

Afstudeerscriptie: IT&C in beweging

Een kwalitatief en kwantitatief
onderzoek naar duurzame
inzetbaarheid

T. Zwennes (1057580)

Juni 2015

Hogeschool Leiden

HRHT14

Human Resource Management

ASR Nederland N.V.

M. van Liemt



a.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Colofon

Document: Afstudeerscriptie naar de duurzame inzetbaarheid
Versie: 1.0

Auteur: T. Zwennes
Contactadres voor deze publicatie: tom.zwennes@asr.nl
Studentnummer: 1057580
Opleiding: Human Resource Management
Opleidingsinstituut: Hogeschool Leiden
Studiebegeleider: M. van Liemt

Organisatie: ASR Nederland N.V.
Praktijkbegeleider: Arno Onsman

Datum: 8 Juni 2015
Plaats: Utrecht

Managementsamenvatting

Aanleiding

Medewerkers moeten goed ontwikkeld zijn. Dat is één van de doelen van het management van de IT&C-afdeling van a.s.r. De medewerkers moeten weer betrokken worden bij hun eigen ontwikkeling en gemotiveerd raken om zich te ontwikkelen. Zelfs met de initiatieven die al zijn ingezet blijft ontwikkeling echter uit, ook in de subafdeling SDMC. Het is juist voor medewerkers van een kennisintensieve afdeling zoals het SDMC van belang hier aandacht aan te besteden. Medewerkers moeten zich meer bewust zijn van hun inzetbaarheid en hun marktwaarde. Verder is het gezond voor de organisatie dat medewerkers werken aan hun eigen ontwikkeling om interessant te blijven voor de arbeidsmarkt. Dit bevordert de door- en uitstroom. De medewerkers moeten dus duurzaam inzetbaar worden. Dit heeft a.s.r. doen besluiten om hier een onderzoek naar uit te voeren met de volgende hoofdvraag: 'Welk beeld heerst er over duurzame inzetbaarheid, gericht op employability, onder de medewerkers van het SDMC vanuit een nulmeting en op welke wijze kan hun inzetbaarheid verhoogd worden?'

Theorie

Duurzame inzetbaarheid is een breed en omvangrijk begrip. Voor dit onderzoek is de term duurzame inzetbaarheid ingekaderd door middel van een drietal theorieën, allereerst de definitie van Van der Klink et al. (2010). In deze definitie zijn drie elementen te herkennen, die ook door de SER (2009) worden benoemd. Dit zijn vitaliteit, work ability en employability. Deze drie elementen kunnen ieder op zichzelf worden onderzocht. Zoals de hoofdvraag als doet vermoeden wordt in dit onderzoek de focus gelegd op employability, die door Van der Heijde & Van der Heijden (2006) in vijf dimensies wordt onderscheiden: Beroepsexpertise, Anticipatie & Optimalisatie, Persoonlijke Flexibiliteit, Organisatiegevoel en Balans.

Methodologie

Het onderdeel employability is binnen het SDMC onderzocht met een tweetal methodes. Allereerst door een kwantitatieve onderzoeksmethode, de enquête. Deze enquête dient in het onderzoek als de nulmeting waarover wordt gesproken in de hoofdvraag en zal dus het huidige beeld bij de medewerkers schetsen over dit onderwerp. De tweede kwalitatieve onderzoeksmethode is het interview. Met alle teammanagers van het SDMC is een gesprek gevoerd met als onderwerpen de dimensies zoals deze zijn gesteld door Van der Heijde & Van der Heijden (2006).

Onderzoeksresultaten

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat er binnen het SDMC consensus is over een aantal dimensies van employability, maar dat er ook onderlinge verschillen zichtbaar zijn tussen de verschillende onderzochte groepen. Deze groepen zijn het SDMC, de teammanagers, de teams en de verschillende leeftijdscategorieën. Zowel uit de enquête als uit de interviews blijkt dat er op drie dimensies het slechtst wordt gescoord, waarop dus de meeste actie zal moeten worden ondernomen. Deze dimensies zijn: Anticipatie & Optimalisatie, Balans en Ontwikkeling. De medewerkers hebben volgens de getallen een goede inzetbaarheid, maar toch blijkt uit de interviews dat dit met name in hun eigen vakgebied is. Verder zijn de medewerkers ontevreden met het ontwikkelaanbod van IT&C en zien ze de noodzaak van hun eigen ontwikkeling onvoldoende in.

Belangrijkste conclusies en aanbevelingen

Zoals gesteld zijn er drie dimensies waarop actie ondernomen moet worden binnen het SDMC om de employability en daarmee de duurzame inzetbaarheid te verhogen. Om dit te doen zijn er verschillende aanbevelingen opgesteld die deze dimensies moeten verbeteren. De belangrijkste aanbevelingen zijn het instellen van een ontwikkelpuntensysteem en het inventariseren van de ontwikkelbehoeftes van de medewerkers.

Voorwoord

Tijdens de opleiding Human Resource Management heb ik de mogelijkheid gekregen mijn horizon te verbreden door bij verschillende organisaties stages te lopen. In mijn eerste stage kwam ik terecht bij een werkgever waar ik drie jaar gebleven ben. In het vierde jaar wilde ik toch gebruikmaken van de mogelijkheid om bij een andere organisatie te werken. Hierbij is de keuze gevallen op verzekeringsmaatschappij a.s.r. Wat mij interesseerde in a.s.r. was dat dit bedrijf volledig anders is dan de organisatie die ik tot dan toe gewend was. Het is groter, de branche is anders en daarmee heerste er een andere dynamiek. Toen ik via John Adegeest de mogelijkheid kreeg om een gesprek te voeren bij a.s.r. was ik blij verrast en volledig gemotiveerd om een nieuwe stap te zetten.

Mijn eerste weken bij a.s.r. waren wennen. De andere manier van werken en de andere sfeer waren compleet nieuw voor mij. Een ander obstakel was het feit dat het probleem wat ik moest onderzoeken niet op tafel lag. Hier startte mijn zoektocht in deze grote organisatie. Toen ik eenmaal mijn draai had gevonden, begon ik de mogelijkheden en de openheid van de organisatie te zien. Na verschillende gesprekken begon zich een onderwerp te vormen. Na verschillende vormen van onderzoek en vier maanden hard werken is er een resultaat uit voortgekomen: een afstudeeronderzoek geschreven voor de afdeling IT&C gericht op duurzame inzetbaarheid.

Zonder een aantal mensen had ik dit niet tot een succesvol einde kunnen brengen. Daarom wil ik aan de volgende mensen mijn dank uitspreken. Allereerst aan John Adegeest, die de ingang binnen de a.s.r. voor mij heeft geopend en altijd zijn interesse in het onderzoek heeft uitgesproken. Mijn tweede dank wil ik uitspreken aan Arno Onsman. Hij heeft mij de mogelijkheid geboden om dit onderzoek uit te voeren en mij constant gestimuleerd te blijven zoeken naar het echte probleem. Ook wil ik Nathalie van Balkom bedanken. Zij heeft mij wegwijs gemaakt in deze, voor mij, nieuwe organisatie. Daarnaast heeft zij mij tijdens het onderzoek bijgestaan en in de juiste richting geduwd wanneer nodig. Als laatste wil ik mijn schoolbegeleider Max van Liemt bedanken voor de adviezen en met name omdat hij mij bij de laatste loodjes mij heeft geholpen.

Verder zou ik via deze weg iedereen binnen IT&C willen bedanken voor het meedoen en meewerken aan dit onderzoek. Zonder deze mensen zou dit onderzoek niet tot stand zijn gekomen.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit afstudeeronderzoek.

Tom Zwennes

Utrecht, juni 2015

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1. Leeswijzer	10
2. Situatieschets	11
2.1. De afstudeerorganisatie	11
2.2. De opdrachtgevers	13
3. Probleemformulering	14
3.1. Aanleiding	14
3.2. Probleemstelling	15
3.3. Doelgroep	16
3.4. Afbakening	16
4. Theoretische kader	17
4.1. Duurzame Inzetbaarheid	17
4.2. Employability	19
4.3. Conceptueel model	21
5. Methodologie	23
5.1. De verschillende methoden	23
5.2. Kwalitatieve onderzoeksmethoden	23
5.3. Kwantitatieve onderzoeksmethoden	24
6. Resultaten	28
6.1. Resultaten nulmeting	28
6.2. Resultaten half-gestructureerde interviews	38
7. Conclusie, discussie en aanbevelingen	43
7.1. Conclusie	43
7.2. Discussie	45
7.3. Aanbevelingen	46
7.4. Implementatieplan	48
8. Literatuurlijst	51
9. Bijlagen	53
Bijlage I: Organigram a.s.r.	
Bijlage II: Organogram IT&C	
Bijlage III: Organogram HR	
Bijlage IV: Organogram SDMC	
Bijlage V: Vragenlijst enquête	
Bijlage VI: Resultaten Nulmeting (Medewerkers SDMC)	
Bijlage VII: Resultaten Nulmeting (Teammanagers)	

Bijlage VIII: Resultaten vragen uit nulmeting (per team)

Bijlage IX: Nulmeting scores (Teams)

Bijlage X: Resultaten vragen uit nulmeting (per leeftijdscategorie)

Bijlage XI: Uitgewerkte Interviews

1. Inleiding

Steeds vaker moeten grote groepen mensen organisaties verlaten, voornamelijk door reorganisaties. Een paar voorbeelden hiervan zijn ING, waar 1.700 banen en 1.075 externe functies moesten verdwijnen (ANP & NU.nl, 2014) en Philips, waar honderden banen verdwenen (FD, 2014). De redenen hiervoor zijn de veranderingen in de wereld en het feit dat veel organisaties onvoldoende meegaan in deze veranderingen. Daarnaast daalt de levensduur van bedrijven snel: van 25 jaar in 1980 naar 18 jaar in 2015 (Koershuis, 2015). Ook binnen a.s.r. zijn reorganisaties aan de orde. Zo werd dit jaar medegedeeld dat er 100 banen in de levensverzekeringen gaan verdwijnen (NOS, 2015). Het aantal banen dat verdwijnt bij a.s.r. staat in schril contrast met het aantal bij ING en Philips, maar de problemen en de vragen die de reorganisatie bij de betrokkenen meebrengt blijven hetzelfde. Kortom, de tijden veranderen en het hebben van een baan is niet langer een zekerheid.

Omdat de baan zekerheid steeds minder wordt, is de HR-afdeling van a.s.r. een nieuw project gestart, genaamd *In Beweging*. Een onderdeel van dit project is duurzame inzetbaarheid. Met dit project wil de HR-afdeling de medewerkers van a.s.r. op verschillende gebieden aanzetten om te 'bewegen'. Hierbij noemt de HR-afdeling ontwikkeling, motivatie, betrokkenheid en gezondheid als aandachtspunten. HR kiest voor dit project omdat het gelooft dat investeren in opleidingen, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid leidt tot competente, gelukkige en betrokken medewerkers. Daarnaast hoopt de organisatie dat door op deze gebieden actie te ondernemen het personeelsbestand dynamischer zal worden en daarmee een betere aansluiting zal hebben met de arbeidsmarkt. De ultieme droom van de HR Development Manager is om op termijn geen boventallige medewerkers meer te hebben. HR omschrijft duurzame inzetbaarheid als het zo goed mogelijk, zo lang mogelijk en zo vitaal mogelijk deel uitmaken van de arbeidsmarkt (a.s.r., z.j.).

In de literatuur wordt de vraag gesteld of duurzame inzetbaarheid een nieuwe hype is in het HR-vakgebied. Enerzijds wordt beargumenteerd dat duurzame inzetbaarheid al lang aanwezig was binnen organisaties, maar dan in de vorm van bijvoorbeeld strategische personeelsplanning (Dona, 2013). Anderen noemen duurzame inzetbaarheid een goed initiatief waarin veel HR-thema's samenkomen (HAN, z.j.). Hoe het ook zij, het is goed dat organisaties ontwikkeling opnieuw op de kaart willen zetten en hun medewerkers willen bijstaan in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden in hun huidige functie of een toekomstige functie. De noodzaak om te werken aan duurzame inzetbaarheid is terug te zien in de veranderende arbeidsmarkt. De thema's in de veranderende arbeidsmarkt worden door het Nationaal Kompas Volksgezondheid (2014) omschreven als flexibilisering, snel veranderende technologie en de noodzaak tot een groter aanpassingsvermogen van organisaties en van medewerkers.

De veranderende arbeidsmarkt is ook zichtbaar binnen de IT & Change-afdeling (hierna IT&C) van a.s.r. Vanuit de Directeur IT&C is de vraag gekomen om door middel van een onderzoek inzicht te krijgen in de duurzame inzetbaarheid van het personeel van IT&C. De reden hiervoor is het snel dalende personeelsaantal door reorganisaties binnen de afdeling en de veranderingen die de afdeling de komende jaren nog verwacht door te maken. Ook in 2015 verwacht het management van IT&C nog veranderingen. Een hiervan is het outsourcen van teams en het samensmelten van twee afdelingen. Het management van IT&C is van mening dat het huidige personeelsbestand niet duurzaam inzetbaar is, doordat de medewerkers te weinig aandacht hebben voor ontwikkeling.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen het Software Development & Maintenance Center (hierna: SDMC). Dit is een subafdeling van de IT&C-afdeling van a.s.r. Het SDMC is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en onderhouden van de software die binnen de verschillende productlijnen van a.s.r. gehanteerd wordt. Het doel van dit onderzoek is door middel van een nulmeting een huidige situatie te schetsen van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van het SDMC, specifiek gericht op employability. Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld: 'Welk beeld heerst er over duurzame inzetbaarheid, gericht op employability, onder de medewerkers van het SDMC vanuit een nulmeting en op welke wijze kan hun inzetbaarheid verhoogd worden?' Als afsluiting van dit onderzoek wordt een aantal aanbevelingen gegeven over de manier waarop a.s.r. de inzetbaarheid van deze mensen verder kan vergroten.

1.1. Leeswijzer

Het onderzoek bestaat uit een situatieschets, een probleemformulering, een theoretisch kader, een beschrijving van de methodologie, de onderzoeksresultaten, conclusies en aanbevelingen.

In hoofdstuk 2 staat de situatieschets. In deze schets wordt beschreven in welke context het onderzoek wordt uitgevoerd. Deze schets is gemaakt op basis van informatie uit de organisatie, zoals feiten en cijfers, missie en visie en huidige ontwikkelingen.

In hoofdstuk 3 wordt de probleemformulering beschreven. Dit zal worden gedaan aan de hand van een beschrijving van de aanleiding, probleemstelling en doelgroepen en een afbakening van het onderzoek.

In hoofdstuk 4 wordt in het theoretische kader de definitie van duurzame inzetbaarheid gegeven. Op basis van verschillende wetenschappelijke theorieën wordt er een kader geschetst voor dit onderzoek. Ten slotte wordt het conceptuele model voor dit onderzoek weergegeven.

In hoofdstuk 5 is de methodologie beschreven. De methodologie beschrijft welke onderzoeksmethodes er zijn gebruikt tijdens dit onderzoek. Hierbij wordt ook beschreven om welke reden er gekozen is voor deze methodes.

In hoofdstuk 6 worden de resultaten van de verschillende onderzoeksmethodes toegelicht.

In hoofdstuk 7 worden de voorgaande hoofdstukken afgesloten met een conclusie en een discussie en worden er aanbevelingen gegeven.

2. Situatieschets

In de situatieschets wordt er een beschrijving gegeven van de situatie waarin het onderzoek plaatsvindt, dat wil zeggen de context van het onderzoek. Om de situatie zo duidelijk mogelijk te maken wordt er een omschrijving gegeven van de afstudeerorganisatie, in dit geval ASR Nederland N.V. (hierna a.s.r.). Daarna worden de verschillende ontwikkelingen binnen a.s.r., HR en IT&C beschreven. Als laatste wordt beschreven wie de opdrachtgevers van het afstudeeronderzoek zijn.

2.1. De afstudeerorganisatie

Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd binnen verzekeringsmaatschappij a.s.r. Het hoofdkantoor van a.s.r. is gevestigd in Utrecht. a.s.r. heeft verschillende productlijnen, die zijn onderverdeeld in Arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV), Bancair, Leven, Pensioenen, Schade en Ziektekosten. De productlijnen worden ook wel ketens genoemd. De productlijnen komen tot uitvoer in de verschillende merken die vallen onder a.s.r. Dit zijn a.s.r., De Amersfoortse, Ardanta, Ditzo en Europeesche Verzekeringen. In totaal telt a.s.r. ruim 4000 medewerkers, die werken op zes verschillende locaties verspreid over het land ('Profiel van a.s.r.', 2013).

De geschiedenis van a.s.r. wordt gekenmerkt door veel veranderingen en fusies. Zo heeft de organisatie zijn naam te danken aan de fusie van De **A**mersfoortse verzekeringen en **S**tad **R**otterdam Verzekeringen. De oorsprong van a.s.r. ligt daarmee ver in het verleden. Stad Rotterdam Verzekeringen dateert van het jaar 1720. In 1997 fuseerden de twee verzekeraars en ontstond de naam a.s.r. Toen a.s.r. in 2000 werd overgenomen door de verzekeringstak van Fortis kreeg de organisatie een nieuwe naam: Fortis ASR. Toen in 2008 de kredietcrisis begon kwamen Fortis en daarmee de verzekeringstak Fortis ASR in de problemen. De verzekeringstak werd vervolgens genationaliseerd en kwam daarmee in handen van de Nederlandse Staat. De verzekeringstak kreeg toen zijn oude naam terug. Tot op heden is de Nederlandse Staat nog steeds de enige aandeelhouder van a.s.r. Door de kredietcrisis heeft a.s.r. lang de focus gelegd op kostenbesparing. Een voorbeeld van deze kostenbesparing is het verminderen van het aantal medewerkers. Sinds 2009 is het aantal medewerkers van meer dan 4.400 afgenomen naar iets meer dan 3.500 ('Jaarverslagen 2015', 2015).

2.1.1. Ontwikkelingen binnen a.s.r.

Door verschillende gebeurtenissen wil a.s.r. de tijd waarin het vertrouwen van de consument moest worden teruggewonnen achter zich laten en vooruit kijken (Adegeest & Horst, 2013). Zoals wordt aangegeven in de missie van de organisatie is de essentie van a.s.r. verzekeren. Hierbij is het bieden van zekerheid van groot belang voor het bestaansrecht van de organisatie ('Missie en visie' 2013). Door te zorgen voor financiële continuïteit in het leven van mensen en door mensen in staat te stellen hun ambities te realiseren, hoopt a.s.r. de verzekeraar te worden die mensen helpt door te doen. Hiermee wil a.s.r. weer een maatschappelijk gewenste verzekeraar worden ('Profiel van a.s.r.', 2013).

Zoals te zien in het organogram van a.s.r. (zie bijlage I) zijn de afdelingen van a.s.r. verdeeld onder de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur bestaat uit de CDO, CFO, COO Particulier en COO Zakelijk. Het afstudeeronderzoek zal plaatsvinden voor de afdeling HRM (voorheen Personeel & Organisatie), die valt onder de CEO, en de afdeling IT&C, die valt onder de COO Zakelijk.

2.1.2. Ontwikkelingen binnen HR

HR-directeur Jolanda Sappelli stelt dat flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid de nieuwe uitgangspunten zijn van de relatie tussen werkgever en werknemer ('Kom in beweging!', 2015). Vanuit HR wordt daarom op dit moment hard gewerkt om de ontwikkeling van het individu te bevorderen. In het magazine van a.s.r., *In Perspectief* (IP), wordt in het februarinummer van 2015 aandacht besteed aan *In beweging*. Met *In Beweging* wil HR begeleiding bieden aan collega's die de regie over hun toekomst willen pakken. Manon van der Lely, Manager HR Development, noemt in *IP* een aantal aandachtsgebieden: doorgroei (talent development), doorstroom (duurzame inzetbaarheid binnen of buiten a.s.r.) of vanuit de situatie dat iemand boventallig is geworden. In al deze gevallen komt iemand in beweging, is hij zichzelf aan het ontwikkelen en vergroot hij zijn kansen op de arbeidsmarkt.

a.s.r. onderneemt op verschillende gebieden actie om een dynamischer personeelsbestand te krijgen. Het heeft hiervoor verschillende redenen. Zoals eerder aangegeven is de organisatie in de afgelopen jaren flink gekrompen. a.s.r. wil de medewerkers stimuleren om zich heen te kijken en zich te ontwikkelen in een door hen gewenste richting (a.s.r., z.j.). Door medewerkers zelf de middelen te geven om grip te krijgen op hun toekomst voert de organisatie eigenlijk een maatschappelijk verantwoorde reorganisatie uit. a.s.r. gaat ervan uit dat medewerkers niet boventallig hoeven te worden verklaard wanneer zij beseffen dat hun functie weinig toekomstperspectief heeft en zien dat er ergens anders opties zijn, binnen of buiten a.s.r. Verder geeft a.s.r. aan dat het de kosten die verbonden aan boventalligheid, zoals ontslagvergoedingen en advocaatkosten, liever wil investeren in ontwikkeling van de medewerkers. De organisatie is daarmee verantwoord bezig en gedraagt zich als een goed werkgever. Dit past bij de missie van a.s.r., namelijk een maatschappelijk gewenste verzekeraar worden. Tegelijkertijd wil het ook een maatschappelijk verantwoorde werkgever zijn ('Profiel van a.s.r.', 2013).

2.1.3. Ontwikkelingen binnen IT&C

Om de veranderplannen van IT&C vast te leggen zijn er twee visiedocumenten opgesteld. Het eerste document is genaamd *a.i.r.* en bevat de plannen voor 2014 en 2015. Dit richt zich op een drietal sporen, ten eerste de realisatie van de businessplannen. Een belangrijk doel dat hierbij wordt omschreven is het inkrimpen van de organisatie. Spoor twee is de intensivering van de uitbesteding. Een punt hierbij is keuzes maken voor wat de organisatie zelf blijft uitvoeren en wat geoutsourced moet worden. Spoor drie is het leniger maken van de organisatie. Hierbij wordt de FTE-reductie van staffuncties en management benoemd.

a.i.r. is mede geschreven door IT&C-directeur John Adegeest. Het begint met de mededeling dat a.s.r. terug wil naar de basis (Adegeest & Horst, 2013). Karin Bergstein, lid van de Raad van Bestuur, legt uit dat a.s.r. vooral door de crisis 'terug naar de basis' moet (Bergstein, 2013). Zo stelt Bergstein dat a.s.r. weer die zaken moet oppakken waar de organisatie ooit voor in het leven is geroepen. Dit kan a.s.r. bereiken door vakkennis te behouden, de klanten weer in beeld te krijgen, het management de werkvloer te laten ondersteunen in plaats van andersom en de processen te verbeteren. Een van de doelen uit *a.i.r.* was het verkleinen van de toenmalige ITC-organisatie. Anno 2015 staat er een kleinere IT&C-organisatie, waarin de voormalige afdelingen ICT en Informatie- en Projectmanagement (I&P) zijn samengevoegd tot de nieuwe afdeling IT&C (Adegeest & Horst, 2013).

De IT&C-afdeling is echter nog niet klaar met veranderen. Het tweede visiedocument, genaamd *Follow-up a.i.r.* oftewel *fl.a.i.r.*, is een opvolging van *a.i.r.* en presenteert de plannen voor de jaren 2015 en 2016. *fl.a.i.r.* gaat door op de drie sporen die zijn ingezet met *a.i.r.*, maar geeft ook verduidelijking op nieuwe gebieden, zoals ontwikkeling en mobiliteit, waar dit onderzoek zich op richt. In een presentatie waarin *fl.a.i.r.* werd toegelicht werd onder andere benoemd dat er te weinig gestuurd wordt op de ontwikkeling en mobiliteit van de medewerkers. Hierbij wordt aangegeven dat er verschillende ontwikkelmogelijkheden zijn, maar dat men zich daar nog onvoldoende ruimte voor gunt. Een doel voor 2016 is het hebben van betrokken en gemotiveerde medewerkers die zich goed hebben ontwikkeld binnen de organisatie (Adegeest, 2015).

Zoals gezegd bij de toelichting op *a.i.r.* is er sprake van de outsourcing van verschillende onderdelen. In het verleden zijn er al teams geoutsourced, maar in de toekomst zullen er meer volgen. Op dit moment wordt gekeken naar de outsourcing van de Werkplektechniek. Dit is een team dat nu nog valt onder de subafdeling Infrastructuur & Operatie (I&O). Zoals eerder toegelicht richt dit afstudeeronderzoek zich op de afdeling SDMC als aandachtsgebied. Dit is een subafdeling binnen de IT&C-afdeling van a.s.r. Deze afdeling bestaat binnenkort niet meer op zichzelf, maar zal worden samengevoegd met de subafdeling I&O (zie bijlage II voor een organogram van de IT&C-afdeling). Deze twee subafdelingen zullen in 2015 worden samengevoegd tot het nieuwe afdeling IT-Operations (IT-OPS). Door de verschillende outsourcingtrajecten en de samensmelting van de afdelingen zullen mogelijk medewerkers boventallig worden.

Om in de toekomst te voorkomen dat een medewerkers boventallig verklaard moeten worden en te voorkomen dat medewerkers binnen IT&C niet herplaatsbaar zijn, binnen of buiten a.s.r., wil ook IT&C dat medewerkers gaan werken aan hun ontwikkeling. Dit kan door bij te blijven met hun kennis of zich te ontwikkelen in een andere tak die interessant is op de arbeidsmarkt. Daardoor kan voorkomen worden dat medewerkers boventallig worden en zonder werk komen te zitten. De wens van HR om medewerkers meer 'in beweging' te krijgen sluit dus naadloos aan bij het doel van IT&C.

2.2. De opdrachtgevers

Het onderzoek binnen het SDMC heeft twee opdrachtgevers, de HR-afdeling en de IT&C-afdeling. De eerste opdrachtgever is Arno Onsman, HR-Manager (zie bijlage III voor het organogram van de HR-afdeling). Binnen de HR-afdeling is hij HR-adviseur voor het aandachtsgebied Leven. Hij is ook lid van het Management Team van de HR-afdeling. In zijn functie als HR-Manager geeft hij leiding aan een drietal HR-adviseurs. Van deze drie adviseurs hebben er twee IT&C als aandachtsgebied.

De tweede opdrachtgever voor dit onderzoek is John Adegeest, directeur IT&C. Onder zijn directe supervisie staan twaalf subafdelingen, waarvan het SDMC er één is. Daarmee is John verantwoordelijk voor meer dan 600 medewerkers.

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de aanleiding is tot het uitvoeren van het afstudeeronderzoek, welke probleemstelling er is opgesteld en met welke doelstelling het onderzoek wordt uitgevoerd. Ook wordt een beschrijving gegeven van de deelvragen, de doelgroep en de manier waarop het onderzoek is afgebakend.

3.1. Aanleiding

De IT&C-afdeling heeft zich tot doel gesteld om de medewerkers betrokken en gemotiveerd te maken. Daarnaast wil de afdeling zorgen voor medewerkers die goed zijn ontwikkeld binnen de organisatie. Een constatering van IT&C is dat er nog momenteel te weinig wordt gestuurd op de ontwikkeling en mobiliteit van de medewerkers. Er zijn wel middelen voor medewerkers om zich te ontwikkelen, maar het management van IT&C heeft het gevoel dat medewerkers zich te weinig ruimte gunnen om hier gebruik van te maken. Om deze reden heeft het management van IT&C in het *fl.a.i.r.*-traject het doel gesteld om in 2016 meer ontwikkelde medewerkers te hebben die bewust zijn van hun inzetbaarheid en hun marktwaaarde (Adegeest, 2015). De vraag van IT&C is een ontwikkelvraag, gericht op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Zoals eerder beschreven willen IT&C en HR namelijk dat medewerkers zelf voorkomen dat zij boventallig worden door te werken aan hun ontwikkeling en daarmee hun inzetbaarheid.

Het is voor de IT&C-afdeling van belang dat het personeel zich blijft ontwikkelen. Dit is noodzakelijk omdat IT kennisintensief is en zich in een dynamisch vakgebied bevindt. Daarnaast vindt a.s.r. het belangrijk dat medewerkers werken aan hun eigen ontwikkeling om interessant te blijven voor de arbeidsmarkt. Dit bevordert de interne doorstroom en de uitstroom. Door de interne doorstroom en de uitstroom te bevorderen ontstaat een gezonde populatie van mensen waarin boventalligheid niet veel voor zal komen (a.s.r., z.j.).

Om de ontwikkeling op gang te brengen heeft a.s.r. *Mijn Ontwikkeling* opgezet. Dit is een online omgeving die te vinden is op het intranet van de organisatie. Binnen deze omgeving worden verschillende cursussen, trainingen en andere manieren van ontwikkelen aangeboden. Op deze omgeving bevindt zich ook *In Beweging*. In dit onderdeel worden trainingen aangeboden in het kader van duurzame inzetbaarheid. De IT&C-afdeling heeft naast de mogelijkheden die geboden worden door a.s.r. ook haar eigen initiatieven. Zo is de a.s.r. lid van de Utrecht IT-Circle. Dit is een samenkost van verschillende, in Utrecht gevestigde, grote ondernemingen die een eigen IT-afdeling hebben. Voorbeelden van deze organisaties zijn de Universiteit Utrecht, PGGM en het St. Antonius Ziekenhuis. De IT-Circle is bedoeld voor kennisdeling, talentontwikkeling en innovatie. Een voorbeeld hiervan is het uitwisselen van medewerkers door middel van stages. Een ander initiatief is de IT&C-Academy. Deze Academy is te vinden in *Mijn Ontwikkeling*. De IT&C-Academy is speciaal bedoeld voor de ontwikkeling van de IT&C-medewerkers. Deze Academy komt nog niet volledig tot zijn recht zoals het management van IT&C graag zou willen zien. Met name het aantal deelnemers blijft laag: in 2014 heeft Academy 310 niet-unieke deelnemers gehad. Op een populatie van ongeveer 600 medewerkers vindt het management van IT&C dit niet voldoende (Remijnsen, 2015).

3.2. Probleemstelling

3.2.1. Hoofdvraag

Kijkend naar de situatieschets en de aanleiding kan geconcludeerd worden dat er een probleem is met de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Dit onderwerp is echter te groot om volledig te onderzoeken. Om die reden is ervoor gekozen om te onderzoeken welk beeld er bij de medewerkers heerst over duurzame inzetbaarheid, gericht op employability. Daaruit is de volgende hoofdvraag naar voren gekomen:

‘Welk beeld heerst er over duurzame inzetbaarheid, gericht op employability, onder de medewerkers van het SDMC vanuit een nulmeting en op welke wijze kan hun inzetbaarheid verhoogd worden?’

3.2.2. Doelstelling

Dit onderzoek zal een inzicht geven in een aspect van de duurzame inzetbaarheid van de afdeling SDMC, door een nulmeting uit te voeren met betrekking tot de employability van deze afdeling. Dit heeft als doel om Directeur IT&C en de HR-Manager een advies te kunnen geven over de huidige situatie betreft employability en de manier waarop deze verhoogd kan worden. De opdrachtgevers zijn in de resultaten geïnteresseerd, omdat de organisatie op deze manier een beter beeld krijgt van de employability van de medewerkers. Zo kan de afdeling IT&C meekomen in de nieuwe doelstellingen van a.s.r., waarin de organisatie haar medewerkers beter inzetbaar wil maken voor de interne en externe arbeidsmarkt.

3.2.3. Deelvragen

Om een antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag is het noodzakelijk om een antwoord te krijgen op de volgende deelvragen:

Theoretische deelvragen

- Wat is duurzame inzetbaarheid?
- Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?
- Wat is de relatie tussen duurzame inzetbaarheid en employability?

Empirische deelvragen nulmeting

- In hoeverre is de doelgroep op de hoogte van de al door a.s.r. geboden maatregelen om de inzetbaarheid te vergroten?
- Welke verwachtingen heeft de doelgroep over inzetbaarheid?
- In hoeverre wil de doelgroep de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling?
- In welke mate voelt de doelgroep zich gestimuleerd door hun leidinggevende om zich te ontwikkelen?

Empirische deelvragen half-gestructureerde interviews

- Wat is het beeld van de leidinggevenden betreffende inzetbaarheid binnen SDMC?
- Welke mogelijkheden zien de leidinggevenden om de inzetbaarheid binnen SDMC te vergroten?

3.3. Doelgroep

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling moet er een doelgroep vastgesteld worden. De doelgroep die wordt onderzocht maakt deel uit van de IT&C-afdeling van a.s.r. Het gaat hier om de medewerkers van de afdeling SDMC. Met 'medewerkers' wordt bedoeld alle actieve medewerkers van de afdeling met een a.s.r.-arbeidsovereenkomst, inclusief de teammanagers. Dit betekent dat het ingehuurde personeel is uitgesloten van dit onderzoek. Het SDMC bestaat uit verschillende teams met elk een eigen teammanager (zie bijlage IV voor een organogram van het SDMC). De onderzoeksmethode die onder deze doelgroep gebruikt wordt is een enquête.

Hoewel zojuist gesteld is dat teammanagers ook medewerkers zijn, hebben zij toch een bijzondere positie binnen de organisatie. Hun functie is ten slotte leidinggeven. Daarom is ervoor gekozen om deze subgroep op twee manieren te onderzoeken, zowel door middel van een enquête als door een interview.

3.4. Afbakening

Dit onderzoek richt zich specifiek op employability. De reden hiervoor is dat duurzame inzetbaarheid op zich een te groot onderwerp is om te onderzoeken. Employability is een onderdeel van duurzame inzetbaarheid en past het beste bij het probleem dat voor het SDMC onderzocht zal worden.

