niet echt representatief voor de populatie van 57 personen; anderzijds is de verhouding niet bijzonder afwijkend van het gehele personeel, want daarvan is ook het merendeel 45 jaar of ouder.

Een mogelijkheid was dat - nu de organisatie zich in een transitie bevindt - medewerkers (ook de ouderen) zich meer met hun eigen toekomst en loopbaan bezighouden en actiever zijn dan verwacht en dan op dit moment binnen de organisatie zichtbaar is. Dit is niet waar gebleken.

Van het deel van de leidinggevendenden dat in de plannen voor de nieuwe organisatiestructuur een andere rol krijgt, werd gedacht dat zij wel actief zouden zijn. Dit is niet vast te stellen. Er is geen verschil geconstateerd in de mate van employability, loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit tussen leidinggevendenden en niet-leidinggevendenden, maar niet bekend is welk deel van de leidinggevendenden die meededen aan het onderzoek, een andere rol krijgt. In de vragenlijst had hierover een vraag moeten worden opgenomen voor de leidinggevendenden ("Gaat je rol veranderen?").

Tevens bestond het vermoeden dat vooral een (negatieve) verandering in inkomen en arbeidsvoorwaarden, de economische situatie en werkgelegenheid, alsmede de baan zekerheid bij Ons Huis medewerkers ervan weerhoudt naar een andere functie of baan uit te kijken. Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers deze factoren slechts als een beetje belemmerend ervaren.

Omdat het aanpassingsvermogen volgens de literatuur samenhangt met employability en mobiliteit, werd ingeschat dat het loopbaanaanpassingsvermogen van de medewerkers niet hoog is. Met name de scores op de verantwoordelijkheid die zij nemen voor hun eigen daden (concern) en het nieuwsgierig zijn naar nieuwe mogelijkheden (curiosity) zouden laag zijn. Dit is niet bevestigd door het onderzoek. De medewerkers vinden dat zij een goed loopbaanaanpassingsvermogen hebben en scoren goed op alle vier de onderdelen, waaronder concern en curiosity.

5.2. Evaluatie van de resultaten (methodologisch)

5.2.1. Populatie en respons

De populatie bestaat uit 57 personen. Daarvan hebben 30 personen (respondenten) de vragenlijst ingevuld. Het responspercentage is hiermee 53%, dat is meer dan de helft van de populatie en daarmee generaliseerbaar naar de gehele populatie. Dit laatste wordt bevestigd door frequentieonderzoek van de persoonsgegevens; de respondenten vormen een representatieve afspiegeling van het gehele personeel.

5.2.2. Betrouwbaarheid

Het kan zijn dat sprake is geweest van sociaal wenselijke antwoorden. Mogelijk zorgt de organisatieverandering die nu plaatsvindt ervoor dat men wil laten zien mee te willen en mee te kunnen in de nieuwe organisatie. Voorbeeld hiervan is het feit dat er eigenlijk geen belemmerende factoren zijn om naar een andere baan op zoek te gaan.

Angst om ontslagen te worden, kan meespelen. Het kan ook zijn dat frustratie een rol speelt en de medewerker graag wil laten zien dat hij wel wil, maar dat de organisatie niet meewerkt. Dit kan bijvoorbeeld de lage tot gemiddelde scores verklaren op de vragen over de middelen die de organisatie biedt.

Het Hawthorne-effect kan ook een rol spelen: het onderzoek zelf draagt mogelijk al bij aan een positiever onderzoeksresultaat (Verhoeven, 2011).

Het eerste item van de schaal Proactiviteit ("Afgelopen jaar heb ik aangegeven een andere functie binnen de organisatie te ambiëren") is op enig moment omgezet naar: "Afgelopen jaar ben ik van functie veranderd binnen de organisatie". Het gewijzigde item ligt meer op nominaal niveau dan op ordinaal niveau (de vraag is eerder geschikt om met ja of nee te beantwoorden dan met een oplopend niveau van 1 t/m 5) en is achteraf geen geschikt item voor deze schaal.

Cronbach's alpha

De betrouwbaarheid van de samengestelde schaal 'Loopbaanaanpassingsvermogen' is opnieuw bepaald om zeker te weten dat deze goed was, en met een Cronbach's alpha van 0,87 zeer goed te noemen. Na hercodering van item 43 is de betrouwbaarheid van de samengestelde schaal 'Employability' met een Cronbach's alpha van 0,72 goed te noemen. Na hercodering van item 55 is de betrouwbaarheid van de samengestelde schaal 'Mobiliteit' (interne en externe mobiliteit) met een Cronbach's alpha van 0,83 zeer goed te noemen.

De output in SPSS van de hier beschreven Cronbach's alpha's is terug te vinden in bijlage 4.

5.2.3. Gebruikte samenhangtoets

Als samenhangtoets is Spearman's rangcorrelatietoets gebruikt in plaats van Pearson's omdat sprake is van een kleine steekproef ($n \leq 30$) en soms redelijk extreme scores (bijvoorbeeld op de vragen over de middelen die de organisatie inzet).

5.3. Discussie

Achteraf was het beter geweest niet naar de exacte leeftijd van de deelnemers aan het onderzoek te vragen. Een vijfde deel van de respondenten heeft deze namelijk niet ingevuld. Reden hiervoor kan zijn dat hun identiteit te achterhalen is aan de hand van hun leeftijd, omdat bepaalde leeftijden (zowel onder jongeren als onder ouderen) eenmalig of zeer weinig voorkomen onder het gehele personeel. Het was beter geweest om naar de leeftijdscategorie te vragen, en omdat zich in de leeftijdscategorie 15-24 jaar bijvoorbeeld slechts één vrouwelijke medewerker bevindt en in de categorie 25-34 jaar slechts twee mannelijke medewerkers, had dit een splitsing in t/m 44 jaar en vanaf 45 jaar moeten zijn.

Vooraf in deel 2 van de vragenlijst, items die gericht zijn op het loopbaanaanpassingsvermogen (CAAS), wordt ervan uitgegaan dat medewerkers over bepaalde zelfkennis beschikken. Hoe reëel dat voor iedereen is, kan in twijfel worden getrokken.

Opvallend is dat geen van de respondenten alleen VMBO-onderwijs (voorheen lbo, vbo en mavo) heeft genoten, terwijl deze medewerkers er wel zijn bij Ons Huis. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zij zich niet met loopbaanontwikkeling bezighouden, maar het kan ook zijn dat de enquête teveel gericht is geweest op medewerkers met een ander opleidingsniveau (en daarom niet ingevuld/ingeleverd door medewerkers met VMBO-niveau. Een laatste mogelijkheid is dat medewerkers met een VMBO-vooropleiding zichzelf inmiddels op MBO-niveau inschatten en dat hebben aangegeven.

Misschien is bij vrouwen sprake van een hogere employability dan bij mannen, want er is bijna sprake van een significant verschil ($p=0,066$; van significantie is sprake als $p < 0,05$). Bij een eventueel vervolgonderzoek met een groter aantal respondenten (30 is vrij weinig) kan hier mogelijk wel een significant verschil bestaan.

Het binden en boeien van medewerkers om ze voor de organisatie te behouden en beter inzetbaar te maken (paragraaf 2.6., rol van de werkgever) lijkt haaks te staan op de wens om de medewerkers te stimuleren in beweging te komen om ook extern beter inzetbaar te zijn. Het gevaar bestaat dat de "goede" medewerkers uitstromen en de slechte blijven zitten, iets wat de productiviteit van de organisatie niet ten goede komt. Volgens Jan Jansen (2015), algemeen directeur van een middelgrote organisatie met veel ervaring op het gebied van reorganisaties, heb je echter bij vertrek van een goede medewerker altijd de mogelijkheid weer een goede aan te nemen, en is "goed" meestal maar een tijdje goed.

In de vragenlijst is - in verband met de privacy (herleidbaarheid) - geen vraag opgenomen over hoe lang medewerkers al in dienst zijn bij Ons Huis. Toch was het interessant geweest te weten of de duur van het dienstverband invloed heeft op de mate van employability, loopbaanaanpassingsvermogen en/of mobiliteit van de werknemers.

6. Aanbevelingen

Om haar medewerkers meer te stimuleren en te activeren om zich te ontwikkelen en daadwerkelijk breder inzetbaar te zijn (en te blijven), worden in paragraaf 6.1. aanbevelingen gedaan wat betreft interventies die Ons Huis kan toepassen. De aanbevelingen die in paragraaf 6.1.1. tot en met 6.1.5. worden genoemd betreffen een vooral traditionele mix van interventies, waarvan met name de leiderschapsstijl aandacht verdient. In paragraaf 6.1.6. komen minder gebruikelijke onderwerpen aan de orde; Ons Huis wordt aangeraden ook deze paragraaf met voorrang ter harte te nemen.

Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek zijn opgenomen in paragraaf 6.2.

Paragraaf 6.3. bestaat uit het implementatieplan voor de organisatie; in het implementatieplan is per onderdeel ook een schatting van de kosten opgenomen.

Alle genoemde aanbevelingen om employability van de medewerkers te vergroten, staan of vallen met de steun van het management. Het management moet de plannen (uit)dragen en daarover helder communiceren. Dat iedereen druk is en de organisatie zich in transitie bevindt, mag geen beletsel zijn. Juist nu moet Ons Huis doorpakken en investeren in optimaal inzetbare medewerkers.

6.1. Aanbevolen interventies

6.1.1. Employability-beleid

Allereerst wordt geadviseerd een employability-beleid op te stellen dat deel uitmaakt van het strategisch beleid en daarmee bevordert dat werknemers hun employability vergroten. Medewerkers van Ons Huis denken wel dat zij voldoende employable zijn, maar met actieve steun van de organisatie kunnen zij zich meer verantwoordelijk voelen voor de eigen ontwikkeling en hierin meer initiatieven tonen.

Volgens Overbeek (2003) is de basis van succesvol employability-beleid een heldere visie op employability. In deze visie moet staan wat Ons Huis onder employability(-beleid) verstaat, wat de aanleiding is waarom werknemers hun employability moeten vergroten, maar ook wat de organisatie hiermee wil bereiken. Daarnaast moeten alle onderdelen van het bedrijfsbeleid (financieel, commercieel, communicatie, personeelsbeleid) in onderlinge samenhang bevorderen dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling en loopbaan. Er moeten afspraken gemaakt worden over door de medewerkers te behalen resultaten, de kaders waarbinnen zij hieraan kunnen werken en de middelen die zij hiervoor krijgen. De organisatie moet de medewerkers stimuleren, faciliteren en in hen investeren, en duidelijk zijn over hun perspectief binnen de organisatie. Tot slot moet het personeelsbeleid concrete en samenhangende faciliteiten bieden aan medewerkers, leidinggevend en management om de employability van de medewerkers te kunnen vergroten (Overbeek, 2003).

De MT-leden van Ons Huis zullen gezamenlijk als project het employability-beleid moeten opstellen, uitdragen en uitvoeren. Vanuit het MT zal een projectleider aangewezen moeten worden die de kar trekt; de senior HR-adviseur moet nauw betrokken worden bij het project (en uiteindelijk het personeelsbeleid maken/aanpassen).

6.1.2. Opleiding en ontwikkeling

Opleidingsbeleid

Het opleidingsbeleid moet opnieuw onder de loep genomen worden. In een opleidingsbeleidsplan moet aangegeven worden hoe de organisatie, nu en in de toekomst, door middel van alleen gerichte opleidingen het personeel van de gewenste kennis en vaardigheden voorziet. Hierbij dient dus terdege rekening gehouden te worden met de strategische doelstellingen van Ons Huis en met het voornemen daarmee ook de employability van de medewerkers te optimaliseren.

In een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) moet duidelijk worden opgenomen wat de medewerker op welke termijn gaat doen om zich te ontwikkelen, welke kennis en vaardigheden hij daarmee hoopt te bereiken, wat hij daarvoor nodig heeft (tijd, geld, materialen, begeleiding, etc.) en welke loopbaanmogelijkheden hij hierdoor mogelijk krijgt.

Mogelijkheden cao

Er moet meer gebruikgemaakt worden van de mogelijkheden die vanuit de cao worden aangereikt wat betreft opleiding en ontwikkeling. Medewerkers moeten worden gestimuleerd om een relevante opleiding te gaan volgen waarvoor het loopbaanontwikkelingsbudget kan worden ingezet. Dit budget moet zo min mogelijk voor het kopen van extra verlofuren door 55-plussers worden gebruikt.

Daarnaast dient veel meer gebruikgemaakt te worden van de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden die FLOW biedt. Dit Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties wordt immers betaald door in de cao verplicht gestelde geldelijke bijdragen van werkgevers en werknemers in de corporatiebranche, en biedt specifieke ondersteuning aan woningcorporaties.

Samenwerking met andere corporaties

Op het gebied van opleiding en ontwikkeling kan samenwerking worden gezocht met andere corporaties in de eigen of aangrenzende regio. Te denken valt aan collectieve inkoop van opleidingsplaatsen en incompany-trainingen en/of het geven van trainingen door een van de corporaties. Mogelijk is een en ander vanuit een regionaal samenwerkingsverband of via FLOW te regelen.

De senior HR-adviseur is de aangewezen persoon die, in onderling overleg met de directeur-bestuurder en de managers, het opleidingsbeleid gaat herschrijven, voorstellen doet vanuit de mogelijkheden die de cao biedt en andere corporaties betreft bij de plannen om gezamenlijk in te kopen en/of trainingen zelf te geven.

6.1.3. Gesprekkencyclus

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat de leidinggevenden wel regelmatig (middelste score op schaal van vijf) informeren naar de opleidings- en ontwikkelingswensen, maar vrijwel nooit de loopbaanmogelijkheden met de medewerkers bespreken.

De leidinggevenden dienen in elk planningsgesprek met de medewerker (verplicht) afspraken te maken die gericht zijn op de ontwikkeling van de medewerker en op diens toekomstmogelijkheden en wensen. Dit kan uitmonden in een POP (zie 6.1.2.), maar het kan ook leiden tot een stageafpraak of een geheel ander plan om de ontwikkeling van de medewerker te beïnvloeden. In het voortgangsgesprek moet hier serieus op teruggekomen worden en medewerkers moeten erop aangesproken worden als de bereikte resultaten onvoldoende zijn. In het beoordelingsgesprek moet de medewerker beoordeeld worden op de realisatie van zijn (plannen tot) ontwikkeling. Op deze wijze wordt ontwikkeling onderdeel van de RGW (resultaat gericht werken) cyclus.

In het planningsgesprek van het hoofd/de coördinator met zijn manager, de manager met de directeur-bestuurder (en laatstgenoemde met de Raad van Commissarissen) zullen afspraken rondom HRM-verantwoordelijkheden vastgelegd moeten worden, bijvoorbeeld een verdere verplichte toename van POP-gesprekken (van 50 naar 75% in 2016). In het voortgangsgesprek moet de leidinggevende hierop aangesproken worden en vervolgens moet hij hier ook op beoordeeld worden: heeft hij zijn medewerkers gestimuleerd zich te ontwikkelen, elders werkervaring op te doen? Volgen de medewerkers opleidingen en cursussen (en met wat voor doel)? Houdt de leidinggevende, naast de cyclus van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken, ook POP-gesprekken en loopbaangesprekken met zijn medewerkers?

