



WERKEN IS BEWEGEN

ARBEIDSMOBILITEIT
IN HET
OPENBAAR BESTUUR

WERKEN IS BEWEGEN

ARBEIDSMOBILITEIT
IN HET
OPENBAAR BESTUUR

© Stichting ICTU

Deze publicatie is gemaakt door Programma InternetSpiegel van Stichting ICTU, in opdracht van de directie Arbeidszaken Publieke Sector van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het onderzoek en de publicatie is begeleid door een werkgroep met vertegenwoordigers van AenO-fondsen van de provincies, gemeenten en waterschappen en de directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk van het Ministerie van BZK. Veel dank gaat uit naar de bijdrage en kritische blik die zij hebben geleverd. De werkgroep bestaat uit de volgende leden:

- Bart de Zwart, A&O-fonds Waterschappen
- Fred Jansen, A+O fonds Gemeenten
- Jannet Bergman en Peter Smits, A&O-fonds Provincies
- Frans de Vries en Ilse van der Salm, directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk van het Ministerie van BZK
- Ben van den Brande en Andy Clijnk, directie Arbeidszaken Publieke Sector van het Ministerie van BZK
- Catharina Kolar, InternetSpiegel, Stichting ICTU
- Lucien Vermeer, InternetSpiegel, Stichting ICTU
- Jurgen Visser, InternetSpiegel, Stichting ICTU

Ontwerp en vormgeving

Houdbaar grafisch ontwerp - bno
www.houdbaar.nl

Fotografie

Atelier Lukes

Interviews

Margreet van Druten

Copyright

Niets uit deze uitgave mag, noch geheel, noch gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever en de oorspronkelijke auteurs. Hoewel aan deze uitgave de uiterste zorg is besteed, stellen uitgever en redactie zich niet aansprakelijk voor eventuele fouten in of als gevolg van de gepubliceerde teksten.

INHOUD

SAMENVATTING	8
INLEIDING	10

DEEL 1 STAND VAN ZAKEN MOBILITEIT	21
--------------------------------------	----

HOOFDSTUK 1 MOBILITEIT IN HET OPENBAAR BESTUUR	30
---	----

1.1 EXTERNE MOBILITEIT IN HET OPENBAAR BESTUUR	32
1.2 INTERNE MOBILITEIT IN HET OPENBAAR BESTUUR	37
1.3 NIET-MOBIELE MEDEWERKERS IN HET OPENBAAR BESTUUR	41
1.4 CONCLUSIES	43

HOOFDSTUK 2 MOBILITEIT BIJ DE GEMEENTEN	48
--	----

2.1 EXTERNE MOBILITEIT BIJ DE GEMEENTEN	50
2.2 INTERNE MOBILITEIT BIJ DE GEMEENTEN	53
2.3 NIET-MOBIELE MEDEWERKERS BIJ DE GEMEENTEN	55
2.4 CONCLUSIES	55

HOOFDSTUK 3 MOBILITEIT BIJ HET RIJK	56
--	----

3.1 EXTERNE MOBILITEIT BIJ HET RIJK	58
3.2 INTERNE MOBILITEIT BIJ HET RIJK	61
3.3 NIET-MOBIELE MEDEWERKERS BIJ HET RIJK	63
3.4 CONCLUSIES	63

HOOFDSTUK 4			HOOFDSTUK 8	
MOBILITEIT BIJ DE WATERSCHAPPEN	64		NADERE ANALYSE INZETBAARHEID	102
4.1 EXTERNE MOBILITEIT BIJ DE WATERSCHAPPEN	66		8.1 INZETBAARHEID NAAR LEEFTIJD	102
4.2 INTERNE MOBILITEIT BIJ DE WATERSCHAPPEN	69		8.2 DETERMINANTEN VAN INZETBAARHEID	104
4.3 NIET-MOBIELE MEDEWERKERS BIJ DE WATERSCHAPPEN	71		8.3 INZETBAARHEID, WERKWAARDEN EN PERSOONLIJKHEID	106
4.4 CONCLUSIES	71		8.4 BESCHOUWING	111
HOOFDSTUK 5			DEEL 3	
MOBILITEIT BIJ DE PROVINCIES	76		CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	113
5.1 EXTERNE MOBILITEIT BIJ DE PROVINCIES	78			
5.2 INTERNE MOBILITEIT BIJ DE PROVINCIES	81			
5.3 NIET-MOBIELE MEDEWERKERS BIJ DE PROVINCIES	83		HOOFDSTUK 9	
5.4 CONCLUSIES	83		CONCLUSIES	118
HOOFDSTUK 6			HOOFDSTUK 10	
TOTAALOVERZICHT MOBILITEIT	84		AANBEVELINGEN	123
 			10.1 DENKKADER VOOR BEVORDEREN VAN AANPASSINGSVERMOGEN	123
DEEL 2			10.2 AANBEVELINGEN	125
DETERMINANTEN VAN MOBILITEIT				
EN INZETBAARHEID	87		BIJLAGEN	128
HOOFDSTUK 7			BIJLAGE 1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING POMO 2014	130
NADERE ANALYSE VASTLOPERS	96		BIJLAGE 2 GEVALIDEERDE VRAGEN WERKBELEVING	135
7.1 ORGANISATIEVERSCHILLEN VASTLOPERS	96		BIJLAGE 3 UITLEG BEGRIPPEN OPLEIDINGSNIVEAU	136
7.2 DETERMINANTEN VAN VASTLOPEN	97		BIJLAGE 4 REGRESSIEANALYSES POMO	137
7.3 BESCHOUWING	99		BIJLAGE 5 TOELICHTING INTERNETSPIEGEL-MEDEWERKERONDERZOEK	140

SAMENVATTING

Er zijn verschillende ontwikkelingen die de mobiliteit van medewerkers in het openbaar bestuur raken: krimp van organisaties, verminderde arbeidsmarktperspectieven, vergrijzing en ontgroening van de medewerkerpopulatie. Deze ontwikkelingen hebben een lage in- en uitstroom van medewerkers tot gevolg. De consequentie is dat het werk in de toekomst grotendeels zal worden gedaan door medewerkers die nu al werkzaam zijn in het openbaar bestuur. Tegelijkertijd dient het aanpassingsvermogen van overheidsorganisaties verder te groeien zodat die kunnen inspelen op toenemende veranderingen in het takenpakket en werkwijzen. Daar komt bij dat het voor medewerkers niet meer vanzelfsprekend is tot aan hun pensionering hetzelfde werk te doen.

Medewerkers moeten daarom flexibel zijn en van functie kunnen veranderen. Mobiliteit is een middel om enerzijds het gewenste aanpassingsvermogen van organisaties te realiseren en anderzijds de werkzekerheid van medewerkers vorm te geven.

Hoe staat het met de mobiliteit?

De externe mobiliteit in het openbaar bestuur bedraagt in 2013 6,1 procent, waarvan 1,6 procent bestaat uit vrijwillige mobiliteit. De vrijwillige mobiliteit betreft vaak jongere en hoog opgeleide medewerkers. De interne mobiliteit is in 2013 toegenomen tot 14,4 procent ten opzichte van 11,8 procent in 2011. Dit is bemoedigend omdat interne mobiliteit een uitingsvorm is van het aanpassingsvermogen van organisaties in het openbaar bestuur.

Eén op de vijf medewerkers is in 2013 intern of extern mobiel geweest. Over een periode van vijf jaar is de ene helft van de medewerkers wel intern of extern mobiel geweest en de andere helft niet. Eén op de vijf medewerkers die meer dan vijf jaar in dienst is bij de huidige werkgever is zelfs nooit van functie veranderd. Dit maakt duidelijk dat mobiliteit zeker niet voor iedereen vanzelfsprekend is.

Ongeveer tien procent van de medewerkers in het openbaar bestuur geeft aan dat zij ontevreden is over het huidige werk en desondanks niet op zoek is naar ander werk. Deze groep noemen we in dit onderzoek ‘vastlopers’. Vastlopers lopen voor zichzelf het risico dat hun

duurzame inzetbaarheid afneemt en vormen voor de organisatie een risicogroep voor het bereiken van aanpassingsvermogen in bredere zin.

Hoe mobiliteit te beïnvloeden?

Inzetbaarheid is een voorwaarde voor mobiliteit. De eigen inzetbaarheid wordt door medewerkers verschillend beoordeeld: oudere medewerkers denken dat hun externe inzetbaarheid ongunstiger is dan jongere medewerkers. Daarentegen denken ouderen positiever over hun interne inzetbaarheid dan jongere medewerkers. Vanuit het perspectief van aanpassingsvermogen is een positief beeld van de interne inzetbaarheid gunstig.

Werken aan inzetbaarheid hangt ook samen met persoonlijkheidskenmerken en werkwaaarden. Er zijn drie verschillende groepen medewerkers te onderscheiden die anders met inzetbaarheid omgaan: afwachters, bevlogen ambtenaren en carrièremakers. Elke groep vergt een andere aanpak. In elke groep zijn zowel ouderen als jongeren vertegenwoordigd; inzetbaarheid verdient voor alle leeftijden aandacht.

Aangezien niet alle medewerkers vanzelf in beweging komen, is de opstelling en het handelen van de werkgever des te belangrijker om inzetbaarheid en mobiliteit te realiseren. De leidinggevende speelt daarbij een belangrijke rol: in dit onderzoek laten we zien dat er een verband is tussen de rol van de leidinggevende en de mobiliteit en inzetbaarheid van medewerkers. Daarnaast is de inzetbaarheidscultuur binnen organisaties van invloed. Het verschil tussen organisaties in het aandeel vastlopers varieert van circa twee procent tot twintig procent. Aangezien deze verschillen niet te verklaren zijn door factoren als sector, omvang, regio, leeftijd of opleidingsniveau, is het aannemelijk dat de cultuur en aansturing in de organisatie van invloed zijn.

De belangrijkste aanbevelingen voor het bevorderen van mobiliteit op basis van dit onderzoek hebben betrekking op:

- het vergroten van het bewustzijn van medewerkers van het belang van inzetbaarheid en mobiliteit;
- het verbeteren en versterken van de interactie van de leidinggevende met de medewerker over inzetbaarheid;
- het versterken van de inzetbaarheidscultuur binnen organisaties;
- het scheppen van voldoende mogelijkheden voor medewerkers om mobiel te kunnen zijn, onder meer door het verlagen van praktische drempels en het versterken van (inter)sectorale mobiliteit.

INLEIDING

Verskillende ontwikkelingen raken de mobiliteit van werknemers

Het openbaar bestuur heeft te maken met verschillende ontwikkelingen die gevolgen hebben voor werkgevers en werknemers.

Krimpend openbaar bestuur

De afgelopen jaren is er sprake geweest van bezuinigingen. Opeenvolgende kabinetten hebben het mes gezet in de begroting van het openbaar bestuur, hetgeen heeft geleid tot taakstellingen. Bij veel organisaties is hierdoor de formatie gekrompen. Bij elkaar is de omvang van het openbaar bestuur in aantal fte tussen 2009 en 2013 met bijna negen procent gedaald (bron: www.kennisopenbaarbestuur.nl, gegevens afkomstig van ABP).

Om de noodzakelijke krimp te realiseren, worden onder meer tijdelijke contracten niet verlengd. Het aantal tijdelijke contracten bij de overheid is daardoor tegenwoordig aanzienlijk lager dan in andere sectoren (overheid 4,2% versus 10,9% in heel Nederland, bron: Enquête Beroepsbevolking CBS). Daarnaast worden medewerkers via reorganisaties boventallig verklaard. Daarbij is doorgaans het last in first out-principe leidend.

Verminderd arbeidsmarktperspectief door economische crisis

De taakstellingen vinden plaats in een periode van verminderde arbeidsmarktperspectieven voor medewerkers als gevolg van de economische crisis. Het aantal vacatures binnen en buiten de overheid neemt bijvoorbeeld de laatste jaren af. Zo is de vacaturegraad in alle Nederlandse sectoren de laatste jaren gehalveerd van 32 vacatures per 1.000 werknemers in 2008 naar vijftien vacatures per 1.000 werknemers eind 2014 (bron: CBS).

Verandering demografische opbouw

De taakstellingen en verminderde arbeidsmarktperspectieven doen zich voor, terwijl het medewerkersbestand in het openbaar bestuur vergrijst en ontgroent: het aandeel werkzame personen van 50 jaar en ouder is tussen 2009 en 2013 gestegen van 37 naar 46 procent. Het aandeel werkzame personen jonger dan 30 jaar nam in diezelfde periode af van acht procent naar vijf procent (bron: www.kennisopenbaarbestuur.nl, gegevens afkomstig van ABP). De

vergrijzing zien we ook terug in de gehele beroepsbevolking; tussen 2004 en 2014 is bijvoorbeeld het aandeel 50-plussers binnen de Nederlandse beroepsbevolking toegenomen van 22 procent naar dertig procent. De ontgroening zien we overigens niet terug, het aandeel werkzame personen jonger dan 30 jaar is in dezelfde periode gelijk gebleven (2004: 26%, 2014: 26%).

De gemiddelde leeftijd van medewerkers in het openbaar bestuur stijgt hierdoor. Dit is deels ook het gevolg van bewust kabinetsbeleid, bijvoorbeeld de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd.

Gevolgen voor instroom, uitstroom en dienstjaren

Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de instroom en uitstroom (onder meer naar de marktsector) van medewerkers. Er komen weinig nieuwe medewerkers bij (nauwelijks instroom) en de huidige medewerkers hebben weinig mogelijkheden om ergens anders te gaan werken (nauwelijks uitstroom). Het aantal dienstjaren van de huidige medewerkers neemt onder invloed hiervan toe.

Jongeren nemen hier een bijzondere positie in. Zij worden door de ontwikkelingen dubbel geraakt. Met name jongeren hadden een tijdelijk contract en zijn bij reorganisaties vaak de klos vanwege het last in first out-principe. Dit veroorzaakt voor een belangrijk deel de geconstateerde ontgroening. Daarnaast zijn er weinig mogelijkheden voor jongeren om in te stromen. Dit verslechtert ook de arbeidsmarktpositie van jongeren.

Dit alles heeft als consequentie dat het werk gedaan wordt (nu en in de nabije toekomst) door de medewerkers die er nu zitten en – naar alle waarschijnlijkheid – ook blijven zitten.

Tegelijkertijd dient het aanpassingsvermogen te worden verhoogd

Tegelijkertijd stelt de omgeving steeds andere eisen aan het openbaar bestuur bijvoorbeeld vanwege bezuinigingen, nieuwe politieke prioriteiten of nieuwe taken. Het aanpassingsvermogen moet verder omhoog zodat overheidsorganisaties flexibel kunnen inspelen op deze veranderingen. In de gemeentelijke sector is de decentralisatie in het sociaal domein een bekend voorbeeld. Gemeenten hebben in korte tijd nieuwe taken erbij gekregen en tegelijkertijd de opdracht gekregen een fikse bezuiniging te realiseren. Bij provincies is sprake van toeneemende focus op kerntaken en het uitbesteden van andere taken aan derden. Waterschappen worden geconfronteerd met steeds complexere watertechnische opgaven die vragen om

technologische innovatie en duurzaamheid. Bij het Rijk speelt naast forse bezuinigingen de trend van digitalisering en informatisering. Dit zet enerzijds druk op medewerkers die werkzaam zijn op het administratieve terrein (deze functies zullen grotendeels verdwijnen) en anderzijds ontstaat er een tekort aan ICT-personeel. Ook zien we veel organisaties transformeren naar een netwerkorganisatie, waarbij ketensamenwerking centraal staat.

Oude taken vallen weg en er komen nieuwe taken voor in de plaats die soms andere competenties en vaardigheden van werknemers vragen. Dit betekent dat werknemers in staat moeten zijn om mee te veranderen en dat vergt een zekere mate van flexibiliteit. Voor werknemers is *lifetime employment* of baan zekerheid niet meer vanzelfsprekend. Ook voor werknemers met een vast dienstverband geldt dat werkzekerheid in de plaats komt van baan zekerheid.

Om mee te gaan in de veranderingen van deze tijd wordt van de medewerker verwacht dat hij in staat en bereid is om van functie te veranderen, oftewel mobiel te zijn. Mobiliteit is daarmee geen doel op zich, maar een middel om enerzijds op macroniveau een hoger aanpassingsvermogen van de overheid te realiseren en anderzijds de werkzekerheid van de individuele werknemer op microniveau vorm te kunnen geven.

De baten van mobiliteit nemen verschillende vormen aan:

- Medewerkers kunnen langer productief blijven doorwerken. Wanneer medewerkers meer ervaringen in het werk opdoen, zijn ze niet alleen breder inzetbaar, maar het verbetert ook hun arbeidsmarktpositie. Dit vergroot de kans dat zij duurzaam in het arbeidsproces betrokken kunnen blijven. Regelmatige verandering van functie houdt medewerkers fris en kan bijdragen aan het langer gemotiveerd blijven werken. Zie bijvoorbeeld ook het advies van de SER over duurzame inzetbaarheid.
- Medewerkers kunnen nieuwe ervaringen opdoen en hun talenten ontwikkelen door verandering van functie of werkgever. Dit vergroot de kans dat de kennis en kunde van de medewerker van waarde blijft voor de organisatie. Het draagt bij aan medewerkers die de organisatie wendbaarder maken, die de actuele taken kunnen uitvoeren en de benodigde resultaten halen.
- De kans op een goede match tussen persoon en baan (*person-job fit*) wordt vergroot, zodat talenten optimaal tot hun recht komen. Dit draagt bij aan de kwaliteit en productiviteit van het openbaar bestuur.

De kwaliteit van het openbaar bestuur wordt door meerdere factoren bepaald en mobiliteit is er daar één van. Dit rapport richt zich daarom op dit onderwerp, vanuit het hiervoor geschetste perspectief van aanpassingsvermogen.

Doel

Om beleidsmakers en bestuurders te helpen gefundeerde keuzes op dit terrein te maken, is inzicht nodig in de huidige stand van mobiliteit en de achterliggende mechanismen. Dit rapport brengt daarom 1) de mobiliteit van medewerkers in het openbaar bestuur in kaart en 2) onderscheidt verschillende groepen medewerkers als het gaat om hun mobiliteit. Daarnaast brengen we in beeld 3) welke kansen er zijn om mobiliteit te bevorderen met duurzame inzetbaarheid als belangrijke randvoorwaarde. We laten zien welke factoren wel en niet van invloed zijn en welke consequenties dit kan hebben voor mobiliteitsbeleid en vervolgens het aanpassingsvermogen binnen het openbaar bestuur. We sluiten af met conclusies en aanbevelingen.

Uitgangspunten

We hanteren een aantal uitgangspunten in deze rapportage:

1. We gebruiken in dit rapport veelvuldig de termen mobiliteit en inzetbaarheid. Mobiliteit definiëren we als de (interne en externe) positieveranderingen die werknemers gedurende hun loopbaan doormaken, zowel horizontaal als verticaal (conform SCP 2005). Inzetbaarheid definiëren we als het vermogen van een medewerker om zijn of haar huidige baan te houden of een nieuwe baan te krijgen (conform Rothwell en Arnold, 2005). We beschouwen een medewerker duurzaam inzetbaar, wanneer deze doorlopend in het arbeidsleven inzetbaar is.
2. Om mobiliteit te realiseren, is inzetbaarheid een vereiste: medewerkers kunnen pas van functie of werkgever veranderen als zij voldoende gekwalificeerd zijn en zelf hun kansen voor andere functies, taken of werkzaamheden zo groot mogelijk maken. Tegelijkertijd kan mobiliteit op haar beurt weer tot inzetbaarheid leiden: het opdoen van nieuwe werkervaringen kan de kansen van werknemers op de arbeidsmarkt vergroten. Omdat we in deze rapportage er vanuit gaan dat mobiliteit belangrijk is (vanuit het perspectief van het vergroten van het aanpassingsvermogen) kijken we vooral naar de eerstgenoemde relatie dat inzetbaarheid voorafgaat aan mobiliteit.
3. Inzetbaarheid en mobiliteit zijn een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Beide ondervinden immers de voordelen en ook de nadelen wanneer een medewerker niet inzetbaar is. Van de medewerker wordt verwacht dat hij actief werkt aan zijn inzetbaarheid. Van de werkgever wordt verwacht dat hij de werknemer hierin stimuleert en faciliteert, bijvoorbeeld door hierover periodiek de dialoog aan te gaan, training en scholingsmogelijkheden te bieden of het bieden van mogelijkheden voor interne, dan wel externe mobiliteit. We kijken bij de kansen voor het bevorderen van mobiliteit daarom naar enerzijds beïnvloedingsmogelijkheden vanuit de organisatie en anderzijds naar persoonskenmerken van individuele medewerkers.

Bronnen

Secundaire analyses op data van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, vormen een belangrijk fundament voor dit rapport. De informatie over de hoogte van mobiliteit in deel 1 is volledig op deze data gebaseerd. POMO is een onderzoek dat sinds 1999 elke twee jaar wordt uitgevoerd. Aan (oud-)medewerkers uit alle overheidssectoren wordt hierin gevraagd naar uiteenlopende aspecten van het werk om zo inzicht te krijgen in de arbeidsmarktsituatie van de overheid. In het onderzoek wordt zittend personeel ondervraagd, maar ook in- en uitstromend personeel. Daarnaast worden ook (oud-)medewerkers uit de markt- en zorgsector benaderd. Bijlage 1 bevat aanvullende, onderzoekinhoudelijke informatie over het POMO.

Daarnaast hebben we een onderzoek uitgevoerd in het Flitspanel. Flitspanel is een panel waarin meer dan 20.000 ambtenaren uit de veertien arbeidsrechtelijke overheidssectoren zijn vertegenwoordigd en die voor onderzoek over HR-gerelateerde thema's kunnen worden benaderd (zie ook www.flitspanel.nl). Hieruit hebben we een netto steekproef van 8.321 medewerkers in het openbaar bestuur benaderd met vragen over de wijze waarop zij met inzetbaarheid omgaan, hun persoonlijkheidskenmerken en werkwaarden. De resultaten hiervan komen in deel 2 van dit rapport aan de orde.

Leeswijzer

Het rapport is opgebouwd in drie delen, met elk een ander karakter.

In deel 1 leest u de feitelijke stand van zaken van mobiliteit van medewerkers in het openbaar bestuur. We presenteren de hoogte van de mobiliteit, geven inzicht in de omvang van verschillende mobiliteitsgroepen (bijvoorbeeld externe en interne mobiliteit, verplichte en vrijwillige mobiliteit) en de kenmerken van deze groepen (leeftijd, opleiding, geslacht, en dergelijke). Naast een overzicht voor het hele openbaar bestuur belichten we ook de mobiliteit per sector.

Deel 2 is verkennend van aard en heeft betrekking op determinanten van mobiliteit en inzetbaarheid. We laten daarbij zien welke beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare factoren effect hebben op de mobiliteit en inzetbaarheid van medewerkers. Daarbij kijken we enerzijds naar mogelijkheden om vanuit de organisatie de inzetbaarheid te beïnvloeden en anderzijds kijken we naar de rol die persoonskenmerken van medewerkers spelen in relatie tot hun eigen inzetbaarheid.

In deel 3 van het rapport vatten we de resultaten samen en formuleren we aanbevelingen voor organisaties in het openbaar bestuur om via de mobiliteit van hun medewerkers het aanpassingsvermogen van organisaties te bevorderen.

Tussen de verschillende hoofdstukken door staan interviews met medewerkers in het openbaar bestuur over hun persoonlijke ervaringen met mobiliteit en inzetbaarheid.

MARLIES VAN DEN HENDE

Gemeente Schiedam

Marlies van den Hende is sinds een jaar directeur en loco-gemeentesecretaris van de gemeente Schiedam. Samen met de gemeentesecretaris vormt zij de directie. Toen zij jaren geleden afstudeerde in andragologie, een opleiding gericht op de vorming van volwassenen, had ze nooit durven voorspellen dat zij uiteindelijk leiding zou geven aan het ambtelijk apparaat van een gemeente. Marlies heeft in haar carrière altijd bewust initiatieven genomen om aan het werk te komen, stappen te zetten en kansen te benutten. 'Ik vind dat je die regie over je eigen loopbaan moet willen hebben.'

Loopbaankeuzes

Marlies legt uit hoe ze in haar leven keuzes maakte om haar aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt te vergroten. Na haar studie lukte het niet om een baan te vinden, vanwege de arbeidsmarkt die toen ook slecht was. 'Op een gegeven moment was ik al zo lang aan het solliciteren, dat werkgevers mij vroegen: waar is je ervaring? Als je té lang zonder werk zit, raak je afgeschreven.' Via omscholing gooide Marlies het over een andere boeg: 'Ik had altijd al belangstelling voor voorlichting en communicatie, dus heb ik op dat vlak opleidingen gevolgd en stages gelopen.'