Het onderzoek wordt enkel uitgevoerd onder de medewerkers van het SDMC. Dit is een populatie van bijna 150 medewerkers. Het was niet mogelijk om binnen de tijd die beschikbaar is voor het onderzoek de volledige IT&C-organisatie te onderzoeken, zoals de organisatie aanvankelijk wilde. Er is gekozen voor de afdeling SDMC omdat er in de nabije toekomst veel veranderingen worden verwacht in deze afdeling. Het is daarom voor de medewerkers van deze afdeling extra belangrijk om zich te richten op hun employability, om zo hun inzetbaarheid te verhogen en duurzaam inzetbaar te worden. Zoals gezegd richt het onderzoek zich enkel op a.s.r.-medewerkers, aangezien het niet aan a.s.r. is om externe medewerkers duurzaam inzetbaar te maken.

4. Theoretische kader

In dit hoofdstuk wordt er door middel van verschillende theorieën over het onderwerp duurzame inzetbaarheid een theoretisch kader gevormd. Als laatste wordt het conceptuele model van dit onderzoek toelicht.

4.1. Duurzame Inzetbaarheid

4.1.1. Wat is duurzame inzetbaarheid?

In de zoektocht naar verduidelijking over de term duurzame inzetbaarheid kom je veel verschillende definities en omschrijvingen tegen. Allereerst zal er een omschrijving gegeven worden van de twee termen 'duurzaam' en 'inzetbaar'. Volgens de Van Dale (www.vandale.nl) is het woord duurzaam te omschrijven als lang durend, aan weinig slijtage of bederf onderhevig of het milieu weinig belastend. Inzetbaar wordt als beschikbaar of bruikbaar omschreven. Wanneer je deze omschrijving in een organisatorische context plaatst kun je stellen dat duurzame inzetbaarheid te maken heeft met het langdurig, zonder slijtage, beschikbaar en bruikbaar zijn van medewerkers voor de arbeidsmarkt (De Lange & Van der Heijden, 2013).

De Lange & Van der Heijden (2013) gebruiken niet alleen omschrijvingen uit Nederlandse woordenboeken, maar ook uit Engelse. Zij komen tot de conclusie dat duurzame inzetbaarheid, toegepast op arbeid, staat voor het idee dat medewerkers tot op hogere leeftijd door kunnen werken zonder schade voor henzelf en de omgeving (De Lange & Van der Heijden, 2013, p. 24). Een definitie die sterk in de buurt komt van de omschrijvingen uit de Van Dale en die van De Lange & Van der Heijden (2013) wordt gegeven door de Nederlandse Norm (NEN) (2010):

"Duurzame inzetbaarheid is het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren".

Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip; in de bovenstaande definitie wordt het begrip te ver ingekaderd om een breed overzicht van het begrip duurzame inzetbaarheid te geven. Daarom wordt hier gezocht naar een bredere definitie. Een bredere, veel gebruikte definitie is die van Van der Klink et al. (2010):

"Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten".

Volgens de Sociaal Economische Raad (SER) (2009) bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen: work ability, employability en vitaliteit. De SER omschrijft deze drie als volgt: work ability is de maat voor het werkvermogen en de duurzame inzetbaarheid van een werknemer. Work ability kan worden gekwantificeerd met de Work Ability Index (WAI). Deze meet het fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen van mensen en kijkt daarnaast of zij voldoen aan de beroepseisen. Employability omschrijft de SER (2009) als de mate waarin een persoon tijdens zijn leven productief en belonend werk kan vinden en behouden. Een beleid dat is gericht op employability richt zich op de blijvende inzetbaarheid van personeel. Instrumenten die ingezet kunnen worden bij een dergelijk beleid zijn scholing, beloning en doorstroommogelijkheden. Daarnaast stelt de SER dat een beleid gericht op

employability past bij een dynamische kenniseconomie. In deze economie is een werknemer verantwoordelijk voor zijn eigen arbeidswaarde, om op die manier zeker te zijn van werk, maar niet per se van één vaste baan. Vitaliteit is volgens de SER (2009) samen te vatten als levenskracht, energie en bezieling. Wanneer dit wordt geplaatst in de arbeidsfeer kan hier ook motivatie onder vallen. Om motivatie te beïnvloeden zijn verschillende factoren van belang, zoals leiderschapsstijl, autonomie, arbeidsvoorwaarden, doorgroeimogelijkheden en werkdruk. De drie onderdelen zoals die zijn gesteld door de SER (2009) zijn ook te herkennen in de definitie van Van der Klink et al. (2010). De Lange & Van der Heijden (2013) hanteren de drie elementen van de SER (2009) en geven hier een extra dimensie aan door er nog een aantal theorieën van andere onderzoekers aan te koppelen.

Work ability

Wat betreft work ability stellen De Lange & Van der Heijden (2013) op basis van verschillende wetenschappelijke onderzoeken dat dit begrip verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch (zoals motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken.

Vitaliteit

De Lange & Van der Heijden (2013) stellen dat vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken, met een groot doorzettingsvermogen.

Employability

Het opvallende aan de begrippen die door de SER (2009) zijn beschreven is dat twee van de termen zijn gegeven in het Engels. Dit schept direct verwarring: employability hoeft niet direct hetzelfde te betekenen als de Nederlandse vertaling van het woord employability, namelijk inzetbaarheid (Van Dale, 2009). De Lange & Van der Heijden (2013) leggen nader uit wat zij bedoelen met het woord employability. Hiervoor gebruiken zij de definitie zoals die is gegeven door Van der Heijden (2011). Hij omschrijft employability als volgt: het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als, indien nodig, in een ander bedrijf of in een andere sector. Dit kan door optimaal gebruik te maken van de aanwezige competenties van een medewerker. Deze omschrijving beschrijft precies wat er onderzocht zal worden in dit onderzoek. Om die reden zal in paragraaf 4.2 een verdieping worden gegeven van dit onderwerp.

4.1.2. Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?

Het Centraal Planbureau (CPB) heeft onderzoek gedaan naar de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers (Euwals et al., 2013). Hierin is ook omschreven wat het belang is van duurzame inzetbaarheid en voor wie dit exact van belang is. Het CPB noemt hierbij drie groepen: werknemers, werkgevers en de maatschappij (Euwals et al., 2013). Duurzame inzetbaarheid is voor de werknemers van belang, omdat het ervoor zorgt dat zij in hun levensonderhoud kunnen blijven voorzien tot aan de pensioenleeftijd. Mensen lijden namelijk onder werkloosheid. Duurzame inzetbaarheid is belangrijk voor de werkgever, omdat organisaties medewerkers met bepaalde kennis en vaardigheden nodig hebben om hun werk uit te kunnen blijven voeren. Euwals et al. (2013) stellen dat de werkgever er daarom baat bij heeft om de kennis en vaardigheden van zijn werknemers te onderhouden en waar mogelijk verder te vergroten. Als laatste stellen Euwals et al. (2013) dat duurzame inzetbaarheid van belang is voor de maatschappij. Iemand die duurzaam inzetbaar is kan bijdragen aan de verzorgingsstaat door belastingen en sociale premies te betalen en zal bovendien weinig aanspraak maken op sociale voorzieningen.

Euwals et al. (2013) stellen verder dat het belang van duurzame inzetbaarheid steeds meer toeneemt doordat het aantal ouderen op de arbeidsmarkt in de afgelopen 20 jaar is gestegen. Door het toegenomen aantal werkzame ouderen op de markt is ook het belang van de inzetbaarheid en de productiviteit van de oudere werknemer toegenomen. Dit belang neemt onder andere toe door ontwikkelingen aan de kant van het aanbod in de markt, zoals participatie en demografie. Anderzijds neemt het belang ook toe aan de kant van de vraag in de markt, door technologische ontwikkelingen en organisatorische veranderingen. Euwals et al. (2013) concluderen dat de ontwikkelingen die zojuist zijn genoemd de arbeidsmarkt in een lastige positie brengen. Deze bestaat namelijk uit een steeds groter percentage ouderen; ook veroudert de bestaande kennis in een steeds hoger tempo.

4.2. Employability

Zoals beschreven is employability een onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Omdat het vraagstuk van a.s.r. in het verlengde ligt van employability, wordt in dit theoretisch kader enkel een verdere beschrijving gegeven van employability.

4.2.1. Wat is employability?

Luken (2002) concludeert dat ook employability een breed begrip is. Zijn definitie luidt als volgt: 'De competenties om nu en in het vervolg van de loopbaan arbeid te verrichten'. Volgens hem wordt met het woord competentie in de definitie bedoeld op een pakket van kennis, houding en vaardigheden dat wordt gebruikt om in bepaalde situaties doelen te bereiken. Deze doelen beperken zich echter niet alleen tot het heden, maar richten zich ook op de rest van de loopbaan. Luken (2002) stelt dat een individu zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling. Omdat het onderzoek van Luken verouderd is, wordt hier gezocht naar een recentere definitie van employability. De Lange & Van der Heijden (2013) geven een recentere definitie: volgens hen is employability het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in de huidige organisatie als in een andere organisatie of sector. Een verkorte definitie van employability is afkomstig van Van der Heijden (2009), namelijk 'het werkverkrijg- en werkbehoudvermogen'.

Freese, Nauta en Van der Heijden (2012) gebruiken mede het onderzoek van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). Employability wordt door hen omschreven als het vermogen van medewerkers om allereerst hun huidige functie uit te kunnen oefenen, maar daarnaast ook een nieuwe functie te kunnen verkrijgen of werk voor zichzelf te creëren. Hierin maakt iemand gebruik van zijn aanwezige competenties in de huidige of een toekomstige functie. Volgens Freese, Nauta en Van der Heijden (2012) is employability een belangrijk onderwerp voor organisaties. Of een organisatie de bedrijfsdoelen kan behalen hangt volgens hen af van de vraag of de medewerkers in staat zijn hun kwalificaties te ontwikkelen (Van der Heijden, 2011). Dit is lastig voor organisatie, omdat de kwalificaties die medewerkers nodig hebben steeds veranderen. Employability is echter niet alleen belangrijk voor organisaties, maar wordt ook steeds belangrijker voor medewerkers. Nu de pensioenleeftijd stijgt, wordt verwacht dat mensen tot op hogere leeftijd werkzaam blijven en dus langer bij moeten blijven met hun kennis (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012).

De Lange et al. (2011) beschrijven, op basis van Van der Heijde & Van der Heijden (2006), dat een hoge mate van employability ervoor zorgt dat medewerkers in staat zijn om veranderende kwalificaties te behouden, te cultiveren en verder te ontwikkelen. Voor organisaties die zich in veranderende omgevingen bevinden is employability van de individuele medewerkers van groot belang.

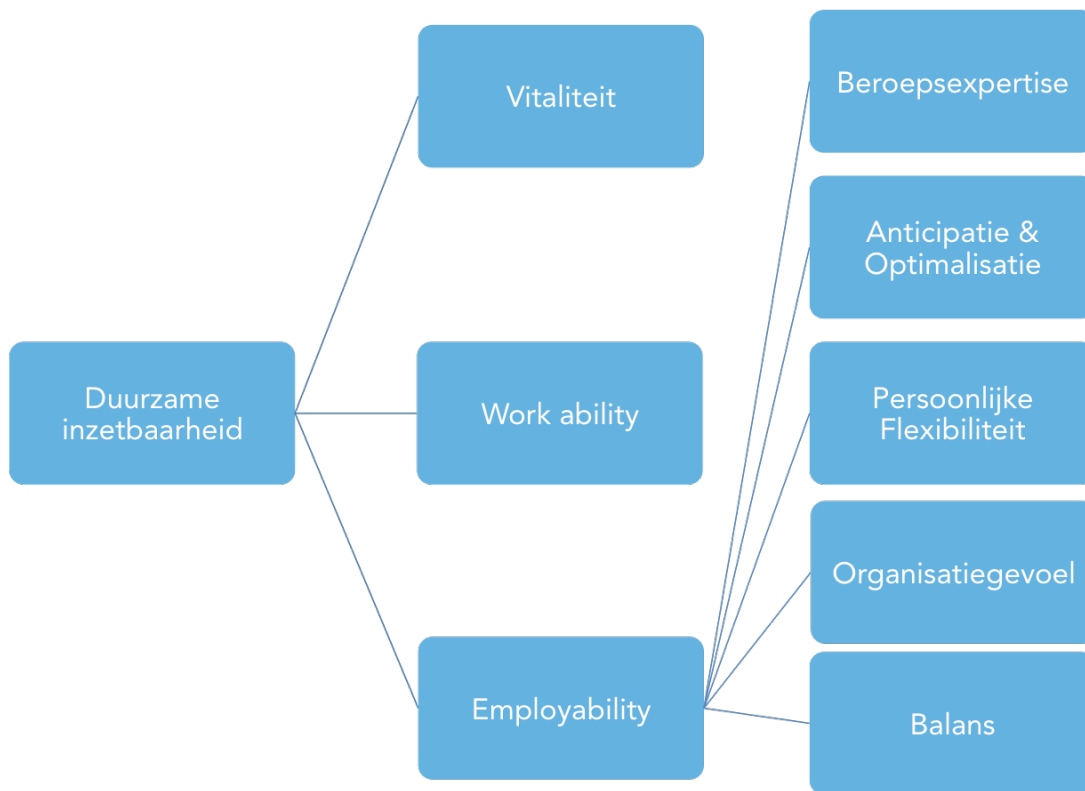
Verder beschrijft De Lange (2011) dat verschillende onderzoeken laten zien dat een verhoging van de employability een toegevoegde waarde heeft voor organisaties. Zo is de kans groter dat medewerkers die tussen hun 33^e en 44^e jaar een opleiding volgen later in hun carrière nog een opleiding zullen volgen. Leren leidt dus tot nog meer leren. Een direct effect hiervan is een hogere employability. De Lange (2011) geeft ook aan dat scholing op de werkplek zorgt voor een toename van de employability. Wanneer er in organisaties gestuurd wordt op employability, zal dit leiden tot een hogere arbeidsproductiviteit. Dit is vooral aan de orde binnen organisaties waarin er sprake is van een onzekere arbeidsmarkt en de kans op ontslag groot is.

Verschiedende onderzoeken tonen volgens De Lange (2011) aan dat een hoge employability ervoor kan zorgen dat medewerkers een organisatie gemakkelijker kunnen verlaten. Zo zal een medewerker die meer employable is in moeilijker tijden snel een andere baan kunnen vinden, binnen of buiten de huidige organisatie. Voor veel bedrijven kan dit een reden zijn om niet te sturen op employability, omdat er niet direct een investering voor de organisatie uit voort komt wanneer de medewerkers vertrekt. Maar organisaties die reorganiseren kunnen hier een voordeel aan kunnen hebben. Het Ministerie van Economische Zaken (2001) beweert echter het tegenovergestelde: door zich te richten op employability zullen mensen eerder blijven dan vertrekken. Bovendien stellen zij dat organisaties die in hun medewerkers investeren minder moeite hebben met het aantrekken van nieuwe medewerkers.

Van der Heijden (2013) heeft meerdere dimensies beschreven op het gebied van employability. Deze dimensies zijn onderdeel van het conceptueel model van dit onderzoek. Zie hiervoor paragraaf 4.3.

4.3. Conceptueel model

Een conceptueel model kan gebruikt worden om de werkelijkheid op een eenvoudige wijze weer te geven. Van belang in een conceptueel model is om de verschillende aspecten van de definitie mee te nemen in het model (Verhoeven, 2011).



Figuur 4.1: Conceptueel model

De oorsprong van dit conceptuele model ligt in de definitie van het onderwerp duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek. Zoals in dit hoofdstuk is beschreven, wordt voor dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid geredeneerd vanuit de definitie van Van der Klink et al. (2011). Aan de hand van de theorie van de SER (2009) is duurzame inzetbaarheid te onderscheiden in drie onderdelen, work ability, employability en vitaliteit. Om het onderzoek in te kaderen is ervoor gekozen te focussen op een van deze onderdelen. De reden hiervoor is dat de vraag die vanuit de organisatie komt het dichtst bij employability ligt. Er is vervolgens gezocht naar een passende theorie om deze employability te meten. Dit is gedaan aan de hand van de theorie van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) en De Lange & Van der Heijden (2013). In een gesprek dat Knecht-Van Eekelen en Kempers-Warmerdam (2009) hebben gevoerd met Van der Heijden geven zij uitleg over hun onderzoek uit 2006. Het onderzoek waar dit model uit afkomstig is, werd opgesteld omdat Van der Heijden employability meetbaar wilde maken. Voordat de dimensies van employability kunnen worden gegeven, moeten drie typen predictoren beschreven worden. De factoren die van invloed zijn op employability kunnen opgesplitst worden in persoonsgebonden factoren (individu), functiegebonden factoren (functie) en organisatiegebonden factoren (organisatie). Uit deze factoren vloeien de vijf dimensies van employability voort: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiegevoel en balans (De Lange & Van der Heijden (2013).

Beroepsexpertise

De Lange & Van der Heijden (2013) omschrijven Beroepsexpertise als het vermogen van de medewerkers om hun functie zo goed mogelijk uit te voeren, gebaseerd op de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor hun huidige functie.

Anticipatie & Optimalisatie

Anticipatie en Optimalisatie omschrijven De Lange & Van der Heijden (2013) als de manier waarop een persoon zich op persoonlijk en creatief vlak voorbereidt op toekomstige veranderingen en hoe iemand streeft naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten.

Persoonlijke Flexibiliteit

Deze dimensie wordt door De Lange & Van der Heijden (2013) omschreven als het vermogen van een persoon om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden op de interne en externe arbeidsmarkt. Deze veranderingen hoeven niet direct betrekking te hebben op de huidige functie.

Organisatiegevoel

Deze dimensie wordt door De Lange & Van der Heijden (2013) gedefinieerd als de vaardigheid om in sociaal verband deel te nemen en te presteren. Hiermee bedoelen de schrijfters de sociale verbanden binnen een afdeling, organisatie, team of beroepsgemeenschap. Daarnaast betekent dit dat iemand verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens en successen kan delen.

Balans

Balans is de laatste en vijfde dimensie. Deze dimensie wordt door De Lange & Van der Heijden (2013) omschreven als het vinden van een compromis tussen de belangen van werknemer en werkgever.

5. Methodologie

Voordat er antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag is het noodzakelijk om de huidige situatie binnen a.s.r. te onderzoeken. In dit hoofdstuk worden de gehanteerde onderzoeksmethoden toegelicht en beargumenteerd. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van drie methodes: literatuuronderzoek, halfgestructureerde interviews en een enquête. Er wordt hierbij ook een onderscheid gemaakt tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

5.1. De verschillende methoden

Bij een kwantitatieve onderzoeksmethode maakt de onderzoeker gebruik van cijfermatige informatie. Deze numerieke informatie kan gegevens bevatten over objecten, organisaties en personen. De kwantitatieve methode gaat uit van feiten; volgens sommigen geldt hierbij dus het principe 'meten is weten' (Verhoeven, 2011). In tegenstelling tot de kwantitatieve onderzoeksmethoden gaat de kwalitatieve onderzoeksmethode niet uit van cijfermatige gegevens (Verhoeven, 2011). De bekendste kwantitatieve onderzoeksmethode is de enquête. Bij kwalitatieve onderzoeksmethoden wordt er informatie verzameld die gericht is op andere personen. Zoals Verhoeven (2011) het omschrijft, wordt er bij kwalitatieve onderzoeksmethoden gezocht naar de betekenis die de onderzochte personen zelf aan een situatie geven. De kwalitatieve onderzoeksmethode biedt extra diepgang, omdat cijfermatige gegevens het verhaal achter deze gegevens niet kunnen vertellen (Verhoeven, 2011). Een bekende vorm van een kwalitatieve methode is het interview.

Voor het onderzoek binnen het SDMC is er gebruikgemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden. Het onderzoek heeft kwalitatief plaatsgevonden in de vorm van literatuuronderzoek en halfgestructureerde interviews. Daarnaast heeft een kwantitatief onderzoek plaatsgevonden in de vorm van een enquête.

5.2. Kwalitatieve onderzoeksmethoden

In deze paragraaf zullen de gebruikte kwalitatieve onderzoeksmethoden worden uitgelegd. Daarnaast zal uitgelegd worden op welke manier deze methoden zijn toegepast.

5.2.1. Literatuuronderzoek

Het theoretische kader is belangrijk bij de grondslag van het onderzoek; zoals Verhoeven (2011) schrijft, kan een onderzoek niet zonder literatuuronderzoek. In het literatuuronderzoek wordt gezocht naar relevante theorie waarmee het theoretische kader opgesteld kan worden.

Het literatuuronderzoek in dit onderzoek heeft plaatsgevonden betrof allereerst het zoeken naar relevante informatie. Het literatuuronderzoek heeft gezorgd voor een nadere definiëring van het onderwerp duurzame inzetbaarheid en voor een inkadering hiervan. Het conceptuele model dat is voortgevloeid uit deze informatie wordt ingezet om antwoord te krijgen op de probleemstelling, op basis van wetenschappelijk onderzoek van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). De informatie uit het theoretische kader heeft bijgedragen aan andere onderzoeksmethoden. Zo heeft het kader als leidraad gediend voor het opstellen van de interviews en de enquête in dit onderzoek.

5.2.2. Half-gestructureerde interviews

Verhoeven (2011) stelt dat een interview een vraaggesprek is met één of meerdere personen. Het doel van een interview is informatie verzamelen over een bepaald onderwerp. Een interview is de juiste onderzoeksmethode wanneer de onderzoeker informatie wil over de achterliggende motieven achter bepaalde fenomenen. Interviews kunnen op verschillende manier worden afgenomen. Een interview kan ongestructureerd, halfgestructureerd en gestructureerd zijn. Bij dit onderzoek zijn halfgestructureerde interviews afgenomen. Een halfgestructureerd interview wordt afgenomen aan de hand van een vragenlijst of een lijst met onderwerpen. Daarnaast heeft de respondent ruimte voor zijn eigen inbreng. De interviewer moet zich dus enigszins flexibel opstellen en inspelen op de situatie die zich voordoet (Verhoeven, 2011).

Er is in dit onderzoek gebruikgemaakt van halfgestructureerde interviews, ten eerste om de achterliggende gedachten van de teammanagers over de ontwikkeling van hun medewerkers te verkennen. Dit wordt onderzocht aan de hand van de vijf dimensies van employability van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). Naast de vijf dimensies van employability is nog een dimensie toegevoegd, namelijk ontwikkeling. Een aantal vragen die naar voren kwam in het vooronderzoek waren dusdanig interessant dat er voor gekozen is deze toe te voegen aan de halfgestructureerde interviews. De interviews hebben plaatsgevonden met de teammanagers van het SDMC en zijn gebruikt om een beeld te vormen van de mening van de teammanagers wat betreft duurzame inzetbaarheid.

Op 20 april is gestart met de halfgestructureerde interviews. Het laatste interview heeft plaatsgevonden op 30 april 2015. Alle interviews zijn opgenomen met een iPhone door middel van de Dictafon app. Alle acht teammanagers van het SDMC zijn geïnterviewd met behulp van dezelfde vragenlijst.

De interviews die zijn afgenomen met de teammanagers van het SDMC zijn uitgewerkt en bijgevoegd in bijlage XI. De interviews zijn woordelijk uitgewerkt. Dit houdt in dat de interviews zijn weergegeven als een goed lopend verhaal. Een aantal teammanagers heeft verzocht de informatie vertrouwelijk te verwerken. Dit betekende dat een deel van die interviews geanonimiseerd moesten worden. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in het anoniem verwerken van alle interviews. Aan de hand van de uitgewerkte interviews zijn in het hoofdstuk Resultaten de belangrijkste conclusies per dimensie van employability samengevat.

5.3. Kwantitatieve onderzoeksmethoden

Binnen het onderzoek is er één kwantitatieve onderzoeksmethode gehanteerd, de enquête. In deze paragraaf zal deze methode worden beschreven en zal uitgelegd worden op welke manier deze methode is toegepast.

5.3.1. Enquête

De enquête, ook wel survey genoemd, is de meeste gebruikte methode om meningen, houdingen, opinies en dergelijke bij grote groepen te meten (Verhoeven (2011)). Een enquête is een gestructureerde vragenlijst. Dit betekent dat de vraagstelling in een enquête van te voren is vastgesteld. Daarnaast heeft een respondent een maximum aantal antwoordmogelijkheden. Een nadeel van een enquête is dat de onderzoeker niet de context weet waarin de antwoorden worden gegeven. Het is daardoor niet mogelijk om de beweegredenen achter een antwoord te vinden (Verhoeven, 2011). De enquête in dit onderzoek wordt ingezet als een nulmeting, die wordt gebruikt om de huidige situatie wat betreft de employability van de medewerkers van het SDMC te meten. De nulmeting binnen dit onderzoek wordt uitgevoerd op

basis van de theorie van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). De nulmeting zal een score opleveren die omschrijft hoe hoog de employability van de medewerkers van het SDMC is.

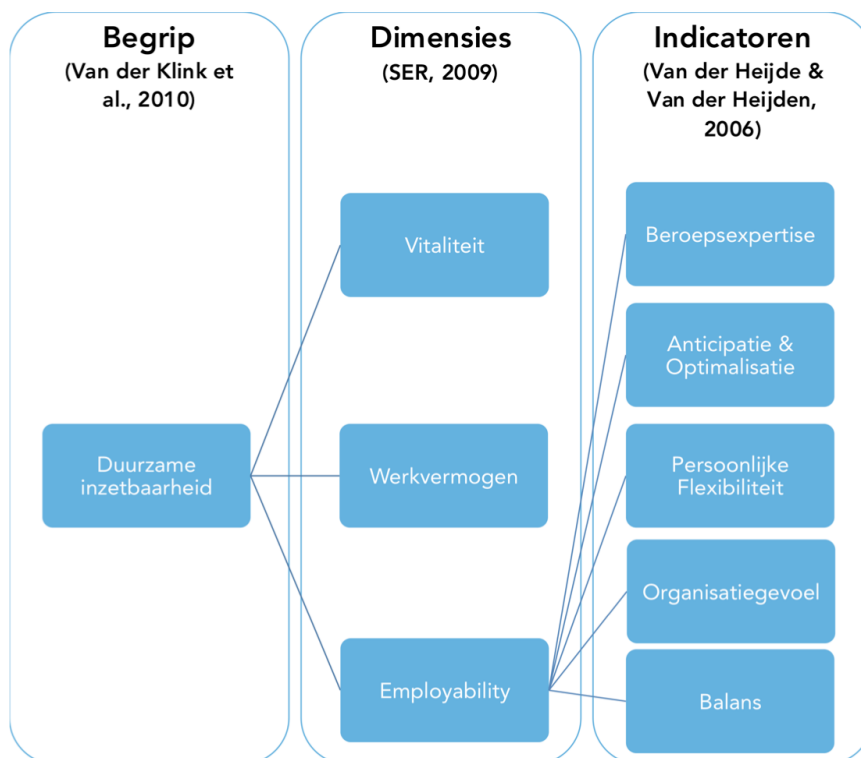
Binnen de organisatie ligt een aantal vragen die niet te beantwoorden zijn met de vragenlijst van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). Om die reden is een extra dimensie aan de nulmeting toegevoegd: ontwikkeling. Deze dimensie heeft geen invloed op de berekening van de employabilityscore van het SDMC. Er is ook niet wetenschappelijk bewezen dat deze vragen de ontwikkeling van een medewerker meten.

Doelgroep

Het totale aantal medewerkers van het SDMC is 147, waaronder acht teammanagers. Er is geen steekproef afgenomen; de enquête was voor de gehele populatie beschikbaar. De lijst met medewerkers waarnaar de enquête is verstuurd is uitgedraaid op 13 april 2015. Alle medewerkers die op dat moment op deze lijst stonden hebben een uitnodiging ontvangen.

De vragenlijst

De vragenlijst bestaat in totaal 53 uit vragen (bijlage V). De vragen zijn onderverdeeld in zes onderdelen: Beroepsexpertise, Anticipatie & Optimalisatie, Persoonlijke Flexibiliteit, Organisatiegevoel, Balans en Ontwikkeling. De teammanagers hebben twee vragen minder beantwoord dan de medewerkers. Dit zijn de vragen: 'Op welke afdeling bent u werkzaam?' en 'In welke leeftijdscategorie valt u?' Er is voor gekozen deze vragen niet aan hun te stellen omdat de doelgroep te klein was om de anonimiteit te kunnen waarborgen.



Figuur 5.1: Operationalisatie duurzame inzetbaarheid

Omdat het een vrij lange vragenlijst was, is ervoor gekozen randomisering toe te passen. Dit houdt in dat niet iedere respondent dezelfde volgorde van vragen krijgt. Hier is voor gekozen omdat respondenten in sommige gevallen onbewust geneigd zijn om de eerste vragen met meer aandacht te lezen dan de daaropvolgende. Met deze methode neemt de betrouwbaarheid van de enquête toe.

De enquête voor dit onderzoek geeft een huidige situatie van de employability weer. Dit wordt gedaan met behulp van de dimensies van employability van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). Om uiteindelijk bij deze employability te komen vanuit duurzame inzetbaarheid wordt er gestart vanuit de definitie van Van der Klink et al. (2011). In deze definitie zijn drie elementen van duurzame inzetbaarheid te ontdekken, namelijk vitaliteit, work ability en employability. De operationalisatie van deze elementen is weergegeven in figuur 5.1.

Er is gebruikgemaakt van het voorgeschreven onderzoek van Van der Heijde & Van der Heijden uit 2006. Hier is voor gekozen omdat dit in Nederland de standaard manier is om de employability van werknemers te meten (De Lange & Van der Heijden, 2013). Daarnaast is via wetenschappelijk onderzoek bewezen dat deze manier van onderzoeken de employability meet (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Het onderzoek was eigenlijk bedoeld om per persoon de employability te meten. Dit was voor dit afstudeeronderzoek echter niet haalbaar, zowel qua techniek als in tijd. In dit onderzoek is er dus voor gekozen om de employability van de gehele afdeling SDMC te meten. Daarbij bestond nog wel de mogelijkheid om de respondenten onder te verdelen in team en leeftijdscategorie. Hier is voor gekozen om de mogelijkheid open te houden om aan iedere teammanager een rapport over zijn team te kunnen leveren. Daarnaast levert dit interessante data op om de resultaten van bepaalde groepen te kunnen splitsen.

Procedure

Het veldonderzoek is gestart door de enquête op 20 april 2015 uit te sturen naar alle 147 medewerkers. De medewerkers hebben een persoonlijke e-mail ontvangen met een link waarmee zij toegang kregen tot de vragenlijst. De enquête is in totaal gedurende twee weken uitgezet. Na acht dagen is een herinnering verstuurd, weer met een persoonlijke e-mail. De reden dat de herinnering niet precies een week na de eerste uitnodiging is verstuurd was dat Koningsdag viel op maandag 27 april 2015. Beide e-mails zijn verstuurd in de ochtend en buiten vakantieperiodes. Na acht dagen was de enquête door 66 respondenten ingevuld. De herinnering heeft in totaal 12 respondenten toegevoegd, waarmee het totaal op 78 respondenten uitkwam.

Antwoordmogelijkheden

In de enquête hadden de medewerkers de mogelijkheid om de vragen te scoren aan de hand van een 6-puntsschaal. De 6-puntsschaal is afkomstig uit het onderzoek van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). De 6-puntsschaal is ook gehanteerd in dit onderzoek omdat het weergeeft of iemand positief is over een bepaalde vraag of juist negatief. Er is geen midden; mensen kunnen dus geen neutrale keuze maken. Hiermee wordt onduidelijkheid in de uitslag van de enquête verkleind.

Om de scores te berekenen is gebruikgemaakt van Excel. Voor iedere vraag is een score berekend. Door alle getallen in scores om te zetten zijn de antwoorden met elkaar vergelijkbaar en is het gemakkelijker om er een uitspraak over te doen. Daarnaast geeft dit de verschillen onderling sneller weer. Deze scores zijn vervolgens verwerkt in kolomdiagrammen om de analyse te vergemakkelijken.

Respons

Het streven is om voor dit onderzoek een zo hoog mogelijke respons te krijgen, maar de verwachtingen konden niet te hoog worden gelegd. Het streven was om minimaal 50% respons te krijgen en het liefst 60%. Daarmee wordt de mening van meer dan de helft van de populatie ontvangen. Er werd verwacht dat 60 % haalbaar is, omdat de engagement scan in 2015 een respons heeft opgeleverd van 75,8% ('Engagement Scan SDMC', 2015). Aangezien dit een onderzoek is dat jaarlijks wordt uitgevoerd en aantoonbaar aanzet geeft voor veranderingen binnen de organisatie, is het logisch dat de respons hiervan hoog is. De Engagement Scan toont wel aan dat een respons van meer dan de helft haalbaar moet zijn binnen het SDMC.

Responsverhogende maatregelen

Om de respons van de enquête zo hoog mogelijk te laten eindigen is een aantal responsverhogende maatregelen toegepast. Ten eerste is de anonimiteit in het onderzoek gewaarborgd door het aantal persoonlijke vragen laag te houden. Daarnaast zijn de leeftijdscategorieën breed geschetst. Daardoor is het niet mogelijk om antwoorden naar personen terug te leiden. De anonimiteit binnen de teammanagers is gewaarborgd door hen geen persoonlijke vragen te stellen. Een andere responsverhogende maatregel is het versturen van een persoonlijke e-mail naar de potentiële respondenten. Door gebruik te maken van verzendlijsten hebben de respondenten een mail ontvangen die gericht was aan henzelf. Dezelfde methode is ook toegepast bij de herinnering die is gestuurd acht dagen na de het versturen van de uitnodiging.

6. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten uit het veldonderzoek weer. De scores voor de resultaten worden per dimensie getoond in een kolomdiagram. De score voor ontwikkeling telt niet mee voor de employabilityscore.

6.1. Resultaten nulmeting

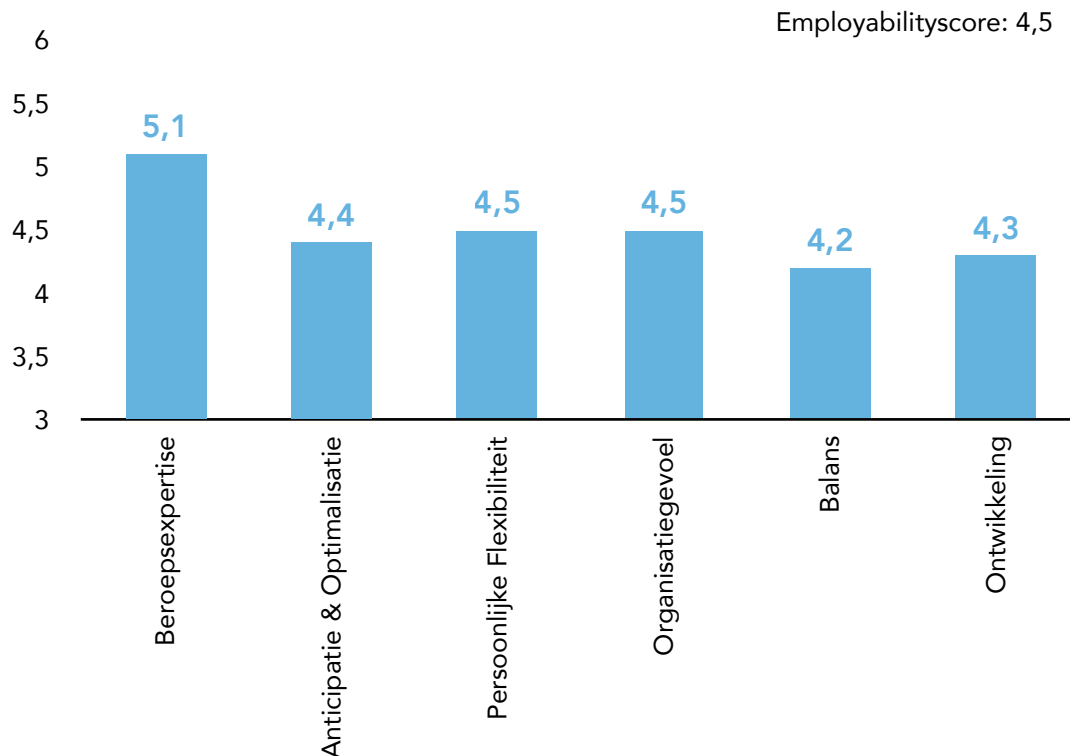
De resultaten uit de nulmeting zullen worden bekeken vanuit de gehele populatie binnen het SDMC, dat wil zeggen alle medewerkers inclusief de teammanagers. Vervolgens wordt apart gekeken naar de resultaten van de teammanagers. Daarna worden de resultaten weergegeven op teamniveau. Als laatste worden de resultaten per leeftijdscategorie weergegeven. Scores tussen 1 en 3 zijn verwijderd uit de diagrammen. Er waren echter zeer weinig scores lager dan een 3. Door in de diagrammen de schalen van 3 tot 6 weer te geven worden de onderlinge verschillen duidelijker. In figuur 6.1 is de respons per onderzoekspopulatie weergegeven.

Respons nulmeting per onderzoekspopulatie			
Team	Aantal verstuurd enquêtes	Aantal ontvangen	Respons
BI/Broker	19	9	47,0%
Bestaand	16	11	68,8%
DOC	16	8	50,0%
Microsoft 1	17	6	35,3%
Microsoft 2	15	9	60,0%
Modellering	20	10	50,0%
Testen 1	18	9	50,0%
Testen 2	13	6	46,2%
Uitbesteding Team	5	4	80,0%
Teammanagers	8	6	75,0%
Totaal	147	78	53,1%

Figuur 6.1: Respons nulmeting per onderzoekspopulatie

6.1.1. SDMC

In deze paragraaf worden de resultaten van het SDMC van de nulmeting besproken. Het gaat hier om de overall score van iedere dimensie. De scores per vraag zijn terug te vinden in bijlage VI.



Figuur 6.2: Nulmeting scores (SDMC)

Zoals is weergegeven in figuur 6.1 heeft de nulmeting binnen het SDMC een respons opgeleverd van 53,1%, met N=78. Hiermee wordt voldaan aan de wens om van meer dan de helft van de medewerkers respons te ontvangen. Het percentage ligt echter lager dan de gehoopte 60%. De nulmeting heeft een employabilityscore van 4,5 opgeleverd. Dit is een positieve score, wanneer deze op een 6-puntsschaal geplaatst wordt. De positieve employability is terug te zien in de scores per dimensie. Alle scores liggen komen dicht bij de 4,5. Een aantal scores is opvallend: die op het gebied van Beroepsexpertise, Anticipatie & Optimalisatie, Balans en Ontwikkeling.

De score op Beroepsexpertise ligt aanzienlijk hoger dan de rest van de scores, met 5,4. Deze hoge score wordt veroorzaakt doordat de medewerkers van het SDMC zeer positief scoorden op de vragen behorende bij deze dimensie.

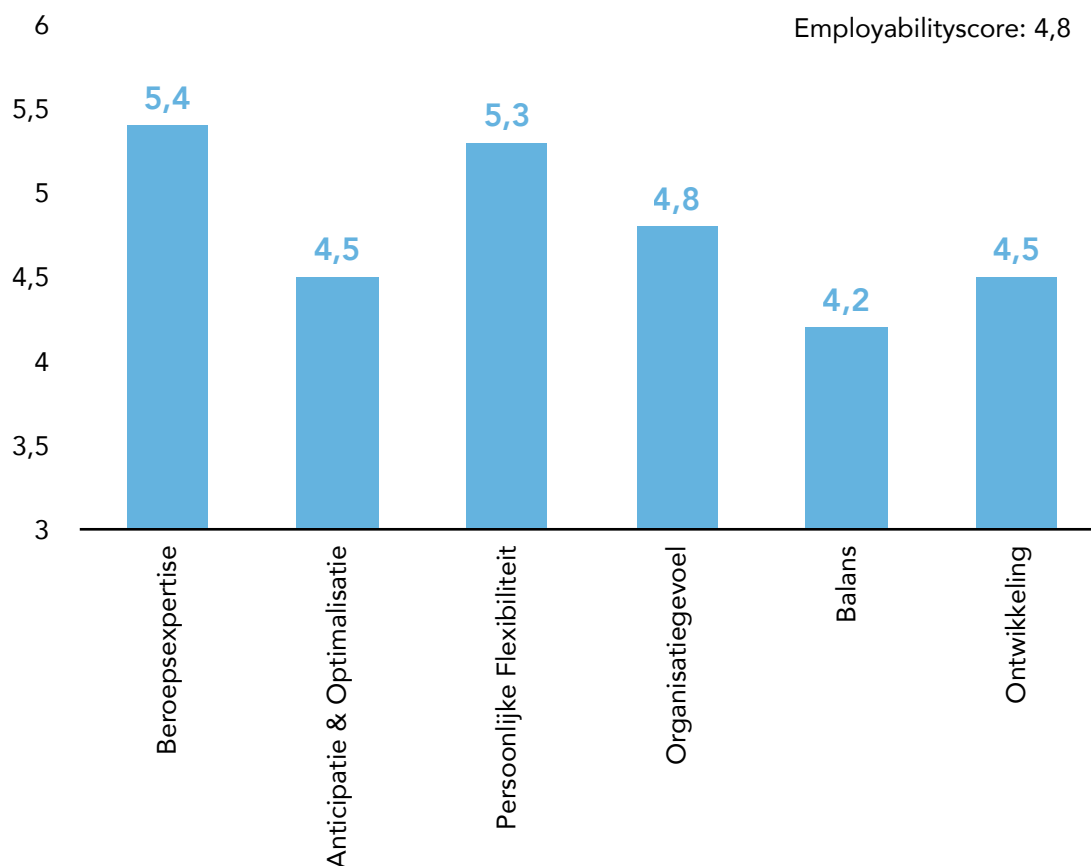
De score voor Anticipatie & Optimalisatie is 4,4. De score voor Anticipatie & Optimalisatie wordt vooral veroorzaakt door een drietal vragen waar de medewerkers laag op hebben gescoord. Deze vragen waren: Het systematisch aanpakken van de ontwikkeling van minder sterke kanten (4,1), Rekening houden met de externe arbeidsvraag bij het formuleren van de loopbaandoelen (3,8) en Aansluiten bij de laatste ontwikkelingen in het vakgebied (4,0).

De meest opvallende score na Beroepsexpertise is Balans. Deze ligt duidelijk lager dan de rest van de scores. Toch is in de dimensie Balans op geen van de vragen negatief gescoord; er is wel laag gescoord wat betreft positiviteit. De laagste scores zijn gegeven op de vragen over Werkgerelateerde stress (4,8), Verdeling van het werk en privéleven (4,1), Beloning van het werk en plezier op het werk (4,1) en Verhouding tussen werk en loopbaanontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling en ontspanning (4,0).

Bij de dimensie Ontwikkeling ligt de score op 4,3, iets lager dan de drie hoogste scores. Dit wordt vooral veroorzaakt door de score op de vraag over de Tevredenheid met het ontwikkelaanbod van IT&C, waar erg negatief op gescoord werd (3,7).

6.1.2. Teammanagers

In deze paragraaf worden de resultaten van de teammanagers besproken. In deze resultaten wordt weergegeven hoe de teammanagers zichzelf scoren op de dimensies van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). De scores per vraag van de teammanagers zijn terug te vinden in bijlage VII.



Figuur 6.3: Nulmeting scores (Teammanagers)

Figuur 6.3 laat zien dat er binnen de groep van teammanagers een respons is van 75%, met N=6. Dit betekent dat zes van de acht teammanagers de nulmeting ingevuld hebben. Uit de nulmeting is een employabilityscore van 4,8 gekomen. Dit getal ligt dus iets hoger dan de employabilityscore van alle medewerkers. Binnen de groep van teammanagers zijn alle scores positief uitgevallen. Wel is er binnen deze groep een aantal opvallende resultaten te zien. Zo scoren de teammanagers hoog op

Beroepsexpertise en Persoonlijke Flexibiliteit en lager op Anticipatie & Optimalisatie, Balans en Ontwikkeling.

De hoge score van 5,4 op Beroepsexpertise is bij deze groep te verklaren doordat de teammanagers op alle vragen over beroepsexpertise hoger hebben gescoord dan een 5. De twee vragen waar lager op is gescoord hebben betrekking op Het secuur uitvoeren van de werkzaamheden en met weinig fouten (4,7) en Hoe zeker de teammanager van zichzelf was het afgelopen jaar (4,8).

De lagere score op Anticipatie & Optimalisatie (4,5) is te wijten aan de score die is gegeven op een drietal vragen. De teammanagers hebben een negatieve score gegeven op de vraag over het Systematisch aanpakken van de ontwikkeling (3,5). De twee vragen waar matig positief op is gescoord zijn Rekening houden met de externe arbeidsvraag bij het formuleren van de loopbaandoelen (4,3) en Actief bezig zijn geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden waar succes geboekt zouden kunnen worden (4,2).

Balans scoort met een 4,2 het laagst van alle dimensies binnen de groep teammanagers. Een viertal vragen is minder positief of zelfs negatief beantwoord. Dit zijn de vragen over Werkgerelateerde stress, de Verdeling van werk en privéleven, de Beloning van het werk en plezier op het werk en de Persoonlijke ontwikkeling en ontspanning. Op elk van deze vragen is een 4,6 of lager gescoord, waarbij de opvallendste score is voor Beloning van het werk en plezier op het werk, met een 3,2.

De laatste dimensie, Ontwikkeling, heeft een score van 4,5. Ook deze score is gematigd positief. De reden hiervoor is dat de vraag of de teammanagers van het SDMC tevreden zijn met het ontwikkelaanbod van IT&C negatief gescoord wordt, met een 3,7.

6.1.3. Teams

In deze paragraaf worden de resultaten vanuit de nulmeting per team besproken. In deze resultaten zijn de resultaten van de teammanagers niet meegenomen. De scores per vraag zijn terug te vinden in bijlage VIII. De scores per team zijn terug te vinden in bijlage IX.

Zoals is te zien in figuur 6.1 is het responspercentage niet binnen ieder team even hoog. In de teams BI/ Broker, Microsoft 1 en Testen 2 ligt de respons onder de 50%. De uitspraken die in deze paragraaf worden gedaan over deze teams hebben dus betrekking op een beperkt aantal medewerkers en zijn daarmee niet generaliseerbaar naar de teams als geheel. Voor de teams liggen de employabilityscores tussen de 4,2 en de 5,0. Dit betekent een positieve uitkomst. Er zijn echter wel onderlinge verschillen tussen de teams.

Employabilityscore per team								
BI/Broker	DOC	Bestaand	Microsoft 1	Microsoft 2	Modelleri ng	Testen 1	Testen 2	Uitbesteding Team
5,0	4,7	4,4	4,5	4,2	4,5	4,6	4,3	4,8

Figuur 6.4: Employabilityscore per team

BI/Broker

Zoals aangegeven in bijlage IX is de respons voor BI/Broker 47%, met N=9. Dit getal ligt dus onder de gewenste 50%. De employabilityscore voor BI/Broker komt uit op een positief getal, 5,0. Op een schaal van 1 tot 6 is dat vrij hoog. Deze positiviteit zie je terug binnen de individuele dimensies. De hoge employability is te danken aan de score bij Beroepsexpertise, 5,5. De meest opvallende score in deze groep is voor Balans, namelijk 4,4. Dit is een vrij laag cijfer in vergelijking met de andere dimensies. Deze score is laag uitgevallen omdat het team laag gescoord heeft op de vraag met betrekking tot Werkgerelateerde stress (3,8), Beloning en plezier in het werk (4,1) en Gelijke verdeling van werk en privéleven (4,0). De dimensie Ontwikkeling scoort ook iets lager dan de andere dimensies in dit team, een 4,8. Dit komt met name omdat het team lager gescoord heeft op de vraag met betrekking tot de Tevredenheid met het ontwikkelaanbod van het SDMC (4,1).

DOC

DOC heeft een respons van 50%, met N=8. Binnen deze afdeling is de employabilityscore 4,7. Binnen DOC is de employability dus positief, net als veel van de individuele dimensies. De positieve employabilityscore is mede te danken aan de hoge score op Beroepsexpertise. Bij DOC komt de Beroepsexpertise hoog uit vergeleken met de andere dimensies, op een 5,1. Naast de opvallende score voor de Beroepsexpertise vallen twee andere dimensies op, Anticipatie & Optimalisatie (4,4) en Ontwikkeling (4,1). Binnen Anticipatie & Optimalisatie is deze score vooral afkomstig van een lagere score op de Systematische aanpak van de minder sterke kanten (4,4) en Het rekening houden met de externe marktvraag (4,0). Als laatste scoort het team slechts 3,6 op de vraag of er wordt aangesloten op de laatste ontwikkelingen op het gebied. Bij Ontwikkeling is de score 4,1 vooral te danken aan de vraag over Motivatie van de leidinggevende (3,8). Ook scoort DOC de laagste score van alle teams op de vraag over de Tevredenheid over de ontwikkelmogelijkheden van IT&C (2,9).

Bestaand

Het team Bestaand is in dit onderzoek samengesteld uit twee kleine teams, RPG & Oracle, en uit de twee Mainframe teams. Vanuit dit team is er een respons van 68,8%, met N=11. De employabilityscore komt uit op een 4,4. Dit is één van de lagere employabilityscores, maar is toch nog steeds gematigd positief. Binnen Bestaand valt direct de Beroepsexpertise op met een score van 5,1. Deze score steekt sterk af tegen de scores op Anticipatie & Optimalisatie en Ontwikkeling, beide 3,9. De score op Anticipatie & Optimalisatie valt licht negatief uit omdat een 3,6 of lager wordt gescoord op de vragen over het Systematisch aanpakken van de minder sterke kanten, Rekening houden met de externe marktvraag, Actief bezig zijn geweest met het verkennen van gebieden waar succes geboekt zouden kunnen worden en Aansluiten op de laatste ontwikkelingen op het gebied. Ontwikkeling scoort ook een 3,9. Deze score wordt vooral veroorzaakt doordat er op de vraag over Gemotiveerd worden door de leidinggevend en een 3,8 wordt gescoord en de vraag over de Tevredenheid over het ontwikkelaanbod met 3,1.

Microsoft 1

Zoals eerder aangegeven is de respons van Microsoft 1 minder dan de helft. De respons is uitgekomen op 35,3%, met N=6. De employabilityscore is 4,5. Beroepsexpertise krijgt de hoogste score binnen Microsoft 1 met 5,2. De dimensies die tegen deze hoge score afsteken zijn Organisatiegevoel, Balans en Ontwikkeling. Organisatiegevoel scoort een 4,1. Deze score valt iets lager uit doordat op de vragen over de Betrokkenheid bij het bereiken van de missie van de afdeling en Deelnemen aan het vormen van gemeenschappelijke waarden en resultaten een 3,7 wordt gescoord. Balans scoort ook een 4,1. Deze score wordt met name veroorzaakt doordat er een 3,5 wordt gescoord op de vragen over de Verhouding tussen werk en loopbaanontwikkeling en Persoonlijke ontwikkeling en ontspanning. Ontwikkeling scoort een 4,0, doordat op de vragen over het Ontwikkelaanbod van IT&C een 3,7 wordt gescoord en op de vraag of de Medewerkers het belangrijk vinden dat IT&C inzetbaarheid als speerpunt heeft een 3,8.

Microsoft 2

Het Microsoft 2-team heeft een respons van 60,0%, met N=9. De employabilityscore van Microsoft 2 is 4,2. Dit is de laagste employabilityscore van alle teams. Dit vertaalt zich ook in de scores van de individuele dimensies. Beroepsexpertise krijgt binnen dit team het hoogste cijfer, maar komt slechts uit op een 4,6. De andere opvallende scores voor dit team zijn voor Balans en Ontwikkeling. De score voor Balans komt uit op een 3,8. Vier van de negen vragen uit deze dimensie zijn licht positief beantwoord. De laagste score is voor de vraag over de Werkgerelateerde stress met 3,3. Ontwikkeling scoort een 3,7. In deze dimensie is maar één van de vijf vragen licht positief beantwoord. De rest van de vragen scoort onder de 4. De laagst scorende vragen gaan over de Motivatie van de leidinggevenden in de verdere ontwikkeling, Ruimte voor ontwikkeling, het Ontwikkelaanbod van IT&C en in hoeverre Leidinggevenden op de hoogte zijn van de ontwikkelbehoeftes. Deze vragen scoren een 3,7 of lager.

Modellering

De respons van Modellering komt uit op 50,0%, met N=10. De employabilityscore van Modellering komt uit op 4,5. De scores van de individuele dimensies komen daar redelijk dicht in de buurt. De enige uitschieter is Beroepsexpertise. Deze komt voor Modellering uit op 5,3. De meest opvallende lagere scores zijn Organisatiegevoel en Balans, beide met 4,4. De lagere score op Organisatiegevoel wordt met name veroorzaakt door de lage scores op de vragen over Deelnemen aan het vormen van gemeenschappelijke waarden en resultaten (3,9) en Invloed uitoefenen binnen de organisatie (4,0). De lage score op het gebied van Balans wordt beïnvloed door de score op de vragen over Werkgerelateerde stress (3,9), Beloning en plezier in het werk (3,9) en de Balans tussen werk en loopbaanontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling en ontspanning (3,8).

Testen 1

Team Testen 1 heeft een respons van 50%, met N=9. De employabilityscore voor dit team komt uit op een 4,6. Dit is een van de hogere employabilityscores. Bij Testen 1 scoort de dimensie Beroepsexpertise het beste, met een 5,3. Opvallend in Testen 1 is de score voor Ontwikkeling; deze wijkt in positieve zin af van de andere dimensies en scoort een 4,8. De twee dimensies die achterblijven op de rest zijn Organisatiegevoel en Balans, allebei met 4,4. De score voor Organisatiegevoel is met name afkomstig van de vraag over Invloed uit kunnen oefenen binnen de organisatie (3,6).

Testen 2

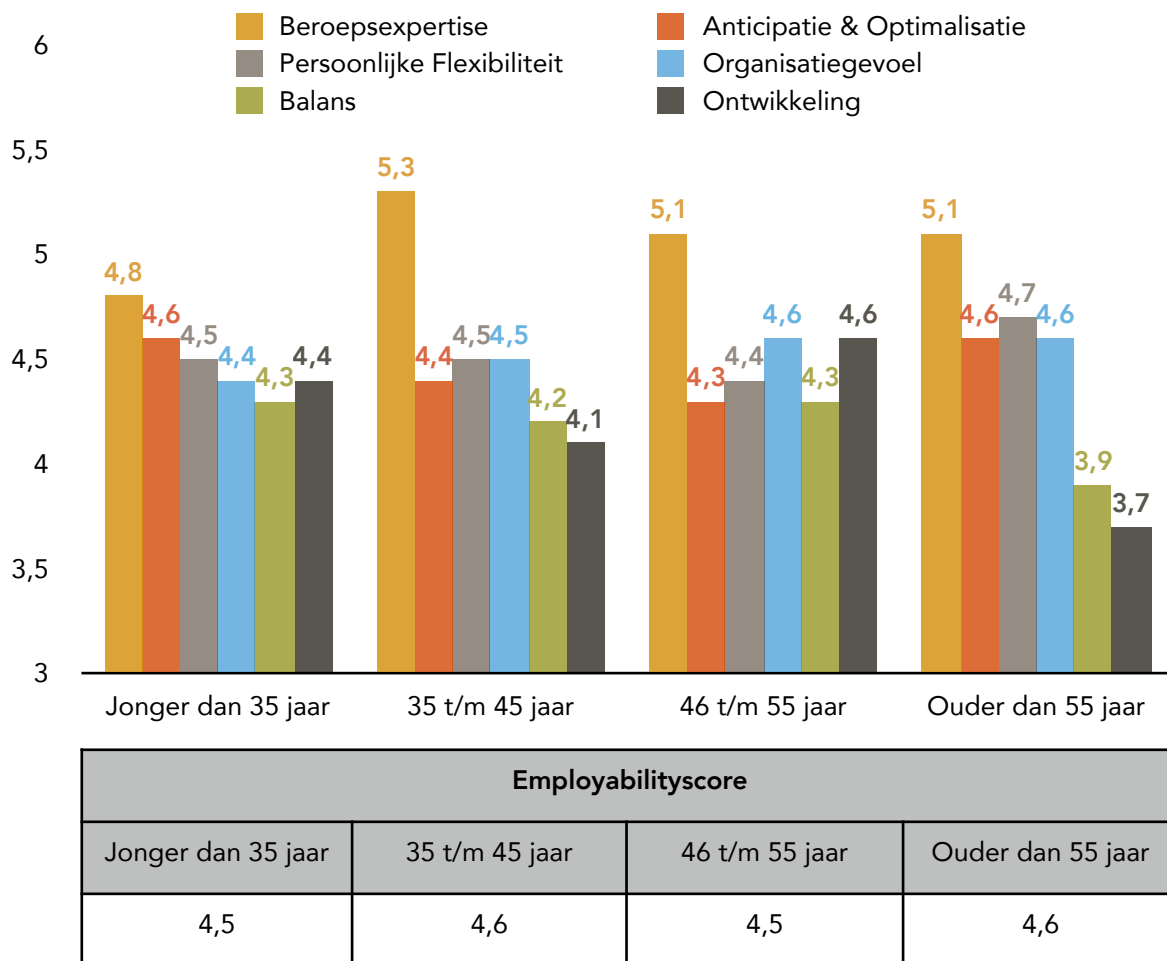
Zoals aangegeven is de respons van Testen 2 lager dan gehoopt met 46,2% bij N=6. De employabilityscore voor Testen 2 komt uit op een 4,3. Dit is een van de lagere employabilityscores. Bij Testen 2 is Beroepsexpertise de best scorende dimensie met een 5,0. De scores die het meest afwijken zijn Balans en Ontwikkeling; deze tonen lichte negativiteit. De score voor Balans komt uit op een 3,5; dit wordt veroorzaakt doordat er slechts op één vraag positief is gescoord. De andere vragen scoren een 3,7 of lager. Ontwikkeling scoort een 3,9. Deze score wordt veroorzaakt door de scores van de vragen over de Motivatie van de leidinggevendenden op ontwikkeling (3,3) en over Tevredenheid van het ontwikkelaanbod van IT&C (3,2).

Uitbesteding

Het team Uitbesteding heeft een respons van 80%, met N=4. De employabilityscore van het team komt uit op een 4,8. Dit is een van de hogere employabilityscores. Uitbesteding is het enige team waarin de dimensie Beroepsexpertise niet het hoogste dimensie is, met een 5,0. Ontwikkeling is de hoogste scorende dimensie: deze dimensie scoort hier een zeer positieve 5,6. De laagste dimensies scoren allemaal een 4,7. Dit zijn Anticipatie & Optimalisatie, Persoonlijke Flexibiliteit en Balans. De vraag die toebehoort aan de Anticipatie & Optimalisatie over het Rekening houden met de externe marktvraag (3,5) is hiervoor met name verantwoordelijk. De rest van de vragen scoren een 4,0 of hoger.

6.1.4. Leeftijdscategorieën

In deze paragraaf worden de resultaten van de nulmeting per leeftijdscategorie besproken. In deze analyse zijn de teammanagers niet meegenomen. De scores per categorie zijn terug te vinden in bijlage X.



Figuur 6.5: Nulmeting scores (Leeftijdscategorieën)

In figuur 6.6 is de respons per leeftijdscategorie weergegeven. Deze cijfers geven weer dat bij de categorieën Jonger dan 35 jaar en Ouder dan 55 jaar de respons onder de helft van de populatie ligt. De uitspraken die daarom worden gedaan over deze groep zijn daarmee niet generaliseerbaar. De employabilityscores van de vier leeftijdscategorieën zijn praktisch gelijk, maar er zijn tussen de verschillende dimensies wel verschillen. Binnen elke leeftijdscategorie zijn er één of meerdere dimensies te herkennen die lager scoren dan de rest.

Respons nulmeting per leeftijdscategorie			
Groep	Aantal verstuurd enquêtes	Aantal ontvangen	Respons
Jonger dan 35 jaar	22	9	40,9%
35 t/m 45 jaar	45	24	53,3%
46 t/m 55 jaar	54	32	59,3%
Ouder dan 55 jaar	18	7	38,9%
Totaal	139	72	53,1%

Figuur 6.6: Respons nulmeting per leeftijdscategorie

Jonger dan 35 jaar

Zoals eerder beschreven ligt de respons voor deze categorie lager dan gehoopt met 40,9% bij N=9. De employabilityscore voor deze categorie is 4,5. Een opvallend resultaat in deze categorie is de Beroepsexpertise. Deze score ligt lager dan bij de andere leeftijdscategorieën met 4,8. Voor deze categorie is dit toch nog de hoogst scorende dimensie. De andere dimensies hebben redelijk gelijk gescoord. Van deze dimensies valt Balans het laagst uit met een score van 4,3. Deze dimensie scoort vooral lager door de score op de vragen over Werkgerelateerde stress (3,8) en Gelijke verdeling van werk en privéleven (3,8).

35 t/m 45 jaar

De respons voor de categorie 35 t/m 45 jaar is uitgekomen op 53,3%, met N=24. De hoogst scorende dimensie in deze categorie is Beroepsexpertise met 5,3. De laagst scorende dimensies in deze categorie zijn Balans en Ontwikkeling. Balans scoort in deze categorie een 4,2. Deze lagere score is voornamelijk ontstaan doordat op de vragen uit deze dimensie op één na alle scores lager liggen dan 4,7. Ontwikkeling scoort een 4,1. Deze score is met name lager uitgevallen door de score op de vraag van het Ontwikkelaanbod van IT&C, die een 3,2 krijgt.

46 t/m 55 jaar

De categorie 46 t/m 55 jaar heeft een respons van 59,3% opgeleverd, met N=32. In deze categorie is Beroepsexpertise de hoogst scorende dimensie met een 5,3. Deze categorie heeft drie dimensies die achterblijven op de andere dimensies, namelijk Anticipatie & Optimalisatie, Persoonlijke Flexibiliteit en Balans. Op deze dimensies wordt gematigd positief gescoord. Anticipatie & Optimalisatie scoort een 4,3. Deze score is vooral lager uitgevallen door de score op de vragen over het Formuleren van de loopbaandoelen en het Aansluiten bij de laatste ontwikkelingen. Deze scoorden een 3,5. Balans heeft ook een 4,3 gescoord. Deze score is met name te danken aan de score op de vragen over Werkgerelateerde stress (3,9), Beloning en plezier in het werk (4,2) en Balans tussen werk en loopbaanontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling en ontspanning (4,1).

Ouder dan 55 jaar

Het responspercentage van de categorie Ouder dan 55 jaar is 53,1%, met N=7. Het responspercentage is daarmee lager uitgevallen dan gehoopt. De nulmeting heeft voor deze categorie een employabilityscore van 4,6 opgeleverd. De dimensie met de hoogste score is de Beroepsexpertise met een 5,1. Een aantal dimensies valt minder positief uit, namelijk Balans en Ontwikkeling. Balans scoort een 3,9. In deze dimensie vallen meerdere vragen licht negatief uit. De vragen die hieronder vallen zijn de vragen over Werkgerelateerde stress (3,9), Verdeling van werk en privéleven (3,0), Verhouding tussen werk en loopbaanontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling en ontspanning (3,6). Binnen de dimensie Ontwikkeling scoren de vragen over de Balans tussen het bereiken loopbaandoelen en werkdoelen en de Mate van ondersteuning aan collega's vrij laag (een 3,6 en 3,7).

6.1.5. Conclusie

Binnen alle groepen, zowel binnen de teams als binnen de leeftijdscategorieën, komen veelal dezelfde dimensies terug die goed of slecht scoren. De hoogst scorende dimensie is Beroepsexpertise. De laagst scorende dimensies zijn Anticipatie & Optimalisatie, Balans en Ontwikkeling. Dezelfde trend is terug te zien in de overall score voor de dimensies van het gehele SDMC.

6.2. Resultaten half-gestructureerde interviews

In deze paragraaf worden de resultaten uit de halfgestructureerde interviews met de teammanagers besproken. Deze resultaten zullen worden weergegeven in een samenvatting per dimensie. De uitwerking van de halfgestructureerde interviews vindt u in bijlage XI.

Beroepsexpertise

De teammanagers zorgen over het algemeen dat hun medewerkers op elkaar zijn ingespeeld qua kennis en kunde door hen te ontwikkelen op hun vakgebied. Ze hebben echter allen een eigen manier om te zorgen dat de beroepsexpertise van hun medewerkers goed is. De uitzonderingen hierop zijn Respondent 1, die aangeeft dat in zijn team tijdelijk geen ruimte was voor ontwikkeling wegens kostenbesparing. Respondent 5 richt zich niet op de kennis en kunde, omdat hij van mening is dat dit plaatsvindt door kennisdeling.

Wat betreft de mogelijkheden om de kennis van de medewerkers te vergroten zijn de meeste teammanagers eensgezind. Zij doen dit door ruimte te geven voor trainingen, cursussen en seminars. Daarnaast bespreekt het overgrote deel van de respondenten de mogelijkheden in de verschillende gesprekken die zij hebben met de medewerkers. Respondent 2 en 4 letten hierbij ook op de trends en mogelijkheden in de markt. Respondent 8 geeft deze mogelijkheden aan door in het teamoverleg kennisdeling te laten plaatsvinden.

Op de vraag of hun team inzetbaar is in de toekomst op basis van de huidige kennis geeft het overgrote deel van de teammanagers aan dat hun medewerkers wel inzetbaar zijn in de toekomst, maar dat dit enkel in hun huidige vakgebied is of enkel binnen a.s.r. (Respondent 1, 3, 5, 6 en 8). Respondent 2 geeft aan dat de toekomst moeilijk te voorspellen is en dat hij mogelijk over drie jaar andere mensen nodig heeft dan hij nu in huis heeft. Respondent 4 geeft aan dat 80% van de mensen in zijn team in de toekomst zowel intern en extern inzetbaar is. Respondent 7 geeft aan dat het team volledig inzetbaar is, omdat de leden van het team allemaal verschillende vaardigheden hebben die zij kunnen inzetten.

Anticipatie & Optimalisatie

De verantwoordelijkheid voor ontwikkeling ligt volgens alle teammanagers bij de medewerkers zelf. Verder zijn de meeste teammanagers van mening dat zij een faciliterende en stimulerende rol hebben. Wat betreft a.s.r. zijn de teammanagers van mening dat de organisatie moet faciliteren en enthousiasmeren. Respondent 2 is van mening dat hij een medewerker die niet wil ontwikkelen, niet zal dwingen. Respondent 4 zegt dat teammanagers nog een andere rol hebben, namelijk richting geven en de visie van de organisatie vertalen. Respondent 5 is van mening dat wanneer iemand wil leren deze mogelijkheid geboden moet worden. Wanneer een medewerker niet wil leren, moet de teammanager met die medewerker in gesprek gaan. Respondent 6 is van mening dat een medewerker niet gedwongen kan worden om te ontwikkelen. Respondent 7 vindt dat de leidinggevende ook een enthousiasmerende rol heeft; ook hij vindt dat teammanager in gesprek moet gaan met een medewerker die zich niet ontwikkelt.