De (inhoud van de) gesprekkencyclus zal door de senior HR-adviseur nader onder de loep genomen moeten worden. Betrokkene dient aanpassings- of verandervoorstellen aan de directeur-bestuurder/het MT voor te leggen.

6.1.4. Leiderschapsstijl

Literatuuronderzoek (paragraaf 2.6.) leert dat vooral de people manager de medewerkers zich medeverantwoordelijk kan laten voelen voor de organisatie en voor hun eigen ontwikkeling. Hij weet hen te enthousiasmeren, koppelt opleiden aan de werkplek en de behoeften van de medewerker, stelt met hem een POP op, zoekt samen met hem een leertraject uit of coacht hem bij zijn ontwikkeling. Gezien de overall resultaten van het onderzoek ligt er voor leidinggevenden nog een schone taak.

Als de leiderschapsstijl nog niet bekend is door bijvoorbeeld assessments die hebben plaatsgevonden, moet eerst onderzocht worden welke leiderschapsstijl de leidinggevenden (coördinator, hoofd, manager, directeur-bestuurder) hebben. In hoeverre is sprake van people management en kan de leidinggevende zijn mensen stimuleren, motiveren en ondersteunen in het proces van hun (zelf)ontwikkeling? De gewenste leiderschapsstijl moet zoveel mogelijk al in de genen van de persoon zelf zitten. Als dat niet het geval is, is afscheid nemen de enige optie. Indien nodig kunnen leidinggevenden deelnemen aan een gerichte leiderschapstraining, maar als vooraf al vastgesteld wordt dat zij zich niet kunnen vinden in de vereiste leiderschapsstijl, kan het dienstverband beter niet voortgezet worden. Dit geldt ook voor leidinggevenden die wel bereid zijn hun leiderschapsstijl aan te passen, en daar wellicht ook een training voor volgen, maar waarvan later

blijkt dat zij hiertoe toch niet in staat zijn. Het belonen van de gewenste leiderschapsstijl wordt overigens afgeraden, omdat dit averechts kan werken; het gewenste gedrag is dan namelijk mogelijk slechts van korte duur.

Een goede manager moet voldoende tijd kunnen steken in het investeren in - en motiveren en stimuleren van zijn medewerkers. Het is daarom belangrijk dat deze tijd door de organisatie ook gegeven wordt. Indien sprake is van hoge werkdruk, waardoor leidinggevend in de knel komen op het gebied van aandacht voor de medewerkers, moet serieus kritisch gekeken worden naar het stellen van prioriteiten in het werk en/of een andere werkverdeling. Dit dient in de gesprekkencyclus aan de orde te komen.

In de functiebeschrijvingen van leidinggevend in zal de leiderschapsstijl opgenomen moeten worden, zodat hierop geselecteerd, beoordeeld en gestuurd kan worden (zie ook 6.1.3.). Een actie bij uitsteking voor de senior HR-adviseur.

Voor het bepalen van de leiderschapsstijl zijn speciale competentie- en persoonlijkheidstesten ontwikkeld die door de senior HR-adviseur zelf, een extern bureau of een afstudeerder op het gebied van HRM afgenomen en beoordeeld kunnen worden.

6.1.5. Werving en selectie

Nieuwe leidinggevend in moeten beschikken over de motivatie en de competenties die horen bij de people manager, zoals vermeld in subparagraaf 6.1.4. Het is belangrijk dat deze aspecten (ook) als selectiecriteria opgenomen worden. Een assessment met competentie- en persoonlijkheidstesten is zeker aan te raden. Dit kan aan een extern bureau uitbesteed worden.

Bij instroom van overig nieuw personeel is het verstandig (mede) te kijken naar kandidaten die op meerdere gebieden werkervaring hebben opgedaan, zichzelf ontwikkelen, aan bijscholing doen en/of activiteiten ondernemen die de algemene inzetbaarheid vergroten. Deze inzetbaarheid is van belang voor (de effectiviteit van) de organisatie, maar kan ook motiverend en stimulerend werken op de zittende collega's.

Zowel de senior HR-adviseur, die het werving- en selectiebeleid hierop aan moet passen, als de leidinggevend in(n) die in de selectiecommissie zitten, dienen hier rekening mee te houden.

6.1.6. Uitbreiden van werkervaring

Literatuuronderzoek (paragraaf 2.4.) heeft geleerd dat mobiliteit een geschikt middel is om werknemers inzetbaar te houden en flexibiliteit te creëren. Uit het vragenlijstonderzoek blijkt dat de medewerkers graag de kans benutten om nieuwe werkervaring op te doen als de organisatie hen die kans geeft. Ook geven zij aan zeer bereid te zijn om elders kennis en ervaring op te doen om bij Ons Huis in te zetten. Omdat de mate van mobiliteit onder de medewerkers zo gering is gebleken, liggen hier kansen voor de organisatie om ervaringsconcentratie (zie paragraaf 2.3.2.) tegen te gaan en een breder inzetbaar personeelsbestand te krijgen. Ons Huis wordt dan ook aangeraden hier actief mee aan de slag te gaan. Gedacht kan worden aan de volgende mogelijkheden.

Stages

Geïnterviewd dient te worden welke mogelijkheden er gecreëerd kunnen worden voor medewerkers om binnen Ons Huis mee te kijken in andere functies. De interesse in - en het begrip voor elkaars werk is, naast de kans om nieuwe werkervaring op te doen, van bijkomende meerwaarde voor de organisatie.

Er kan een stageplan voor *interne stage* geschreven worden waarin de afdelingen worden vermeld waar stage gelopen kan worden, met vermelding van de functie, inhoud van de functie, naam van de stagebegeleider, duur en het doel.

Het is belangrijk ook bij andere corporaties of bij andere bedrijven te informeren naar de stagemogelijkheden en uitwisseling van stagiairs. Met die bedrijven kunnen afspraken schriftelijk worden vastgelegd in een stageplan voor *externe stage*.

Een coördinator of projectleider kan zowel voor interne als voor externe stages vraag en aanbod bij elkaar brengen.

Job rotation

Het tijdelijk of definitief *intern* van functie of werkplek wisselen (job rotation) verdient serieuze aandacht. Het maakt de organisatie slagvaardiger, want de medewerkers doen meer kennis en ervaring op en zijn daardoor flexibeler inzetbaar. Ook hier is de interesse in - en het begrip voor elkaars werk van bijkomende meerwaarde voor medewerker en organisatie.

Er kan een job rotation bank opgezet worden waarvoor mensen zich kunnen aanmelden, met een projectcoördinator of projectleider vanuit eigen geledingen.

Als Ons Huis een stap verder durft te gaan, kan *externe* job rotation een mooie interventie zijn. Van belang is dat deze minder in gebruik zijnde vorm van uitbreiding van werkervaring vanuit het management aangemoedigd en gewaardeerd wordt. Met medewerkers van andere corporaties (of andere bedrijven) kan tijdelijk en eventueel uiteindelijk voor onbepaalde tijd van functie worden gewisseld. Op deze wijze profiteren beide bedrijven van aanvullende kennis en expertise; de medewerker zelf doet extra werkervaring op die hem beter inzetbaar maakt.

Uitwisseling met andere corporaties/bedrijven

In een samenwerkingsverband met andere regionale woningcorporaties (en eventueel overige bedrijven) kan uitwisseling van vacatures en stageplaatsen plaatsvinden. Tevens kan uitleen/plaatsing van medewerkers op detacheringsbasis gerealiseerd worden bij piekbelasting of vervangingsvraagstukken. Dit kan ook gecombineerd worden met de mogelijkheid om de loopbaanontwikkeling van de corporatiemedewerkers te faciliteren. In dat geval is sprake van een mobiliteitscentrum. Ook hier weer is een projectcoördinator of projectleider belangrijk. Door afspraken te maken wat betreft de mogelijkheid om desgewenst binnen een bepaalde tijd terug te keren in de eigen functie (terugkeergarantie), wordt een belangrijke drempel bij de werknemers weggenomen en durven zij eerder in beweging te komen en daarmee hun werkervaring uit te breiden.

Het schrijven van stageplannen voor interne en externe stage, het opzetten van een bank voor interne en externe job rotation, alsmede het opzetten/inrichten van een regionaal mobiliteitscentrum zijn geschikte opdrachten voor afstudeerkandidaten HRM, onder begeleiding van de senior HR-adviseur. Hiervoor kan echter ook, al dan niet tijdelijk, een externe HR-adviseur - van bijvoorbeeld een collega-corporatie - ingeschakeld worden. Externe stages, externe job rotation en uitwisseling met andere corporaties/bedrijven kunnen ook onderdeel van het op te zetten Regionaal Samenwerkingsverband Mobiliteit en Inzetbaarheid zijn.

Job carving

Voor medewerkers die echt out of the box kunnen denken, kan job carving een geschikte manier zijn om meer werkervaring op te doen. De medewerker kan aangeven welke specifieke taken hij - al dan niet tijdelijk - aan zijn functie wil toevoegen om daarmee zijn kennis uit te breiden (en welke taken hij eventueel wil/moet afstoten om een evenwichtig werkpakket te behouden).

Hier moet de leidinggevende/de organisatie ook bereid zijn van de geijkte werkmethodes en functieomschrijvingen af te wijken. Als dit de ontwikkeling van medewerkers (en daarmee de bedrijfsvoering) en de slagvaardigheid van de organisatie ten goede komt, why not? Uiteraard moet een en ander (taakomschrijving, duur, beloning, eventueel vooruitzicht op een andere functie) schriftelijk vastgelegd worden en dient evaluatie in de RGW-cyclus plaats te vinden.

6.1.7. Communicatie

In opdracht van de directeur-bestuurder, de managers en de senior HR-adviseur zal de medewerker Communicatie regelmatig op Huisweb moeten berichten over (de successen van) het employability-beleid en alles wat daarmee samenhangt (zie 6.1.2. t/m 6.1.6).

De directeur-bestuurder moet zorgen dat dit een terugkerend onderwerp in MT-vergaderingen en tijdens personeelsbijeenkomsten is.

De directeur-bestuurder en de senior HR-adviseur kunnen andere corporaties informeren over de ingezette interventies bij Ons Huis, en met name over de uitbreiding van werkervaring (6.1.6.) voorstellen doen en afspraken maken.

6.2. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Een vervolgonderzoek naar de verschillen tussen mannen en vrouwen bij Ons Huis leert of vrouwen een hogere employability hebben dan mannen. Er zal dan sprake moeten zijn van een groter aantal respondenten dan 30. Mogelijk is kwalitatief onderzoek hier een geschikte onderzoeksmethode. De resultaten kunnen leiden tot aanbevelingen die seksegericht zijn.

Het onderzoek naar loopbaaninitiatieven (employability, loopbaanaanpassingsvermogen en mobiliteit) van de medewerkers kan over een aantal jaren herhaald worden om te kijken of de interventies van de organisatie de gewenste invloed hebben gehad.

Beide onderzoeken zijn geschikt om door een student te laten uitvoeren als onderdeel van zijn stage of als afstudeeropdracht.

6.3. Implementatieplan

Aanbeveling	Instrument	Omschrijving	Uitvoering	Start- en einddatum	Kosten
1. Employability-beleid	Employability-beleid opstellen als onderdeel van strategisch beleid	- Heldere visie op employability verwoorden. - Alle onderdelen van het bedrijfsbeleid (financieel, commercieel, communicatie, personeelsbeleid) betrekken bij employability. - Afspraken maken over te behalen resultaten van medewerkers, kaders, middelen. - Wijze van stimuleren, faciliteren en investeren vastleggen.	- Gezamenlijk MT en sr. HR-adviseur. - Eén MT-lid als projectleider.	Van 01-01-2016 tot 31-01-2016	• Loonkosten/tijd
	Personeelsbeleid aanpassen	Concrete en samenhangende faciliteiten bieden aan medewerkers, leidinggevenden en management, gericht op het vergroten van de employability.	Sr. HR-adviseur	Van 01-02-2016 tot 30-06-2016	Loonkosten/tijd
2. Opleiding en ontwikkeling	Actualisatie/aanpassing van opleidingsbeleid	- Wat is nodig om te voorzien in de gewenste kennis en vaardigheden van medewerkers. - Rekening houdend met strategische doelen. - Rekening houdend met verhogen van employability van medewerkers.	Sr. HR-adviseur	Van 01-02-2016 tot 30-06-2016	Loonkosten/tijd
	Mogelijkheden in cao gebruiken	- Gebruik loopbaanontwikkelingsbudget voor opleidingen stimuleren. - Gebruikmaken van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden van FLOW.	- Sr. HR-adviseur - Leidinggevenden	Van 01-03-2016 tot 30-06-2017	- Loonkosten/tijd € 1.750 per persoon (€ 100.000 totaal)
	Samenwerking met andere corporaties	- Collectieve inkoop van opleidingsplaatsen. - Samen inkopen van incompany trainingen. - Eventueel in op te zetten regionaal samenwerkingsverband.	- Directeur-bestuurder - Sr. HR-adviseur		
3. Gespreks-cyclus	Plannings-, voortgangs- en beoordelings-gesprekken (RGW)	- Ontwikkeling medewerker als doelstelling opnemen. - Verdere verplichte toename van POP-gesprekken (van 50 naar 75% in 2016). - Gewenste leiderschapsstijl als doelstelling opnemen.	Sr. HR-adviseur i.o.m. MT	Van 01-01-2016 tot 30-06-2016	Loonkosten/tijd
4. Leider-schapsstijl	Functiebeschrijvingen	Functiebeschrijvingen leidinggevende functies aanpassen op gewenste stijl.	Sr. HR-adviseur	Van 01-01-2016 tot 31-01-2016	Loonkosten/tijd
	Onderzoek	Leiderschapsstijl (laten) vaststellen.	Sr. HR-adviseur, afstudeerstudent of extern bureau	Van 01-02-2016 tot 31-03-2016	Afhankelijk van uitvoerende partij
	Training	Leiderschapstraining, gericht op gewenste stijl.	Externe trainer	Van 01-05-2016 tot 31-07-2016	€ 1.000 per persoon
	Vaststellingsovereenkomst	Afscheid nemen van leidinggevenden die hun stijl niet kunnen of willen aanpassen.	- Sr. HR-adviseur - Directeur-bestuurder	Uiterlijk in 2017	- Loonkosten/tijd - Sociaal plan

