



waterschap
**vallei en
veluwe**

Het bevorderen van employability bij waterschap Vallei en Veluwe

Welke invloed hebben de individuele- en organisatorische factoren op de employability van medewerkers bij Waterschap Vallei en Veluwe?



Kelly Nengerman
Saxion Deventer
Bathmen, 30-06-2016

Mw. K. (Kelly) Nengerman (149191)
School of Applied Psychology and Human Resource Management (Academie Mens & Arbeid)
Bachelor Human Resource Management – Human Resource & Business management
Saxion University of Applied Sciences, Handelskade 75, 7417 DH Deventer

Opdrachtgever: Waterschap Vallei en Veluwe
Adres: Steenbokstraat 10
Postcode en plaats: 7324 AX Apeldoorn

Contactpersonen: Mevrouw T. (Thea) Huis 'T Veld, P&O - adviseur
Mevrouw D. (Dorien) Delfgaauw, P&O - adviseur
Plaats: Bathmen
Datum: 30 juni 2016

Eerste beoordelaar: De heer J.H. (Jos) de Jong
Tweede beoordelaar: De heer F.F.D. (Fokko) Ponsen

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie van het afstudeeronderzoek naar de invloed van individuele- en organisatorische factoren die van invloed zijn op de employability van medewerkers bij Waterschap Vallei en Veluwe. Het afstudeeronderzoek is verricht in het kader van de afronding van de opleiding Human Resource Management (HRM) met als uitstroomprofiel Human Resource & Business Management aan Saxion Hogeschool te Deventer.

Ik wil via deze weg mijn dank uitspreken voor het mogen deelnemen aan de themakring Duurzaam loopbaansucces. De begeleiders van deze themakring Jos de Jong (eerste begeleider) en Marie-Louise Rickhoff wil ik bedanken voor hun feedback en informatieve bijeenkomsten. Daarnaast wil ik Fokko Ponsen (tweede begeleider) bedanken voor de ondersteuning bij het programma SPSS en het geven van feedback. Ook wil ik mijn begeleiders vanuit de organisatie Thea Huis in 't Veld en Dorien Delfgaauw bedanken voor de ondersteuning bij het schrijven van mijn scriptie en het geven van feedback.

Kelly Nengerman
Bathmen, 30 juni 2016

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Samenvatting.....	5
Hoofdstuk 1- Inleiding	6
1.1 Organisatieomschrijving	6
1.1.1 Missie en Visie	6
1.1.2 Organisatiecultuur	6
1.1.3 Fusie	7
1.2 Aanleiding van het onderzoek	7
1.2.1 Het bestaansrecht van het waterschap.....	7
1.2.2 HR-beleid	7
1.2.3 Instroom, doorstroom en uitstroom binnen de sector waterschap.....	10
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Doelstelling	11
Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader	12
2.1 Veranderingen in en rond de organisatie	12
2.2 Mobiliteit	12
2.2.1. Definities	12
2.2.2. Vormen van mobiliteit.....	13
2.3 Employability	13
2.3.1 Definities	13
2.3.2 De functie van employability.....	13
2.3.3 Relatie tussen mobiliteit en employability	14
2.4 Organisatiefactoren die van invloed zijn op employability	15
2.4.1 HR-instrumenten	15
2.4.2 Organisatiecultuur	18
2.4.3 Ontwikkelingsklimaat	19
2.5 Individuele factoren die van invloed zijn op employability	20
2.5.1 Employability oriëntatie en activiteiten	20
2.6 Conceptueel model.....	21
Hoofdstuk 3 – Methode	22
3.1 Literatuuronderzoek	22
3.2 Onderzoeksmethode.....	22
3.3 Deelvragen.....	22
3.4 Onderzoekspopulatie en steekproef	22
3.5 Data verzamelmethoden	23
3.5.1 Controlevariabelen	23
3.5.2 Vragenlijst van employability oriëntatie en activiteiten van Van Dam (2004).....	23
3.5.3 Vragenlijst van de employability culture van Nauta (2009)	23
3.5.4 Vragenlijst van het leerklimate van Niklova (2014).....	24
3.5.5 Vragenlijst van de leidinggevende ondersteuning van De Vos et al. (2011)	24
3.5.6 Vragenlijst van dialoog met de leidinggevende van Kieft (2013)	24
3.5.7 Betrouwbaarheid enquêtevragen	24

3.6 Onderzoeksinstrumenten	25
3.6.1 Uitnodiging voor de enquête	25
3.6.2 Afname en uitwerking van de enquête	25
Hoofdstuk 4 – Resultaten	26
4.1 Respons.....	26
4.2 Betrouwbaarheid	26
4.3 Demografische gegevens	27
4.4 Resultaten.....	27
4.4.1 Oriëntatie en activiteiten	27
4.4.2 Organisatiecultuur	29
4.4.3 Direct leidinggevende.....	31
4.5 Samenhanganalyse	32
4.5.1 Organisatiecultuur	33
4.5.2 Direct Leidinggevende	33
Hoofdstuk 5- Conclusies en discussie	34
5.1 Beantwoording van de Empirische deelvragen	34
5.1.1 - Deelvraag 1.....	34
5.1.2 - Deelvraag 2.....	35
5.1.3 - Deelvraag 3.....	36
5.2 Beantwoording van de hoofdvraag	37
5.3 Discussie	37
Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen	38
6.1 aanbevelingen op persoonsniveau	38
6.2 Aanbevelingen op niveau van de direct leidinggevende	39
6.3 Aanbevelingen op organisatieniveau.....	39
6.4 Implementatieplan	41
Literatuurlijst	42
Bijlage 1 - Organogram Ambtelijke organisatie	45
Bijlage 2- Begeleidende e-mail enquête	46
Begeleidende e-mail teamleider/afdelingshoofd	46
Begeleidende e-mail medewerkers.....	46
Reminder e-mail	47
Bijlage 3 – Vragenlijst	48
Bijlage 4 - Uitwerking demografische gegevens	52
Bijlage 5 - Output Spss	53

SAMENVATTING

Deze afstudeerscriptie heeft als doel om een advies te geven aan Waterschap Vallei en Veluwe over de bevordering van employability bij medewerkers. De resultaten van het onderzoek moeten een inzicht geven omtrent de individuele- en organisatorische factoren die van invloed zijn op de mate waarop medewerkers werken aan het vergroten van hun employability. Om dit doel te realiseren staat de volgende onderzoeksvraag centraal: **Welke invloed hebben de individuele- en organisatorische factoren op de employability van medewerkers bij Waterschap Vallei en Veluwe?**

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is eerst literatuur geraadpleegd en beschreven in het theoretisch kader om het onderzoek af te bakenen. Op basis van deze literatuur is een conceptueel model samengesteld. Het conceptueel model dient als basis voor het empirisch onderzoek. Door het raadplegen van literatuur is achterhaald wat de betekenis is van de begrippen mobiliteit en employability. De definitie van mobiliteit is dat “mensen van baan veranderen” (Vermeulen, 2004). Employability betekent “het vermogen van medewerkers om hun huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven of werk te creëren, door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). In dit onderzoek is het begrip employability leidend. Daarnaast is gekeken naar wat de invloed is van individuele- en organisatorische factoren op de employability van medewerkers en welke hr-instrumenten ervoor zorgen dat de employability bij organisaties worden bevorderd. Vanuit persoonlijke gesprekken met de P&O-adviseurs is er naar voren gekomen dat de organisatorische factoren die het meest van invloed kunnen zijn op de employability van medewerkers zijn: oriëntatie en activiteiten van employability, de organisatiecultuur, leerklimaat: aanmoedigen om te leren en bang zijn om fouten te maken, ondersteuning van de leidinggevende en dialoog met de leidinggevende.

Voor het empirisch onderzoek is er gebruik gemaakt van een enquête, omdat hierdoor zoveel mogelijk medewerkers in de organisatie deel kunnen nemen aan het onderzoek. In totaal hebben 91 medewerkers aan het empirisch onderzoek mee gedaan. De volgende schalen zijn in dit onderzoek gebruikt: oriëntatie en activiteiten omtrent employability (Van Dam, 2004), de organisatiecultuur (Nauta, 2009), leerklimaat (Niklova, 2014). Ondersteuning (De Vos, 2011) en dialoog (Kieft, 2013) met de leidinggevende. Uit het onderzoek komt naar voren dat er een verband is tussen leeftijd en oriëntatie en activiteiten om employability te vergroten. De ‘oudere’ groep medewerkers oriënteert zich minder op employability en verricht minder activiteiten om employability te bevorderen dan de ‘jongere’ groep medewerkers. Daarnaast is er een samenhang tussen oriëntatie en activiteiten en de ondersteuning vanuit de leidinggevende en de dialoog die tussen medewerker en leidinggevende wordt gevoerd. De rol van de leidinggevende heeft een positief effect op de mate waarin medewerkers hun employability vergroten. Er is geen verband tussen de organisatiecultuur en de mate waarin medewerkers zich oriënteren en activiteiten uitvoeren om de employability te bevorderen.

Op basis van de conclusies die zijn getrokken zijn er aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zijn gedaan op persoonsniveau, niveau van de leidinggevende en organisatieniveau. Een belangrijke aanbeveling is dat medewerkers zelf aan het werk moeten gaan met hun employability. Dit kan door het opbouwen van een netwerk en door collega's te inspireren en te motiveren in de vorm van een vlog. Ook speelt de direct leidinggevende een belangrijke rol. Een belangrijke aanbeveling op dit niveau is dat het ontwikkel traject voor leidinggevendens wordt uitgebreid met de thema's: employability en de POP. Om vanuit de rol van een leidinggevende, zo medewerkers voldoende ondersteuning te kunnen bieden. Op organisatieniveau is het goed om te werken aan de toekomstbestendigheid van de organisatie en te werken aan het vernieuwen van een organisatiecultuur.

HOOFDSTUK 1- INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt een uitgebreide inleiding van het onderzoek beschreven omtrent de bevordering van employability. In de inleiding vindt u de organisatieomschrijving, de aanleiding voor het onderzoek en de probleemstelling. Aan het eind van de probleemstelling kunt u de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek terug vinden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de doelstelling van dit onderzoek.

1.1 ORGANISATIEOMSCHRIJVING

Een waterschap is net als een gemeente een zelfstandige overheidsinstantie in de derde bestuurslaag onder het rijk en de provincie. Waterschap Vallei en Veluwe zorgt voor veilige dijken, schoon en voldoende oppervlaktewater en gezuiverd afvalwater in het gebied tussen de IJssel, Neder-Rijn, Utrechtse Heuvelrug en Randmeren. De provincie stelt de waterschappen in, bepaalt de taken, houdt toezicht op het werk en de financiën van de waterschappen. De eindverantwoordelijkheid voor een goede waterstaatzorg in Nederland ligt bij het rijk.

Waterschap Vallei en Veluwe heeft 450 mensen in dienst. De organisatiestructuur is als volgt ingedeeld: De organisatie heeft drie directieleden. Eén directielid is verantwoordelijk voor het bestuur van de organisatie. Onder de directie zijn acht afdelingen werkzaam met elk hun eigen afdelingshoofd. De afdelingen zijn onderverdeeld in teams die elk hun eigen teamleider hebben. Het organogram van de organisatie is terug te vinden in bijlage 1 (Vallei-Veluwe, 2016).

1.1.1 MISSIE EN VISIE

De missie van de organisatie is dat het waterschap als waterpartner zijn beheerstaken op een efficiënte wijze uitvoert. Daarnaast wordt samen met partners het beleid voor het watersysteem en de waterketen verder gedefinieerd en bepaald wat als plus bovenop de kerntaken gebeurt. Daarbij vervult het waterschap op adequate wijze zijn rol in grote landelijke projecten en kan het zo nodig een leidende rol spelen in complexe gebiedsprocessen.

De visie van de organisatie is dat ze naast het voldoen aan wettelijke kaders ook een modern waterschap zijn dat samen met partners, burgers en andere belanghebbenden definieert wat de gewenste kwaliteit van de taakuitoefening is. Zowel in de fase van beleidsvorming als in de uitvoering wordt met partners samengewerkt. Bij grote en duidelijke waterbelangen neemt het waterschap het initiatief (Vallei-Veluwe, 2016).

1.1.2 ORGANISATIECULTUUR

Uit een persoonlijk gesprek met Dorien Delfgaauw (2016) komt naar voren dat waterschap Vallei en Veluwe een organisatiecultuur kent dat zich kenmerkt door tevredenheid bij de medewerkers in de organisatie. De medewerkers hechten veel waarde aan hun zekerheid en veiligheid binnen de organisatie. Vanuit het verleden kennen medewerkers geen noodzaak om te gaan bewegen en wordt het liefst vast gehouden aan de vertrouwde werkomgeving, zonder veranderingen. Dit werd veroorzaakt doordat de omgeving van de organisatie dit toe liet.

De organisatie is hiërarchisch gestructureerd en er zijn veel regels en procedures. Met de invoering van het nieuwe werken is het mogelijk thuis te werken of werktijden aan te passen. Daarnaast is de organisatie zo ingericht dat medewerkers moeten werken op flexplekken. Hierdoor komen medewerkers meer in contact met verschillende collega's, wat ervoor zorgt dat de communicatie en de kennisuitwisseling meer wordt gestimuleerd (Delfgaauw, D. persoonlijke mededeling, 2016).

De organisatiecultuur van waterschap Vallei en Veluwe heeft de meeste kenmerken van een familiecultuur (Cameron, 2011). Een familiecultuur kenmerkt zich door onderlinge betrokkenheid, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, zijn gemeenschappelijke doelstellingen en een wij-gevoel. In plaats van regels en procedures van hiërarchieën wordt veel aandacht besteed aan teamwerk en programma's om personeel bij de organisatie te betrekken. De organisatie houdt zich bezig met de ontwikkeling van een menswaardige werkomgeving, waarbij de medezeggenschap, participatie in de besluitvorming en loyaliteit worden bevorderd (Cameron, 2011). Een uitzondering op de familiecultuur is dat de organisatiecultuur van waterschap Vallei en Veluwe zo is ingericht dat medewerkers te maken hebben met regels en procedures van hiërarchieën.

1.1.3 FUSIE

In 2013 is Waterschap Vallei & Eem en Waterschap Veluwe gefuseerd tot Waterschap Vallei en Veluwe. De reden voor de fusie was om in de toekomst goed en efficiënt te kunnen blijven werken als waterschap. Het gevolg van deze fusie op het gebied van HRM was dat er in de vernieuwde organisatie in totaal minder functies kwamen. Dit zorgde voor een reductie op de formatie, waardoor er een rem kwam op de vacatures. Doordat elke organisatie een eigen strategisch HR-beleid had en er hierdoor in de gefuseerde organisatie geen eenduidigheid was, is in 2013 een nieuw strategisch HR-beleid vastgesteld. Het team P&O is op dit moment bezig om dit strategisch HR-beleid te implementeren.

1.2 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

1.2.1 HET BESTAANSRECHT VAN HET WATERSCHAP

De afgelopen jaren heeft de Tweede Kamer vragen gesteld over het bestaansrecht van de Waterschap. Het merendeel van de tweede kamer was voorstander van een efficiëntere overheid. Het waterschap zou in deze situatie bij de provincie worden ondergebracht. Het voordeel hiervan is dat kosten bespaard worden en de taken efficiënter uitgevoerd konden worden.

Met de actie Storm hebben waterschappen er gezamenlijk voor gezorgd dat tot op heden waterschappen kunnen blijven bestaan. Het project heeft ervoor gezorgd dat bezuinigingen plaats hebben gevonden en dat een deel van de waterschappen is gefuseerd, waaronder Waterschap Vallei & Eem en Waterschap Veluwe (Unie van waterschappen, 2010). De druk op de financiële middelen blijft het waterschap voelen, doordat het NHWBP (hoogwaterbeschermingsprogramma) veel geld kost, ketensamenwerking gemeenten moet renderen en er is een achterblijvende economische groei (Memo strategisch HR-beleid, 2014). Deze ontwikkelingen hebben gevolgen gehad voor de medewerkers.

Om het bestaansrecht van het waterschap te kunnen behouden is het van belang dat medewerkers mee bewegen met zowel economische- als milieutechnische ontwikkelingen, zodat de organisatie toekomstbestendig blijft. Vlak na de fusie heeft Waterschap Vallei en Veluwe een nieuw strategisch HR-beleid vastgesteld. Het doel van dit strategisch HR-beleid is: Hoe beweegt de organisatie zich richting een excellente organisatie en wat vraagt dit van de organisatie. Het uitgangspunt van dit HR-beleid is de "wendbare organisatie". Een organisatie die de veranderende omstandigheden aan kan en daarmee toekomstbestendig blijft.

1.2.2 HR-beleid

Een wendbare organisatie is geen doel op zichzelf. Het dient meerdere belangen. Strategische bewegingen die afgeleid worden uit het toekomstperspectief van de organisatie. De organisatie

omschrijft vier strategische bewegingen, van waaruit tactische opgaven zijn gekomen:

1. Werken aan de mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers: Daar waar je werk verandert of vermindert, blijven, vooruit kunnen gaan of je loopbaan verlengen.
 - a. Opnieuw strategische personeelsplanning uitvoeren
 - b. Persoonlijk leiderschap bij medewerkers ontwikkelen
 - c. Het management door ontwikkelen op het gebied van HR-sturing en loopbaan coaching
 - d. Het vernieuwen van het opleidingsbeleid
2. Werken aan een flexibele en gerichte inzet van de medewerkers: Niet langer vastzitten in functies en functiebeschrijvingen maar meebewegen naar de plek waar jouw talent en bijdrage wordt gevraagd. Een voorbeeld hiervan is dat de organisatie meer wil gaan werken met rollen in plaats van functies.
 - a. Beleid ontwikkelen rondom ambtenaren in “Algemene dienst” (cao)
 - b. Borg van flexibiliteit van “Het nieuwe werken”
 - c. Werken met tijdelijke benoemingen in rollen en/of functies
3. Personele inzet duurzaam waarborgen, daarnaast vooral ook adequaat inspelen op de veranderende/ flexibeler wordende arbeidsmarkt: In staat zijn om op het juiste moment en voor de juiste duur, als organisatie nieuwe (tijdelijke) kennis en ervaring aan je te binden.
 - a. Investeren in de positie op de arbeidsmarkt
 - b. Werk beleid omtrent verbindingen met het onderwijs
 - c. Het maken van beleid rondom de inzet van een flexibele schil
 - d. De inzet van Trainees
4. Inzetten op krachtige samenwerking met medewerkers binnen en buiten het waterschap en hierdoor meer rendement halen uit individuele kwaliteiten: In staat zijn je sterke kanten samen met anderen in te zetten ze bij anderen te stimuleren en daarmee samen te werken aan een excellente organisatie.
 - a. Verantwoordelijkheden laag op de werkvloer binnen procesgericht werken
 - b. Ontwikkelen van een cultuur voor lef en leren
 - c. Zorg voor een veilig arbeidsklimaat waar ruimte is voor de open dialoog en feedback (Memo strategisch HR beleid, 2014)

Om met de uitgangspunten aan de slag te gaan, vraagt dit verandervermogen van de organisatie. Verandervermogen dat in algemene zin de laatste jaren behoorlijk is getoond in alles dat de fusie van de organisatie heeft gevraagd heeft. Echter daar waar het gaat om verandervermogen op individueel functieniveau heeft de organisatie nog een aantal stappen te nemen. Een belangrijk punt dat wordt signaleerd door de organisatie is dat medewerkers weinig veranderen van functie en zeer weinig van werkgever (het verloop is laag). Hiermee wordt de groeimogelijkheid (carrière-perspectief) geblokkeerd en staat het de vernieuwde inbreng van de organisatie in de weg. De vraag die hierbij gesteld wordt door de organisatie is: passen de medewerkers in de toekomst nog in de functie die ze op dit moment bekleden? Daarnaast wordt er vanuit de organisatie veel gedacht in functies, terwijl de inbreng van medewerkers meer zal renderen wanneer vaker ingespeeld wordt op talenten en tijdelijke bijdragen (rollen) (Strategisch HR Waterschap Vallei en Veluwe, 2014).

Daarnaast heeft per 1 januari 2016 een tweetal veranderingen plaatsgevonden in het Cao van het waterschap die de bevorderingen van mobiliteit kunnen stimuleren:

- **Persoonlijk basis Budget:** Medewerkers krijgen een persoonsgebonden budget van € 5000,- voor 5 jaar. Met dit persoonsgebonden budget kan de medewerker werken aan zijn loopbaan, persoonlijke ontwikkeling en zijn vitaliteit (Unie van waterschappen, 2015).
- **Algemene dienst:** Medewerkers worden aangesteld in algemene dienst, in de zelfde functie als de medewerker voor die tijd had en ook het soort contract blijft het zelfde

(onbepaalde/bepaalde tijd). Dit betekent dat een medewerker minimaal 3 jaar en maximaal 5 jaar in een specifieke functie zit. Het voordeel hiervan is dat de medewerkers makkelijker kunnen overstappen naar een andere functie. Vanuit deze aanstelling is het mogelijk om voor een bepaalde tijd een rol aan te nemen (Unie van waterschappen, 2015).