Ze vervulde vervolgens verschillende communicatiefuncties bij diverse organisaties. Bij theater de Meervaart werd ze hoofd Public Relations, Publiciteit en Marketing met een rol in het managementteam. In 1996 kwam ze binnen bij de gemeente Amstelveen als hoofd Burgerzaken. 'Daar heb ik alles rondom verbetering en organisatie van de dienstverlening opgepakt en ontwikkelde ik het perspectief om een hogere managementfunctie te vervullen.' Die ambitie kon ze invullen bij de gemeente Leiderdorp, als adjunct-gemeentesecretaris. 'Vanuit die functie krijg je heel snel in de breedte te maken met alles wat een gemeente aangaat. Dat was de opstap voor mij.' Hierna werkte ze 7,5 jaar als gemeentesecretaris bij de gemeente Wormerland en als directeur bij OVER-gemeente, een ambtelijk gefuseerde werkorganisatie van de gemeente Oostzaan en Wormerland. En sinds een jaar werkt ze nu als directeur bij de gemeente Schiedam. 'Die stap van Wormerland naar Schiedam was voor mij eigenlijk een demotie; ik was niet meer de eindbaas, maar deed een stapje terug. Dat is een heel bewuste keuze geweest. Het leek mij interessant om vanuit iets meer afstand en rust naar de organisatie te kunnen kijken: wat gebeurt er nou, hoe pakt dat uit en hoe kan ik daarin sturen vanuit mijn eigen ervaring?'



**'IK VIND DAT JE DE REGIE OVER JE EIGEN
LOOPBAAN MOET WILLEN HEBBEN.'**

Beoordeling op kwaliteiten in plaats van op opleiding

‘Vroeger was het: je bent je werk’, vertelt Marlies. ‘Wat aan het veranderen is, is dat je niet meer je werk bent, maar dat je een aantal talenten hebt die op vele vlakken inzetbaar zijn.’ Marlies denkt dat mensen in de toekomst op hun kwaliteiten beoordeeld zullen worden, in plaats van op hun opleiding. Ze vermoedt ook dat zij daardoor makkelijker in verschillende bedrijfstakken of sectoren terecht kunnen komen. ‘Volgens mij hebben mensen dan niet meer één baan, maar doen ze verschillende dingen die ze leuk vinden en die passen in hun ontwikkeling.’

Functieveranderingen door participatie

Door de toenemende burgerparticipatie voorziet Marlies functieveranderingen. ‘Als je participatie echt serieus neemt, moet je jezelf afvragen wat voor type medewerkers je nodig hebt in je organisatie.’ Marlies legt uit dat als er mensen ‘van buiten’ zijn met veel kennis van zaken, het wellicht niet meer nodig is om een bepaald type beleidsmedewerker in huis te hebben. ‘Dat vraagt meer om medewerkers die de kennis kunnen ophalen en daaraan een bestuurlijke vertaling kunnen geven. Daarvoor zijn dan heel andere vaardigheden vereist.’

Mobiliteit stimuleren

‘Organisaties moeten meer en meer inspelen op maatschappelijke veranderingen, zo ook de gemeente Schiedam’, vertelt Marlies. In Schiedam wordt volop geëxperimenteerd en nagedacht over wat die veranderingen betekenen voor de inrichting van de gemeente. De organisatie wil stimuleren dat medewerkers mobieler worden, ondernemerschap gaan tonen, meer de regie nemen over hun loopbaan, hun kwaliteiten kennen en daar ook voor uit durven komen. ‘We willen ervoor zorgen dat mensen steeds meer uitvliegen en binnenkomen.’

De organisatie wil onder meer leren wat er allemaal komt kijken bij functieloos werken. ‘Zonder vaste functieomschrijvingen is een organisatie flexibeler, maar dan moet je wel goed kijken naar de talenten van de mensen.’ Schiedam is daarom een leergang ‘talentgericht organiseren’ gestart. ‘We hebben medewerkers gezocht die we één dag in de week uit hun eigenlijke werk halen. Ze krijgen de tijd om gedurende die dag te onderzoeken wat ze interessant vinden en wat hun kwaliteiten zijn. Vervolgens zoeken we naar wat op dit moment actueel en nodig is en of we hen kunnen inzetten.’

Tips van Marlies om in beweging te komen of blijven: ‘Zorg dat je blijft en dat je je af en toe laat uitdagen.’ Ze vervolgt: ‘Heb je interesse in ander werk? Er zijn zoveel mogelijkheden om ergens eens een keer stage te lopen of ergens een keer te kijken. Ga het gewoon doen. Daar leer je echt het meeste van: dan weet je meteen of iets wel of niet werkt en bij je past.’

STAND VAN ZAKEN MOBILITEIT

DEEL 1

In dit deel geven we een beeld van de mobiliteit van medewerkers in het openbaar bestuur en de onderliggende sectoren (Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen¹). Voor elke sector beschrijven we allereerst de feitelijke situatie rondom mobiliteit en vervolgens de conclusies. We maken onderscheid tussen externe mobiliteit, interne mobiliteit en niet-mobiele medewerkers. Hieronder staat een korte definitie van deze begrippen.

Externe mobiliteit

Externe mobiliteit is hier gedefinieerd als het uit dienst treden bij de werkgever in het jaar van onderzoek. In hoeverre sprake is van externe mobiliteit, is afgeleid uit ABP-gegevensbestanden waarin elke werkgever een unieke ABP-orgaancode heeft. Wanneer een werknemer geregistreerd staat bij een andere werkgever dan het jaar ervoor, wordt dit beschouwd als externe mobiliteit. Hierop vindt vooraf een correctie plaats voor administratieve overgangen (bijvoorbeeld organisatie-onderdelen die van het ene naar het andere departement worden verplaatst).

We onderscheiden vier vormen van externe mobiliteit: vrijwillig externe mobiliteit, verplicht externe mobiliteit, medewerkers die met pensioen gaan en medewerkers die arbeidsongeschikt raken. Overledenen blijven in dit onderzoek buiten beschouwing².

Interne mobiliteit

Intern mobiele medewerkers zijn medewerkers die in dienst blijven van dezelfde werkgever, maar vrijwillig of verplicht van functie zijn veranderd in het jaar van onderzoek³. Interne mobiliteit betreft een positieverandering van medewerkers bij de huidige werkgever. Interne mobiliteit wordt vastgesteld op basis van de POMO vraag 'Bent u in <jaar> bij uw werkgever van functie veranderd?'⁴.

¹ De sector Rechterlijke Macht behoort eveneens tot het openbaar bestuur; in deze rapportage worden hierover geen cijfers gepresenteerd.

² Dit betreft in 2013 naar schatting 0,003 procent van de medewerkers in het openbaar bestuur (bron: ABP).

³ De gepresenteerde mobiliteitscijfers in deel 1 zijn afkomstig uit het POMO-onderzoek. Hierin is interne mobiliteit gedefinieerd als een positieverandering van een medewerker binnen de eigen organisatie. De mobiliteitscijfers wijken af van de cijfers zoals die uit de administraties van de individuele organisaties blijken en worden gerapporteerd in de HR-monitoren van AenO-fondsen. De verklaring hiervoor is dat in de administratie van individuele organisaties vaak de formele mobiliteit is opgenomen: medewerkers die formeel c.q. op papier van functie of van afdeling zijn veranderd. De cijfers in deze rapportage zijn gebaseerd op eigen opgave van medewerkers. Zo kunnen medewerkers ook van functie of mogelijk afdeling zijn veranderd terwijl dit niet 'officieel' door een organisatie is aangemerkt als interne mobiliteit. Een voorbeeld is dat een medewerker andere taken is gaan doen, of in een ander projectteam is gaan werken, terwijl op papier de functiebenaming niet is gewijzigd.

⁴ Deze definitie wijkt af van wat gebruikelijk is binnen het Rijk. Externe mobiliteit wordt daar gezien als een positieverandering buiten de sector. Interne mobiliteit is een positieverandering binnen de sector. In dit rapport gaan we daarentegen uit van de werkgever als eenheid, volgens de orgaancode van ABP.

Niet-mobiele medewerkers

Niet-mobiele medewerkers zijn in het jaar van onderzoek noch van werkgever, noch van functie veranderd.

Binnen de niet-mobiele medewerkers onderscheiden we twee groepen medewerkers: medewerkers met en medewerkers zonder discrepanties. Er is sprake van discrepanties wanneer de feitelijke werksituatie niet overeenkomt met de gewenste werksituatie van de medewerker.⁵ Een andere term hiervoor is 'match'; er is wel of geen goede match tussen de medewerker en het huidige werk.

Voor 2013 zijn de discrepanties bepaald aan de hand van veertien gevalideerde vragen naar werkbeleving die zijn opgenomen in het POMO. Het betreft hier stellingen zoals: hoe tevreden of ontevreden bent u over de inhoud van het werk, de samenwerking met collega's, de mate van zelfstandigheid?⁶ Voor elke medewerker zijn de antwoorden op deze stellingen opgeteld. Vervolgens hebben we het kwart van de medewerkers met de laagste score toegeedeeld aan de groep medewerkers met discrepanties.

De eerdere benadering voor 2011 werd bekritiseerd omdat slechts één vraag werd gebruikt. De discrepanties werden bepaald aan de hand van de POMO-vraag 'Hoe tevreden bent u met uw baan alles bijeengenomen?'. Wanneer medewerkers tevreden noch ontevreden, ontevreden, of zeer ontevreden antwoordden, werden zij toebedeeld aan de groep medewerkers met discrepanties.

Om die reden is de aanpak gewijzigd voor 2013. Hoewel de gebruikte methodiek verschilt, is de verhouding medewerkers met en zonder discrepanties vergelijkbaar tussen 2013 en 2011. Desalniettemin blijft een vergelijking tussen beide meetmomenten indicatief voor discrepanties.

Zowel voor medewerkers met discrepanties als medewerkers zonder discrepanties maken we in het onderzoek vervolgens een onderscheid naar medewerkers die wel een andere baan zoeken en medewerkers die geen andere baan zoeken⁷.

⁵ Dit onderscheid is gebaseerd op onderzoek van het SCP 'Arbeidsmobiliteit in goede banen' - Dagevos J. & Gesthuizen M. (2005). NB De term vastzitter is in dit rapport vervangen door vastloper.

⁶ Zie bijlage 2 voor een overzicht van de veertien gevalideerde vragen naar werkbeleving.

⁷ Dit onderscheid is gebaseerd op onderzoek van het SCP 'Arbeidsmobiliteit in goede banen' - Dagevos J. & Gesthuizen M. (2005). NB De term vastzitter is in dit rapport vervangen door vastloper.

Hierdoor ontstaan vier groepen medewerkers:

1. geen discrepanties, zoekt geen andere baan (zogenaamde gecommitteerden);
2. geen discrepanties, zoekt wel een andere baan (goudzoekers);
3. wel discrepanties, zoekt geen andere baan (vastlopers);
4. wel discrepanties, zoekt wel een andere baan (verbetering zoekenden).

De indeling in deze groepen heeft betrekking op de situatie van medewerkers in 2011 respectievelijk 2013. Het geeft daarmee geen informatie over de mobiliteit van medewerkers over een langere periode. We presenteren daarom aan het einde van deel 1 gegevens over de mobiliteit in een periode van vijf jaar.

Perceenteerbasis

De omvang van de verschillende vormen van mobiliteit is steeds berekend ten opzichte van het totaal aantal medewerkers dat aan het begin van het onderzoeksjaar in dienst was van een organisatie in het openbaar bestuur of de betreffende sector. Bijvoorbeeld; als in een sector 1.000 medewerkers werkzaam zijn en 40 daarvan zijn extern mobiel, dan bedraagt de externe mobiliteit vier procent. Zijn er van de 40 medewerkers tien met pensioen gegaan, dan bedraagt het percentage medewerkers met pensioen één procent. Zijn er daarnaast 80 medewerkers intern van functie veranderd, dan bedraagt de interne mobiliteit acht procent. Het voordeel hiervan is dat de omvang van alle groepen onderling vergelijkbaar is en optelt tot honderd procent.

Dit is ook gebruikt bij de schematische weergave van de uitkomsten. Voor elke sector in het openbaar bestuur in zijn geheel worden alle cijfers samengevat in één ‘boom’ waarin de totale groep medewerkers steeds wordt gesplitst in kleinere groepen. De procentuele omvang van de lager liggende groepen telt dan op tot de omvang van de groep erboven. Bedraagt de externe mobiliteit bijvoorbeeld vier procent, dan is de optelling van de verschillende vormen van externe mobiliteit in de weergave eveneens vier procent (verschillen door afronding daargelaten).

Voor het gehele openbaar bestuur, het Rijk en de gemeenten wordt de omvang van de mobiliteitsgroepen met één decimaal weergegeven in de rapportage. Voor het openbaar bestuur zijn de verschillen in cijfers tussen 2013 en 2011 getoetst op significantie en beschrijven we alleen verschillen als deze significant zijn. Voor het Rijk en de gemeenten benoemen we verschillen vanaf 0,2 procent.

De cijfers van de provincies en waterschappen worden zonder decimaal weergegeven vanwege de kleine steekproefbasis. Bovendien wordt in die sectoren geen vergelijking gemaakt

met 2011. De steekproefbasis van het POMO is te smal om hierover betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

Vergelijking met andere sectoren

De mobiliteitscijfers van het openbaar bestuur worden vergeleken met de cijfers van de andere taakvelden binnen de overheid, namelijk onderwijs (primair onderwijs, voortgezet onderwijs, HBO, WO, UMC) en veiligheid (politie en defensie). Ook maken we een vergelijking met de markt (private sector) voor zover het medewerkers van organisaties met meer dan 500 medewerkers betreft. Hierbij is geen correctie gemaakt voor gemiddelde omvang van de organisatie of andere kenmerken.

De sectoren Rijk, gemeenten, waterschappen en provincies worden onderling vergeleken. Ook hier is geen correctie gemaakt voor gemiddelde omvang van de organisatie of andere kenmerken.

Kenmerken van de mobiliteitsgroepen

Om beter zicht te krijgen op de kenmerken van de verschillende mobiliteitsgroepen, vergelijken we hen met het (gehele) zittend personeel van het openbaar bestuur. De verschillen met het zittend personeel zijn in de tekst beschreven, indien voor een kenmerk meer dan vijf procentpunten verschil is waargenomen. Hier zijn geen decimalen gebruikt. Door afrondingen kan het voorkomen dat het totaal niet optelt tot honderd procent.

ANITA VERWOEST

Gemeente Den Haag

Anita Verwoest is al 24 jaar werkzaam bij de gemeente Den Haag. Ze begon ooit bij Projectmanagement, waarna ze kwam te werken bij de afdeling Communicatie. Binnen die afdeling begeleidde ze als communicatieadviseur verschillende stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten. Ook organiseerde ze congressen en vastgoedbeurzen. Totdat ze een burn-out kreeg en daardoor een half jaar thuis kwam te zitten.

Overstap naar een andere functie

‘Ik voelde mij te zwaar belast. Ik vond het een ontzettend leuke job, maar vond het ook iets teveel werk voor drie dagen. Als ik het opnieuw moest doen, zou ik veel eerder mijn grenzen aangeven.’ Bij terugkomst werd de functie anders ingericht en was voor Anita de tijd gekomen om op zoek te gaan naar een nieuwe uitdaging. ‘Die vond ik in de tijdelijke functie van projectleider Woonpromotie bij de afdeling Wonen. Het is nu mijn taak om ‘het wonen in Den Haag’ te promoten, vooral voor starters en young professionals. Omdat het een tijdelijke functie betreft, kijk ik nu uit naar iets anders.’

Het was voor Anita niet moeilijk om de switch te maken naar de functie van projectleider Woonpromotie. De burn-out hielp haar om haar perspectief bij te stellen. ‘Omdat ik vanaf een afstand naar dingen keek, in plaats vanuit de hectiek, kreeg ik een beter beeld van wat ik echt wilde.’ Wel vond ze het lastig om los te laten wat ze al jaren deed, waar ze goed in was, wat ze kende. ‘Dit beheers ik, gaat iets anders dan ook wel goed? Het was een beetje eng, maar vooral erg leuk en uitdagend! Ik zou het iedereen aanraden om van tijd tot tijd van werk en omgeving te veranderen.’

Anita’s afdelingshoofd denkt actief mee over de mogelijkheden die er voor haar zijn. En in het algemeen bespreken leidinggevenden met medewerkers in periodieke gesprekken: bevalt het je nog, wat heb je nodig, zou je een keer een ander onderwerp of project willen oppakken? ‘Daar zijn ze wel mee bezig en dat vind ik heel goed.’

Coachingstraject

Bij haar zoektocht naar ander werk kijkt Anita goed naar wat echt bij haar past. Ze heeft een coachingstraject achter de rug, waarbij in kaart is gebracht wat haar talenten, en wat haar



‘ALS MENSEN DOEN WAT ZE LEUK VINDEN,
PRESTEREN ZE OOK VEEL BETER.’

valkuilen zijn. ‘Vaak herken je dat wel. Dingen vallen op hun plaats. Ik houd van afwisseling, een beetje hectiek, naar buiten gaan, netwerken, mensen met elkaar verbinden. De training heeft mij inzicht, bevestiging én het duwtje gegeven om actief om me heen te kijken.’

Een belangrijke eye-opener voor Anita was ook om te leren accepteren dat je niet overal goed in hoeft te zijn. ‘Soms ben je heel erg bezig om ergens goed in te worden waar je niet goed in bent, terwijl je gewoon zou moeten accepteren dat het is zoals het is. Richt je juist op dat waar je wel goed in bent! Voorheen wilde ik, perfectionistisch als ik was, in alles goed zijn. Maar dat lukt gewoon niet en dat is ook helemaal niet erg.’

Ontwikkelen en profileren

Anita is actief en bewust bezig om zichzelf te ontwikkelen en te profileren op de arbeidsmarkt. Ze volgt opleidingen en cursussen. Zo heeft ze een opleiding gedaan voor senior marketing- en communicatieadviseur en volgde ze een leergang ‘Christelijke politiek’. Als ze iets wilt bereiken en er is training voor nodig, dan gaat ze ervoor. Ze onderhoudt haar LinkedIn-netwerk en doet ook via dit medium onderzoek naar interessante vacatures: ‘Wat willen ze? Wat vragen ze? Wie werken er bij dat bedrijf? Ken ik misschien iemand via via en kan ik geïntroduceerd worden?’

Soms ervaart Anita het als lastig om te solliciteren bij een organisatie met een andere discipline, vooral als je niet precies de gevraagde ervaring hebt of de juiste mensen kent. ‘Ik vind dat juist iemand met een andere blik een goede bijdrage zou kunnen leveren. Je kunt sec kijken naar opleiding en ervaring, maar je kunt ook zoeken naar een bepaalde persoonlijkheid. Ik zou het goed vinden als zowel een afdeling Personeelszaken de eerste globale selectie doet alsook iemand van de afdeling zelf. Die mensen kijken vaak toch iets verder en weten precies wat en wie ze zoeken.’

Trends op het gebied van arbeidsmobiliteit

Als het gaat om trends of veranderingen in arbeidsmobiliteit, zegt Anita dat de dienst waar zij werkt een grote reorganisatie achter de rug heeft. Daarbij werd voor een derde van de medewerkers de functie overbodig verklaard. Van de mensen die er nog wel werken, merkt Anita op dat talentvolle jongeren sneller geneigd zijn om een andere baan te zoeken dan de ietwat oudere collega’s. ‘Je ziet toch dat die laatste groep vaak langer aanblijft, vooral omdat er natuurlijk niet veel banen voor het oprapen liggen.’ Anita vervolgt: ‘Ook is het minder vanzelfsprekend dan vroeger om zo lang te blijven bij dezelfde werkgever. Vroeger kon niemand je wat maken. Nu wordt er veel scherper gelet op wat je presteert. Er wordt nu echt getoetst of

je je werk goed en volgens de afspraken doet. Overigens vind ik dat een goede ontwikkeling. Je moet natuurlijk met name beoordeeld worden op je prestaties.’

Tips

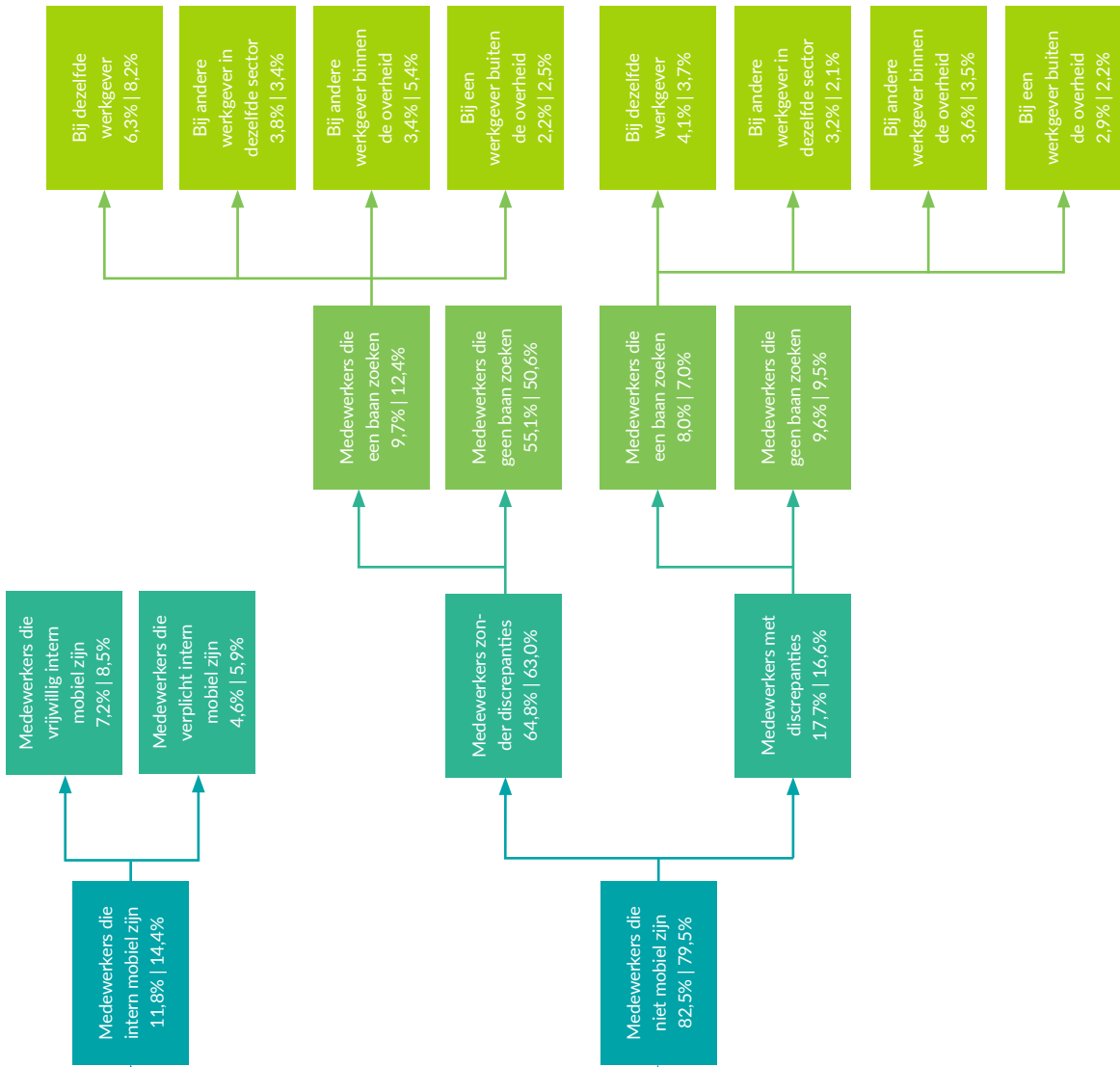
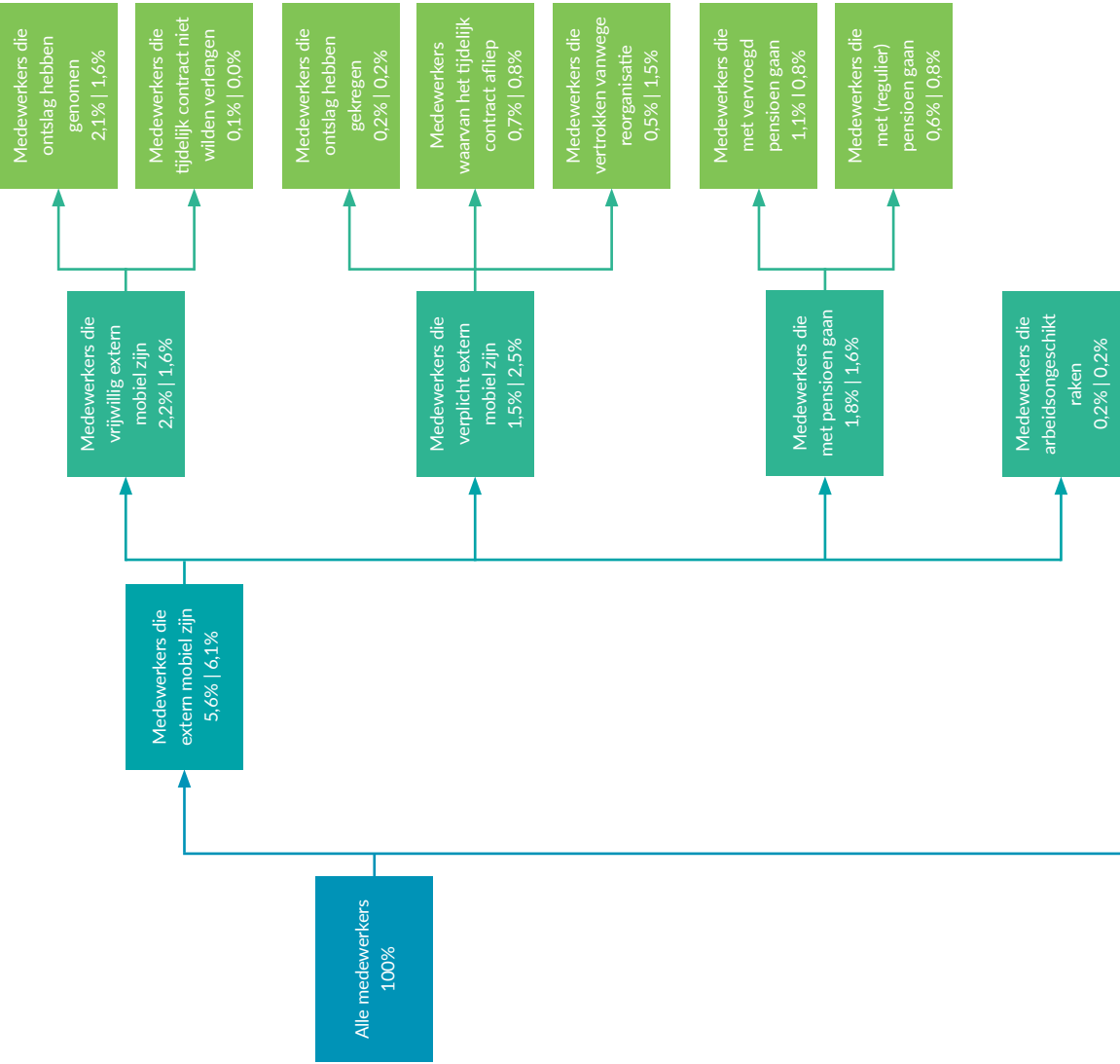
Terugkijkend op haar loopbaan tot nu toe heeft Anita een aantal waardevolle lessen geleerd. Lessen of tips die ze graag wil meegeven:

Als je ziet dat je goed bent in bepaalde werkzaamheden, dat je die leuk vindt en dat er behoefte aan bestaat in of buiten de organisatie: trek de stoute schoenen aan en kaart het aan bij je leidinggevende. Want als je niets zegt, is de kans groot dat er niets gebeurt. ‘Ik was communicatieadviseur en werkte vooral aan grote gebiedsontwikkelingen. Door de crisis kwam er veel meer behoefte aan lobby en public affairs, vooral om investeerders aan te trekken. Omdat ik ook al beurzen en congressen organiseerde, groeide die functie als vanzelf om mij heen. Op papier bestond de baan nog niet. Ik heb vervolgens in overleg met mijn leidinggevende een voorstel gemaakt voor een nieuw functieprofiel. Mijn toenmalige directeur was het ermee eens. Ik heb in feite voor mezelf een nieuwe functie gecreëerd die op dat moment goed bij me paste.’