Aanbeveling	Instrument	Omschrijving	Uitvoering	Start- en einddatum	Kosten
5. Werving en selectie	Werving en selectiebeleid maken/aanpassen	Selectiecriteria aanpassen wat betreft: • gewenste leiderschapsstijl (motivatie en competenties) • gewenste employability en inzetbaarheid van medewerker.	Sr. HR-adviseur	Van 01-02-2016 tot 30-06-2016	Loonkosten/tijd
	Assessment	Bij leidinggevende functie competentie- en persoonlijkheidstesten laten afnemen, gericht op gewenste leiderschapsstijl.	Extern bureau	Wanneer van toepassing	Ca. € 1.500 per assessment
6. Uitbreiden van werkervaring	Stages	• plan voor interne stage (op eigen afdeling en op andere afdeling) • plan voor externe stage (bij andere corporaties of bedrijven).	• Afstudeerder • Sr. HR-adviseur • Externe HR-adviseur	Van 01-01-2016 tot 30-06-2016	Loonkosten/tijd
	Job rotation	• opzetten job rotation bank intern • opzetten job rotation bank extern.			
	Uitwisseling met andere corporaties/bedrijven	Samenwerkingsverband/mobiliteitscentrum opzetten t.b.v. vacatures, uitleen, detachering, externe stages en loopbaanontwikkeling (en eventueel externe job rotation).			
	Job carving	• bij medewerkers inventariseren wie welke specifieke taken aan zijn functie wil toevoegen (en welke taken hij eventueel wil afstoten om een evenwichtig werkpakket te behouden) • schriftelijk vastleggen.	• Leidinggevende • Sr. HR-adviseur	Vanaf 01-01-2016	Loonkosten/tijd
7. Communicatie	Interne informatievoorziening	Employability als regelmatig terugkerend onderwerp in MT-vergaderingen, tijdens personeelsbijeenkomsten en op Huisweb.	• Medewerker communicatie • Directeur-bestuurder • Sr. HR-adviseur	Vanaf 01-01-2016	Loonkosten/tijd
	Externe communicatie	Andere regionale corporaties informeren over de in te zetten en ingezette interventies bij Ons Huis, met name punt 6: uitbreiding van werkervaring.	• Directeur-bestuurder • Sr. HR-adviseur	Van 01-01-2016 tot 31-12-2016	Loonkosten/tijd

7. Bronnenlijst

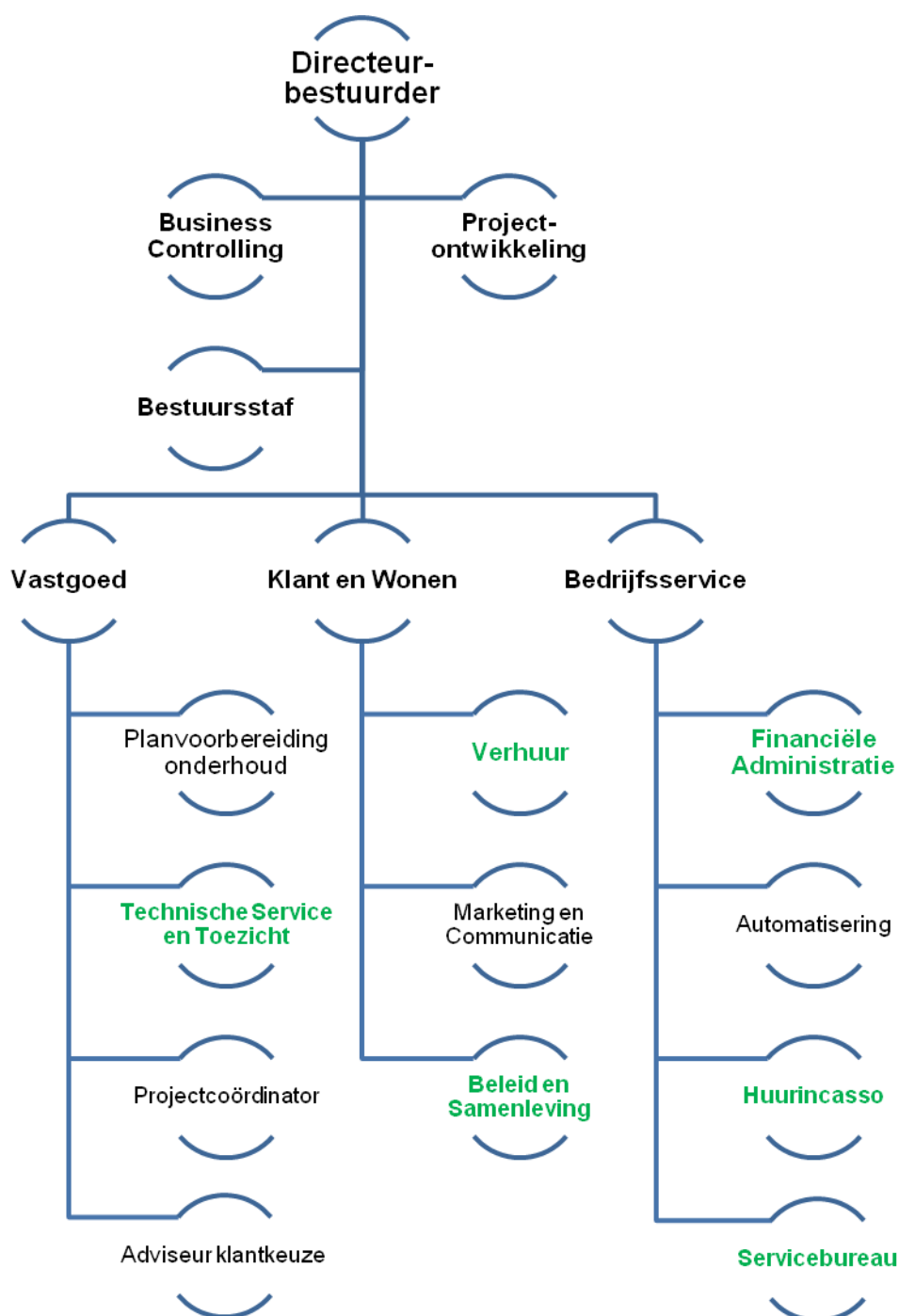
- Aedes.nl (2013). CAO Woondiensten 2013 1 juli 2013 tot en met 1 januari 2014. Opgehaald van <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/arbeidsvoorwaarden/cao-woondiensten-2013/20131028-cao-woondiensten-2013-looptijd-01-07-2013.pdf>
- Aedes.nl (2015a). *Standpunten van Aedes*. Opgehaald van <http://www.aedes.nl/content/elementen/standpunten-aedes.xml>
- Aedes.nl (2015b). *Woningwet; routeplanner*. Opgehaald van http://www.aedes.nl/binaries/downloads/woningwet-in-de-praktijk/20150326-routeplanner-woningwet_aedes_pdfversie.pdf
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201 - 220.
- Baarda, B., De Goede, M. & Van Dijkum, C. (2011). *Statistiek met SPSS*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Bergenhengouwen, G.J. & Mooijman, E.A.M. (2010). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Boelens, L., Hillege, K., Verbaarschot, M. & Westen, G. (2015). Open oog en oor verhoogt mobiliteit. *Personeelbeleid*, 50, 38 - 39.
- Bruel, M. & Colsen, C. (2001). *De geluksfabriek*. Schiedam: Scriptum Books
- De Winne, S., Stynen, D., Gilber, C. & Sels, L. (2008). Is meer personeel in beweging beter? *Gedrag en Organisatie*, 4, 344 - 364.
- Doorewaard, H. en De Nijs, W. (1999). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV
- Erdem, O. & Hoebe, J. (2008). *De arbeidsmarktpositie van werknemers in 2006; een onderzoek naar de verschillen in beloning en mobiliteit tussen groepen werknemers*. Den Haag: Arbeidsinspectie
- Eulink, M. & Woltjer, M. (2014). *Organisatiecultuur Ons Huis Woningstichting; cultuurverandering met OCAI*. Deventer: Saxion Hogeschool
- Forrier, A. & Sells, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), 101 - 124.
- Forrier, A. & Sells, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47 - 73.
- Gasperz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability*. Den Haag: Van Gorcum
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2007). Het rendement van vrijwillige interne en externe mobiliteit. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 23 (2), 130 - 146.
- Ito, J. & Brotheridge, C. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover of both? *Human Resource Management*, 44 (1), 5 - 19.
- Jansen, J. (2015, 27 oktober). Persoonlijke communicatie.
- Keuning, D. & De Lange, R. (2011). *Management; Oriëntatie en inleiding*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Kluijtmans, F. (2001). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv
- Kluijtmans, F. & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 261 - 272.
- Landman, A. (2011). *Bomen als metafoor; uitspraken, quotes, spreuken, spreekwoorden en citaten over bomen voor boomfeestdag op 23 maart 2011*. Opgehaald van <http://www.arendlandman.nl/2011/03/bomen-als-metafoor-uitspraken-quotes-spreuken-spreekwoorden-en-citaten-over-bomen-voor-boomfeestdag-op-23-maart-2011-voorheen-boomplantdag/>
- Leisink, P., Thijssen, J. & Walter, E. (2004). *Langer doorwerken met beleid: de praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: USBO Universiteit Utrecht.
- Metselaar, E.E. & Boom, J.M. (2004). *Handen en voeten aan employability*. Alpen aan den Rijn: Kluwer
- Nauta, A., De Lange, A.H. & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23 (2), 136 - 157.
- Nauta, A. (2013). Strategische personeelsplanning; de luiken openzetten en vooruit kijken. *Personeelbeleid*, 48, 18 - 21.
- O'Connell, D., McNeely, E. & Hall, D. (2008). Unpacking Personal Adaptability at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 248 - 259.
- Ons Huis (2013). *Wonen blijft; beleidsplan Ons Huis 2013-2016*. Apeldoorn: Ons Huis Woningstichting
- Ons Huis (2015). *Jaarverslag 2014*. Apeldoorn: Ons Huis Woningstichting
- Ons Huis Apeldoorn.nl (2015). *Huren hoe werkt dat*. Opgehaald van <https://www.onshuisapeldoorn.nl/Huurwoningen-zoeken/Huren-hoe-werkt-dat/>
- Overbeek, A. (2003). *Employability*. Schoonhoven: Academic Service.
- Paffen, M.J.A. (2013). *Loopbaanmanagement*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet
- Post, J. (2013). Beweging in goede banen. *LoopbaanVisie*, 3, 63 - 67.
- Sanders, E. (2013). *Slimmer zoeken op internet*. Heemstede: Saxion
- Savickas, M.L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career Development and Counseling: putting Theory and Research to Work*, 42 - 70.
- Savickas, M.L. (2011). Vragenlijst CAAS
- Savickas, M.L. & Porfeli, E.J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661 - 673.
- SER.nl (2011). *Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Opgehaald van https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2010_2019/2011/b29668.ashx
- Simon, J. & Post, J. (2006). Ik ben op zoek naar wat nuttig is; aanpassingsvermogen is cruciaal in de moderne loopbaan. *Loopbaan*, 11 (4), 6.
- Smid, N. & Van der Woude, M. (2002). *Coachen op gedrag en resultaat*. Utrecht: PiMedia BV
- Steeners, F.J. (2010). *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*. Leiden: Sidestone Press

- Themakring Duurzaam Loopbaansucces (2015). *Standaardvragenlijst Duurzaam Loopbaansucces*. Deventer: Saxion
- Thijssen, J. (2004). Competentieontwikkeling, employability en lifelong learning. *Tijdschrift voor HRM*, 7 (1), 7 - 23.
- Thijssen, J., Van der Heijden, B. & Rocco, T. (2008). Toward the employability-link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7 (2), 165 - 183.
- Van Dalen, H., Henkens, K. & Schippers, J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: NIDI
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29 - 51.
- Van Dam, K. & Thierry, H. (2000). Mobiliteit in perspectief; een overzicht rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag & Organisatie*, 13, 29 - 50.
- Van Dam, K., Van der Heijden, B. & Schijns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19 (1), 55 - 62.
- Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45 (3), 449 - 476.
- Van der Heijden, B. (2015). Mobiliteit is een voorspeller voor employability. *Personeelbeleid*, 50, 10 - 13.
- Van Herck, H. (z.j.). *Herfst*. Opgehaald van <http://www.cubra.nl/bomen/tekstenoverbomen/gedichten/hennyvanherckgedichten2.htm>
- Van Vianen, A.E.M., Klehe, U.C., Koen, J. & Dries, N. (2012). Career Adapt-Abilities Scale - Netherlands Form: Psychometric Properties and Relationships to Ability, Personality and Regulatory Focus. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 716 - 724.
- Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Opgehaald van <http://www.leuftinkstichting.nl/wp-content/uploads/2012/02/Vitaliteitsmanagement-Je-hoeft-niet-ziek-zijn-om-beter-te-worden-Oratie-prof-Tinka-van-Vuuren.pdf>
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. (2009). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en Organisatie*, 21 (1), 56 - 73.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Zwinkels, W. & Verbree, A. (2010). *Arbeidsmobiliteit bij overheid en onderwijs: een onderzoek naar mobiliteit en motieven voor mobiliteit*. Den Haag: Ministerie BZK

Bijlage 1 Organogram Ons Huis

Onderstaand organogram dateert van november 2014. De afdelingen die in groen zijn weergegeven hebben een hoofd of coördinator (middenkader).