Om een vertaling te maken vanuit de tactische opgaven en de nieuwe cao afspraken heeft de organisatie hr-instrumenten ingezet. Onderstaande hr-instrumenten worden door de organisatie op dit moment ingezet om te werken aan bovenstaande tactische aandachtspunten (Delfgaauw, D. persoonlijke mededeling, 2016):

- **Generiek functieboek:** In een generiek functieboek staan algemene functiebeschrijvingen van wat er van een medewerker wordt verwacht en de functie-eisen die daarvoor nodig zijn. (Nauta et al., 2005).
- **Week van de loopbaan:** Met de Week van de Loopbaan wordt sectorbreed aandacht besteed aan loopbaanontwikkeling en mobiliteit van medewerkers. Met de week van de loopbaan ruilen medewerkers onder andere voor een dag van functie met een collega in eigen organisatie of bij een van de andere waterschappen. Daarnaast kunnen medewerkers een loopbaanscan invullen en deelnemen aan diverse workshops omtrent mobiliteit (A&O-fonds Waterschappen, 2015).
- **Loopbaanscan:** De digitale Loopbaanscan is een vragenlijst waarbij een medewerker informatie krijgt over persoonlijke eigenschappen, loopbaanmotieven en ontwikkelmogelijkheden (A&O-fonds Waterschappen, 2015).
- **Management drives:** Management Drives verbetert de performance van organisaties door de effectiviteit van de medewerkers te vergroten. Een adviesbureau kijkt hoe personen, teams en de organisatie verbeterd kan worden naar aanleiding van een enquête die door de medewerkers is ingevuld. (Managementdrives, 2010).
- **Plannings-, voortgang- en beoordelingscyclus:** Een jaarlijkse cyclus tussen ambtenaar en leidinggevende waarin tenminste twee gesprekken plaats vinden. In die gesprekken komt de planning, voortgang of beoordeling aan de orde (Noomen, 2004).
- **Loopbaangesprekken:** zorgt ervoor dat de medewerkers zich blijven ontwikkelen. Voor de loopbaangesprekken wordt gebruik gemaakt van een **persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)**. POP's hebben als doel: kwaliteiten van medewerkers te ontdekken en beter te benutten, inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, kennis en kunde van medewerkers actueel te houden en medewerkers te behouden (Noomen, 2004).
- **Werken met tijdelijke benoemingen en rollen:** Het verschil tussen een functie en een rol is dat een functie vast is en een rol tijdelijk. Medewerkers hebben naast hun functie voor een bepaalde periode een rol, dit zorgt ervoor dat de organisatie kan inspelen op veranderingen in en buiten de organisatie en daarbij de medewerker een passende rol kan geven (POR, 2016).
- **Detacheren:** Het inhuren van personeel van een derde partij. Het doel van detacheren is om tijdelijke werkzaamheden op te vangen en hiervoor geen medewerkers te hoeven aannemen (HRM-arena, 2016).
- **Strategische personeelsplanning (SPP):** Het vaststellen van de verschillen tussen het huidige personeelsbestand en de gewenste toekomstige samenstelling daarvan. (HR-praktijk, 2016).

Aan de hand van de hr-instrumenten heeft Waterschap Vallei en Veluwe onder 'Talent werkt' een aantal tools ingezet om de mobiliteit te bevorderen.

Talent werkt

Onder het thema 'Talent werkt' maakt de organisatie medewerkers bewust hoe zij hun talenten en ambities kunnen inzetten. Iedere medewerker heeft zijn eigen talent. Hoe kan dit talent optimaal

ingezet worden en hoe kun je elkaars talenten benutten. Tools die vanuit dit thema worden aangereikt zijn:

- OOG (ontwikkelen, opleiden, gaan voor talent): De leergang *OOG voor talent* levert een bijdrage aan de 'nieuwe stijl van leidinggeven' binnen de organisatie: meer gericht op sturen volgens heldere kaders, waarbij medewerkers (de professionals) in hun kracht worden gezet. Daarbij ligt de nadruk op bevologenheid vanuit persoonlijk leiderschap, pro activiteit, samenwerken en resultaatgerichtheid.
- Opleiden
- Collega vertelt: In deze rubriek vertellen verschillende collega's hoe zij hun talenten benutten en kansen hebben gegrepen
- Talent ontdekken: Loopbaanscan, Baan voor één dag en informatie over de Cao wijzigingen.
- Trainee en BBL: Het inzetten van een trainee of BBL'er om de flexibele schil van tijdelijke arbeidsrelaties te creëren.

1.2.3 INSTROOM, DOORSTROOM EN UITSTROOM BINNEN DE SECTOR WATERSCHAP

Uit cijfers van de nota mobiliteitsbeleid sector waterschappen uit 2012, weergegeven in tabel 1, is gebleken dat de instroom en doorstroom bij waterschappen laag ligt ten opzichte van de overheid. De daling van de instroom is het gevolg van een onzekere arbeidsmarkt waardoor medewerkers kiezen voor baanzekerheid. Daarnaast zijn de uitstroomcijfers voor een groot deel gebaseerd op medewerkers die met pensioen gaan. Over de cijfers van het doorstromen is weinig te zeggen omdat niet alle cijfers bekend zijn.

	2007		2008		2009	
	Waterschappen	Overheid	Waterschappen	Overheid	waterschappen	Overheid
Instroom	5,9 %	9,8%	9,4 %	9,9 %	6,3 %	n.n.b.
Doorstroom	n.n.b.	n.n.b.	6,5 %	n.n.b.	5,2 %	n.n.b.
Uitstroom	8,8 %	9,8%	8,0 %	9,9 %	4,9 %	n.n.b.

Tabel 1: Instroom, doorstroom en uitstroom waterschap ten opzichten van de overheid.

Er is een duidelijk verband tussen mobiliteit en de leeftijd van de medewerkers bij het waterschap. Hoe ouder een werknemer is, hoe minder er wordt gewisseld van baan. Daarnaast neemt het vermogen om qua competenties en arbeidsmarktpositie aan het werk te blijven (employability) af met de leeftijd (SER,2011). Deze afname blijkt ook uit het werkloosheidsrisico, tot de leeftijd van 60 jaar stijgt de kans om werkloos te worden (Van Vuuren et al.,2013). Binnen de waterschap sector werkt een groot percentage oudere medewerkers. Zo was in 2010 23% van alle medewerkers 55 jaar en ouder, terwijl dit percentage binnen Nederlandse beroepsbevolking 'slechts' op 13% ligt. Vanuit de literatuur kan geconcludeerd worden dat het percentage oudere medewerkers van waterschap Vallei en Veluwe minder instaat zou zijn zich te ontwikkelen op het gebied van employability en te werken aan mobiliteit (mobiliteitsbeleid sector waterschappen, 2012).

1.3 PROBLEEMSTELLING

Het team P&O van waterschap Vallei en Veluwe merkt dat het onderwerp mobiliteit bij de medewerkers nog weinig draagvlak heeft in de organisatie. Medewerkers zien het belang van mee bewegen met de omgeving, maar hoe dit in de praktijk toegepast moet worden is nog onduidelijk. Medewerkers zijn bang voor de gevolgen van functieverandering en houden liever vast aan hun baanzekerheid. Daarnaast is een kenmerk van het waterschap dat medewerkers vaak voor een langere tijd werkzaam blijven in de organisatie (Huis in 't Veld, T & Delfgaauw, D, persoonlijke mededeling, 2016). De organisatie heeft te maken met vergrijzingeffecten. Leeftijdsopbouw is hierbij

een relevant thema. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 46,1 jaar (Memo strategisch HR beleid, 2014).

De organisatie zit op slot en dat heeft gevolgen voor het maken van een wendbare organisatie, zoals beschreven in het strategisch HR-beleid. De organisatie kan niet mee bewegen met veranderingen (Memo strategisch HR beleid, 2014). Met als gevolg dat dit de toekomstbestendigheid van de organisatie in de weg staat. Naast dat de organisatie bij medewerkers niet de behoefte kan creëren om aan hun mobiliteit te werken, heeft de organisatie ook geen overzicht van cijfers omtrent de mobiliteit en hoe in het algemeen de mobiliteit bevorderd kan worden (Huis in 't Veld, T & Delfgaauw, D, persoonlijke mededeling, 2016).

De verantwoordelijkheid om aan de slag te gaan met je loopbaan ligt bij de medewerkers zelf. Medewerkers krijgen daartoe verschillende tools aangereikt, zoals bij 'Talent werkt'. Daarbij is nog weinig stimulans vanuit de direct leidinggevende. Op dit moment heeft de teamleider een grotere rol gekregen in dit proces en wordt actief gestuurd op mobiliteit. Een deel van de medewerkers zou zelf in staat moeten zijn om in beweging te komen, maar een groot deel heeft meer nodig dan alleen de tools die worden aangereikt. Het is voor de organisatie van belang dat medewerkers mee bewegen met de veranderende organisatie. Als medewerkers niet meer in staat zijn om goed te functioneren en de werkzaamheden zo effectief mogelijk uit te voeren, kan dit gevolgen hebben voor het bestaansrecht van het waterschap. De organisatie heeft de medewerkers nodig om optimaal te kunnen functioneren.

Centrale onderzoeksvraag : Welke invloed hebben de individuele- en organisatorische factoren op de employability van medewerkers bij Waterschap Vallei en Veluwe?

1.3.1 DEELVRAGEN

Onderstaande theoretische deelvragen zijn opgesteld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

Theoretische deelvragen

1. Wat wordt verstaan onder de begrippen mobiliteit en employability? En wat is de relatie tussen de begrippen?
2. Welke factoren worden als belemmering ervaren bij de bevordering van employability bij medewerkers?
3. Welke HR-instrumenten kunnen worden ingezet om de employability te bevorderen?

1.4 DOELSTELLING

De doelstelling van het onderzoek is om advies uit te brengen over hoe de employability bij waterschap Vallei en Veluwe bevorderd kan worden. Daarbij wordt een onderzoeksrapport met aanbevelingen opgeleverd aan het team P&O van het Waterschap Vallei en Veluwe. In dit rapport wordt weergegeven wat nodig is om de employability van medewerkers te vergroten. Voorbereiding op een veranderende organisatie die van de medewerkers vraagt om het vermogen te hebben om in een andere werksituatie werkzaam te kunnen zijn is nodig.

HOOFDSTUK 2 - THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk vindt u het theoretisch kader dat is gebruikt om te komen tot de beantwoording van de theoretische deelvragen en om inzicht te krijgen in de begrippen en factoren die de variabelen beïnvloeden. Het hoofdstuk begint met de interne en externe veranderingen die medewerkers vraagt om in beweging te komen. Daarna zijn de begrippen mobiliteit en employability beschreven en is er een keuze gemaakt tussen de begrippen. Het begrip employability wordt leidend voor dit onderzoek. Vervolgens is gekeken naar factoren die employability beïnvloeden. Aan het eind van het hoofdstuk is een conceptueel model weergegeven, wat is gebruikt als startpunt voor het empirisch onderzoek.

2.1 VERANDERINGEN IN EN ROND DE ORGANISATIE

Door sterke vergrijzing van de samenleving en ontwikkelingen op overheidsniveau rond het ophogen van de pensioengerechtigde leeftijd zullen ouderen een groter en belangrijk deel van de arbeidsmarkt gaan vormen (Kooij et al., 2012). De gevolgen van de vergrijzing zijn onder andere dat de arbeidskosten toenemen, stijgend ziekteverzuim komt, er verwacht wordt dat er weinig enthousiasme is voor nieuwe technologie en er een noodzaak bestaat om werkomstandigheden te verbeteren (Remery et al., 2001). Het is noodzakelijk voor organisaties om te kijken hoe oudere medewerkers het beste ingezet kunnen worden en waar daarin de uitdagingen en mogelijkheden liggen. Medewerkers moeten mee bewegen met de organisatieontwikkelingen om op een gemotiveerde en productieve manier in dienst te kunnen blijven (Stuyling de Lange, 2013).

Om als organisatie in te kunnen spelen op veranderingen in en rond de organisatie is het noodzakelijk om het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit te vergroten (Van Dam, 2006). Het 'life-time employment' bij organisaties is niet meer gegarandeerd en is vervangen door 'life-time employability' wat betekent dat medewerkers zich moeten blijven ontwikkelen om breed inzetbaar te blijven, zodat ze over meer kennis en vaardigheden beschikken die actueel en breder zijn dan de huidige functie (Gaspersz & Ott, 1996).

Naast demografische ontwikkelingen zijn organisaties de afgelopen jaren sterk veranderd. Het bedrijfsleven en de overheid heeft door middel van bedrijfsreorganisaties, fusies en nieuwe markten geprobeerd kosten te besparen en efficiënter te gaan (samen)werken. De concurrentiepositie van organisaties is onder druk komen te staan, doordat er meer klantgerichter gewerkt moet worden. Met als gevolg dat organisaties voortdurend moeten mee bewegen met veranderingen. Daarnaast hebben conjuncturele schommeling invloed op de mate waarin medewerkers in beweging komen. In tijden van recessie veranderen medewerkers minder van functie. Medewerkers komen niet in beweging, omdat ze bang zijn om werkloos te worden en hun financiële zekerheid te verliezen (Berntson et al., 2008).

2.2 MOBILITEIT

2.2.1. DEFINITIES

Voor de term mobiliteit worden verschillende definities gehanteerd. Erdem, Bos & Hoebe (2006) hanteren de definitie: "van mobiliteit is sprake als de werknemer een bedrijf in- of uitstroomt of als de werknemer een andere baan krijgt binnen een bedrijf". Gesthuizen & Dagevos (2005) definiëren mobiliteit als "het bewegen van de ene werkzame situatie naar de andere werkzame situatie, waarbij er van uit wordt gegaan dat de werknemer in loondienst is". De definitie mobiliteit die in dit onderzoek wordt aangehouden en het best past bij de context van de organisatie:

Mensen die van baan of functie veranderen (Vermeulen, 2004)

2.2.2. VORMEN VAN MOBILITEIT

Er zijn verschillende vormen van mobiliteit. Vermeulen (2004) maakt onderscheid tussen interne en externe mobiliteit. Interne mobiliteit wordt gezien als mobiliteit binnen een organisatie en externe mobiliteit als mobiliteit tussen organisaties. Daarnaast bestaat er ook onderscheid tussen horizontaal en verticaal. Van horizontale mobiliteit of ook wel geografische mobiliteit genoemd is sprake van een positieverandering zonder dat de werknemer daarbij een hogere functie aanvaardt. De werknemer blijft op het zelfde niveau werken als bij zijn eerdere functie. Deze vorm van mobiliteit kan ook weer worden gegeven als taakroulatie. Verticale mobiliteit betekent dat de medewerker verandert van functieniveau. Dit zorgt ervoor dat de medewerker te maken krijgt met promotie of demotie. Promotie betekent dat de medewerker stijgt in de hiërarchie van de organisatie en bij demotie daalt de medewerker in de hiërarchie van de organisatie (Metselaar & Boom, 2004). Naast deze vormen van mobiliteit wordt ook onderscheid gemaakt tussen gedwongen en vrijwillige mobiliteit. De medewerker is vrijwillig mobiel als tenminste één transitie in twee jaar vrijwillig is. Gedwongen mobiliteit is mobiliteit vanwege reorganisatie, het aflopen van het tijdelijk contract of uitzendcontract of vanwege seizoenswerk (Zwinkels, Ooms & Sanders, 2009).

2.3 EMPLOYABILITY

2.3.1 DEFINITIES

De hoofdzaak van het begrip employability is de brede en blijvende inzetbaarheid van medewerkers (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Employability van een persoon wordt bepaald door zijn vermogen en bereidheid om zijn capaciteiten, indien vereist, in een andere werksituatie in te zetten en door de kennis omtrent de situatie waarin deze capaciteiten vereist of benut kunnen worden (De Vries, Gründeman & Van Vuuren (2001) Gaspersz & Ott (1996) definiëren het begrip employability als: "het vermogen om werk te krijgen". Medewerkers vergroten employability vooral door het vergroten van kennis en vaardigheden. Deze kennis en vaardigheden kunnen mee worden genomen naar een andere werkplek, door wisselende taken en een goed inzicht in de arbeidsmarkt. Van der Heijde & Van der Heijden (2006) verbreden de definitie van Gaspersz & Ott, deze definitie wordt aangehouden voor dit onderzoek omdat het de essentie omvat van waar de organisatie naar toe wil met de medewerkers. De definitie is als volgt:

"Het vermogen van medewerkers om hun huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven of werk te creëren, door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties" (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

2.3.2 DE FUNCTIE VAN EMPLOYABILITY

Voor organisaties is het noodzakelijk dat de organisatie wendbaar is. De organisatie moet snel kunnen reageren op de wensen van de klant, demografische en organisatorische ontwikkelingen, nieuwe technologieën en veranderende wetgeving. Een flexibele organisatie waarin medewerkers inzet en betrokkenheid tonen, is op dit moment een belangrijke strategische opgave voor organisaties. Functies verdwijnen, er ontstaan nieuwe functies en andere functies worden zwaarder. Medewerkers dienen mee te veranderen met deze ontwikkelingen. Het behalen van de bedrijfsdoelen hangt immers af van de prestaties van medewerkers (Gaspersz & Ott, 1996).

Het begrip employability heeft op verschillende niveaus een andere betekenis. De individuele medewerker kan employability zien als een proactieve respons op de snelle veranderingen die in en rond de organisatie plaats vinden. Het doel van employability voor deze doelgroep is dat de interne en externe inzetbaarheid vergroot wordt door middel van ontwikkeling van relevante competenties en expertise. Het begrip employability wordt gezien als een alternatief voor werkzekerheid en zorgt ervoor dat medewerkers de loopbaan kunnen realiseren die het beste bij hen past (Van Dam, 2006).

Employability is voor medewerkers van groot belang, nu ze langer door moeten werken en de afhankelijkheid van hun eigen functie en organisatie niet te groot mag worden (Freese, Nauta & van der Heijden, 2012). Op organisatieniveau kan employability worden gezien als het vermogen en de bereidheid van medewerkers om taken te vervullen die breder zijn dan de huidige functie. Daarbij komt steeds meer aandacht voor een bijdrage van medewerkers die buiten de formele taakstellingen plaatsvinden. Een organisatie die employability bevordert zorgt ervoor dat het zich profileert als een aantrekkelijke werkgever. De politiek en het maatschappelijk niveau zien employability als het vermogen om het individu aan het werk te krijgen en te houden. Daarbij wordt het vaak in verband gebracht met de arbeidsmarktkansen van individuen met een zwakkere positie op de arbeidsmarkt (Van Dam, 2006).

Van der Heijde en Van der Heijden (2006) onderscheiden de vijf deelterreinen van employability: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisering, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans. Onder *beroepsexpertise* wordt verstaan de mate waarin medewerkers de werkzaamheden op de juiste manier uitvoeren en omvat domein specifieke kennis en vaardigheden. *Anticipatie en optimalisering* betekent dat medewerkers zich optimaal voorbereiden op toekomstige veranderingen in het werk, zodat ze in de toekomst aantrekkelijk blijven op de arbeidsmarkt. Het deelterrein *persoonlijke flexibiliteit* verwijst naar het vermogen om in te kunnen spelen op veranderingen in de interne en externe arbeidsmarkt. Onder *organisatiesensitiviteit* wordt verstaan de bekwaamheid om mee te kunnen werken en een bijdrage te leveren aan verschillende werkgroepen, zoals de eigen afdeling, de organisatie en andere netwerken. Het laatste deelterrein *balans* betekent dat medewerkers om kunnen gaan met tegenstrijdige belangen.

2.3.3 Relatie tussen mobiliteit en employability

Gaspersz & Ott (1996) zien een duidelijk verschil tussen de begrippen employability en mobiliteit. “Bij de aansturing van mobiliteit is het doel doorgaans het vinden van een andere werkplek en bij employability gaat het om de verwerving van competenties die benutbaar zijn op meerdere plaatsen”. De relatie tussen mobiliteit en employability wordt gezien als een wisselwerking. Medewerkers die investeren in de ontwikkeling van employability zullen daarmee hun mobiliteit vergroten en eerder een stap zetten om te veranderen van baan. Forrier & Sels (2005) stellen dat employability een proces is met mobiliteit als uitkomst. Daarnaast leveren mobiliteitsgedragingen uit het verleden medewerkers in heden kennis en ervaring op om toekomstige inzetbaarheid te ondersteunen.

Vanuit de praktijk is voor Waterschap Vallei en Veluwe gekozen het onderzoek te richten op het bevorderen van employability in de organisatie. Dit begrip is daardoor leidend geworden in dit onderzoek. Daarbij wordt in de literatuur wel een uitstap gemaakt naar mobiliteit, omdat deze begrippen wel een wisselwerking hebben op elkaar. In dit onderzoek is gekozen voor employability, omdat het voor de organisatie een belangrijke stap is medewerkers in beweging te krijgen en ze voor te bereiden op een organisatie die mee moet gaan met interne- en externe veranderingen om uiteindelijk de interne mobiliteit in de organisatie te bevorderen. Door in gesprek te gaan met de twee begeleiders vanuit de organisatie zijn er organisatiefactoren naar voren gekomen die van invloed zijn op de employability van medewerkers. De organisatiefactoren zijn: hr-instrumenten, de organisatiecultuur, het ontwikkelingsklimaat en de direct leidinggevende. Individuele factoren die van invloed zijn op de employability van medewerkers zijn: employability oriëntatie en activiteiten en aanpassingsvermogen (Huis in 't Veld, T & Delfgaauw, D, persoonlijke mededeling, 2016).

2.4 ORGANISATIEFACTOREN DIE VAN INVLOED ZIJN OP EMPLOYABILITY

2.4.1 HR-INSTRUMENTEN

Om employability van medewerkers in de organisatie te bevorderen en te behouden is het noodzakelijk om een employability-beleid te vormen met HR-instrumenten. Gaspersz & Ott (1996) en Kooij (2010) onderbouwen welke hr-instrumenten van belang zijn om employability te bevorderen. Vanuit de beargumentering van deze auteurs wordt een uitwerking gegeven van de instrumenten die van belang zijn om de employability bij Waterschap Vallei en Veluwe te kunnen bevorderen.

Volgens Gaspersz & Ott (1996)

Gaspersz en Ott (1996) maken onderscheid in drie componenten hr-instrumenten voor het bevorderen van employability: inzetbare vaardigheden, mobiliteitsbevordering en bevorderen arbeidsmarktkennis.

Inzetbare vaardigheden: om de inzetbare kennis en vaardigheden van de medewerkers te bevorderen is het in eerste instantie goed om te denken aan een verandering van de taken, zoals taakverbreding, -verrijking of -rotatie. Een andere maatregel kan zijn dat medewerkers inbreng hebben in de ontwikkeling. Dit proces wordt ondersteund door functionerings- beoordelingsgesprekken, een persoonlijk ontwikkelingsplan en medewerkers een self-assessment test te laten maken om inzicht te krijgen in de wensen en mogelijkheden. De laatste maatregel is het aanbieden van brede opleidingen naast de meer vakgerichte en medewerkers erkenning geven van leerervaringen.

Mobiliteitsbevordering: het is belangrijk dat de organisatie financiële prikkels geeft tot mobiliteit. Een goed instrument om medewerkers te overtuigen van de noodzaak van mobiliteit is een mobiliteitsbeurs. Met de mobiliteitsbeurs worden workshops georganiseerd, trainingen aangeboden en krijgen de bedrijfsonderdelen de kans om zich als werkgever te presenteren. Daarnaast is het goed om met de medewerker concrete afspraken te maken over de mobiliteit. Het bevorderen van mobiliteit is voor elke medewerker anders. De direct leidinggevende speelt hierbij een belangrijke rol en is medeverantwoordelijk voor het leren van de medewerker, de medewerker mobiel te houden en in gesprek te gaan over het feit of de medewerker goed presteert in de functie die op dit moment wordt bekleed. Een instrument dat hiervoor inzet kan worden is demotie.