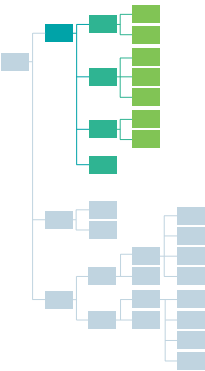
Laat zien wat je doet. ‘Soms vond ik het jammer dat ik geen schouderklopje kreeg, vooral omdat ik heel hard werkte. Voor een deel was dat mijn eigen schuld, ik liet te weinig zien wat ik allemaal deed’. Bespreek wat je doet. Blijf niet te veel op een eiland. Betrek je collega’s erbij, zodat zij ook kunnen bijdragen, waardoor je uiteindelijk samen een beter product maakt. ‘Ik vind het een taak voor leidinggevendenden om oog te hebben voor mensen die niet zo op de voorgrond treden, om hen erbij te betrekken en hen te enthousiasmeren.’

Leidinggevendenden moeten zicht hebben op de talenten van hun medewerkers. ‘Mensen moeten op de juiste plek zitten, op hun bestemming komen. Doen waar ze voor geroepen zijn, waar ze voor gemaakt zijn. Als mensen doen wat ze leuk vinden, presteren ze ook veel beter. Zo snijdt het mes aan twee kanten!’

HOOFDSTUK 1
MOBILITEIT IN HET OPENBAAR BESTUUR



1.1 EXTERNE MOBILITEIT IN HET OPENBAAR BESTUUR

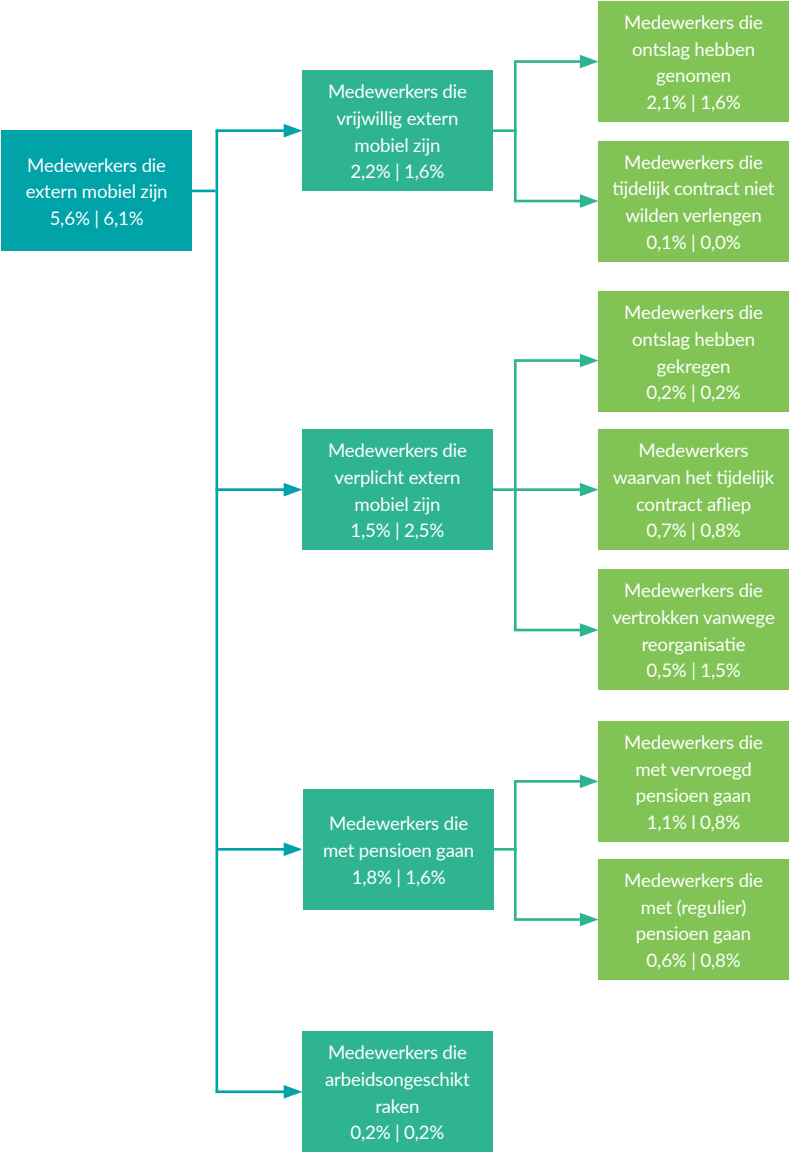


De totale externe mobiliteit binnen het openbaar bestuur bedraagt in 2013 ruim zes procent (6,1%). Ten opzichte van 2011 is de totale externe mobiliteit licht gestegen: van 5,6 naar 6,1 procent. De totale externe mobiliteit binnen het openbaar bestuur is hoger dan binnen het taakveld veiligheid (5,3%) en de markt (5,5%) en lager dan in het onderwijs (8,4%).

De lichte stijging van de totale externe mobiliteit wordt veroorzaakt door de hogere verplichte externe mobiliteit (van 1,5% naar 2,5%); de daling van de vrijwillige externe mobiliteit (van 2,2% naar 1,6%) wordt hierdoor gecompenseerd.

Voor zestig procent van de medewerkers die verplicht extern mobiel is, is de aanleiding een reorganisatie bij de organisatie waar men werkzaam was. Dit is hoger dan in 2011 toen 33 procent van de medewerkers door een reorganisatie extern mobiel werd. Bij een derde (32%) gaat het om medewerkers van wie het tijdelijke contract niet werd verlengd en in de overige gevallen (8%) gaat het om ontslag. In vergelijking met 2011 is het aandeel ontslagen medewerkers en tijdelijke contracten dat niet werden verlengd in 2013 gedaald (respectievelijk 13% en 47%).

Het aandeel medewerkers dat met regulier pensioen is gegaan, is licht gestegen (van 0,6% naar 0,8%). Het aandeel medewerkers dat met vervroegd pensioen is gegaan, is juist afgenomen (van 1,1% naar 0,8%). De stroom naar arbeidsongeschiktheid blijft in 2013 laag (0,2%). Hier is geen verschil met 2011 geconstateerd.



In figuur 1.1 tonen we de verdeling naar geslacht, opleiding⁸, leeftijd, dienstjaren en dienstverband van vrijwillig en verplicht extern mobiele medewerkers.

In vergelijking met de zittende medewerkers zijn de medewerkers die vrijwillig uitstromen relatief jong (jonger dan 35 jaar: 35% t.o.v. 15%), hebben zij relatief weinig dienstjaren (vijf jaar of korter: 48% t.o.v. 23%) en zijn zij hoog opgeleid (HBO/WO: 78% t.o.v. 57%). Het betreft bovendien wat vaker vrouwen (52% t.o.v. 45%).

Hoewel het merendeel van de vrijwillig extern mobiel medewerkers een vast contract heeft (84%), hebben zij aanzienlijk vaker een tijdelijk contract dan de zittende medewerkers (16% t.o.v. 1%).

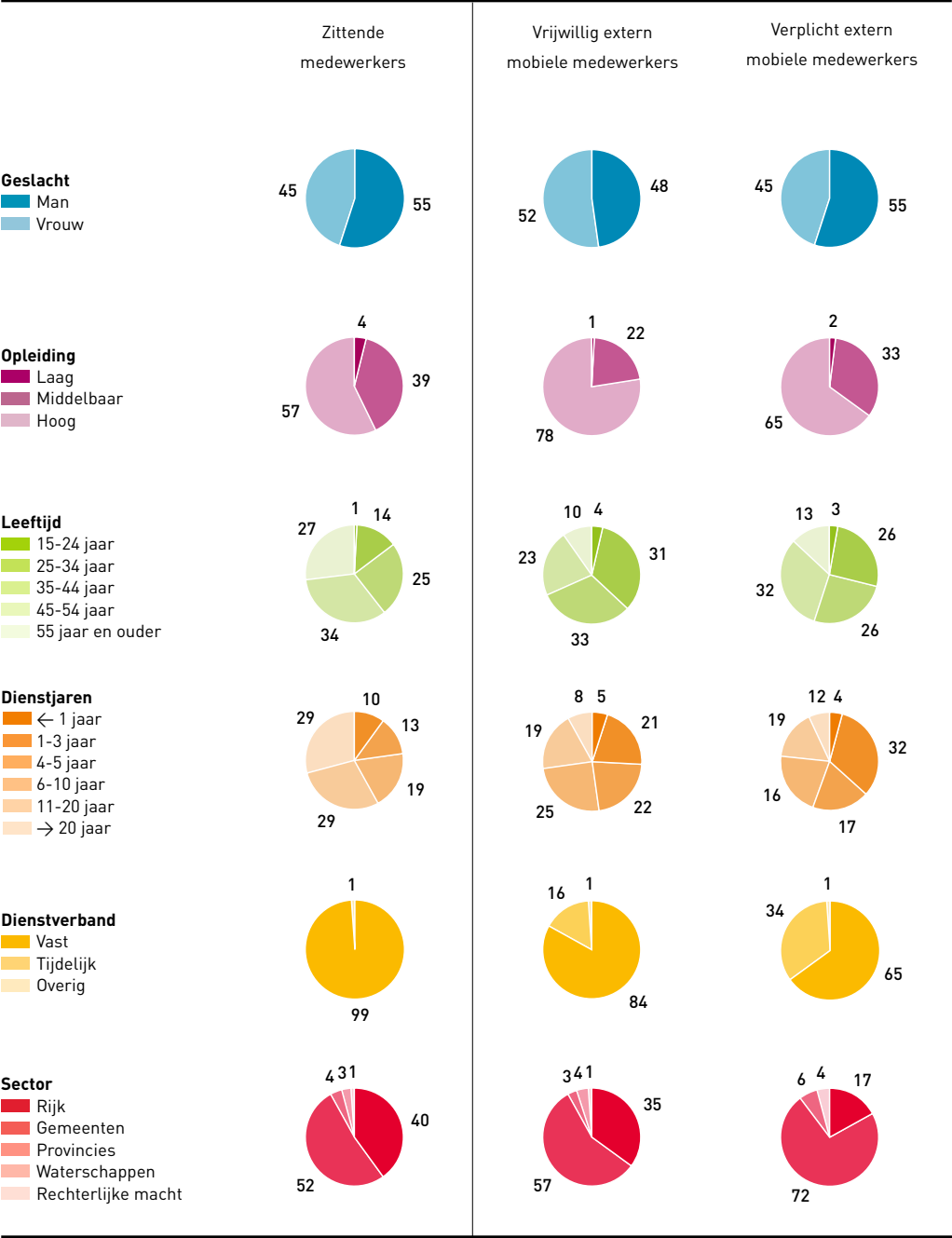
De groep medewerkers die verplicht is vertrokken door een reorganisatie heeft in vergelijking met zittende medewerkers vaker een HBO/WO-opleiding (65% t.o.v. 57%). Ze zijn minder vaak te vinden in de leeftijdscategorie 55 jaar en ouder (13% t.o.v. 27%) en hebben dan ook minder vaak meer dan twintig dienstjaren achter de rug (12% t.o.v. 29%). Daarentegen hebben ze vaker één tot drie dienstjaren (32% t.o.v. 10%) bij een werkgever gewerkt dan zittende medewerkers.

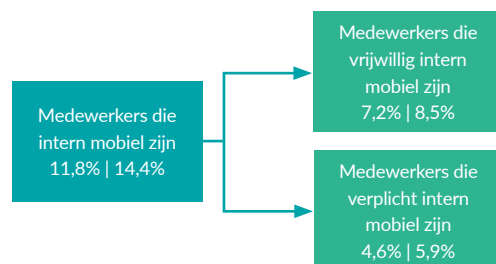
Medewerkers wiens tijdelijke contract niet werd verlengd, zijn in vergelijking met zittende medewerkers relatief jong (jonger dan 35 jaar: 54% t.o.v. 15%), hebben een hoge opleiding (HBO/WO: 70% t.o.v. 57%) en zijn kort in dienst (vijf jaar of korter: 94% t.o.v. 23%).

Verplicht externe mobiliteit door reorganisaties komt relatief vaker voor bij de gemeenten en minder vaak bij het Rijk. Verplicht externe mobiliteit door ontslag komt relatief vaker voor bij de gemeenten dan bij de overige sectoren binnen het openbaar bestuur.

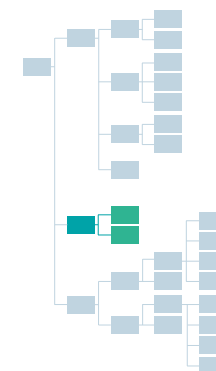
⁸ Zie bijlage 3 voor uitleg van de gehanteerde begrippen bij opleidingsniveau (laag, middelbaar, hoog).

Figuur 1.1 Profiel VRIJWILLIG en VERPLICHT extern mobiele medewerkers





1.2 INTERNE MOBILITEIT BINNEN HET OPENBAAR BESTUUR



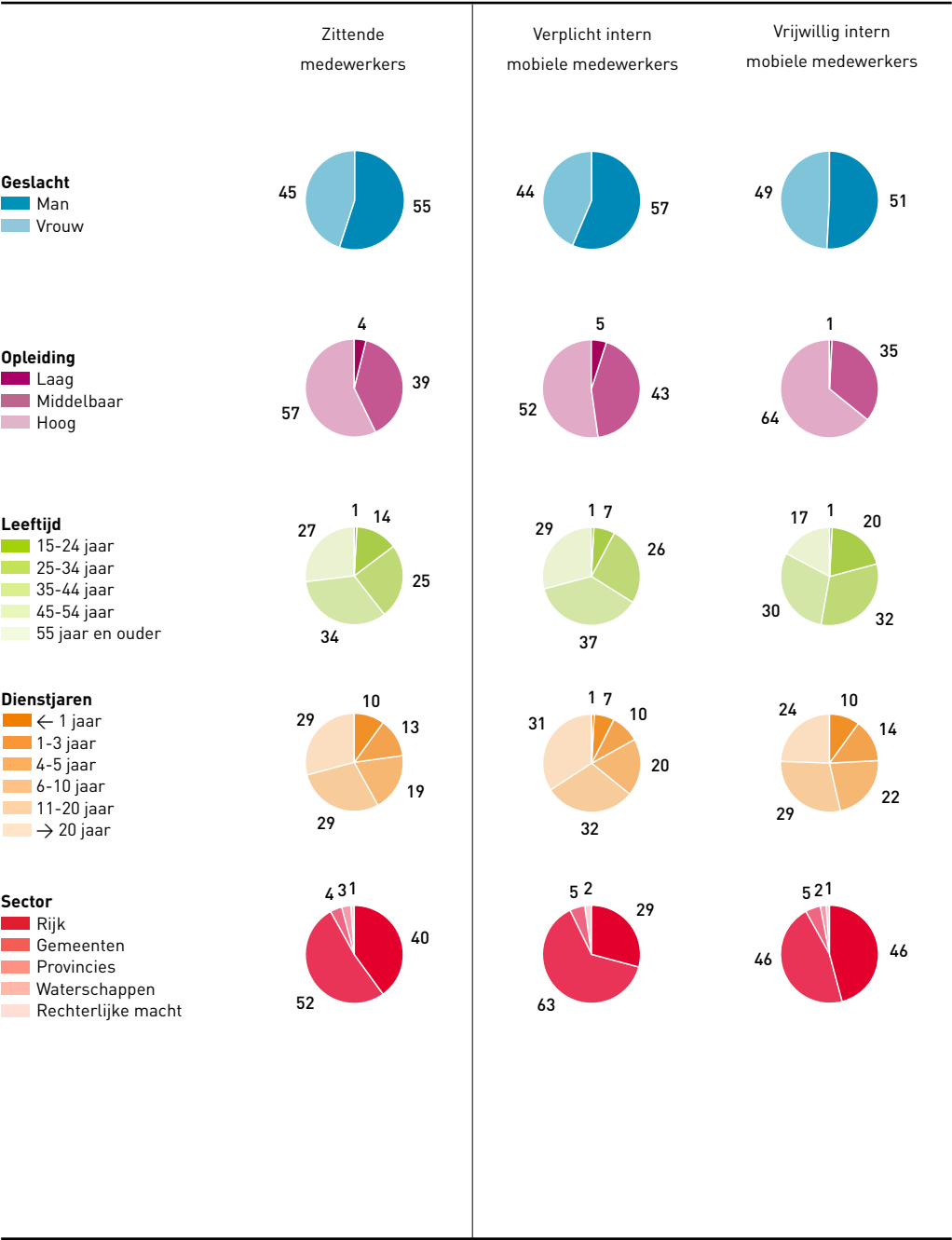
De interne mobiliteit binnen het openbaar bestuur is gestegen (van 11,8% naar 14,4%). Ten opzichte van de markt (10,1%) en het onderwijs (7,0%) is de interne mobiliteit binnen het openbaar bestuur relatief hoog. Binnen het taakveld veiligheid ligt de interne mobiliteit op 21,0 procent. Een verklaring hiervoor kan mogelijk gevonden worden in de grote reorganisaties binnen dit taakveld.

Vrijwillig interne mobiliteit komt het meest voor (8,5%). Deze vorm van mobiliteit is in 2013 gestegen ten opzichte van 2011 (7,2%). Door vrijwillige interne mobiliteit is er doorgaans sprake van een lichte verbetering ten opzichte van de eerdere functie (49%) of is de functie van vergelijkbaar niveau (36%).

Ook de verplicht interne mobiliteit is in 2013 in het openbaar bestuur toegenomen (van 4,6% naar 5,9%). Het gaat doorgaans om een vergelijkbare functie (53%) en in een kwart van de gevallen (26%) om een lichte verbetering ten opzichte van de vorige functie.

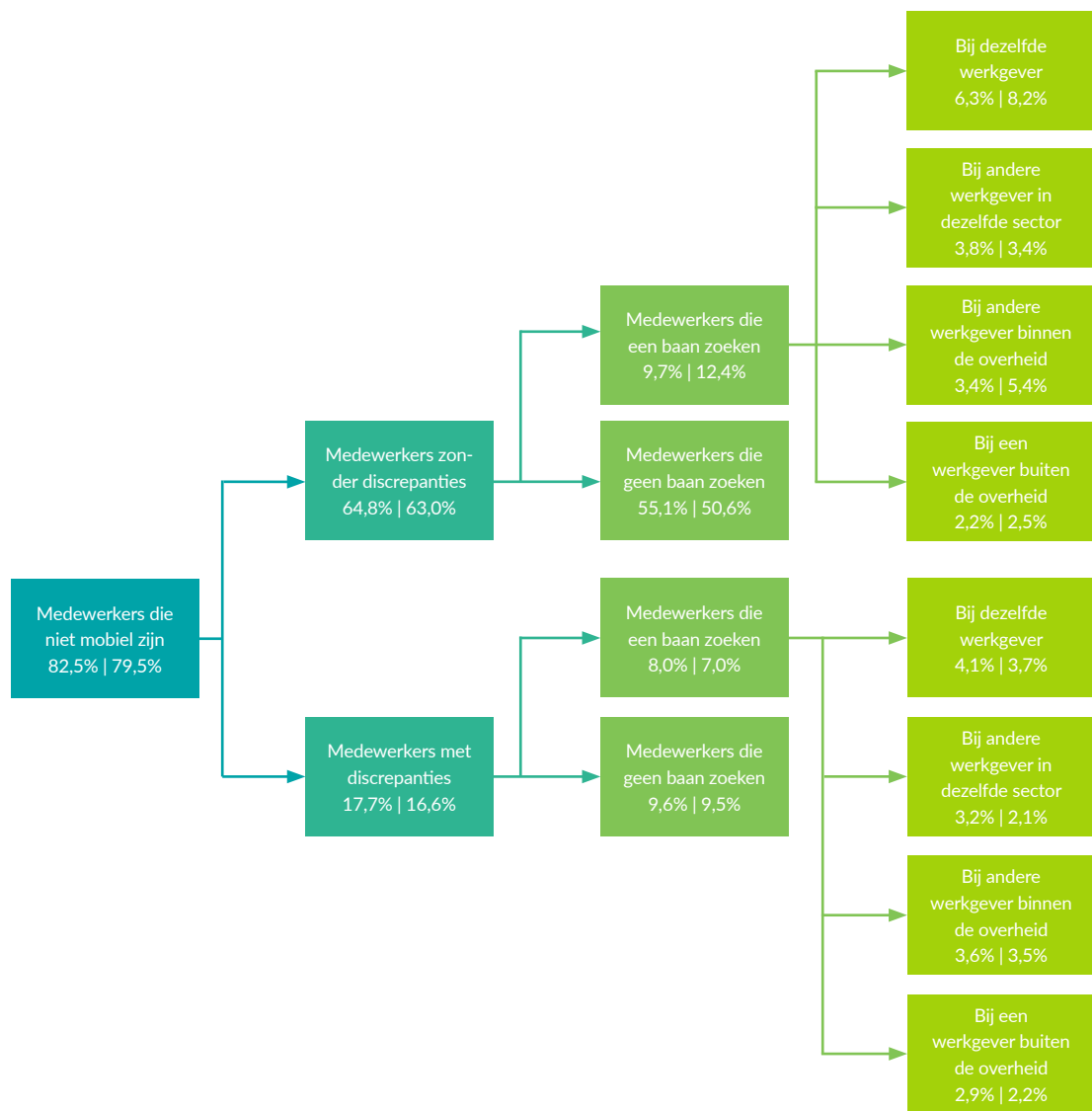
Medewerkers die vrijwillig intern mobiel zijn, zijn doorgaans hoger opgeleid (HBO/WO: 64% t.o.v. 57%) en qua leeftijd wat jonger dan de zittende medewerkers (jonger dan 35 jaar: 21% t.o.v. 15%). Bij het aantal dienstjaren is er geen verschil gevonden tussen vrijwillig intern mobiele medewerkers en de zittende medewerkers.

Figuur 1.2 Profiel VRIJWILLIG en VERPLICHT intern mobiele medewerkers

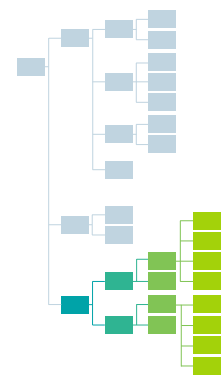


De medewerkers die verplicht intern mobiel zijn, zijn in vergelijking met de zittende medewerkers lager opgeleid (MBO of lager: 48% t.o.v. 43%). Het gaat om relatief weinig jongeren (jonger dan 35 jaar: 8% t.o.v. 15%).