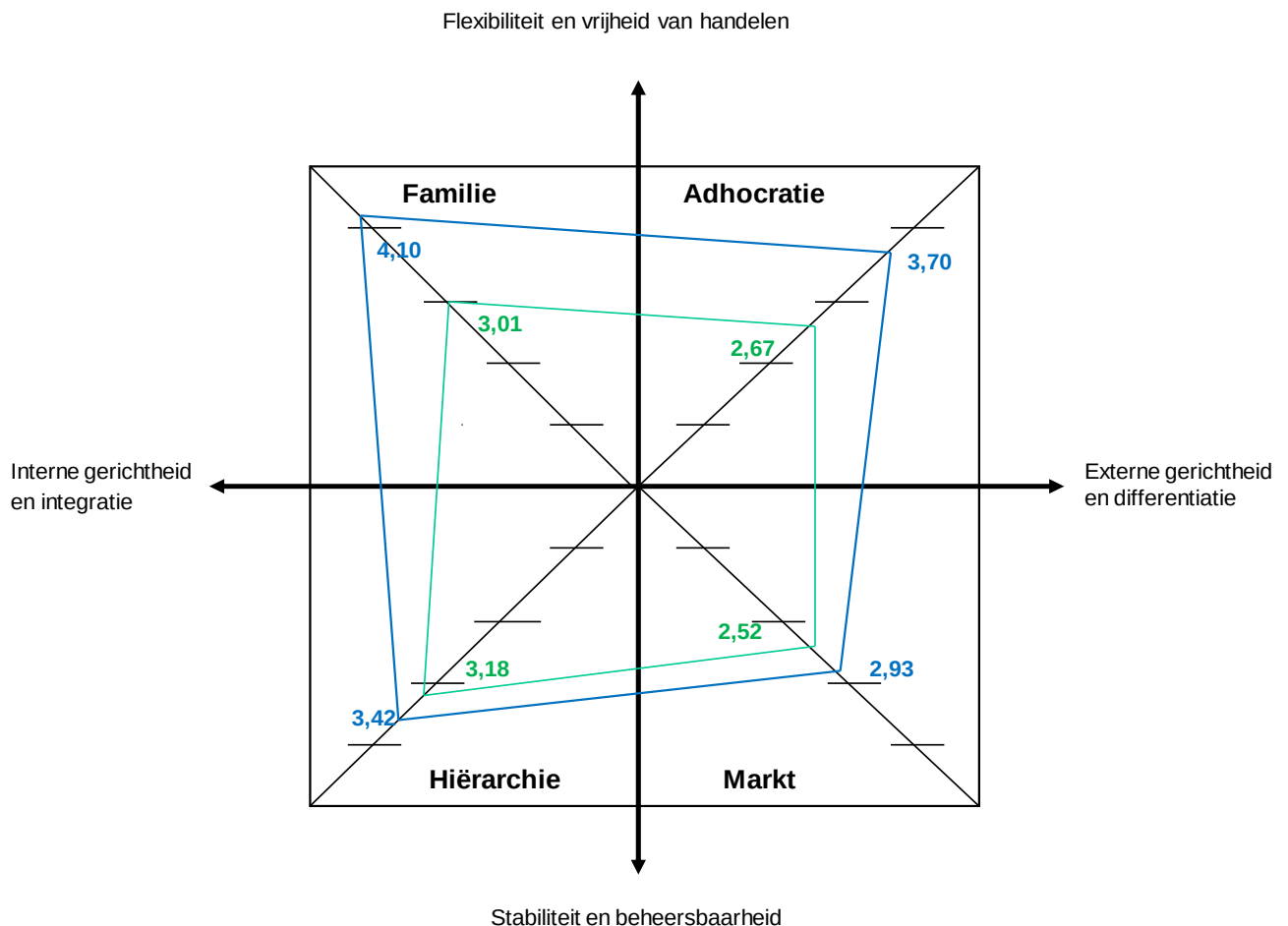
(Mirjam Woltjer, 2014)

Bijlage 2 Cultuurprofiel

De dominante cultuur van Ons Huis werd medio 2014 als een hiërarchie ervaren (groene lijnen). Dit houdt in dat de nadruk ligt op beheersen. De organisatie is mechanistisch ingesteld en wordt strikt volgens vastgelegde procedures geleid. De formele regels bepalen in belangrijke mate wat de medewerkers doen (Eulink & Woltjer, 2014).

De gewenste dominante organisatiecultuur bij Ons Huis was medio 2014 de zogenaamde familiecultuur (blauwe lijnen). Dit houdt in dat meer samenwerking gewenst wordt en een coöperatieve houding van alle medewerkers, zodat iedereen trots is op het bedrijf en naar buiten saamhorigheid uitstraalt. Uit het profiel kan tevens worden afgeleid dat niet alleen de familiecultuur behoorlijk moet toenemen, maar ook de adhocratiecultuur. Dit laatste betekent dat Ons Huis creatiever mag zijn en er meer ondernemingslust en vernieuwende inzichten gewenst geworden.

Cultuurprofiel Ons Huis



Bijlage 3 Vragenlijst loopbaaninitiatieven

Deel 1 – persoonsgegevens

Persoonsgegevens	S.v.p. het juiste antwoord omcirkelen of invullen
1. Wat is je geslacht?	1. man 2. vrouw
2. Wat is je leeftijd?	
3. Wat is jouw hoogst genoten opleiding?	1. VMBO (voorheen lbo, vbo, mavo) 2. MBO 3. HAVO 4. HBO 5. universiteit
4. Heb je een tijdelijk of vast dienstverband?	1. tijdelijk 2. vast
5. Voor hoeveel uur per week heb je een arbeidsovereenkomst?	
6. Heb je op dit moment een leidinggevende positie (geef je als manager, hoofd of coördinator leiding aan andere medewerkers)?	1. ja 2. nee
7. Ben je getrouwd/woon je samen?	1. ja 2. nee
8. Werkt je partner (waarmee je samenleeft) meer of minder dan 20 uur per week?	1. minder dan 20 uur 2. 20 uur of meer 3. niet van toepassing
9. Heb je kinderen te onderhouden?	1. ja 2. nee

Deel 2 – Loopbaanaanpassingsvermogen

Hoe goed ben je in de zaken die hieronder staan beschreven?	1 = helemaal niet goed 2 = niet goed 3 = matig 4 = goed 5 = zeer goed
10. Nadenken over hoe mijn toekomst eruit zal zien	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
11. Realiseren dat de keuzes die ik nu maak, mijn toekomst bepalen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
12. Me voorbereiden op de toekomst	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
13. Bewust worden van de opleiding- en beroepskeuzes die ik moet maken	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
14. Plannen hoe ik mijn doelen ga bereiken	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
15. Bewust bezig zijn met mijn loopbaan	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
16. Optimistisch blijven	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
17. Zelf beslissingen nemen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
18. Verantwoordelijkheid nemen voor mijn daden	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
19. Opkomen voor mijn eigen mening	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
20. Op mezelf rekenen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
21. Doen wat het beste is voor mij	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
22. Mijn omgeving verkennen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
23. Op zoek gaan naar kansen voor persoonlijke ontwikkeling	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
24. Verschillende mogelijkheden onderzoeken voordat ik een keuze maak	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
25. Verschillende manieren zien om dingen te doen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
26. Diep nadenken over vragen waar ik mee zit	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5

Hoe goed ben je in de zaken die hieronder staan beschreven? (vervolg)	1 = helemaal niet goed 2 = niet goed 3 = matig 4 = goed 5 = zeer goed
27. Nieuwsgierig zijn naar nieuwe mogelijkheden	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
28. Taken efficiënt (snel en goed) uitvoeren	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
29. Ervoor zorgen de dingen goed te doen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
30. Nieuwe vaardigheden leren	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
31. Naar beste vermogen werken	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
32. Hindernissen overwinnen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
33. Problemen oplossen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5

Deel 3 – Employability

Geef jouw mening over de volgende stellingen:	1 = zeer oneens 2 = oneens 3 = neutraal 4 = eens 5 = zeer eens
34. Vervallen	
35. Ik kan meer verantwoordelijkheid in mijn werk aan	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
36. Ik leer makkelijk nieuwe vaardigheden aan	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
37. Ik neem zonder problemen taken van een collega over	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
38. Ik ben in staat om mijn competenties te verbeteren en nieuwe competenties te ontwikkelen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
39. Als mij gevraagd wordt andere taken op me te nemen, dan doe ik dat	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
40. Ik ontwikkel mijzelf, zodat ik andere taken of een andere baan kan krijgen binnen mijn organisatie	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5

Geef jouw mening over de volgende stellingen: (vervolg)	1 = zeer oneens 2 = oneens 3 = neutraal 4 = eens 5 = zeer eens
41. Ik neem regelmatig deel aan ontwikkelactiviteiten	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
42. Als de organisatie mij de kans biedt nieuwe werkervaring op te doen, benut ik die	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
43. Als er organisatieveranderingen zijn, blijf ik het liefst in mijn huidige baan	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
44. Afgelopen jaar ben ik van functie veranderd binnen de organisatie	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
45. Ik heb het afgelopen jaar bij mijn leidinggevende aangekaart dat ik meer andere taken/werkzaamheden wil uitoefenen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
46. Afgelopen jaar heb ik aanzienlijk andere taken en werkzaamheden gekregen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
47. Ik heb het afgelopen jaar bij mijn leidinggevende aangegeven dat ik een werkgerelateerde opleiding/training wil volgen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
48. Ik heb afgelopen jaar een opleiding/training gevolgd waarmee mijn kansen op andere taken of een andere functie/baan zijn vergroot	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
49. Afgelopen jaar heb ik activiteiten ondernomen die niet direct van belang zijn voor mijn huidige werk, maar die wel mijn kansen op de arbeidsmarkt vergroten	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
50. Bij mijn leidinggevende heb ik het afgelopen jaar aangegeven dat ik graag bij een projectgroep betrokken wil worden	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
51. Afgelopen jaar ben ik actief deelnemer geweest van een projectgroep	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
52. Afgelopen jaar ben ik naar een of meer externe workshops geweest om mijn vakkennis up to date te houden/uit te breiden	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
53. Ik heb mij dit jaar geabonneerd op diverse vakbladen, nieuwsbrieven en/of alerts met betrekking tot ontwikkelingen op mijn vakgebied	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5

Deel 4 – Mobiliteit

Geef jouw mening over de volgende stellingen:	1 = zeer oneens 2 = oneens 3 = neutraal 4 = eens 5 = zeer eens
54. Ik overweeg te solliciteren op een andere functie binnen Ons Huis zodra de kans zich voordoet	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
55. Het liefst blijf ik in mijn huidige functie werkzaam en met dezelfde taken	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
56. Ik zou weleens willen meekijken of meewerken in een andere functie binnen Ons Huis	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
57. Ik zou bij een ander bedrijf in de keuken willen kijken om nieuwe kennis en ervaring op te doen om bij Ons Huis te kunnen inzetten	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
58. Ik denk erover actief op zoek te gaan naar een functie bij een ander bedrijf	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
59. Ik ben actief op vacaturesites	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
60. Ik breng mijn CV actief onder de aandacht bij mensen die mij aan een andere baan kunnen helpen.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5
61. Ik heb mij ingeschreven bij uitzendbureau(s)/bemiddelingsbureau(s)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5

Geef aan in hoeverre de volgende factoren belemmerend voor je zijn bij het zoeken naar en krijgen van een andere functie binnen Ons Huis of een baan elders						
		Helemaal niet belem- merend 1	Niet belem- merend 2	Een beetje belem- merend 3	Tamelijk belem- merend 4	Zeer belem- merend 5
62.	Mijn leeftijd	☐	☐	☐	☐	☐
63.	Mijn opleidings- en competentie-niveau	☐	☐	☐	☐	☐
64.	Een verandering in inkomen en secundaire arbeidsvoorwaarden	☐	☐	☐	☐	☐
65.	Mijn baan zekerheid	☐	☐	☐	☐	☐

Geef aan in hoeverre de volgende factoren belemmerend voor je zijn bij het zoeken naar en krijgen van een andere functie binnen Ons Huis of een baan elders (vervolg)						
		Helemaal niet belem- merend 1	Niet belem- merend 2	Een beetje belem- merend 3	Tamelijk belem- merend 4	Zeer belem- merend 5
66.	De economische situatie en werkgelegenheid	☐	☐	☐	☐	☐
67.	De interne doorgroeimogelijkheden	☐	☐	☐	☐	☐
68.	De eventuele reistijd	☐	☐	☐	☐	☐
69.	Het combineren van werk en privé	☐	☐	☐	☐	☐
70.	Het ontbreken van een netwerk	☐	☐	☐	☐	☐

Deel 5 – Middelen organisatie

Geef aan welke middelen Ons Huis biedt om jezelf nog meer te kunnen ontwikkelen:		1 = nooit 2 = soms 3 = regelmatig 4 = vaak 5 = zeer vaak				
71.	In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) informeert mijn leidinggevende naar mijn opleidings- en ontwikkelingswensen	☐	☐	☐	☐	☐
72.	Ik kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voorleggen en bespreken met mijn leidinggevende of P&O	☐	☐	☐	☐	☐
73.	Ons Huis stelt geld en/of tijd beschikbaar als ik met een voor mijn ontwikkeling relevant opleidingsvoorstel kom	☐	☐	☐	☐	☐
74.	In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) bespreekt mijn leidinggevende mijn loopbaanmogelijkheden	☐	☐	☐	☐	☐
75.	De mogelijkheid om tijdelijk (in- of extern) in andere functies mee te kijken of mee te werken	☐	☐	☐	☐	☐

Hartelijk dank voor het invullen (en inleveren) van de vragenlijst!

Met vriendelijke groet,
Mirjam Woltjer

Bijlage 4 Output SPSS - Cronbach's alpha

DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='D:\Gebruikers\Beheerder\Mijn documenten\Saxion\Afstuderen\SPSS\MOVE1.sav'
/COMPRESSED.

RELIABILITY

/VARIABLES=v34 v35 v36 v37 v38

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	5	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	5	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,711	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik ben in staat om mijn kennisniveau op een hoger peil te krijgen	15,40	6,300	-,312	,847
Ik kan meer verantwoordelijkheid in mijn werk aan	15,40	4,300	,701	,620
Ik leer makkelijk nieuwe vaardigheden aan	15,40	3,800	,399	,702
Ik neem zonder problemen taken van een collega over	16,40	2,800	,821	,476
Ik ben in staat om mijn competenties te verbeteren en nieuwe competenties te ontwikkelen	15,80	2,700	,873	,444

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,60	5,800	2,408	5

RELIABILITY

/VARIABLES=v44 v45 v46 v47 v48 v49 v50 v51 v52 v53

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE
 /SUMMARY=TOTAL.
 Reliability

[DataSet1] C:\Users\Beheerder\Documents\MOVE5.sav

Scale: ALL VARIABLES
 Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	5	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	5	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Afgelopen jaar heb ik aangegeven een andere functie binnen de organisatie te ambiëren	27,20	131,200	,709	,923
Ik heb het afgelopen jaar bij mijn leidinggevende aangekaart dat ik meer andere taken/werkzaamheden wil uitoefenen	26,40	128,800	,767	,920
Afgelopen jaar heb ik aanzienlijk andere taken en werkzaamheden gekregen	27,00	136,000	,879	,920
Ik heb het afgelopen jaar bij mijn leidinggevende aangegeven dat ik een werkgerelateerde opleiding/training wil volgen	27,60	132,800	,641	,926
Ik heb afgelopen jaar een opleiding/training gevolgd waarmee mijn kansen op andere taken of een andere functie/baan zijn vergroot	26,80	115,700	,853	,915
Afgelopen jaar heb ik activiteiten ondernomen die niet direct van belang zijn voor mijn huidige werk, maar die wel mijn kansen op de arbeidsmarkt vergroten	27,00	127,000	,786	,919

Bij mijn leidinggevende heb ik het afgelopen jaar aangegeven dat ik graag bij een projectgroep betrokken wil worden	27,00	117,500	,900	,911
Afgelopen jaar ben ik actief deelnemer geweest van een projectgroep	27,80	132,700	,524	,933
Afgelopen jaar ben ik naar een of meer externe workshops geweest om mijn vak kennis up to date te houden/uit te breiden	26,60	129,300	,751	,921
Ik heb mij dit jaar geabonneerd op diverse vakbladen, nieuwsbrieven en/of alerts met betrekking tot ontwikkelingen op mijn vakgebied	26,60	134,800	,579	,929