Het bespreken van ontwikkeling doen de teammanagers over het algemeen in het teamoverleg of in individuele gesprekken met de medewerkers. Hierbij gaat het om bilaterale gesprekken, dat wil zeggen een voornamelijk maandelijks tweegesprek tussen een leidinggevende en een medewerker (Steven, z.j.). Deze gesprekken worden ook wel bila's genoemd. In tegenstelling tot een gebruikelijke bila wijdt Respondent 2 de bila, wanneer mogelijk, volledig aan ontwikkeling. Respondent 3 noemt naast het

teamoverleg en bila's ook het Persoonlijke ontwikkelplan-gesprek, ook wel POP-gesprek, als mogelijkheid om te praten over ontwikkeling. Respondent 4 vindt dat a.s.r. en IT&C een rol hebben in het bespreken van ontwikkeling, omdat deze groepen verwachtingen uitspreken ten opzichte van de medewerkers. Respondent 4 gebruikt deze verwachtingen in de besprekingen met de medewerkers. Respondent 5 gebruikt de planningsgesprekken om ontwikkeling te bespreken. Als Respondent 5 met een medewerker coaching heeft afgesproken, komt ontwikkeling vaker ter sprake. Respondent 8 is van mening dat iemand zich gedurende twee jaar niet hoeft te ontwikkelen om valide redenen, maar geeft wel aan dat de stilstand niet te lang moet duren.

Kennisdeling vindt binnen de teams voornamelijk plaats in het teamoverleg. Binnen sommige teams worden deze overleggen zelfs georganiseerd door de medewerkers zelf. De meeste teammanagers geven aan dat de kennis die daar gedeeld wordt wel betrekking moet hebben op het vakgebied van dat team. Respondent 1 zegt dat kennisdeling in het team enkel voortkomt uit noodzaak. Binnen het team van Respondent 3 vindt kennisdeling plaats door met grote groepen naar een cursus te gaan. Wanneer een enkeling een cursus volgt dan moedigt Respondent 3 deze medewerker aan om hier een presentatie over te geven of een blog over te schrijven. Respondent 5 doet aan kennisdeling door medewerkers workshops te laten geven aan andere collega's na het volgen van een training. Respondent 6 heeft medewerkers die zicht houden op het delen van kennis. Deze medewerkers organiseren ook kennissessies. Respondent 8 geeft aan dat er op dit moment te weinig wordt gedaan aan kennisdeling, terwijl dit voorheen wel het geval was.

Persoonlijke Flexibiliteit

De veranderingsgezindheid binnen het SDMC verschilt erg per team. Zo stelt Respondent 1 dat dit in zijn team verschilt per individu. Zijn team is voorzichtig in veranderen. Dit komt volgens Respondent 1 voort uit een angst om opnieuw te moeten beginnen. Bovendien vinden de meesten hun huidige taken leuk. Respondent 2 geeft aan niet te weten hoe veranderingsgezind het team is. Zijn verwachting is dat er liever niet veranderd wordt vanwege de vele veranderingen die al plaatsgevonden hebben. Respondent 3 heeft onlangs een analyse gedaan waaruit een wisselend beeld naar voren kwam op het gebied van veranderingen. Respondent 4 heeft een groep die mondiger en ouder is. Deze groep accepteert veranderingen niet zomaar; andere groepen, die relatief jonger zijn, doen dat makkelijker. Respondent 5 geeft aan dat medewerkers door de historie minder veranderingsgezind zijn; ze hebben regelmatig nee te horen gekregen. In het team van Respondent 6 verschilt de veranderingsgezindheid sterk per persoon. In dit team is bijna iedereen bereid om nieuwe dingen te leren. In het team van Respondent 7 is de veranderingsgezindheid ook groot. De mensen in het team zijn ontzettend enthousiast over wat ze neerzetten, neer willen zetten en zullen gaan neerzetten. Respondent 8 geeft dat de medewerkers binnen het vakgebied veranderingsgezind zijn, maar wat betreft organisatorische verandering laten de medewerkers het over zich heen komen. Het team zal niet snel zelf een verandering initiëren.

De meeste teammanagers stellen hun medewerkers niet op de hoogte van ontwikkelingen in de markt. De reden die zij hiervoor geven is dat zij zelf niet inhoudelijk bekend zijn met deze ontwikkelingen. Respondent 2 geeft echter aan dat hij de ontwikkelingen die bekend zijn, doorspeelt aan het team. Respondent 4 is wel bekend met de ontwikkelingen op de markt en geeft zijn mensen de ruimte om mee te gaan met veranderingen en innovatie. Respondent 6 is bekend met ontwikkelingen; wanneer er iets nieuws voorbij komt deelt hij dit met het team. Binnen het team van Respondent 7 zijn er weinig nieuwe ontwikkelingen. Mochten deze er wel zijn, dan zouden ze gedeeld worden met het team.

Het uitdagen van het personeel om nieuwe stappen te nemen is volgens de meeste teammanagers niet noodzakelijk. De medewerkers pakken deze mogelijkheden zelf op. Toch zijn er een aantal uitzonderingen. Respondent 2 probeert het team uit te dagen door een bepaald doel neer te zetten voor het volgende jaar en op die manier de medewerkers aan te zetten tot nieuwe stappen. Respondent 4 houdt de uitdagingen zo dicht mogelijk bij het vakgebied. De reden hiervoor is dat mensen het anders te eng vinden om deze stappen zetten. Respondent 5 geeft aan dat ruimte bieden de beste manier is om mensen nieuwe stappen te laten zetten. Respondent 7 maakt ontwikkelafspraken over het oppakken van nieuwe taken. Vervolgens worden ze daarin gecoacht door Respondent 7.

Organisatiegevoel

Ontwikkelingen binnen de organisatie worden door de meeste teammanagers besproken in het teamoverleg. Veel van de teammanagers willen de medewerkers verrassingen besparen en communiceren snel de informatie die zij ontvangen van andere bestuurslagen. Maar niet alle teammanagers werken op deze manier. Zo geeft Respondent 4 aan niet alles één op één door te geven. Respondent 4 behandelt de ontwikkelingen en uit zorgen in het teamoverleg. Respondent 5 verspreidt ook alle informatie, maar verwerkt ook zijn eigen mening. Respondent 8 deelt de informatie in het teamoverleg, maar peilt ook de meningen van de medewerkers in bila's.

Het wegnemen van onzekerheden doen de meeste teammanagers niet. Hierbij geven de meesten aan dat het gewoon niet mogelijk is om alle onzekerheden weg te nemen. Verder wordt door de meeste teammanagers benoemd dat onzekerheden wel in het team worden besproken. Respondent 4 en 5 geven verder aan dat zij proberen onzekerheden te voorkomen door vroegtijdig informatie door te geven, waardoor die niet meer als een verrassing kan komen.

Een teamgevoel creëren doen de meeste teammanagers door teamactiviteiten. Iedere teammanager hanteert hiervoor echter een andere manier. Respondent 1 gaat met de medewerkers in gesprek, maar merkt dat het team zich nog onvoldoende ziet als een team. Respondent 2 gebruikt het teamoverleg. Daarnaast werken de medewerkers veel samen in projecten. Hij is daarom van mening dat het teamgevoel goed is. Respondent 3 weet niet of er voldoende gedaan wordt om een teamgevoel te creëren. De acties die hij hiervoor onderneemt zijn mensen laten lachen en open en eerlijk communiceren. Respondent 4 probeert dit door mensen op één lijn te krijgen. Respondent 5 gebruikt teamuitjes om even weg te zijn van het werk. Daarnaast laat hij de medewerkers gesprekken voeren met nieuwe potentiële medewerkers. Respondent 6 probeert een teamgevoel te creëren door het team ook daadwerkelijk te behandelen als een team. Binnen het team van Respondent 7 groeit het teamgevoel momenteel, met name door het leuk te hebben met elkaar. Respondent 8 onderneemt geen acties om het teamgevoel te laten groeien, behalve door het teamoverleg. Niet iedereen is echter altijd aanwezig bij deze overleggen. Volgens Respondent 8 komt dit doordat de medewerkers verspreid zijn over de ketens en geen gemeenschappelijk doel hebben.

Balans

De meeste teammanagers zorgen voor een goede balans tussen werk en privé bij de medewerkers door ze hierop te monitoren en hen ruimte te geven om balans te vinden. Een aantal teammanagers heeft een eigen methode om balans te creëren. Respondent 2 heeft een verbod op overwerken, incidenteel daargelaten. Respondent 3 geeft aan moeite te hebben met dit onderwerp, doordat er veel wordt overgewerkt. Het is echter alleen in bepaalde periodes druk. Respondent 4 behandelt het onderwerp in het teamoverleg, onder andere door een teambarometer te gebruiken. Respondent 5 gebruikt het verlofsaldo en stimuleert mensen om al hun dagen op te maken. Verder let Respondent 5 ook op de privéomstandigheden van medewerkers. Respondent 6 is van mening dat medewerkers zelf voor balans moeten zorgen. Respondent 7 gebruikt verschillende tools om de werkhoeveelheid te meten en bespreekt dit wekelijks. Respondent 8 signaleert voornamelijk incidenten.

De meeste teammanagers geven aan dat er binnen hun team wel stress en / of werkdruk wordt ervaren. Respondent 1 is van mening dat het team af en toe werkdruk ervaart, maar dit is volgens hem nog steeds gezonde werkdruk. Respondent 2 geeft aan dat in het team eigenlijk te veel stress en / of werkdruk ervaren wordt. Respondent 3 ziet een hoge werkdruk, maar dit komt met vlagen. Op dit moment ervaart zij team wel een hoge werkdruk. In het team van Respondent 4 varieert het per persoon, maar hij heeft de indruk dat er een gezonde balans is qua druk. Respondent 6 geeft aan dat er hoge druk is, maar dat er niet geklaagd wordt en dat hij er daarom vanuit gaat dat het goed gaat met de druk. Respondent 7 zou werkdruk direct opmerken, maar ziet die op dit moment niet. Het beeld van Respondent 8 is dat de werkdruk goed is en er geen stress ervaren wordt.

Ontwikkeling

De meeste respondenten zien zich niet als een voorbeeld voor hun medewerkers wat betreft ontwikkeling. Zo geven de meeste leidinggevenden aan de afgelopen tijd geen actie hebben ondernomen om zichzelf te ontwikkelen. Respondent 1 probeert een voorbeeld te zijn door er gesprekken over te voeren, maar is niet naar een training of seminar geweest. Respondent 2 geeft aan het laatste jaar weinig actie ondernomen te hebben wat betreft ontwikkeling. Respondent 3 geeft aan niet actief te zijn geweest met ontwikkeling, maar hij heeft wel trainingen bezocht. Respondent 4 geeft aan zichzelf een voorbeeld te vinden door allereerst ruimte te geven en ontwikkeling te faciliteren, maar zegt zelf onvoldoende aan ontwikkeling te doen en al 3 à 4 jaar geen training gedaan te hebben. Respondent 5 gaat regelmatig naar seminars en cursussen, leest artikelen en deelt zijn bevindingen actief. Respondent 6 geeft aan weinig aan ontwikkeling te doen en ziet zichzelf niet als voorbeeld. Wel geeft hij aan zoveel ervaring te hebben dat hij weinig kan ontwikkelen om het werk beter uit te voeren. Respondent 7 vindt zichzelf een voorbeeld. Hij heeft verschillende functies bekleed binnen a.s.r. en vindt het leuk om steeds iets anders te doen. Respondent 8 geeft aan een slecht voorbeeld te zijn voor medewerkers en heeft al jaren geen actie ondernomen. De reden die Respondent 8 hiervoor geeft is dat hij geen idee heeft welke cursus hij zou moeten volgen.

De meeste leidinggevenden vinden zichzelf inzetbaar, of zoals de meesten het noemen, multi-inzetbaar. Zij noemen hierbij wel dat ze inzetbaar zijn als leidinggevenden (Respondent 1, 2, 3, 4 en 6). Respondent 5 geeft aan zich breed inzetbaar te vinden en makkelijk ergens anders aan de slag te kunnen, maar zegt dat hij deze behoefte niet heeft. Respondent 7 vindt zichzelf een voorbeeld voor inzetbaarheid en geeft aan graag nieuwe dingen op te pakken. Respondent 8 vindt zichzelf ook multi-inzetbaar en wil graag iedere twee jaar iets anders doen. Op dit moment zou Respondent 8 ook graag iets anders willen, bijvoorbeeld een functie die meer gericht is op resultaat leveren.

Bijna alle teammanagers geven aan dat er ruimte is voor de medewerkers om zich te ontwikkelen. Wel geeft een aantal leidinggevers aan dat dit lastig is, omdat veel medewerkers zijn weggezet bij de ketens. Een uitzondering is Respondent 3, die aangeeft dat er door operationele druk onvoldoende ruimte is voor ontwikkeling. Hij vindt dat er ruimte is voor het volgen van een training of seminar, maar onvoldoende voor innovatie. De reden hiervoor is de focus op kosten. Respondent 5 geeft aan dat er ruimte is, maar dat ontwikkeling niet altijd mogelijk is door de werkdruk vanuit de projecten. Respondent 8 geeft aan dat er voldoende ruimte is, ook qua financiën. Maar hij herkent het gevoel dat er te weinig ruimte is, dat vooral ontstaan is doordat de focus de laatste jaren lag op kosten. Mensen trekken daardoor snel de conclusie dat er geen mogelijkheden zijn. Volgens Respondent 8 krijgen de mensen alle ruimte, maar ervaren ze dat niet zo.

7. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er een conclusie getrokken aan de hand van de resultaten en zal er een antwoord gegeven worden op de empirische deelvragen en de hoofdvraag. Het andere onderdeel van dit hoofdstuk is de discussie. In de discussie wordt behandeld op welke manier het onderzoek nog beter uitgevoerd had kunnen worden en hoe de validiteit bij een eventueel volgend onderzoek verhoogd kan worden. Ten slotte worden er aanbevelingen gegeven.

7.1. Conclusie

Een nulmeting heeft moeten uitwijzen wat het beeld is van duurzame inzetbaarheid onder de medewerkers van het SDMC. Vervolgens is bekeken op welke manier de duurzame inzetbaarheid verhoogd zou kunnen worden. Om hier een antwoord op te kunnen geven zijn meerdere empirische deelvragen opgesteld. Aan de hand van deze deelvragen kan een antwoord worden geformuleerd op de probleemstelling.

Het onderzoek moest aantonen in hoeverre de doelgroep op de hoogte is van de maatregelen die er getroffen zijn door a.s.r. om de inzetbaarheid te vergroten. De maatregelen die voor de medewerkers binnen IT&C beschikbaar zijn, zijn onder andere de IT&C-Academy en de IT-Circle. Uit de nulmeting en de interviews wordt niet direct duidelijk of de medewerkers op de hoogte zijn van de al door a.s.r. geboden maatregelen. Deze vraag is niet gesteld. Het is wel bekend dat de medewerkers niet tevreden zijn met het huidige ontwikkelaanbod van IT&C. Door verschillende groepen wordt veelal negatief gereageerd op deze vraag. De ontwikkelmogelijkheden die IT&C biedt, zoals de IT-Academy en de IT-Circle, hebben tot op heden dus geen indruk gemaakt op de medewerkers.

Verder heeft het onderzoek de verwachtingen van de doelgroep over duurzame inzetbaarheid gemeten. De verwachtingen van de medewerkers op dit gebied zijn goed. Dit is te baseren op de vraag wat de medewerkers vinden van het feit dat IT&C inzetbaarheid als speerpunt heeft. Hierop wordt over het algemeen positief gereageerd. Een ander resultaat uit de nulmeting is echter dat medewerkers niet de verwachting hebben om met het huidige ontwikkelaanbod de duurzame inzetbaarheid te kunnen verhogen. Een medewerker heeft in de open vraag aangegeven dat het management zich meer moet richten op de lange termijn.

Het onderzoek moest uitwijzen in hoeverre de medewerkers van het SDMC verantwoordelijkheid willen nemen voor hun eigen ontwikkeling. Uit de interviews met de teammanagers van het SDMC is gebleken dat de teammanagers het normaal vinden dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling. Toch blijkt niet uit de interviews dat de medewerkers deze verantwoordelijkheid volledig pakken. Een aantal managers geeft aan dat medewerkers toch nog gemotiveerd moeten worden voordat zij gaan werken aan ontwikkeling.

Op het gebied van stimulans door de leidinggevenden voor ontwikkeling valt nog winst te halen. Uit de nulmeting blijkt dat een aantal teams zich onvoldoende gestimuleerd voelt door de leidinggevende op het gebied van ontwikkeling. Daarentegen zeggen veel teams, ook waarbij de stimulans laag ligt, wel dat de leidinggevende op de hoogte is van de ontwikkelbehoeftes van de medewerkers. Wellicht is ook dit weer te wijten aan het ontwikkelaanbod van IT&C. De teammanagers geven in de nulmeting namelijk aan niet tevreden te zijn met het ontwikkelaanbod van IT&C. In de interviews geeft een groot deel van de teammanagers zelfs aan al jaren niets aan hun eigen ontwikkeling gedaan te hebben.

Uit de interviews met de teammanagers moest duidelijk worden wat het beeld van de teammanagers is op het gebied van de inzetbaarheid van hun medewerkers. Hieruit komt naar voren dat de meeste teammanagers van mening zijn dat hun medewerkers inzetbaar zijn in de toekomst, maar dan wel in hun huidige vakgebied. Wat betreft hun eigen inzetbaarheid zijn veel teammanagers ook positief. De meesten zien zich zonder moeite een andere functie uitvoeren of leiding geven aan een ander team. De vraag was echter of de medewerkers in de toekomst inzetbaar zijn. De toekomst is natuurlijk lastig te voorspellen, maar medewerkers zouden er juist voor moeten zorgen duurzaam inzetbaar te zijn. Dit bekend dus ook in de toekomst inzetbaar zijn voor een andere functie. Als je niet met zekerheid weet of je vakgebied in de toekomst nog bestaat, moet je je kansen spreiden.

Het onderzoek moest uitwijzen welke mogelijkheden de teammanagers zien om de inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten. Vanuit de teammanagers worden hier verschillende antwoorden op gegeven. Veel van deze antwoorden duiden toch op het geven van ruimte, in tijd of in geld. Hoewel de nulmeting uitwijst dat een groot deel van de medewerkers niet het idee heeft te weinig ruimte voor ontwikkeling te hebben, denken sommige leidinggevenden dat hier toch nog winst valt te halen. Een aantal teammanagers vindt dat de focus nog te veel ligt op de kosten, waardoor er niet voldoende gedaan kan worden aan de ontwikkeling of innovatie van de afdelingen. Door meer vrijheid te geven op dit gebied zien de teammanagers mogelijkheden om de inzetbaarheid verder te vergroten. Een andere manier die gegeven wordt is minder druk of sturing vanuit de organisatie. Aangezien veel medewerkers zijn weggezet binnen de ketens, moet er rekening gehouden worden met verschillende planningen, waardoor er weinig ruimte voor ontwikkeling overblijft. Door dit te verminderen zien de teammanagers nog meer mogelijkheden.

Wat betreft de hoofdvraag kan een aantal conclusies getrokken worden. De nulmeting wijst uit dat medewerkers wel inzetbaar zijn, althans dat zeggen de employabilityscores. De gesprekken met de teammanagers vertellen hetzelfde. De discrepantie zit hem in de inzetbaarheid op het vakgebied. Zoals veel teammanagers hebben aangegeven in de interviews, zijn de medewerkers over het algemeen inzetbaar binnen hun eigen vakgebied. Het naar buiten kijken en op zoek gaan naar andere mogelijkheden komen echter weinig terug. Op de vragen 'Ik pak mijn ontwikkeling systematisch aan' en 'Ik houd rekening met de externe marktvraag bij mijn ontwikkeltraject' wordt bijna bij alle groepen in het SDMC slecht gescoord. Anders geformuleerd, de medewerkers van het SDMC zijn over het algemeen inzetbaar, maar of ze duurzaam inzetbaar zijn hangt erg af van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in hoeverre er nog vraag zal zijn naar het vakgebied waarin de medewerkers opereren. Daarnaast zien de medewerkers tot op heden onvoldoende noodzaak tot ontwikkeling.

Het tweede deel van de probleemstelling richt zich op de manieren waarop de inzetbaarheid binnen het SDMC vergroot zou kunnen worden. De nulmeting geeft de huidige employability van de medewerkers weer. Hoe hoger de employability, hoe beter duurzaam inzetbaar de medewerkers van het SDMC zijn. Kijkend naar de verschillende dimensies uit de nulmeting en de scores per doelgroep valt er met name op drie dimensies veel winst te behalen. Anticipatie & Optimalisatie en Balans scoren binnen het SDMC de laagste scores. Er was een extra dimensie, Ontwikkeling, toegevoegd aan de nulmeting omdat de organisatie hierover vragen had. Uit de nulmeting blijkt ook dat deze vragen terecht waren. In veel van de groepen is de Ontwikkeling een laag scorende of zelfs de laagst scorende dimensie.

Kortom, het onderzoek heeft vanuit verschillende standpunten inzicht geboden in de employability van de medewerkers van het SDMC. Het ontwikkelaanbod dat IT&C biedt sluit niet aan bij wat de medewerkers zouden willen. De medewerkers hebben onvoldoende tijd om aan ontwikkeling te besteden. Ten slotte

wordt ook de noodzaak van ontwikkeling niet gezien; veel mensen zijn in de afgelopen jaren niet beweging gekomen.

7.2. Discussie

Wat betreft de validiteit van de onderzoeksopzet moet worden aangekaart dat de resultaten uit de nulmeting over het algemeen zeer positief waren. Deze positiviteit komt als een verrassing, omdat van tevoren gedacht werd dat de uitkomsten lager zouden zijn. Deze positiviteit zou het gevolg kunnen zijn van sociaal wenselijke antwoorden. Vooral bij de vragen die betrekking hebben op de respondent is namelijk hoog gescoord. De respondenten hebben echter ook laag gescoord op een aantal vragen die begonnen met 'ik'. Een voorbeeld hiervan is de vraag 'Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan'. Hieruit is op te maken dat de respondenten de andere vragen ook eerlijk beantwoord zullen hebben.

Door IT&C is er vanuit verschillende perspectieven een negatief beeld geschetst wat betreft de inzetbaarheid. Om deze reden kwam het als een verrassing dat de resultaten uit de nulmeting toch positief uitvielen. HR is gestart met *In Beweging* en IT&C volgt deze beweging door aan de medewerkers mee te geven dat zij actie moeten ondernemen om weer grip te krijgen op de toekomst. Wanneer deze uitspraken naast de nulmeting worden weergegeven zou je kunnen stellen dat deze 'beweging' niet nodig is.

De medewerkers ervaren dus wel ruimte om te ontwikkelen, maar ervaren vanuit een andere hoek wel stress. Verder wordt door de teammanagers aangegeven dat er in veel afdelingen een hoge werkdruk is en dat veel medewerkers vastzitten aan de planning van de ketens. Hieruit zou gesteld kunnen worden dat de organisatie de manier van ontwikkeling niet juist aanpakt. IT&C is gestart met verschillende initiatieven, maar deze worden niet veel gebruikt. Mogelijke verklaringen zijn dat het voor de medewerkers niet duidelijk is welke initiatieven er zijn, dat de initiatieven niet passen bij de medewerkers, of dat zij niet genoeg ruimte krijgen om deze initiatieven aan te pakken omdat zij het gewoon veel te druk hebben met hun dagelijkse werk. IT&C zou er goed aan doen om na te gaan of de initiatieven die er zijn gestart bekend zijn, of deze initiatieven passen bij de wensen van de medewerkers, of de medewerkers het gevoel hebben genoeg tijd te hebben voor ontwikkeling en welke behoeften er zijn wat betreft ontwikkeling. Verder heeft de nulmeting een beter inzicht gegeven in de behoeftes van de verschillende teams en de leeftijdscategorieën. Uit de nulmeting is gebleken dat niet iedere afdeling en iedere leeftijdscategorie op dezelfde manier benaderd moet worden. Het is daarom raadzaam om de belangen van de verschillende groepen in ogenschouw te nemen.

Mocht dit onderzoek opnieuw uitgevoerd worden, dan zijn er vragen in de enquête die anders gesteld zouden moeten worden. De vraag 'Ik sta neutraal tegenover verandering in mijn functie' heeft een onjuiste vraagstelling. In vergelijking met de andere vragen levert deze vraagstelling afwijkende antwoorden op. Een respondent kan hier negatief op antwoorden, omdat hij juist wel een mening heeft. De juiste vraagstelling zou zijn geweest of de medewerker positief tegenover veranderingen in de functie staat. Aangezien de vraag behoorde tot een groep vragen waar het gemiddelde van werd berekend, heeft de vraag op het gemiddelde weinig tot geen effect gehad. Om deze reden is de vraag meegenomen in de score, maar is de informatie uit de vraag zelf niet bruikbaar voor het onderzoek.

Verder is de respons bij verschillende groepen tegengevallen. Een mogelijke reden hiervoor zijn de persoonlijke vragen. Mensen hebben wellicht toch het gevoel gehad dat enquête niet anoniem was. Ten eerste omdat er een a.s.r.-logo op de site van de enquête stond. Ten tweede zijn veel mensen die

begonnen zijn aan de enquête afgehaakt toen zij de tweede, persoonlijke, vraag kregen. Namelijk tot welke afdeling zij behoren. Dit heeft mogelijk afschrikkend gewerkt. Het is echter niet duidelijk waarom mensen bang zijn dat de organisatie inzicht krijgt in de inzetbaarheid van de medewerkers. Hierover kan geen duidelijkheid worden verschaft, aangezien deze afhakers de vragenlijst niet afgemaakt hebben. Een volgende keer zou het verstandig zijn om persoonlijke vragen achteraf te stellen. Mensen vinden het wellicht zonde om de enquête af te sluiten vanwege persoonlijke vragen wanneer ze zojuist tien minuten aan een vragenlijst besteed hebben. Ten slotte is het aan te raden om een enquête op te stellen die het mensen zo makkelijk mogelijk maakt. Een enquête die ook werkt op een telefoon of tablet zou de respons kunnen verhogen. Wanneer iemand weinig gebruikt maakt van de laptop, maar wel even tijd heeft om op de telefoon een vragenlijst in te vullen, is er kans op een verhoogde respons.

Tijdens het beschrijven van de resultaten en het beantwoorden van de deelvragen in de conclusie miste er informatie. De reden hiervoor is dat daar geen vragen over zijn gesteld tijdens het veldonderzoek. Wanneer er vragen toegevoegd zouden zijn met betrekking tot de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling bij de medewerkers, was het wellicht eenvoudiger geweest om de redenen voor het niet aanpakken van deze mogelijkheden verder te verduidelijken. Een andere mogelijk interessante vraag was geweest welk aanbod het personeel graag had gezien binnen de ontwikkelmogelijkheden van IT&C. Op dit moment is het duidelijk dat de medewerkers niet tevreden zijn over dit aanbod, maar wat zij wel graag zouden zien is niet duidelijk.

7.3. Aanbevelingen

Op basis van de zojuist beschreven conclusies worden in deze paragraaf aanbevelingen aangedragen om de employability van de medewerkers van het SDMC te verhogen. In de conclusie zijn er een aantal problemen geschetst wat betreft de employability. Uit de nulmeting blijkt dat er op drie dimensies lager gescoord wordt dan op de rest: Anticipatie & Optimalisatie, Balans en Ontwikkeling. In deze paragraaf zullen er aanbevelingen worden gedaan voor de verbetering van de employability, met name op de zojuist genoemde dimensies, en daarmee voor de totale duurzame inzetbaarheid.

Ontwikkelpuntensysteem (Ontwikkeling)

Medewerkers van het SDMC voelen geen noodzaak om zich te ontwikkelen, zo blijkt uit de nulmeting. Er zit dus onvoldoende dwang achter vanuit de organisatie om hier actie op te ondernemen. Daarom moet ontwikkeling zwaarder worden meegenomen in de beoordeling van een medewerker. Hiervoor kan gebruikgemaakt worden van een Permanent Educatie (PE)-puntensysteem. Een voorbeeld kan gevonden worden bij accountants, die PE-plichtig zijn. Accountants moeten in drie jaar een minimum aantal uren besteden aan educatie, waarvan minimaal 20 uren per jaar (NBA, z.j.). Nu is dit een heel strak systeem en heeft gebrek aan ontwikkeling directe gevolgen voor de uitvoering van de functie van een accountant, maar een soortgelijk systeem kan ook ingezet worden binnen a.s.r., te beginnen met IT&C. De ontwikkelpunten kunnen op verschillende manieren worden toegewezen, bijvoorbeeld door een punt toe te wijzen aan een medewerker per cursus, training of opleiding. Wellicht is het verbinden van te besteden uren aan ontwikkelpunten de eenvoudigste manier. Een werkdag van acht uur kan bijvoorbeeld gelijkgesteld worden aan één ontwikkelpunt. De organisatie kan dan vastleggen dat een medewerker in een jaar bijvoorbeeld minimaal acht uur moet besteden aan ontwikkeling.

In paragraaf 7.4. volgt een implementatieplan op deze aanbeveling.

Inventariseer de ontwikkelbehoeftes (Ontwikkeling)

Door de zojuist gegeven aanbeveling in te voeren wordt veel beweging veroorzaakt in de organisatie. Het is echter niet wenselijk dat een medewerker zich beweegt alleen om het bewegen. De medewerker moet zich ontwikkelen op gebieden waar winst te behalen valt. Een organisatie wil dat de medewerker vanuit een positief gevoel een bepaalde training, cursus of opleiding doet. Daarom moeten de behoeften goed geïnventariseerd worden. Uit de nulmeting blijkt dat de medewerkers niet tevreden zijn over het ontwikkelaanbod van IT&C. Waarover ze ontevreden zijn blijkt echter niet. Daarom zou er een verdiepend onderzoek gedaan moeten worden naar de ontevredenheid over de huidige ontwikkelmogelijkheden en de behoeften van de medewerkers. Het aanbod moet namelijk passen bij de vraag van de medewerkers. Het is daarom aan te bevelen om na te gaan waar de medewerkers zich naartoe willen bewegen. Door een kort onderzoek op te starten binnen IT&C kan dit al inzichtelijk gemaakt worden. Niet iedere medewerker heeft dezelfde wensen, zoals is gebleken uit de nulmeting. Om de verschillende wensen in kaart te brengen moet er dus onderscheid gemaakt worden naar bijvoorbeeld: leeftijd, geslacht en vakgebied.

De IT&C-Academy en de IT-Circle zijn goede initiatieven van het management van IT&C. Het aantal aanmeldingen blijft echter achter. Zoals eerder gezegd wordt dit mogelijk veroorzaakt doordat deze initiatieven niet passen bij de wensen van de medewerkers.

Daarnaast zou in het beoordelingsformulier meegenomen kunnen worden op welke gebieden een medewerker zich wil ontwikkelen. Laat een medewerker in overleg met de leidinggevenden drie ontwikkelbehoeftes opstellen: één om bij te blijven in het vakgebied, een persoonlijke ontwikkelbehoefte en een ontwikkelbehoefte waarbij out of the box wordt gedacht, bijvoorbeeld iets wat een medewerker altijd al een keer heeft willen doen. Lever deze data vervolgens aan bij HR en laat HR hier een inventarisatie op doen om de ontwikkelbehoeftes van alle medewerkers te vergelijken. Hierdoor kan een afdeling groot inkopen en kan zij het de medewerkers gemakkelijk maken door dit groots aan te bieden in *Mijn ontwikkeling* of in de IT&C-Academy.

Noodzaak groot maken (Anticipatie & Optimalisatie)

Veel medewerkers zullen met deze aanbevelingen nog steeds niet in beweging willen komen, omdat zij nog steeds de noodzaak niet inzien. Zij zitten naar hun idee al jaren prima op hun plek. Een lage score op Anticipatie & Optimalisatie is in deze tijd, waarin er sprake is van een veranderende arbeidsmarkt, wel bijzonder. De medewerkers zien dus tot op heden nog te weinig noodzaak, hoewel a.s.r. al meermaals duidelijk heeft gemaakt dat een baan binnen a.s.r. niet altijd meer vrijblijvend is. Een mogelijke verklaring hiervoor zijn de ontslagpremies die a.s.r. tot op heden altijd betaald heeft. Medewerkers zouden het idee kunnen hebben dat zij toch een mooie ontslagpremie in ontvangst kunnen nemen bij ontslag. Medewerkers zouden wakker geschud kunnen worden door inzichtelijk te maken wat deze ontslagpremie zal inhouden met ingang van 1 januari 2016. Dan stopt namelijk het sociaal plan binnen a.s.r. en zullen de individuele ontslagpremies minder riant zijn. Een medewerker die jarenlang het idee had om misschien een mooie ontslagpremie in ontvangst te kunnen nemen wordt daarmee flink wakker geschud. Een klein rekenvoorbeeld toont dat de transitievergoeding niet hoger zal liggen dan maximaal 75.000 euro of het jaarsalaris, wanneer dat hoger is dan 75.000 euro. De website www.transitievergoeding.nl rekent het verschil uit tussen een ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule en de nieuwe transitievergoeding. Bij een medewerker met de leeftijd van 50 jaar met 20 jaar dienstverband en een bruto maandinkomen van €4.000,- zou er volgens de oude kantonrechtersformule 108.000 euro uitgekeerd moeten worden. Met de transitievergoeding daalt dit naar 36.000 euro. Dit geldt enkel voor individuele gevallen of bij collectieve ontslagen van minder dan 20 medewerkers. Voor een collectief ontslag – een

ontslag van minstens 20 medewerkers binnen drie maanden – gelden andere regels. In dat geval moeten regels afgesproken worden in een sociaal plan (Transitievergoeding, z.j.).