Verplicht interne mobiliteit komt relatief vaker voor bij de gemeenten en minder vaak bij het Rijk.



1.3 NIET-MOBIELE MEDEWERKERS IN HET OPENBAAR BESTUUR



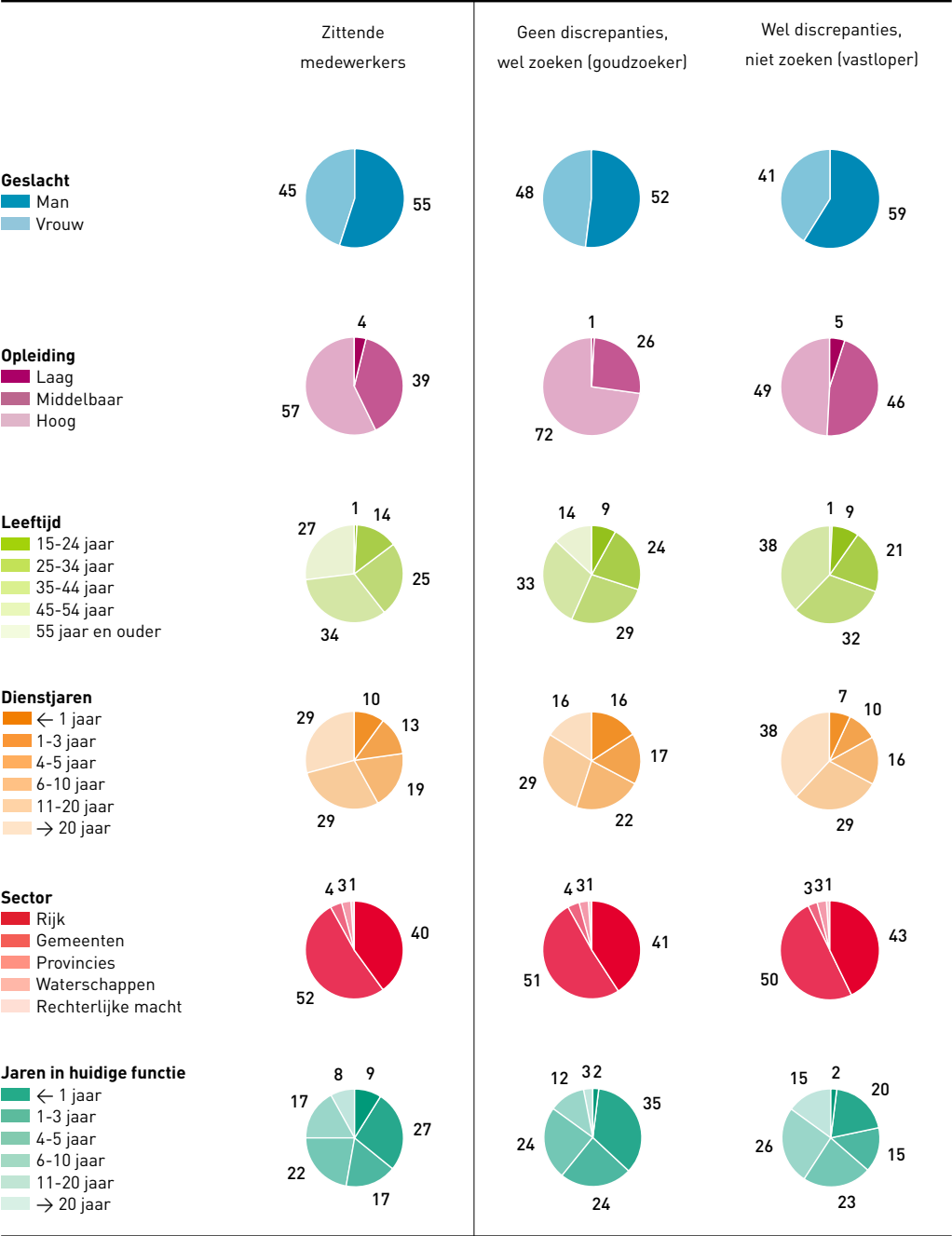
Hoewel het overgrote deel van de medewerkers in het openbaar bestuur niet mobiel is, is het percentage niet-mobiele medewerkers in 2013 wel gedaald (van 82,5% naar 79,5%). Deze afname wordt vooral veroorzaakt door de eerder genoemde toegenomen interne mobiliteit binnen het openbaar bestuur. Het aandeel niet-mobiele medewerkers is lager in het taakveld veiligheid (73,7%) en hoger binnen de markt (84,4%) en het taakveld onderwijs (84,6%).

Binnen de niet-mobiele medewerkers worden in 2013 wat minder vaak discrepanties ervaren dan in 2011 (daling van 17,7% naar 16,6%).

Het aandeel medewerkers dat geen discrepanties ervaart maar wel een andere baan zoekt (de goudzoeker) is toegenomen (van 9,7% naar 12,4%). Zij zoeken met name bij dezelfde werkgever of bij een andere werkgever binnen de overheid. Het gaat in vergelijking met zittende medewerkers om relatief jonge (24% jonger dan 35 jaar t.o.v. 15% jonger dan 35 jaar), hoog opgeleide medewerkers (72% HBO/WO t.o.v. 57% HBO/WO) met weinig dienstjaren (33% korter dan zes jaar t.o.v. 23% korter dan zes jaar).

Binnen de medewerkers met discrepanties is het aandeel vastlopers (medewerkers die wel discrepanties ervaren, maar geen andere baan zoeken) ongeveer gelijk gebleven (van 9,6% naar 9,5%). Het gaat hier om medewerkers die minder vaak hoog opgeleid zijn (HBO/WO: 49% t.o.v. 57%), vaak 55 jaar of ouder zijn (38% t.o.v. 27%), vaak meer dan twintig dienst-

Figuur 1.3 Profiel GOUDZOEKER en VASTLOPER



jaren erop hebben zitten (38% t.o.v. 29%) en meer dan vijf jaar in dezelfde functie werken (64% t.o.v. 47%).

1.4 CONCLUSIES

- In de uitkomsten valt een aantal zaken op:
- Het percentage vrijwillig externe mobiliteit is gedaald naar 1,6 procent. In onze optiek is dat onverminderd laag en zorgt dit in het openbaar bestuur nauwelijks voor vrijwillige uitstroom.
 - Het is ook opmerkelijk dat het percentage uitstroom vanwege pensionering niet toeneemt. Dit komt doordat het (inderdaad) stijgend aantal gepensioneerden wordt gecompenseerd door een daling van het aantal medewerkers met prepensioen. Ook hierdoor neemt de uitstroom in 2013 niet toe.
 - Het grootste deel van de externe mobiliteit komt in 2013 uit de verplicht externe mobiliteit.
 - Medewerkers die vrijwillig extern mobiel zijn, zijn met name jong en hoog opgeleid. Verplichte externe mobiliteit als gevolg van het niet verlengen van een tijdelijk contract vindt relatief ook vaker plaats bij jongeren. Zoals in de inleiding reeds geconstateerd, wordt de ontgroening hierdoor versterkt, of op zijn minst niet tegengegaan.
 - Bij de medewerkers die verplicht extern mobiel zijn lijkt, gelet op het profiel, sprake te zijn van toepassing van het cohortbeginsel.
 - Het is tegelijkertijd bemoedigend dat de interne mobiliteit toeneemt. Immers, interne mobiliteit is een uitingsvorm van het aanpassingsvermogen van medewerkers en organisaties.
 - Het aandeel vastlopers blijft iets minder dan tien procent bedragen. Dit betreft nog steeds een aanzienlijk deel van de medewerkers. Vastlopers hebben ook duidelijk andere kenmerken dan de andere groepen. De verschillen met de vrijwillig extern of intern mobiele medewerkers zijn groot. Vastlopers zijn relatief vaak ouder en laag of middelbaar opgeleid. Vrijwillig mobiele zijn relatief vaak jong en hoger opgeleid. De vraag is nu of vastlopen ook te voorkomen is. Hier gaan we in het volgende deel nader op in.

ANTJE JORDAN

Provincie Zuid-Holland

Zo'n tien jaar geleden begon rechtenstudent Antje Jordan als stagiaire bij de provincie Zuid-Holland. Ze schreef een scriptie over integriteit in het openbaar bestuur. Eenmaal op de werkvloer merkte Antje dat er klussen lagen die niemand oppakte. Ze toonde interesse en lef en binnen een half jaar had ze een vaste aanstelling. 'Dat is het leuke aan de provincie: als je initiatief toont, krijg je mooie klussen en kansen.'

Wisselen van baan

Na twee jaar oriënteren in meerdere ondersteunende functies werd Antje afdelingssecretaris van een beleidsafdeling. Dit werk deed ze vijf jaar, waarna ze weer iets anders, iets nieuws wilde. Ze werd twee keer voor een jaar gedetacheerd in een andere functie. Nu is ze weer terug op haar oude afdeling. 'Er is nog geen concrete baan, dus ik ben overal aan het helpen. Officieel ben ik nog steeds afdelingssecretaris, maar ik doe het werk van een projectleider.' Het liefst vindt ze werk waar ze drie of vier jaar kan blijven, zodat ze de diepte in kan gaan. Ook vindt ze het belangrijk om maatschappelijk toegevoegde waarde te hebben. 'Ik heb lang in de staf gezeten. Nu wil ik iets doen waar mensen 'buiten' direct iets van merken.'

Kennis verdwijnt

Antje merkt op dat steeds meer mensen met kennis bij de provincie weggaan. Ze gaan met pensioen of stappen over naar het bedrijfsleven. Ze ziet dat er steeds vaker externe know-how wordt ingehuurd. 'Ik vind dat problematisch, omdat de overheid daardoor niet goed regie houdt op eigen doelen.' Antje pleit er niet voor dat iedere kleine gemeente allerlei specialisten in huis zou moeten hebben, maar ze vindt wel dat specialistische kennis binnen de overheid als totaal aanwezig zou moeten zijn.

Vergrijzing en ontgroening

'Wij vergrijzen in rap tempo. De gemiddelde leeftijd bij de provincie is nu inmiddels bijna 50.' Antje ziet steeds minder jongeren aan het werk. Door de vacaturestops neemt de provincie nauwelijks meer iemand aan. Als er al geworven wordt, gaat het vaak om intern moeilijk vervulbare functies. 'Daarvoor moet je een aantal jaren werkervaring hebben, en dan krijg je ook geen jongeren.'



**'ALS JE INITIATIEF TOONT,
KRIJG JE MOOIE KLUSSEN EN KANSEN.'**

Persoonlijke ervaringen met arbeidsmobiliteit

Antje zegt het belangrijk te vinden voor verschillende opdrachtgevers te werken om zo brede ervaring op te doen. Binnen de provincie kan dat vrij makkelijk. De provincie is groot en de afdelingen verschillen enorm van elkaar: andere taken, andere leiding, andere cultuur. De provincie stimuleert interne arbeidsmobiliteit.

Antje ziet dat mensen het steeds makkelijker vinden om voor een half jaar of een jaar een klus te doen. ‘Ik vind het goed dat mensen tussen afdelingen en directies heen en weer bewegen, elkaar helpen en er geen hoge schotten meer tussen de afdelingen bestaan.’ Waar volgens haar meer aandacht voor moet komen, is de opdrachtverstrekking. ‘Die mag duidelijker, zodat mensen sneller effectief aan het werk kunnen.’

Een ander aandachtspunt ziet Antje bij teamontwikkeling. ‘Als je tijdelijk ergens zit, is het lastig om je te hechten aan het team of de afdeling waarvoor je werk. We verwachten vaak dat teamvorming vanzelf gebeurt en als je lang genoeg wacht, is dat ook zo. Maar als de helft van de mensen na een jaar wisselt, ga je niet uit jezelf effectief samenwerken. Daar moeten mensen binnen teams mee geholpen worden.’

Kansen op de arbeidsmarkt

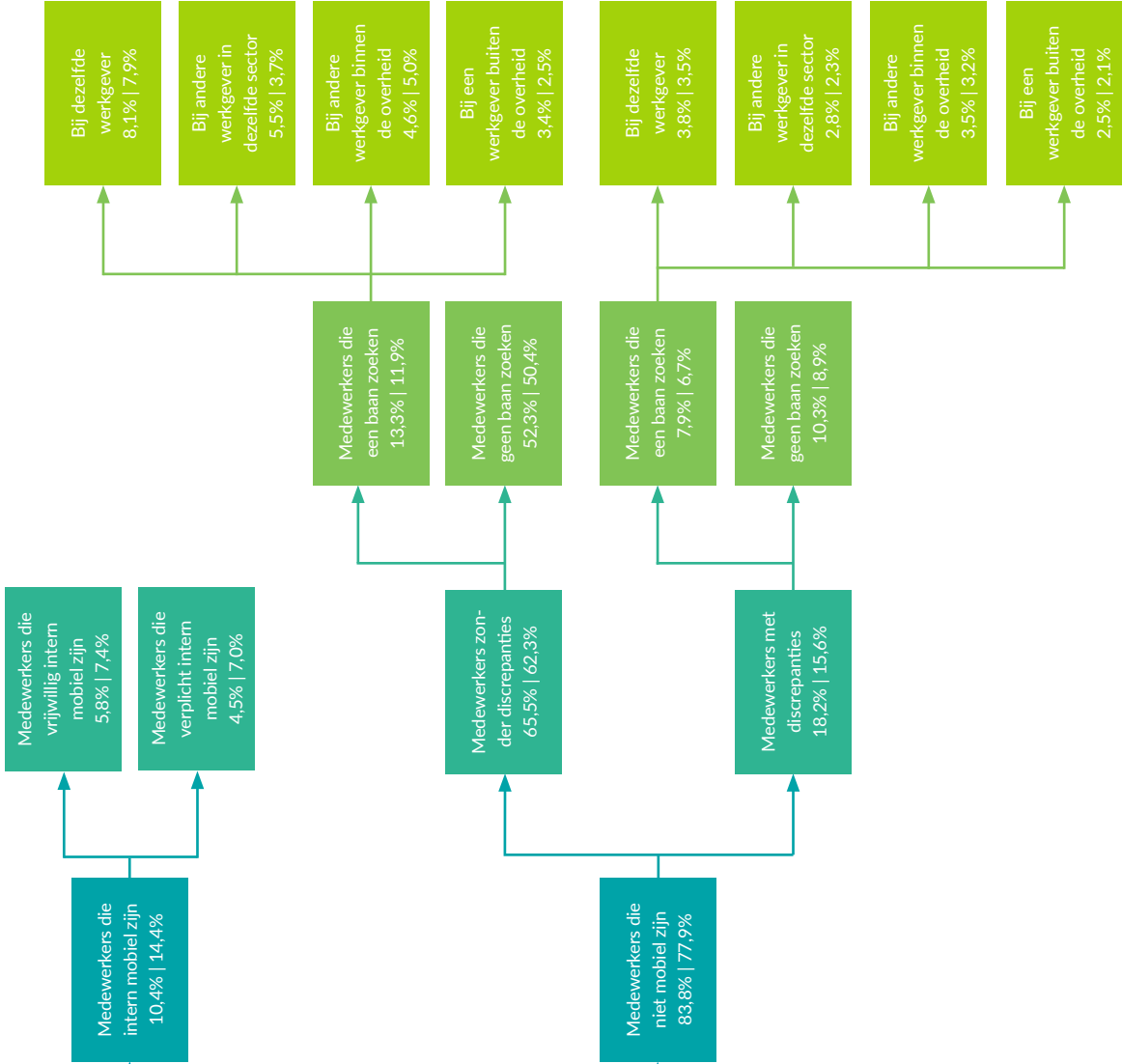
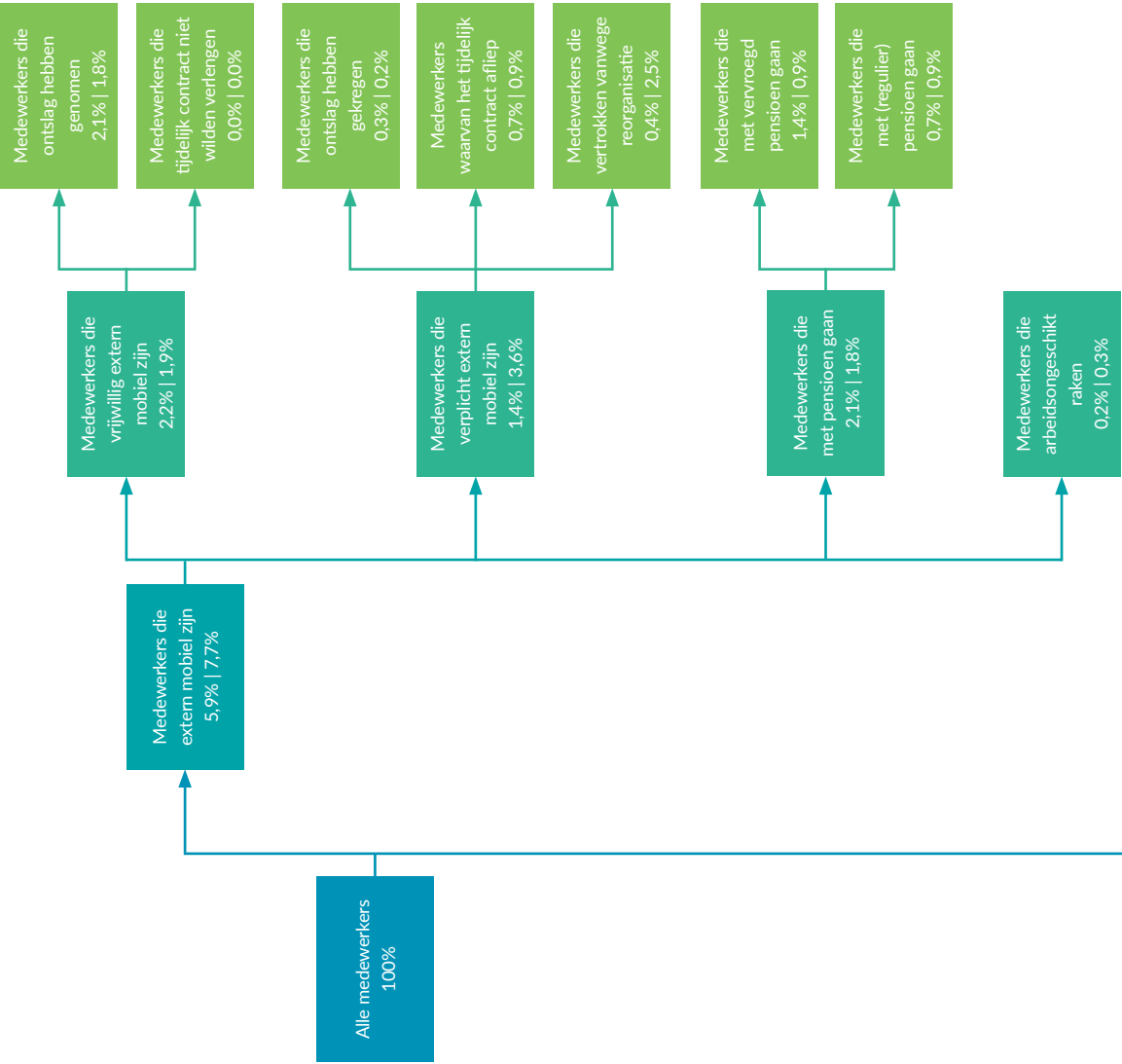
Antje schat haar kansen op nieuw werk binnen de provincie goed in. ‘Ik heb hier een goed en breed netwerk, mede omdat ik zeven jaar in de ondernemingsraad heb gezeten. Die ervaring is voor mij van grote waarde geweest. Daarnaast weet ik goed wat ik kan toevoegen.’ Buiten de provincie weet ze niet zo goed hoe ze haar kansen op de arbeidsmarkt moet taxeren. ‘Ik val buiten alle kaders. Ik ben geen beleidsmedewerker, geen echte projectleider, ik weet van heel veel een beetje. Ik ben vaak degene die dingen benoemt die anderen alleen zien of misschien alleen voelen. Zo iemand moet je wel hebben in je organisatie, maar is moeilijk in een bestaande structuur te plaatsen.’

Verbreding

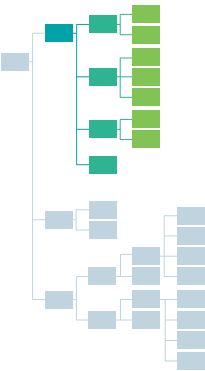
Als je als starter op de arbeidsmarkt actief bent in een bepaald vakgebied, adviseert Antje om een deel van de tijd te besteden aan verbreding van kennis en vaardigheden. ‘Zorg dat je niet te vroeg specialist wordt, maar ga ook niet mee in de hype van generalisten.’

HOOFDSTUK 2

MOBILITEIT BIJ DE GEMEENTEN



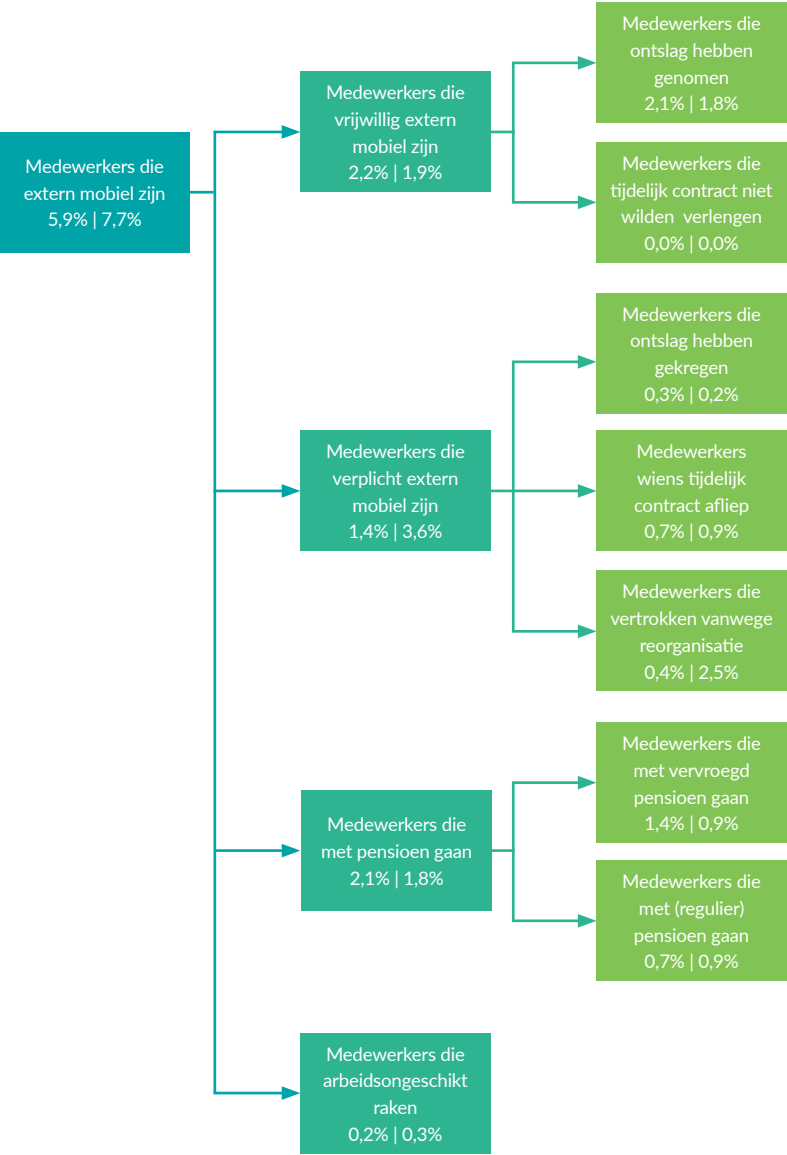
2.1 EXTERNE MOBILITEIT BIJ DE GEMEENTEN

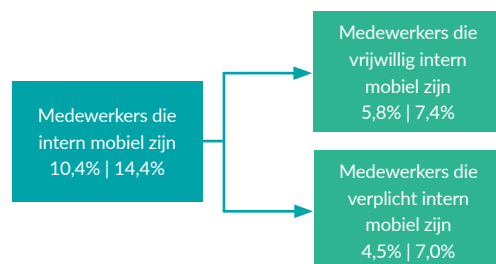


De totale externe mobiliteit bij gemeenten bedraagt in 2013 bijna acht procent (7,7%). Ten opzichte van 2011 is de totale externe mobiliteit bij gemeenten gestegen: van 5,9% naar 7,7%. De totale externe mobiliteit ligt op vergelijkbaar niveau bij de provincies (8%) en is relatief hoger dan bij het Rijk (4,0%) en de waterschappen (4%). De stijging van de totale externe mobiliteit wordt veroorzaakt door de hogere verplichte externe mobiliteit (van 1,4% naar 3,6%); de vrijwillige externe mobiliteit is slechts licht gedaald (van 2,2% naar 1,9%).