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30,00	157,500	12,550	10

RECODE v50 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO recoded_huid_functie.
 VARIABLE LABELS recoded_huid_functie 'huidige_functie'.
 EXECUTE.
 DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Beheerder\Documents\MOVE2.sav'
 /COMPRESSED.
 RELIABILITY
 /VARIABLES=v49 v50 v51 v52
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /STATISTICS=SCALE
 /SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	5	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	5	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
,311	4

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik overweeg te solliciteren op een andere functie binnen Ons Huis zodra de kans zich voordoet	10,40	5,800	-,098	-,259 ^a
Het liefst blijf ik in mijn huidige functie werkzaam en met dezelfde taken	10,40	12,800	-,726	,703
Ik zou wel eens willen meekijken of meewerken in een andere functie binnen Ons Huis	10,00	2,500	,521	-2,520 ^a
Ik zou bij een ander bedrijf in de keuken willen kijken om nieuwe kennis en ervaring op te doen om bij Ons Huis te kunnen inzetten	10,00	2,500	,521	-2,520 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,60	7,300	2,702	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=v49 v51 v52 recoded_huid_functie
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	5	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	5	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik overweeg te solliciteren op een andere functie binnen Ons Huis zodra de kans zich voordoet	10,00	17,000	,286	,900
Ik zou wel eens willen meekijken of meewerken in een andere functie binnen Ons Huis	9,60	12,300	,761	,683
Ik zou bij een ander bedrijf in de keuken willen kijken om nieuwe kennis en ervaring op te doen om bij Ons Huis te kunnen inzetten	9,60	12,300	,761	,683
huidige functie	10,40	12,800	,726	,703

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,20	22,700	4,764	4

RELIABILITY

/VARIABLES=v53 v54 v55 v56
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /STATISTICS=SCALE
 /SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	5	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	5	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik denk erover actief op zoek te gaan naar een functie bij een ander bedrijf	7,00	14,500	,959	,910
Ik ben actief op vacaturesites	7,20	12,700	,962	,898

Ik heb mijn CV actief onder de aandacht gebracht bij mensen die mij aan een andere baan kunnen helpen.	7,60	16,300	,701	,975
Ik heb mij ingeschreven bij bemiddelingsbureaus	7,60	10,800	,944	,917

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,80	23,700	4,868	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=v71 v72 v73 v74 v75 v76
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	4	80,0
Excluded ^a	1	20,0
Total	5	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,746	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) informeert mijn leidinggevende naar mijn opleidings- en ontwikkelingswensen	12,25	14,250	,513	,702
Ik kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voorleggen en bespreken met mijn leidinggevende of P&O	12,75	10,917	,856	,573
Ons Huis stelt geld en/of tijd beschikbaar als ik met een voor mijn ontwikkeling relevant opleidingsvoorstel kom	13,25	18,917	,332	,749

In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) bespreekt mijn leidinggevende mijn loopbaanmogelijkheden	13,50	15,000	,674	,667
De mogelijkheid om tijdelijk (in- of extern) in andere functies mee te kijken of mee te werken	13,75	14,917	,523	,698
De mogelijkheid om binnen de eigen functie (ook) andere werkzaamheden uit te voeren	13,25	17,583	,154	,806

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,75	20,917	4,573	6

RELIABILITY

/VARIABLES=v10 v11 v12 v13 v14 v15 v16 v17 v18 v19 v20 v21 v22 v23 v24 v25 v26 v27 v28 v29 v30 v31 v32 v33

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Nadenken over hoe mijn toekomst eruit zal zien	92,23	52,323	,398	,868
Realiseren dat de keuzes die ik nu maak, mijn toekomst bepalen	91,90	54,024	,297	,870
Me voorbereiden op de toekomst	92,33	51,333	,541	,863
Bewust worden van de opleiding- en beroepskeuzes die ik moet maken	92,17	52,351	,464	,866

Plannen hoe ik mijn doelen ga bereiken	92,60	51,972	,432	,867
Bewust bezig zijn met mijn loopbaan	92,53	51,292	,546	,863
Optimistisch blijven	92,00	50,414	,607	,861
Zelf beslissingen nemen	91,80	51,545	,603	,862
Verantwoordelijkheid nemen voor mijn daden	91,73	52,409	,621	,862
Opkomen voor mijn eigen mening	92,03	53,482	,434	,867
Op mezelf rekenen	92,00	52,000	,602	,862
Doen wat het beste is voor mij	92,37	52,309	,427	,867
Mijn omgeving verkennen	92,40	51,903	,504	,864
Op zoek gaan naar kansen voor persoonlijke ontwikkeling	92,20	52,510	,392	,868
Verschillende mogelijkheden onderzoeken voordat ik een keuze maak	92,27	51,651	,490	,865
Verschillende manieren zien om dingen te doen	92,00	52,621	,462	,866
Diep nadenken over vragen waar ik mee zit	91,97	53,137	,318	,871
Nieuwsgierig zijn naar nieuwe mogelijkheden	92,13	51,292	,555	,863
Taken efficiënt (snel en goed) uitvoeren	92,07	53,030	,336	,870
Ervoor zorgen de dingen goed te doen	91,90	55,472	,156	,874
Nieuwe vaardigheden leren	92,03	54,240	,395	,868
Naar beste vermogen werken	91,83	54,902	,244	,871
Hindernissen overwinnen	92,03	55,068	,268	,871
Problemen oplossen	91,77	53,426	,485	,866

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
96,10	57,059	7,554	24

RELIABILITY

/VARIABLES=v35 v36 v37 v38 v39 v40 v41 v42 recoded_43 v44 v45 v46 v47 v48 v49 v50 v51 v52 v53

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	28	93,3
Excluded ^a	2	6,7
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik kan meer verantwoordelijkheid in mijn werk aan	62,68	60,152	,246	,714
Ik leer makkelijk nieuwe vaardigheden aan	62,54	61,073	,314	,711
Ik neem zonder problemen taken van een collega over	62,25	63,157	,200	,718
Ik ben in staat om mijn competenties te verbeteren en nieuwe competenties te ontwikkelen	62,39	61,358	,369	,710
Als mij gevraagd wordt andere taken op me te nemen, dan doe ik dat	62,39	63,433	,137	,720
Ik ontwikkel mijzelf, zodat ik andere taken of een andere baan kan krijgen binnen mijn organisatie	62,68	60,671	,311	,710
Ik neem regelmatig deel aan ontwikkelactiviteiten	62,71	58,360	,447	,700
Als de organisatie mij de kans biedt nieuwe werkervaring op te doen, benut ik die	62,29	59,767	,485	,703
recoded_orgveranderingen	63,57	58,106	,282	,711
Afgelopen jaar heb ik aangegeven een andere functie binnen de organisatie te ambiëren	63,61	52,470	,518	,683
Ik heb het afgelopen jaar bij mijn leidinggevende aangekaart dat ik meer andere taken/werkzaamheden wil uitoefenen	63,32	49,782	,592	,671
Afgelopen jaar heb ik aanzienlijk andere taken en werkzaamheden gekregen	63,14	62,646	,010	,742
Ik heb het afgelopen jaar bij mijn leidinggevende aangegeven dat ik een werkgerelateerde opleiding/training wil volgen	63,00	54,963	,390	,700

Ik heb afgelopen jaar een opleiding/training gevolgd waarmee mijn kansen op andere taken of een andere functie/baan zijn vergroot	63,39	54,914	,430	,695
Afgelopen jaar heb ik activiteiten ondernomen die niet direct van belang zijn voor mijn huidige werk, maar die wel mijn kansen op de arbeidsmarkt vergroten	63,54	56,851	,391	,700
Bij mijn leidinggevende heb ik het afgelopen jaar aangegeven dat ik graag bij een projectgroep betrokken wil worden	63,14	58,571	,253	,714
Afgelopen jaar ben ik actief deelnemer geweest van een projectgroep	62,75	63,898	-,027	,738
Afgelopen jaar ben ik naar een of meer externe workshops geweest om mijn vak kennis up to date te houden/uit te breiden	62,86	59,016	,267	,712
Ik heb mij dit jaar geabonneerd op diverse vakbladen, nieuwsbrieven en/of alerts met betrekking tot ontwikkelingen op mijn vakgebied	63,46	58,628	,215	,719