Geef ruimte voor de ontwikkeling (Balans)

Uit de nulmeting blijkt dat de medewerkers voldoende ruimte ervaren om zich te ontwikkelen. Toch geven veel teammanagers aan dat zij hun medewerkers weinig zien doen aan ontwikkeling. De reden die hiervoor gegeven wordt is de druk die wordt uitgevoerd door de productlijnen van a.s.r. Ook als een medewerker het initiatief neemt om zich te ontwikkelen en de ruimte krijgt vanuit zijn afdeling en zijn teammanager, kan het voorkomen dat hij geen mogelijkheden krijgt door de druk van de ketens. Het zou daarom verstandig zijn dat het management van IT&C in gesprek gaat met de ketens om ruimte voor ontwikkeling te bespreken. Als er door de organisatie daadwerkelijk groot wordt ingezet op ontwikkeling moet dit voor iedereen toegankelijk zijn. Hier kan van tevoren op geanticipeerd worden door bijvoorbeeld in de planning van een project ontwikkeluren op te nemen.

Locatie van de IT&C-Academy (Subaanbeveling)

Mijn ontwikkeling op het intranet heeft geen logische opbouw. Er moet teveel geklikt worden voordat je ziet wat je graag wil zien. Allereerst zit *Mijn Ontwikkeling* niet op een logische plek. Het zou onder het tabblad van HR een prominentere plek moeten hebben, zeker wanneer een organisatie zoveel aandacht aan ontwikkeling besteedt. *Mijn Ontwikkeling* is nu ergens aan de zijkant geplaatst. Ook de locatie van de IT&C-Academy is onlogisch. Voordat de IT&C-Academy in beeld komt moet er te vaak geklikt worden. Het moet voor medewerkers veel makkelijker zijn om te kijken welke mogelijkheden er zijn binnen *Mijn Ontwikkeling* of de IT&C-Academy.

7.4. Implementatieplan

Dit implementatieplan zal worden uitgewerkt voor de aanbeveling omtrent het ontwikkelpuntensysteem. Door middel van de SMART-methode zal dit plan verder worden uitgelegd. SMART staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

Specifiek

Zoals uitgelegd moeten de medewerkers in actie komen. Er moet echter een manier gevonden worden om de medewerkers te activeren. Om die reden kan IT&C de ontwikkelpunten instellen. Omdat het hier om een nieuw soort ontwikkelmethode gaat, is het aan te raden dit eerst toe te passen binnen een deel van de organisatie, bijvoorbeeld de nieuwe IT-OPS, omdat ook het SDMC hierbinnen zal vallen. Het is van belang hier niet te lang mee te wachten, omdat er actie ondernomen moet worden om de medewerkers te activeren. Begin 2016 moet haalbaar zijn. Belangrijk is dat er wel borging plaatsvindt van het aantal punten en dat er een stok achter de deur is voor medewerkers om zich te ontwikkelen en voor de teammanagers om medewerkers daarin te stimuleren.

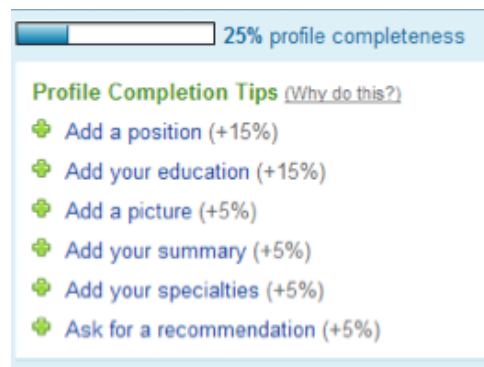
Meetbaar

Om de medewerker initiatief te laten nemen om te werken aan ontwikkelpunten zou er een doel gesteld moeten worden. Het is van belang hier iets aan te koppelen waarmee de noodzaak om ermee aan de slag te gaan extra groot wordt bij leidinggevenden en medewerkers. Een voorbeeld hiervan is de beoordeling te koppelen aan de ontwikkelpunten. Laat op het beoordelingsformulier ingevuld worden hoeveel punten iemand heeft gehaald. Heeft hij de punten niet, dan is het niet mogelijk om de beoordeling uit te voeren. Dit betekent dat een leidinggevende zijn doel niet haalt om iedere medewerker te beoordelen. Ook zal de

persoonlijke score van de medewerker niet worden meegenomen in de beoordelingscyclus. Hiermee worden medewerkers geactiveerd om de punten wel te behalen en wordt het ontwikkelen minder vrijblijvend.

Dit klinkt straffend, maar daarom is het goed om van het positieve van het systeem uit te gaan. Laat zien dat de organisatie het belangrijk vindt om ontwikkeling als een groot onderdeel van de beoordeling uit te laten maken. Ten tweede zou de ontwikkeling ook onderdeel moeten zijn van de score van een medewerker. Een medewerker die een extra stap zet wat betreft ontwikkeling zou hiervan iets terug moeten zien in zijn persoonlijke score.

Om het makkelijk te maken voor medewerkers kan hier een soort percentagebalk aan gekoppeld worden, waarin het aantal ontwikkeluren wordt bijgehouden. Door dit visueel te maken en het te plaatsen onder bijvoorbeeld *Mijn ontwikkeling* op het intranet, wordt het voor de medewerker visueel. Daarnaast wordt de medewerker iedere keer herinnerd aan zijn ontwikkeluren. Dit wordt ook wel gamification genoemd (Teunissen, 2013). Een voorbeeld hiervan wordt gebruikt door LinkedIn (figuur 7.1).



Figuur 7.1: Gamification LinkedIn

Bron: Teunissen, 2013

Acceptabel

Het is voor de medewerkers duidelijk dat de organisatie vindt dat er meer aan ontwikkeling gedaan moet worden. Zo heeft het management de medewerkers meermaals toegesproken dat er meer gedaan moet worden aan ontwikkeling en mobiliteit. Ook bij de teammanagers zou dit op het netvlies moeten staan. Het zou de medewerkers daarom niet moeten verbazen als de organisatie actie onderneemt om ontwikkeling nog strakker neer te zetten door bijvoorbeeld de ontwikkelpunten. Doordat dit systeem in lijn ligt met de nieuwe wensen en er verwachtingen omtrent ontwikkeling zijn geschetst zullen de medewerkers het systeem daarom begrijpen en daarmee hopelijk accepteren.

Realistisch

In hoeverre het instellen en het veranderen van de systemen, zoals de beoordelingscyclus en het maken van een percentagebalk op bijvoorbeeld *Mijn Ontwikkeling*, realistisch is, hangt af van de capaciteit in de organisatie. Het plan om gebruik te maken van ontwikkelpunten hoeft geen obstakel te zijn. Wanneer het ingesteld wordt per 1 januari 2016, is er voldoende tijd om kenbaar te maken aan de medewerkers dat er verwacht wordt dat zij ontwikkelpunten halen. Verder is het bijhouden van de uren makkelijk op te lossen, wanneer blijkt dat dit niet te plaatsen is in een systeem. Dit kan zelfs gedaan worden in een simpele Excel-sheet. Wanneer wordt gestart met één ontwikkelpunt, wordt niemand gedwongen tot onmogelijke doelstellingen, en wordt tegelijkertijd iedere medewerker gestimuleerd om iets te doen aan ontwikkeling. Deze aanbeveling lijkt mij daarom realistisch. Het ligt echter in de handen van het management van IT&C en HR of zij een dergelijk plan door willen voeren.

Tijdsgebonden

Het systeem kan een pilot zijn van één jaar, die start op 1 januari 2016. De medewerkers hebben dan een jaar om één ontwikkelpunt te halen, wat inhoudt dat ze acht uur aan ontwikkeling besteed moeten hebben. Dit betekent dat het management van IT&C, in samenwerking met HR, na een jaar kan evalueren

hoe de ontwikkelpunten hebben meegewerkt aan de ontwikkeling en of de medewerkers ook daadwerkelijk zijn geactiveerd om actie te ondernemen op hun ontwikkeling.

8. Literatuurlijst

A.s.r.. (2013, 14 augustus). Profiel van a.s.r.. Geraadpleegd op 2 maart, 2015, van intranet.asr.nl

A.s.r.. (2015, 14 augustus). Missie en visie. Geraadpleegd op 2 maart 2015, van intranet.asr.nl

A.s.r.. (2015). Engagement Scan SDMC (Vertrouwelijk).

A.s.r.. (2015). Jaarverslag 2015. Geraadpleegd van intranet.asr.nl

A.s.r.. (z.j.). Kom in beweging! [Flyer]. Geraadpleegd van intranet.asr.nl

A.s.r.. (z.j.). Organigram. Geraadpleegd van intranet.asr.nl

Adegeest, J. F. J., & Horst, G. (2013). *Visiedocument a.i.r.*. Utrecht, Nederland: A.s.r..

Adegeest, J. F. J. (2015, 12 maart). Update fl.ai.r. [PowerPoint Presentatie]. Geraadpleegd van intranet.asr.nl

ANP, & NU.nl. (2014, 25 november). ING schrappt 1.700 banen en 1.075 externe functies. Geraadpleegd van <http://www.nu.nl/beurs/3937187/ing-schrappt-1700-banen-en-1075-externe-functies.html>

InFinance (2013, 12 juli). Karin Bergstein: 'Crisis helpt a.s.r. terug naar de basis'. Geraadpleegd van <http://intranet/infonet/nieuws/Paginas/Karin-Bergstein-'Crisis-helpt-a-s-r--terug-naar-de-basis'.aspx>

Daling, T. (2014, 11 december). Philips schrappt honderden banen in Nederland en België. Geraadpleegd van <http://fd.nl/ondernemen/1084602/philips-schrappt-honderden-banen-in-nederland-en-belgie>

Dona, P. (2013, 08 februari). Strategisch personeelsplanning is vooral manager van strategische inzetbaarheid van werknemers. Geraadpleegd van <http://www.hrzone.nl/vitaliteit/vitaliteit-artikelen/entry/strategische-personeelsplanning-is-vooral-managen-van-strategische-inzetbaarheid-van-werknemers>

Euwals, R. W., Boeters, S., Bosch, N. M., Deelen, A. P., & Weel, B. ter. (2013). *Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame Inzetbaarheid*. Geraadpleegd van <http://www.cpb.nl/publicatie/arbeidsmarkt-ouderen-en-duurzame-inzetbaarheid>

Freese, C., Nauta, A., & Heijden, B. I. J. M. van der. (2012, februari). I-deal en Employability. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(2), 4-12. Geraadpleegd van repository.ubn.ru.nl/handle/2066/102602

HAN. (z.j.). Meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid van werknemers. Geraadpleegd van <http://specials.han.nl/themasites/alumni/pa/nieuws/nieuwsberichten/meer-aandacht-voor-duurza/index.xml>

Heijde, C. M. van der, & Heijden, B. I. J. M. van der. (2006). A Competence-based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability. doi:10.1002/hrm

Klink, J. van der, Burdorf, A., Schaufeli, W., Wilt, G. van der, Zijlstra, F., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Geraadpleegd van <http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff>

Knecht-van Eekelen, A. de, & Kempers-Warmerdam, A. (2009, juni). Een gesprek met Beatrice van der Heijden: Over het meten van het loopbaanpotentieel. *Examen*, 2009(2), 24-26. Geraadpleegd van http://www.abbas-fonds.nl/2009_02_over%20het%20meten%20van%20het%20loopbaanpotentieel.pdf

Koershuis, H. (2015, 5 januari). Bestaat mijn organisatie nog over tien jaar? Geraadpleegd van <https://oost.deondernemer.nl/blogs/45/bestaat-mijn-organisatie-nog-over-10-jaar>

Lange, A. de, Ybema, J. F., & Schalk, R. (2002). Stoppen of doorgaan? Geraadpleegd van [http://www.annetdelange.nl/data/_uploaded/image/annet/GenO_2011_24_04_\(Working_Copy\).pdf](http://www.annetdelange.nl/data/_uploaded/image/annet/GenO_2011_24_04_(Working_Copy).pdf)

Lange, A. H. de, & Heijden, B. I. J. M. van der. (2013). *Een leven lang inzetbaar?*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Vakmedianet.

Lely, M. van der. (2015, 1 februari). 'Weg met boventaligheid'. In *perspectief*, 2015(1), 8. Geraadpleegd van <http://asr.instantmagazine.com/ip/ip1-2015/#!weg-met-boventaligheid>

Luken, T. (2002). Employability wat beweegt de werknemer? Geraadpleegd van <http://home.planet.nl/~tluken/RapportEmployability1.PDF>

Nationaal Kompas Volksgezondheid. (2014, 23 juni). Wat zijn de mogelijke oorzaken van (on)gunstige arbeidsomstandigheden? Geraadpleegd van <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/omgeving/arbeid/wat-zijn-de-mogelijke-oorzaken-van-on-gunstige-arbeidsomstandigheden/>

NBA. (z.j.). Regelgeving en wettelijke eisen PE. Geraadpleegd van <https://www.nba.nl/pe>

NEN. (2010). Maak medewerkers duurzaam. Geraadpleegd van <https://www.nen.nl/web/file?uuid=500172dc-f016-4e7c-b7c5-bb037fdafe70&owner=fb172f95-ce86-4bf6-b0d6-e63af1e0143e>

NOS. (2015, 24 februari). Verzekeraar ASR schrapt 100 banen. Geraadpleegd van <http://nos.nl/artikel/2021056-verzekeraar-asr-schrapt-100-banen.html>

Remeijns, L. (2015, 21 april). ACT! [PowerPoint Presentatie]. Geraadpleegd van <intranet.asr.nl>

Steven, J. (z.j.). Bilateraal overleg. Geraadpleegd van <http://www.desteven.nl/training-coaching-vraagbaak/communicatie-intern/overlegvormen-organisaties/bilateraal-overleg>

Teunissen, R. (2013, 31 mei). Wat is gamification nou eigenlijk? Geraadpleegd van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/wat-is-gamification-nou-eigenlijk>

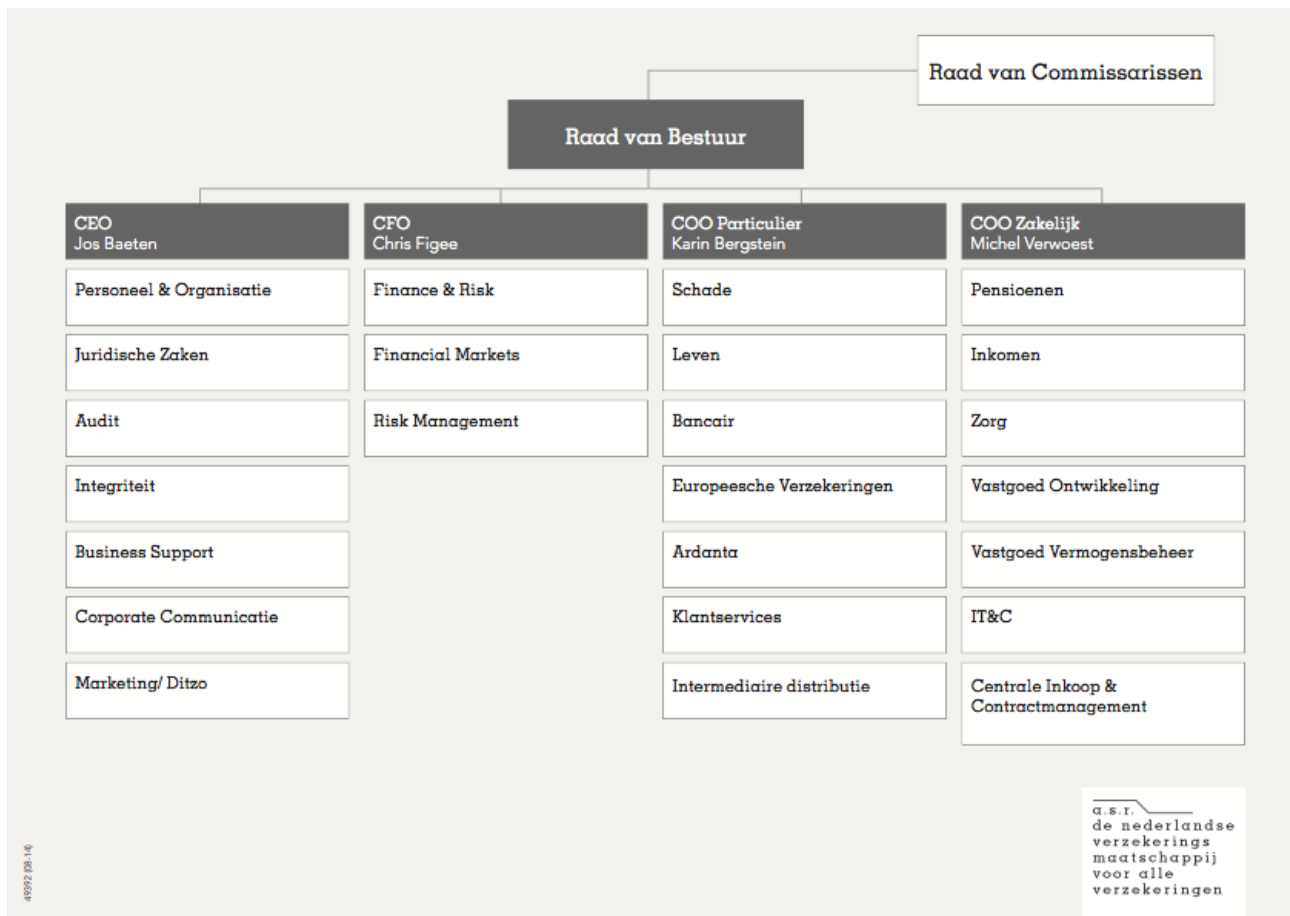
Transitievergoeding. (z.j.). Ontslag. Geraadpleegd van <http://www.transitievergoeding.nl/ontslag/>

Van Dale. (2009). *Middelgroot woordenboek Engels-Nederlands*. Utrecht, Nederland: Van Dale.

9. Bijlagen

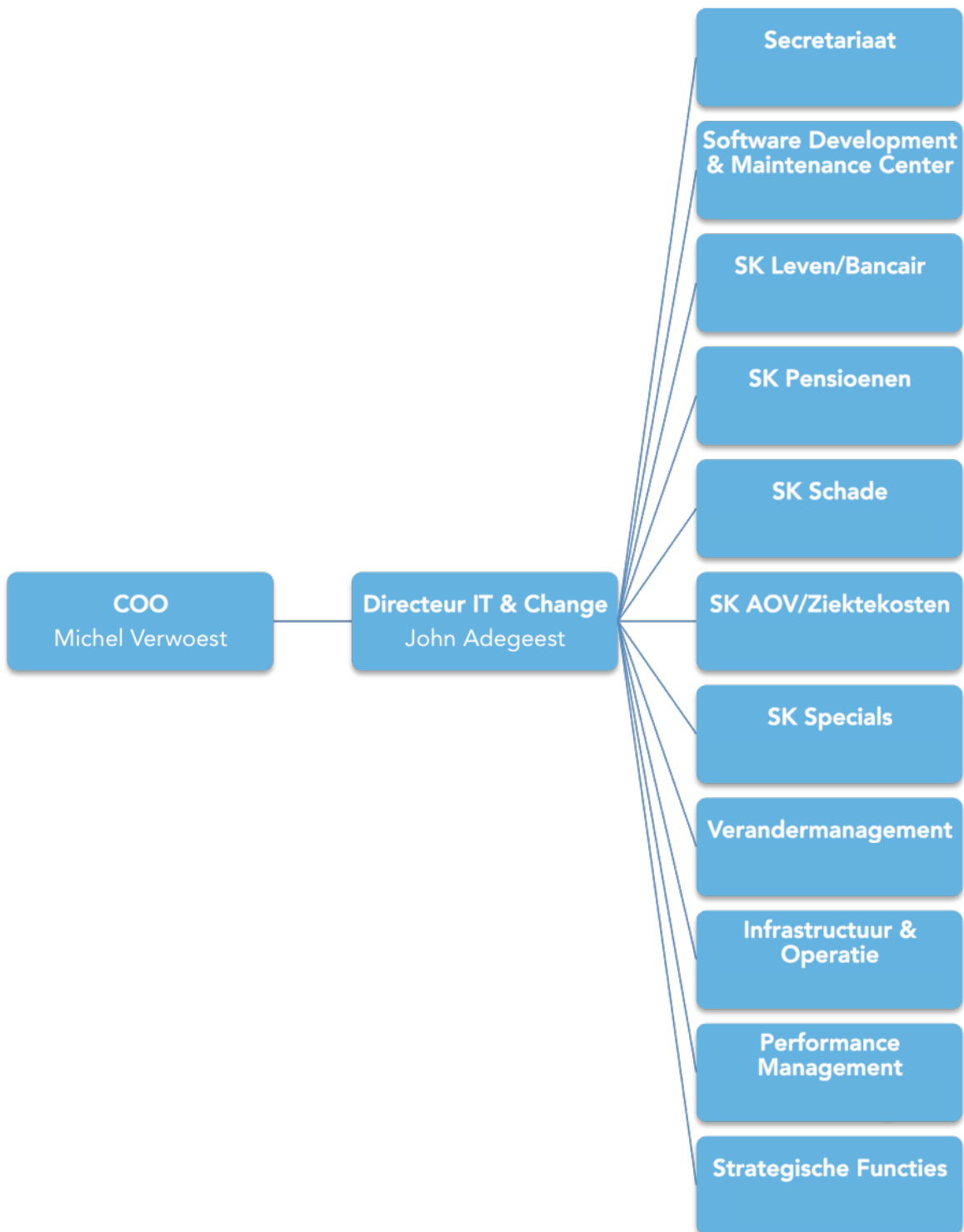
1. Bijlagen

Bijlage I: Organigram a.s.r.



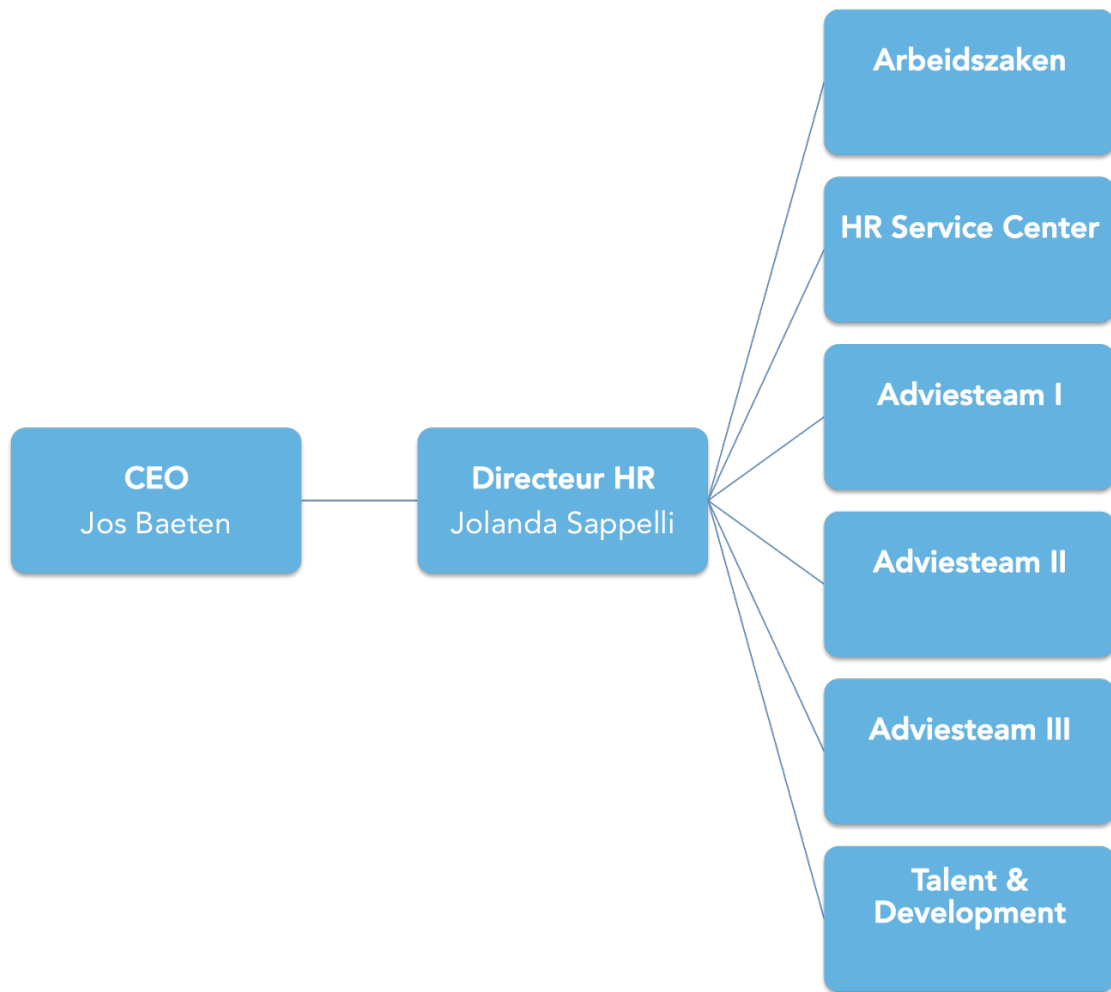
Bron: 'Organigram' (z.j.)

Bijlage II: Organogram IT&C-afdeling



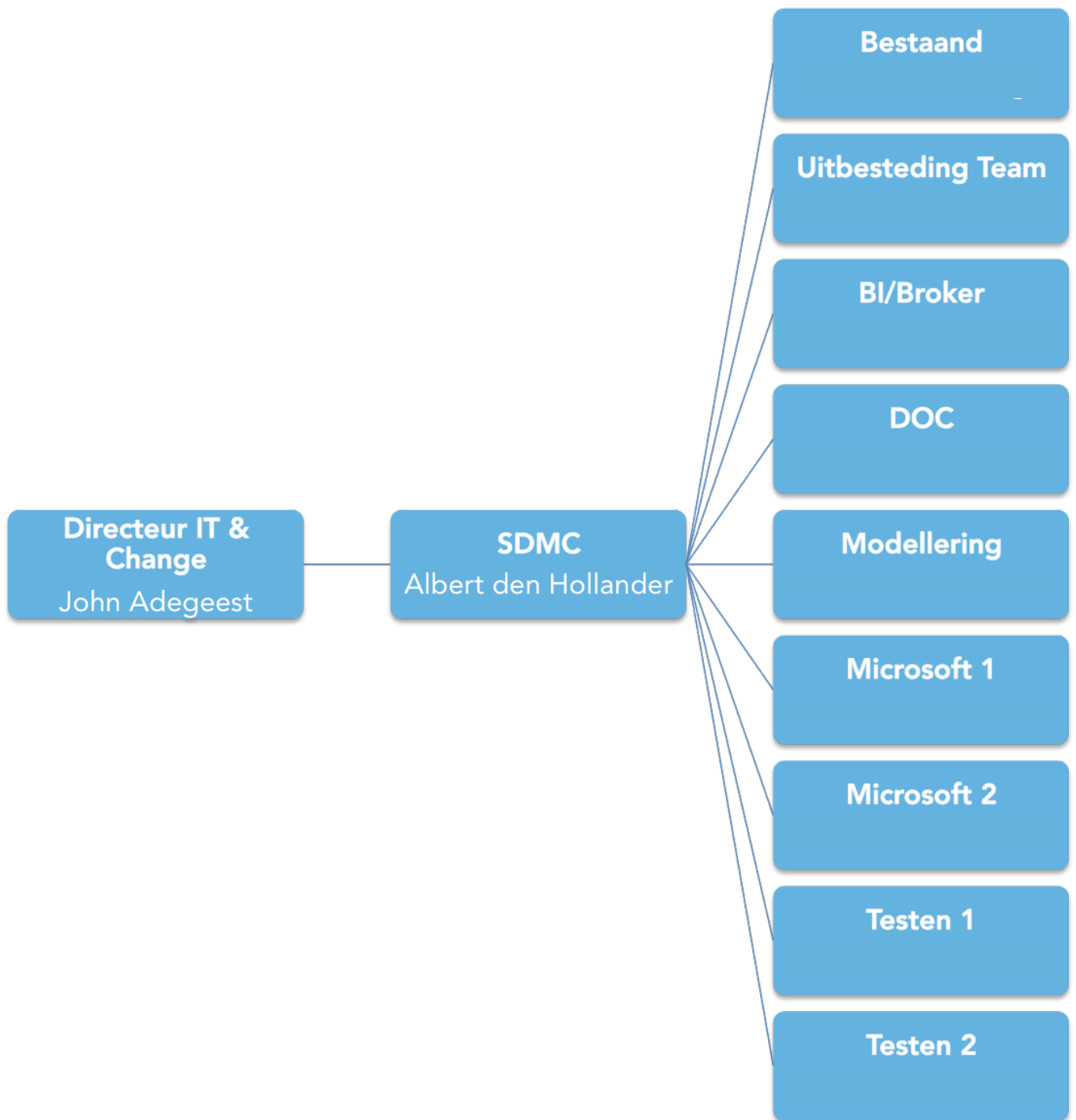
Bron: 'Organigram' (z.j.) *de namen in deze bijlage zijn voor publicatie geanonimiseerd

Bijlage III: Organogram HR



Bron: 'Organigram' (z.j.) *de namen in deze bijlage zijn voor publicatie geanonimiseerd

Bijlage IV: Organogram SDMC



Bron: 'Organigram' (z.j.) *de namen in deze bijlage zijn voor publicatie geanonimiseerd

Bijlage V: Vragenlijst enquête

Leeftijdscategorie	Antwoorden
In welke leeftijdscategorie valt u?	Jonger dan 35 jaar 35 t/m 45 jaar 46 t/m 55 jaar Ouder dan 55 jaar

Standplaats	Antwoorden
Waar bent u werkzaam?	BI/Broker DOC Bestaand (RPG/Oracle/Mainframe A&B) Microsoft 1 Microsoft 2 Modellering Testen 1 Testen 2 Uitbesteding Team

De bovenste twee vragen waren niet beschikbaar in de enquête voor leidinggevenden.

Beroepsexpertise	Antwoorden
Ik acht mezelf in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussies op mijn werkgebied aan te gaan	Voor de vragen hiernaast had de respondent antwoordmogelijkheden op een schaal van 1 tot 6. Waar 1 stond voor negatief en 6 voor positief.
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren	
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen	
Ik acht mezelf in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem	
Ik acht mezelf in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk	
Ik ben over het algemeen in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen	
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren	
Ik acht mezelf in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen	
Ik acht mezelf in staat om de 'voors en tegens' van bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren	
Ik vind mezelf, over het algemeen, voldoen in mijn werk	
Ik heb vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein	
Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van voldoende niveau	
Ik heb in het afgelopen jaar mijn resultaten behaald	
Mijn prestaties van het afgelopen jaar zijn in mijn optiek naar tevredenheid uitgevoerd	
Hoe zeker was jij van jezelf op het werk in het afgelopen jaar?	

Anticipatie & Optimalisatie	Antwoorden
Ik besteed tijd aan verbetering van kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen	Voor de vragen hiernaast had de respondent antwoordmogelijkheden op een schaal van 1 tot 6. Waar 1 stond voor negatief en 6 voor positief.
Ik neem verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde	
Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan	
Ik ben er op gericht om mezelf continu verder te ontwikkelen	
Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van door mij nieuw verworven kennis en vaardigheden	
Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik rekening met de externe marktvraag	
Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden	
Ik heb in het afgelopen jaar met mijn werk aangesloten bij de laatste ontwikkelingen op mijn gebied	

Persoonlijke Flexibiliteit	Antwoorden
Ik pas me aan veranderingen op mijn werkplek aan	Voor de vragen hiernaast had de respondent antwoordmogelijkheden op een schaal van 1 tot 6. Waar 1 stond voor negatief en 6 voor positief.
Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen	
Ik pas me aan, aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie	
Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn werkomgeving	
Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn sector/branche	
Ik streef ernaar dat mijn takenpakket gevarieerd is	
Ik sta neutraal tegenover veranderingen in mijn functie	
Ik sta positief tegenover het werken met nieuwe mensen	

Organisatiegevoel	Antwoorden
Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze afdeling (SDMC)	Voor de vragen hiernaast had de respondent antwoordmogelijkheden op een schaal van 1 tot 6. Waar 1 stond voor negatief en 6 voor positief.
Ik doe iets extra's voor mijn afdeling (SDMC) bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort	
Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn afdeling (SDMC)	
In mijn werk neem ik initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen	
In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke waarden en resultaten	
Ik deel mijn ervaring en kennis met anderen	
Ik weet invloed uit te oefenen binnen onze organisatie	

Balans	Antwoorden
Ik heb geen last van werk-gerelateerde stress	Voor de vragen hiernaast had de respondent antwoordmogelijkheden op een schaal van 1 tot 6. Waar 1 stond voor negatief en 6 voor positief.
Mijn werk-en privéleven zijn gelijk verdeeld	
Mijn werken, leren en leven zijn in harmonie met elkaar	
Mijn werk inspanningen zijn in verhouding tot wat ik terugkrijg (bijvoorbeeld door middel van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, plezier in het werk)	
De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld	
Ik ben meer in balans wanneer ik een hoge mate van betrokkenheid met mijn werk ervaar dan wanneer ik met het reguliere werk bezig ben.	
Na het werk ben ik in, in het algemeen, in staat te ontspannen	
De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werkdoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun	
De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen loopbaandoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun	

Ontwikkeling	Antwoorden
Ik voel mij gemotiveerd door mijn leidinggevende in mijn verdere ontwikkeling	Voor de vragen hiernaast had de respondent antwoordmogelijkheden op een schaal van 1 tot 6. Waar 1 stond voor negatief en 6 voor positief.
Ik krijg ruimte om te werken aan mijn ontwikkeling	
Ik ben tevreden met het ontwikkelaanbod van IT&C	
Ik vind het belangrijk dat IT&C inzetbaarheid als speerpunt heeft	
Mijn leidinggevende is op de hoogte van mijn ontwikkelbehoeftes	

Verbeterpunten	Antwoorden
Heb je verbeteringen of suggesties voor het de inzetbaarheid binnen IT&C?	Dit was een open, niet verplichte vraag.