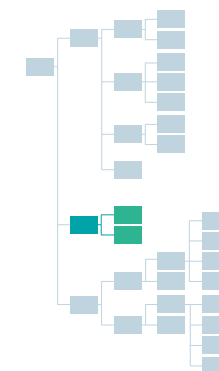
In 2013 is het aandeel medewerkers dat met regulier pensioen is gegaan ten opzichte van 2011 licht gestegen (van 0,7% naar 0,9%). Het aandeel medewerkers dat met vervroegd pensioen is gegaan, is juist afgenomen (van 1,4% naar 0,9%). Voor 69 procent van de medewerkers die verplicht extern mobiel zijn, is de aanleiding een reorganisatie bij de organisatie waar men werkzaam werd. Dit is hoger dan in 2011 waarin 29 procent van de medewerkers door een reorganisatie extern mobiel was. Bij een kwart (25%) gaat het om medewerkers wiens tijdelijke contract niet werd verlengd en in de overige gevallen (5%) gaat het om ontslag. In 2011 was het aandeel ontslagen medewerkers (21%) en tijdelijke contracten die niet werden verlengd (50%) lager dan in 2013.

In 2013 is het aandeel medewerkers dat met regulier pensioen is gegaan ten opzichte van 2011 licht gestegen (van 0,7% naar 0,9%). Het aandeel medewerkers dat met vervroegd pensioen is gegaan, is juist afgenomen (van 1,4% naar 0,9%). De stroom naar arbeidsongeschiktheid blijft in 2013 laag (0,3%). Hier is nauwelijks een verschil met 2011 (0,2%) waar te nemen.



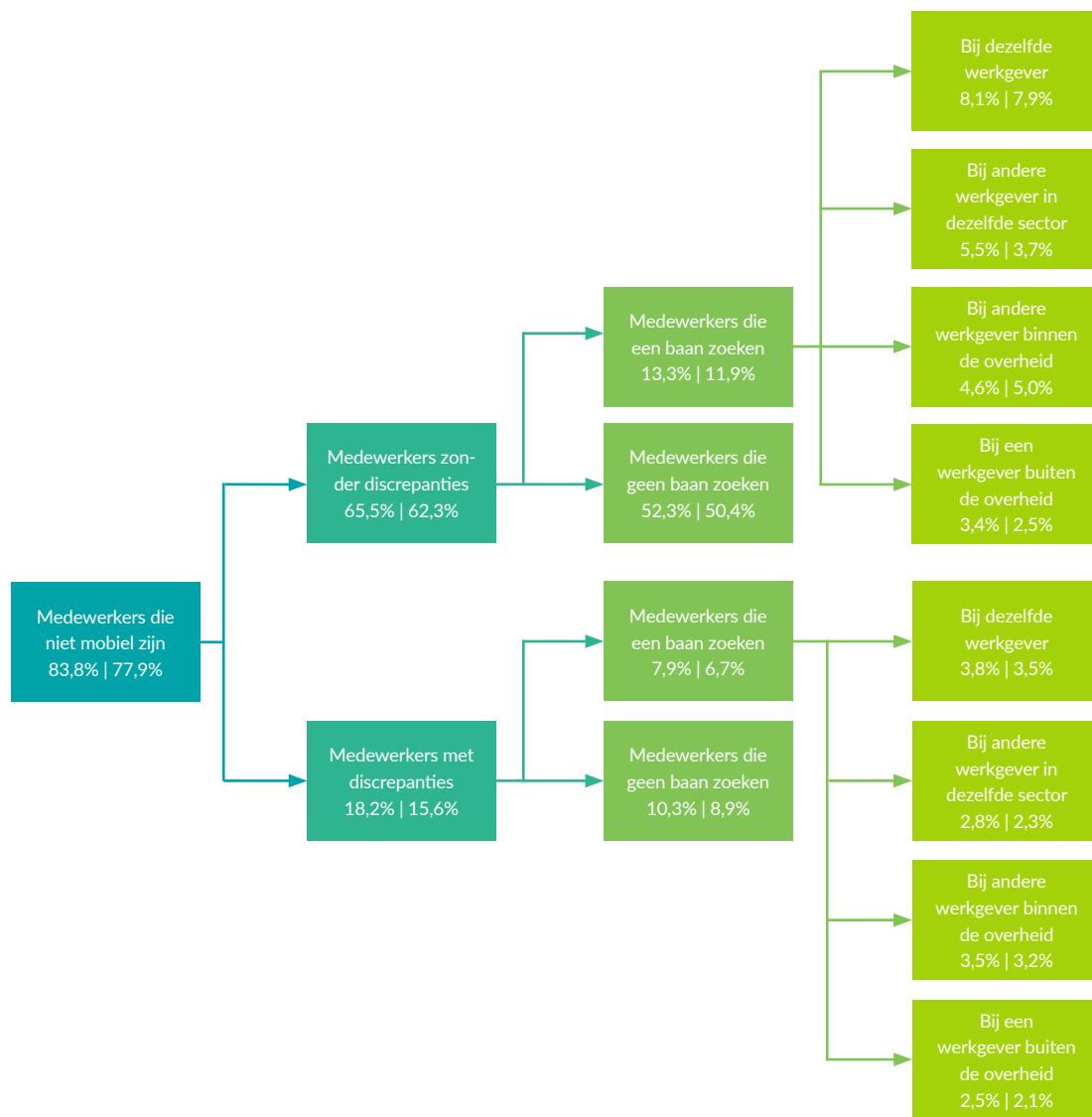


2.2 INTERNE MOBILITEIT BIJ DE GEMEENTEN

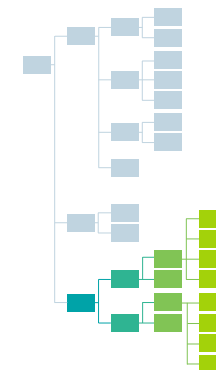


De interne mobiliteit bij gemeenten is gestegen (van 10,4% naar 14,4%). Ten opzichte van de waterschappen (10%) is de interne mobiliteit binnen de gemeenten hoog. De interne mobiliteit ligt bij de gemeenten op hetzelfde niveau als bij het Rijk (14,4%) en is lager dan bij de provincies (18%).

Vrijwillig interne mobiliteit komt binnen de gemeenten het meest voor. Deze vorm van mobiliteit is in 2013 (7,4%) gestegen ten opzichte van 2011 (5,8%). Ook verplicht interne mobiliteit is bij gemeenten toegenomen in 2013 (van 4,5% naar 7,0%).



2.3 NIET-MOBIELE MEDEWERKERS BIJ DE GEMEENTEN



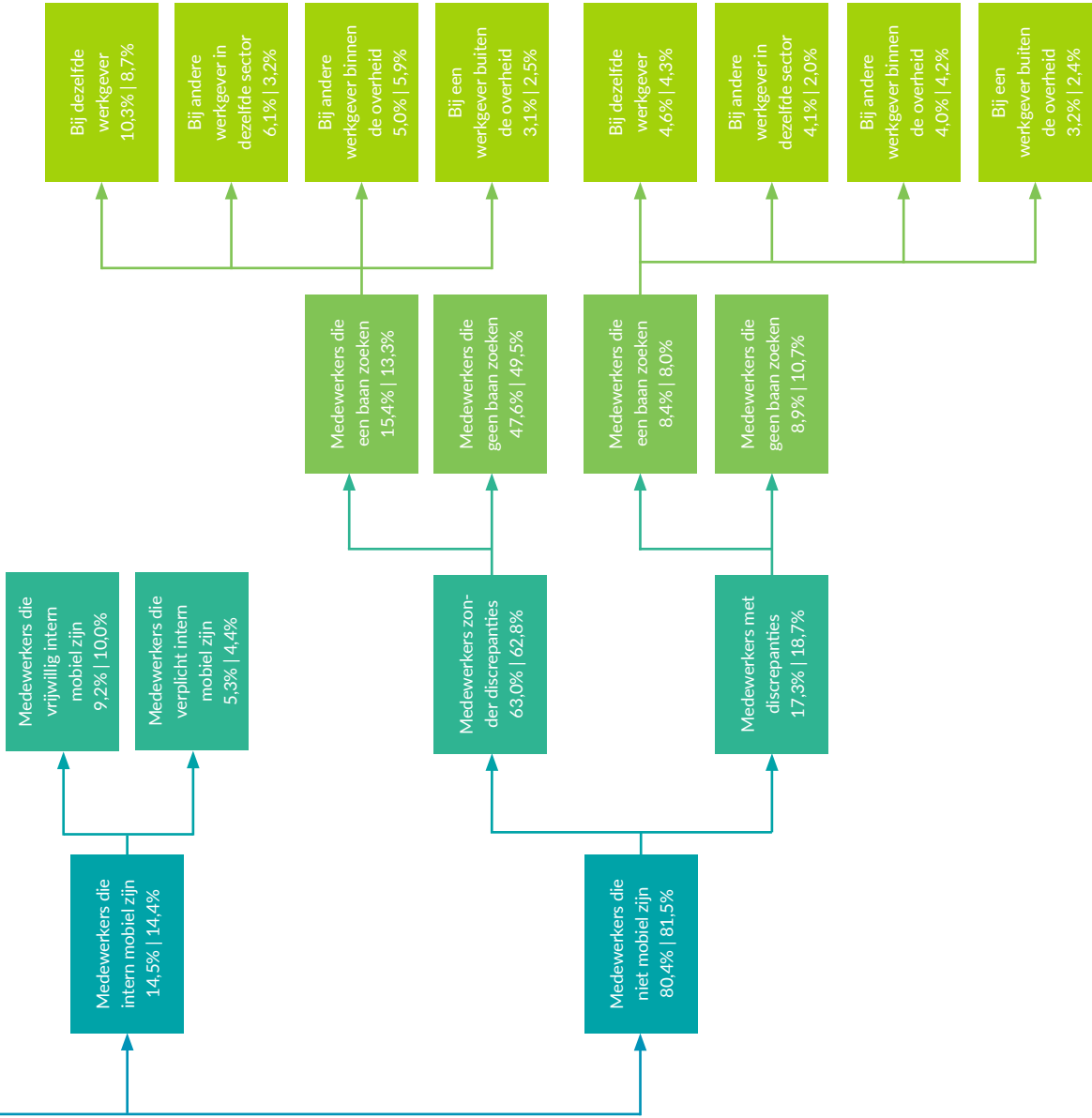
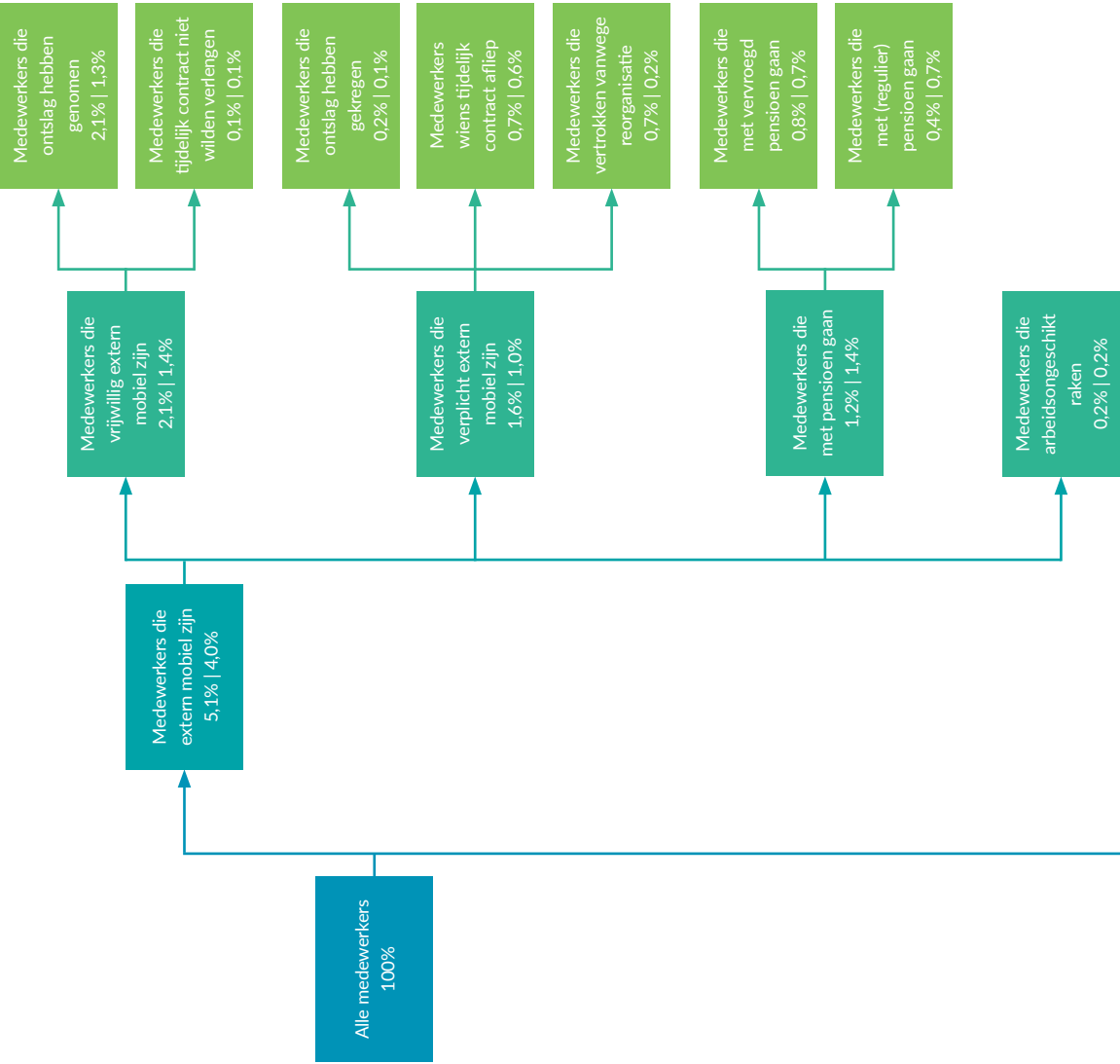
Hoewel het overgrote deel van de medewerkers bij gemeenten niet mobiel is (77,9%), is het percentage sinds 2011 afgenomen (van 83,8% naar 77,9%). Deze afname wordt vooral veroorzaakt door de toegenomen interne mobiliteit. Het aandeel niet-mobiele medewerkers is bij gemeenten lager dan bij het Rijk (81,5%) en de waterschappen (86%). Het aandeel is hoger dan bij de provincies (74%). Binnen de groep niet-mobiele medewerkers worden in 2013 wat minder vaak discrepanties ervaren dan in 2011 (daling van 18,2% naar 15,6%). Het aandeel medewerkers dat geen discrepanties ervaart maar wel een andere baan zoekt, is afgenomen (van 13,3% naar 11,9%). Zij zoeken met name bij dezelfde werkgever of bij een andere werkgever binnen de overheid. Binnen de groep medewerkers met discrepanties is het aandeel vastlopers (medewerkers die wel discrepanties ervaren, maar geen andere baan zoeken) gedaald (van 10,3% naar 8,9%).

2.4 CONCLUSIES

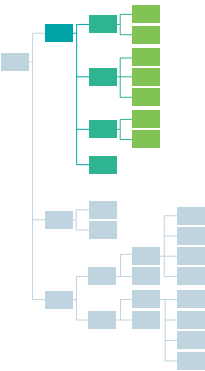
In de uitkomsten van de gemeenten valt een aantal zaken op:

- Bij de gemeenten is de externe mobiliteit relatief hoog. Dit is vooral een gevolg van reorganisaties en veel minder van vrijwillige uitstroom of pensionering.
- Ook voor gemeenten is het bemoedigend dat de interne mobiliteit toeneemt, met name ook door vrijwillige functiewisseling.
- Het aandeel vastlopers is afgenomen. Echter, dat kan mogelijk worden verklaard door de reorganisaties. Medewerkers die extern mobiel zijn, kunnen per definitie geen vastloper zijn.

HOOFDSTUK 3
MOBILITEIT BIJ HET RIJK



3.1 EXTERNE MOBILITEIT BIJ HET RIJK

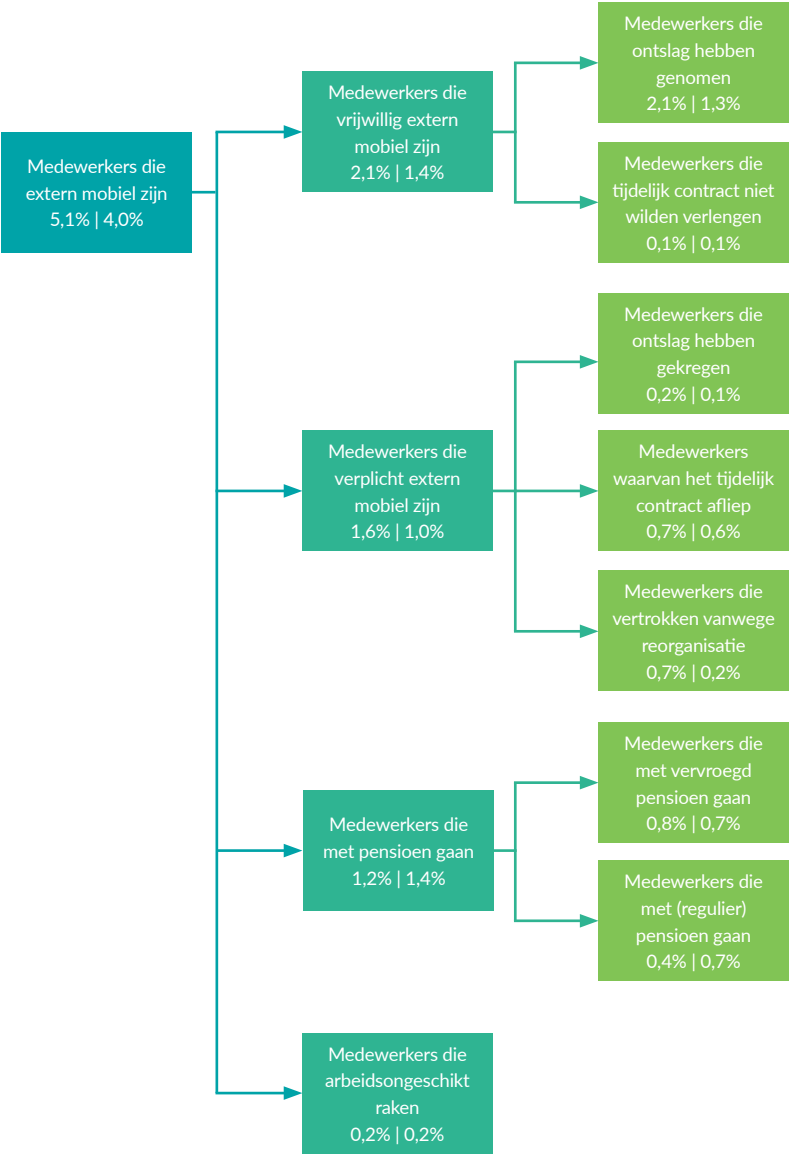


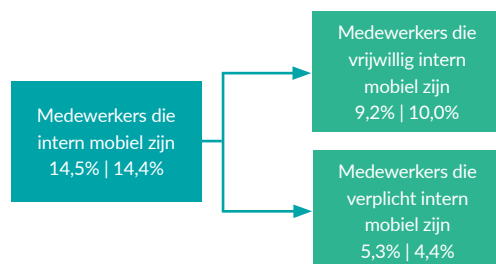
De totale externe mobiliteit bij het Rijk bedraagt in 2013 vier procent. Ten opzichte van 2011 is de totale externe mobiliteit bij het Rijk gedaald: van 5,1 procent naar vier procent. De totale externe mobiliteit ligt op vergelijkbaar niveau bij de waterschappen (4%) en is relatief lager dan bij de gemeenten (7,7%) en de provincies (8%). De daling van de totale externe mobiliteit wordt veroorzaakt door een lagere verplicht externe mobiliteit (van 1,6% naar 1,0%) en een lagere vrijwillig externe mobiliteit (van 2,1% naar 1,4%).

De verplichte externe mobiliteit wordt vooral veroorzaakt door tijdelijke contracten die niet werden verlengd (62%). Bij 24 procent is de oorzaak een reorganisatie bij de organisatie waar men werkzaam was en in de overige gevallen (14%) gaat het om ontslag. In vergelijking met 2011 is het aandeel niet verlengde tijdelijke contracten gestegen (van 44% naar 62%), het aandeel door reorganisaties gedaald (van 44% naar 24%) en het aandeel ontslagen medewerkers (van 13% naar 14%) vrijwel gelijk gebleven.

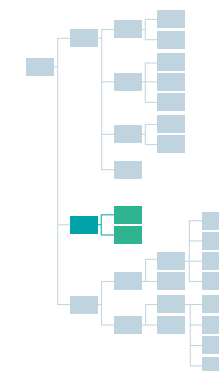
In 2013 is het aandeel medewerkers dat met regulier pensioen is gegaan ten opzichte van 2011 licht toegenomen (van 0,4% naar 0,7%). Het aandeel medewerkers dat met vervroegd pensioen is gegaan, is nagenoeg gelijk gebleven (van 0,8% naar 0,7%).

De stroom naar arbeidsongeschiktheid bedraagt 0,2 procent en is in vergelijking met 2011 gelijk gebleven.





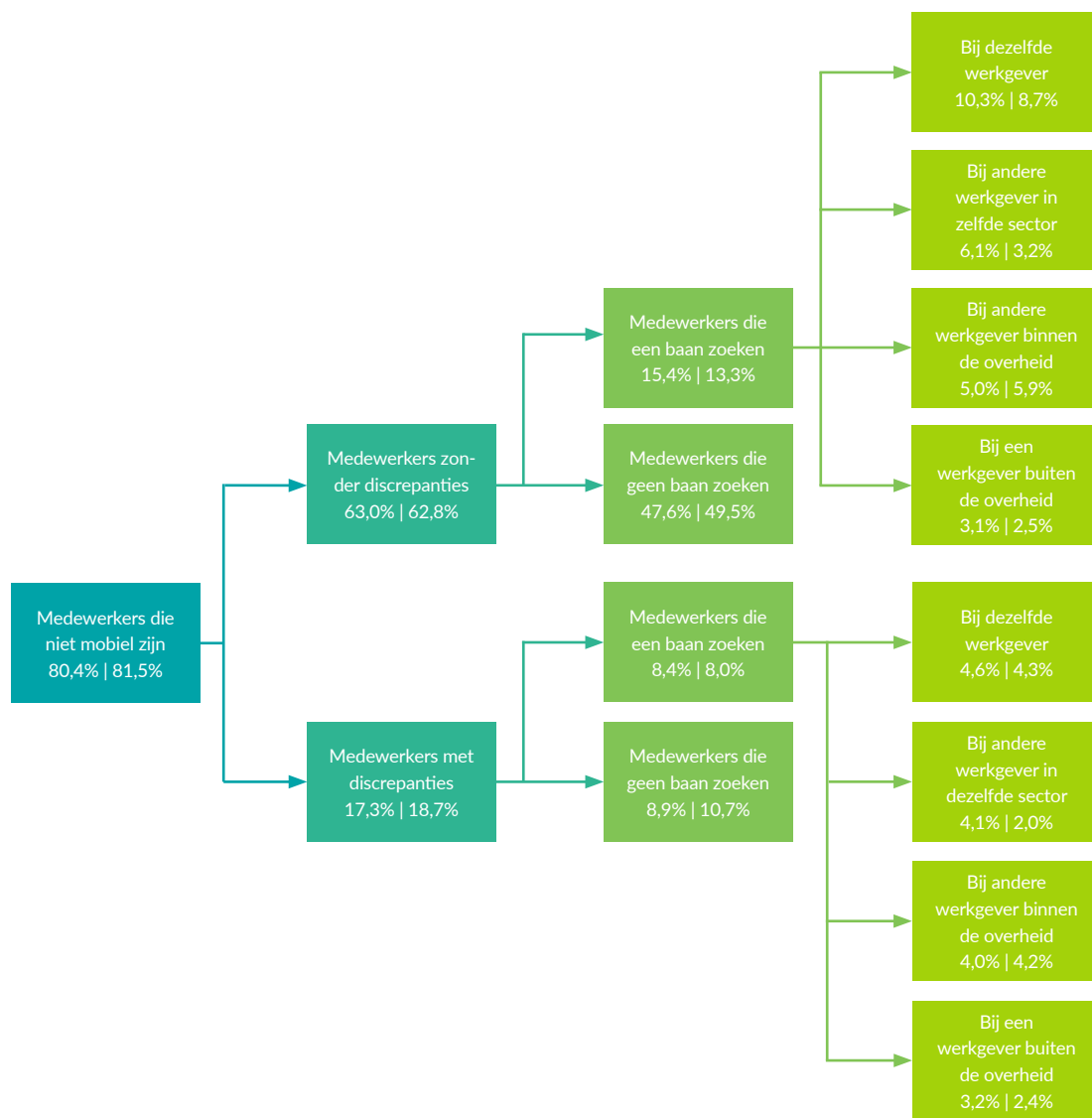
3.2 INTERNE MOBILITEIT BIJ HET RIJK



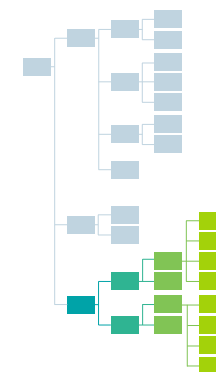
De interne mobiliteit bij het Rijk is in vergelijking met 2011 nagenoeg gelijk gebleven (van 14,5% naar 14,4%). Met 14,4 procent ligt de interne mobiliteit bij het Rijk op hetzelfde niveau als bij gemeenten (14,4%). De interne mobiliteit bij het Rijk is hoger dan de waterschappen (10%) en lager dan bij provincies (18%).