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
66,43	64,550	8,034	19

RELIABILITY

```

/VARIABLES=v54 v56 v57 v58 v59 v60 v61 recoded_55
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik overweeg te solliciteren op een andere functie binnen Ons Huis zodra de kans zich voordoet	19,43	30,254	,701	,790
Ik zou weleens willen meekijken of meewerken in een andere functie binnen Ons Huis	18,87	33,154	,543	,814
Ik zou bij een ander bedrijf in de keuken willen kijken om nieuwe kennis en ervaring op te doen om bij Ons Huis te kunnen inzetten	18,17	38,351	,317	,837
Ik denk erover actief op zoek te gaan naar een functie bij een ander bedrijf	19,57	29,978	,723	,787
Ik ben actief op vacaturesites	19,67	33,402	,521	,817
Ik breng mijn CV actief onder de aandacht bij mensen die mij aan een andere baan kunnen helpen.	19,83	30,833	,768	,782
Ik heb mij ingeschreven bij uitzendbureau(s)/bemiddelingsbureau(s)	20,57	35,978	,484	,821
recoded huidige functie	19,53	36,120	,383	,833

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,23	42,737	6,537	8

Bijlage 5 Deelnameverzoek en herinneringen

Vooraankondiging op Huisweb

Mirjam is met de laatste fase van haar hbo-studie Human Resource Management bezig en hoopt in het najaar af te studeren. Zij doet een afstudeeronderzoek naar loopbaaninitiatieven van de medewerkers van Ons Huis: Welke stappen ondernemen zij? Wat zijn mogelijke belemmeringen (geweest)?

Binnenkort ontvangt iedereen het verzoek om anoniem aan het afstudeeronderzoek van Mirjam mee te doen door speciaal hiervoor ontwikkelde vragenlijsten in te vullen. Wellicht kunnen we het afstudeeronderzoek van Mirjam gebruiken bij toekomstig HRM-beleid.

Alvast bedankt voor je medewerking.

Mocht je vragen hebben, stel ze gerust aan Mirjam. Je kunt haar mailen (mirjamwoltjer@upcmail.nl) of bellen op 06-23585052.

Schriftelijk verzoek

Beste ex-collega,



Allereerst nog hartelijk dank voor het mooie afscheidsboek dat ik mocht meekrijgen op mijn laatste werkdag bij Ons Huis en de kaarten die ik thuis heb ontvangen.

Ik was bijzonder ontroerd door jullie lieve woorden!

Het gaat goed in mijn nieuwe baan, hoewel het hard werken is. Ik maak lange dagen en werk volle weken, maar geniet er tegelijkertijd enorm van.

Eindelijk ben ik dan ook in de laatste fase van mijn hbo-studie Human Resource Management beland. Ik doe een afstudeeronderzoek naar de loopbaaninitiatieven van de medewerkers van Ons Huis: Welke stappen ondernemen jullie zoal? Wat zijn mogelijke belemmeringen (geweest)? Welke mogelijkheden biedt Ons Huis jullie concreet? Het onderzoek is geheel vrijblijvend en absoluut anoniem.

Ik wil je vragen aan mijn onderzoek mee te doen door bijgaande vragenlijst in te vullen, in de blanco envelop te stoppen en te deponeren in het daarvoor bestemde bakje op het secretariaat. Er is geen aftekenlijst aanwezig. Het beantwoorden van de vragen kost je ongeveer twaalf minuten. De uiterste inleverdatum is vrijdag 25 september.

Alvast hartelijk bedankt voor je medewerking. Zodra 60% van de medewerkers de lijst ingevuld heeft ingeleverd, zorg ik voor een traktatie.

Mocht je vragen hebben, stel ze gerust!

Met vriendelijke groet,
Mirjam Woltjer

e-mail: mirjamwoltjer@upcmail.nl
telefoon: 06-23585052



Herinnering per e-mail

Beste ex-collega,

Vorige week heb je het verzoek ontvangen om deel te nemen aan mijn afstudeeronderzoek naar loopbaaninitiatieven van de medewerkers van Ons Huis. Het verzoek met bijbehorende vragenlijst heb ik je overhandigd, op je bureau gelegd of naar je huisadres gestuurd.

Helaas heb ik nog niet alle vragenlijsten retour ontvangen. Mogelijk is het verzoek aan je aandacht ontsnapt of heb je geen tijd gehad de vragenlijst in te vullen. Ik zou het bijzonder op prijs stellen als je dit alsnog wilt doen en de ingevulde vragenlijst in de blanco envelop wilt deponeren in het daarvoor bestemde bakje op het secretariaat.

Het beantwoorden van de vragen kost je ongeveer twaalf minuten en deelname is absoluut anoniem. De uiterste inleverdatum is **vrijdag 25 september**. Ben je de vragenlijst kwijt, dan stuur ik je graag een nieuwe.

Alvast hartelijk bedankt voor je medewerking. Mocht je vragen hebben, stel ze gerust!

Met vriendelijke groet,
Mirjam Woltjer

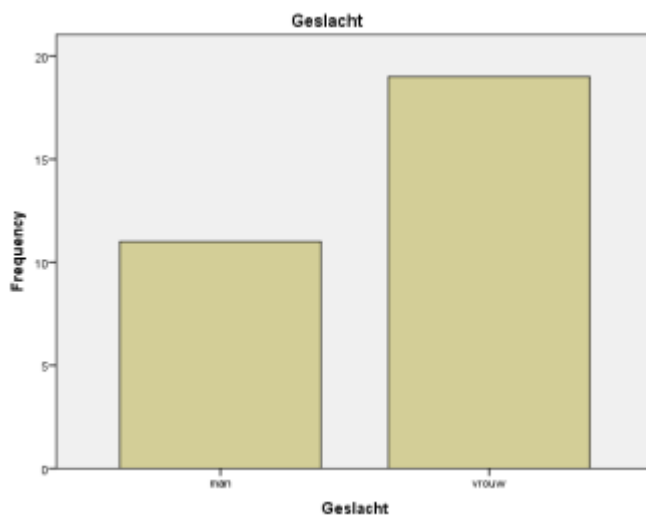
mirjamwoltjer@upcmail.nl
06-23585052

Bijlage 6 Data-analyses frequenties

Geslacht: Alle respondenten (n=30) hebben doorgegeven wat hun geslacht is: 37% is van het mannelijke en 63% van het vrouwelijke geslacht (zie tabel 1). De modus (de categorie die het meest gescoord wordt) is namelijk 2 (vrouw), zoals figuur 1 laat zien.

Tabel 1: *Frequenties Geslacht*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	11	36,7	36,7	36,7
	vrouw	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

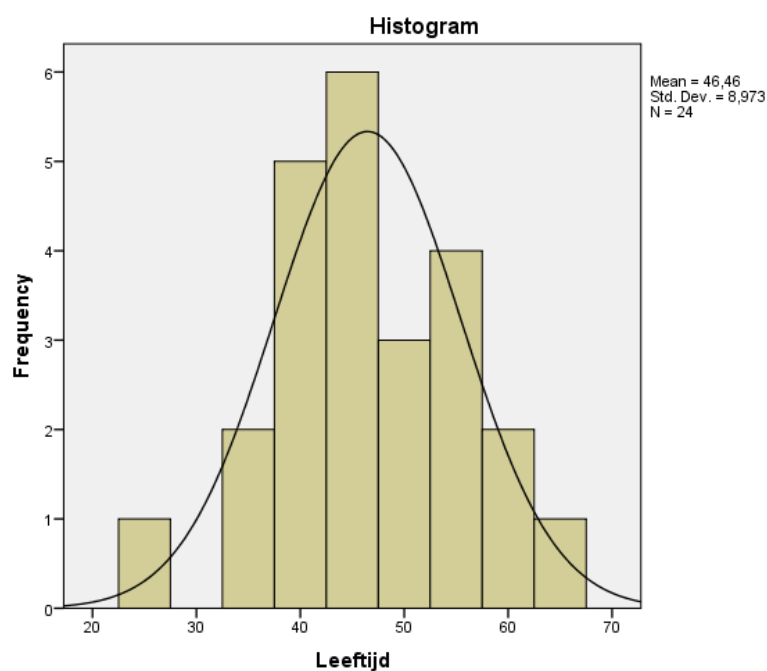


Figuur 1: *Frequenties Geslacht*

Leeftijd: Van de respondenten hebben 6 personen hun leeftijd niet ingevuld. Van de 24 die dat wel hebben gedaan, is de gemiddelde leeftijd (afgerond) 46 jaar ($M=46,46$; $SD=8,973$ (zie tabel 2).

Tabel 2: *Frequenties Leeftijd*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25	1	3,3	4,2	4,2
	35	1	3,3	4,2	8,3
	37	1	3,3	4,2	12,5
	39	1	3,3	4,2	16,7
	40	4	13,3	16,7	33,3
	43	1	3,3	4,2	37,5
	44	1	3,3	4,2	41,7
	45	2	6,7	8,3	50,0
	46	1	3,3	4,2	54,2
	47	1	3,3	4,2	58,3
	49	2	6,7	8,3	66,7
	50	1	3,3	4,2	70,8
	53	1	3,3	4,2	75,0
	54	1	3,3	4,2	79,2
	56	1	3,3	4,2	83,3
	57	1	3,3	4,2	87,5
	58	1	3,3	4,2	91,7
	59	1	3,3	4,2	95,8
	64	1	3,3	4,2	100,0
	Total	24	80,0	100,0	
Missing	System	6	20,0		
Total		30	100,0		

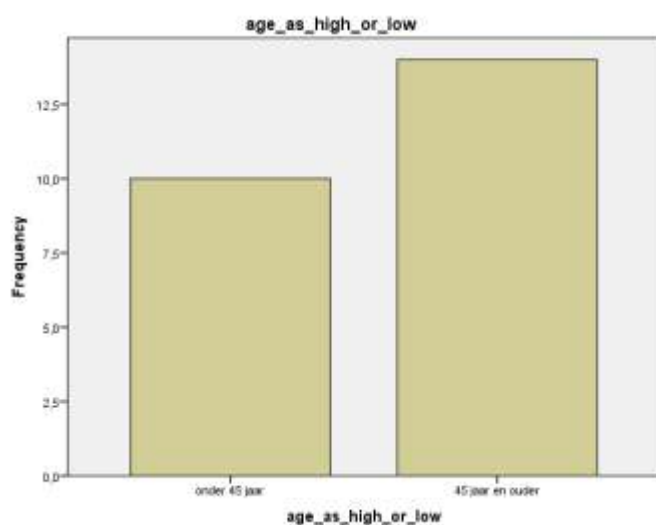


Figuur 2: Frequenties Leeftijd

Leeftijdscategorie: Als we de leeftijden van de respondenten (n=24) in twee categorieën verdelen (t/m 44 jaar en 45 jaar of ouder), zien we dat 42% van hen onder de 45 jaar is, terwijl 58% 45 jaar of ouder is (zie tabel 3). De modus (de categorie die het meest gescoord wordt) is 2. Dit wil zeggen dat de meeste respondenten in de leeftijdsgroep 45 jaar en ouder vallen.

Tabel 3: Frequenties Leeftijdscategorie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	onder 45 jaar	10	33,3	41,7	41,7
	45 jaar en ouder	14	46,7	58,3	100,0
	Total	24	80,0	100,0	
Missing	System	6	20,0		
Total		30	100,0		



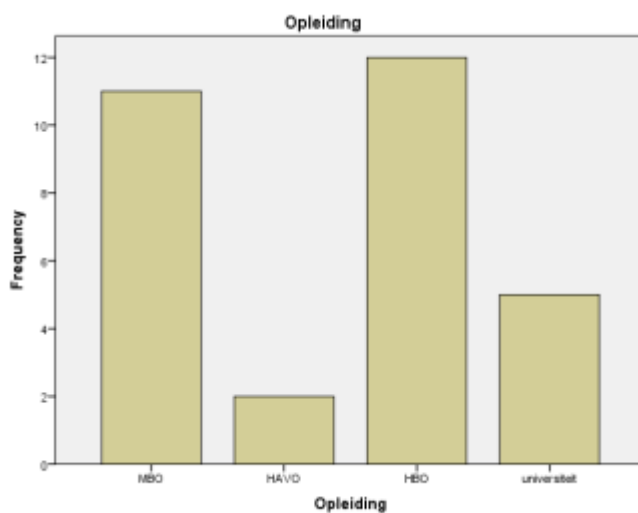
Figuur 3: Frequenties leeftijdscategorie

Opleiding: Alle respondenten (n=30) hebben hun opleidingsniveau aangegeven. 37% Van de deelnemers aan het onderzoek heeft een MBO-opleiding, 7% een HAVO-opleiding, 40% een HBO-opleiding en 17% een universitaire opleiding (tabel 4).

De mediaan van deze variabele (de score die bij ordening precies de middelste is) bestaat uit 5 niveaus (VMBO, MBO, HAVO, HBO en universiteit) en is 4. Dit wil zeggen dat HBO de middelste score is (zie figuur 4).

Tabel 4: *Frequentie Opleiding*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MBO	11	36,7	36,7	36,7
	HAVO	2	6,7	6,7	43,3
	HBO	12	40,0	40,0	83,3
	universiteit	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



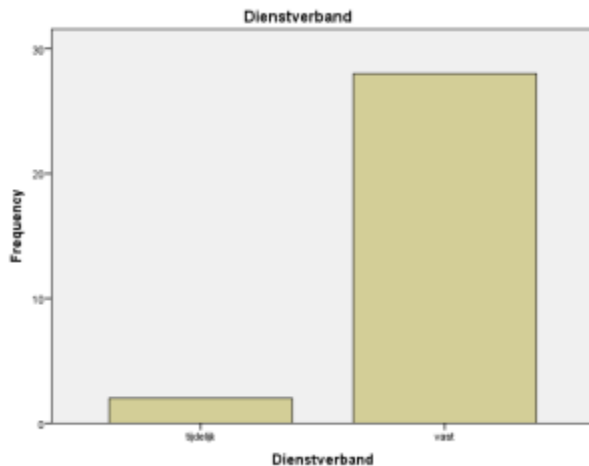
Figuur 4: *Frequenties Opleiding*

Dienstverband: De deelnemers aan het onderzoek (n=30) hebben allen aangegeven of hun dienstverband tijdelijk of vast is. 7% Van hen heeft een tijdelijk dienstverband bij Ons Huis, terwijl bij 93% sprake is van een vast dienstverband (tabel 5).

De modus van deze variabele (de categorie die het meest gescoord wordt) is 2 (vast). Zie figuur 5.

Tabel 5: *Frequenties Dienstverband*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tijdelijk	2	6,7	6,7	6,7
	vast	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

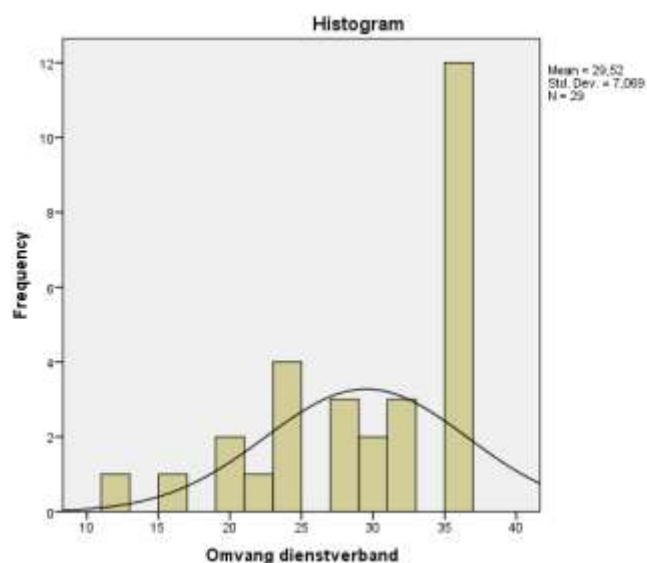
Figuur 5: *Frequenties Dienstverband*

Omvang dienstverband: Op 1 persoon na hebben alle deelnemers aan het onderzoek (n=29) aangegeven wat de exacte omvang van hun dienstverband is (zie tabel 6). Het gemiddelde dienstverband is 30 uur per week.

De mean (het gemiddelde) van deze variabele is 29,52 en de standaarddeviatie is 7,069. Zie figuur 6.

Tabel 6: *Frequenties Omvang dienstverband*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12	1	3,3	3,4	3,4
	16	1	3,3	3,4	6,9
	20	2	6,7	6,9	13,8
	21	1	3,3	3,4	17,2
	24	4	13,3	13,8	31,0
	27	1	3,3	3,4	34,5
	28	2	6,7	6,9	41,4
	30	2	6,7	6,9	48,3
	32	3	10,0	10,3	58,6
	36	12	40,0	41,4	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

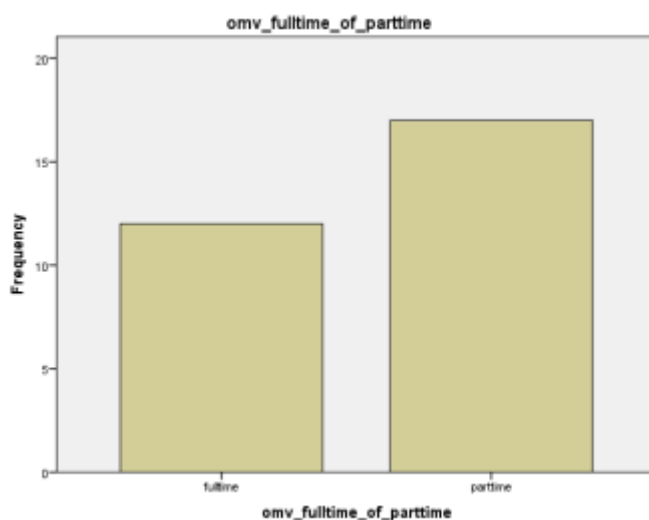
Figuur 6: *Frequenties Omvang dienstverband*

Fulltime of parttime: Als we de omvang van het dienstverband splitsen in fulltimers (36-urige werkweek) en parttimers (minder dan 36 uur per week) komen we tot de volgende verdeling: 41% van de respondenten (n=29) heeft een fulltime dienstverband en 59% een parttime dienstverband (zie tabel 7).

De modus (de categorie die het meest gescoord wordt) van de variabele Fulltime of parttime is 2. Dit wil zeggen dat de meeste respondenten een parttime dienstverband hebben. Zie figuur 7.

Tabel 7: *Frequencies Fulltime of parttime*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fulltime	12	40,0	41,4	41,4
	parttime	17	56,7	58,6	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		



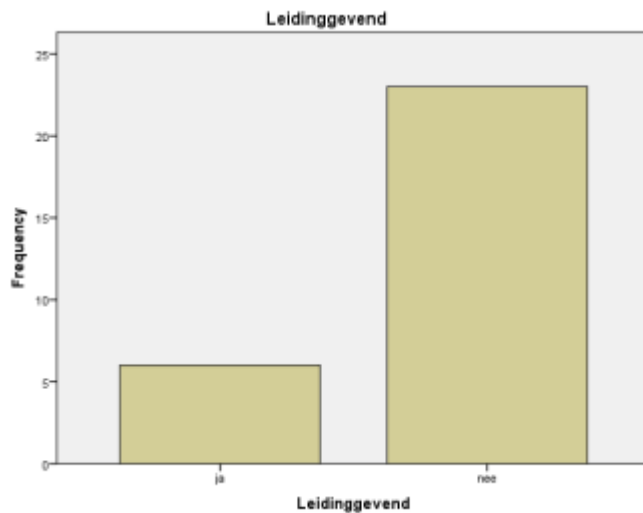
Figuur 7: *Frequencies Fulltime of parttime*

Leidinggevende positie: 1 Persoon heeft deze vraag niet beantwoord. Van de overige personen (n=30) hebben er 6 (21%) een leidinggevende positie en 23 (79%) niet (zie tabel 8).

De modus (de categorie die het meest gescoord wordt) is 2 (nee, geen leidinggevende positie). Zie ook figuur 8.

Tabel 8: *Frequencies Leidinggevende positie*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	6	20,0	20,7	20,7
	nee	23	76,7	79,3	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

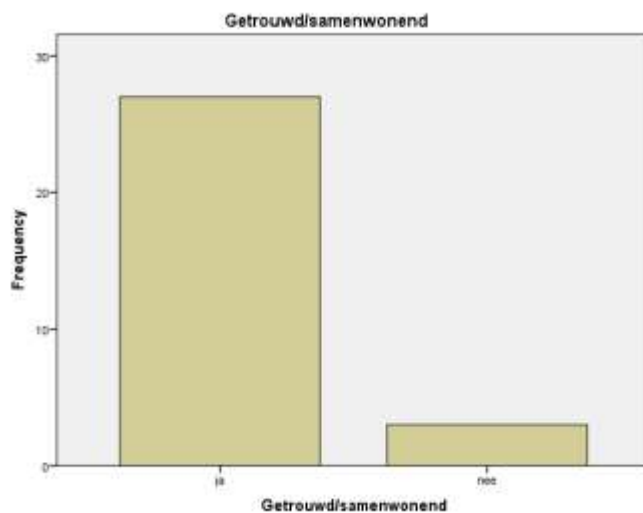