Bevorderen van arbeidsmarktkennis: medewerkers moeten inzicht hebben in de mogelijkheden om hun capaciteiten op de interne of externe arbeidsmarkt te benutten en inzicht krijgen hoe ze zich bij andere werkgevers kunnen presenteren (sollicitatiecapaciteiten). Door medewerkers de mogelijkheid aan te reiken om hun eigen netwerk op te bouwen kunnen ze door middel van een informele weg informatie krijgen over eventuele openstaande vacatures (Gaspersz & Ott, 1996).

Volgens Kooij (2010)

Kooij (2010) omschrijft vier bundels van HR-instrumenten die hiervoor ingezet kunnen worden in organisaties om de inzetbaarheid te vergroten: ontwikkelingsinstrumenten, behoud instrumenten, ontzie-instrumenten en benut instrumenten. Ontwikkelingsinstrumenten zorgen ervoor dat medewerkers beter kunnen functioneren. Behoud instrumenten helpen het huidige niveau van functioneren te behouden. De benut instrumenten zijn ervoor om medewerkers terug te laten keren naar het hun vorige niveau van functioneren bij vermindering van capaciteiten. De laatste bundel de ontzie instrumenten zorgen ervoor dat wanneer behoud of herstel van de functie niet meer mogelijk is de medewerker op een lager niveau kan functioneren. Voorbeelden van HR-instrumenten met betrekking tot de vier bundels staan in tabel 2.

Ontwikkeling	Behoud	Benut	Ontzie
Loopbaanplanning	Functioneringsgesprek	Taakverrijking	Extra verlof
Continue ontwikkeling in de functie	Ergonomische aanpassingen	Participatie in besluitvorming	Taakverlichting
Reguliere training	Prestatiebeloning	Taakverlichting	Demotie
Promotie	Flexibele arbeidsvoorwaarden	Horizontale baanverandering	Prepensioen
			Part time werken/ deeltijd pensioen

Tabel 2: HR-instrumenten voor de bevordering van employability

Aan de hand van de regeling van Gaspersz & Ott en Kooij is een aantal thema's aanbod gekomen waaruit hr-instrumenten voort komen. De belangrijkste hr-instrumenten die employability bevorderen worden hieronder uitgebreider beschreven.

Taakverandering

Een effectief instrument om de inzetbare kennis en inzetbaarheid van medewerkers te verhogen is het wijzigen van de functie-inhoud. Medewerkers krijgen door deze wijziging binnen hun eigen functie nieuwe taken en opdrachten die groei mogelijk maken. Bekende maatregelen zijn taakverbreding, taakverrijking en taak- of functieroulatie. Taakverbreding betekent dat de medewerker nieuwe taken krijgt toegewezen van een gelijk niveau. Bij Taakverrijking krijgt de medewerker taken vanuit een hoger niveau gedelegeerd. Als het niet mogelijk is om binnen de huidige functie nieuwe leermomenten in te bouwen is taak- en functieroulatie een goed middel. Er wordt gewerkt binnen kleine teams waar regelmatig een wisseling van taken plaats vindt (Gaspersz & Ott, 1996).

Kluytmans & Ott (1999) hebben in hun onderzoek aangegeven dat taakverbreding slechts in een beperkte mate invloed heeft op het verhogen van de inzetbaarheid. Dit komt omdat de medewerker op hetzelfde niveau werkzaam blijft en zijn kennis niet verbreedt. Taak- en functieroulatie heeft meer effect op de inzetbaarheid, omdat door het wisselen van taken de medewerker een beter beeld krijgt van de werking van de organisatie. Taakverrijking is het meest efficiënte instrument. Door taakverrijking krijgt de medewerker een grotere mate van autonomie en verantwoordelijkheid, waardoor de kennis en vaardigheden van de medewerker verhoogd zullen worden.

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) kan een instrument zijn om de transitie van werk naar werk te faciliteren. Het gebruik van een POP moet bijdragen aan talentontwikkeling, brede inzetbaarheid, vlotte arbeidsmarkttransities en werkbaar werk (Cuyper, 2012). Een medewerker kan door middel van een POP zorgen voor zelfsturing in de loopbaan, waardoor een passende baan wordt gevonden, wordt behouden of er eventueel een transitie wordt gemaakt naar een andere baan. Deze zelfsturing in de loopbaan zorgt voor een blijvende werkmotivatie en voor een positieve houding tegenover levenslang leren.

Een POP-proces bestaat volgens Rick et al. (2013) uit drie verschillende fases: de eerste fase is de analysefase waarin medewerker inzicht krijgt in zijn competenties, persoonlijke interesses, werkwaarden en de baanmogelijkheden met de vereiste competenties. De tweede fase is de fase waarin een actieplan wordt opgesteld, dit is noodzakelijk om een brug te slaan tussen de reflectie en actie. In deze fase stelt de medewerker zelf een actieplan op basis van de eigen reflectie. De laatste fase is het uitvoeren van het actieplan. Deze fase moet er toe leiden dat bijkomende competenties verworven worden, waardoor de medewerker zich beter voorbereid op arbeidsmarkttransities, gericht gaat solliciteren, zijn functie beter uit oefent en aantrekkelijker wordt voor een beoogde nieuwe functie (Rick et al., 2013).

Gesprekscyclus

Het bevorderen van employability wordt gestimuleerd door middel van het hr-instrument functionerings- en/of beoordelingsgesprekken (De Lange & Van Wijk, 2012). Deze gesprekken hebben als doel het afstemmen van de doelen van de medewerker en van de organisatie terug kijkend op een bepaalde periode. Kenmerken van deze gesprekken zijn vooral: probleemoplossend en vooruitkijkend (Noomen, 2004). Het is van belang om te beoordelen of een medewerker goed functioneert en de juiste competenties heeft om nu en in de toekomst op een goede manier te kunnen functioneren. Het is goed om minimaal één keer per jaar een van deze gesprekken te houden. Onderwerpen die aan de orde kunnen komen in deze gesprekken: over welke competenties beschikt de medewerker op dit moment en welke competenties kunnen verbeterd worden, werk- en arbeidsomstandigheden, persoonlijke ontwikkeling bijvoorbeeld door middel van een POP, opleidingen, het oordeel van de medewerker over het functioneren van de leidinggevende, verzuim, werk- privéomstandigheden. Het is van belang om afspraken die gemaakt zijn in deze gesprekken vast te leggen (De Lange & Van Wijk, 2012).

Opleiding en ontwikkeling

Een belangrijk instrument bij employability-bevordering ligt bij brede- en ontwikkelingsgerichte scholing. Daarmee wordt bedoeld opleidingen die ook buiten het bedrijf en buiten de branche nuttig kunnen zijn. Door het aanbieden van verschillende opleidingen, wordt de employability van medewerkers vergroot en is de medewerker in staat om nieuwe taken op te pakken, ook buiten de eigen werkplek (Gasperzs & Ott, 1996). Uit onderzoek van Sanders & De Grip (2004) blijkt dat organisaties vaak specifieke opleidingen aanbieden die enkel bijdragen aan de interne inzetbaarheid en niet aan het verhogen van de externe inzetbaarheid.

De organisatie kan de medewerker zelf de keuze geven tussen een brede of functie specifieke opleiding. Een functie specifieke opleiding is gericht op een bepaalde functie en een brede opleiding is gericht op de huidige functie maar ook voor de eventuele toekomstige functie van de medewerker. Een belangrijk dilemma voor de organisatie is dat bij een brede opleiding het rendement pas op langere termijn zichtbaar wordt (Gasperzs & Ott, 1996).

Financiële maatregelen

Een middel om medewerkers in beweging te krijgen en de interne en externe mobiliteit te bevorderen zijn financiële maatregelen in de vorm van een vertrek- of stimuleringspremie. Een personeelsbestand waarin functies verdwijnen en interne/externe mobiliteit noodzakelijk wordt heeft baad bij financiële middelen. Als een medewerker zijn functie verlaat als gevolg van een financiële prikkel zorgt dit voor andere interessante werkplek kansen om employability-verhogende ervaringen op te doen. Om dit instrument effectief te kunnen inzetten zijn er drie voorwaarden: er moet een consistent beleid gemaakt worden, er moet met matigheid prikkels worden gegeven om de mobiliteit te stimuleren en er moet rekening worden gehouden met de invloed die de direct leidinggevende heeft (Gasperzs & Ott, 1996).

Demotie

Demotie moet gezien worden als de overgang van een hoge functie naar een lagere functie. Het achterliggende idee hierbij is dat medewerkers een 'stap terug' doen in de carrièrelijn. Medewerkers die in een bepaalde functie zitten, blijken soms niet meer goed te functioneren. Door middel van een demotiebeleid creëert de organisatie een vangnet, waardoor medewerkers op een andere of lagere functie geplaatst worden. In de nieuwe functie komen de capaciteiten van de medewerker wel tot hun recht (Noomen, 2004). Demotie zorgt ervoor dat de organisatie, medewerkers kan helpen om te kunnen functioneren op een lager niveau, wanneer behoud of herstel van de functie niet langer mogelijk is. Voor medewerkers kan demotie dienen als verlichting, waarbij ze niet op zoek hoeven naar een andere werkgever. Daarnaast is het mogelijk dat demotie ervoor zorgt dat de medewerkers meer gemotiveerd worden omdat er een verandering plaats vindt van hun taken (Kooij et al., 2012).

2.4.2 ORGANISATIECULTUUR

De cultuur van een organisatie levert een bijdrage aan de mate waarin medewerkers aan hun employability kunnen werken. Een organisatiecultuur wordt beschreven als de gedeelde waarden, overtuigingen, veronderstellingen en gedragspatronen binnen de organisatie (O'Reilly & Chatman, 1996). De organisatiecultuur heeft invloed op het gedrag en de houding van de medewerkers. Een organisatie die streeft naar een cultuur met ontwikkeling en zelfontplooiing, zorgt ervoor dat medewerkers meer geneigd zijn om hun employability te vergroten en een positieve houding te krijgen ten opzichte van baanverandering (Nauta, 2009). Daarnaast is het belangrijk dat de organisatiecultuur het toestaat om fouten te kunnen maken. De organisatie zou in staat moeten zijn om de medewerkers de mogelijkheid te geven om te kunnen experimenteren en innovatief gedrag te kunnen vertonen. Door een organisatiecultuur te creëren waarin medewerkers zich veilig voelen en de mogelijkheid hebben om nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven zou dit de employability kunnen bevorderen (Van Dam, 2006).

Cameron & Quinn (2011) maken onderscheid tussen vier soorten organisatieculturen:

- *De familiecultuur of mensgerichtecultuur* kenmerkt zich door onderlinge betrokkenheid, er is ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en er zijn gemeenschappelijke doelstellingen. In plaats van regels en procedures van hiërarchieën wordt er hier veel aandacht besteed aan teamwerk en programma's om personeel bij de organisatie te betrekken. De organisatie houdt zich bezig met de ontwikkeling van een menswaardige werkomgeving, waarbij de medezeggenschap, participatie in de besluitvorming en loyaliteit worden bevorderd.
- *De adhocratiecultuur of verandergerichtecultuur* kenmerkt zich door veel dynamiek en ruimte voor innovatie en individuele initiatieven. Deze organisatie wordt gekenmerkt door onzekerheid, ambiguïteit en/of een overdosis aan informatie, is de bevordering van aanpassingsvermogen, flexibiliteit en creativiteit. Voor deze organisatie is het van belang dat er uitdagingen zijn met betrekking tot het vernieuwen van producten/diensten en snel in te spelen op nieuwe kansen.
- *De marktcultuur of resultaatgerichtecultuur* kenmerkt zich door oog hebben voor de markt en focus op het bereiken van doelen door competitie en productie. Deze organisaties zijn gericht op de externe omgeving. Concurrentiegericht en productiviteit in marktorganisaties worden in praktijk gebracht. Klantgerichtheid, hoog rendement en een goede concurrentiestelling zijn van groot belang bij deze organisaties.
- *De hiërarchischecultuur of beheersgerichtecultuur* kenmerkt zich door de nadruk te leggen op regels en procedures. Daarnaast is het van belang dat er een grote focus ligt op efficiëntie, betrouwbaarheid en een soepel verlopende en voorspelbare productie. Tevens worden er duidelijke lijnen in vrijheid aangegeven, zijn er gestandaardiseerde regels en procedures, beheersbaarheid en verantwoordelijkheid. Deze cultuur wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde organisatie.

Estienne (1997) zegt dat er twee cultuurkenmerken zijn die employability aanmoedigt en versterkt. Het eerste kenmerk is dat de organisatie ervoor dient te zorgen dat de medewerkers in hun werk worden uitgedaagd, gemotiveerd en verantwoordelijkheid hebben (werkinrichting). Het tweede kenmerk is dat de organisatiecultuur het leren aanmoedigt en beloont. Een cultuur waarin de twee kenmerken voorkomen die employabiliteit ondersteunen, is een combinatie van de adhocratie- en familiecultuur.

Om het vertrouwen bij de medewerkers te winnen en een employabilitycultuur te creëren is een integrale aanpak het meest effectief. De integrale aanpak bestaat uit drie elementen. Het eerste element is om een heldere visie te geven op employability, waarin medewerkers de ruimte krijgen om eigen baas over hun loopbaan te worden. Deze visie dient zoveel mogelijk gecommuniceerd te worden in de organisatie, zodat medewerkers zich ervan bewust worden. Daarnaast dient de

organisatie te investeren in het tweede element, de hr-instrumenten die de employability bevorderen en het derde element het gedrag veranderen. Het nieuwe gedrag tussen direct leidinggevende en medewerker bevat niet alleen beïnvloedingstactieken maar ook het bouwen aan vertrouwen van de medewerkers. Een combinatie van deze drie elementen zorgt ervoor dat er een omslagpunt bereikt wordt en dat er versterkende employabilitycultuur ontstaat (Nauta et al. 2008).

2.4.3 ONTWIKKELINGSKLIAMAAT

Het ontwikkelingsklimaat van de organisatie is een onderdeel van de organisatiecultuur. Armstrong-Stassen & Schlosser, (2008) definiëren het ontwikkelingsklimaat als "de mate waarin de organisatie medewerkers stimuleert zich continue te ontwikkelen". Een organisatie die medewerkers stimuleert zich te ontwikkelen laat blijken dat het wenselijk en gewoon is om door te stromen. Medewerkers praten onderling actief met elkaar mee over hun ambities en doorgroeimogelijkheden (Barneveld & Knollen, 2015). Daarnaast is een omgeving waarin leren ondersteund wordt een belangrijke factor die ervoor zorgt dat medewerkers participeren in een veranderende omgeving (Niklova, 2014). Om employability van medewerkers te vergroten dient de organisatie te investeren in het leren en ontwikkelen. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers leren hoe ze moeten leren en ontwikkelen. Wanneer de medewerker zich breed kan ontwikkelen en blijft ontwikkelen kan er worden overgestapt naar een andere functie. Daarmee is de kans groter dat bij veranderingen in en rond de organisatie de medewerker aan nieuwe functie eisen of de eisen van een nieuwe functie kan voldoen (Gaspersz & Ott, 1996).

Niklova et al., 2014 onderscheidt drie dimensies van een leerklimaat: faciliteiten, aanmoedigend en tolerantie van leermistaken. *Faciliteiten*: ondersteuning door middel van faciliteiten voor professionele ontwikkeling is van essentieel belang voor het leren van medewerkers. Door de faciliteiten kunnen medewerkers met behulp van begeleiding zich ontwikkelen, krijgen ze ondersteuning en kunnen ze kiezen uit een divers aanbod van opleidingsmogelijkheden. *Aanmoedigend*: leren in de organisatie kan wordt aangemoedigd door middel van het belonen van de leeractiviteiten. De beloning die de organisatie aanbied kunnen materiele of immateriële beloningen zijn. *Tolerantie van leermistaken* zorgt ervoor dat medewerkers de kans krijgen om fouten te kunnen maken tijdens het leerproces. Het maken van fouten tijdens het leerproces zorgt veiligheidsgevoel bij medewerkers en vermindert faalangst.

2.4.4 DE DIRECT LEIDINGGEVENDE

Ondersteuning van de direct leidinggevende is van grote invloed op de bevordering van employability bij medewerkers. Een betrokken leidinggevende is op de hoogte van de ambities en capaciteiten van de medewerker en kan hierop inspelen (Barneveld & Knollen, 2015). Ondersteuning voor de ontwikkeling van competenties door de leidinggevende zorgt voor een verbetering van domein-specifieke kennis of vaardigheden van medewerkers, maar ook voor een algemene ondersteuning van employability (Campion et al., 1994). Een volwaardige arbeidsrelatie tussen direct leidinggevende en medewerker houdt in dat er een goede dialoog gevoerd kan worden, waarin afspraken worden gemaakt over werk en ontwikkeling. In deze dialoog kan de leidinggevende een begeleidende en stimulerende rol spelen als de medewerker aangeeft om zich te willen ontwikkelen (Barneveld & Knollen, 2015). De leidinggevende kan deze rol op zich nemen door feedback te geven en doelen te stellen of door de medewerker bepaalde taken uit te laten voeren (Van Dam, et al., 2013).

Uit onderzoek van Nauta et. al (2008) blijkt dat medewerkers weinig beschikken over een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en dat de leidinggevende niet tot nauwelijks sturen op employability en mobiliteit van medewerkers. Een groot deel van de leidinggevers regelen mobiliteit van hun medewerkers zelf, zonder te overleggen met de medewerker. Het gevolg van deze gedragingen is dat medewerkers hun leidinggevers 'belonen' met passiviteit, omdat er onvoldoende vertrouwen is

tussen beide om een opengesprek te voeren. Om employability bij medewerkers te bevorderen dienen leidinggevendenden initiatief te nemen om een dialoog met de medewerker aan te gaan, over het verbreden van hun employability. In de dialoog dienen leidinggevendenden medewerkers uit te dagen, prikkelende vragen te stellen over hun toekomst en de ondermaatse prestaties bespreken. De dialoog zorgt ervoor dat reflectieve processen kunnen worden ontwikkeld. Dit gebeurt op basis van praktijk- en vraaggerichtheid en de dialoogvorm (Meijers & Wardekker, 2002).

De afspraken die worden gemaakt tussen leidinggevende en medewerker kunnen plaats vinden in de vorm van i-deals (idiosyncratische deals). I-deals zijn het resultaat van een creatief onderhandelingsproces, waarbij wordt gekeken naar de belangen van de medewerker en die van de organisatie en hoe ze die samen kunnen smeden tot een unieke afspraak (Rousseau, 2005). I-deals verhogen in de meeste gevallen de employability van medewerkers, omdat i-deals ervoor zorgen dat medewerkers taken kunnen uitvoeren die ze leuk vinden en goed kunnen (Freese, 2012). Buiten het opstellen van i-deals is het van belang dat er een goed uitwisselingsrelatie is tussen leidinggevende en medewerker. In een minder goede relatie is de kans groot dat medewerkers ambities voor zich houden, onvervuld laten of buiten de leidinggevende om het proberen te realiseren (Nauta, 2011). Een goede werkrelatie tussen de leidinggevende en medewerker bevordert de ontwikkeling van de medewerkers zoals bij een hoge LMX-relatie en transformationeel leiderschap (Van Dam, et al., 2013).

De leader- member- exchange (LMX) theorie stelt dat er een unieke relatie bestaat tussen een leidinggevende en een individuele ondergeschikte die zich door de tijd heen ontwikkelt (Dansereau, Graen & Haga, 1975). De LMX-relatie die de leidinggevende met de medewerker onderhoudt kan verschillen van kwaliteit. Een goede LMX-relatie wordt gekenmerkt door onderling vertrouwen, respect en loyaliteit tussen leidinggevende en medewerker. Door deze relatie ontstaat er een gevoel van wederzijdse verplichting en wederkerigheid. De medewerker wordt uitgedaagd met steeds moeilijker doelen, waardoor de mogelijkheid ontstaat om te leren en te presteren (Van Dam et al., 2013). Uit onderzoek is gebleken dat in een relatie waarin uitdagende taken worden toebedeeld, de medewerker meer kans krijgt om zich te ontwikkelen, meer steun krijgt en eerder loopbaan stappen kan maken (Van Dam et al., 2013). Transformationeel leiderschap zorgt ervoor dat leiders hun volgelingen inspireren om zichzelf te overstijgen voor het succes van de organisatie. Deze leiders besteden aandacht aan de zorgen en ontwikkelingsbehoeften van hun individuele volgelingen. Ze veranderen het bewustzijn van hun volgelingen door op een andere manier naar oude problemen te helpen kijken en ze hun volgelingen opwekken, enthousiast maken en inspireren om zich in te spannen voor de doelstelling van de groep (Robbins & Judge, 2011).

Zoals hierboven is beschreven zijn er meerdere theorieën over leidinggevendenden die betrekking hebben op de bevordering van employability bij medewerkers. Voor het empirische onderzoek is gekozen om onderzoek te doen naar ondersteuning van de leidinggevende en de dialoog die wordt gevoerd met de leidinggevende. Over de samenhang van deze theorieën met employability is nog weinig bekend bij de organisatie. Op dit moment is de organisatie bezig met het opleiden van leidinggevendenden en daarmee te werken aan hun leiderschapstijl. De theorieën omtrent leiderschapstijlen komen om deze reden niet terug in het onderzoek.