De vrijwillig interne mobiliteit bij het Rijk is ten opzichte van 2011 in lichte mate gestegen (van 9,2% naar 10,0%). In tegenstelling tot verplichte interne mobiliteit⁹ waar ten opzichte van 2011 een kleine daling is waargenomen (van 5,3% naar 4,4%,).

⁹ In het Rijksbrede mobiliteitsbeleid wordt bij verplichte mobiliteit geen onderscheid gemaakt in het sturen op verplichte interne of externe mobiliteit (uitgangspunt is van Werk naar Werk). De hier gepresenteerde cijfers geven wel aan wat de hoogte is van deze twee verschillende vormen van verplichte mobiliteit.



3.3 NIET-MOBIELE MEDEWERKERS BIJ HET RIJK



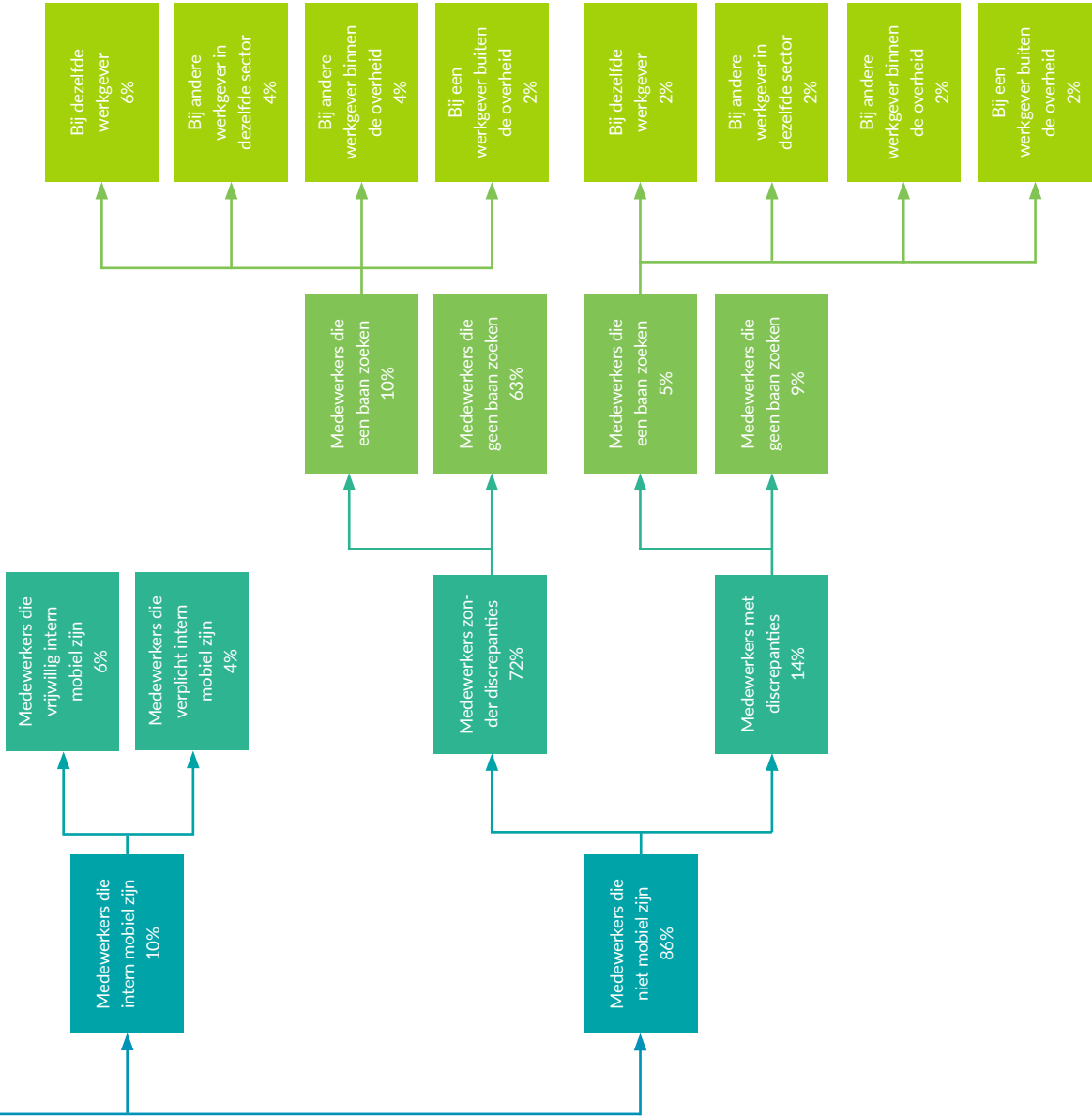
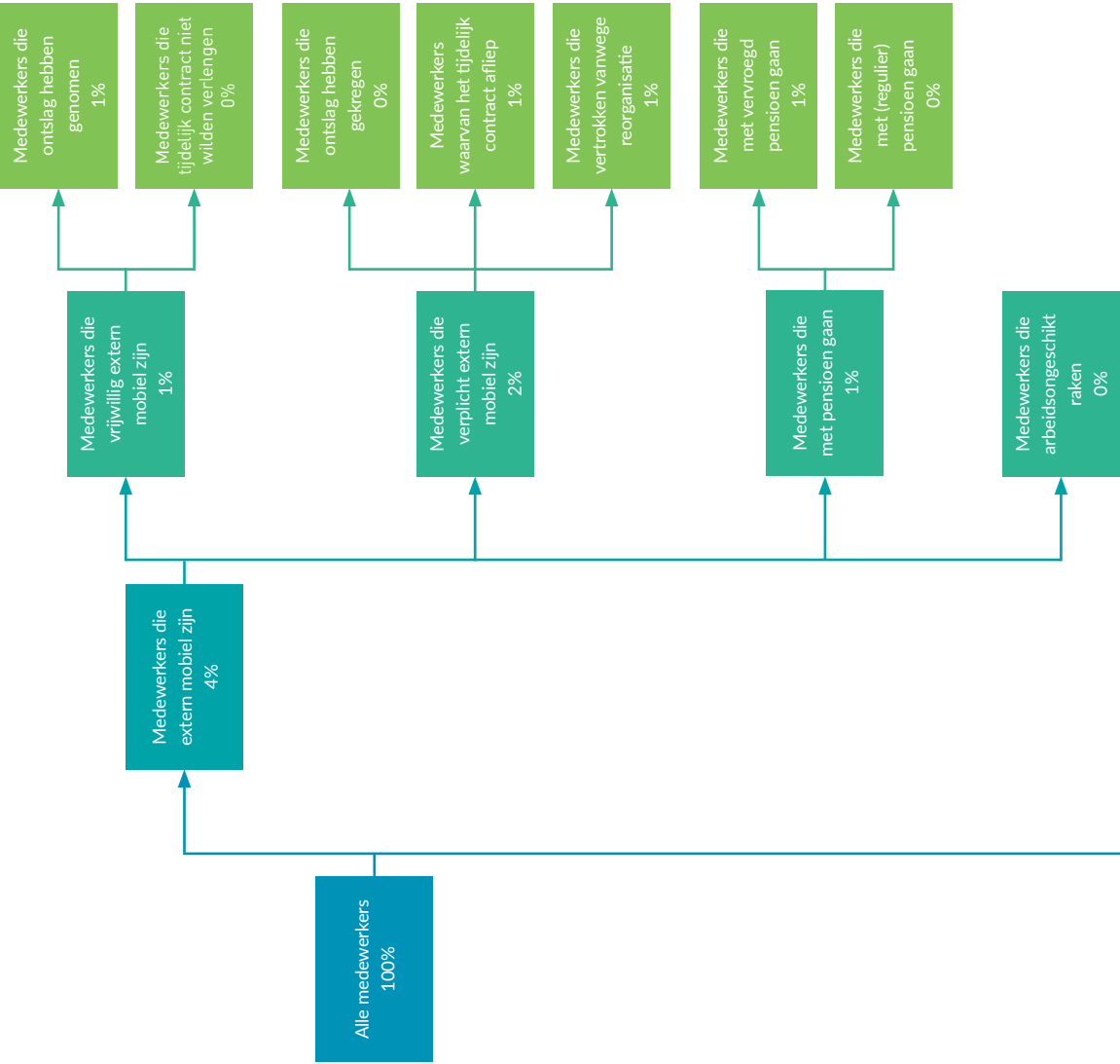
Ten opzichte van 2011 is het percentage niet-mobiele medewerkers bij het Rijk licht gestegen (van 80,4% naar 81,5%). Deze lichte stijging wordt vooral veroorzaakt door de lichte daling in externe mobiliteit bij het Rijk. Het aandeel niet-mobiele medewerkers bij het Rijk is relatief hoger dan bij provincies (74%) en gemeenten (77,9%) en relatief lager dan bij de waterschappen (86%). Bijna twee derde (62,8%) van de niet-mobiele medewerkers bij het Rijk ervaart in 2013 geen discrepanties. Dit is gelijk aan 2011. Het aandeel medewerkers dat geen discrepanties ervaart maar wel een andere baan zoekt, is 13,3 procent (2011: 15,4 procent). Zij zoeken met name bij dezelfde werkgever of bij een andere werkgever binnen de overheid. Binnen de groep medewerkers met discrepanties is het aandeel vastlopers (medewerkers die wel discrepanties ervaren, maar geen andere baan zoeken) gestegen (van 8,9% naar 10,7%).

3.4 CONCLUSIES

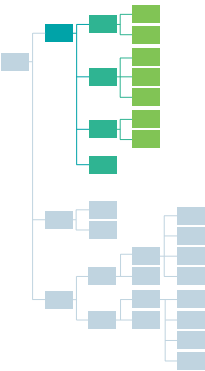
In de uitkomsten van het Rijk valt een aantal zaken op:

- De externe mobiliteit is relatief laag en opvallend genoeg gedaald.
- Zowel de verplichte als vrijwillig externe mobiliteit is gedaald. Waar in andere sectoren reorganisaties een groot deel de externe mobiliteit verklaren, geldt dat voor het Rijk niet.
- De interne mobiliteit is aanzienlijk. Dit is positief met het oog op duurzame inzetbaarheid en aanpassingsvermogen bij organisaties.
- Het is daarentegen niet gunstig dat het aandeel vastlopers toeneemt.

HOOFDSTUK 4
MOBILITEIT BIJ DE WATERSCHAPPEN



4.1 EXTERNE MOBILITEIT BIJ DE WATERSCHAPPEN



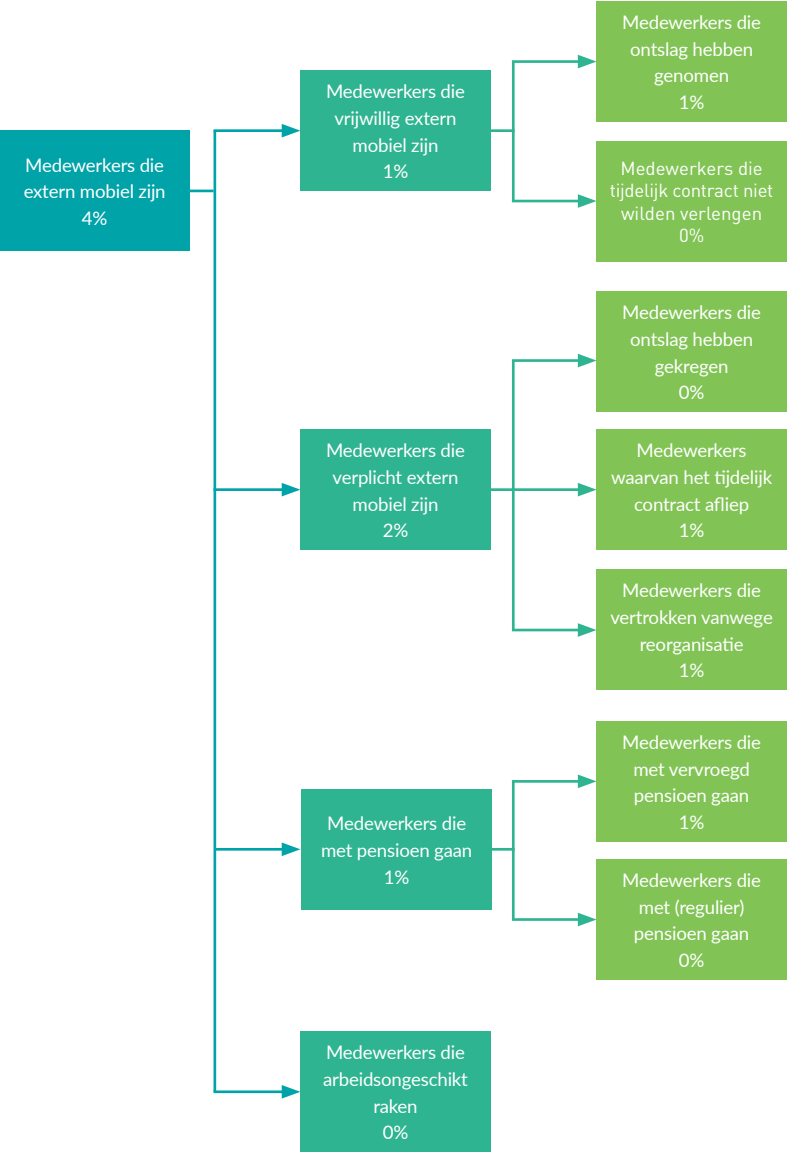
De totale externe mobiliteit bij de waterschappen¹⁰ bedraagt vier procent. Dit is lager dan bij de gemeenten (7,7%) en de provincies (8%). Er is geen verschil met het Rijk, daar bedraagt de externe mobiliteit eveneens vier procent.

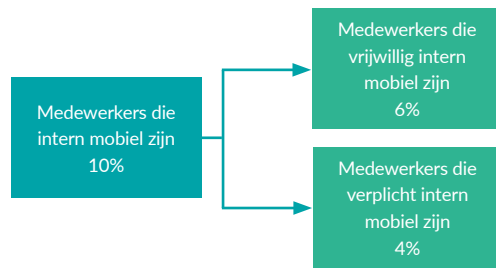
Binnen de waterschappen is één procent van de medewerkers vrijwillig extern mobiel. Daarnaast is twee procent van de medewerkers bij de waterschappen verplicht extern mobiel. Voor de helft (1%) van de medewerkers die verplicht extern mobiel zijn, is de aanleiding een reorganisatie bij de organisatie waar men werkzaam was. Bij één procent gaat het om personen waarvan het tijdelijke contract niet werd verlengd. Ontslag komt bijna niet voor in deze sector (0,1%).

Het aandeel medewerkers binnen de waterschappen dat met regulier pensioen is gegaan, is minder dan één procent (0,4%). Het aandeel medewerkers dat met vervroegd pensioen is gegaan, komt uit op één procent.

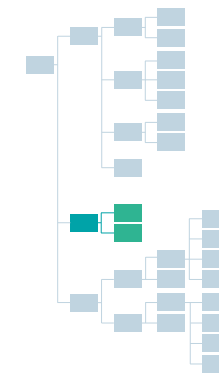
Er is in 2013 binnen de steekproef geen stroom naar arbeidsongeschiktheid waargenomen bij de waterschappen. De steekproef is naar alle waarschijnlijkheid te beperkt in omvang om dit te meten.

¹⁰ Bij de gegevens in dit hoofdstuk over de waterschappen maken we geen vergelijking met 2011. De steekproefbasis van het POMO is te smal om over deze ontwikkeling betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

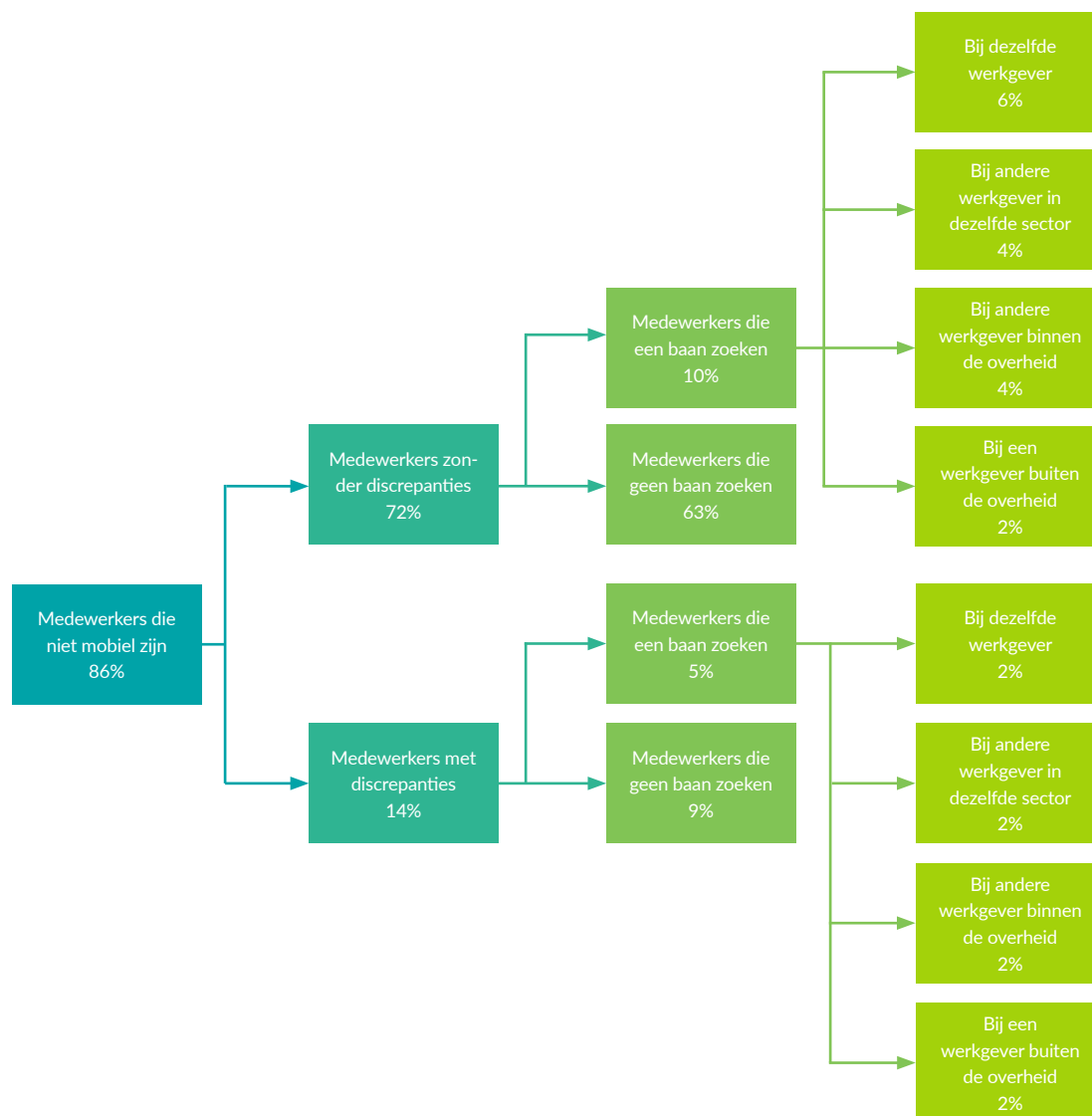




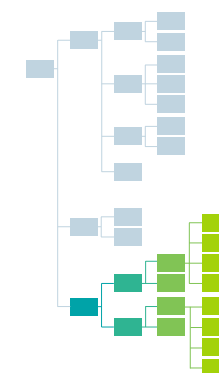
4.2 INTERNE MOBILITEIT BIJ DE WATERSCHAPPEN



De interne mobiliteit binnen de waterschappen bedraagt tien procent. Dit komt voort uit zes procent vrijwillige mobiliteit en vier procent verplichte mobiliteit. Ten opzichte van het Rijk (14,4%), de gemeenten (14,4%) en de provincies (18%) is de interne mobiliteit binnen de waterschappen relatief laag.



4.3 NIET-MOBIELE MEDEWERKERS BIJ DE WATERSCHAPPEN



Van de medewerkers binnen de waterschappen is 86 procent niet mobiel. Het aandeel niet-mobiele medewerkers is in deze sector dus relatief hoog in vergelijking met de gemeenten (77,9%), het Rijk (81,5%) en de provincies (74%).

72 Procent van de niet-mobiele medewerkers bij de waterschappen ervaart geen discrepanties. Het aandeel medewerkers dat geen discrepanties ervaart maar wel een andere baan zoekt, is tien procent. Zij zoeken met name bij dezelfde werkgever, bij een andere werkgever binnen de overheid of bij een andere werkgever in dezelfde sector.

Binnen de groep medewerkers met discrepanties bedraagt het aandeel vastlopers (medewerkers die wel discrepanties ervaren, maar geen andere baan zoeken) negen procent. Dit is in lijn met het gehele openbaar bestuur.

4.4 CONCLUSIES

In de uitkomsten van de waterschappen valt een aantal zaken op:

- Bij de waterschappen is de mobiliteit relatief laag.
- Dit geldt voor zowel externe als interne mobiliteit.
- De verplichte externe mobiliteit maakt het grootste deel uit van de externe mobiliteit.
- Het aandeel vastlopers is vergelijkbaar met andere sectoren.

EDWIN RITTERSMA

Waterschap Noorderzijlvest

Van jongs af aan is Edwin Rittersma geboeid door de Nederlandse waterwerken. Hij heeft van zijn interesse zijn beroep gemaakt: al ruim twintig jaar is hij werkzaam bij waterschappen. Sinds acht jaar werkt hij als ‘beleidsondersteunend medewerker watersystemen’ voor het waterschap Noorderzijlvest in Groningen. Daarvoor was Edwin in dienst bij andere waterschappen en één keer heeft hij een kort uitstapje gemaakt naar een gemeente. Want hij wilde een keer iets anders. ‘De cultuur op de afdeling waar ik kwam te werken, paste niet zo bij mij.’ Daarnaast vond hij de gemeente te kleinschalig. ‘Ik was blij toen ik weer een baan bij het waterschap kon krijgen.’

Drieledige functie

Edwins functie bij het waterschap Noorderzijlvest is drieledig. Hij begon als fulltime vergunningverlener. Sinds een jaar of drie zijn twee andere componenten aan zijn takenpakket toegevoegd. Hij coördineert nu ook het watertoetsproces voor gemeentelijke bestemmingsplannen en legt in samenwerking met een aantal collega’s de werking van het watersysteem vast op kaart met het Geografisch Informatie Systeem (GIS). Edwin legt uit: ‘Er was een gat ontstaan in onze organisatie omdat een aantal collega’s van functie was veranderd. Zo vielen er taken tussen wal en schip. Het management besloot om die werkzaamheden onder te brengen bij het vergunningverlenings- en handhavingsproces.’ Edwin vervolgt dat er zowel aan zijn kant als aan de kant van het management van een goede ‘match’ te spreken is. ‘De drie componenten raken elkaar aan alle zijden: op de kaart. Dus eigenlijk was het heel logisch om ze binnen één functie onder te brengen. Het gecombineerde pakket past mij als persoon en daarom heb ik die taken op mij genomen.’

Het management stimuleert medewerkers om door te groeien en kansen te benutten binnen de organisatie. Als gevolg van dit beleid kreeg Edwin de mogelijkheid om andere werkzaamheden aan zijn functie toe te voegen. Het was voor hem een kans om zich te ontwikkelen en te verbreden.

Drie componenten binnen één functie vergt veel planning. ‘Het werkt in de praktijk uitstekend, maar ik moet wel echt mijn agenda gebruiken om tijd te reserveren voor mijn verschil-



**‘ZONDER WATERSCHAP GEEN
LEEFBAAR NEDERLAND.
BINNEN DE GRENZEN VAN MIJN FUNCTIE
HOOP IK MIJN BIJDRAGE TE LEVEREN.’**

lende werkzaamheden, anders kan het zomaar met een van de drie componenten uit de pas lopen. Ik was in het verleden altijd vrij snel met mijn reacties, maar nu moet ik soms een week later met mijn antwoord komen.’ Het is overigens helemaal geen probleem als een reactie wat langer blijft liggen, zo legt Edwin uit. ‘De formele termijnen waarin stappen gezet moeten worden zijn best lang, alleen gevoelsmatig zou ik soms wat sneller willen handelen.’

Opleiding

Edwin heeft twee MTS-opleidingen gevolgd. Na de eerste, weg- en waterbouwkunde, werd hem geadviseerd om naar de HTS te gaan. ‘Ik heb toen, twintig jaar geleden, de keuze gemaakt om dat niet te doen.’ Edwin dacht namelijk dat hij dan een baan zou krijgen die hem waarschijnlijk wat te theoretisch zou zijn. Hij stond liever dicht op de praktijk. Daarom verbreedde hij zich door een tweede MTS-opleiding te doen: landmeetkunde. Ook behaalde hij extra certificaten. Van die keus heeft hij nooit spijt gehad, want het was zijn doel om zo breed mogelijk opgeleid zijn. Wel merkt Edwin op dat hij tegenwoordig op HTS-niveau opereert en functioneert, maar geen papiertje als bewijs in zijn zak heeft. ‘Misschien loop ik daardoor tegen een plafond aan als ik zou solliciteren, maar ik hoop vooral dat mijn brede ervaring dan gezien wordt.’