Bijlage VI: Resultaten Nulmeting (Medewerkers SDMC)

Resultaten medewerkers SDMC nulmeting

De vragen en de opbouw van de enquête zijn overgenomen en vertaald vanuit het artikel dat is geschreven door Van der Heijde & Van der Heijden (2006).

Beroepsexpertise

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik acht mezelf in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussie op mijn werkgebied aan te gaan		5,0		
2	Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, instaat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren		5,1		
3	Ik was in het afgelopen jaar over het algemeen in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen		5,0		
4	Ik acht mezelf in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem		5,2		
5	Ik acht mezelf in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk		5,2		
6	Ik ben over het algemeen in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen		5,2		
7	Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren		5,2		
8	Ik acht mezelf in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen		5,0		
9	Ik acht mezelf in staat om de 'voors en tegens' van een bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren		4,9		
10	Ik vind mezelf, over het algemeen, voldoen in mijn werk		5,2		
11	Ik heb vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein		5,2		
12	Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van voldoende niveau		5,2		
13	Ik heb in het afgelopen jaar mijn resultaten behaald		5,1		
14	Mijn prestaties van het afgelopen jaar zijn in mijn optiek naar tevredenheid uitgevoerd		5,2		
15	Hoe zeker was jij van jezelf op het werk in het afgelopen jaar?		4,8		

Anticipatie & Optimalisatie

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik besteed tijd aan verbetering van kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen		4,6		
2	Ik neem verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde		4,5		
3	Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan		4,1		
4	Ik ben er op gericht om mezelf continu verder te ontwikkelen		4,9		
5	Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van door mij nieuw verworven kennis en vaardigheden		4,7		
6	Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik rekening met de externe marktvrage	3,8			
7	Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden		4,4		
8	Ik heb in het afgelopen jaar met mijn werk aangesloten bij de laatste ontwikkelingen op mijn gebied		4,0		

Persoonlijke Flexibiliteit

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik pas me aan veranderingen op mijn werkplek aan		4,9		
2	Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen	3,7			
3	Ik pas me aan, aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie		4,8		
4	Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn werkomgeving		4,7		
5	Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn sector/branche		4,2		
6	Ik streef ernaar dat mijn takenpakket gevarieerd is		4,7		
7	Ik sta neutraal tegenover veranderingen in mijn functie		4,0		
8	Ik sta positief tegenover het werken met nieuwe mensen		5,1		

Organisatiegevoel

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze afdeling (SDMC)		4,5		
2	Ik doe iets extra's voor mijn afdeling (SDMC) bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort		4,7		
3	Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn afdeling (SDMC)		4,5		
4	In mijn werk neem ik initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen		4,8		
5	In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke waarden en resultaten		4,2		
6	Ik deel mijn ervaring en kennis met anderen		5,1		
7	Ik weet invloed uit te oefenen binnen onze organisatie	3,9			

Balans

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik heb geen last van werk-gerelateerde stress		4,0		
2	Mijn werk-en privéleven zijn gelijk verdeeld		4,1		
3	Mijn werken, leren en leven zijn in harmonie met elkaar		4,3		
4	Mijn inspanningen zijn in verhouding tot wat ik terugkrijg (bijvoorbeeld door middel van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, plezier in het werk)		4,1		
5	De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld		4,0		
6	Ik ben meer in balans wanneer ik een hoge mate van betrokkenheid met mijn werk ervaar dan wanneer ik met het regulier werk bezig ben.		4,3		
7	Na het werk ben ik in, in het algemeen, in staat te ontspannen		4,8		
8	De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werkdoelen is in balans met de mate waarin collega's ondersteun		4,3		
9	De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen loopbaandoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun		4,3		

Ontwikkeling

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik voel mij gemotiveerd door mijn leidinggevende in mijn verdere ontwikkeling		4,4		
2	Ik krijg ruimte om te werken aan mijn ontwikkeling		4,3		
3	Ik ben tevreden met het ontwikkelaanbod van IT&C	3,7			
4	Ik vind het belangrijk dat IT&C inzetbaarheid als speerpunt heeft		4,5		
5	Mijn leidinggevende is op de hoogte van mijn ontwikkelbehoeftes		4,7		

Verbeteringen of suggesties voor de inzetbaarheid binnen IT&C

- Vroeger hadden we een opleidingsatlas. Heel handig om te kijken welke cursussen evt voor jou interessant zouden kunnen zijn. Deze is verdwenen, waardoor t moeilijk zoeken is welke cursussen er zijn, wat voor niveau ze hebben, etc.
- Ervoor waken dat onder druk van inzetbaarheid "12 ambachten, 13 ongelukken" type medewerkers krijgen.
- Wellicht is het een goede zaak de komende 10 jaar geen reorganisaties meer door te voeren en ons alleen nog maar te richten op het werk zelf. Geen spreadsheet management, maar veel meer kijken naar de lange termijn.
- Cross link expertises vergroten; ontwikkelaar leren hoe te testen, tester leren hoe te ontwikkelen of meer kennis van testautomatisering. Softskills voor iedereen verhogen. Beter, meer en écht Agile werken. Uniforme werkwijze maar pragmatisch inrichten per keten.
- Overdrijf het inzetbaarheidsgebeuren niet. Ik heb sinds 2011 het volgende rijtje achter de rug: - anderhalf jaar uitgeleend aan Europeesche (Oracle) - anderhalf jaar Oracle voor Zorg - anderhalf jaar .Net - half jaar BI Met in die periode van 4,5 jaar 11 leidinggevendenden. Heel muliti-inzetbaar, maar elke anderhalf jaar iets nieuws betekent dat je nooit echt de kans krijgt goed ingewerkt te raken.
- Wellicht meer structureel tijd voor vrij maken. Ik heb het idee dat het nu meer 'liefde en oud papier werk' is (oftewel in eigen tijd).
- Meer tijd krijgen om beginnende (interne) collega's bij te staan, zeker in mijn vak (broker), want het duurt maanden voor je wat kan, opleiding is heel belangrijk.
- in de opleidingsmogelijkheden zitten bijna geen vakinhoudelijke cursussen
- Voor mij persoonlijk is het goed geregeld, al sinds ik bij a.s.r. in dienst ben
- Het is heel jammer dat a.s.r. niet aan certificering doet. Dit zou mijn mobiliteit op de arbeidsmarkt zeer ten goede komen.
- Soort stages kunnen lopen bij andere teams
- Wanneer ben je inzetbaar op een andere manier. Heb ooit info gevraagd voor inzetbaarheid binnen BI, maar daar hoort een opleiding traject en een half jaar stage bij. Dat kan het bedrijf zich niet permitteren, tenzij mijn inzet permanent naar BI zou gaan. Niet alleen maar om de mogelijkheid te creëren
- meer openheid tav opdrachten. opdrachten zijn soms al vergeven voordat je de kans hebt om aan te geven dat je iets zou willen doen.
- Ik voorzie straks problemen bij inzet van testers als men daadwerkelijk bij de keten is ondergebracht. Geen kennisdeling met andere testers, niet flexibel inzetbaar bij andere ketens waar de nood op dat moment hoog is. Iedereen zit op zijn eigen afdeling (eilandje). Er kan dan geen onafhankelijk advies meer gegeven worden over het testen, de kwaliteit ed. Geen kennis borging enz.
- Laat mensen het soort werk doen waar hun passie ligt, en geeft ze de ruimte om zich daarin verder te ontwikkelen.

Bijlage VII: Resultaten Nulmeting (Teammanagers)

De vragen en de opbouw van de enquête zijn overgenomen en vertaald vanuit het artikel dat is geschreven door Van der Heijde & Van der Heijden (2006).

Beroepsexpertise

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik acht mezelf in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussie op mijn werkgebied aan te gaan		5,0		
2	Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, instaat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren		4,7		
3	Ik was in het afgelopen jaar over het algemeen in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen		5,7		
4	Ik acht mezelf in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem		5,5		
5	Ik acht mezelf in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk		5,8		
6	Ik ben over het algemeen in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen		5,5		
7	Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren		5,8		
8	Ik acht mezelf in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen		5,7		
9	Ik acht mezelf in staat om de 'voors en tegens' van een bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren		5,5		
10	Ik vind mezelf, over het algemeen, voldoen in mijn werk		5,3		
11	Ik heb vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein		5,7		
12	Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van voldoende niveau		5,5		
13	Ik heb in het afgelopen jaar mijn resultaten behaald		5,2		
14	Mijn prestaties van het afgelopen jaar zijn in mijn optiek naar tevredenheid uitgevoerd		5,3		
15	Hoe zeker was jij van jezelf op het werk in het afgelopen jaar?		4,8		

Anticipatie & Optimalisatie

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik besteed tijd aan verbetering van kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen		4,7		
2	Ik neem verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaaarde		4,8		
3	Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan	3,5			
4	Ik ben er op gericht om mezelf continu verder te ontwikkelen		4,7		
5	Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van door mij nieuw verworven kennis en vaardigheden		4,8		
6	Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik rekening met de externe marktvraag		4,3		
7	Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden		4,2		
8	Ik heb in het afgelopen jaar met mijn werk aangesloten bij de laatste ontwikkelingen op mijn gebied		4,8		

Persoonlijke Flexibiliteit

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik pas me aan veranderingen op mijn werkplek aan		5,3		
2	Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen		5,0		
3	Ik pas me aan, aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie		5,7		
4	Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn werkomgeving		5,5		
5	Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn sector/branche		5,2		
6	Ik streef ernaar dat mijn takenpakket gevarieerd is		5,7		
7	Ik sta neutraal tegenover veranderingen in mijn functie		4,5		
8	Ik sta positief tegenover het werken met nieuwe mensen		5,7		

Organisatiegevoel

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze afdeling (SDMC)		4,3		
2	Ik doe iets extra's voor mijn afdeling (SDMC) bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort		5,3		
3	Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn afdeling (SDMC)		4,5		
4	In mijn werk neem ik initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen		5,2		
5	In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke waarden en resultaten		4,8		
6	Ik deel mijn ervaring en kennis met anderen		4,8		
7	Ik weet invloed uit te oefenen binnen onze organisatie		4,7		

Balans

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik heb geen last van werk-gerelateerde stress	3,5			
2	Mijn werk-en privéleven zijn gelijk verdeeld		4,0		
3	Mijn werken, leren en leven zijn in harmonie met elkaar		4,5		
4	Mijn inspanningen zijn in verhouding tot wat ik terugkrijg (bijvoorbeeld door middel van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, plezier in het werk)	3,2			
5	De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld	3,8			
6	Ik ben meer in balans wanneer ik een hoge mate van betrokkenheid met mijn werk ervaar dan wanneer ik met het regulier werk bezig ben.		4,8		
7	Na het werk ben ik in, in het algemeen, in staat te ontspannen		4,7		
8	De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werkdoelen is in balans met de mate waarin collega's ondersteun		5,0		
9	De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen loopbaandoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun		4,5		

Ontwikkeling

Vraag		Negatief	Positief		
		3	4	5	6
1	Ik voel mij gemotiveerd door mijn leidinggevende in mijn verdere ontwikkeling		4,3		
2	Ik krijg ruimte om te werken aan mijn ontwikkeling		5,3		
3	Ik ben tevreden met het ontwikkelaanbod van IT&C	3,7			
4	Ik vind het belangrijk dat IT&C inzetbaarheid als speerpunt heeft		5,0		
5	Mijn leidinggevende is op de hoogte van mijn ontwikkelbehoeftes		4,3		

Verbeteringen of suggesties voor de inzetbaarheid binnen IT&C

- Geen reacties

Bijlage VIII: Resultaten vragen uit nulmeting (per team)

Beroepsexpertise	BI/ Broker	DOC	Bestaan d	Microsoft 1	Microsoft 2	Modelleri ng	Testen 1	Testen 2	Uitbestedin g Team
Ik acht mezelf in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussie op mijn werkgebied aan te gaan	5,3	4,8	4,8	5,5	4,9	5,0	5,4	4,3	4,3
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren	5,6	5,3	5,3	5,0	4,4	5,2	5,4	4,8	5,0
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen	5,2	5,1	5,0	5,0	4,7	5,2	5,1	4,8	5,0
Ik acht mezelf in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem	5,6	5,4	5,3	5,0	4,9	5,2	5,3	5,0	5,3
Ik acht mezelf in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk	5,6	5,3	5,1	5,3	4,9	5,0	5,4	5,2	5,0
Ik ben over het algemeen in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen	5,6	5,4	5,2	5,2	4,9	5,2	5,2	5,0	5,3
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren	5,6	5,1	5,3	5,2	4,4	5,3	5,8	5,2	5,0
Ik acht mezelf in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen	5,7	5,1	4,9	5,0	4,3	5,0	5,1	4,8	4,8

Beroepsexpertise	BI/ Broker	DOC	Bestaan d	Microsoft 1	Microsoft 2	Modelleri ng	Testen 1	Testen 2	Uitbestedin g Team
Ik acht mezelf in staat om de 'voors en tegens' van een bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren.	5,1	4,9	4,9	5,2	4,4	5,0	5,0	5,0	4,8
Ik vind mezelf, over het algemeen, voldoen in mijn werk	5,6	5,1	5,2	5,3	4,7	5,1	5,2	5,2	5,3
Ik heb vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein	5,6	5,3	5,0	5,5	4,7	5,0	5,3	5,2	5,0
Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van voldoende niveau	5,4	5,1	5,1	5,5	4,9	5,0	5,3	5,2	5,0
Ik heb in het afgelopen jaar mijn resultaten behaald	5,6	4,9	5,2	5,3	4,4	5,3	5,1	4,7	5,0
Mijn prestaties van het afgelopen jaar zijn in mijn optiek naar tevredenheid uitgevoerd	5,7	5,3	5,4	5,3	4,6	5,1	5,2	5,2	5,5
Hoe zeker was jij van jezelf op het werk in het afgelopen jaar?	5,2	4,9	4,6	5,0	4,4	4,7	4,8	4,8	4,8

Anticipatie & Optimalisatie	BI/ Broker	DOC	Bestaa nd	Microsoft 1	Microsoft 2	Modeller ing	Testen 1	Testen 2	Uitbestedi ng Team
Ik besteed tijd aan verbetering van kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen	5,4	4,9	4,4	4,7	4,2	4,2	4,6	4,5	5,5
Ik neem verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaaarde	5,4	4,6	4,0	4,8	4,1	4,4	4,6	4,5	4,8
Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan	4,4	4,4	3,6	4,0	3,7	4,2	4,3	4,3	4,8
Ik ben er op gericht om mezelf continu verder te ontwikkelen	5,4	4,9	4,6	4,8	4,7	5,1	5,1	4,2	4,8
Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van door mij nieuw verworven kennis en vaardigheden	5,1	4,8	4,6	4,7	4,3	4,5	4,7	4,5	5,0
Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik rekening met de externe marktvraag	4,2	4,0	3,4	4,5	3,8	3,1	3,9	3,7	3,5
Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden	5,0	4,3	3,6	4,7	4,6	4,2	4,8	4,2	4,0
Ik heb in het afgelopen jaar met mijn werk aangesloten bij de laatste ontwikkelingen op mijn gebied	5,3	3,6	3,1	4,2	3,2	4,0	4,6	4,2	5,0

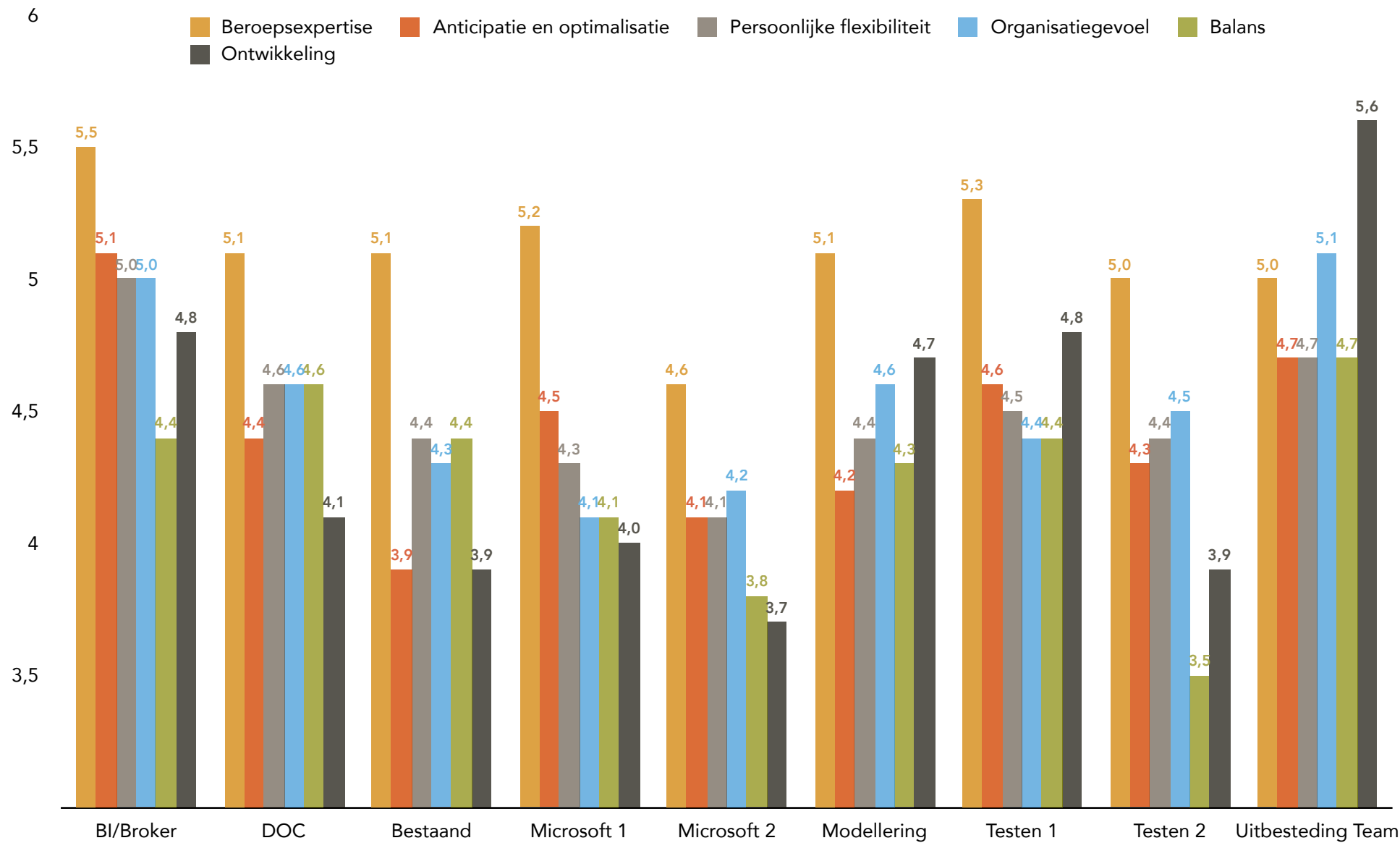
Persoonlijke Flexibiliteit	BI/ Broker	DOC	Bestaa nd	Microsoft 1	Microsoft 2	Modeller ing	Testen 1	Testen 2	Uitbestedi ng Team
Ik pas me aan veranderingen op mijn werkplek aan	5,3	4,8	5,0	4,7	4,4	4,8	4,8	4,8	5,3
Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen	4,4	4,1	3,4	3,2	3,7	3,6	3,0	4,3	4,0
Ik pas me aan, aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie	5,1	5,1	4,7	4,2	4,4	4,8	5,1	4,7	5,0
Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn werkomgeving	5,2	4,8	4,5	4,7	4,0	4,8	4,8	4,5	4,5
Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn sector/branche	5,3	4,0	3,5	4,3	4,0	4,1	4,6	4,0	4,3
Ik streef ernaar dat mijn takenpakket gevarieerd is	5,1	4,8	4,9	4,8	4,0	5,0	4,7	4,2	5,3
Ik sta neutraal tegenover veranderingen in mijn functie	4,1	3,9	4,4	4,0	3,8	3,4	4,2	3,7	4,3
Ik sta positief tegenover het werken met nieuwe mensen	5,4	5,4	5,2	4,8	4,8	4,9	5,1	5,2	4,8

Organisatiegevoel	BI/ Broker	DOC	Bestaa nd	Microsoft 1	Microsoft 2	Modeller ing	Testen 1	Testen 2	Uitbestedi ng Team
Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze afdeling (SDMC)	5,0	4,5	4,0	3,7	4,2	4,6	4,3	4,7	5,8
Ik doe iets extra's voor mijn afdeling (SDMC) bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort	5,2	5,0	4,4	4,2	4,3	4,9	4,4	4,7	5,3
Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn afdeling (SDMC)	5,1	4,4	4,4	4,0	4,4	4,4	4,4	4,5	5,0
In mijn werk neem ik initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen	5,2	4,8	4,8	4,3	4,2	5,1	4,7	5,0	4,8
In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke waarden en resultaten	4,9	5,0	4,2	3,7	3,7	3,9	4,3	3,2	4,8
Ik deel mijn ervaring en kennis met anderen	5,6	5,0	5,2	4,7	4,7	5,3	5,1	5,3	5,5
Ik weet invloed uit te oefenen binnen onze organisatie	4,2	3,8	3,1	4,2	3,9	4,0	3,6	4,3	4,5

Balans	BI/ Broker	DOC	Bestaa nd	Microsoft 1	Microsoft 2	Modeller ing	Testen 1	Testen 2	Uitbestedi ng Team
Ik heb geen last van werk-gerelateerde stress	3,8	4,4	4,7	4,0	3,3	3,9	4,3	3,0	4,0
Mijn werk-en privéleven zijn gelijk verdeeld	4,0	4,8	3,9	4,0	3,8	4,1	4,3	3,7	4,8
Mijn werken, leren en leven zijn in harmonie met elkaar	4,7	4,4	4,5	4,3	4,0	4,5	4,1	3,7	5,0
Mijn inspanningen zijn in verhouding tot wat ik terugkrijg (bijvoorbeeld door middel van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, plezier in het werk)	4,1	4,4	4,1	4,2	3,8	3,9	4,0	3,8	5,3
De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld	4,8	4,5	4,1	3,5	3,6	3,8	4,3	3,0	4,5
Ik ben meer in balans wanneer ik een hoge mate van betrokkenheid met mijn werk ervaar dan wanneer ik met het regulier werk bezig ben.	4,4	4,8	4,4	4,3	3,6	4,9	4,6	3,0	4,8
Na het werk ben ik in, in het algemeen, in staat te ontspannen	4,8	5,1	4,8	4,5	4,3	4,5	5,1	5,2	4,5
De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werkdoelen is in balans met de mate waarin collega's ondersteun	4,7	4,6	4,5	4,2	4,0	4,3	4,2	3,2	4,8
De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen loopbaandoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun	4,7	4,3	4,3	4,3	4,0	4,5	4,3	3,2	4,8

Ontwikkeling	BI/ Broker	DOC	Bestaa nd	Microsoft 1	Microsoft 2	Modeller ing	Testen 1	Testen 2	Uitbestedi ng Team
Ik voel mij gemotiveerd door mijn leidinggevende in mijn verdere ontwikkeling	5,6	3,8	3,8	4,3	3,4	4,9	4,9	3,3	5,8
Ik krijg ruimte om te werken aan mijn ontwikkeling	4,7	4,1	4,0	4,0	3,7	4,6	4,9	4,0	5,8
Ik ben tevreden met het ontwikkelaanbod van IT&C	4,1	2,9	3,1	3,7	3,6	4,1	4,4	3,2	5,3
Ik vind het belangrijk dat IT&C inzetbaarheid als speerpunt heeft	4,0	5,0	4,4	3,8	4,3	4,8	4,6	3,8	5,8
Mijn leidinggevende is op de hoogte van mijn ontwikkelbehoeftes	5,4	4,9	4,2	4,0	3,7	4,9	5,2	5,0	5,5

Bijlage IX: Nulmeting scores (Teams)



Employabilityscore								
BI/Broker	DOC	Bestaand	Microsoft 1	Microsoft 2	Modellerling	Testen 1	Testen 2	Uitbesteding
5,0	4,7	4,4	4,5	4,2	4,5	4,6	4,3	4,8

Bijlage X: Resultaten vragen uit nulmeting (per leeftijdscategorie)

Beroepsexpertise	Jonger dan 35 jaar	35 t/m 45 jaar	46 t/m 55 jaar	Ouder dan 55 jaar
Ik acht mezelf in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussie op mijn werkgebied aan te gaan	5,0	5,2	4,8	5,1
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren	4,4	5,4	5,1	5,4
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen	4,6	5,3	5,0	4,9
Ik acht mezelf in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem	4,8	5,3	5,3	5,0
Ik acht mezelf in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk	5,0	5,3	5,2	5,3
Ik ben over het algemeen in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen	4,8	5,3	5,3	5,0
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren	5,0	5,3	5,1	5,7
Ik acht mezelf in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen	5,0	4,9	5,0	5,0
Ik acht mezelf in staat om de 'voors en tegens' van een bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren.	4,8	5,0	4,8	5,3
Ik vind mezelf, over het algemeen, voldoen in mijn werk	5,0	5,4	5,1	5,1
Ik heb vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein	4,9	5,3	5,0	5,4
Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van voldoende niveau	4,9	5,4	5,1	5,1
Ik heb in het afgelopen jaar mijn resultaten behaald	4,7	5,3	5,1	5,0
Mijn prestaties van het afgelopen jaar zijn in mijn optiek naar tevredenheid uitgevoerd	4,7	5,5	5,2	5,3
Hoe zeker was jij van jezelf op het werk in het afgelopen jaar?	4,7	5,0	4,8	4,4

Anticipatie & Optimalisatie	Jonger dan 35 jaar	35 t/m 45 jaar	46 t/m 55 jaar	Ouder dan 55 jaar
Ik besteed tijd aan verbetering van kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen	4,9	4,7	4,5	4,7
Ik neem verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde	4,7	4,5	4,4	5,1
Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan	4,2	4,0	4,3	4,0
Ik ben er op gericht om mezelf continu verder te ontwikkelen	5,1	4,9	4,8	5,0
Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van door mij nieuw verworven kennis en vaardigheden	4,4	4,8	4,6	4,7
Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik rekening met de externe marktvraag	4,1	4,0	3,5	3,7
Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden	4,9	4,4	4,1	4,9
Ik heb in het afgelopen jaar met mijn werk aangesloten bij de laatste ontwikkelingen op mijn gebied	4,2	3,8	4,1	4,7

Persoonlijke Flexibiliteit	Jonger dan 35 jaar	35 t/m 45 jaar	46 t/m 55 jaar	Ouder dan 55 jaar
Ik pas me aan veranderingen op mijn werkplek aan	4,9	4,7	4,9	5,3
Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen	3,8	4,1	3,5	3,4
Ik pas me aan, aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie	4,8	4,6	4,9	5,0
Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn werkomgeving	4,4	4,8	4,5	5,1
Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn sector/branche	4,4	4,2	4,0	4,9
Ik streef ernaar dat mijn takenpakket gevarieerd is	4,7	4,7	4,8	4,9
Ik sta neutraal tegenover veranderingen in mijn functie	3,9	4,2	3,8	3,9
Ik sta positief tegenover het werken met nieuwe mensen	5,1	5,1	5,0	5,1

Organisatiegevoel	Jonger dan 35 jaar	35 t/m 45 jaar	46 t/m 55 jaar	Ouder dan 55 jaar
Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze afdeling (SDMC)	4,1	4,3	4,7	4,4
Ik doe iets extra's voor mijn afdeling (SDMC) bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort	4,4	4,7	4,7	4,9
Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn afdeling (SDMC)	4,4	4,5	4,4	4,7
In mijn werk neem ik initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen	4,7	4,9	4,7	4,9
In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke waarden en resultaten	4,1	4,2	4,3	3,9
Ik deel mijn ervaring en kennis met anderen	5,0	5,1	5,1	5,6
Ik weet invloed uit te oefenen binnen onze organisatie	4,1	3,5	4,0	4,1

Balans	Jonger dan 35 jaar	35 t/m 45 jaar	46 t/m 55 jaar	Ouder dan 55 jaar
Ik heb geen last van werk-gerelateerde stress	3,8	4,2	3,9	3,9
Mijn werk-en privéleven zijn gelijk verdeeld	3,8	4,2	4,4	3,0
Mijn werken, leren en leven zijn in harmonie met elkaar	4,6	4,1	4,4	4,4
Mijn inspanningen zijn in verhouding tot wat ik terugkrijg (bijvoorbeeld door middel van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, plezier in het werk)	4,3	4,0	4,2	4,0
De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld	4,0	4,0	4,1	3,6
Ik ben meer in balans wanneer ik een hoge mate van betrokkenheid met mijn werk ervaar dan wanneer ik met het regulier werk bezig ben.	4,4	4,4	4,3	4,0
Na het werk ben ik in, in het algemeen, in staat te ontspannen	4,6	4,7	4,8	5,1
De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werkdoelen is in balans met de mate waarin collega's ondersteun	4,4	4,3	4,3	3,6
De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen loopbaandoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun	4,6	4,1	4,4	3,7

Ontwikkeling	Jonger dan 35 jaar	35 t/m 45 jaar	46 t/m 55 jaar	Ouder dan 55 jaar
Ik voel mij gemotiveerd door mijn leidinggevende in mijn verdere ontwikkeling	4,4	4,0	4,7	4,0
Ik krijg ruimte om te werken aan mijn ontwikkeling	4,6	4,1	4,7	3,4
Ik ben tevreden met het ontwikkelaanbod van IT&C	4,1	3,2	4,3	2,7
Ik vind het belangrijk dat IT&C inzetbaarheid als speerpunt heeft	4,4	4,5	4,6	3,6
Mijn leidinggevende is op de hoogte van mijn ontwikkelbehoeftes	4,6	4,6	4,8	4,9

Bijlage XI: Uitgewerkte Interviews

Uitgewerkte interviews

Interview: Respondent 1	
Datum en tijd	20 april 2015, 10.00
Lengte interview	1 uur

Beroepsexpertise

Hoe zorg je ervoor dat jouw team volledig op elkaar is ingespeeld is qua kennis en qua kunde?

Door enerzijds met de mensen veel in te zetten op de samenwerken en de kwaliteit van het werk. Daarmee bereik je dat de mensen in ieder geval elkaar beter gaat vinden en meer oog hebben voor de kwaliteit van het opgeleverde werk. Door kostenbesparingen is er minder aandacht besteed aan investeringen in het team. Dit jaar wordt de nadruk weer extra gelegd op mobiliteit. Maar het onderwerp speelt binnen mijn team al langer. Wij hebben altijd open gestaan en mensen de kans gegeven om zich te ontwikkelen. Maar blijkbaar zijn mijn mensen minder mobiel van nature. De mensen die dat wel zijn, die zijn we ook kwijt. Dus je houdt mensen over die meer hangen aan de huidige technologie. Dat vind ik helemaal niet verkeerd, want die mensen hebben we ook nodig. Dus ik ben ook blij dat ze er nog zijn, maar aan de andere kant hebben die nu meer uitdaging om te kijken, wat ga ik doen. In mij team zitten nu een aantal mensen die echt stappen gaan maken om te snuffelen aan ander werk, met als doel ook die kant op te gaan. Voornamelijk zaken die we ook intern. Na de zomervakantie hoop ik met die mensen de eerste stappen te kunnen zetten richting een soort stagewerkzaamheden. Voor de vakantie wil ik die mensen een soort trainingen aanbieden.

Hoe geef je jouw team de mogelijkheid om hun kennis te vergroten?

Door met mensen in gesprek te gaan over hun eigen toekomst. We bieden nu mogelijkheden, maar door de focus die er nu op zit bieden we mensen ook kans om wat meer te doen. Mensen motiveren en op het hart drukken dat het goed is om echt stil te staan bij je toekomst. Ik ga niemand dwingen tot ontwikkelen. Mensen moeten uit zichzelf gaan nadenken en bepalen of zij daar iets mee gaan doen. Er zijn een aantal die pakken het op en een aantal die daar niet mee bezig zijn / bewust of onbewust. Sommige weten nog niet wat ze willen. Op zich ik ben tevreden. We hebben ook nog gewoon mensen nodig. Ik ga er even van uit dat degene die zich nu ontwikkelen ook de organisatie zullen verlaten. Als ik dat vergelijk met de huidige ontwikkelingen denk ik dat, dat redelijk in lijn is met wat we zouden willen. Met daarbij lettend op het in stand houden van de flexibele schil.