Figuur 8: *Frequenties Leidinggevende positie*

Getrouwd/samenwonend: Uit de antwoorden (n=30) blijkt dat 27 (90%) respondenten getrouwd zijn of samenwonen, terwijl 3 (10%) personen dat niet zijn of doen (zie tabel 9). De modus (de categorie die het meest gescoord wordt) is 1 (ja, getrouwd of samenwonend). Zie figuur 9.

Tabel 9: *Frequenties Getrouwd/samenwonend*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	27	90,0	90,0	90,0
	nee	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

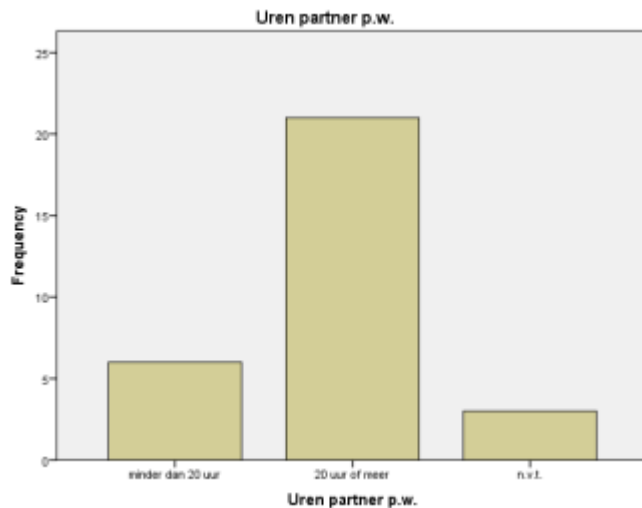


Figuur 9: *Frequenties Getrouwd/samenwonend*

Uren partner per week: Van de 27 medewerkers die getrouwd zijn of samenwonen, werken 6 partners minder dan 20 uur per week; 21 partners werken 20 uur of meer per week (zie tabel 10; n=30). De modus van deze variabele (de categorie die het meest gescoord wordt) is 2 (20 uur of meer). Zie figuur 10.

Tabel 10: *Frequenties Uren partner per week*

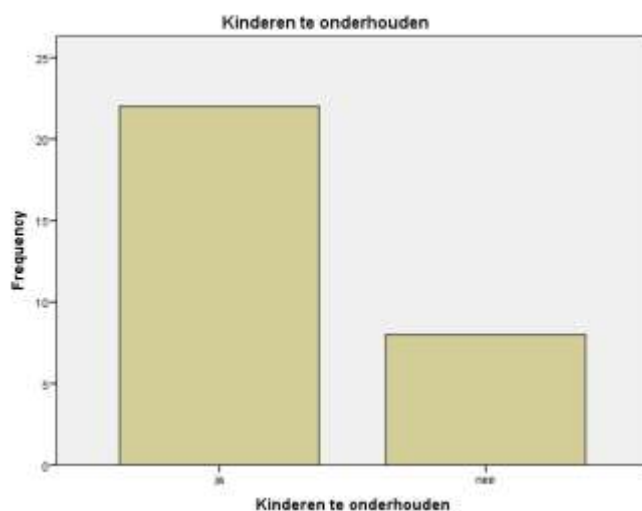
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	minder dan 20 uur	6	20,0	20,0	20,0
	20 uur of meer	21	70,0	70,0	90,0
	n.v.t.	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figuur 10: *Frequenties Uren partner per week*

Kinderen te onderhouden: 73% Van de respondenten (n=30) hebben kinderen te onderhouden en 27% niet (zie tabel 11). De modus van deze variabele (de categorie die het meest gescoord wordt) is 1 (ja, kinderen te onderhouden). Zie figuur 11.

Tabel 11: *Frequenties Kinderen te onderhouden*

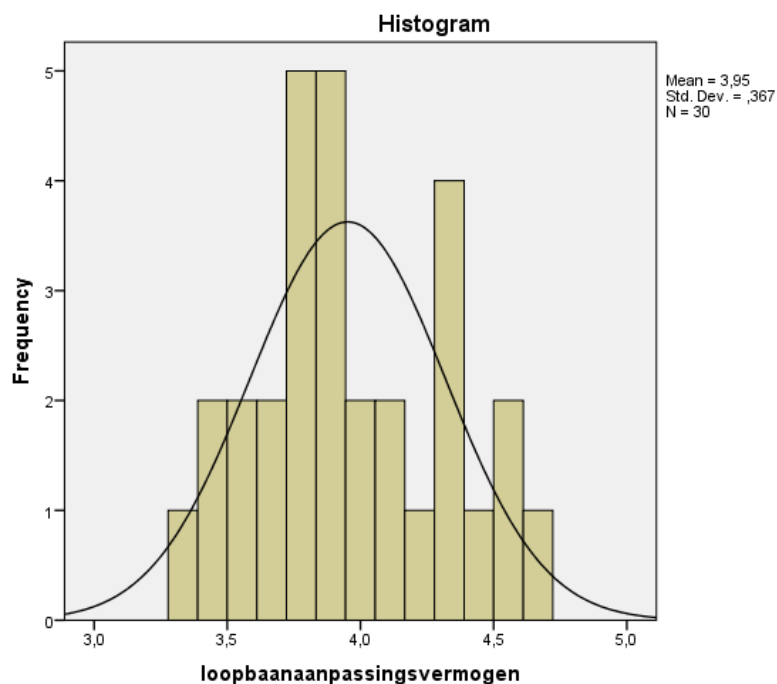
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	22	73,3	73,3	73,3
	nee	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figuur 11: *Frequenties Kinderen te onderhouden*

Loopbaanaanpassingsvermogen: Bij deze variabele is mean (het gemiddelde) 3,95 en de standaarddeviatie 0,367. Dit gemiddelde staat voor "goed" en is tot stand gekomen uit de 5 puntsschaal: helemaal niet goed (1), niet goed (2), matig (3), goed (4) en zeer goed (5). De frequenties zijn weergegeven in tabel 12 en figuur 12.

Tabel 12: *Frequentie Loopbaanaanpassingsvermogen*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3,3	3,3	3,3
	3	2	6,7	6,7	10,0
	4	1	3,3	3,3	13,3
	4	1	3,3	3,3	16,7
	4	2	6,7	6,7	23,3
	4	4	13,3	13,3	36,7
	4	1	3,3	3,3	40,0
	4	1	3,3	3,3	43,3
	4	4	13,3	13,3	56,7
	4	1	3,3	3,3	60,0
	goed	1	3,3	3,3	63,3
	4	1	3,3	3,3	66,7
	4	1	3,3	3,3	70,0
	4	1	3,3	3,3	73,3
	4	4	13,3	13,3	86,7
	5	1	3,3	3,3	90,0
	5	2	6,7	6,7	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	



Figuur 12: *Frequentie Loopbaanaanpassingsvermogen*

De totale schaal Loopbaanaanpassingsvermogen is opgebouwd uit de volgende samengestelde schalen met bijbehorende scores:

Concern (M=3,81, SD=,480): goed

Control (M=4,11, SD=,441): goed

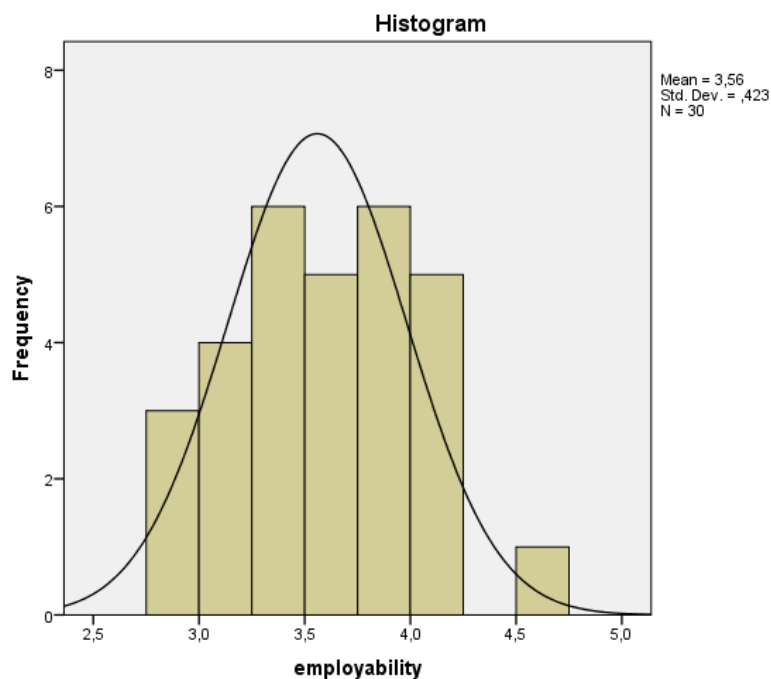
Curiosity (M=3,94, SD=,443): goed

Confidence (M=4,16, SD=,351): goed.

Employability: Bij deze schaal is mean (het gemiddelde) 3,56 en de standaarddeviatie 0,423. Dit gemiddelde zit tussen de antwoorden "neutraal" en "eens" in op de 5-puntsschaal: zeer oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4) en zeer eens (5). Zie tabel 13 en figuur 13.

Tabel 13: *Frequencies Employability*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3,3	3,3	3,3
	3	2	6,7	6,7	10,0
	3	2	6,7	6,7	16,7
	3	2	6,7	6,7	23,3
	3	3	10,0	10,0	33,3
	3	2	6,7	6,7	40,0
	3	1	3,3	3,3	43,3
	4	2	6,7	6,7	50,0
	4	1	3,3	3,3	53,3
	4	1	3,3	3,3	56,7
	4	1	3,3	3,3	60,0
	4	1	3,3	3,3	63,3
	4	1	3,3	3,3	66,7
	4	3	10,0	10,0	76,7
	4	1	3,3	3,3	80,0
	eens	3	10,0	10,0	90,0
	4	1	3,3	3,3	93,3
	4	1	3,3	3,3	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	



Figuur 13: *Frequencies Employability*

De totale schaal employability is opgebouwd uit de volgende samengestelde schalen met bijbehorende scores:

Kunnen (M=4,02, SD=,473): eens

Willen (M=3,73, SD=,423): eens

Proactiviteit (M=3,23, SD=,594): neutraal.

In tabel 14 zijn de frequenties op de afzonderlijke items van de schaal Employability weergegeven.

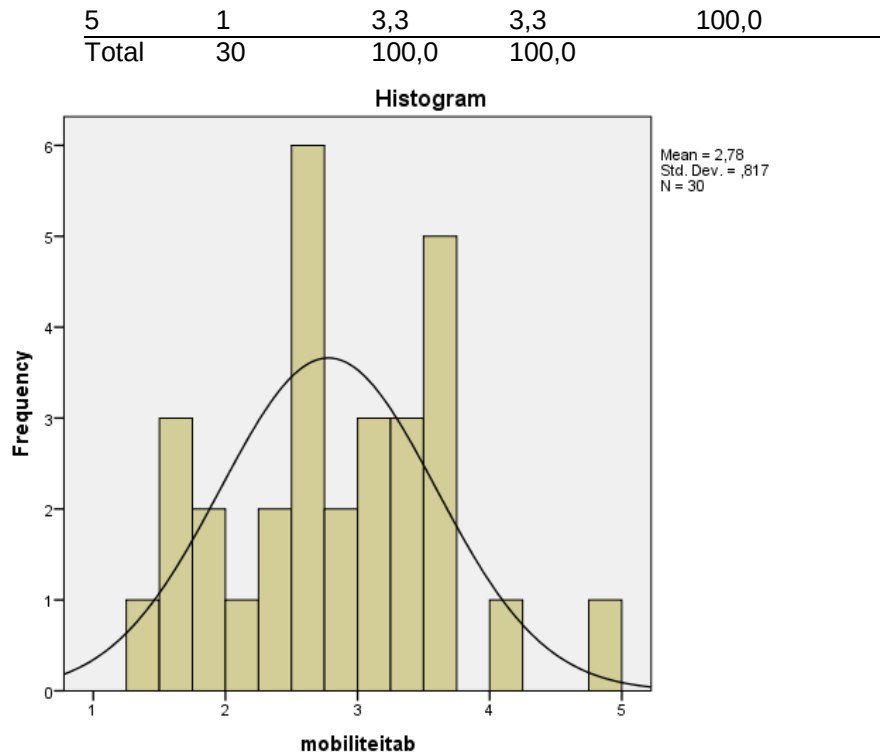
Tabel 14: *Frequenties items Employability*

Item	M	SD	n
35. Ik kan meer verantwoordelijkheid in mijn werk aan	3,83	0,95	30
36. Makkelijk nieuwe vaardigheden	3,97	0,67	30
37. Ik neem zonder problemen taken van een collega over	4,20	0,41	30
38. Ik ben in staat om mijn competenties te verbeteren en nieuwe competenties te ontwikkelen	4,07	0,52	30
39. Als mij gevraagd wordt andere taken op me te nemen, dan doe ik dat	4,07	0,45	30
40. Ik ontwikkel mijzelf, zodat ik andere taken of een andere baan kan krijgen binnen mijn organisatie	3,80	0,71	30
41. Ik neem regelmatig deel aan ontwikkelactiviteiten	3,69	0,81	29
42. Als de organisatie mij de kans biedt nieuwe werkervaring op te doen, benut ik die	4,13	0,57	30
43. Als er organisatieveranderingen zijn, blijf ik het liefst in mijn huidige baan	2,97	1,22	30
44. Afgelopen jaar heb ik aangegeven een andere functie binnen de organisatie te ambiëren	2,97	1,43	30
45. Ik heb het afgelopen jaar bij mijn leidinggevende aangekaart dat ik meer andere taken/werkzaamheden wil uitoefenen	3,20	1,50	30
46. Afgelopen jaar heb ik aanzienlijk andere taken en werkzaamheden gekregen	3,31	1,29	29
47. Ik heb het afgelopen jaar bij mijn leidinggevende aangegeven dat ik een werkgerelateerde opleiding/training wil volgen	3,48	1,35	29
48. Ik heb afgelopen jaar een opleiding/training gevolgd waarmee mijn kansen op andere taken of een andere functie/baan zijn vergroot	3,00	1,29	30
49. Afgelopen jaar heb ik activiteiten ondernomen die niet direct van belang zijn voor mijn huidige werk, maar die wel mijn kansen op de arbeidsmarkt vergroten	2,97	1,10	30
50. Bij mijn leidinggevende heb ik het afgelopen jaar aangegeven dat ik graag bij een projectgroep betrokken wil worden	3,30	1,15	30
51. Afgelopen jaar ben ik actief deelnemer geweest van een projectgroep	3,66	1,05	29
52. Afgelopen jaar ben ik naar een of meer externe workshops geweest om mijn vakkennis up to date te houden/uit te breiden	3,48	1,15	29
53. Ik heb mij dit jaar geabonneerd op diverse vakbladen, nieuwsbrieven en/of alerts met betrekking tot ontwikkelingen op mijn vakgebied	2,87	1,31	30

Mobiliteit: De mean (het gemiddelde) van deze schaal is 2,78, terwijl de standaarddeviatie 0,817 is. Op de stellingen over mobiliteit reageren de respondenten gemiddeld met "neutraal". Dit gemiddelde is keuzemogelijkheid 3 op de volgende 5-puntsschaal: zeer oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4) en zeer eens (5). De frequenties zijn weergegeven in tabel 15 en figuur 14.

Tabel 15: *Frequenties Mobiliteit*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	2	6,7	6,7	10,0
	2	1	3,3	3,3	13,3
	2	2	6,7	6,7	20,0
	2	1	3,3	3,3	23,3
	2	2	6,7	6,7	30,0
	3	2	6,7	6,7	36,7
	3	4	13,3	13,3	50,0
	3	2	6,7	6,7	56,7
	neutraal	1	3,3	3,3	60,0
	3	2	6,7	6,7	66,7
	3	1	3,3	3,3	70,0
	3	2	6,7	6,7	76,7
	4	4	13,3	13,3	90,0
	4	1	3,3	3,3	93,3
	eens	1	3,3	3,3	96,7



Figuur 14: *Frequenties Interne en externe mobiliteit*

Interne mobiliteit: De gemiddelde score op de samengestelde schaal interne mobiliteit is keuzemogelijkheid 3 (neutraal) ($M=3,23$, $SD=.907$). Het genoemde gemiddelde is gebaseerd op de volgende 5-puntsschaal: zeer oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4) en zeer eens (5). De hoogste score is op de vraag of men wel eens bij een ander bedrijf in de keuken wil kijken om nieuwe kennis en ervaring op te doen om bij Ons Huis te kunnen inzetten ($M=4,07$; $SD=0,907$).

Externe mobiliteit: Op de samengestelde schaal externe mobiliteit is de gemiddelde score keuzemogelijkheid 2, oneens ($M=2,33$, $SD=1,036$).

Belemmerende factoren: De mediaan (de score die bij ordening precies de middelste is) bestaat uit 5 niveaus: helemaal niet belemmerend (1), niet belemmerend (2), een beetje belemmerend (3), tamelijk belemmerend (4) en zeer belemmerend (5). In tabel 16 staat wat de respondenten ($n=30$) aangeven wat betreft de mate van belemmering die zij ondervinden bij het zoeken naar en krijgen van een andere functie binnen Ons Huis of een baan elders.

Tabel 16: *Frequentie Belemmerende factoren*

Item	Mediaan	Range	Niveau
Leeftijd	2,00	4	Niet belemmerend
Opleidings- en competentieniveau	2,00	3	Niet belemmerend
Verandering in inkomen en secundaire arbeidsvoorwaarden	3,00	4	Een beetje belemmerend
Baanzekerheid	3,00	4	Een beetje belemmerend
Economische situatie en werkgelegenheid	3,00	4	Een beetje belemmerend
Eventuele reistijd	3,00	4	Een beetje belemmerend
Combineren van werk en privé	3,00	4	Een beetje belemmerend
Het ontbreken van een netwerk	2,00	3	Niet belemmerend

Middelen organisatie:

Respondenten hadden per item de keuze uit vijf categorieën (nooit, soms, regelmatig, vaak, zeer vaak). De modus (de categorie die het meest gescoord wordt) van de items die onder Middelen organisatie vallen, zijn in tabel 17 opgenomen ($n=29$).

Tabel 17: *Frequenties Middelen organisatie*

Item	Modus	Categorie
In de plannings- en/of voortgangs-gesprekken (RGW-cyclus) informeert mijn leidinggevende naar mijn opleidings- en ontwikkelingswensen	3	regelmatig
Ik kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voorleggen en bespreken met mijn leidinggevende of P&O	3	regelmatig
Ons Huis stelt geld en/of tijd beschikbaar als ik met een voor mijn ontwikkeling relevant opleidingsvoorstel kom	3	regelmatig
In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) bespreekt mijn leidinggevende mijn loopbaanmogelijkheden	1	nooit
De mogelijkheid om tijdelijk (in- of extern) in andere functies mee te kijken of mee te werken	1	nooit

Bijlage 7 Tabellen Kruskal-Wallistoets

Tabel 1: *Verskil opleidingsniveau en employability (Kruskal-Wallistoets)*

	Opleiding	n	Mean Rank
employability	MBO	11	14,00
	HAVO	2	13,25
	HBO	12	15,96
	universiteit	5	18,60
	Total	30	