2.5 INDIVIDUELE FACTOREN DIE VAN INVLOED ZIJN OP EMPLOYABILITY

2.5.1 EMPLOYABILITY ORIËNTATIE EN ACTIVITEITEN

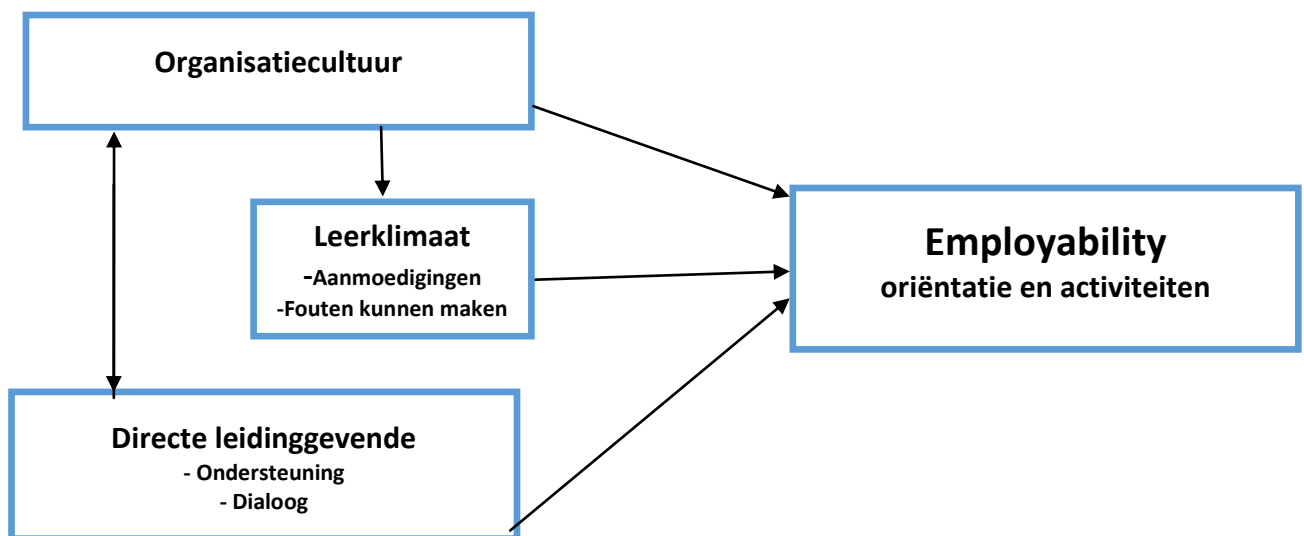
Employability oriëntatie is de houding die medewerkers aannemen ten opzichte van interventies gericht op het vergroten van de flexibiliteit, door middel van ontwikkelen en onderhouden van de employability. Medewerkers kunnen nieuwe werkervaring op doen en creëren op deze manier ontwikkelingsmogelijkheden (Van Dam, 2004). Onderzoek van Birdi et al. (1997) heeft aangetoond

dat verandering van werk of taak kan leiden tot een positief resultaat. Gevolgen van deze veranderingen zijn dat medewerkers kunnen werken aan hun ontwikkelingsbehoeften, het vergroten van hun tevredenheid en arbeidsmarkt kansen. Indien medewerkers niet mee doen met deze verandering kan dit leiden tot een verhoogde werkbelasting, verlies van efficiëntie en een toegenomen arbeid onzekerheid.

Employability oriëntatie hangt onder ander af van individuele kenmerken van een medewerker (Van Dam, 2004). Uit onderzoek van Barrick & Mount, 1991 blijkt dat er twee individuele kenmerken van belang zijn voor employability oriëntatie: openheid en initiatief. Openheid staat voor het openstaan voor nieuwe ideeën en veranderingen. Door open te zijn kunnen medewerkers zich zelf verbeteren. Het kenmerk initiatief verwijst naar een autonome houding en gedrag, dat zorgt voor pro activiteit. Het hebben van een vaste aanstelling in de organisatie heeft een negatieve invloed op employability oriëntatie (Van Dam, 2004).

2.6 CONCEPTUEEL MODEL

Vanuit het theoretisch kader is een conceptueel model gekomen. Dit conceptueel model is de kern van het praktijkonderzoek. Het conceptueel model bestaat uit vier elementen: Employability oriëntatie en activiteiten, organisatiecultuur, leerklimaat en teamleider/leidinggevende. Aan de hand van het conceptueel model zijn drie empirische deelvragen gekomen.



Figuur 1: Conceptueel model

Empirische deelvragen

1. In hoeverre laten medewerkers het gedrag zien om hun employability te vergroten volgens hun eigen beleving?
2. Hoe ervaren medewerkers de rol van hun direct leidinggevende bij de bevordering van employability?
3. In hoeverre is de organisatiecultuur van invloed op het bevorderen van employability van medewerkers?

HOOFDSTUK 3 – METHODE

In dit hoofdstuk vindt u de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Het onderzoek is uitgevoerd bij de primaire afdelingen van waterschap Vallei en Veluwe. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de onderzoeksmethoden zijn van de theoretische en empirische deelvragen, wat de onderzoekspopulatie en steekproef is, welke data verzamelmethoden er zijn gebruikt en wat de onderzoeksinstrumenten zijn.

3.1 LITERATUURONDERZOEK

Om antwoord te kunnen geven op theoretische deelvragen is er gebruik gemaakt van de literatuur uit hoofdstuk 2. Het literatuuronderzoek geeft inzicht in de begrippen mobiliteit en employability. Daarnaast worden de organisatorische - en individuele factoren aangegeven die de employability bij waterschap Vallei en Veluwe beïnvloeden. De literatuur die is gebruikt voor het theoretisch kader is afkomstig van wetenschappelijke artikelen die zijn verzameld voor de themakring Duurzaam loopbaansucces en artikelen die op eigen initiatief zijn gevonden via Google Scholar.

3.2 ONDERZOEKMETHODE

Om de empirische deelvragen te kunnen beantwoorden is er gekozen voor kwantitatief onderzoek. Er is gekozen voor een kwantitatief onderzoek omdat het om kenmerken gaat van een groot deel van de organisatie en door deze methode kunnen meer respondenten worden benaderd. Het onderzoek is verricht door een survey-onderzoek, waarbij er gebruik wordt gemaakt van een enquête. Door organisatorische ontwikkelingen is het niet mogelijk om het survey-onderzoek uit te voeren in de hele organisatie. Het survey-onderzoek is uitgevoerd bij de primaire afdelingen van de organisatie.

3.3 DEELVRAGEN

Deelvraag:	Data verzamelen:
1. Hoe ervaren medewerkers de rol van hun direct leidinggevende bij de bevordering van employability?	Enquête
2. In hoeverre is de organisatiecultuur van invloed op het bevorderen van employability van medewerkers?	Enquête
3. In hoeverre beschikken medewerkers over het gedrag om employable te zijn volgens hun eigen beleving?	Enquête

Tabel 3: Empirische deelvragen

3.4 ONDERZOEKSPOPULATIE EN STEEKPROEF

De steekproef waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd bestaat uit twee ondersteunende afdelingen: bedrijfskundige ondersteuning (40%), informatiemanagement (38%) en één uitvoerende afdeling: vergunning & handhaving (22%). Deze afdelingen zijn op basis van willekeurigheid gekozen. Daarnaast is er rekening gehouden met het feit dat er bij primaire afdelingen op het moment van uitvoering veel projecten en trajecten zijn uitgezet. Om te zorgen dat de respons hoog is, is gekozen om de enquête om die reden uit te zetten bij één primaire afdeling. De onderzoekspopulatie bestaat in totaal uit 159 medewerkers (138,51 fte). De meerderheid van de populatie bestaat uit mannen (59,6%). De leeftijdsverdeling is te vinden in tabel 4.

Leeftijdscategorie	Percentage
15 - 24	0,5 %
25 - 34	8,9 %
35 – 44	28,0 %
45 – 54	38,7 %
55 – 64	23,4 %
65+	0,5 %

Tabel 4: Leeftijdsverdeling onderzoekspopulatie

Om een betrouwbaarheidsniveau van 90% te behalen moet het onderzoek een respons hebben van 100 respondenten (63%). Naast het afnemen van enquête is er ook gekozen voor een interview met de teamleiders om een terugkoppeling te geven van de enquête en te kijken waar knelpunten zitten. De teamleiders zijn op willekeurige basis gekozen.

3.5 DATA VERZAMELMETHODEN

De thema's die gebruikt zijn: employability oriëntatie en activiteiten (Van Dam 2004). De invloed van de organisatiecultuur wordt bevraagd door middel van de Employability cultuur (Nauta, 2009) en het leerklimate (Niklova, 2014). De invloed van de leidinggevende wordt bevraagd door middel van de vragenlijst van De Vos, De Hauw en Van der Heijden (2011) en de dialoog die met de medewerker wordt gevoerd door middel van de dialoog met de leidinggevende van Kieft (2013).

3.5.1 CONTROLEVARIABLEN

In de enquête die is opgesteld op basis van de thema's zoals hierboven is benoemd zijn ook controlevariabelen verwerkt. De controlevariabelen zijn hierin opgenomen om de samenstelling van de respondenten in kaart te kunnen brengen. De controlevariabelen voor dit onderzoek zijn:

- Leeftijd
- Hoogst genoten opleiding
- Team
- Fulltime/parttime
- Leidinggevende functie

3.5.2 VRAGENLIJST VAN EMPLOYABILITY ORIËNTATIE EN ACTIVITEITEN VAN VAN DAM (2004)

De mate waarin medewerkers denken te beschikken over gedrag om extra inzet te tonen voor de organisatie en dit ook te doen is in de enquête verwerkt op basis van de oriëntatie en activiteiten van Van Dam. Medewerkers kunnen antwoord geven op basis van de vijf puntschaal van Likert. De vragen zijn als volgt verdeeld: 1 = Zeer oneens, 2 = Oneens, 3 = Neutraal, 4 = Eens en 5 = Zeer eens.

3.5.3 VRAGENLIJST VAN DE EMPLOYABILITY CULTURE VAN NAUTA (2009)

De mate waarin de organisatiecultuur invloed heeft op employability van de medewerker is in de enquête verwerkt op basis van de employability culture van Nauta. De employability culture wordt gemeten aan de hand van 8 items. Medewerkers kunnen antwoord geven op basis van de vijf puntschaal van Likert. De vragen zijn als volgt verdeeld: 1 = Zeer oneens, 2 = Oneens, 3 = Neutraal, 4 = Eens en 5 = Zeer eens.

3.5.4 VRAGENLIJST VAN HET LEERKLIMAAT VAN NIKLOVA (2014)

De mate waarin het leerklimaat van de organisatie invloed heeft op de employability van de medewerkers is in de enquête verwerkt op basis van het leerklimaat met als deelgebieden aanmoedigen om te leren en bang om fouten te maken. De vragenlijst van het leerklimaat bestaat uit drie deelgebieden. Er is gekozen om twee deelgebieden in de vragenlijst te verwerken en één deelgebied : faciliteiten weg te laten. De reden hiervoor is dat er teveel overeenstemming was met vragen vanuit de vragenlijst van de leidinggevende ondersteuning die wordt benoemd bij 3.5.5. De formulering van deze vragenlijst past beter bij het onderzoek. De werkers kunnen antwoord geven op basis van de vijf puntschaal van Likert. De vragen zijn als volgt verdeeld: 1 = Zeer oneens, 2 = Oneens, 3 = Neutraal, 4 = Eens en 5 = Zeer eens.

3.5.5 VRAGENLIJST VAN DE LEIDINGGEVENDE ONDERSTEUNING VAN DE VOS ET AL. (2011)

De mate waarin de ondersteuning van leidinggevende van invloed is op de employability van de medewerkers is in de enquête verwerkt op basis van de vragenlijst van De Vos, De Hauw & Van der Heijden. Medewerkers kunnen antwoord geven op basis van de vijf puntschaal van Likert. De vragen zijn als volgt verdeeld: 1 = Zeer oneens, 2 = Oneens, 3 = Neutraal, 4 = Eens en 5 = Zeer eens.

3.5.6 VRAGENLIJST VAN DIALOOG MET DE LEIDINGGEVENDE VAN KIEFT (2013)

De mate waarin de dialoog tussen medewerker en leidinggevende van invloed is op de employability van de medewerkers is in de enquête verwerkt op basis van twee sub dimensies van de vragenlijst van De Kieft. De twee sub dimensies die worden gemeten zijn affectief/informatief en reflectief/actief. Medewerkers kunnen antwoord geven op basis van de vijf puntschaal van Likert. De vragen zijn als volgt verdeeld: 1 = helemaal niet goed, 2 = niet goed, 3 = matig, 4 = goed en 5 = zeer goed.

3.5.7 BETROUWBAARHEID ENQUÊTEVRAGEN

Om de betrouwbaarheid van de samengestelde enquêtelijst vast te stellen is er gekeken naar de Cronbach's alpha van de onderzoek variabelen. Door het testen van de betrouwbaarheid wordt vastgesteld dat al de vragen die worden gesteld in de enquête daadwerkelijk hetzelfde meten. Bij het meten van één begrip, moet het duidelijk zijn dat de vragen die worden gesteld het begrip ook daadwerkelijk meten. Om een goede betrouwbaarheid vast te stellen is een minimale Cronbach's alpha van 0,60 vereist (Baarda en de Goede, 2006). In tabel 5 is af te lezen wat de betrouwbaarheid is van de onderzoek variabelen, opgenomen uit de artikelen. Alle onderzoek variabelen hebben een hogere Cronbach's alpha dan 0,60 dit betekent dat alle variabelen betrouwbaar zijn.

Variabele	Voorbeeldvraag	Items	Cronbach's alpha
Employability oriëntatie en activiteiten (Van Dam, 2004)	Ik ontwikkel mijzelf zodat ik andere taken of een andere baan kan krijgen binnen mijn organisatie.	9	0.75
Employability culture (Nauta, 2009)	Mijn organisatie moedigt medewerkers aan regelmatig te veranderen van werk.	8	0,73
Leerklimaat onderdeel: aanmoedigen om te leren (Niklova, 2014)	In mijn organisatie worden medewerkers die zich voortdurend beroepsmatig ontwikkelen, hiervoor beloond.	3	0,84
Leerklimaat onderdeel: bang om fouten te	In mijn organisatie durven medewerkers fouten niet met elkaar te bespreken.	3	0,75

maken (Niklova, 2014)			
Ondersteuning leidinggevende (De Vos, et al., 2011)	Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik kan leren op het werk door het geven van uitdagende opdrachten.	10	0,82
Dialogoog met de leidinggevende (De Kieft, 2013)	Mijn directe leidinggevende geeft mij feedback over mijn functioneren.	12	0,88

Tabel 5: betrouwbaarheid onderzoek variabelen

In overleg met de organisatie is er besloten om een aantal vragen, die voor onduidelijkheid en teveel overeenstemming met andere vragen zorgen te verwijderen uit de samengestelde enquête. De enquête bestaat in totaal uit 50 vragen.

3.6 ONDERZOEKSINSTRUMENTEN

3.6.1 UITNODIGING VOOR DE ENQUÊTE

Medewerkers van de afdelingen die geselecteerd zijn voor dit onderzoek ontvangen via de mail een uitnodiging om de enquête omtrent de bevordering van employability anoniem te kunnen invullen. De teamleiders van deze medewerkers zijn op de hoogte gesteld van deze uitnodiging door middel van een mail. In overleg met de afstudeerbegeleiders is er een uitnodiging opgesteld om medewerkers uit te nodigen. In verband met de meivakantie krijgen de medewerkers twee weken de tijd om de enquête te kunnen invullen. Na één week krijgen de medewerkers een herinnering via de mail om de vragenlijst te kunnen invullen. De uitnodiging is te vinden in bijlage 2.

3.6.2 AFNAME EN UITWERKING VAN DE ENQUÊTE

Voor het invullen van de enquête is er gekozen voor het digitale instrument thesistool.nl. In de uitnodiging die is verstuurd via de mail staat een link waarin het digitale instrument te openen is. Door middel van het digitale instrumenten worden de resultaten geïmporteerd naar een excel-bestand, waardoor het makkelijker te verwerken is. De gegevens die uit de enquête komen worden geanalyseerd middels het statistiekprogramma SPSS. In dit programma wordt overzichtelijk weergegevens wat de uitkomsten zijn van het onderzoek en wordt de samenhang weer gegeven tussen de verschillende variabelen. De hele vragenlijst is te vinden in bijlage 3.

HOOFDSTUK 4 – RESULTATEN

De resultaten uit de enquête zijn verwerkt in dit hoofdstuk. In dit hoofdstuk is beschreven wat de respons en de betrouwbaarheid is. Van de eerste schaal: oriëntatie en activiteiten zijn de resultaten weergegeven op teamniveau, leeftijd en dienstverband, omdat dit van belang is voor het beantwoorden van de empirische deelvraag. Voor de rest van de schalen zijn de resultaten alleen weergegeven op teamniveau. Vervolgens is de samenhanganalyse weergegeven. De resultaten hiervan staan aan het eind van het hoofdstuk.

4.1 RESPONS

Voor het onderzoek zijn in totaal 153 medewerkers benaderd om de enquête in te vullen. Het aantal respondenten dat de enquête heeft ingevuld is 91 medewerkers (59,5%). Omdat door ontwikkelingen in de organisatie niet de hele organisatie onderdeel is het van het onderzoek, wordt er op basis van de respons alleen uitspraken gedaan over de drie afdelingen die onderdeel zijn geweest van dit onderzoek. De medewerkers hebben drie weken de tijd gehad om de enquête in te vullen. Na twee weken hebben 67 medewerkers de enquête ingevuld. Om een hoger respons te krijgen is er na twee weken een reminder verstuurd en zijn de teamleiders van de teams met het minste respons persoonlijk benaderd om de enquête nog extra onder de aandacht te brengen bij de medewerkers. In de begeleidende mail aan de medewerkers en teamleiders is vermeld wat het doel is van de enquête en dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de gegevens vanuit de enquête. De begeleidende mail is terug te vinden in bijlage 2. Om de respons te vergroten is er een reminder verstuurd van de begeleidende mail.

Om een betrouwbaarheidsniveau van 90% te halen is het noodzakelijk dat 100 respondenten (63%) de enquête invullen. Ondanks het meerdere malen onder de aandacht brengen van de enquête is het niet gelukt om 100 respondenten te werven. Het is mogelijk dat de respons niet hoger is doordat er op het moment dat de enquête is uitgezet, er meerdere enquêtes in de organisatie waren uitgezet. Ook kan het zo zijn dat medewerkers in die periode op vakantie waren en na afloop van de vakantie alleen de e-mails met prioriteit hebben behandeld. De respons is van invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Omdat het om een klein aantal respondenten gaat is het niet van grote invloed op het onderzoek. De respondenten die de enquête hebben zijn een goede afspiegeling van de onderzoekspopulatie. De uitkomsten van de enquête worden hierdoor wel gebruikt om uitspraken te doen over het totaal van de afdelingen die zijn onderzocht.

4.2 BETROUWBAARHEID

Om te kijken naar de betrouwbaarheid van het survey-onderzoek is er een statistische toets verricht. De statistische toets is verricht bij de items waarbij er gebruik is gemaakt van de vijfpunt Likertschaal. Om te zien of de enquête uit gelijke elementen bestaat is de homogeniteit getoetst aan de hand van de Cronbach's alpha. In tabel 6 is een overzicht gegeven van de Cronbach's alpha van de samengestelde enquête.

Onderdeel	Cronbach's alpha
Oriëntatie en activiteiten	0,770
Organisatiecultuur	0,718
Aanmoedigen om te leren	0,616
Bang om fouten te maken	0,794
Ondersteuning leidinggevende	0,694
Dialogoog met leidinggevende	0,812

Tabel 6: Cronbach's alpha van de samengestelde enquête

De uitkomsten van de Cronbach's alpha, weergegeven in tabel 5 zijn relatief hoog en komen allemaal uit boven de grens van 0,6 wat betekent dat de schalen meten wat ze moeten meten. De hoogte van de cronbach's alpha laat de betrouwbaarheid zien. Dit betekent dat de dialoog met leidinggevende van De Kieft (2013) de hoogste betrouwbaarheid heeft en aanmoedigen om te leren van Niklova (2014) wat minder betrouwbaar is maar nog wel aan de grens van 0,6 voldoet.

4.3 DEMOGRAFISCHE GEGEVENS

Als wordt gekeken naar de verdeling van de demografische gegevens van de respondenten is te zien dat de gemiddelde leeftijd ligt tussen de 36 en 45 jaar (36,67%). Het gemiddeld aantal jaren dat de respondenten in dienst zijn van Waterschap Vallei en Veluwe of diens rechtsvoorganger ligt tussen de 10 tot 15 jaar. De meeste respondenten werken 5 tot 10 jaar, namelijk 24 (26,4%). Meer dan de helft van de respondenten hebben een fulltime dienstverband (36 uur), namelijk 51 (56%). Een verdere uitwerking van de demografische gegevens is te vinden in bijlage 4.

4.4 RESULTATEN

Op basis van de resultaten zijn de paragrafen ingedeeld aan de hand van de schalen. De groep respondenten bestaat uit 91 medewerkers. Doordat er in de vragenlijst de mogelijkheid was om naar de volgende vraag te gaan zonder antwoord te geven op de vraag, zijn er een aantal vragen door respondenten niet ingevuld. De niet ingevulde vragen worden in de tabellen weergegeven als onbekend.

4.4.1 ORIËNTATIE EN ACTIVITEITEN

Team:	N	Oriëntatie		Activiteiten		Oriëntatie en activiteiten	
		Mean	Standaard deviation	Mean	Standaard deviation	Mean	Standaard deviation
P&C	6	3,17	0,74	2,83	0,72	3,04	0,72
P&O	12	3,50	0,43	3,44	0,72	3,48	0,47
KAM	8	3,52	0,77	3,29	0,73	3,44	0,61
Financiën	5	3,78	0,38	3,00	0,33	3,47	0,31
Juridische zaken	3	3,27	0,23	3,00	0,67	3,17	0,38
Communicatie	6	3,40	0,89	3,00	0,70	3,25	0,79
Automatisering	8	3,65	0,58	3,29	0,65	3,51	0,53
Servicedesk/facilitair	4	4,15	0,19	3,58	0,96	3,94	0,43
DIV	4	3,95	0,34	3,67	0,47	3,84	0,37
Informatieontwikkeling	17	3,53	0,60	3,45	0,74	3,50	0,51
Vergunningverlening	8	3,55	0,99	3,38	0,77	3,48	0,73
Handhaving	7	3,74	0,74	3,67	1,12	3,71	0,79
Onbekend	3	3,73	0,64	3,22	1,07	3,54	0,80
Totaal	91	3,58	0,64	3,22	0,74	3,48	0,58

Tabel 7: Gemiddelden en standaard deviatie van oriëntatie/ activiteiten per team

De schaal oriëntatie en activiteiten bestaat uit de sub schaal: oriëntatie en de sub schaal: activiteiten. In tabel 7 zijn de resultaten per team weergegeven op basis van de twee sub schalen en op basis van het totaal van de hele schaal. De respondenten vinden van zichzelf dat ze gemiddeld tot goed scoren op oriëntatie (N=91; M=3,58;SD=0,64) en op activiteiten (N=91; M=3,22; SD=0,74). Daarbij is te zien dat alle teams een hogere score geven bij de oriëntatie van employability. Het team Servicedesk/facilitair heeft hierbij de hoogste score (N=91; M= 4,15; SD=0,19). De Gemiddelde score van de gehele schaal is 3,48 en de antwoorden liggen dicht bij elkaar (SD=0,58). De teams Juridische zaken, Communicatie en Automatisering scoren lager dan de rest van de teams, wat betekent dat ze

zelf vinden gemiddeld bezig te zijn met de oriëntatie en activiteiten omtrent employability. Het team Servicedesk scoort het hoogst, namelijk een 3,94 (SD=0,43).