Is jouw team inzetbaar in de toekomst met hun huidige kennis en ervaring?

Binnen hun huidige vakgebied zijn ze dat wel. Ik voorzie dat deze werkzaamheden er ook nog wel even zullen zijn. Als mensen niet gaan bewegen dan lopen ze het risico op een gegeven moment boventallig te worden. En dan zitten ze in hetzelfde schuitje van het sociaal plan en het traject waarin men moet gaan nadenken over hun toekomst. Je ziet wel dat de een er minder mee bezig is dan de ander.

Anticipatie & optimalisatie

Waar ligt voor jou de verantwoordelijkheid omtrent ontwikkeling?

De medewerker is hoofdverantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. Het bedrijf faciliteert en inspireert. Maar het is aan de mensen zelf om daar actie op te ondernemen. Ze weten dat wanneer het erop aan komt dat er iemand aan het kortste eind zal trekken. Over mijn rol in die ontwikkeling heb ik nog niet nagedacht. Vanuit mijn rol ben ik er gewoon mee bezig. Deels omdat de organisatie daarop aanstuurt en deels omdat je graag wilt dat de mensen zeer bewust bezig zijn met hun eigen carrière. Om ervoor te zorgen dat mensen leuk werk doen wat uiteindelijk ook weer leidt tot betere resultaten. Anders dan met de mensen in gesprek gaan kan ik niet. Ik stimuleer, maar daarnaast probeer ik mensen ook echt te laten voelen dat als je iets nog wilt doen dat dit het moment is. Ik gebruik daarvoor wat het hoger management ons heeft aangegeven, namelijk dat dit jaar in het teken staat van mobiliteit. Daarmee creëert het bedrijf ruimte, meer ruimte dan normaal. En dat breng ik als een kans naar de mensen.

Hoe bespreek jij ontwikkeling met jouw team?

In de bila's. Ik heb met iedere medewerker maandelijks een bila. Ik heb persoonlijk contact met de mensen. Daarnaast hebben we ook teamoverleg waarin het ook terugkomt. En de medewerkers krijgen het ook te horen in sessies met John Adegeest en Albert den Hollander. Het thema ontwikkeling is ook een onderdeel dat wordt behandeld in de bila.

Hoe zorg je ervoor dat de kennis die een medewerker heeft opgedaan wordt gedeeld met het team?

Dat hangt er een beetje vanaf. Wanneer het een andere richting is, dan wordt het niet gedeeld. Verdieping is feitelijk niet aan de orde. Ze doen nog wel wat aan kennisdeling, maar dat is meer vanuit noodzaak. Omdat daar in het verleden onvoldoende aandacht aan is besteed. Door mensen erop te wijzen in de RA's. Daarnaast laat ik mensen hun eigen overleg organiseren. Daar komen de medewerkers bij elkaar en daar wordt kennis gedeeld.

Persoonlijke Flexibiliteit

Hoe veranderingsgezind is jouw team?

Dat wisselt per persoon. Als je kijkt naar de mensen en hoe ze met hun eigen carrière omgaan, dan zijn ze daar wel mee bezig. Daar gaan ze zeker wel bewust mee om. Maar ze zijn er over aan het nadenken. Het is niet zo makkelijk om even iets anders te gaan doen. Je ziet dat ze wat angst hebben om als junior te starten en te moeten inleveren. Ze zijn wel voorzichtig daarin, de meeste vinden het gewoon leuk wat ze doen. Ze hebben niet gevraagd om iets anders te doen. Mooi dat a.s.r. wel de kans biedt om iets anders te gaan doen. Zodat je mogelijk binnen a.s.r. door kunt blijven werken. Ook om de waardevolle kennis die er zit niet kwijt te raken.

Hoe neem je jouw team mee in nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen in de markt?

Ik ben zelf niet bekend met de ontwikkelingen in de markt. Onze focus zit hem voornamelijk in continuïteit en verbeteren. Maar niet zo zeer op vernieuwingen binnen het landschap.

Hoe daag je jouw team uit tot het nemen van nieuwe stappen?

Heel veel nieuwe stappen vanuit het team doen we niet. Behalve de persoonlijke stappen. De afdeling moet zo goed mogelijk blijven draaien en er mogen dingen verbeterd worden. Ik zie gewoon dat de mensen nog zeer gemotiveerd zijn om dingen te verbeteren. Voor een groot deel hoef ik de uitdaging niet te doen, dat doen de mensen zelf.

Organisatiegevoel

Hoe bespreek jij relevante organisatie- veranderingen en ontwikkelingen binnen je team?

Het wordt voor ons besproken binnen de medewerkers sessies. Ik heb ze een voorzetje gegeven naar aanleiding van het verhaal dat ik heb ontvangen. Zodat ze in ieder geval konden nadenken welke kant er wordt opgegaan.

Hoe neem je onzekerheden weg en maak je die bespreekbaar?

De mensen komen daar vaak zelf mee. Gedurende het gesprek dat je hebt komt dat wel naar voren. Ik hoor bijvoorbeeld wat betekent het voor mijn toekomst. Dan leg ik uit wat mijn beeld erop is en geef ook aan welke risico's er voor hen aan verbonden zijn. Ook hier spreek ik mensen aan op hun bijvoorbeeld hun mobiliteit. En je ziet ook dat mensen aan de slag gaan met hun toekomst. Op het hart drukken en eerlijk zijn werkt naar mijn idee het beste.

Hoe creëer jij een teamgevoel en zorg je voor onderlinge samenwerking?

Daarover in gesprek zijn is het allerbelangrijkste. Ze zien zich ook onvoldoende als een team. Er wordt ook niet als team gewerkt. Maar ze vinden het wel fijn dat er nog een team is, omdat er dan nog een manager is die hen helpt.

Balans

Hoe zorg jij dat jouw team een goede balans houdt tussen het werk en privé?

Dat doen ze voornamelijk zelf, met mijn hulp. Ik geef ze de ruimte daarin. Het nieuwe werken helpt daar ook bij. Het gaat er uiteindelijk om dat het resultaat wordt behaald. Thuis werken gaat dus niet altijd. Maar ik zie zoveel ruimte mogelijkheden dat ik denk dat die balans wel goed is. Je hebt enkel af en toe specifieke gevallen.

In hoeverre zie jij dat jouw team stress of werkdruk ervaart van het werk?

Ze ervaren af en toe wel werkdruk. Voor mijn gevoel is het nog steeds gezonde werkdruk. Er is een persoon geweest die door de laatste ontwikkelingen gestrest is geraakt over zijn eigen toekomst. De werkdruk is redelijk. Het gaat er ook om hoe ik ermee omga. In de tweede instantie druk ik ze altijd op het hart dat je een bepaald aantal uur per week zou moeten werken. Een keer overwerken daargelaten. Wanneer ik zie dat iemand wel druk ervaart dan ga ik daar ook over in gesprek en dan kom je op zaken en door daar over te praten verschaft je ze een soort zelfinzicht. En in bepaalde gevallen ga je ze helpen om het werk beter te plannen.

Ontwikkeling

Hoe zorg jij dat je een voorbeeld bent voor jouw team omtrent ontwikkeling?

Ik doe dit met name door gesprekken te voeren intern. Maar ik ben niet druk bezig met een bepaalde training of seminar. Maar ik ben wel bezig met mijn persoonlijk ontwikkeling.

In hoeverre ben jij duurzaam inzetbaar?

Ik vind mijzelf wel inzetbaar, maar wel lastig om dit van jezelf te zeggen. Ik ben wel eerder gevraagd om te gaan solliciteren. Intern was dit lastig. Ik heb het ook wel extern geprobeerd.

Is er voldoende ruimte voor jouw team om zich te ontwikkelen?

Ja, er is ruimte om te ontwikkelen. Daar maak ik gewoon ruimte voor. Ik doe er niet moeilijk over, de medewerkers af en toe wel, maar daar vinden we dan ook wel een oplossing voor. Budgetair maak ik er geen problemen van, daar heeft mijn leidinggevende meer over te vertellen. Maar mijn leidinggevende heeft daar ook nog nooit moeilijk over gedaan. Ik zou het wel fijner vinden om mijn eigen afdelingsbudget hebben.

Interview: Respondent 2

Datum en tijd	20 april 2015, 14.00
Lengte interview	37 minuten

Beroepsexpertise

Hoe zorg je ervoor dat jouw team volledig op elkaar is ingespeeld is qua kennis en qua kunde?

Het team hoeft niet ingespeeld te zijn. Ze werken ook niet allemaal samen. We kijken wel naar de vakkennis. We zorgen ervoor dat ze in ieder geval een keer in de twee jaar hun soft skills trainen. Dit is min of meer verplicht maar het heeft geen verplicht karakter. We organiseren dit wel centraal. Vorig jaar hebben we ook een hard skills training gedaan En daarnaast heeft iedereen zijn eigen persoonlijke ontwikkelpad. En dat bespreken we maandelijks in de bila's. De medewerkers zijn erg enthousiast over de trainingen. Wat betreft de hard skills heb ik kaders aan gegeven waar men aan moet voldoen. De rest hebben zij zelf ingevuld qua niveaus en qua training. Dit jaar zijn er geen aanvullende opdrachten, maar is meer gericht op iedereen hun persoonlijke ontwikkeling.

Hoe geef je jouw team de mogelijkheid om hun kennis te vergroten?

Zoals ik net al aangaf zijn er verschillende manieren van ontwikkeling. Ontwikkeling staat voor mij hoog in het vaandel. Het maakt mij niet uit of dat intern of extern is. Het is ook belangrijk om te kijken naar de ontwikkelingen en trends in de markt.

Is jouw team inzetbaar in de toekomst met hun huidige kennis en ervaring?

Nee, over 3 jaar heb ik hele andere mensen nodig dan nu. Maar dat weten zij nog niet en dat weet ik ook nog niet. Er zijn zoveel ontwikkelingen intern en extern, ik kan niet zeggen welke skills ze over twee jaar nodig hebben. Ik weet wel ongeveer waar het heen gaat. Het gaat steeds meer naar samenwerken, steeds meer naar hogere kwaliteit en professionaliteit.

Anticipatie & optimalisatie

Waar ligt voor jou de verantwoordelijkheid omtrent ontwikkeling?

Die ligt bij de medewerker. Ik neem die verantwoordelijkheid namelijk niet. Als iemand niet wilt, dan wilt hij niet. Als iemand niet gecoacht wilt worden, dan niet. Mensen die dat wel willen, help en stuur ik. Ik push diegene zo dat hij de juiste output levert en op die manier probeer je iemand te helpen. Ik stimuleer en faciliteer, en a.s.r. faciliteert en zou moeten enthousiasmeren. Maar we zijn te groot om dat te doen. Ook als je kijkt bij de IT&C academy, de vraag is zo divers. Vorig jaar is dit wel gelukt. Er werd een onderzoek uitgevoerd om te kijken wat men wilt. Hieruit kwam soft skills. Daar is toen ook op gestuurd. Op die manier kan een werkgever een belangrijke rol spelen. In 2008 is de wereld ingestort. Toen werd men financieel voorzichtig, bang om geld uit te geven aan je eigen ontwikkeling en dat zit nu in iedereen zijn genen. Dat moet je nu weer omgooien. Je moet kijken wat voor werkgever je wilt zijn voor je mensen en hoe ga je dat uiten. Je hebt nog geen robot die het werkt doet, je hebt nog steeds de mensen nodig. Dus daar moet je in investeren.

Hoe bespreek jij ontwikkeling met jouw team?

Ik heb maandelijks een bila van een half uur en daarin bespreken we alleen de ontwikkeling. Als het goed is zijn de zakelijke dingen al eerder naar voren gekomen. En als dat niet zo is, dan hebben we een gesprek waarom dat niet eerder naar voren is gekomen. We proberen het in dit gesprek niet over het werk te hebben, maar enkel over persoonlijke ontwikkeling. En vervolgens wordt alles vastgelegd in de RA's en pop-formulieren.

Hoe zorg je ervoor dat de kennis die een medewerker heeft opgedaan wordt gedeeld met het team?

Wekelijks is er een gemeenschappelijk overleg. Eerste halfuur is de teambarometer. Dit gaat enkel over het werk. En daarna een half uur over het vak. Kennis en ervaring delen, er wordt dan gekeken of er iemand is die iets wilt vertellen of delen.

Persoonlijke Flexibiliteit

Hoe veranderingsgezind is jouw team?

Geen idee, dat moet je aan hun vragen. Liever niet denk ik. De afgelopen jaren heeft er alleen maar verandering plaatsgevonden. Je zou mensen moeten hebben die voorop staan en willen profileren. Dat soort mensen hebben we niet in het team. We mochten de afgelopen jaren niet werven, dus er is geen vers bloed binnengekomen. De goeie gaan weg en we nemen geen nieuwe mensen aan. Er treed verschraling op, je krijgt een steeds mindere kwaliteit van je dienst.

Hoe neem je jouw team mee in nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen in de markt?

Wat ik weet, dat weet mijn team ook.

Hoe daag je jouw team uit tot het nemen van nieuwe stappen?

Vorig jaar heb ik ze uitgedaagd om een bepaald doel neergezet. Er waren een aantal die dat niet leuk vonden dat ik hen iets oplegde. Sommige hebben het positief bevonden, andere wat minder. Ik probeer mensen uit te dagen en te kijken wat zij willen doen de komende jaren.

Organisatiegevoel

Hoe bespreek jij relevante organisatie- veranderingen en ontwikkelingen binnen je team?

Al eerder besproken. Ik ben transparant en communiceer open.

Hoe neem je onzekerheden weg en maak je die bespreekbaar?

Onzekerheden wegnemen lukt niet meer. Ik gun iedereen zijn onzekerheid, ik neem geen onzekerheden weg. Daar ben ik niet meer geloofwaardig in als manager. Ik weet niet eens of ik hier zelf nog zit. Ik kan alleen zeggen zorg goed voor jezelf. Maar dat horen ze al 3 jaar van me. Zorg goed voor jezelf, denk goed na en maak je eigen keuzes.

Hoe creëer jij een teamgevoel en zorg je voor onderlinge samenwerking?

Zoals verteld, dit wordt gedaan in het teamoverleg. Volgens mij is het teamgevoel wel goed. Ze zien zich als een team. Ze zitten ook als team bij elkaar bij een project. Daarin is het teamgevoel heel sterk. Dat zorgt ook voor versterking van dat gevoel

Balans

Hoe zorg jij dat jouw team een goede balans houdt tussen het werk en privé?

Ik verbied overwerken. Als je incidenteel moet overwerken, doe dat. Als het structureel is dan moeten we ergens anders wat aan doen. Ik ben er heilig van overtuigd als een iemand 8 uur heeft gewerkt dat hij dan ook het beste uit zichzelf heeft gehaald. De effectiviteit wordt er niet beter van als iemand 9 of 10 uur werkt.

In hoeverre zie jij dat jouw team stress of werkdruk ervaart van het werk?

Heel veel, teveel eigenlijk. De mensen zijn zo gecommitteerd aan eindresultaat. Je moet ze eerder afremmen dan stimuleren.

Ontwikkeling

Hoe zorg jij dat je een voorbeeld bent voor jouw team omtrent ontwikkeling?

Dat was slecht de laatste tijd. Ik heb altijd als voornemen 1 soft skill training en 1 hard skill training. Het laatste jaar ging dat niet zo goed. Daarom heb ik eind vorig jaar nog wel wat actie hierop ondernomen.

In hoeverre ben jij duurzaam inzetbaar?

Ik ben multi-inzetbaar als het maar een managersfunctie is.

Is er voldoende ruimte voor jouw team om zich te ontwikkelen?

Ja, dat vind ik wel. Ik kan er niet altijd ruimte voor maken. Mijn mensen zitten bij projecten. Het is een gevecht met de business. Als mijn mensen daar tijd voor vrijmaken zegt de business, je moet je resultaten behalen. Als organisatie zou je het moeten stimuleren. Als iemand zegt ik wil me hierin ontwikkelen moet je eigenlijk zeggen: Dat is gaaf, we gaan daar rekening mee houden in onze planning. We hebben nog niet de mentaliteit en we laten het nog niet zien dat we het leuk vinden dat iemand zich ontwikkelt. Zeg het tegen iemand dat je het leuk vindt dat iemand dat gaat doen. In plaats van nee, want dan loopt mijn planning in de soep.

Interview: Respondent 3

Datum en tijd	23 april 2015, 14.00
Lengte interview	50 minuten

Beroepsexpertise

Hoe zorg je ervoor dat jouw team volledig op elkaar is ingespeeld is qua kennis en qua kunde?

Dan moet je denken over meerdere assen. Je hebt enerzijds gedrag en anderzijds de inzicht. Ik heb een kennismatrix opgesteld, een soort skillmatrix. Deze heb ik op de technieken ingestoken. Mijn team heeft verschillende technieken waarvan zij kennis moeten hebben. En als we weinig mensen hebben op een bepaald gebied, hoe erg is dat? Om die gaten te dichten is de goedkoopste manier kennisoverdracht, maar soms moet je investeren en mensen naar cursussen sturen. Wat nu hot is, daar worden ze nu voor opgeleid.

Hoe geef je jouw team de mogelijkheid om hun kennis te vergroten?

Dat doe ik door het erover te hebben in planningsgesprekken. Verder heb ik met het team RA's opgesteld die bij moeten dragen aan de visie die we hebben opgesteld. In 90% van de gevallen zie ik dat die RA's bijdragen in die richting.

Is jouw team inzetbaar in de toekomst met hun huidige kennis en ervaring?

De meeste wel. Intern binnen a.s.r. sowieso. Voor extern veel wel, maar bij een aantal heb ik mijn twijfels. Ik denk dat iedereen zijn plek wel vindt. Het gaat natuurlijk niet alleen om kennis, maar ook om competenties. Maar de vraag is of die omgeving altijd wel beschikbaar is in de markt. De techniek is wel te vinden in de markt, maar de vraag is of die omgeving wel past. De jonge mensen in m'n team laat ik meebewegen, maar sommige in mijn team zijn uitgeleerd die hebben de capaciteit niet meer om iets nieuw te leren. Ze kunnen nog wel een cursus doen om bij te blijven en meehobbelen. En dat doen ze ook wel. Ze zijn allemaal stuk voor stuk wel bezig met ontwikkeling. Zij het op het technische vlak als op het persoonlijke vlak. Afgelopen jaar is er ook aan de mensen gevraagd om op te schrijven wat ze graag op technisch en persoonlijk vlak zouden willen verbeteren en daar een training of cursus bij uit te zoeken ongeacht het prijskaartje. Je zit hier met mensen met lange dienstjaren die zeggen maximaal kunnen we toch maar 500 euro besteden dus waarom zou ik er überhaupt over na gaan denken. Als je met die insteek je wensen opschrijft, dan komt er niet uit wat je wilt.

Er zijn nu ook mensen die hun opleiding koppelen aan hun toekomst. Zij zeggen dus waarom zou ik nu investeren in een opleiding, die ik moet gaan terugbetalen als ik a.s.r. verlaat. Ze zijn misschien niet actief bezig om a.s.r. te verlaten maar ze geven wel aan dat ze er soms aan denken. En dat koppelen ze aan de ontwikkelingen van het bedrijf.

Anticipatie & optimalisatie

Waar ligt voor jou de verantwoordelijkheid omtrent ontwikkeling?

Dat ligt bij mijn mensen, niet bij mij. Ik ben de facilitator van dat proces. En ik moet ze uit hun cynische opvattingen halen dat ze niet moeten denken in beperken, maar in kansen. De beperking bij hun is, er is toch geen budget. En de kans is zeg gewoon wat je wilt, niet geschoten is altijd mis. De reacties zijn daarop wel eens lacherig, maar nu zien ze resultaat en denken ze het kan dus toch wel. Ik ben bang dat door de druk en de waan van de dag, aandacht voor ontwikkeling kan sneuvelen bij managers. Ik leg daarom de verantwoordelijkheid bij hun, ik laat mijn mensen de POP invullen.

Hoe bespreek jij ontwikkeling met jouw team?

Op verschillende manier. In bila's, tijdens pop-gesprekken, yammer. Maar met name in de bila's

Hoe zorg je ervoor dat de kennis die een medewerker heeft opgedaan wordt gedeeld met het team?

Daar hebben we diverse manieren voor. We gaan vaak met grotere groepen op cursus, maar wanneer iemand alleen gaat dan laat ik diegene dat aan zijn team presenteren, of een blog schrijven. Dat doet niet iedereen, maar het is iets wat we moeten afdwingen.

Persoonlijke Flexibiliteit

Hoe veranderingsgezind is jouw team?

Dat is wisselend. Ik heb onlangs een bepaalde analyse gedaan, hierin kwam dit ook naar voren. Daarmee heb ik geprobeerd inzichtelijk te maken waar iedereen in mijn team staat.

Hoe neem je jouw team mee in nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen in de markt?

Dat kan ik niet, want ik ben helemaal niet inhoudelijk. Dat doen meer mijn seniors, want die weten wat er speelt op de markt, soms zeg wel eens iemand ik heb die en die partij op een conventie leren kennen. Wat ik wel actief doe is dat ik ze waarschuw, denk aan jezelf en aan je marktability. Dus op die manier probeer ik ze uit te dagen.

Hoe daag je jouw team uit tot het nemen van nieuwe stappen?

Ik probeer ze daarin te motiveren, ik bespreek wat ik weet.

Organisatiegevoel

Hoe bespreek jij relevante organisatie- veranderingen en ontwikkelingen binnen je team?

De veranderingen die ik weet leg ik ze voor en bespreek ik met het team. Dat doe ik in de teamoverleggen die er gepland staan. Ik gebruik open communicatie.

Hoe neem je onzekerheden weg en maak je die bespreekbaar?

De onzekerheden leg ik op tafel. Zowel die van mij als die van het management. Ik doe geen valse beloftes. Ik probeer negativiteit te vermijden. Door onzekerheid zie je wel eens dat mensen bevroren en niks meer doen. Ik ga dan vervolgens met mensen in gesprek. Kijk naar je toekomst en laat je lot niet afhangen van. Je moet ze wat meer zelfvertrouwen geven.

Hoe creëer jij een teamgevoel en zorg je voor onderlinge samenwerking?

Ik weet niet of ik een goed teamgevoel creëer. Ik probeer het te creëren door te zorgen regelmatig bij elkaar te zijn. Mensen te laten lachen. Er wordt open en eerlijk in het team gecommuniceerd en uit de overleggen merk je dat dat er een wij-gevoel is.

Balans

Hoe zorg jij dat jouw team een goede balans houdt tussen het werk en privé?

Dat vind ik heel moeilijk. Met name bij een deel van het team zie ik heel veel overwerken. Ik zie constant dezelfde mensen online op vreemde tijden. De drukte komt vaak met periodes. Ik heb ook wel eens iemand moeten stoppen met overwerken. Ik heb veel met diegene gepraat en ik heb hem zelfs gevraagd zijn laptop in te leveren wanneer hij met vakantie ging. Dat vond hij een minder goed idee, maar ik heb hem wel meegegeven dat ik hem in de gaten hield. Het is soms lastig om er zicht op te houden. Ik geef ook aan dat mensen in de bila's moeten aangeven wanneer het teveel wordt. Maar bij het voorbeeld van net kreeg ik het van collega's te horen dat het teveel werd.

In hoeverre zie jij dat jouw team stress of werkdruk ervaart van het werk?

Op dit moment heel veel. Zoals net gezegd het komt met vlagen, maar op dit moment zie ik een hoge werkdruk

Ontwikkeling

Hoe zorg jij dat je een voorbeeld bent voor jouw team omtrent ontwikkeling?

Dat is een goeie vraag. Ik ga zelf weer naar cursussen, maar ik ben er wel schuldig aan geweest niet actief bezig te zijn geweest met ontwikkelen. Ik zie niet dat ik voorbeeld gedrag vertoon, anders dan zelf naar trainingen te gaan. Ik zou daar graag tips, tricks of een stukje coaching op krijgen.

In hoeverre ben jij duurzaam inzetbaar?

Ik ben geen ICT'er, maar ben wel een leidinggevende op ICT, dus heel erg inzetbaar. Ik heb bij mijn vorige werkgever een certificaat gehaald waardoor ik bij a.s.r. terecht ben gekomen. Ik heb eerder operationeel leiding gegeven. En nu doe ik hiërarchisch leidinggeven. Dus als ik naar mezelf kijk denk ik aardig divers. Ik maak me nu bij de reorganisatie niet zoveel zorgen, waar ik dat bij een vorige reorganisatie wel was.

Is er voldoende ruimte voor jouw team om zich te ontwikkelen?

Op een aantal assen wel, net als geld, hebben we een opleidingsbudget. Tijd moet je wel maken, als je je ergens voor opgeeft, dan moet je wel gaan. Maar als ik kijk naar alle operationele druk die er is, dan is er onvoldoende ruimte voor ontwikkeling. Dat bedoel ik dan in de breedte, er wordt voornamelijk verwacht dat er wordt geleverd. Dan gaan mensen alleen nog maar acteren op de urgentie en dan zijn ze zelf de dupe van hun eigen ontwikkeling. Als die mensen straks een manager krijgen die zich niet focust op ontwikkeling, dan zal daar nog minder van terecht komen.

Interview: Respondent 4	
Datum en tijd	24 april 2015, 15.00
Lengte interview	39 minuten

Beroepsexpertise

Hoe zorg je ervoor dat jouw team volledig op elkaar is ingespeeld is qua kennis en qua kunde?

Dat is drieledig. Er moet affiniteit zijn met het werk, je moet er ervaring mee hebben of opleiding in hebben gedaan. Dan moet er getraind worden voor het vakgebied, daarna gaan mensen de praktijk in en dan vind er verrijking plaats door kennis met elkaar te delen. We zitten in een matrixorganisatie, op dit moment zijn we een expertise team. Waarbij we wekelijks een overleg hebben. Daar worden problemen en oplossingen uitgewisseld. En de laatste stap is blijven op het vakgebied. Wanneer er een nieuwe ontwikkeling is op de markt, dan ga ik kijk op welke manier ik het team kan trainen op dat nieuwe stuk software. En die trainingen organiseer ik zelf bij een externe partij.

Hoe geef je jouw team de mogelijkheid om hun kennis te vergroten?

Er komen uiteraard vanuit leveranciers, seminars en dergelijke. Daar geef ik de ruimte voor, dan geef ik aan dat er maximaal twee personen naar toe kunnen en dan vraag ik wie wil. In het verleden heeft er wel eens zes man gezeten, dat vind ik te ver gaan wanneer je kijkt wat het oplevert, want het is niet altijd zo dat het iets oplevert. De animo voor die mogelijkheden zijn wel groot. Maar je ziet wel verschillen. Er wordt ook wel gewaardeerd dat de ruimte ervoor is.

Is jouw team inzetbaar in de toekomst met hun huidige kennis en ervaring?

Het antwoord daarop is ja, er zijn uitzonderingen maar 80% is inzetbaar. Zij zijn in staat om nu ergens te werken en ook in de toekomst.

Anticipatie & optimalisatie

Waar ligt voor jou de verantwoordelijkheid omtrent ontwikkeling?

Dat ligt bij de personen zelf. Dat is een uitgangspunt. We willen mensen hebben die zelfstandig acteren en initiatief nemen en nadenken en een visie hebben over de toekomst. Dat betekent dus ook dat je weet waar je zelf moet investeren. Ik heb daarin de rol om richting te geven en visie te vertalen. En daarnaast moet ik mensen daarin faciliteren. Ze moeten zich gaan ontwikkelen in de richting van die visie. Het wordt steeds meer top-down, terwijl het voorheen bottom-up was. Dat komt omdat er heel veel hiërarchische sturing is. Ja er is maximaal budget voor training, ontwikkeling en seminars, maar als het echt om spijkers met koppen slaan gaat, beleid en richting dan zijn er hele strakke kaders.

Hoe bespreek jij ontwikkeling met jouw team?

Het begint bij de richting van a.s.r. en IT&C. Dat zij daar ook hun verwachtingen in uitspreken. We doen veel aan regie. Dat vraagt skills waarin we opgeleid moeten worden. Dat vraagt een hele duidelijke visie en uitleg. Ik bespreek dit in het teamoverleg en in de bila's. Daarin is ontwikkeling een agenda punt.

Hoe zorg je ervoor dat de kennis die een medewerker heeft opgedaan wordt gedeeld met het team?

Zoals zojuist aangegeven, dat wordt besproken in het teamoverleg.

Persoonlijke Flexibiliteit

Hoe veranderingsgezind is jouw team?

Er is een groep in mijn team dat wat meer ervaren en mondiger is, die accepteren niet zomaar alles. De andere groep is wat technischer maar die accepteren wel makkelijker dingen. Dat zie ik als een verschil. De groep die meer ervaren is ook wat ouder.

Hoe neem je jouw team mee in nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen in de markt?

Er zijn veel nieuwe ontwikkelingen in de markt en binnen mijn team zijn er een aantal mensen die hebben gezegd ik wil meedoen aan innovatie. Die lopen verschillende seminars af en proberen de nieuwste ontwikkelingen bij te houden. Ik geef maximaal ruimte voor innovatie en probeer verschillende luikjes open te zetten. Het andere deel van het team boeit dat enorm bij de presentaties, dat is mooi. Er is een andere groep in het team die zijn luikjes wat meer gesloten heeft. Daarin moet je kijken hoe ver je gaat. Ik heb zelf het idee in hoeverre stel je jezelf open voor ontwikkeling. Daar is nog wel winst te behalen. Als je het hebt over beïnvloeden en inspireren en uitdagen. Dat is een pittiger proces. Als je al weinig mensen hebt die zich daarin interesseren, dan is het lastig om dat aan het licht te brengen.

Hoe daag je jouw team uit tot het nemen van nieuwe stappen?

Ik probeer aan te sluiten bij hun eigen kader. Het zijn specialisten en een heel ander vakgebied vinden ze toch wel eng om in te stappen. Dan doe ik het maar zo dicht mogelijk bij hun eigen vakgebied en ze op die manier uit te dagen.

Organisatiegevoel

Hoe bespreek jij relevante organisatie- veranderingen en ontwikkelingen binnen je team?

Dat doe ik op mijn eigen manier. Ik ga niet 1 op 1 het verhaal vertellen wat mij vertelt wordt. Ik heb mijn eigen beeld bij de ontwikkelingen in de markt. Wat ik zie gebeuren en veranderen. Ik zie daar nieuwe elementen in, in de organisatie wat matcht. Maar ik zie ook elementen die niet matchen en dat zeg ik dan ook gewoon. Ik uit ook mijn zorgen over ontwikkelingen en dat deel ik met mijn team. En zij herkennen zich daarin.

Hoe neem je onzekerheden weg en maak je die bespreekbaar?

Door vroegtijdig verwachtingen te communiceren. Ik geef aan wat er aan komt, dus eigenlijk verrassingen voorkomen. Revoluties komen harder aan dan evoluties. Dus als je maar het goede beeld over de toekomst hebt en daarover iedere keer de verwachtingen in elk teamoverleg communiceert dan is het geen klap meer.

Hoe creëer jij een teamgevoel en zorg je voor onderlinge samenwerking?

Het is niet iets wat zomaar komt. Ik gebruik de verandercurve op veel verschillende vlakken. In een notendop, de verandercurve begint met een visie. Het is zaak dat de neuzen dezelfde kant op staan. Je moet vaak door een diep dal heen om een hoogtepunt te vieren. Ik probeer mensen op 1 lijn te krijgen. In combinatie met dat dal doorgaan, want als je dat niet hebt bereikt zal het nooit een team worden.

Balans

Hoe zorg jij dat jouw team een goede balans houdt tussen het werk en privé?

Het teamoverleg zie ik als een soort vangnet. We hebben de teambarometer, daar komen veel zaken in naar voren. Dit is een manier voor medewerkers om te ontluchten. Ik streef er ook naar om iedereen een keer gesproken te hebben in een week, maar helaas lukt dit niet altijd.

In hoeverre zie jij dat jouw team stress of werkdruk ervaart van het werk?

Dat varieert heel erg per persoon. De indruk is, is dat er een gezonde balans is. Ik ben benieuwd in hoeverre er uit jouw enquête komt, hoe de werkdruk is. Ik doe dit werk nu een aantal jaar, dus je bouwt wel een soort intuïtie op. Wat mij nog wel bezig houdt, zijn de klappen uit de omgeving. Daar bescherm ik ze soms ook wel in. De vraag is of dat ongezond is of niet. Ik kan niet tegen onrechtvaardigheid. Ik ga ze dan toch beschermen. Ik streef ernaar dat ze het zelf oplossen, maar als ik zie dat er niet op feiten dingen gebeuren, dan help ik mijn mensen daarbij.

Ontwikkeling

Hoe zorg jij dat je een voorbeeld bent voor jouw team omtrent ontwikkeling?

Onvoldoende. Ik geef ruimte en ik faciliteer het. Maar ik zou ook wel in mijn eigen ontwikkeling mogen investeren. Ik neem onvoldoende tijd voor ontwikkeling. Ik heb al 3 a 4 jaar geen training gedaan. Nu wil ik niet zeggen dat een training alles oplevert, want ik heb zeker interesse in nieuwe elementen en ik ga ook wel naar seminars.

In hoeverre ben jij duurzaam inzetbaar?