Zingeving

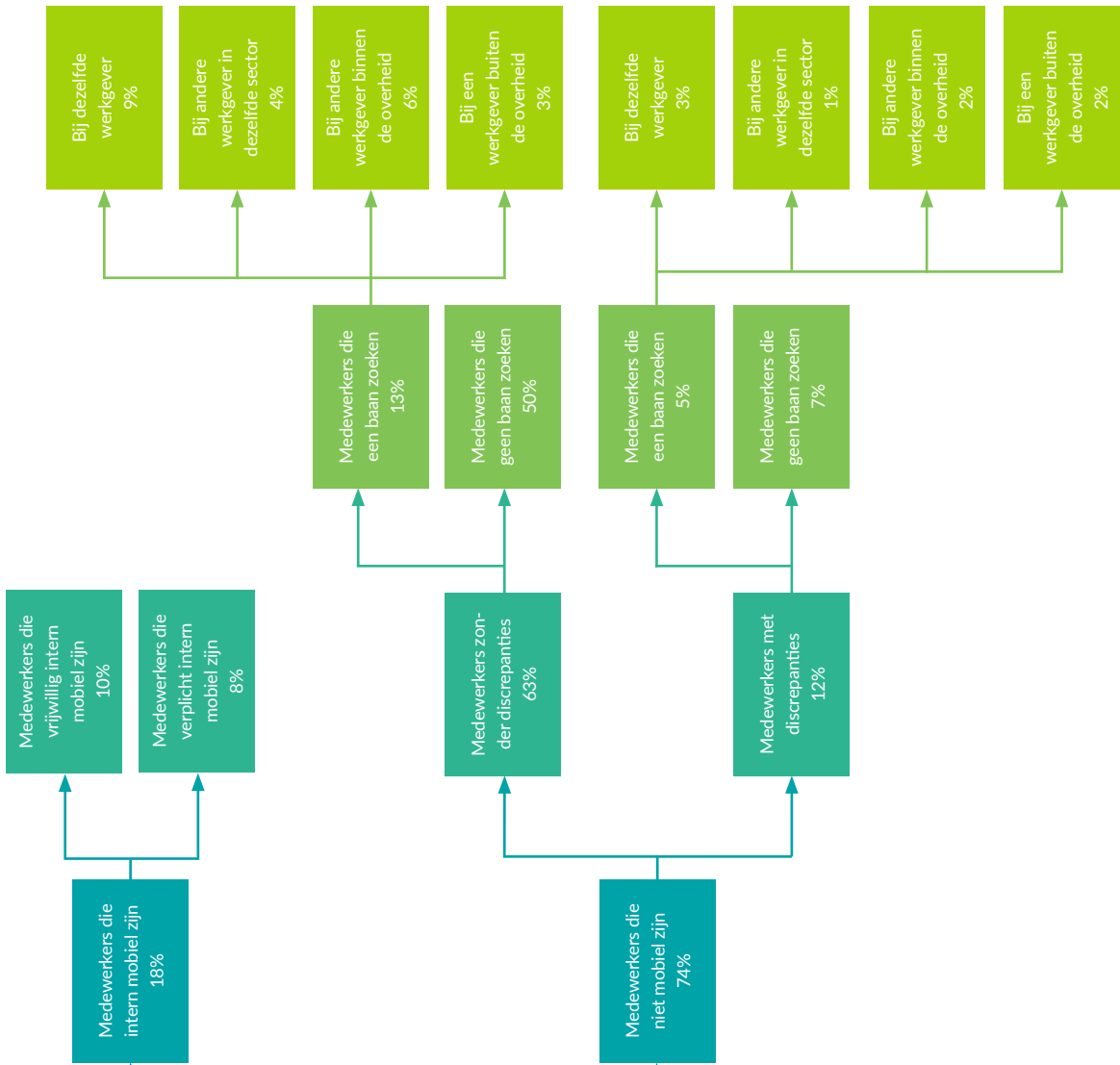
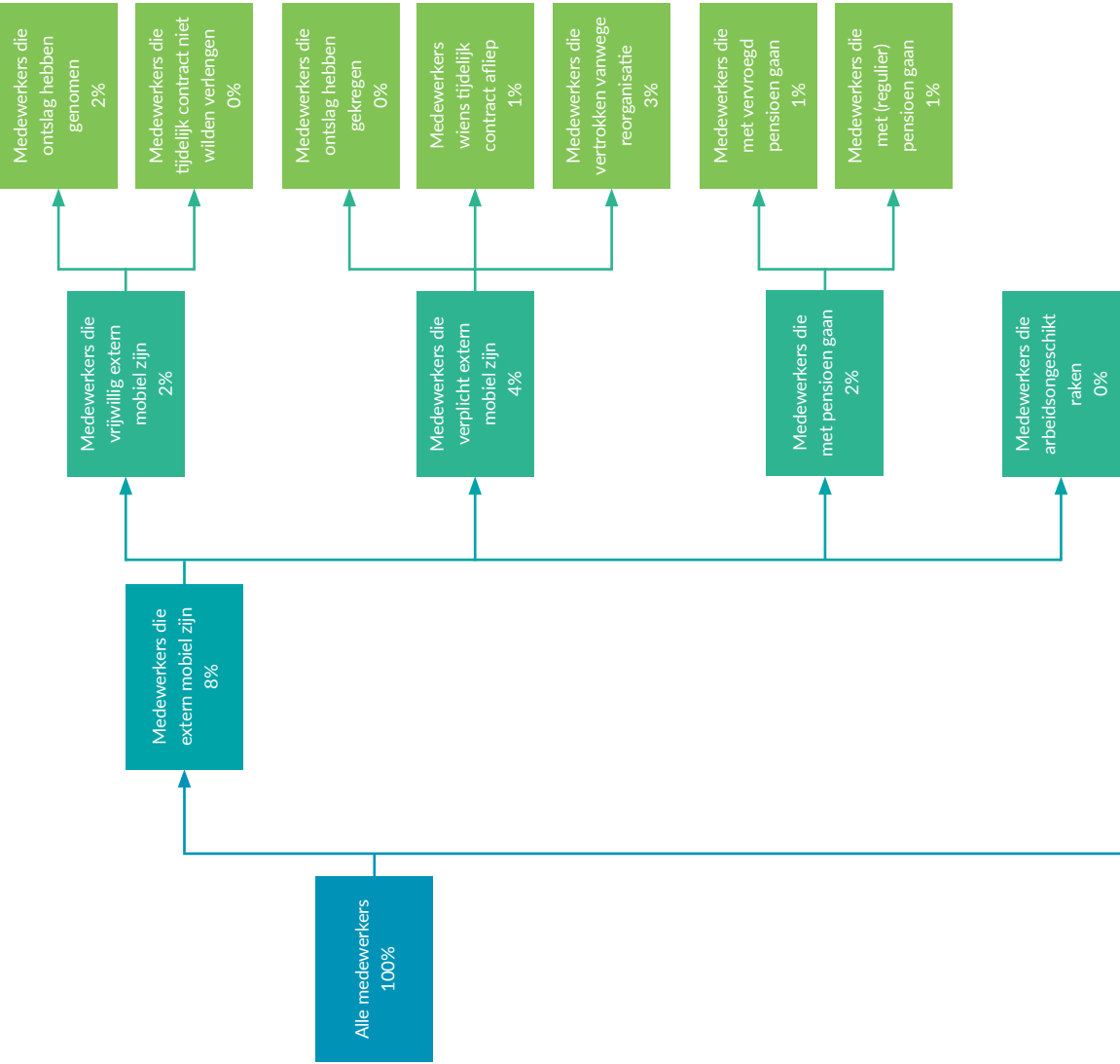
Edwin zoekt zingeving in zijn werk. Die vindt hij ook in zijn werk voor het waterschap: ‘Ik werk ten dienste van de maatschappij. Zonder waterschap geen leefbaar Nederland. Binnen de grenzen van mijn functie hoop ik mijn bijdrage te leveren.’ Ook het werken met water is voor Edwin belangrijk. ‘De waterwerken in Nederland zitten heel complex in elkaar. Als je dat voor je eigen waterschap in de vingers hebt, is het machtig mooi om vanuit die kennis en kunde te adviseren.’

Toekomst

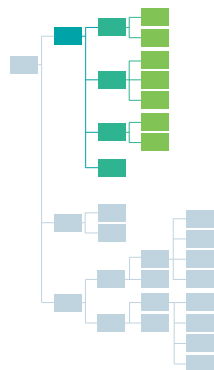
In de periodieke HR-gesprekken die Edwin voert met zijn leidinggevende komen onder meer deze vragen aan bod: Voel je je gewaardeerd? Vind je jouw werk leuk? Zou je jezelf verder willen ontwikkelen en zo ja, welke kant op? Zou je aan bijscholing willen doen of een studie willen volgen? Hoe zie jij de toekomst? ‘Ik waardeer dit soort gesprekken altijd bijzonder, want zo vaak spreek ik mijn leidinggevende niet op dat niveau.’ Edwin vervolgt: ‘Jarenlang heb ik weinig aan zelfontplooiing gedaan. Ik zat prima op mijn plek en had geen behoefte om tien jaar vooruit te kijken.’ De laatste tijd kijkt Edwin steeds meer naar de toekomst. Hij zou nog wel eens bij een ander waterschap in een ander deel van het land hetzelfde werk willen doen. ‘Onze werkwijze met betrekking tot het vastleggen van de werking van de watersystemen in

GIS zou ik graag elders willen introduceren: daar ligt nog een hele markt voor veel waterschappen.’ Zijn inschatting is dat de functie zoals hij die nu vervult, niet bestaat bij andere waterschappen. ‘Die moet ontstaan. En in deze tijd waarin er alleen maar minder functies mogen zijn, is het lastig een vergelijkbare baan te vinden. Ik moet gebruik gaan maken van mijn netwerken.’ Edwin vult aan: ‘Ook is het goed om te laten zien wat je allemaal hebt gedaan. Daar kun je voordeel bij hebben. Maak jezelf zichtbaar binnen en buiten je organisatie. Be good and tell it.’

HOOFDSTUK 5
MOBILITEIT BIJ DE PROVINCIES



5.1 EXTERNE MOBILITEIT BIJ DE PROVINCIES



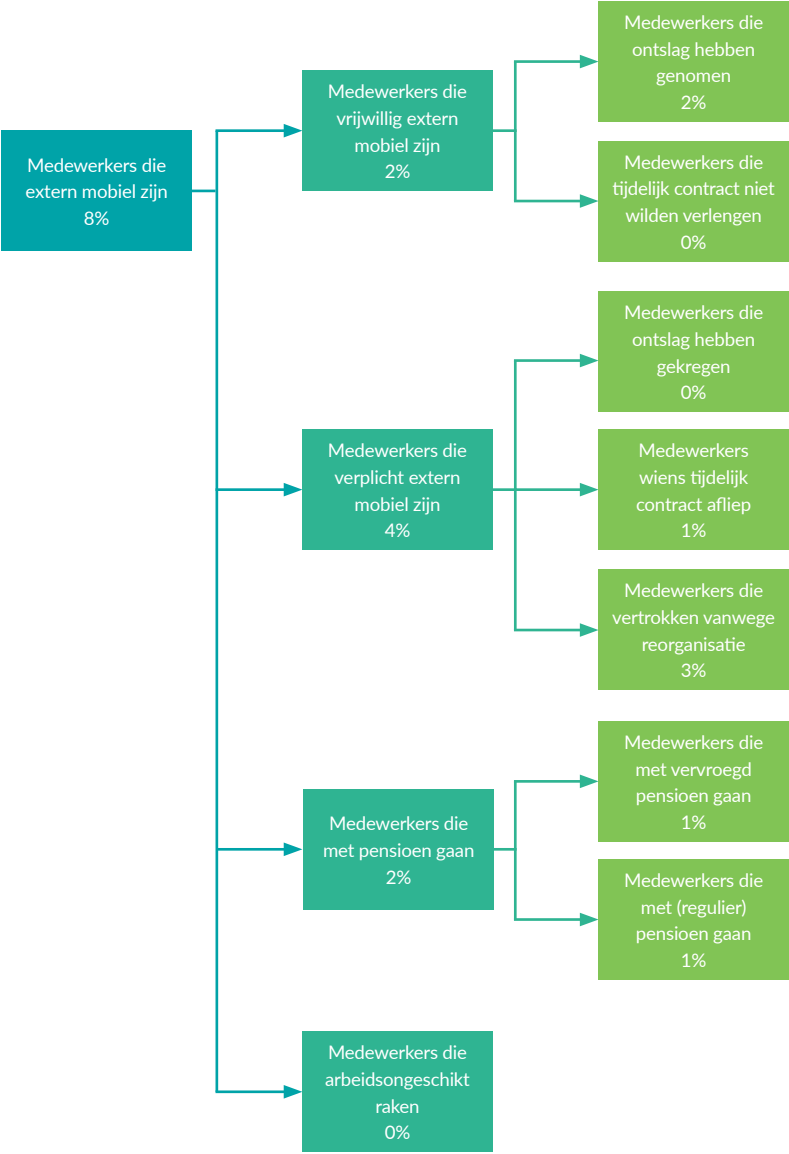
De totale externe mobiliteit bij de provincies¹¹ bedraagt acht procent. Dit is van vergelijkbaar niveau als de externe mobiliteit bij de gemeenten (7,7%). De externe mobiliteit bij de provincies is hoger dan bij het Rijk (4,0%) en de waterschappen (4%).

Bij de provincies is twee procent van de medewerkers vrijwillig extern mobiel. De verplicht externe mobiliteit bedraagt vier procent.

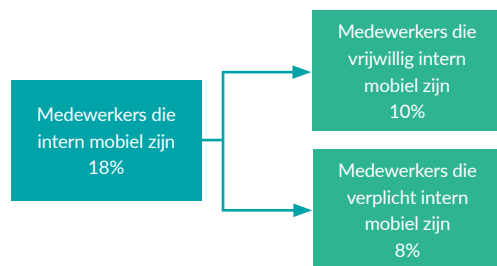
De verplicht externe mobiliteit wordt voornamelijk veroorzaakt door medewerkers die vanwege een reorganisatie zijn vertrokken bij de organisatie (3%). Bij één procent gaat het om mensen wiens tijdelijke contract niet werd verlengd. Ontslag komt bijna niet voor in deze sector (0,2%).

Het aandeel medewerkers bij de provincies dat met regulier pensioen is gegaan, bedraagt één procent. Dat is gelijk met het aandeel medewerkers bij de provincies dat met vervroegd pensioen is gegaan (1%).

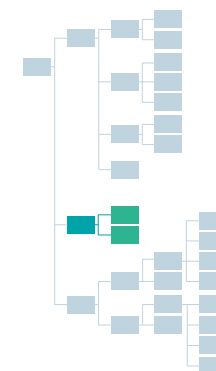
De stroom naar arbeidsongeschiktheid is nagenoeg nul procent (0,2%).



¹¹ Bij de gegevens in dit hoofdstuk over de provincies maken we geen vergelijking met 2011. De steekproefbasis van POMO is te smal om over deze ontwikkeling betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

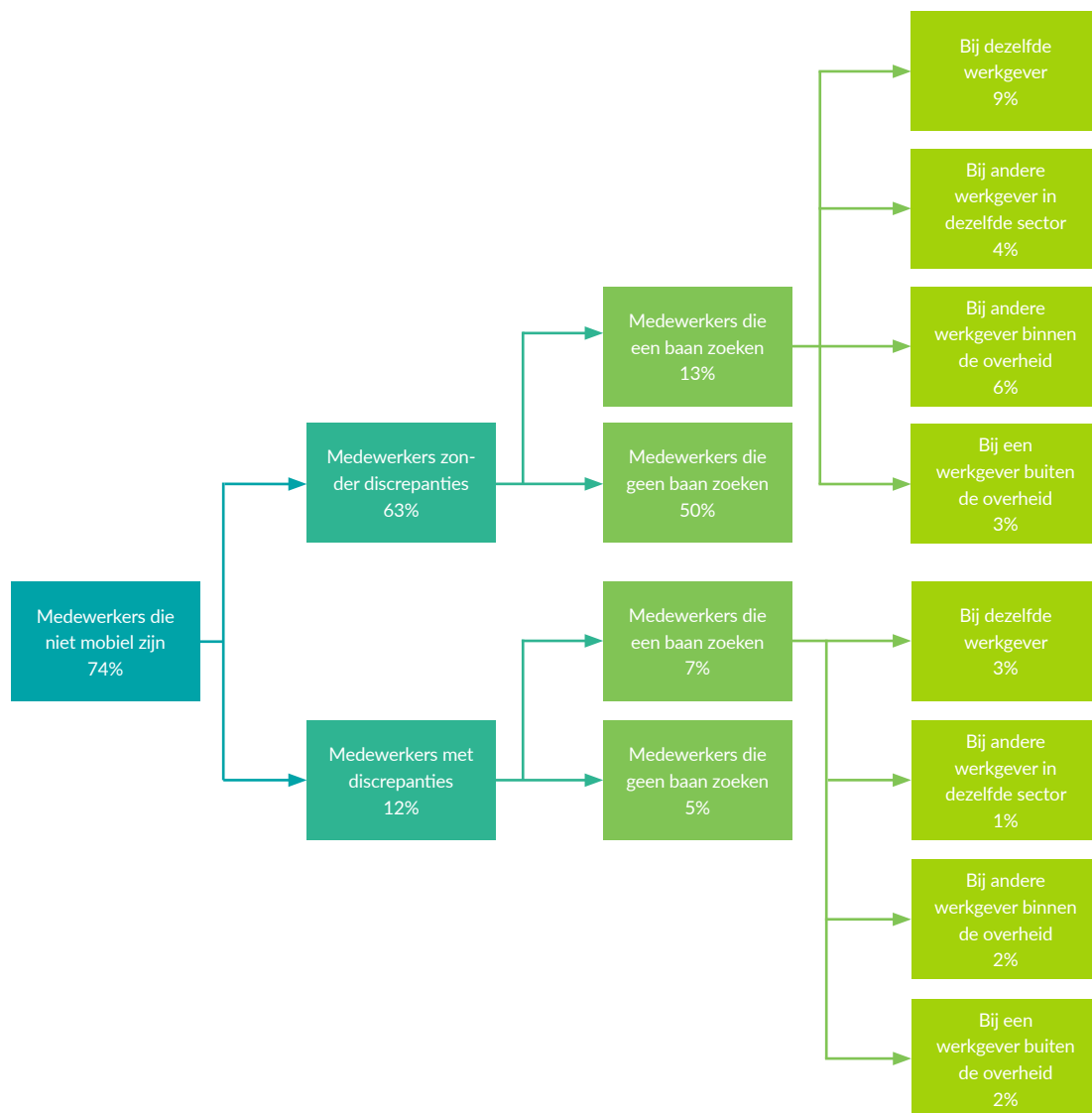


5.2 INTERNE MOBILITEIT BIJ DE PROVINCIES

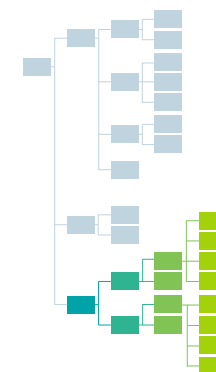


De interne mobiliteit binnen de provincies bedraagt achttien procent en bestaat voor tien procent uit vrijwillige mobiliteit en voor acht procent uit verplichte mobiliteit.

De interne mobiliteit is bij de provincies relatief hoog als het vergeleken wordt met het Rijk, de gemeenten (beiden 14,4%) en de waterschappen (10%).



5.3 NIET-MOBIELE MEDEWERKERS BIJ DE PROVINCIES



Drie kwart (74%) van de medewerkers bij de provincies is niet mobiel. Dat is weinig ten opzichte van de gemeenten (77,9%), het Rijk (81,5%) en de waterschappen (86%).

Bijna twee derde (63%) van de niet-mobiele medewerkers bij de provincies ervaart in 2013 geen discrepanties. Het aandeel medewerkers dat geen discrepanties ervaart maar wel een andere baan zoekt, is dertien procent. Zij zoeken met name bij dezelfde werkgever of bij een andere werkgever binnen de overheid.

Binnen de groep medewerkers met discrepanties bedraagt het aandeel vastlopers (medewerkers die wel discrepanties ervaren, maar geen andere baan zoeken) zeven procent.

5.4 CONCLUSIES

In de uitkomsten van de provincies valt een aantal zaken op:

- Bij de provincies is de mobiliteit opvallend hoog. Dat geldt zowel voor de externe als interne mobiliteit.
- Ook hier, net als bij de meeste andere sectoren, is reorganisatie de belangrijkste motor achter de externe mobiliteit. Bij de provincies is dit effect alleen veel groter.
- Ook het aandeel interne mobiele medewerker is aanzienlijk.
- Mede hierdoor zijn de percentages niet-mobielen en vastlopers laag bij de provincies.

HOOFDSTUK 6

TOTAALOVERZICHT MOBILITEIT

Hieronder staat een totaaloverzicht per sector van de omvang van de verschillende vormen van mobiliteit.

Figuur 6.1 : Overzicht mobiliteitscijfers 2013 per sector

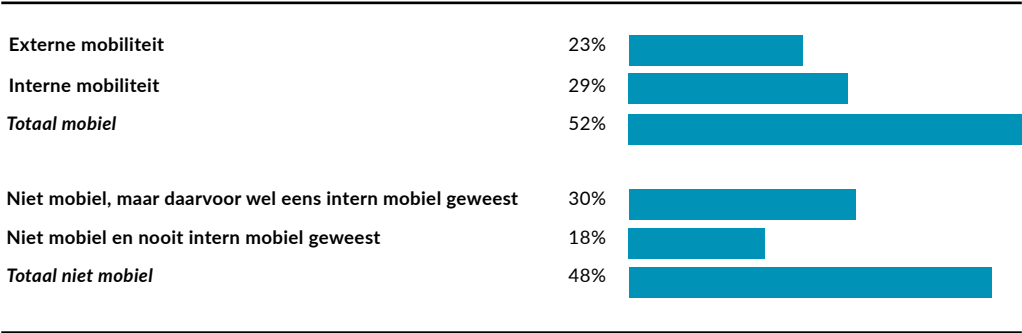
		Rijk	Gemeenten	Waterschappen	Provincies	Totaal openbaar bestuur
Externe mobiliteit	Vrijwillig	1%	2%	1%	2%	2%
	Verplicht	1%	4%	2%	4%	3%
Interne mobiliteit	Vrijwillig	10%	7%	6%	10%	9%
	Verplicht	4%	7%	4%	8%	6%
Niet-mobielen	Gecommitteerden	50%	50%	63%	50%	51%
	Goudzoekers	13%	12%	10%	13%	12%
	Vastlopers	11%	9%	9%	7%	10%
	Verbetering-zoekenden	8%	7%	5%	5%	7%

De totale mobiliteit (intern en extern) in 2013 bedraagt in het openbaar bestuur twintig procent. Het spreekt voor zich dat, gegeven het feit dat niet iedereen elk jaar mobiel zal zijn, in de loop van de jaren een grotere groep medewerkers mobiel is. De vraag is: Hoe groot is die groep? Is iedereen over een langere periode gezien mobiel of is er een groep die helemaal niet mobiel is? Om deze vraag te beantwoorden, hebben we gekeken naar de mobiliteit van medewerkers over een periode van vijf jaar. In figuur 6.2 staan de cijfers¹².

¹² Deze cijfers over mobiliteit zijn gebaseerd op het POMO en daarmee op de eigen opgave van medewerkers, waar de cijfers in de voorgaande hoofdstukken ook gebaseerd zijn op harde data voor externe mobiliteit. Deze historische mobiliteitscijfers zijn daarmee minder 'hard' en geven een indicatief beeld. In deze analyse betreft het medewerkers die minimaal één jaar in dienst zijn van de huidige werkgever.

Hieruit blijkt dat iets meer dan de helft van de medewerkers in het openbaar bestuur in de afgelopen vijf jaar intern of extern mobiel is geweest. De rest van de medewerkers is in deze periode daarom niet mobiel geweest. Eén op de vijf medewerkers (18%) is zelfs nooit mobiel geweest sinds ze in dienst zijn van de huidige werkgever, dus ook niet in de dienstjaren daarvoor. Het gaat hier om medewerkers die dus vijf of meer jaar bij deze werkgever in dienst zijn. Bijna vijf procent van de medewerkers is meer dan twintig jaar in dienst van de werkgever en in die periode niet van functie veranderd. Dit maakt duidelijk dat ook over een langere periode mobiliteit niet vanzelfsprekend is voor alle medewerkers.

Figuur 6.2: Mobiliteit over periode van vijf jaar



DETERMINANTEN VAN MOBILITEIT EN INZETBAARHEID

DEEL 2

Waar deel 1 beschrijvend is, is deel 2 beschouwend van aard.