Leeftijdscategorie:	N	Oriëntatie		Activiteiten		Oriëntatie en activiteiten	
		Mean	Standaard deviation	Mean	Standaard deviation	Mean	Standaard deviation
Tot 25 jaar	3	4,04	0,23	4,44	0,38	4,20	0,29
25 t/m 35 jaar	11	4,02	0,60	3,73	0,84	3,90	0,59
36 t/m 45 jaar	33	3,44	0,58	3,31	0,65	3,39	0,51
46 t/m 55 jaar	28	3,54	0,74	3,12	0,76	3,38	0,62
56 t/m 65 jaar	15	3,47	0,53	3,20	0,66	3,37	0,49
Onbekend	1	4,40	-	4,00	-	4,5	-

Tabel 8: Gemiddelden en standaard deviatie van oriëntatie/activiteiten per leeftijdscategorie

In tabel 8 zijn de resultaten per leeftijdscategorie weergegeven op basis van de twee sub schalen en totaal van de hele schaal. Op basis van de gemiddelden is te zien dat de leeftijdscategorie tot 25 jaar het hoogste scoort, op zowel oriëntatie (N= 91; M= 4,04; SD=0,23), als op activiteiten (N=91; M=4,44;SD=0,38), als op de hele schaal (N=91; M=4,20;SD=0,29). De respondenten uit deze leeftijdscategorie vinden van zichzelf goed tot uitstekend bezig te zijn om zich te oriënteren en mee te doen met activiteiten om employability te bevorderen. Daarbij is het opvallend dat alleen bij deze leeftijdscategorie de activiteiten om employability te bevorderen, hoger scoort dan de oriëntatie.

De leeftijdscategorie 56 t/m 65 jaar heeft de laagste score op de sub schaal: oriëntatie (N=91;M=3,47;SD=0,53) en op de hele schaal (N=91; M=3,37; SD=0,49). De sub schaal: activiteiten heeft de laagste score in de leeftijdscategorie 46 t/m 55 jaar (N=91; M=3,12; SD=0,76). Deze leeftijdscategorieën vinden beide van zichzelf gemiddeld tot goed bezig te zijn om zich te oriënteren en mee te doen met activiteiten om employability te bevorderen. Ook bij deze leeftijdscategorieën is te zien dat de respondenten hoger scoren op oriëntatie van employability.

De nulhypothese is dat er geen verbanden zijn tussen leeftijd en oriëntatie/activiteiten van employability en de alternatieve hypothese is dat er wel een verbanden zijn tussen leeftijd en oriëntatie/activiteiten van employability. Er blijkt een zeer negatieve zwakke significante samenhang te zijn tussen oriëntatie en leeftijd (R=-234; P=0,026;N=91), activiteiten en leeftijd (R=-317; P=0,002; N=91) en oriëntatie/activiteiten en leeftijd (R= -0,312; P=0,003; N=91). Naarmate medewerkers ouder zijn, wordt er minder gescoord op de oriëntatie/activiteiten om de employability te bevorderen.

Dienstverband:	N	Oriëntatie		Activiteiten		Oriëntatie en activiteiten	
		Mean	Standaard deviation	Mean	Standaard deviation	Mean	Standaard deviation
Korter dan één jaar	3	3,80	0,40	4,11	0,51	3,92	0,44
1 tot 5 jaar	6	4,10	0,37	3,78	0,69	3,98	0,40
5 tot 10 jaar	24	3,63	0,64	3,32	0,88	3,51	0,66
10 tot 15 jaar	17	3,59	0,42	3,27	0,44	3,47	0,31
15 tot 20 jaar	13	3,52	0,70	3,36	0,67	3,46	0,50
20 tot 25 jaar	10	3,64	0,56	3,20	0,63	3,48	0,53
Langer dan 25 jaar	17	3,40	0,74	3,12	0,89	3,29	0,74
Onbekend	1	1,60	-	4,00	-	2,50	-

Tabel 9: Gemiddelden en standaard deviatie van oriëntatie/activiteiten op basis van het dienstverband

In tabel 9 zijn de resultaten van de twee sub schalen en het totaal van de hele schaal oriëntatie en activiteiten op basis van het dienstverband weergegeven. De respondenten met een dienstverband van 1 tot 5 jaar scoren het gemiddeld het hoogst op oriëntatie (N=91; M=4,10; SD= 0,37) en op de

hele schaal (N= 91; M=3,98; SD=0,40) opgevolgd door de respondenten met een dienstverband van korter dan één jaar, oriëntatie (N=91; M=3,80; SD=0,40) en de hele schaal (N=91; M=3,92; SD=0,44). De activiteiten hebben in deze leeftijdscategorie de hoogste score (N=91; M=4,11; SD= 0,51).

De nulhypothese is dat er geen verbanden zijn tussen dienstverband en oriëntatie/activiteiten van employability en de alternatieve hypothese is dat er wel een verbanden zijn tussen dienstverband en oriëntatie/activiteiten van employability. Op basis van de significantie is er geen verband tussen het dienstverband en oriëntatie ($R = -0,098$; $P = 0,357$; $N = 91$) en tussen dienstverband en de oriëntatie/activiteiten van employability ($R = -0,179$; $P = 0,90$; $N = 91$). Er blijkt wel een zeer negatieve zwakke significante samenhang te zijn tussen activiteiten en dienstverband ($R = -0,234$; $P = 0,025$; $N = 91$). Naar mate medewerkers langer in dienst zijn, wordt er minder gescoord op activiteiten om employability te bevorderen.

4.4.2 ORGANISATIECULTUUR

Team:	N	Mean	Standaard deviation
P&C	6	3,00	0,51
P&O	12	3,22	0,33
KAM	8	2,86	0,63
Financiën	5	3,28	0,41
Juridische zaken	3	3,16	0,27
Communicatie	6	3,29	0,24
Automatisering	8	2,66	0,50
Servicedesk/facilitair	4	2,74	0,77
DIV	4	2,94	0,74
Informatieontwikkeling	17	2,92	0,55
Vergunningverlening	8	3,05	0,57
Handhaving	7	3,20	0,27
Onbekend	3	3,20	0,49
Totaal	91	3,02	0,50

Tabel 10: Gemiddelden en standaard deviatie van employability cultuur per team

In tabel 10 zijn de resultaten van de schaal employability cultuur per team weergegeven. De respondenten geven aan dat de organisatiecultuur gemiddeld van invloed is op de mate waarin de employability van medewerkers op een positieve manier wordt beïnvloed. Er wordt gemiddeld een 3,02 ingevuld (SD=0,50). De teams KAM, Automatisering en Servicedesk/facilitair scoren lager, wat betekent dat de organisatiecultuur matig tot gemiddeld de employability van medewerkers stimuleert. De rest van de teams scoren gemiddeld rond de 3,02.

Leeftijd	N	Mean	Standaard deviation
Tot 25 jaar	3	3,57	0,18
25 t/m 35 jaar	11	2,93	0,53
36 t/m 45 jaar	33	3,12	0,47
46 t/m 55 jaar	28	2,95	0,52
56 t/m 65 jaar	15	2,88	0,53
Onbekend	1	3,14	-

Tabel 11: Gemiddelden en standaard deviatie van employability cultuur per leeftijdscategorie

In tabel 11 zijn de resultaten van de schaal employability cultuur per leeftijdscategorie weergegeven. Op basis van de gemiddelden is te zien dat de leeftijdscategorie 56 t/m 65 jaar de laagste score heeft op de mate waarin de organisatiecultuur van invloed is op de employability. Deze leeftijdscategorie scoort gemiddeld een 2,88 (SD=0,53), dat betekent dat oudere medewerkers minder ervaren dat employability wordt gestimuleerd in de organisatie. De nulhypothese is dat er geen verband is tussen

leeftijd en employability cultuur en de alternatieve hypothese is dat er wel een verband is tussen leeftijd en employability cultuur. Op basis van de significantie ($r = -0,182$; $p = 0,085$; $n = 91$) is er geen verband tussen het leeftijd en employability cultuur.

Schaal		Aanmoedigen om te leren		Bang om fouten te maken	
Team:	N	Mean	Standaard deviation	Mean	Standaard deviation
P&C	6	3,11	0,72	3,33	0,76
P&O	12	2,80	0,88	3,18	0,78
KAM	8	2,83	0,89	2,79	0,64
Financiën	5	2,87	0,38	3,60	0,59
Juridische zaken	3	2,44	1,35	3,22	1,07
Communicatie	6	2,83	0,46	2,78	0,58
Automatisering	8	2,67	0,64	2,63	0,55
Servicedesk/facilitair	4	2,41	0,99	2,58	1,64
DIV	4	2,58	1,13	3,42	1,67
Informatieontwikkeling	17	2,80	0,71	3,08	0,87
Vergunningverlening	8	2,62	0,52	3,63	0,93
Handhaving	7	2,43	0,79	2,71	0,89
Onbekend	3	3,22	0,69	2,78	1,67
Totaal	91	2,75	0,74	3,06	0,87

Tabel 12: Gemiddelden en standaard deviatie van aanmoedigen om te leren en bang om fouten te maken per team

In tabel 12 zijn de resultaten weergegeven van de twee sub schalen van de schaal leerklimate: aanmoedigen om te leren en bang om fouten te maken. De respondenten geven voor aanmoedigen om te leren een gemiddelde score van 2,75 (SD=0,74). Dit betekent dat de respondenten matig tot gemiddeld het gevoel hebben dat ze worden aangemoedigd om te leren in de organisatie. Het team P&C scoort gemiddeld het hoogst, namelijk 3,11 (SD= 0,72).

De respondenten geven voor bang om fouten te maken een gemiddelde score van 3,06 (SD=0,87). Dit betekent dat de respondenten gemiddeld het gevoel hebben dat ze in het leerklimate van de organisatie de mogelijkheid hebben om fouten te mogen maken. De teams Automatisering en Servicedesk/facilitair scoren gemiddeld het laagst. De antwoorden van de afdeling Servicedesk/facilitair liggen ver uit elkaar (SD=1,64), dat betekent dat er gevarieerd antwoord is gegeven op de vragen van deze schaal.

Schaal		Aanmoedigen om te leren		Bang om fouten te maken	
Team:	N	Mean	Standaard deviation	Mean	Standaard deviation
Tot 25 jaar	3	3,56	0,19	3,89	1,17
25 t/m 35 jaar	11	2,55	0,27	3,06	0,95
36 t/m 45 jaar	33	2,88	0,66	3,01	0,88
46 t/m 55 jaar	28	2,57	0,83	2,93	0,88
56 t/m 65 jaar	15	2,71	0,53	3,20	0,71
Onbekend	1	4,00	-	4,00	-

Tabel 13: Gemiddelden en standaard deviatie van aanmoedigen om te leren en bang om fouten te maken per leeftijdscategorie

In tabel 13 staan de resultaten van de twee sub schalen van de schaal leerklimate: aanmoedigen om te leren en bang om fouten te maken per leeftijdscategorie. Op basis van de gemiddelden is te zien bij de schaal aanmoedigen om te leren, de leeftijdscategorie 46 t/m 55 jaar de laagste score heeft, namelijk een 2,57 (SD=0,83). Dat betekent dat deze leeftijdscategorie matig tot gemiddeld ervaart zich door de organisatie aangemoedigd te voelen om te leren. De leeftijdscategorie tot 25 jaar geeft de hoogste score, namelijk een 3,56 (SD=0,19). Dit betekent dat deze leeftijdscategorie vindt dat gemiddeld tot goed door organisatie aangemoedigd wordt om te leren. De nulhypothese is dat er geen verband is tussen leeftijd en aanmoedigen om te leren en de alternatieve hypothese is dat er

wel een verband is tussen leeftijd en aanmoedigen om te leren. Er blijkt op basis van significantie geen samenhang($r = -0,174$; $p = 0,099$; $n = 91$) te zijn tussen leeftijd en aanmoedigen om te leren.

Op basis van de gegevens in tabel 13 is te zien dat bij de sub schaal bang om fouten te maken, de leeftijdscategorie 46 t/m 55 jaar de laagste score heeft, namelijk een 2,93, de standaard deviatie is groot ($SD = 0,88$). De score betekent dat deze leeftijdscategorie vindt dat er matig tot gemiddeld de mogelijkheid is om fouten te maken, maar dat er wel rekening gehouden moet worden met de spreiding mate. De leeftijdscategorie tot 25 jaar geeft de hoogste score, namelijk een 3,89 ($SD = 1,17$). Dit betekent dat deze leeftijdscategorie vindt dat gemiddeld tot goed de mogelijkheid is om fouten te maken. De antwoorden die door de respondenten zijn gegeven liggen ver uit elkaar.

De nulhypothese is dat er geen verband is tussen leeftijd en bang om fouten te maken en de alternatieve hypothese is dat er wel een verband is tussen leeftijd en bang om fouten te maken. Er blijkt een zeer zwak, niet significante samenhang($r = 0,072$; $p = 0,499$; $n = 91$) te zijn tussen leeftijd en bang om fouten te maken. Op basis van significantie is er geen verband. Opvallend is dat uit de enquête naar voren komt dat 68% van de respondenten ervaart dat het als normaal wordt beschouwd om voor jaren in de zelfde functie te zitten en 33% van de respondenten zich niet aangemoedigd voelt door de organisatie om regelmatig te veranderen van taken.

4.4.3 DIRECT LEIDINGGEVENDE

Schaal	Dialoog			Ondersteuning	
Team:	N	Mean	Standaard deviation	Mean	Standaard deviation
P&C	6	3,05	0,52	2,92	0,72
P&O	12	3,39	0,36	3,17	0,38
KAM	8	3,39	0,72	3,03	0,66
Financiën	5	3,70	0,18	3,42	0,36
Juridische zaken	3	3,88	0,50	3,53	0,21
Communicatie	6	3,62	0,18	3,38	0,23
Automatisering	8	3,77	0,35	3,21	0,45
Servicedesk/facilitair	4	3,70	0,60	3,05	0,50
DIV	4	3,75	0,33	3,30	0,50
Informatieontwikkeling	17	3,26	0,57	3,06	0,48
Vergunningverlening	8	3,66	0,28	3,19	0,32
Handhaving	7	3,57	0,68	3,10	0,29
Onbekend	3	4,00	0,05	2,70	0,69
Totaal	91	3,51	0,51	3,14	0,47

Tabel 14: Gemiddelden en standaard deviatie van de schaal dialoog en ondersteuning van de leidinggevende

In tabel 14 zijn de resultaten weergegeven van de schaal dialoog en ondersteuning van de leidinggevende. De respondenten geven bij de schaal dialoog met de leidinggevende een gemiddelde score van 3,51 ($SD = 0,51$). Dit betekent dat de respondenten de dialoog die wordt gevoerd tussen direct leidinggevende en de medewerkers omtrent employability gemiddeld tot goed vinden. De afdeling P&C scoort gemiddeld het laagst, namelijk een 3,05 ($SD = 0,52$). De teams Juridische zaken, Automatisering en DIV scoren hierbij gemiddeld het hoogst.

De respondenten geven voor de schaal ondersteuning van de leidinggevende gemiddeld een 3,14 ($SD = 0,47$). Dit betekent dat de respondenten het gevoel hebben dat ze gemiddeld worden ondersteund bij de bevordering van employability door hun leidinggevende. De afdeling P&C scoort gemiddeld het laagst, namelijk 2,92 ($SD = 0,72$). De teams Juridische zaken en Financiën scoren hierbij gemiddeld het hoogst.

Schaal		Dialoog		Ondersteuning	
Leeftijdscategorie	N	Mean	Standaard deviation	Mean	Standaard deviation
Tot 25 jaar	3	3,70	0,64	3,73	0,23
25 tot 35 jaar	11	3,70	0,49	3,24	0,48
36 tot 45 jaar	33	3,53	0,46	3,13	0,48
46 tot 55 jaar	28	3,50	0,51	3,11	0,45
56 tot 65 jaar	15	3,29	0,58	3,02	0,46
Onbekend	1	3,90	-	3,50	-

Tabel 15 gemiddelden en standaard deviatie van de schaal dialoog en ondersteuning van de leidinggevende per leeftijdscategorie

In tabel 15 zijn de resultaten van de twee schalen dialoog met de leidinggevende en ondersteuning van de leidinggevende. Op basis van de gemiddelden is te zien bij de schaal dialoog met de leidinggevende de leeftijdscategorie 56 tot 65 jaar de laagste score geeft, namelijk een 3,29 (SD=0,58). De leeftijdscategorieën tot 25 jaar (SD=0,23) en 25 tot 35 jaar (SD=0,48) geeft de hoogste score, namelijk een 3,70 (SD=0,64). Dit betekent dat deze leeftijdscategorie vindt dat de dialoog die wordt gevoerd over bevordering van employability tussen leidinggevende en medewerker gemiddeld tot goed is. Er lijkt een verband te zijn tussen leeftijd en de dialoog met leidinggevende.

De nulhypothese is dat er geen verband is tussen leeftijd en de dialoog met de leidinggevende en de alternatieve hypothese is dat er wel een verband is tussen leeftijd en dialoog met de leidinggevende. Er blijkt een zeer zwak, negatief significante samenhang ($r = -0,227$; $p = 0,030$; $n = 91$) te zijn tussen leeftijd en dialoog met de leidinggevende. Naarmate medewerkers ouder zijn, wordt er minder gescoord op de dialoog met de leidinggevende.

Op basis van de gegevens in tabel 15 is weergegeven dat bij de schaal ondersteuning van de leidinggevende, de leeftijdscategorie 56 tot 65 jaar de laagste score heeft, namelijk een 3,02 (SD=0,46). Dit betekent dat deze leeftijdscategorie vindt dat de ondersteuning bij de bevordering van employability door de leidinggevende gemiddeld is. De leeftijdscategorie tot 25 jaar geeft de hoogste score, namelijk een 3,73 (SD=0,23). Dit betekent dat deze leeftijdscategorie vindt dat de ondersteuning bij de bevordering van employability door de leidinggevende gemiddeld tot goed is.

De nulhypothese is dat er geen verband is tussen leeftijd en ondersteuning door de leidinggevende en de alternatieve hypothese is dat er wel een verband is tussen leeftijd en ondersteuning door de leidinggevende. Er blijkt een zeer zwak, negatieve significante samenhang ($r = -0,231$; $p = 0,028$; $n = 91$) te zijn tussen leeftijd en ondersteuning van de leidinggevende. Naarmate medewerkers ouder zijn, wordt er minder gescoord op de ondersteuning door de leidinggevende.

Opvallend is dat uit de enquête naar voren komt dat 30% van de respondenten geen gebruik maakt van een POP om zich te ontwikkelen en dat 35% van de respondenten informatie over loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie niet direct beschikbaar zijn.

4.5 SAMENHANGANALYSE

Voor het beantwoorden van deelvraag 4 en 5 is een samenhanganalyse noodzakelijk. Er zijn vijf analyses uitgevoerd om te kijken of er samenhang is tussen de organisatiecultuur en het bevorderen van employability en de samenhang tussen de direct leidinggevende en het bevorderen van de employability. Op basis van de Pearson correlatietoets (bijlage 4) is de samenhang in kaart gebracht.

4.5.1 ORGANISATIECULTUUR

De samenhang tussen employability cultuur en oriëntatie/activiteiten omtrent employability

De nulhypothese is dat er geen verbanden zijn tussen oriëntatie/activiteiten van employability en employability cultuur en de alternatieve hypothese is dat er wel verbanden zijn tussen oriëntatie/activiteiten van employability en employability cultuur. Er blijkt een positieve, zeer zwakke en niet significante samenhang te zijn tussen oriëntatie en employability cultuur ($R=0,008$; $P=0,939$; $N=91$), activiteiten en employability cultuur ($R=0,041$; $P=0,697$; $N=91$) en oriëntatie/activiteiten van employability en employability cultuur ($R=0,014$; $P=0,894$; $N=91$). Op basis van significantie is er geen verband.

De samenhang tussen aanmoedigen om te leren en oriëntatie/activiteiten omtrent employability

De nulhypothese is dat er geen verbanden zijn tussen oriëntatie/activiteiten van employability en aanmoedigen om te leren en de alternatieve hypothese is dat er wel een verbanden zijn tussen oriëntatie/activiteiten van employability en aanmoedigen om te leren. Er blijkt een positieve, zeer zwakke en niet significante samenhang te zijn tussen oriëntatie en aanmoedigen om te leren ($R=0,086$; $P=0,417$; $N=91$), activiteiten en aanmoedigen om te leren ($R=0,018$; $P=0,862$; $N=91$) en tussen oriëntatie/activiteiten van employability en aanmoedigen om te leren ($R=0,068$; $P=0,523$; $N=91$). Op basis van significantie is er geen verband.

De samenhang tussen bang om fouten te maken en oriëntatie/activiteiten omtrent employability

De nulhypothese is dat er geen verbanden zijn tussen oriëntatie/activiteiten van employability en bang om fouten te maken en de alternatieve hypothese is dat er wel een verbanden zijn tussen oriëntatie/activiteiten van employability en bang om fouten te maken. Er blijkt een zeer zwakke en niet significante samenhang te zijn tussen oriëntatie en bang om fouten te maken ($R=0,081$; $P=0,446$; $N=91$), activiteiten en bang om fouten te maken ($R=-0,098$; $P=0,355$; $N=91$) en oriëntatie/activiteiten van employability en bang om fouten te maken ($R=0,009$; $P=0,934$; $N=91$). Op basis van significantie is er geen verband.

4.5.2 DIRECT LEIDINGGEVENDE

De samenhang tussen de dialoog en oriëntatie/activiteiten omtrent employability

De nulhypothese is dat er geen verbanden zijn tussen oriëntatie/activiteiten van employability en de dialoog met de leidinggevende en de alternatieve hypothese is dat er wel een verbanden zijn tussen oriëntatie/activiteiten van employability en de dialoog met de leidinggevende. Er blijkt een positieve, zeer zwakke significante samenhang te zijn tussen oriëntatie en de dialoog met de leidinggevende ($R=0,244$; $P=0,033$; $N=91$), activiteiten en de dialoog met de leidinggevende ($R=0,245$; $P=0,019$; $N=91$) en oriëntatie/activiteiten van employability en de dialoog met de leidinggevende ($r=0,271$; $p=0,009$; $n=91$). De dialoog die wordt gevoerd tussen de direct leidinggevende en de medewerkers draagt bij aan de mate waarop de employability van de medewerker wordt bevorderd.