Dat vind ik moeilijk om te beantwoorden. Het is heel erg tijdsafhankelijk. De wereld in de ICT verandert heel erg snel. En ik kan lastig beoordelen of ik daar snel genoeg in mee ga. Ik zie jongere mensen in mijn team en wat die kunnen, dat is heel knap. Als leidinggevend ben ik wel breed inzetbaar. Ik heb twee kanten. Een sociale kant, maar ik heb ook een heel resultaatgerichte kant, die kan ik beiden inzetten wanneer nodig.

Is er voldoende ruimte voor jouw team om zich te ontwikkelen?

Ja en nee. Trainingen volgen en seminars bezoeken ja. Maar ruimte voor innovatie, nee. Dat is er te weinig, omdat ik merk dat kosten een focus is op dit moment.

Interview: Respondent 5	
Datum en tijd	28 april 2015, 11.00
Lengte interview	53 minuten

Beroepsexpertise

Hoe zorg je ervoor dat jouw team volledig op elkaar is ingespeeld is qua kennis en qua kunde?

Allereerst doe ik dat niet zo. Volledig is erg ruim natuurlijk en ik voorzie daar wel een issue. We hebben veel externen en wat minder internen. Dus die verhouding is niet helemaal lekker. Vervolgens zitten die allemaal versnipperd over allemaal business lines. Normaal gesproken hebben we dan de terugkom dag van het SDMC voor kennisdeling. Maar het is lastig om iedereen bij elkaar te krijgen. Met name de kennisdeling/borging vanuit externen naar de internen ontbreekt nogal. Voor de internen doen we dat met kennissessie en het teamoverleg. De ene groep heeft een technisch en inhoudelijk overleg, de andere groep alleen een inhoudelijk overleg. Er is een medewerker die een training gevolgd waar hij nu een 4 workshops aan zijn eigen team gaat verzorgen. Als er iets goed loopt binnen een team, zie ik niet de noodzaak daar een verandering aan te brengen. Er vindt veel kennisdeling plaats, maar dat gebeurt in hele korte momenten door elkaar te helpen met hun werkzaamheden, hands-on training.

Hoe geef je jouw team de mogelijkheid om hun kennis te vergroten?

Seminars, cursussen, trainingen. Daar stimuleer ik mijn mensen ook erg in. Bij ene groep wat meer dan de ander. Omdat daar heel veel gebeurt in de markt en onze business veel veranderende behoefte heeft. Zowel extern als intern stuur ik ze de markt in. Ik motiveer mensen om verschillende gebieden van de markt te bekijken. Deze trainingen zijn erg gericht op vakkennis. Soft skills hebben wat minder de aandacht op dit moment. Het komt wel voor in de individuele trajecten. Er is ook voldoende ruimte voor die soft skills. Ik heb nog nooit nee gezegd tegen een training vanwege tijd of geld. Wel omdat ik het moment van die training niet handig vond of niet passend. Maar tijd en geld is nog nooit een belemmering geweest. Dat geldt voor alle soorten training. Maar ik bied mensen ook de mogelijkheid tot een stukje coaching, zij het door mij of door een collega.

Is jouw team inzetbaar in de toekomst met hun huidige kennis en ervaring?

Ja en nee. Binnen het team zit veel ervaring, maar de ontwikkelingen in de markt veranderen veel, daarom is het voor hun belangrijk om trainingen te blijven volgen. Ze zijn dus wat dat betreft niet inzetbaar voor de toekomst. Bovendien moeten we nog keuzes maken wat we gaan gebruiken binnen a.s.r. van die mogelijkheden.

Anticipatie & optimalisatie

Waar ligt voor jou de verantwoordelijkheid omtrent ontwikkeling?

Primair ligt die bij de medewerker zelf, de teammanager is daarin altijd faciliterend. Als iemand wil leren moet ik hem de mogelijkheid bieden. Als hij niet wilt leren dan moet ik met hem in gesprek. Als hij niet kan leren, dan kijk je wat de reden hiervoor is. Maar het is altijd vanuit mijn faciliterende rol. Je kijkt naar wat ik verwacht en wat ik zie en dat gat daartussen ga je over in gesprek.

Hoe bespreek jij ontwikkeling met jouw team?

Je hebt de planningsgesprekken begin van het jaar. Dan sta je er expliciet bij stil. Tussendoor voer je ook gesprekken als je denkt wat is hier aan de hand. Als je coaching met een medewerker hebt afgesproken dan gebeurt dat gedurende het jaar af en toe. Wat heel vaak gebeurt is dat medewerkers op eigen initiatief komen dat zij een training willen volgen en ook daar heb je dan een gesprek over. Het komt regelmatig voor dat medewerkers zelf vragen om trainingen omdat ik die ruimte heb gegeven en dat ook stimuleer. In de individuele gesprekken en in het team heb ik aangegeven dat ik wil dat mensen weten welke ontwikkelingen er zijn en daar op oriënteren. Dus ik heb mensen uitgedaagd om trainingen en seminars te volgen. Als ik de behoefte weet van mensen en ik zie iets voorbij komen wat bij diegene past spreek ik hem daar ook op aan.

Hoe zorg je ervoor dat de kennis die een medewerker heeft opgedaan wordt gedeeld met het team?

Is eerder besproken. Het geven van workshops na een training aan collega's. Met grotere groepen naar trainingen gaan. Terugkoppeling in het teamoverleg na een seminar of workshop. Het moet dan wel voor de hele populatie van toepassing zijn.

Persoonlijke Flexibiliteit

Hoe veranderingsgezind is jouw team?

Initiatief in het team wordt nog wel eens weggemanaged. Als men met nieuwe ideeën komt of graag iets nieuws wilt ontdekken is daar vroeger niet altijd ruimte voor gegeven. Als je een aantal keer iets nieuws hebt willen proberen en je krijg nul op je rekest, dan stop je met proberen. De mensen in mijn team zijn redelijk multi-inzetbaar ze hebben van meerdere gebieden kennis. Mijn mensen zijn naar mijn idee redelijk veranderingsgericht- en bereid.

Hoe neem je jouw team mee in nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen in de markt?

Dat is eigenlijk al voorbij gekomen. Binnen de ene groep zoeken we naar verbeteringen in het werk. Een meer gefaseerde en gecontroleerde manier van werken. Binnen het ene team ben ik gestart met missie, visie en doelstellingen van de afdeling. Dit moest meer gaan leven. Ik ben er met het team mee aan de slag gegaan. Hierbij hebben we gekeken naar: Waarom zijn wij hier, wat is onze droom en hoe gaan we die bereiken. En hieruit zijn concrete acties beschreven.

Hoe daag je jouw team uit tot het nemen van nieuwe stappen?

Dat is niet echt nodig. Het team ziet zelf de toegevoegde waarde en ze geven vaak zelf aan dat ze ergens aan willen meewerken. Ik heb een faciliterende rol om die stappen te maken. Dus door het bieden van ruimte gaan mensen zelf aan de slag. Faciliteren is enorm van belang. Want als ik zeg ik wil dat jij deze opdracht doet, maar als jij zegt ik heb geen tijd, je moet het maar gaan doen voel jij je niet geholpen. Maar als je zegt ik wil graag dat jij het doet, want ik vind dat jij dat goed kan en ik maak ruimte voor je. Dan maak je het echt effectief.

Organisatiegevoel

Hoe bespreek jij relevante organisatie- veranderingen en ontwikkelingen binnen je team?

Alles wat ik weet en wat ik kan en mag delen dat deel ik. Daarbij geef ik ook aan hoe ik er tegen aan kijk en hoe het moet gaan werken of waar de valkuilen zitten zoals ik het zie. Ik hou ze op de hoogte van de vorderingen. Ik vraag meestal ook aan mijn team, ik krijg veel informatie. Willen jullie zelf filteren of willen jullie dat ik filter. Als ze zeggen kom maar op, we filteren zelf wel. Dan stuur ik alles door, wat ik door mag sturen.

Hoe neem je onzekerheden weg en maak je die bespreekbaar?

Ik zorg dat ik mijn onzekerheden uit. Vaak voordat zij de informatie officieel horen. Dan komt het niet als een verrassing. Je hoeft niet altijd onzekerheden weg te nemen, want die zijn er gewoon. Maar het is wel goed als je het kun adresseren of in de groep laten bespreken.

Hoe creëer jij een teamgevoel en zorg je voor onderlinge samenwerking?

We doen daarvoor teamuitjes om het te versterken. Even geen werk, maar gewoon mensen onderling. Ik probeer het team veel te betrekken bij dingen die er gebeuren. We hebben veel inhuur, ik laat mensen in mijn team daarvoor de cv's en de gesprekken voeren. Ik heb nu vacatures. De eerste gesprekken doe ik met recruitment, de tweede gesprekken doen de mensen zelf. Hiermee hebben zij zelf een stem daarin.

Balans

Hoe zorg jij dat jouw team een goede balans houdt tussen het werk en privé?

Ik kijk naar het verlofsaldo. Ik stimuleer ze om hun vakantiedagen op te maken. Mensen waarbij ik zie dat ze veel vakantiedagen hebben opgespaard ga ik mee in gesprek. Ik houd ook de privé omstandigheden in de gaten van mensen. Als er een moeilijk geval privé plaatsvind probeer ik mensen daar ook alle ruimte in te geven en over in gesprek te gaan. Sommige hebben wat meer vrije tijd nodig dan anderen, andere verwerken het liever door aan de slag te gaan. Je kijkt naar wat passend is.

In hoeverre zie jij dat jouw team stress of werkdruk ervaart van het werk?

Dat is er wel. In de meeste bila's toets ik ook hoe de werkdruk is. Ik heb eens in de maand een bila met alle internen. Natuurlijk spreek ik ze tussendoor ook als er vragen zijn. Soms zitten mensen op twee drukke projecten om de rust weer terug te vinden. We hebben eigenlijk altijd schaarste dus de werkdruk is altijd wel hoog. Soms gaat de werkdruk ook richting het randje. We hebben meestal teveel vraag en te weinig capaciteit.

Ontwikkeling

Hoe zorg jij dat je een voorbeeld bent voor jouw team omtrent ontwikkeling?

Ik ga zelf regelmatig naar seminars. Ik lees veel whitepapers. Ik stuur cursussen door en mijn bevindingen deel ik actief. Dus ik ben vrij actief op dit onderwerp bezig.

In hoeverre ben jij duurzaam inzetbaar?

Ik ben breed inzetbaar als ik kijk naar de functies die ik gehad heb. Ik zou zo ergens aan de slag kunnen gaan, willen nee. Mijn ambitie is wel wat veranderd er zijn heel veel onderwerpen waar ik geen energie van krijg.

Is er voldoende ruimte voor jouw team om zich te ontwikkelen?

De ruimte is er wel, maar het moet wel gefaciliteerd worden. Door die werkdruk van die projecten is het niet altijd mogelijk zoals ik het zou willen. Maar er is veel meer ruimte dan 0, maar ook niet 100.

Interview: Respondent 6	
Datum en tijd	28 april 2015, 13.00
Lengte interview	40 minuten

Beroepsexpertise

Hoe zorg je ervoor dat jouw team volledig op elkaar is ingespeeld is qua kennis en qua kunde?

Door mijn mensen zoveel mogelijk verantwoordelijkheid te geven. Op het moment dat mensen iets mogen dan zullen ze veel sneller geneigd zijn daar iets voor te doen. Niet alleen aan hun werk maar ook aan opleidingen. Ik heb aan al mijn mensen een doel gesteld en dat is iets wat minstens een keer per maand gewoon terugkomt. Hetzij in het teamoverleg, hetzij in een bila met de medewerkers. Blijven vertellen en erop blijven hameren. Dat begint bij de medewerkers. Er zijn een aantal medewerkers die dit doel behaald hebben, dat is fijn. Dat vergroot ik dan uit naar de rest van het team, en dan vraag ik wie is de volgende. Dus ik blijf het stimuleren en ik blijf het vertellen.

Hoe geef je jouw team de mogelijkheid om hun kennis te vergroten?

Elke week hebben we teamoverleg. Er wordt ook een deel van dat overleg gebruikt voor kennisdeling. Van wat zij zelf meemaken in hun werk maken ze een presentatie, dat wordt dan gedeeld binnen het hele team. Dat is heel erg hands-on. Verder zien ze regelmatig cursussen of seminars, daarvoor zeg ik bijna nooit nee. Daarentegen moeten ze wel motiveren waarom ze het doen. Maar ik zeg zelden nee tegen opleidingen. Ik zeg wel eens dit is heel duur, wat hebben wij eraan als a.s.r. Probeer dat te motiveren, dan gaan ze erover nadenken en komen ze met alternatieven. Wat het beste werkt is kennisdelen op de vloer.

Is jouw team inzetbaar in de toekomst met hun huidige kennis en ervaring?

De groep is niet overal inzetbaar. Ze kunnen uiteraard wel ander werk doen in de toekomst. Het werkgebied van mijn team is geen rocket science. Het zou voor hun lastig zijn om nu iets compleet anders te doen. Maar er zijn ook vakgebieden binnen a.s.r. waar ik verwacht dat mensen uit mijn team naartoe zouden kunnen. Bij iedere groep zie je een andere slag mensen. Je kunt ze niet over een kam scheren. Als mijn team moet gaan krimpen, zul je zien dat mensen die overblijven niet iets anders kunnen. Dus daar ligt nog een actie voor de organisatie.

Anticipatie & optimalisatie

Waar ligt voor jou de verantwoordelijkheid omtrent ontwikkeling?

In zekere zin de medewerkers zelf. Want de medewerker die moet willen dat hij aan zichzelf gaat werken, maar vervolgens ligt er bij mij een verantwoordelijkheid dat ik die medewerker stimuleer om dat te willen. Dus de vraag is niet het is de medewerker of het is de manager. Wij zijn daar samen voor verantwoordelijk maar op een verschillende manier. Ik kan een medewerker wel iets vertellen, maar uiteindelijk moet die medewerker zelf beslissen of hij dat wil of niet wil. Je kunt mensen niet dwingen zichzelf te ontwikkelen.

Hoe bespreek jij ontwikkeling met jouw team?

Het komt voor in de bila's en in het teamoverleg. Ik laat de mensen zien hoe dingen gaan. Ik laat ze ook zien als ze een stukje opleiding gedaan zouden hebben, zou het dan anders zijn gaan. Dat doe ik meestal 1 op 1, waarin ze tekort zijn geschoten. In feite geef ik ze feedback en advies. Ik koppel mijn eigen waarneming terug.

Hoe zorg je ervoor dat de kennis die een medewerker heeft opgedaan wordt gedeeld met het team?

Ik heb mensen die daar zicht op houden. Die verzorgen kennissessies, zij vinden het leuk om dat te doen. Ze vinden het leuk om te vertellen wat ze gedaan hebben. Ik denk dat de eerst volgende kennissessie nu al bekend zijn.

Persoonlijke Flexibiliteit

Hoe veranderingsgezind is jouw team?

Dat wisselt sterk per persoon. Er zijn mensen bij die zeggen ik wil van alles en in de praktijk doen ze niks. Dat zijn de gevaarlijke, die lijken veel te doen, maar in de praktijk valt dit tegen. Maar ze zijn bijna allemaal bereid om dingen te leren. Het is nog een relatief jong team, en zelfs de wat ouderen weten heel goed wat ze wel of niet kunnen. Met hun ben ik dan in gesprek, wat kan je dan wel en hoe kan je wat je wel kan beter inzetten. Je kunt iemand enorm vervelen met waar ze minder goed in zijn en wat ze moeten verbeteren. Maar je kunt ook zeggen waar ben je goed in en hoe kun je dat zo optimaal mogelijk inzetten, dat kost veel minder energie en is veel leuker. Per saldo hebben we er dan ook veel meer aan.

Hoe neem je jouw team mee in nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen in de markt?

Als er iets voorbij komt wat nieuw is, dan deel ik dit zo snel mogelijk met het team. Ik stel ze daar vragen over zoals: Wat weten jullie ervan? Wat zou je hierin willen betekenen? Dit deel ik in het teamoverleg. Verder wat ik hoor deel ik met het team. Of ik leg het bij iemand neer die mij daarvoor geschikt lijkt.

Hoe daag je jouw team uit tot het nemen van nieuwe stappen?

Dat hoeft niet, dat gaat vanzelf. Het feit dat ze dat mogen, dat ze zelf op pad mogen om dingen te doen. Dat vinden ze zo gaaf. Dat is stimulans genoeg.

Organisatiegevoel

Hoe bespreek jij relevante organisatie- veranderingen en ontwikkelingen binnen je team?

Gewoon vertellen hoe het is. Dit is wat ik weet, dit is wat ik ervan vindt en dit is mijn mening. Ik verwacht dat het die kant op gaat. Mijn ervaring is dat deze methode heel erg gewaardeerd wordt.

Hoe neem je onzekerheden weg en maak je die bespreekbaar?

Niet, die zijn er gewoon. ik bedoel ik weet dat de organisatie zoals we die nu hebben over een half jaar niet meer bestaat. Ik uit ook dat mijn baan op dit moment niet zeker is.

Hoe creëer jij een teamgevoel en zorg je voor onderlinge samenwerking?

Ik behandel ze als een team. Alle overleggen doen we met zijn allen. Op die manier zorg je ook dat ze onderling beter samenwerken.

Balans

Hoe zorg jij dat jouw team een goede balans houdt tussen het werk en privé?

Daar zorgen ze zelf maar voor.

In hoeverre zie jij dat jouw team stress of werkdruk ervaart van het werk?

De druk is soms hoog. Onlangs hebben we een reden gehad dat een aantal mensen hebben moeten overwerken. Maar zij zijn allemaal heel goed staat wanneer ze hun werk het beste kunnen doen. En bij een enkeling moet je je ze soms erop wijzen, maar in principe moeten ze het zelf gewoon doen. Tuurlijk houd ik het wel in de gaten en wanneer ik denk dat het gaat ontsporen dan zeg ik daar wat van. Maar als de klant niet klaagt over de geleverde output, als de medewerker niet klaagt dat hij hard moet werken, dan hoef ik niks te doen.

Ontwikkeling

Hoe zorg jij dat je een voorbeeld bent voor jouw team omtrent ontwikkeling?

Erg weinig. Ik zie mijzelf niet als een voorbeeld, maar daar zet ik wel de kanttekening bij dat ik inmiddels zo veel ervaring heb hier dat ik niet het idee dat er per se iets is wat ik moet doen om mijn werk beter te doen.

In hoeverre ben jij duurzaam inzetbaar?

Ja ik ben multi-inzetbaar. Ik heb verschillende functies gehad op IT gebied. Ik kan alles, ik kan ieder team managen.

Is er voldoende ruimte voor jouw team om zich te ontwikkelen?

Jahoor, als ze het maar kunnen motiveren vind ik alles goed. Die ruimte maken ze zelf. Er is een budget en het is nog nooit opgegaan. En als het opgaat, dan heeft John gezegd ik ga het met alle plezier verdedigen. Ik vind het prima, zo heb ik het altijd al gedaan.

Interview: Respondent 7	
Datum en tijd	28 april 2015, 16.00
Lengte interview	23 minuten

Beroepsexpertise

Hoe zorg je ervoor dat jouw team volledig op elkaar is ingespeeld is qua kennis en qua kunde?

Wij doen daar allerlei cursussen in, helpen elkaar en spreken erover en wij houden een soort kennissessies in het team.

Hoe geef je jouw team de mogelijkheid om hun kennis te vergroten?

Zoals zojuist gezegd, door cursussen seminars en literatuur.

Is jouw team inzetbaar in de toekomst met hun huidige kennis en ervaring?

Ja, dat zijn zij. Ze hebben allemaal andere skills, maar zijn toch op mijn afdeling gekomen.

Anticipatie & optimalisatie

Waar ligt voor jou de verantwoordelijkheid omtrent ontwikkeling?

Bij de medewerkers. Mijn rol is adviserend en enthousiasmerend. Ik faciliteer, maar als iemand niks doet dan zou ik wel vragen stellen.

Hoe bespreek jij ontwikkeling met jouw team?

Dat doe ik in de bila's. Daarin bespreek ik de ontwikkeling. We doen namelijk veel, ik knal vreselijk uit mijn opleidingsbudget.

Hoe zorg je ervoor dat de kennis die een medewerker heeft opgedaan wordt gedeeld met het team?

We hebben de afspraak dat we dit soort zaken in een teamoverleg met elkaar delen. Wanneer iemand iets bezoekt, dat deze een korte presentatie geeft over wat hij daar geleerd heeft.

Persoonlijke Flexibiliteit

Hoe veranderingsgezind is jouw team?

Groot. Mensen in het team zijn ontzettend enthousiast wat we neer zetten, neer willen zetten en zullen gaan neerzetten. Hoe veranderingsgezind moet je zijn om dat te willen.

Hoe neem je jouw team mee in nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen in de markt?

Het is nog niet aan de orde geweest. Maar dan zouden we het daar met zijn allen over hebben. We zitten vaak aan hetzelfde bureaublok, dan is het ook makkelijk om te bespreken. Of we zoeken aansluiting bij een seminar.

Hoe daag je jouw team uit tot het nemen van nieuwe stappen?

Water geven. Stilstand is achteruitgang. Je moet mensen scherp houden in hun werk. Ik wil mensen laten groeien en laten bloeien. Ik doe dat door met mensen afspraken te maken in de planningsgesprekken. Hetzij qua opleidingen of het oppakken van nieuwe taken. Nieuwe uitdagingen aangaan en mensen daarin te coachen.

Organisatiegevoel

Hoe bespreek jij relevante organisatie- veranderingen en ontwikkelingen binnen je team?

Open en eerlijk. Ik vertel mijn mensen wat ik weet. Wat ik weet, weten andere ook. Hier zitten ook vertrouwelijke dingen in. Ik probeer mijn mensen van te voren te informeren wanneer ik dat kan.

Hoe neem je onzekerheden weg en maak je die bespreekbaar?

De enige zekerheid die je hebt is onzekerheid. Die kan dus ook niet wegnemen.

Hoe creëer jij een teamgevoel en zorg je voor onderlinge samenwerking?

Dat groeit. Ik heb de mensen zelf aangenomen. We hebben lol, we hebben verdriet, we maken grapjes. We maken uitjes. Daarmee creëer je ook een teamgevoel. We hebben het heel erg leuk met elkaar.

Balans

Hoe zorg jij dat jouw team een goede balans houdt tussen het werk en privé?

We vullen elke week de teambarometer in. Als daar naar voren komt dat mensen teveel op hun bordje hebben. We werken ook met een Kanbanbord, daar wordt de werkvoorraad op gezet. Dat wordt wekelijks besproken. Daarmee kun je ook zien of mensen teveel op hun bordje hebben.

In hoeverre zie jij dat jouw team stress of werkdruk ervaart van het werk?

Dat merk ik meteen. Maar is op dit moment niet aan de orde.

Ontwikkeling

Hoe zorg jij dat je een voorbeeld bent voor jouw team omtrent ontwikkeling?

Ik vind mijzelf wel een voorbeeld. Ik heb verschillende functies gehad binnen a.s.r. Ik denk dat ik een lichtend voorbeeld ben. Ik zal dit proberen te blijven, het is elke keer weer wat anders en dat vind ik ook leuk.

In hoeverre ben jij duurzaam inzetbaar?

Ik ben het voorbeeld van inzetbaarheid ook als je kijkt naar mijn vorige antwoorden. Ik pak graag nieuwe dingen op. Je moet mij niet op de winkel laten passen. Ik zit liever iets nieuws op en als het dan eenmaal staat en dan wil ik wel weer wat anders.

Is er voldoende ruimte voor jouw team om zich te ontwikkelen?

Ja, volmondig ja. Ik maak die ruimte. Ik attendeer ze erop en stimuleer ze daar ook op. De organisatie laat het ook toe.

Interview: Respondent 8	
Datum en tijd	30 april 2015, 15.00
Lengte interview	44 minuten

Beroepsexpertise

Hoe zorg je ervoor dat jouw team volledig op elkaar is ingespeeld is qua kennis en qua kunde?

Ik probeer mensen op te leiden voor ons vakgebied, niet zo zeer op de domeinkennis. Die kennis moeten ze vanuit de keten krijgen. Wij zijn verantwoordelijk voor te zorgen dat de mensen goed zijn onderricht in hun technieken en vaardigheden enzovoorts. Zo hebben vorig jaar een opleidingsprogramma opgezet. We proberen hun rugzak zo groot mogelijk te maken. Ik merk wel dat lang niet alle mensen communicatief sterk genoeg zijn, daar zouden we nog wat aandacht aan kunnen besteden. Ze zijn goed in hun vak, maar dat is iets wat beter zou kunnen.

Hoe geef je jouw team de mogelijkheid om hun kennis te vergroten?

Ze mogen naar seminars. Dus er gebeurt redelijk veel op het netwerkgebied in die populatie. En verder wanneer iemand de behoefte heeft aan een cursus dan mag diegene daar naartoe. Dus dat is meer op individuele basis. De kennisdeling daarentegen zou beter kunnen, als iemand naar een bijeenkomst is geweest wordt dat meestal niet gedeeld met de rest. Elke donderdag hebben hebben we overleg. En dan zou iedereen aanwezig moeten zijn, en de bedoeling is wel dat daar een stuk kennisdeling gedaan wordt, best practice en weetjes. Dat ging altijd wel goed, maar het laatste half jaar is dat minder geworden. Dat heeft met mij als LG te maken, maar ook met de drukte in de ketens.

Is jouw team inzetbaar in de toekomst met hun huidige kennis en ervaring?

Wel binnen hun vakgebied. Ik denk dat dat een grote groep mensen van mijn team een baan zouden kunnen vinden buiten dit bedrijf binnen hun vakgebied.

Anticipatie & optimalisatie

Waar ligt voor jou de verantwoordelijkheid omtrent ontwikkeling?

Bij de mensen zelf. Maar goed, dat is geen organisatorisch vraagstuk, maar eerder levensbeschouwend. Ik vind dat ieder individu verantwoordelijk is voor zijn eigen doen en laten. Het moet bij de mensen zelf vandaan komen. Maar ook in de RA's, dat ga ik niet voor de mensen voorkauwen zij mogen hier zelf input voor geven. Onze populatie is te lang gepamperd, ze verwachten snel dat hij LG erg veel doet voor ze. Mensen zijn wel veranderd wanneer ik het vergelijk met 8 jaar geleden.

Hoe bespreek jij ontwikkeling met jouw team?

Dat doe ik heel wisselend. Je hebt een categorie mensen waarvan zou de ontwikkeling best heel goed zijn, maar die willen het gewoon niet. Je bespreek het, maar als mensen het niet willen. Dan ga ik niet duwen. Dit zijn zowel oudere en jongere medewerkers. Sommige mensen die vinden dat zij een druk leven hebben, en die voelen die behoefte gewoon niet. Iemand mag best zich twee jaar niet ontwikkelen, iedereen ontwikkeld zich natuurlijk wel tijdens het werk. Maar iemand hoeft niet altijd ontzettend veel effort in te steken. Het is prima als iemand even een pas op de plaats maakt, maar je moet dat niet je hele leven doen. Iemand die een jong gezin heeft zit echt niet te wachten op allemaal ellende op je werk. En ik vind dat moet je mensen ook gunnen, het moet alleen niet te lang duren. Maar ik bespreek ontwikkeling individueel en als mensen niet willen dan niet. En we hebben het best wel vaak over competenties, ik vind dat onze grootste uitdaging daar ligt. Ik vind dat mensen technisch inhoudelijk hun vak wel kunnen uitvoeren. Met competenties bedoel ik communicatie, organiserend vermogen, zelfstandigheid, weerbaarheid. Er zijn een aantal competenties die mijn mensen moeten hebben. Dit jaar ben ik met alle mensen die competenties afgegaan en heb ik ze laten scoren. Ik heb ook gescoord en dan heb je een nulmeting aan het begin van het jaar. Waar je niet op de norm zit en nog kunt verbeteren kun je dan aan gaan werken en kun je het in de RA's opnemen. En aan het einde van het jaar doen we een eindmeting en dan gaan we kijken wat daar uit komt. We zijn er net mee begonnen, maar je ziet wel dat mensen beginnen na te denken waar ze graag nog wat aan zouden willen doen.

Hoe zorg je ervoor dat de kennis die een medewerker heeft opgedaan wordt gedeeld met het team?

Daar hebben we het al over gehad, maar daar doen we veel te weinig op. We deden het vroeger wel, maar het is verwaterd.

Persoonlijke Flexibiliteit

Hoe veranderingsgezind is jouw team?

Als het gaat over werkwijze en methodieken zijn ze wel veranderingsgezind, als het gaat over organisatorische verandering zal het voor de meesten over ze heen komen. Een nieuwe ontwikkeling geeft even wat rumoer en vragen en dan vinden ze hun plek wel weer en dan gaat het wel weer. Ze zijn meegaand, ik zou niet veranderingsgezind willen gebruiken. Het team zal verandering nooit zelf initiëren. De populatie bestaat over het algemeen uit mensen die goed kunnen wat er van ze gevraagd wordt, maar niet een stap naar voren denken wat ze beter of anders kunnen doen.

Hoe neem je jouw team mee in nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen in de markt?

Dat ligt niet helemaal in mijn expertise. Ik heb te weinig kennis van het vakgebied van mijn mensen.

Hoe daag je jouw team uit tot het nemen van nieuwe stappen?

Dat hoef ik niet te doen. Mensen nemen zelf het initiatief om daar wel of niet aan mee te doen. Er is een enkeling die je af en toe een duwtje moet geven.

Organisatiegevoel

Hoe bespreek jij relevante organisatie- veranderingen en ontwikkelingen binnen je team?

Ten eerste worden dat soort dingen besproken in het teamoverleg. We proberen daar transparant in te zijn. In de bila's kom ik terug op de boodschap die ze hebben ontvangen en dan peil ik hun mening daarover.

Hoe neem je onzekerheden weg en maak je die bespreekbaar?

Ik kan ze niet wegnemen. Ik geef meestal al dat ik de vragen waar ze mee zitten mee zal nemen naar Albert of John en dan kijken of daar antwoorden op kunnen krijgen. Ik bespreek de onzekerheden, maar onzekerheid zou je altijd houden.

Hoe creëer jij een teamgevoel en zorg je voor onderlinge samenwerking?

Al mijn mensen zitten in de ketens. We ondernemen geen acties om het teamgevoel te verhogen. We hebben het werkoverleg op donderdag, we hebben wat werkgroepen, maar daar zit niet iedereen in. Teamgevoel ontstaat vaak als je een gemeenschappelijk doel hebt of iets wilt bereiken. Wij hebben dat niet, al helemaal niet als alle mensen in de ketens zitten.

Balans

Hoe zorg jij dat jouw team een goede balans houdt tussen het werk en privé?

Geen flauw idee. Je probeert te letten op signalen, waarbij je denkt het gaat niet goed.

In hoeverre zie jij dat jouw team stress of werkdruk ervaart van het werk?

Ik zie het niet echt. Ik denk niet dat het zo is momenteel, overmatige drukte. Je kunt hier het licht uitdoen 's avonds. Het is voor ons redelijk moeilijk om te zien, want ik zie ze niet de hele dag. Ik zie ze in een bila en af en toe zit ik tussen de mensen en dan heb je daar beter beeld van. Ik vraag in elke bila hoe het gaat. Maar mijn beeld is de werkdruk is prima en geen stress.

Ontwikkeling

Hoe zorg jij dat je een voorbeeld bent voor jouw team omtrent ontwikkeling?

Ik ben een slecht voorbeeld voor mijn medewerkers. Ik heb al jaren geen cursus gedaan of wat dan ook. De reden daarvoor is dat ik niet zou weten wat voor cursus ik zou moeten volgen.

In hoeverre ben jij duurzaam inzetbaar?

Ik denk dat ik multi-inzetbaar ben. Dat baseer ik op mijn ervaring. Ik doe elke twee jaar iets anders qua functie. Ik ben al heel lang manager. Ik zou wel graag iets anders willen qua team. Ik wil graag werken aan een bepaald product waarmee je resultaat kunt behalen. Ik wil iets kunnen opleveren.

Is er voldoende ruimte voor jouw team om zich te ontwikkelen?

Ja, ik denk het wel. Ze krijgen bijna alle vrijheid als ze iets willen. De keerzijde is ze gedetacheerd worden voor een bepaald aantal uur per week en het moet dus in die beperkte aantal uur. Dat is voor de een voldoende, maar voor de ander niet. Er zijn voorbeelden waarin mensen volledig worden uitgeroosterd om een bepaalde opleiding te volgen. Dus wat dat betreft wordt er voldoende ruimte geboden. Qua financiën heb ik nog nooit gemerkt dat we, behalve van de hele dure voorbeelden zoals een MBA, een cursus hebben geweigerd omdat dit niet in het budget paste of te duur was. Ik ben er nog nooit door Albert in teruggeroepen. Maar ik herken het gevoel wel dat er te weinig ruimte is om te ontwikkelen. Ik voel het wel, want mensen zijn heel terughoudend om een cursus aan te vragen. Dat komt, denk ik, omdat wij in de laatste jaren zo zijn doodgegooid met dat het niks meer mag kosten dat op een gegeven ga je bij alles wat je wilt denken, oh het zal wel niet kunnen want dat kost geld. Ik hoor mensen namelijk zeggen: ik zou wel dat of dat willen doen, maar dat is wel een hele dure cursus. Ik denk dat je mensen weer kunt activeren op dat gebied door het opleidingsbudget visueel te maken met een thermometer en op die manier maak je het inzichtelijk. Volgens mij krijgen ze wel alle ruimte, maar voelen ze het dus niet.