Tabel 2: *Verskil uren partner per week en employability (Kruskal-Wallistoets)*

	Uren partner p.w.	n	Mean Rank
employability	minder dan 20 uur	6	8,33
	20 uur of meer	21	17,48
	n.v.t. (niet gehuwd of samenwonend)	3	16,00
	Total	30	

Tabel 3: *Verskil opleidingsniveau en loopbaanaanpassingsvermogen (Kruskal-Wallistoets)*

	Opleiding	n	Mean Rank
loopbaanaanpassingsvermogen	MBO	11	16,36
	HAVO	2	25,25
	HBO	12	14,46
	universiteit	5	12,20
	Total	30	

Tabel 4: *Verskil uren partner per week en loopbaanaanpassingsvermogen (Kruskal-Wallistoets)*

	Uren partner p.w.	n	Mean Rank
loopbaanaanpassingsvermogen	minder dan 20 uur	6	13,92
	20 uur of meer	21	16,71
	n.v.t. (niet gehuwd of samenwonend)	3	10,71
	Total	30	

Tabel 5: *Verskilanalyse opleidingsniveau en mobiliteit (Kruskal-Wallistoets)*

	Opleiding	n	Mean Rank
mobiliteitab	MBO	11	18,91
	HAVO	2	15,75
	HBO	12	13,50
	universiteit	5	12,70
	Total	30	

Tabel 6: *Verskil uren partner per week en mobiliteit (Kruskal-Wallistoets)*

	Uren partner p.w.	n	Mean Rank
mobiliteitab	minder dan 20 uur	6	18,08
	20 uur of meer	21	14,36
	n.v.t. (niet gehuwd of samenwonend)	3	18,33
	Total	30	

Bijlage 8 Samenhang Middelen organisatie

Item Middelen organisatie	Schaal	rs	p	n
In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) informeert mijn leidinggevende naar mijn opleidings- en ontwikkelingswensen	Employability	0,109	0,575	29
Ik kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voorleg-gen en bespreken met mijn leidinggevende of P&O	Employability	0,112	0,564	29
Ons Huis stelt geld en/of tijd beschikbaar als ik met een voor mijn ontwikkeling relevant opleidingsvoorstel kom	Employability	0,202	0,293	29
In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) bespreekt mijn leidinggevende mijn loopbaanmogelijkheden	Employability	-0,193	0,316	29
De mogelijkheid om tijdelijk (in- of extern) in andere functies mee te kijken of mee te werken	Employability	-0,096	0,613	30
In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) informeert mijn leidinggevende naar mijn opleidings- en ontwikkelingswensen	Loopbaanaanpas-singsvermogen	-0,056	0,773	29
Ik kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voorleg-gen en bespreken met mijn leidinggevende of P&O	Loopbaanaanpas-singsvermogen	0,100	0,606	29
Ons Huis stelt geld en/of tijd beschikbaar als ik met een voor mijn ontwikkeling relevant opleidingsvoorstel kom	Loopbaanaanpas-singsvermogen	0,090	0,641	29
In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) bespreekt mijn leidinggevende mijn loopbaanmogelijkheden	Loopbaanaanpas-singsvermogen	0,226	0,238	29
De mogelijkheid om tijdelijk (in- of extern) in andere functies mee te kijken of mee te werken	Loopbaanaanpas-singsvermogen	0,046	0,811	30
In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) informeert mijn leidinggevende naar mijn opleidings- en ontwikkelingswensen	Mobiliteit	-0,189	0,326	29
Ik kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voorleg-gen en bespreken met mijn leidinggevende of P&O	Mobiliteit	-0,191	0,321	29
Ons Huis stelt geld en/of tijd beschikbaar als ik met een voor mijn ontwikkeling relevant opleidingsvoorstel kom	Mobiliteit	-0,468	0,011	29
In de plannings- en/of voortgangsgesprekken (RGW-cyclus) bespreekt mijn leidinggevende mijn loopbaanmogelijkheden	Mobiliteit	-0,395	0,034	29
De mogelijkheid om tijdelijk (in- of extern) in andere functies mee te kijken of mee te werken	Mobiliteit	-0,054	0,776	30

Bijlage 9 Stellingen

In deze bijlage worden vijf stellingen geponeerd die aan de scriptie zijn ontleend of daarop van toepassing zijn. Het is de bedoeling dat deze uitspraken/opvattingen een discussie uitlokken. Het wil niet zeggen dat de onderzoeker het met (al) deze stellingen eens is.

1. Hoewel ouderen steeds ouder worden, steeds langer vol in het leven staan en overal aan mee (willen) doen, vinden zij zichzelf op het gebied van werken en deelnemen aan de arbeidsmarkt al snel te oud.
2. Werkgevers hebben kritiek op het gebrek aan beweging vanuit de werknemer waar het diens ontwikkeling en inzetbaarheid betreft, maar zijn zelf bijzonder laks en zuinig (vooral wat tijdsinvestering betreft) in het stimuleren en faciliteren ervan.
3. Door het meer in de lijn brengen van HRM-activiteiten is er minder of geen (bewaking van het) HRM-beleid, waardoor de werknemers afhankelijk zijn van de kennis en goodwill van hun leidinggevende op het gebied van ontwikkeling, inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden.
4. Het is in 2015 nog steeds een feit dat in geval van gezinsuitbreiding vrouwen eerder geneigd zijn om minder te gaan werken dan mannen, waardoor mannen nog steeds meer loopbaanmogelijkheden hebben dan vrouwen.
5. Nederland (zowel de overheid als de werkgevers) loopt enorm achter om voor mensen met een beperking, die de komende jaren zoveel mogelijk moeten participeren op de reguliere arbeidsmarkt, ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden te creëren.

Bijlage 10 Kritische reflectie

De opdracht

In eerste instantie was het uitgangspunt van de afstudeeropdracht het opzetten van een mobiliteitscentrum voor medewerkers in de regio. Het was erg moeilijk vanuit die gedachte een concrete probleemstelling te formuleren. Dat een en ander resulteerde in een onderzoek naar employability maakte mij in eerste instantie niet direct enthousiast. Ik had immers niet voor het uitstroomprofiel Human Talent Development gekozen, maar voor HR&BM. Toen ik uiteindelijk inzag dat het verstrekken van adviezen voor de organisatie wat betreft het te kiezen en te volgen beleid wel degelijk op HR&BM-gebied ligt, was dit eigenlijk niet meer van belang en ging ik voor 100% voor het onderwerp.

De organisatie

Bepaalde vooroordelen over de medewerkers van Ons Huis stonden een objectief onderzoek in de weg. Hoewel ik dat zelf niet in de gaten had, werd ik er door meerdere onafhankelijke relaties (docent, lid van het managementteam, medewerker P&O) op gewezen dat de insteek een negatieve klank had. Medewerkers zouden zich totaal niet willen ontwikkelen, nooit van baan willen veranderen en niet bewegen. Ik zag de human resources van Ons Huis als een bos, met bomen die al jaren statisch op dezelfde plek staan. De eerste titel van mijn scriptie luidde dan ook: *Move, you are not a tree*. Misschien zag ik door het bos de bomen niet meer. Het gehele afstudeerproces heeft mij de medewerkers ook doen zien als afzonderlijke bomen met elk hun eigen beweeglijkheid, afhankelijk van hun soort en afhankelijk van het water en het licht dat zij ontvangen. Het gedicht *Herfst* van Henny van Herck (z.j.) voelt heel toepasselijk:

*Getooid met de bladeren
van Het Leven
Moet ik kleur bekennen
en er vorm aan geven*

Eigenlijk werd ik pas een echte onderzoeker toen ik eenmaal bij een ander bedrijf in dienst kwam (per 1 september 2015). Ik kon objectiever naar Ons Huis en haar medewerkers kijken, naar de probleemstelling en naar de resultaten. Voor mij stond mijn emotionele betrokkenheid bij de organisatie blijkbaar flink in de weg. Het heeft de juistheid van mijn keuze voor een andere werkkring wel bevestigd.

De uitdagingen

Het bleek niet haalbaar te zijn om naast een intensieve en nieuwe fulltime baan, de mantelzorg voor mijn ouders en als moeder van vier kinderen (en oma van een kleinkind) in no time te willen afstuderen. Dit bracht veel onnodige stress en verspilde energie met zich mee. Als ik van het begin af aan meer tijd had ingepland, was het afstuderen voor mijzelf (nog) leuker geweest.

Het diep ingaan op de verschillende onderdelen, vooral bij het literatuuronderzoek, en dan later weer een groot deel laten vervallen of in een andere richting verdergaan, vond ik lastig. Er zat vaak heel veel tijd in die dan later min of meer voelde als weggegooid tijd. Achteraf gezien hoorde dit bij het proces en groeide ik daardoor gedurende het onderzoeksproces.

Verder viel het beschrijven van de resultaten aan de hand van het statistiekprogramma SPSS enorm tegen. Ik moest mijzelf eerst compleet bijscholen op het gebied van SPSS. Gaandeweg werd mij duidelijk dat ik van statistiek, zoals behandeld in het tweede schooljaar bij Onderzoek 2, eigenlijk weinig begrepen had. En dat ondanks het cijfer 9 dat ik voor de eindtoets van het vak behaalde.

Graag geef ik Saxion de tip mee gedurende de cursus niet teveel gefocust te zijn op "het aapje leert een kunstje", maar vooral het ingewikkelde proces van het analyseren van de resultaten aan de orde te laten komen, en hoe dat met behulp van SPSS vergemakkelijkt kan worden.

Achteraf moet ik toegeven dat ik het wel heel leuk vond om weer met SPSS te werken, vooral wanneer regelmatig het spreekwoordelijke kwartje viel.

De kwaliteiten

Ik ben trots op mijn doorzettingsvermogen en het feit dat ik vanaf mei 2015 bijna non stop met mijn afstudeeropdracht bezig ben geweest. Voor mij geen zomervakantie en geen terrasjes. Op de dagen waarop ik op mijn kleindochter paste, ging de laptop mee en zat ik met mijn neus in de studieboeken tijdens de uren waarin zij sliep.

Af en toe zag ik het niet meer zitten en wilde ik dat ik nooit aan de studie was begonnen. Maar ook hier ben ik doorheen gekomen. Het sterkt mij voor de toekomst; een mens kan altijd meer dan hij denkt!

Bijlage 11 Eigen werk verklaring

Ondergetekende:

Mirjam Woltjer-Meijer (336707),

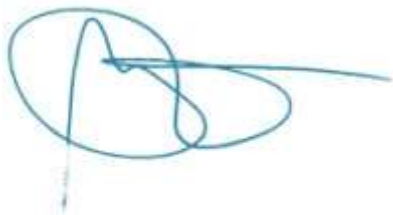
verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander;
 - 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding;
 - 3) het verslag voor niet meer dan 5% aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat;
- dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Apeldoorn

Datum: 30 december 2015

Handtekening:



Mirjam Woltjer-Meijer

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.