De samenhang tussen ondersteuning en oriëntatie/activiteiten omtrent employability

De nulhypothese is dat er geen verband is tussen oriëntatie/activiteiten van employability en de ondersteuning van de leidinggevende en de alternatieve hypothese is dat er wel een verband is tussen oriëntatie/activiteiten van employability en ondersteuning van de leidinggevende. Er blijkt positief, zwak significante samenhang te zijn tussen oriëntatie en ondersteuning van de leidinggevende ($R=0,312$; $P=0,003$; $N=91$), activiteiten en ondersteuning van de leidinggevende ($R=0,300$; $P=0,004$; $N=91$) en tussen oriëntatie/activiteiten van employability en ondersteuning van de leidinggevende ($r=0,357$; $p=0,001$; $n=91$). De ondersteuning van de leidinggevende is van invloed op de mate waarop de medewerker employability bevordert.

HOOFDSTUK 5- CONCLUSIES EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de drie empirische hoofdvragen en de hoofdvraag van het onderzoek. Aan het eind van dit hoofdstuk is de discussie weergegeven.

5.1 BEANTWOORDING VAN DE EMPIRISCHE DEELVRAGEN

5.1.1 - DEELVRAAG 1

In hoeverre laten medewerkers het gedrag zien om hun employability te vergroten volgens hun eigen beleving?

De mate waarin medewerkers het gedrag laten zien om employability te vergroten is gemeten aan de hand van de schaal: employability oriëntatie en activiteiten. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers gemiddeld tot goed van zich zelf vinden, bezig te zijn met het vergroten van hun eigen employability. Dit is een gemiddelde score, omdat het een schaal is waarin medewerkers zelf aangeven wat ze van hun eigen oriëntatie en activiteiten vinden. De organisatie ervaart dat medewerkers het lastig vinden om in beweging komen en ze op dit moment niet voldoende instaat zijn zich aan te passen aan ontwikkelingen. Het is mogelijk dat medewerkers van zichzelf vinden dat ze voldoende doen aan het bevorderen employability, maar dat het in werkelijkheid niet zo is, omdat elke medewerker een andere maatstaf aanhoudt. Daarnaast bestaat er een kans dat de vragen uit de enquête sociale wenselijk zijn ingevuld, waardoor de uitslag als voorzichtig moet worden geïnterpreteerd.

Uit onderzoek blijkt dat hoe ouder een werknemer is, hoe minder er wordt gewisseld van baan. Daarnaast neemt het vermogen om qua competenties en arbeidsmarktpositie aan het werk te blijven af met de leeftijd (SER,2011). Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er inderdaad een samenhang is tussen leeftijd en employability. Naar mate medewerkers in de organisatie ouder zijn wordt er minder gedaan aan oriëntatie en activiteiten omtrent employability. Tevens is er een samenhang tussen dienstverband en activiteiten om employability te bevorderen. Naar mate medewerkers langer in dienst zijn, wordt er minder ondernomen om activiteiten om employability te bevorderen. Mogelijk komt dit door een generatie verschil. Oudere medewerkers zijn vanuit het begin van hun carrière gewend om een leven lang bij de zelfde werkgever te werken in dezelfde functie, waardoor deze generatie het als moeilijk ervaart om zich te ontwikkelen en toe te werken naar een functie die veranderd of een nieuwe functie. De nieuwe generatie medewerkers is al vanaf het begin af aan gewend om te wisselen van functie en werkgever. Daarnaast zijn oudere medewerkers bang dat als ze van functie of taken wisselen, ze er financieel op achteruit gaan of door hun leeftijd werkloos blijven. De individuele thuis situatie speelt hierbij ook een rol.

Een belangrijk punt is dat het begrip 'employability' nog een relatief onbekend begrip is in de organisatie. Medewerkers verwarren het begrip mobiliteit en employability met elkaar. Terwijl er wel degelijk een verschil is tussen de begrippen. "Bij de aansturing van mobiliteit is het doel doorgaans het vinden van een andere werkplek en bij employability gaat het om de verwerving van competenties die benutbaar zijn op meerdere plaatsen" (Gaspersz & Ott, 1996). Het begrip mobiliteit is voor de meeste medewerkers bekend. Het is mogelijk dat de medewerkers, het begrip mobiliteit ervaren als een dreigend risico. Daarnaast kan het gebrek aan doorstroommogelijkheden in de organisatie als belemmering worden ervaren voor de bevordering van employability. Indien medewerkers geen mogelijkheden hebben om te kunnen doorstromen, zien ze de noodzaak van het bevorderen van employability ook niet in. Ook kan het zo zijn dat de medewerkers employability zien, als de verantwoordelijkheid van de organisatie, terwijl medewerkers zelf de regie in handen moeten nemen. Medewerkers nemen hierdoor een passieve houding aan ten opzichte van de bevordering van hun eigen employability.

Hoe ervaren medewerkers de rol van hun direct leidinggevende bij de bevordering van employability?

Waterschap Vallei en Veluwe heeft op dit moment onvoldoende zicht op de mate waarin de leidinggevende een rol speelt bij de bevordering van employability van medewerkers. Zoals al is aangegeven bij deelvraag 1 zullen niet alle medewerkers zelfstandig overgaan tot oriëntatie/activiteiten voor bevorderen van employability. Uit onderzoek blijkt dat de ondersteuning en de dialoog die wordt gevoerd tussen medewerker en direct leidinggevende van invloed is op de bevordering van employability bij medewerkers. Een betrokken leidinggevende is op de hoogte van de ambities en capaciteiten van de medewerker en kan hierop inspelen (Barneveld & Knollen, 2015). In de dialoog tussen de medewerker en leidinggevende kan de leidinggevende een begeleidende en stimulerende rol spelen als de medewerker aangeeft zich te willen ontwikkelen (Van Dam, et al. 2013).

De rol die de leidinggevende heeft bij de bevordering van employability bij waterschap Vallei en Veluwe is gemeten op basis van de schaal: dialoog tussen medewerker en leidinggevende en de schaal: ondersteuning van de leidinggevende. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er een zwakke samenhang is tussen ondersteuning door de leidinggevende en de oriëntatie/activiteiten die worden uitgevoerd om employability te bevorderen en tussen dialoog met de leidinggevende en de oriëntatie/activiteiten die worden uitgevoerd om employability te bevorderen. Dit betekent dat de rol van de leidinggevende door middel van de dialoog en ondersteuning bijdraagt aan de bevordering van employability bij medewerkers van Waterschap Vallei en Veluwe. Tevens blijkt dat er samenhang is tussen de leeftijd en de dialoog die wordt gevoerd tussen medewerker en leidinggevende.

De medewerkers geven aan dat de ondersteuning van de leidinggevende en de dialoog tussen leidinggevende en medewerker bij de bevordering van employability gemiddeld is. Om optimaal te werken aan de employability van medewerkers zou deze schaal hoger uit moeten vallen. De reden hiervoor kan zijn dat ondersteuning die wordt gegeven betrekking heeft op alle medewerkers in de organisatie. Indien leidinggevende op individueel niveau zouden kijken, welke ondersteuning omtrent employability nodig is, zou dit veel effectiever zijn. Ook is het mogelijk dat de leidinggevende op dit moment niet voldoende stuurt op het ontwikkelen van competenties voor het uitoefenen van een nieuwe (toekomstige) functie. De medewerker heeft hierdoor geen inzicht omtrent arbeidsmarkt-ontwikkelingen die ervoor zorgen dat functies van inhoud veranderen of verdwijnen. Het is om deze reden van belang dat leidinggevend en zich oriënteren op het vervallen en veranderen van functies en hun verantwoordelijkheid hiervoor nemen. Daarnaast kan een tijd aspect een rol spelen. Leidinggevend en hebben onvoldoende tijd om medewerkers te stimuleren en activeren om employability te bevorderen in voortgangsgesprekken, maar ook niet daarbuiten.

Opvallend is dat uit de enquête naar voren komt, dat 30% van de respondenten geen gebruik maakt van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) om de weten welke vaardigheden ze moeten ontwikkelen en hoe ze deze vaardigheden het beste kunnen ontwikkelen. De functie van een POP is om een bijdrage te leveren aan talentontwikkeling, brede inzetbaarheid en vlotte arbeidsmarkttransities van werkbaar werk (Cuyper, 2012). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de POP niet volledig op de juiste manier gebruikt wordt, maar dat het waarschijnlijk meer wordt gezien als een verplichting. Daarnaast komt ook uit de enquête naar voren dat 35% van de respondenten vindt dat de informatie over loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie niet direct beschikbaar zijn. Dit is opvallend omdat er op de intranetpagina van de organisatie veel aandacht is besteed aan het thema 'Talent werkt!' en de P&O-adviseurs alle teams bezocht hebben om dit onder de aandacht

te brengen. Op dit moment worden teamleiders getraind om een nieuwe stijl van leidinggeven te gaan hanteren. Met het werken aan de stijl van leidinggeven heeft de organisatie stappen gezet om te werken aan de bevordering van employability door de leidinggevende.

5.1.3 - DEELVRAAG 3

In hoeverre is de organisatiecultuur van invloed op het bevorderen van employability van medewerkers?

De cultuur van een organisatie levert een bijdrage aan de mate waarin medewerkers aan hun employability kunnen werken. Een organisatiecultuur wordt beschreven als de gedeelde waarden, overtuigingen, veronderstellingen en gedrag patronen binnen de organisatie (O'Reilly & Chatman, 1996). De organisatiecultuur heeft invloed op het gedrag en de houding van de medewerkers. Een organisatie die streeft naar een cultuur met ontwikkeling en zelfontplooiing, zorgt ervoor dat medewerkers meer geneigd zijn om hun employability te vergroten en een positieve houding te krijgen ten opzichte van baanverandering (Nauta, 2009). Daarnaast is het ontwikkelingsklimaat van de organisatie een onderdeel van de organisatiecultuur. Een organisatie die medewerkers stimuleert zich te ontwikkelen laat blijken dat het wenselijk en gewoon is om door te stromen. (Barneveld & Knollen, 2015).

De mate waarin de organisatiecultuur van invloed is op de bevordering van employability bij medewerkers is gemeten op basis van de schaal: employability cultuur en de sub schalen: aanmoedigen om te leren en bang om fouten te maken. Uit de resultaten blijkt dat er geen enkele samenhang is tussen de gekozen schalen en de oriëntatie en activiteiten die worden uitgevoerd om de employability te bevorderen. Wel is uit de resultaten af te leiden dat de subschaal aanmoedigen om te leren matig tot gemiddeld scoort. Om optimaal te werken aan de employability van medewerkers zou deze schaal hoger uit moeten vallen.

De tevredenheid bij de medewerkers en de waarde die ze hechten aan hun werkzekerheid en veiligheid binnen de organisatie (Delfgaauw, D. persoonlijke mededeling, 2016) zorgt ervoor dat medewerkers de noodzaak van het veranderen van functie of ontwikkeling niet zien. De twee Cao veranderingen die genoemd zijn in hoofdstuk 1, zijn een eerste aanzet om medewerkers in beweging te krijgen en om zich te gaan ontwikkelen. Het is mogelijk dat medewerkers vanuit de organisatie nog niet de noodzaak ervaren om gebruik te maken van een persoonsgebonden budget omdat het een keuze is en geen verplichting. Daarnaast is het persoonsgebonden budget nog maar sinds zes maanden beschikbaar, waardoor nog niet alle medewerkers er bewust mee bezig zijn geweest. Tevens vertrouwen medewerkers de organisatie niet volledig op het gebied van mobiliteit en employability. Medewerkers zijn bang dat hun zekerheid verdwijnt als ze kenbaar maken om zich te gaan ontwikkelen en op zoek willen naar andere taken of een nieuwe functie.

Opvallend is dat 68% van de respondenten in de enquête ervaart dat het in de organisatie als normaal wordt beschouwd om voor jaren in dezelfde functie te zitten en 33% van de respondenten geeft het oneens te zijn met de volgende vraag: 'Mijn organisatie moedigt medewerkers aan regelmatig te veranderen van taken'. Uit deze vragen blijkt dat medewerkers niet voldoende worden gestimuleerd om te veranderen van taken of functie binnen de organisatie en dat het wordt geaccepteerd dat ze op in de functie blijven zitten die ze op dit moment bekleden. Interventies die de organisatie op dit moment al heeft ingezet om te werken aan een organisatiecultuur waarin employability wordt gestimuleerd zijn strategische personeelsplanning, het onder de aandacht brengen van 'Talent werkt' en het opleiden van teamleiders. Dit is een goed begin om te werken aan een vernieuwing van de organisatiecultuur.

5.2 BEANTWOORDING VAN DE HOOFDVRAAG

Centrale onderzoeksvraag : Welke invloed hebben de individuele- en organisatorische factoren op de employability van medewerkers bij Waterschap Vallei en Veluwe?

De invloed van de individuele- en organisatorische factoren op de employability van medewerkers is groot, zo blijkt uit de beantwoording van de deelvragen. Uit de deelvragen blijkt dat een groot deel van de medewerkers van zich zelf vindt dat ze gemiddeld tot goed zich oriënteren en activiteiten ondernemen voor de bevordering van employability. Er is een duidelijke samenhang tussen de ondersteuning die wordt gevoerd tussen medewerker en direct leidinggevende en tussen de dialoog die wordt gevoerd tussen medewerker en direct leidinggevende. De direct leidinggevende heeft wel degelijk invloed op de mate waarin medewerkers zich oriënteren en activiteiten ondernemen om employability te bevorderen. Het is voor de organisatie daarom ook van belang dat de ondersteuning en dialoog optimaal worden ingezet een hogere mate van employability van medewerkers te krijgen. Op basis van de enquête is er naar voren gekomen dat er geen samenhang is tussen de organisatiecultuur en het leerklimaat met betrekking tot employability.

5.3 DISCUSSIE

In deze paragraaf is een kritische reflectie weergegeven van punten die na afloop van het onderzoek zijn geconstateerd. Deze aandachtspunten zou ik anders aan pakken indien het onderzoek opnieuw uitgevoerd zou worden:

- Door organisatieontwikkelingen was het niet mogelijk om het onderzoek uit te zetten in de hele organisatie. Hierdoor kunnen er voor dit onderzoek geen uitspraken worden gedaan voor de employability van de hele organisatie, maar alleen over de teams die zijn onderzocht.
- In de enquête was er de mogelijkheid om vragen over te slaan. Hierdoor hebben een aantal respondenten niet alle vragen ingevuld en ontbreken er zowel controle variabelen als antwoorden op de verschillende schalen. In een vervolg onderzoek zou er voor een enquête gekozen moeten worden waarbij dit niet mogelijk is.
- In de enquête worden uitsluitend gesloten vragen gesteld. Er is voor deze mogelijkheid gekozen om de hoeveelheid informatie goed en snel te kunnen verwerken. Indien er een opmerking veld aanwezig was geweest zou dit meer informatie kunnen opleveren voor de conclusies en aanbevelingen.
- In de enquête is er alleen gevraagd naar de mate waarin medewerkers zelf vinden dat ze over oriëntatie en activiteiten voor de bevordering van employability beschikken. In het onderzoek is daardoor alleen de mening van de medewerkers te zien en niet hoe anderen dit zien (bv. leidinggevende). Indien dit wel was gebeurd zou er gekeken kunnen worden naar de verschillende bevindingen.
- Het aantal medewerkers per afdeling verschilt nogal waardoor het niet mogelijk is om uitspraken te doen in de resultaten over de verschillen tussen afdelingen. Bij de start van het empirisch onderzoek had er gekeken moeten worden naar de onderlinge verhoudingen.
- Om goede uitspraken te kunnen doen over de bevordering van employability bij medewerkers van Waterschap Vallei en Veluwe is het nodig om een vervolg onderzoek te doen. In een vervolg onderzoek kan worden gekeken of de interventies om employability te bevorderen effectief zijn en tegen welke nieuwe belemmerende factor wordt aangelopen.

HOOFDSTUK 6 – AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden op basis van de conclusies, de aanbevelingen aan de organisatie beschreven. Het onderzoek bij waterschap Vallei en Veluwe heeft informatie opgeleverd over de employability van medewerkers. In elke conclusie wordt aangegeven welke acties ondernomen kunnen worden om de beschreven problemen aan te pakken. Aan het eind van dit hoofdstuk is het implementatieplan weergegeven.

6.1 AANBEVELINGEN OP PERSOONSNIVEAU

Employability is bij Waterschap Vallei en Veluwe onder de medewerkers nog een relatief onbekend begrip. “Het vermogen van medewerkers om hun huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven of werk te creëren, door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) valt in de organisatie onder het thema 'Talent werkt'. Een groot deel van de medewerkers bij Waterschap Vallei en Veluwe zien employability als de verantwoordelijkheid van de organisatie en niet van hun zelf. De organisatie wil dat de medewerker zelf de regie in handen neemt en employability de verantwoordelijkheid van de medewerker wordt.

Netwerk opbouwen via LinkedIn

Om te werken aan employability is het belangrijk om een goed netwerk op te bouwen. Een netwerk zorgt ervoor dat medewerkers kennis delen, ideeën op doen, gaan nadenken over hun loopbaan en worden geprikkeld om te kijken naar vacatures die worden aangeboden. Een manier om een netwerk op te bouwen is via social media. Een belangrijke vorm van social media voor medewerkers is LinkedIn. LinkedIn is een sociale netwerksite die zich richt op mensen die werken of een nieuwe baan willen vinden. Medewerkers kunnen via LinkedIn een online cv aanmaken. Door connecties met andere LinkedIn-gebruikers te maken wordt een netwerk opgebouwd. Niet alleen connecties kunnen de digitale cv zien maar ook contacten van contacten. Daarnaast kan een gebruiker lid worden van groepen rond een bepaald onderwerp om zo onderling informatie uit te wisselen en het netwerk verder uit te bouwen. Om optimaal gebruik te kunnen maken van LinkedIn is het belangrijk om te weten hoe de applicatie werkt en wat voor mogelijkheden er zijn. Daarvoor is het belangrijk om medewerkers een social media cursus aan te bieden omtrent LinkedIn.

Videoblog

Om meer betekenis te geven aan employability en medewerkers te stimuleren om zelf het eigen regie in handen te nemen en hiermee aan de slag te gaan is het goed om te zien hoe collega's dit hebben aangepakt. Medewerkers die ervaring hebben met het actief werken aan hun loopbaan kunnen medewerkers die niet actief daarin zijn stimuleren en activeren. Dit gebeurt bij de organisatie op dit moment door middel van een verhaal omtrent loopbaan bewegingen op intranet onder 'Talent werkt', collega vertelt. Het is belangrijk dat non-actieve medewerkers zien hoe enthousiast hun collega's zijn over het werken aan hun loopbaan. Dit kan door middel van een vlog. Een vlog is een blog in de vorm van een video. In de vlog vertellen medewerkers wat de motivatie is om te werken aan hun loopbaan, welke loopbaan stappen zijn gezet en hoe de medewerker het heeft ervaren. Het voordeel ten opzichte van intranet, waarbij loopbaan bewegingen van collega's in beeld worden gebracht, is dat beelden vaak meer zeggen dan een geschreven verhaal. Ook kan een vlog worden gebruikt om medewerkers te motiveren om bepaalde workshops of opleidingen te volgen. Een korte introductie van mogelijkheden geeft een goed beeld van waarom medewerkers zich hiervoor moeten aanmelden. De vlog wordt verspreid door een directe e-mail aan de medewerkers om zo zoveel mogelijk medewerkers te bereiken.

6.2 AANBEVELINGEN OP NIVEAU VAN DE DIRECT LEIDINGGEVENDE

Ontwikkel traject

De direct leidinggevende speelt een belangrijke rol bij de bevordering van employability van medewerkers. De organisatie werkte voor 2015 alleen met afdelingshoofden. De afdelingshoofden hadden daardoor een grote spam of control, waardoor ze niet voldoende aandacht en tijd hadden voor de individuele begeleiding van medewerkers. De organisatie heeft destijds gekozen om teamleiders in te zetten. Op basis van ontwikkel assessments is gekeken welk ontwikkeltraject er voor elke individuele teamleider plaats moet vinden. Een verplicht onderdeel in dit traject was de collectieve training omtrent het voeren van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Het onderwerp employability is bij deze collectieve training niet expliciet onder de aandacht gebracht. De teamleider moet mede verantwoordelijk worden voor de loopbaanontwikkelingen van de medewerkers. Daarbij is het van belang dat teamleiders inzicht hebben in de functies die veranderen of verdwijnen zodat ze medewerkers voldoende kunnen voorbereiden en kunnen stimuleren om in beweging te komen. Een aanbeveling is om het ontwikkel traject uit te breiden met een workshop over de noodzaak van het bevorderen van employability bij medewerkers. Daarnaast is het goed om het thema employability als een continue proces bij teamleiders terug te laten komen op de agenda.

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Op dit moment wordt het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) door de medewerkers gezien als een verplichting. Het is voor de bevordering van employability van medewerkers noodzakelijk dat de POP zo effectief mogelijk wordt gebruikt, wordt gezien als hulpmiddel en als item wordt gebracht in de week van de loopbaan. Door het schrijven van een POP denken medewerkers bewust na over de sterkten en zwakten in hun huidige functioneren en hoe ze hun zwakten kunnen verbeteren. Daarnaast wordt in de POP aangegeven welke ondersteuning nodig is en wat eventuele loopbaanambities zijn (Noomen, 2004). De direct leidinggevende van de medewerkers speelt hierbij een belangrijke rol. De POP dient op dit moment gebruikt te worden in de gesprekscyclus. Om de POP zo effectief mogelijk te gebruiken en het niet te combineren met resultaten van de medewerkers, is een aanbeveling om naast de gebruikelijke gesprekken uit de hr-cyclus (planning-, voortgang- en beoordelingsgesprekken) een apart POP gesprek in te voeren, waarbij gestuurd wordt op het ontwikkelen van competenties, zodat medewerkers zo goed mogelijk hun huidige functies kunnen uitoefenen of kunnen doorstromen naar een andere functie. Om de leidinggevende voldoende voor te bereiden op de POP gesprekken is het goed om dit item mee te nemen in het ontwikkel traject voor leidinggevendenden.

6.3 AANBEVELINGEN OP ORGANISATIENIVEAU

Een toekomst bestendige organisatie

Het hr-instrument strategische personeelsplanning (SPP) is een goed hulpmiddel om inzicht te krijgen van de optimale bezetting op de korte en lange termijn. Met SPP wordt een analyse gemaakt van de huidige situatie en de toekomstige situatie. Op basis van het verschil worden hr-speerpunten & oplossingen bedacht (Moonen, 2012). De organisatie is op dit moment bezig om SPP voor Waterschap Vallei en Veluwe op te zetten. In het verlengde van SPP is het goed om te kijken welke talenten en competenties medewerkers nodig hebben om optimaal te kunnen presteren en toekomst bestendig te zijn. Dit kan op basis van competentie management. Competenties dragen bij aan het succesvol functioneren van medewerkers en daarmee het realiseren van de organisatiedoelstellingen (Noomen, 2004). Op dit moment werkt de organisatie nog niet met competentieprofielen op basis van het functieboek, maar met vijf kernwaarden. Om competentie management in te zetten is goed om te kijken of de kernwaarden nog actueel genoeg zijn en om een competentieboek op te stellen op basis van het functieboek.

Demotie beleid

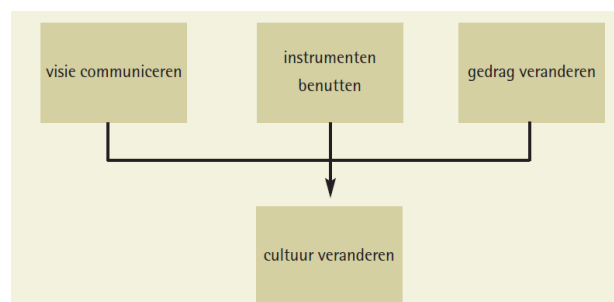
Demotie zorgt ervoor dat de organisatie medewerkers kan helpen om te kunnen functioneren op een lager niveau, wanneer behoud of herstel van de functie en functioneren niet langer mogelijk is. Het voordeel voor de organisatie is dat er nieuwe medewerkers aan genomen kunnen worden en doorstroom mogelijkheden voor de huidige medewerkers worden gecreëerd. Voor medewerkers kan demotie dienen als verlichting, waarbij ze niet op zoek hoeven naar een andere werkgever. Daarnaast is het mogelijk dat demotie ervoor zorgt dat medewerkers meer gemotiveerd worden doordat verandering van plaats en taken een nieuwe uitdaging is (Kooij et al., 2012). Om demotie in de organisatie in te zetten als hr-instrument is het belangrijk dat er een demotie beleid wordt ontwikkeld. Een demotie beleid zorgt ervoor dat de functie zoveel mogelijk wordt aangepast aan de specifieke mogelijkheden van de individuele medewerker. Het is daarbij noodzakelijk dat het demotie beleid een instrument wordt waarbij er maatwerk voor elk individu wordt aangeboden. Het woord demotie is een beladen begrip omdat veel medewerkers het woord als negatief ervaren. Daardoor is het goed om het demotie beleid een andere naam te geven. De vakbond van het CNV verzoon daarom de naam 'instauratie' wat herstelling, hernieuwing of wederoprichting betekent (NRC,2013).

Generatiepact

Om oudere medewerkers de mogelijkheid te bieden om minder te gaan werken, te ontsien in hun taken en om meer ruimte te creëren in de organisatie voor jonge medewerkers is er het generatiepact. Oudere medewerkers krijgen de mogelijkheid om vrijwillig minder te gaan werken. Een deel van de uren die worden ingeleverd door de medewerker worden vergoed door de organisatie en het andere deel is voor rekening van de medewerker. Het geld wat de organisatie met deze regeling bespaard is om de vrijgekomen formatie op te vullen door nieuwe (jonge) medewerkers. De organisatie krijgt zelf de mogelijkheid om het generatiepact vorm te geven (A&O-fonds,2016).

Het aanpassen van de organisatiecultuur

Om de noodzaak van employability draagvlak te geven is het van belang dat de cultuur van de organisatie hiervoor de mogelijkheden biedt. Op dit moment houden medewerkers het liefst vast aan hun vertrouwde werkomgeving, omdat ze de noodzaak niet zien om te werken aan hun loopbaan en in beweging te komen. Er dient een vernieuwing van de organisatiecultuur plaats te vinden, waarin medewerkers worden uitgedaagd om te leren, nieuwsgierig en creatief moeten zijn, worden gestimuleerd en gewaardeerd en in hun zelf geloven. Het werken aan de vernieuwing van de organisatiecultuur is een continue proces op de lange termijn, dat bestaat uit meerdere elementen. De visie van de organisatie wordt als uitgangspunt gebruikt om employability van medewerkers te bevorderen. Deze visie dient zoveel mogelijk gecommuniceerd te worden zodat medewerkers op de hoogte zijn van de beoogde aanpassing en hun gedrag verandert. De leidinggevende speelt bij dit proces een belangrijke rol en moet medewerkers motiveren om vertrouwen en ruimte krijgen om met de visie aan de slag te gaan en om te kunnen experimenteren. Het gedrag van medewerkers verandert ook door middel van hr-instrumenten. Dit gebeurt onder andere door de instrumenten die benoemd zijn in de dit hoofdstuk. Deze instrumenten dragen allemaal bij aan de vernieuwing van de organisatiecultuur.



Figuur 2: Aanpassen van de organisatiecultuur(Nauta,2008)

6.4 IMPLEMENTATIEPLAN

Actie	Door wie	Rol	Eigenaarschap	Kosten	Resultaat	Tijd
Videoblog	Team P&O	Ontwikkelen	Management	Tijd/ loonkosten	Het nadenken over loopbaanveranderingen wordt gestimuleerd	2016
Opbouwen van een netwerk d.m.v. social media (cursus)	Een extern bedrijf	Informatief en activerend	Medewerkers	Tijd/ Loonkosten/ cursuskosten	Medewerkers krijgen inzicht in mogelijkheden en worden gestimuleerd	2016
Competentieboek	Team P&O	Ontwikkelen en adviseren	Team P&O en management	Tijd/ loonkosten	Een toekomstbestendige organisatie ontwikkelen	2017/2018
Instauratie (Demotie beleid)	Team P&O	Ontwikkelen en vaststellen van beleid	Management	Tijd/ loonkosten	Uitgangspunt voor medewerkers die niet instaat zijn zich aan te passen aan organisatieveranderingen	2016/2017
Generatiepact	Het team P&O	Ontwikkelen en vaststellen	Management	Tijd/ loonkosten	'Oudere' medewerkers de mogelijkheid geven om deels met pensioen te gaan en nieuwe medewerkers aantrekken	2016/2017
POP (verbeteren)	Management en medewerkers	Informatief	Management	Tijd/ loonkosten	Instrument om talent en competentieontwikkelingen in gang te zetten	2016
Ontwikkel traject uitbreiden met employability en POP	Team P&O (en een extern bedrijf)	Traject opzetten en uitvoeren	Management	Tijd/ loonkosten/ cursuskosten	Inzicht krijgen in de mogelijkheden voor medewerkers en ze stimuleren om in beweging te komen	2016/2017
Cultuur aanpassen	Management en team P&O	Verander traject in gang zetten	Management	Tijd/ loonkosten	Steun vanuit de organisatie om employability te bevorderen	2016 t/m 2019 (indien nodig langer)

Literatuurlijst

- Armstrong-Stassen, M. & Schlosser, F. (2008) Taking a positive approach to organizational downsizing. University of Windsor. Geraadpleegd op 16 maart 2016, via: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cjas.63/epdf>
- A&O-fonds (2016) Generatiepact. Geraadpleegd op 25 juni 2016. Via: <https://www.aeno.nl/generatiepact-gemeenten>
- Baarda, B. & Goede, M. de (2011) Basisboek Statistiek met SPSS. Noordhoff Uitgevers
- Barneveld, J. & Knollen, B. (2015) Het begint met loopbaankriebels. Geraadpleegd op 8 maart 2016, via: http://www.dewerkwijze.nl/project/userfiles/Het_begint_met_loopbaankriebels.pdf
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*
- Cameron, S.K. & Quinn, E.R. (2011) Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur (2e druk) Den Haag. Sdu Uitgevers.
- Champion, A., Cheraskin, L & Stevens, J.M. (1994) Carreer-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*
- Cuyper, de P., Rick, de K. & González Garibay, M. (2012) Persoonlijke ontwikkelingsplannen: Concept en implementatie. Geraadpleegd op 14 april 2016. Via: <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/376868/2/R1491.pdf>
- Dam, K. van (2004) Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Dam, K. van, Heijden, B. van der & Schyns, B. (2006) Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag in organisatie 2006*
- Dam, K. van (2013). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. In S. Oreg, A. Michel & R.T. By (Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dam, K. (2013) In beweging: over het aanpassingsvermogen van werknemers in dynamische werksituaties. *Boom Lemma Tijdschriften: Universiteit Maastricht*.
- Dam, K. van, Nikolova I. & Ruysseveld, J. van (2013) Het belang van 'leader-member exchange' (LMX) en situationele doeloriëntatie als voorspellers van job crafting. *Gedrag in organisatie 2013*.
- Dansereau, F., Graen, G.B. & Haga, J.W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- EenVandaag (2006) Opheffen waterschappen. Geraadpleegd op 16 februari 2016. Via: http://www.eenvandaag.nl/index.php/binnenland/31442/opheffen_waterschappen
- Erdem, Ö., Bos M.A. & Hoeben, J. (2006) De arbeidspositie van werknemers in 2004. Geraadpleegd op 1 maart 2016, van: <http://www.loonwijzer.nl/home/documents/gelijkloon/Rapport-Arbeidsinspectie-2004.pdf>
- Estienne, M. (1997). An organisational culture compatible with employability. *Industrial and commercial training*
- Forrier, A & Sels, L (2005) Puzzel met veel stukjes: het concept employability. Geraadpleegd op 3 maart 2016, via: <file:///C:/Users/Gebruiker/Documents/Human%20Resource%20Management/Afstuderen/Bronnen/Het-concept-employability.pdf>
- Freese, C., Nauta, A & Heijden, B. van der (2012) I-deals en employability. *Tijdschrift voor HRM*.
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996) Management van employability. *Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Den Haag: Van Gorcum
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en

- functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Ghebreyesus, M. (2010) Mobiliteit: een meervoudige casestudy naar de relatie tussen mobiliteitsbeleid en de daadwerkelijke mobiliteit. (afstudeeropdracht)
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Heijde, C.M. van der & Heijden, B.I.J.M. van der. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*.
- Hendriksen, F. (2008) Employability vs. HR instrumenten. Afstudeeropdracht
- HRM-arena (2016) Detachering. Geraadpleegd op 14 mei 2016. Via: <http://hrm-arena.nl/diensten/detachering>
- HR-praktijk (z.d.) Hot topic Strategische personeelsplanning. Geraadpleegd op 28 april 2016. Via: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategische-personeelsplanning>
- Lange, de W. & Wijk, van E. (2012) Het bevorderen van employability in het MKB. Geraadpleegd op 14 maart 2016. Via: [file:///C:/Users/Gebruiker/Documents/Downloads/wijk-2012-bevordering%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Gebruiker/Documents/Downloads/wijk-2012-bevordering%20(1).pdf)
- Kieft, de W. (2013) Later = Nu, effecten van een online loopbaanoriëntatiegame in het mbo. Stichting praktijkleren
- Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). Management of Employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*
- Kooij, D. (2010) Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werk gerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*. Geraadpleegd op 14 maart 2016.
- Kooij, D., Dikkers, J., Jansen, P. & Broek, van den J. (2012) Human Resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers. Geraadpleegd op 10 maart 2016. Via: file:///C:/Users/Gebruiker/Documents/Downloads/metis_194445_AAM.pdf
- Metselaar, E.E. & Boom, J.M. (2004). *Handen en voeten aan employability*. Alphen aan den Rijn: Kluwer. *Tijdschrift voor HRM*
- Moonen, H. (2012) *Hoe boek voor strategische personeelsplanning*. Zaltbommel: Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen
- Nauta, A., Vroome, de E., Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005) *Gedrag & Organisatie*. Geraadpleegd op 28 april 2016. Via: https://www.researchgate.net/profile/Ernest_De_Vroome/publication/239927243_De_invloed_van_functietype_op_het_verband_tussen_leeftijd_en_inzetbaarheid/links/00b7d52d3ac7ae4e53000000.pdf
- Nauta, A., Dessing, R. & Kooiman, T.H. (2008) Carrière met kikkersprongen. Met succes werken aan inzetbaarheid. Geraadpleegd op 17 maart 2016 via: <http://dare.uva.nl/document/2/61704>
- Nauta, A., Vianen, A. van, Heijden, van der B., Dam, van K. & Willemsen, M. (2009) Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy.
- Nauta, A., Doosje, W., Pater, de I. & Bloois, van R. (2011) Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra. *Tijdschrift voor HRM*. Geraadpleegd op 7 april 2016 via: <http://www.factorvif.eu/wp/wp-content/uploads/2012/04/thrm-juni2011-nauta-kreffer-commentaar-27b658.pdf>
- Noomen, J.L (2004) *Integraal personeelsmanagement*. Soest: uitgeverij Nelissen.
- NRC (2013) Vergeet demotie denk instauratie. Geraadpleegd op 24 juni 2016. Via: <http://www.nrc.nl/handelsblad/2013/01/09/vergeet-demotie-denk-instauratie-1195183>
- POR Praktijkblad Ondernemingsraad (2016) Van vaste functies naar tijdelijke rollen. Geraadpleegd op 14 mei 2016. Via: http://allesoverhr.nl/Themas/Beoordelen%20-%20Van%20vaste%20functies%20naar%20tijdelijke%20rollen.aspx?utm_source=Nieuwsbrief&utm_medium=April&utm_campaign=NB17042016%20Van%20vaste%20functies%20naar%20tijdelijke%20rollen.

- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J & Ekamper, P. (2001) Veroudering arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 14 maart 2016.
Via: https://www.researchgate.net/profile/Peter_Ekamper/publication/236683967_Veroudering_arbeidsmarkt_werkgevers_niet_vorbereid/links/0c960539eafbe57769000000.pdf
- Rick, de K., Drieghe, L., Jacobs, L & Cyyper, de P. (2013) Het persoonlijk ontwikkelingsplan: een effectief arbeidsmarktinstrument? Een analyse van drie cases. Geraadpleegd op 14 april 2016. Via: http://www.steunpuntwerk.be/system/files/overwerk_2014_2_03.pdf
- Rijksoverheid (z.j.) De rechtspositie van een dijkgraaf. Geraadpleegd op 15 februari 2016. Via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/politieke-ambtsdragers/inhoud/rechtspositie-politieke-ambtsdragers/rechtspositie-politieke-ambtsdragers-waterschappen/dijkgraaf>
- Robbins, P.S. & Judge A. T. (2011) Gedrag in organisaties. Amsterdam: Pearson education
- Rousseau, D.M. (2005) I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves. New York: M. E. Sharpe.
- Sanders, J., De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and low-skilled workers' employability. International Journal of Manpower
- Schalk, R, Jong, de J & Freese, C (2007) Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. Geraadpleegd op: 11 juni 2016.
- SER (2011) Werk maken van baan-baanmobiliteit. Geraadpleegd op 1 maart 2016. Via: <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2011/b29668.aspx>
- Strategisch HR Waterschap Vallei en Veluwe (2014) "De wendbare organisatie".
- Stuyling de lange, F. (2013) Een analyse van demotie in de praktijk: het perspectief van een stap... terug? Geraadpleegd op 10 december 2016. Via: <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=498677>
- Unie van Waterschappen (2015) Aan de slag met je loopbaan! Geraadpleegd op 16 februari 2016. Via: <https://www.youtube.com/watch?v=AzMYv0JpRUo>
- Vallei en Veluwe (2015) Wat is een waterschap. Geraadpleegd op 29 november 2015. Via: <http://www.vallei-veluwe.nl/organisatie/waterschap/>
- Vermeulen, W. (2004). Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van Interne en externe mobiliteit. Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau.
- Vries, S. de, Gründeman, R. & van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. International Journal of Human resource Management, 12(7), 1193-1202
- Vuuren, T. (2011) Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!
- Vuuren, T. van & Marcelissen, F. (2013) Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs.
- Zwinkels, W., Ooms, D. & Sanders, J. (2009) Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit. Geraadpleegd op 1 maart 2016, van: <file:///C:/Users/Gebruiker/Documents/Downloads/zwinkels-2009-omvang>

BIJLAGE 1 - ORGANOGRAM AMBTELIJKE ORGANISATIE

Directie:
 Algemeen directeur: Gerard Dalhuisen
 Adjunct directeur: Karl Blokland
 Adjunct directeur: Douwe Jan Tilkema

Strategie en Beleid
 Afd. hoofd: Wim v.d. Ridder

Majeure projecten
 Afd. hoofd: John Meyberg

Bedrijfskundige Ondersteuning

Afd. hoofd:

Mark Bos

Teams en teamleiders:

- P & C. Gerwin Hospers
- P & O. Paul Esmeijer
- KAM, Christian Boxman
- Financiën, Ingrid Kroeze
- Juridische Zaken, Jannette ter Harmsel
- Communicatie, Moniek Bluijssen (interim)

Informatiemanagement

Afd. hoofd:

René Verhage

Teams en teamleiders:

- Automatisering, Ger Joosten
- Servicedesk/facilitair, Wilko v.d. Berg
- DIV, Rien van Ravenhorst
- Informatiemanagement, Arno Schaake

Projectrealisatie

Afd. hoofd:

Patrick Blom

Teams en teamleiders:

- team projectbeheersing, Arjan Aardoom
- Watersysteemrealisatie, Hein Vinke
- Waterketen, vacature

Planvorming

Afd. hoofd:

Giliam Roolant

Teams en teamleiders:

- Waterkwaliteit en ecologie, Anton Koot
- Waterketen en stedelijk water, Elmi Vermeij
- Hydrologie en waterkeringen, Michiel Nieuwenhuis

Beheer Waterketen

Afd. hoofd:

Taco Sikkema

Teams en teamleiders:

- Noord, Jan Visser
- Zuid, Dirk van Kleef
- centrale regie BWK, Marco Mons

Beheer Watersysteem

Afd. hoofd:

Pieter Waaijer

Teams en teamleiders:

- Beleid BWS, Harm Beekhuis
- IWS/Werkvoorbereiding BWS, Richard Sierat
- Noord, Jan Wentzel
- Zuid, Henk v.d. Kleef
- Oost, Arjan Verboom

Vergunning en Handhaving

Afd. hoofd:

Adriaan Smeenk

Teams en teamleiders:

- Vergunningverlening, Erik van Wondergem
- Handhaving, latere invulling

Onderhoud Technische installaties

Afd. hoofd:

Bart Knepper

Teams en teamleiders:

- Zuid, Nico van Galen
- Noord, Dick de Boer

BEGELEIDENDE E-MAIL TEAMLEIDER/AFDELINGSHOOFD

Beste teamleider/afdelingshoofd,

Mijn naam is Kelly Nengerman en ik studeer Human Resource Management aan het Saxion Hogeschool te Deventer. Op dit moment zit ik in het vierde jaar van de opleiding en ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek. Dit afstudeeronderzoek voer ik uit bij het team P&O. Voor mijn afstudeeronderzoek doe ik onderzoek naar het bevorderen van de employability (*inzetbaarheid*) van medewerkers bij Waterschap Vallei en Veluwe. Employability is het vermogen van medewerkers om hun huidige functie uit te kunnen oefenen en een nieuwe functie te verwerven door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties.

Voor een onderdeel van mijn onderzoek maak ik gebruik van een vragenlijst (enquête). De vragenlijst wil ik in week 16 versturen naar alle medewerkers van de afdelingen: Bedrijfskundige ondersteuning, Informatiemanagement en Vergunning & Handhaving. Deze afdelingen heb ik willekeurig gekozen.

Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijsten wil ik nog graag met enkelen van u een interview houden omtrent de uitkomsten van uw team. Over de inhoud van dit interview kom ik in een latere mail terug.

Ik hoop u met deze mail voldoende te hebben geïnformeerd. Indien u vragen heeft kunt u contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

Kelly Nengerman

Waterschap Vallei en Veluwe
Steenbokstraat 10 | Apeldoorn
Postbus 4142 | 7320 AC Apeldoorn
055-527 29 11

BEGELEIDENDE E-MAIL MEDEWERKERS

Beste medewerkers,

Mijn naam is Kelly Nengerman en ik studeer Human Resource Management aan het Saxion Hogeschool te Deventer. Op dit moment zit ik in het vierde jaar van de opleiding en ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek. Dit afstudeeronderzoek voer ik uit bij het team P&O. Voor mijn afstudeeronderzoek doe ik onderzoek naar het bevorderen van de employability (*brede inzetbaarheid*) van medewerkers bij Waterschap Vallei en Veluwe. Employability is het vermogen van medewerkers om hun huidige functie uit te kunnen oefenen en een nieuwe functie te verwerven door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties.

Voor een onderdeel van mijn onderzoek maak ik gebruik van een vragenlijst (enquête). Heeft u voor mij een kwartier de tijd om de vragenlijst over dit onderwerp in te vullen? Met het invullen van de vragenlijst helpt u om mij bij het behalen van mijn diploma en zorgt u ervoor dat Waterschap Vallei en Veluwe een mooi onderzoeksrapport krijgt omtrent mobiliteit.

Gelieve deze enquête **voor 15 mei 2016** in te vullen.

Enquête link: <http://www.thesistools.com/web/?id=506230>

Aan het eind van de enquête krijgt u een advertentie in beeld, zoals in onderstaand voorbeeld. Deze advertentie kunt u negeren en weg klikken.



Alvast bedankt voor de medewerking

Met vriendelijke groet,

Kelly Nengerman

Waterschap Vallei en Veluwe
Steenbokstraat 10 | Apeldoorn
Postbus 4142 | 7320 AC Apeldoorn
055-527 29 11

REMINDER E-MAIL

Dag allen,

Op 21 april heeft u onderstaand verzoek ontvangen. Inmiddels heb ik al een groot aantal reacties ontvangen maar helaas nog niet voldoende voor mijn onderzoek.

Daarom deze reminder met het verzoek de vragenlijst alsnog in te willen vullen. U zou mij daar enorm mee helpen.

Heeft u de vragenlijst inmiddels al in gevuld: veel dank daarvoor. U kunt deze mail dan als niet verzonden beschouwen.

Met vriendelijke groet,

Kelly Nengerman

Waterschap Vallei en Veluwe
Steenbokstraat 10 | Apeldoorn
Postbus 4142 | 7320 AC Apeldoorn
055-527 29 11

BIJLAGE 3 – VRAGENLIJST

Algemeen (deel 1 van 5)

1. Wat is uw leeftijd?	Tot 25 jaar 25 t/m 35 jaar 36 t/m 45 jaar 46 t/m 55 jaar 56 t/m 65 jaar Ouder dan 65 jaar
2. Wat is uw hoogst genoten opleiding?	1. VMBO (voorheen lbo, vbo, mavo) 2. MBO 3. HAVO 4. HBO 5. Universiteit
3. Zou u zich aanmelden voor een studie, ongeacht de kosten?	1. Ja 2. Nee 3. Niet van toepassing

Aanstelling (deel 2 van 5)

4. Werkt u fulltime (36 uur) of parttime?	1. Fulltime 2. Parttime
5. In welk team bent u werkzaam?	1. P&C 2. P&O 3. KAM 4. Financiën 5. Juridische zaken 6. Communicatie 7. Automatisering 8. Servicedesk 9. DIV 10. Informatiemanagement 11. Vergunningverlening 12. Handhaving
6. Hoe lang bent u werkzaam bij waterschap Vallei en Veluwe? (of diens rechtsvoorgangers)	1. Kortere dan één jaar 2. 1 tot 5 jaar 3. 6 tot 10 jaar 4. 11 tot 15 jaar 5. 16 tot 20 jaar 6. 20 tot 25 jaar 7. Langer dan 25 jaar
7. Heeft u een leidinggevende functie?	1. Ja 2. Nee

Oriëntatie en activiteiten voor bredere inzetbaarheid (deel 3 van 5)

	Zeer oneens			Zeer eens	
Geef uw mening over de volgende stellingen:	1	2	3	4	5
8. Als mij gevraagd wordt andere taken op me te nemen, dan doe ik dat.					
9. Ik ontwikkel mijzelf met als doel dat ik					

andere taken of een andere baan kan krijgen binnen mijn organisatie.					
10. Ik neem regelmatig deel aan ontwikkel activiteiten. (bv. vorming, studie of cursus)					
11. Als de organisatie mij de kans biedt nieuwe werkervaring op te doen benut ik die.					
12. Als er organisatieveranderingen zijn, blijf ik het liefste in mijn huidige baan					
13. Ik vergroot actief mijn kennis en werk ervaring					
14. Ik ben actief bezig met mijn loopbaan					
15. Afgelopen jaar heb ik activiteiten ondernomen die niet direct van belang zijn voor mijn huidige werk, maar die wel mijn kansen op de arbeidsmarkt vergroten.					

De organisatiecultuur (deel 4 van 5)

	Zeer oneens Zeer eens				
	1	2	3	4	5
16. Mijn organisatie moedigt medewerkers aan regelmatig te veranderen van taken					
17. Mijn organisatie wil medewerkers die flexibel zijn					
18. Mijn organisatie stimuleert medewerkers om hun vaardigheden uit te breiden					
19. Mijn organisatie maakt het mogelijk om te experimenteren					
20. De regels en procedures van mijn organisatie voorkomen dat medewerkers nieuwe dingen gaan uitproberen					
21. Mijn organisatie geeft medewerkers de mogelijkheid om zeer uiteenlopende activiteiten uit te voeren					
22. In mijn organisatie is het normaal dat medewerkers voor jaren in de zelfde functie zitten					
23. In mijn organisatie wordt het als normaal beschouwd dat medewerkers regelmatig veranderen van taken					

24. In mijn organisatie verdienen medewerkers die moeite doen om nieuwe dingen te leren, meer waardering en aanzien.					
25. In mijn organisatie worden medewerkers die zich voortdurend beroepsmatig ontwikkelen, hiervoor beloond.					
26. In mijn organisatie maken medewerkers sneller promotie als ze zich voortdurend blijven ontwikkelen.					
27. In mijn organisatie durven medewerkers fouten niet met elkaar te bespreken.					
28. In mijn organisatie is men bang om openlijk te discussiëren over problemen in het werk.					

29. In mijn organisatie is men bevreesd om fouten in het werk toe te geven.					
---	--	--	--	--	--

De ondersteuning (deel 5 van 5)

	Zeer oneens Zeer eens				
	1	2	3	4	5
30. Mijn directe leidinggevende stimuleert mij door in gesprek te gaan over verschillende werksituaties					
31. Mijn directe leidinggevende stimuleert mij door in gesprek te gaan over mogelijke vervolgopleidingen					
32. Ik voel me begrepen door mijn directe leidinggevende					
33. Mijn directe leidinggevende stimuleert mij tot zelfinzicht					
34. Mijn directe leidinggevende helpt mij verder in mijn loopbaan					
35. Mijn directe leidinggevende bespreekt met mij meerdere keuzemogelijkheden met betrekking tot mijn loopbaan					
36. Gesprekken met mijn directe leidinggevende staan in het teken van wat ik op dat moment meemaak					
37. Mijn directe leidinggevende zet mij aan om zelf dingen uit te zoeken met betrekking tot mijn keuzemogelijkheden					
38. Mijn directe leidinggevende zet mij aan het denken over de toekomst					
39. Mijn directe leidinggevende stimuleert mij om echt diep in te gaan op dingen die ik belangrijk vind					
40. Mijn directe leidinggevende geeft mij vertrouwen dat ik iets kan					

41. Mijn directe leidinggevende geeft mij feedback over mijn functioneren.					
42. Mijn directe leidinggevende biedt mij nieuwe opleidingsmogelijkheden.					
43. Mijn directe leidinggevende zorgt ervoor dat ik kan leren op het werk door het geven van uitdagende opdrachten.					
44. Mijn directe leidinggevende zorgt ervoor dat ik de vaardigheden kan ontwikkelen die ik nodig heb voor mijn loopbaan.					
45. Mijn collega's geven mij feedback over mijn functioneren.					
46. Ik maak gebruik van een persoonlijk ontwikkelingsplan om te weten welke vaardigheden ik moet ontwikkelen en hoe ik ze het beste kan ontwikkelen (POP)					
47. Alle informatie over loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie is direct beschikbaar.					

48. Ik heb taken waarbij ik mijn vaardigheden kan ontwikkelen voor de toekomst.					
49. Ik kan van baan voor afzienbare tijd veranderen bij mijn werkgever (horizontaal/zonder promotie) waarbij ik nieuwe vaardigheden ontwikkel.					
50. Ik heb de mogelijkheid om binnen mijn werk voor afzienbare tijd mijn vaardigheden te ontwikkelen voor een functie op een hoger niveau (verticaal met promotie).					

BIJLAGE 4 - UITWERKING DEMOGRAFISCHE GEGEVENS

Variabelen	Aantal	Aantal	Procenten
Benaderde respondenten	159 medewerkers		
Respondenten	91 medewerkers		
Gemiddelde leeftijd	36-45 jaar		
Leeftijdsverdeling	Tot 25	3	(3,3%)
	25 t/m 35	11	(12,22%)
	36 t/m 45	33	(36,67%)
	46 t/m 55	28	(31,11%)
	56 t/m 65	15	(16,67%)
	65 jaar en ouder	0	(0%)
Dienstverband	Fulltime	51	(56%)
	Parttime	36	(39,6%)
	Niet van toepassing	4	(4,44%)
Aanmelden voor een studie, ongeacht de kosten.	Ja	47	(51,6%)
	Nee	38	(41,8%)
	Niet van toepassing	4	(4,44%)
Dienstjaren	<1 jaar	3	(3,33%)
	1 tot 5 jaar	6	(6,67%)
	5 tot 10 jaar	24	(26,67%)
	10 tot 15 jaar	17	(18,89%)
	15 tot 20 jaar	13	(14,44%)
	20 tot 25 jaar	10	(11,11%)
	>25	17	(18,89%)
Opleidingsniveau	Vmbo	1	(1,12%)
	mbo	14	(15,73%)
	havo	4	(4,49%)
	hbo	56	(62,92%)
	universiteit	14	(15,73%)
Team	P&C	6	(6,82%)
	P&O	12	(13,64%)
	KAM	8	(9,09%)
	Financiën	5	(5,58%)
	Juridische zaken	2	(3,14%)
	Communicatie	6	(6,82%)
	Automatisering	8	(9,09%)
	Servicedesk/facilitair	4	(4,55%)
	DIV	4	(4,55%)
	Informatieontwikkeling	17	(19,32%)
	Vergunningverlening	8	(9,09%)
	Handhaving	7	(7,95%)
Leidinggevende functie	Ja	10	(11%)
	Nee	81	(89%)

BIJLAGE 5 - OUTPUT SPSS

Oriëntatie/activiteiten op teamniveau

Descriptives

SOMschaal_ORIENTATIE

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	3	3,5417	,80364	,46398
P&C	6	3,0417	,71880	,29345
P&O	12	3,4792	,47023	,13574
KAM	8	3,4375	,60872	,21521
Financiën	5	3,4750	,31125	,13919
Juridische zaken	3	3,1667	,38188	,22048
Communicatie	6	3,2500	,79057	,32275
Automatisering	8	3,5156	,53217	,18815
Servicedesk/facilitair	4	3,9375	,42696	,21348
DIV	4	3,8438	,37326	,18663
Informatieontwikkeling	17	3,5000	,51349	,12454
Vergunningverlening	8	3,4844	,73021	,25817
Handhaving	7	3,7143	,78963	,29845
Total	91	3,4849	,58596	,06142

Oriëntatie/activiteiten onderverdeeld in leeftijdscategorieën

Descriptives

SOMschaal_ORIENTATIE

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	1	4,2500	.	.
tot 25	3	4,2083	,28868	,16667
25 t/m 35 jaar	11	3,9091	,59448	,17924
36 t/m 45 jaar	33	3,3939	,50787	,08841
46 t/m 55 jaar	28	3,3839	,62817	,11871
56 t/m 65 jaar	15	3,3667	,49205	,12705
Total	91	3,4849	,58596	,06142

Samenhang tussen oriëntatie/activiteiten en leeftijd:

Correlations

		SOMschaal_ORIENTATIE	Wat is uw leeftijd?
SOMschaal_ORIENTATIE	Pearson Correlation	1	-,312**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	91	91
Wat is uw leeftijd?	Pearson Correlation	-,312**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Oriëntatie/activiteiten onderverdeeld in dienstverband

Descriptives

SOMschaal_ORIENTATIE

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	1	2,5000	.	.
Korter dan één jaar	3	3,9167	,43899	,25345

1 tot 5 jaar	6	3,9792	,39857	,16271
5 tot 10 jaar	24	3,5104	,66340	,13542
10 tot 15 jaar	17	3,4706	,31103	,07543
15 tot 20 jaar	13	3,4615	,50359	,13967
20 tot 25 jaar	10	3,4750	,53294	,16853
Langer dan 25 jaar	17	3,2941	,74207	,17998
Total	91	3,4849	,58596	,06142

Samenhang tussen oriëntatie/activiteiten en dienstverband:

Correlations

		SOMSchaal OR IENTATIE	Hoe lang bent u werkzaam bij Waterschap Vallei en Veluwe? (of diens rechtsvoorgang ers)
SOMSchaal_ORIENTATIE	Pearson Correlation	1	-,179
	Sig. (2-tailed)		,090
	N	91	91
Hoe lang bent u werkzaam bij Waterschap Vallei en Veluwe? (of diens rechtsvoorgangers)	Pearson Correlation	-,179	1
	Sig. (2-tailed)	,090	
	N	91	91

Employability cultuur op teamniveau

Descriptives

SOMSchaal CULTUUR

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	3	3,1964	,48609	,28065
P&C	6	3,0000	,51235	,20917
P&O	12	3,2188	,32910	,09500
KAM	8	2,8638	,63062	,22296
Financiën	5	3,2750	,40889	,18286
Juridische zaken	3	3,1607	,27023	,15602
Communicatie	6	3,2917	,24580	,10035
Automatisering	8	2,6563	,50775	,17952
Servicedesk/facilitair	4	2,7411	,76883	,38441
DIV	4	2,9375	,73951	,36975
Informatieontwikkeling	17	2,9202	,55759	,13524
Vergunningverlening	8	3,0469	,56670	,20036
Handhaving	7	3,1964	,27817	,10514
Total	91	3,0230	,50733	,05318

Employability cultuur onderverdeeld in leeftijdscategorieën

Descriptives

SOMSchaal CULTUUR

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	1	3,1429	.	.
tot 25	3	3,5714	,17587	,10154
25 t/m 35 jaar	11	2,9318	,52549	,15844
36 t/m 45 jaar	33	3,1239	,47456	,08261
46 t/m 55 jaar	28	2,9547	,52299	,09883
56 t/m 65 jaar	15	2,8774	,53161	,13726
Total	91	3,0230	,50733	,05318

Samenhang tussen leeftijd en employability cultuur

Correlations

		Wat is uw leeftijd?	SOMSchaal_CU LTUUR
Wat is uw leeftijd?	Pearson Correlation	1	-,182
	Sig. (2-tailed)		,085
	N	91	91
SOMSchaal_CULTUUR	Pearson Correlation	-,182	1
	Sig. (2-tailed)	,085	
	N	91	91

Aanmoedigen om te leren op teamniveau

Descriptives

SOMSchaal_AANMOEDIGEN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	3	3,2222	,69389	,40062
P&C	6	3,1111	,72008	,29397
P&O	12	2,8056	,88144	,25445
KAM	8	2,8333	,89087	,31497
Financiën	5	2,8667	,38006	,16997
Juridische zaken	3	2,4444	1,34715	,77778
Communicatie	6	2,8333	,45947	,18758
Automatisering	8	2,6667	,64242	,22713
Servicedesk/facilitair	4	2,4167	,99536	,49768
DIV	4	2,5833	1,13448	,56724
Informatieontwikkeling	17	2,8039	,70768	,17164
Vergunningverlening	8	2,6250	,51755	,18298
Handhaving	7	2,4286	,78680	,29738
Total	91	2,7509	,74302	,07789

Aanmoedigen om te leren onderverdeeld in leeftijdscategorieën

Descriptives

SOMSchaal_AANMOEDIGEN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	1	4,0000	.	.
tot 25	3	3,5556	,19245	,11111
25 t/m 35 jaar	11	2,5455	,88535	,26694
36 t/m 45 jaar	33	2,8788	,66048	,11498
46 t/m 55 jaar	28	2,5714	,82580	,15606
56 t/m 65 jaar	15	2,7111	,53254	,13750
Total	91	2,7509	,74302	,07789

Samenhang tussen aanmoedigen om te leren en leeftijd

Correlations

		Wat is uw leeftijd?	SOMSchaal_AA NMOEDIGEN
Wat is uw leeftijd?	Pearson Correlation	1	-,174
	Sig. (2-tailed)		,099
	N	91	91
SOMSchaal_AANMOEDIGE N	Pearson Correlation	-,174	1
	Sig. (2-tailed)	,099	
	N	91	91

Bang om fouten te maken op teamniveau

Descriptives

SOMSchaal_FOUTEN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	3	3,0000	1,66667	,96225
P&C	6	2,6667	,76012	,31032
P&O	12	2,6667	,84087	,24274
KAM	8	3,0833	,77152	,27277
Financiën	5	2,2667	,76012	,33993
Juridische zaken	3	2,7778	1,07152	,61864
Communicatie	6	3,2222	,58373	,23831
Automatisering	8	3,3750	,54736	,19352
Servicedesk/facilitair	4	3,4167	1,64148	,82074
DIV	4	2,5833	1,16667	,58333
Informatieontwikkeling	17	2,9216	,87026	,21107
Vergunningverlening	8	2,2083	,68863	,24347
Handhaving	7	3,2857	,89087	,33672
Total	91	2,8791	,90201	,09456

Bang om fouten te maken onderverdeeld in leeftijdscategorieën

Descriptives

SOMSchaal_FOUTEN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	1	2,0000	.	.
tot 25	3	2,1111	1,17063	,67586
25 t/m 35 jaar	11	2,8788	1,03573	,31228
36 t/m 45 jaar	33	2,9394	,91460	,15921
46 t/m 55 jaar	28	3,0000	,90267	,17059
56 t/m 65 jaar	15	2,7333	,73679	,19024
Total	91	2,8791	,90201	,09456

Samenhang tussen bang om fouten te maken en leeftijd

Correlations

		Wat is uw leeftijd?	SOMSchaal_FOUTEN
Wat is uw leeftijd?	Pearson Correlation	1	,072
	Sig. (2-tailed)		,499
	N	91	91
SOMSchaal_FOUTEN	Pearson Correlation	,072	1
	Sig. (2-tailed)	,499	
	N	91	91

Dialogo met de leidinggevende op teamniveau

Descriptives

SOMSchaal_DIALOOG

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	3	3,9697	,05249	,03030
P&C	6	3,0455	,51666	,21093
P&O	12	3,3864	,36182	,10445
KAM	8	3,3864	,72198	,25526
Financiën	5	3,6909	,17721	,07925
Juridische zaken	3	3,8788	,50069	,28907
Communicatie	6	3,6212	,17644	,07203
Automatisering	8	3,7727	,35376	,12507

Servicedesk/facilitair	4	3,7045	,60927	,30464
DIV	4	3,7500	,32673	,16336
Informatieontwikkeling	17	3,2567	,57427	,13928
Vergunningverlening	8	3,6591	,27809	,09832
Handhaving	7	3,5714	,68376	,25844
Total	91	3,5095	,50831	,05329

Dialogoog met de leidinggevende onderverdeeld in leeftijdscategorieën

Descriptives

SOMSchaal_DIALOGOOG

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	1	3,9091	.	.
tot 25	3	3,6970	,63852	,36865
25 t/m 35 jaar	11	3,6942	,48833	,14724
36 t/m 45 jaar	33	3,5262	,46285	,08057
46 t/m 55 jaar	28	3,5000	,51217	,09679
56 t/m 65 jaar	15	3,2909	,58230	,15035
Total	91	3,5095	,50831	,05329

Samenhang tussen dialogoog met de leidinggevende en leeftijd

Correlations

		Wat is uw leeftijd?	SOMSchaal_DIALOGOOG
Wat is uw leeftijd?	Pearson Correlation	1	-,227*
	Sig. (2-tailed)		,030
	N	91	91
SOMSchaal_DIALOGOOG	Pearson Correlation	-,227*	1
	Sig. (2-tailed)	,030	
	N	91	91

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ondersteuning van de leidinggevende op teamniveau

Descriptives

SOMSchaal_ONDERSTEUNINGlg

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0	3	2,7000	,69282	,40000
P&C	6	2,9167	,71949	,29373
P&O	12	3,1667	,38218	,11033
KAM	8	3,0250	,66494	,23509
Financiën	5	3,4200	,36332	,16248
Juridische zaken	3	3,5333	,20817	,12019
Communicatie	6	3,3833	,23166	,09458
Automatisering	8	3,2125	,45493	,16084
Servicedesk/facilitair	4	3,0500	,50000	,25000
DIV	4	3,3000	,49666	,24833
Informatieontwikkeling	17	3,0647	,48340	,11724
Vergunningverlening	8	3,1875	,31820	,11250
Handhaving	7	3,1000	,28868	,10911
Total	91	3,1451	,46578	,04883

Ondersteuning van de leidinggevende onderverdeeld in leeftijdscategorieën

Descriptives

SOMSchaal_ONDERSTEUNINGlg

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
--	---	------	----------------	------------

0	1	3,5000	.	.
tot 25	3	3,7333	,23094	,13333
25 t/m 35 jaar	11	3,2455	,47616	,14357
36 t/m 45 jaar	33	3,1333	,47544	,08276
46 t/m 55 jaar	28	3,1107	,44997	,08504
56 t/m 65 jaar	15	3,0200	,45544	,11759
Total	91	3,1451	,46578	,04883

Samenhang tussen ondersteuning van de leidinggevende en leeftijd

Correlations

		Wat is uw leeftijd?	SOMSchaal_ONDERSTEUNING
Wat is uw leeftijd?	Pearson Correlation	1	-,231*
	Sig. (2-tailed)		,028
	N	91	91
SOMSchaal_ONDERSTEUNING	Pearson Correlation	-,231*	1
	Sig. (2-tailed)	,028	
	N	91	91

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Samenhang tussen oriëntatie/activiteiten en employability cultuur:

Correlations

		SOMSchaal_ORIENTATIE	SOMSchaal_CULTUUR
SOMSchaal_ORIENTATIE	Pearson Correlation	1	,014
	Sig. (2-tailed)		,894
	N	91	91
SOMSchaal_CULTUUR	Pearson Correlation	,014	1
	Sig. (2-tailed)	,894	
	N	91	91

Oriëntatie/activiteiten en aanmoedigen om te leren:

Correlations

		SOMSchaal_ORIENTATIE	SOMSchaal_AANMOEDIGEN
SOMSchaal_ORIENTATIE	Pearson Correlation	1	,068
	Sig. (2-tailed)		,523
	N	91	91
SOMSchaal_AANMOEDIGEN	Pearson Correlation	,068	1
	Sig. (2-tailed)	,523	
	N	91	91

Oriëntatie/activiteiten en bang om fouten te maken:

Correlations

		SOMSchaal_ORIENTATIE	SOMSchaal_FOUTEN
SOMSchaal_ORIENTATIE	Pearson Correlation	1	,009
	Sig. (2-tailed)		,934
	N	91	91
SOMSchaal_FOUTEN	Pearson Correlation	,009	1
	Sig. (2-tailed)	,934	

N	91	91
---	----	----

Oriëntatie/activiteiten en dialoog met de leidinggevende:

Correlations

		SOMschaal_OR IENTATIE	SOMschaal_DI ALOOG
SOMschaal_ORIENTATIE	Pearson Correlation	1	,271**
	Sig. (2-tailed)		,009
	N	91	91
SOMschaal_DIALOOG	Pearson Correlation	,271**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	
	N	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Oriëntatie/activiteiten en ondersteuning door de leidinggevende:

Correlations

		SOMschaal_OR IENTATIE	SOMschaal_ON DERSTEUNING lg
SOMschaal_ORIENTATIE	Pearson Correlation	1	,357**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	91	91
SOMschaal_ONDERSTEUNINGlg	Pearson Correlation	,357**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).