De uitkomsten van deel 1 roepen verschillende vragen op, die het aanpassingsvermogen van organisaties in het openbaar bestuur raken.

Hoe kunnen vastlopers voorkomen worden?

We onderscheiden verschillende groepen niet-mobiele medewerkers, op basis van discrepanties en zoekgedrag. Er is sprake van discrepanties wanneer de feitelijke werksituatie niet overeenkomt met de gewenste werksituatie van de medewerker. Dit levert het onderscheid wel discrepanties en geen discrepanties op. Voor zoekgedrag onderscheiden we medewerkers die wel een andere baan zoeken en medewerkers die geen andere baan zoeken. Zo ontstaan vier groepen niet-mobiele medewerkers¹³:

- geen discrepanties, zoekt geen andere baan: zogenaamde gecommitteerden;
- geen discrepanties, zoekt wel een andere baan: goudzoekers;
- wel discrepanties, zoekt geen andere baan: vastlopers;
- wel discrepanties, zoekt wel een andere baan: verbetering zoekenden.

Vanuit het oogpunt van aanpassingsvermogen zijn inzetbaarheid en mobiliteit van belang voor alle groepen. De groep vastlopers lijkt hierbij het meest urgent, aangezien zij discrepanties ervaren en niet in beweging komen. Zij vormen de grootste risicogroep: voor zichzelf, de organisatie en het openbaar bestuur in het geheel. Om die reden hebben we nader onderzoek gedaan naar deze groep.

De kernvraag die we willen beantwoorden is of het aantal vastlopers kan worden beïnvloed. We hebben daarvoor allereerst bekeken of er verschillen zijn in het aantal vastlopers tussen organisaties in het openbaar bestuur. Dit kan er immers op duiden dat organisatiefactoren een rol spelen en er mogelijk op organisatieniveau invloed uitgeoefend kan worden. Hiervoor hebben we secundaire analyses uitgevoerd op InternetSpiegel-medewerkeronderzoeken.

Daarnaast hebben we op basis van het POMO geanalyseerd wat van invloed is op vastlopen. Hiermee proberen we de vraag te beantwoorden of, en hoe te voorkomen is dat een medewerker een vastloper wordt. Dit hebben we gedaan door in het POMO regressieanalyses uit te voeren met een set van mogelijke determinanten.

¹³ Dit onderscheid is gebaseerd op onderzoek van het SCP 'Arbeidsmobiliteit in goede banen' - Dagevos J. & Gesthuizen M. (2005).

In hoofdstuk 7 beschrijven we de uitkomsten van bovenstaande analyses.

Hoe kunnen we de inzetbaarheid vergroten? Wat is het effect van leeftijd, persoonlijkheid en welke factoren zijn nog meer van invloed?

In dit rapport nemen we als uitgangspunt dat inzetbaarheid een vereiste is voor mobiliteit. In het kader van het bevorderen van mobiliteit wordt hiermee de vraag relevant hoe de inzetbaarheid kan worden vergroot.

We maken hierbij het onderscheid tussen interne en externe inzetbaarheid, net zoals we een onderscheid maken tussen interne en externe mobiliteit. Het lijkt immers plausibel te veronderstellen dat aan deze vormen van mobiliteit ook verschillende vormen van inzetbaarheid voorafgaan. De kansen op de externe arbeidsmarkt spelen voor een medewerker bijvoorbeeld geen rol als het gaat om interne mobiliteit en spelen wel een rol bij externe mobiliteit. Uit nadere analyses blijkt dat interne en externe inzetbaarheid methodologisch inderdaad verschillende begrippen zijn, die tevens een verschillende samenhang vertonen met elkaar: externe inzetbaarheid hangt samen met interne inzetbaarheid, ofwel extern inzetbare personen zijn in hoge mate ook intern inzetbaar. Andersom gaat de relatie niet op: interne inzetbaarheid hangt niet per definitie samen met externe inzetbaarheid. Ofwel, personen die intern inzetbaar zijn, zijn niet per definitie ook extern inzetbaar. Inzetbaarheid betreft hierbij het eigen beeld van de mate van inzetbaarheid op basis van de antwoorden op een aantal vragen.

Voor organisaties in het openbaar bestuur is het onderscheid in verschillende soorten van inzetbaarheid betekenisvol. Specifiek het feit dat naast externe inzetbaarheid ook sprake kan zijn van interne inzetbaarheid is relevant: een grotere interne inzetbaarheid vergroot namelijk het aanpassingsvermogen van een organisatie.

De vraag is nu welke factoren van invloed zijn op de inzetbaarheid. In dit rapport hebben we naar verschillende factoren gekeken.

We vragen ons allereerst af of leeftijd een (negatief) effect heeft op interne en externe inzetbaarheid. De beeldvorming bestaat namelijk dat oudere medewerkers soms minder inzetbaar zijn dan jongeren. Bovendien zagen we in deel 1 dat leeftijd samenhangt met mobiliteitsgroepen. Wanneer leeftijd van invloed is op inzetbaarheid, dan is vervolgens de vraag of er andere factoren zijn die een (mogelijk negatief) effect van leeftijd kunnen compenseren. Daarvoor hebben we in het POMO geanalyseerd wat van invloed is op interne en externe inzetbaarheid. Ook hiervoor hebben we regressieanalyses uitgevoerd met een set van mogelijke determinanten.

Tenslotte hebben we onderzocht of er verschillende typen medewerkers zijn te onderscheiden die anders omgaan met inzetbaarheid. Daarbij kijken we primair naar persoonlijkheidskenmerken van medewerkers, *locus of control* en welke aspecten men belangrijk vindt in het werk. We hebben hiervoor aanvullend onderzoek gedaan in het Flitspanel, aangezien het POMO hierover geen informatie biedt. Dit onderzoek hebben we ontwikkeld in samenwerking met de directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk (OPR) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Na toepassing bij het Rijk hebben we dit onderzoek met instemming van OPR toegepast voor de andere sectoren in het openbaar bestuur.

In hoofdstuk 8 presenteren we de resultaten van bovenstaande analyses.

ROLF SIMONS

Gemeente Eindhoven

Rolf Simons heeft een bewogen periode achter de rug. Hij werkt al ruim 22 jaar voor de overheid, waarvan acht voor de gemeente Uden en veertien voor de gemeente Eindhoven waar hij nog steeds werkzaam is. Eind 2012 kreeg hij te horen dat hij vanwege een reorganisatie boventallig zou worden. Achteraf gezien is hij blij dat hem dit is overkomen.

Van verkeerscoördinator naar communicatieadviseur

Samen met twee andere collega's was Rolf verkeerscoördinator in Eindhoven en verantwoordelijk voor de bereikbaarheid van de stad. 'Deze baan heeft veel raakvlakken met het communicatievak; je moet duidelijk communiceren om mensen goed te informeren en om draagvlak en begrip voor de werkzaamheden te creëren.' Zijn interesse in communicatie nam serieuze vormen aan; hij ging een studie communicatie doen. Helaas waren er in die periode geen vacatures bij de afdeling Communicatie. Toen hij eenmaal wist dat hij boventallig zou raken, ontstond de gelegenheid om mobiel te worden binnen de organisatie én kreeg hij ook de mogelijkheid om een traject van coaching en zelfonderzoek in te gaan. Rolf heeft nu ruim twee jaar een tijdelijke aanstelling als communicatieadviseur en tegelijkertijd is hij zichzelf volop aan het herontdekken.

Netwerk

Rolf heeft actief gebruikt gemaakt van zijn netwerk om communicatieadviseur te worden. Een paar weken nadat hij wist dat hij boventallig zou worden, sprak hij op de nieuwjaarsreceptie het afdelingshoofd van Communicatie. 'Ik zei dat ik veel zin had in iets nieuws en dat ik interesse had in elke mogelijke klus.' Anderhalve week later zat hij aan tafel bij Communicatie. 'In maart 2013 ben ik als communicatieadviseur begonnen, dat is dus heel snel gegaan. En dat kwam puur doordat ik mijn bestaande netwerk heb benaderd.'

Vliegwiel

Nog twee jaar lang verkeerscoördinator blijven, wetende dat hij daarna alsnog op zoek zou moeten naar wat anders, zag Rolf niet zo zitten. Aan de ene kant voelde dat dubbel, want hij wilde zijn twee achterblijvende collega's niet in de steek laten en hen laten omkomen in het werk. Aan de andere kant wilde hij voor zichzelf kiezen. Het besluit om niet twee jaar in zijn



**‘DE BESLISSING OM VOOR MEZELF TE KIEZEN,
IS DE JUISTE BESLISSING GEWEEST.’**

‘oude’ functie te blijven doorwerken, maar om die tijd te gebruiken om op zoek te gaan naar iets anders, was voor Rolf het vlieg wiel. ‘Dat bracht alles in beweging. De beslissing om voor mezelf te kiezen, is de juiste beslissing geweest.’

Veranderingen

Vanaf het moment dat hij besloot om vooruit te kijken, veranderde er nogal wat. Rolf werd gekoppeld aan een mobiliteitsadviseur en doorliep een loopbaantraject. ‘Ik heb veel zelfonderzoek gedaan. Tijdens dit onderzoek ben ik erachter gekomen wat mijn sterke kanten zijn.’ De gemeente Eindhoven heeft een goed sociaal plan dat allerlei mogelijkheden biedt. ‘Ik vind dat mijn werkgever zich inspant om degenen die op zoek moeten naar iets anders zo goed mogelijk te ondersteunen. Maar uiteindelijk ligt de sleutel van het hele verhaal bij jezelf.’

Toekomst

Rolf kijkt zonder angst naar de toekomst. Het traject heeft hem energie en vertrouwen gegeven. Hij weet nu waar hij gelukkig van wordt en welke kwaliteiten hij heeft. ‘Ik durf nu zelfs te stellen dat ik blij ben dat ik degene ben die boventallig is geworden. Het heeft me kansen gegeven en ik ben er rijker van geworden.’ Rolf onderzoekt nu verschillende sporen. Volgend jaar kan hij een vaste aanstelling bij Communicatie krijgen. Toch vindt hij dat hij het aan zichzelf verplicht is om zijn ontdekkingstocht te continueren en ook andere opties buiten Communicatie te onderzoeken. ‘Het feit dat er een vaste aanstelling op me ligt te wachten is een geruststellende gedachte. Ik zou kunnen denken: waarom zou ik nog tijd en energie steken in verder onderzoek? Maar ik wil niet achteraf kunnen zeggen: had ik misschien toch maar een paar maanden genomen om andere mogelijkheden te bekijken.’

Rouwverwerking

Het is niet allemaal even makkelijk geweest. Rolf moest als het ware aan rouwverwerking doen. Hij vertelt dat het voor een werkgever niet altijd goed uit te leggen valt waarom banen wegbezuinigd worden maar de werkzaamheden hetzelfde blijven. Zo’n bezuiniging pakt in de praktijk soms weerbarstig uit. ‘Dat kan voor wrevel of onbegrip zorgen. En daar moet je doorheen. Uiteindelijk help je jezelf niet door in de weerstand te blijven en maak je het besluit dat is genomen niet ongedaan. Kom los van die weerstand en stel je open voor nieuwe ervaringen. Kijk vooruit en maak gebruik van de mogelijkheden die geboden worden.’

HOOFDSTUK 7

NADERE ANALYSE VASTLOPERS

Vastlopers zijn het minst tevreden en komen niet uit zichzelf in beweging. Dit vormt een risico voor henzelf, voor de werkgever en daarmee voor het openbaar bestuur als geheel. Voor henzelf kan het leiden tot een ongelukkig werkleven, tot een lagere inzetbaarheid en daarmee minder perspectieven op werk in de toekomst. Hoewel niet per definitie te zeggen valt dat vastlopers hun werk niet goed doen, is het op basis van de wetenschappelijke inzichten over werkplezier aannemelijk dat de ontevredenheid op langere termijn ongunstig is voor de inzet en prestaties. De organisatie loopt dan ook een risico dat de kwaliteit van het werk onder druk staat omdat medewerkers mogelijk langere tijd ontevreden zijn en misschien niet op de juiste plek zitten. Voor het openbaar bestuur als geheel heeft dit mogelijk consequenties voor de kwaliteit die geleverd wordt. Het spreekt daarom voor zich dat het beperken van de omvang van deze groep wenselijk is.

In dit hoofdstuk presenteren we allereerst het aandeel vastlopers per organisatie en analyseren we vervolgens de determinanten van vastlopen. We sluiten het hoofdstuk af met een beschouwing van de uitkomsten.

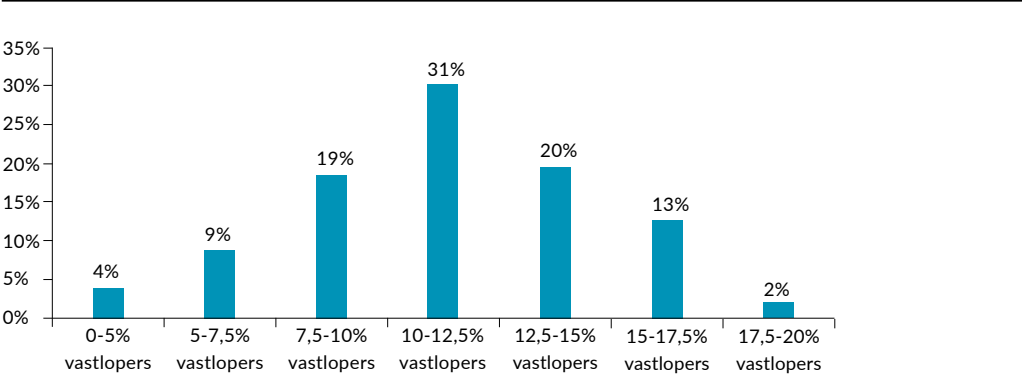
7.1 ORGANISATIEVERSCHILLEN VASTLOPERS

De vraag is in welke mate vastlopers aanwezig zijn bij alle organisaties. Zijn er grote of kleine verschillen tussen organisaties in de omvang van de groep? Is het een sectoraal probleem of is het een probleem dat organisatiespecifiek is? En wat betekent dit voor de maatregelen om het aantal vastlopers te beperken?

Om deze vragen te beantwoorden hebben we gekeken naar de spreiding van het aandeel vastlopers tussen organisaties in het openbaar bestuur. In de figuur op de volgende pagina is dit weergegeven. Hierbij is een indeling gemaakt van het percentage vastlopers in zeven categorieën. Per categorie is in de figuur weergegeven hoeveel procent van de organisaties in het openbaar bestuur een percentage vastlopers heeft dat in die categorie valt.

Figuur 7.1 laat allereerst zien dat er spreiding bestaat tussen organisaties in het aandeel vastlopers dat zij hebben. Het is waarschijnlijk onvermijdelijk dat er in elke organisatie op z'n minst een klein percentage vastlopers bestaat. Aan de ene kant zien we dat er organisaties zijn die enkele procenten vastlopers hebben. Aan de andere kant zijn er organisaties die bijna twintig procent vastlopers hebben. Dit laatste is mogelijk op zichzelf al een indicatie van een beperkt aanpassingsvermogen.

Figuur 7.1: Spreiding organisaties naar aandeel vastlopers dat zij hebben



Toelichting op de grafiek: op de x-as staat een categorisatie van het aandeel vastlopers dat een organisatie kan hebben ten opzichte van haar totale medewerkerpopulatie. De staven geven weer hoeveel procent van de organisaties een percentage vastlopers heeft dat in die categorie valt. Bijvoorbeeld: 4% van de organisaties heeft een percentage vastlopers tussen 0-5 procent, negen procent van de organisaties heeft een percentage vastlopers van 5-7,5 procent, etc.

7.2 DETERMINANTEN VAN VASTLOPEN

Wat kunnen individuele organisaties doen om vastlopers te voorkomen? Het is hiervoor zinvol inzicht te hebben in de determinanten die samenhangen met vastlopen. Daarom hebben we via regressieanalyses met POMO-data onderzocht welke determinanten een verklaring vormen voor (gebrek aan) mobiliteitsgedrag.

Als onafhankelijke variabelen zijn in de analyse de volgende categorieën van variabelen meegenomen:

1. (demografische) persoonskenmerken;
2. relatief aantal werkzame jaren in functie / bij werkgever / in sector;
3. wel/niet een opleiding gevolgd;

4. wel/niet aan de orde gekomen van een aantal elementen in een functioneringsgesprek (waaronder loopbaan en persoonlijke ontwikkeling);
5. tevredenheid over gesprekken met leidinggevende;
6. loopbaanacties uitgevoerd;
7. werk- en organisatiebeleving: binding, trots, ervaren regeldruk, Public Service Motivation;
8. competenties en loopbaangedrag: competentie / vakmanschap / anticipatie op de arbeidsmarkt.

In bijlage 4 staat een nadere toelichting op de uitgevoerde analyses en de variabelen die hierin zijn opgenomen. Hierbij dient aangemerkt te worden dat waar we spreken van determinanten, causaliteit niet met zekerheid is vast te stellen. We kunnen wel spreken over significante samenhang tussen variabelen. Bij het presenteren van de uitkomsten laten we uit oogpunt van overzichtelijkheid alleen de variabelen zien die een significante bijdrage leveren (in de vorm van een significante gestandaardiseerde beta).

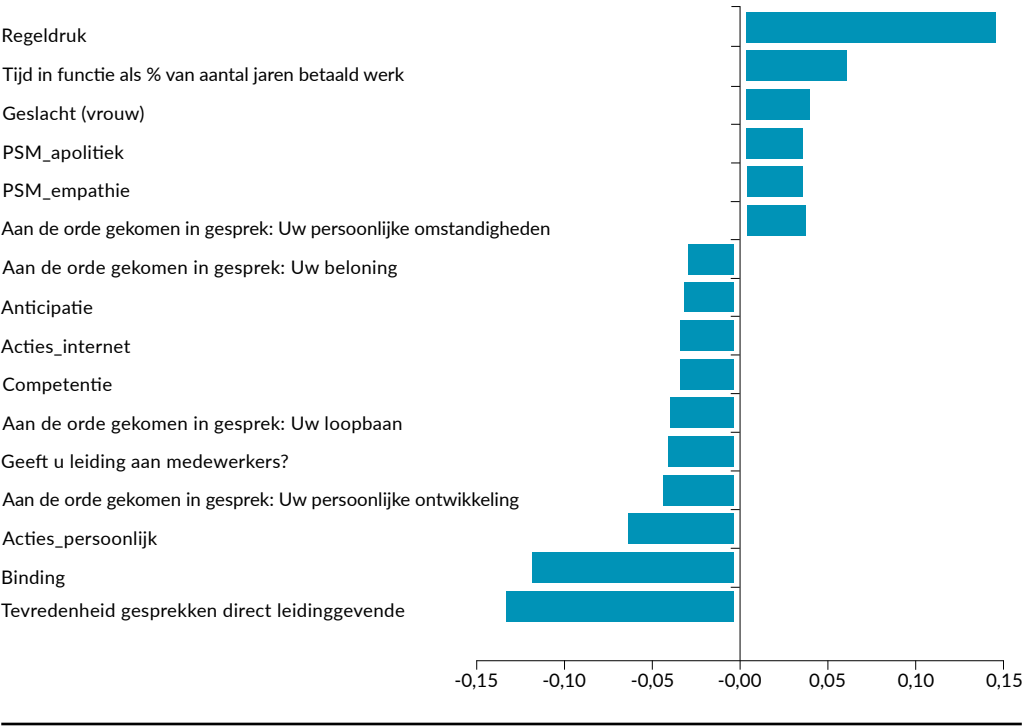
De determinanten zijn in de gepresenteerde grafieken gerangschikt op basis van de grootte van hun bijdrage aan het verklaren van de betreffende afhankelijke variabele. Daarbij worden eerst de variabelen weergegeven die een positieve samenhang hebben en daarna de variabelen die een negatieve samenhang hebben.

Een aantal determinanten hangt samen met een hogere kans op vastlopen. Met name regeldruk komt naar voren: een hogere ervaren regeldruk hangt samen met een hogere kans op vastloper zijn (beta 0,15).

Hier staat een aantal determinanten tegenover die juist samenhangen met een kleinere kans om vastloper te zijn. De interactie tussen de leidinggevende en de medewerker springt hierbij in het oog: een hogere tevredenheid over de gesprekken met de leidinggevende correleert met een lagere kans op vastlopen (beta -0,13). Daarnaast hangt een aantal zaken die in het functioneringsgesprek aan bod kunnen komen samen met een kleinere kans op vastlopen: het aan bod komen van de persoonlijke ontwikkeling (beta -0,04), de loopbaan (beta -0,04) en de beloning (beta -0,03). Als de persoonlijke omstandigheden ter sprake zijn gekomen in het functioneringsgesprek, is de kans om vastloper te zijn overigens weer wat groter (beta 0,03).

De binding met de organisatie heeft eveneens een significant effect: een hogere binding hangt samen met een lagere kans op vastlopen (beta -0,12). Opvallend is dat leeftijd en opleidingsniveau geen significante bijdrage hebben en dus niet in de grafiek naar voren komen.

Figuur 7.2: Gestandaardiseerde significante beta's, R-kwadraat is 0,34 (vastloper)



7.3 BESCHOUWING

Het is de vraag wat de verschillen in het aandeel vastlopers per organisatie veroorzaakt. In de voorgaande hoofdstukken hebben we gezien dat de sector (Rijk, gemeenten, provincies, waterschappen) er niet veel toe doet. Het aandeel vastlopers ligt in elke sector rond de tien procent. De sector waar men werkzaam is (met sectorspecifieke kenmerken en eigen taken) lijkt dus geen doorslaggevende factor.

Ook de omvang van de organisatie is niet bepalend. Vastlopers komen zowel voor bij grote als kleine organisaties. Op basis van deze cijfers hebben organisaties met meer dan 500 werknemers gemiddeld slechts één procent meer vastlopers dan organisaties met minder dan 500 werknemers.

Naast organisatieomvang kunnen ook regionale verschillen (in bijvoorbeeld de beschikbare vacatures op de arbeidsmarkt) een effect hebben op het aandeel vastlopers. Op basis van de data op organisatieniveau kunnen we deze effecten niet destilleren. Wel laten analyses van deel 1 zien dat er geen betekenisvolle regionale verschillen zijn in het aandeel vastlopers.

De aanwezige spreiding tussen organisaties kunnen we dus niet verklaren door sectorkenmerken, de organisatieomvang of de regio. Het zijn kennelijk andere factoren die de verschillen tussen organisaties in het aandeel vastlopers verklaren.

Dat kunnen ten eerste structuurkenmerken van de organisatie zijn zoals leeftijdsopbouw en opleidingsniveau van het personeel. We zagen in deel 1 dat vastlopers gemiddeld genomen ouder en lager opgeleid zijn dan andere medewerkers. Opvallend is echter dat in de analyse van de determinanten van vastlopers leeftijd en opleidingsniveau geen significante bijdrage hebben en dus geen verklarende determinanten zijn voor de houding of het gedrag van medewerkers. Met andere woorden: er zijn veel oudere en lager opgeleide vastlopers, maar men is niet vastloper omdat men ouder of lager opgeleid is. Het kan zijn dat oudere en lager opgeleide werknemers hun kansen op de (interne of externe) arbeidsmarkt geringer achten en dat dit de reden is dat zij niet zoeken naar ander werk, ook al beleeft men de huidige plek niet als ideaal¹⁵. De slechter ingeschatte arbeidsmarktkansen voor ouderen en laagopgeleiden kan ontmoedigend werken om een baan te (blijven) zoeken, vooral buiten de deur.

Een verklaring van de verschillen in het aantal vastlopers tussen organisaties kan ten tweede gelegen zijn in verschillen in organisatie- en personeelsbeleid, de cultuur en de aansturing binnen de organisatie. De interactie tussen de leidinggevende en de medewerker springt hierbij in het oog: een hogere tevredenheid over de gesprekken met de leidinggevende correleert met een lagere kans op vastlopen. Welbewust sturen op mobiliteit maakt mogelijk het verschil tussen berusting en actief zoekgedrag. Want ook al garandeert actief zoekgedrag niet het vinden van een andere baan, niet actief zoeken levert in ieder geval geen andere baan op. De boodschap is dan ook dat, los van de situatie op de arbeidsmarkt, leidinggevers veel kunnen doen om actief arbeidsmarktgedrag te stimuleren, wat een voorwaarde is voor mobiliteit.

¹⁵Dit lijkt ook terecht; zie bijvoorbeeld de CBP publicatie 'Ouderen aan het werk'.

HOOFDSTUK 8

NADERE ANALYSE INZETBAARHEID

Wat kunnen individuele organisaties doen om de inzetbaarheid van haar medewerkers te stimuleren? Het is daarvoor zinvol inzicht te hebben in de determinanten die samenhangen met inzetbaarheid. Daarom hebben we via regressieanalyses onderzocht welke determinanten een verklaring vormen voor de zelf ingeschatte mate van inzetbaarheid. We zoomen in dit hoofdstuk in op de mogelijkheden om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden.

8.1 INZETBAARHEID NAAR LEEFTIJD

Allereerst kijken we echter per sector naar de zelf ingeschatte inzetbaarheid bij medewerkers van verschillende leeftijden.

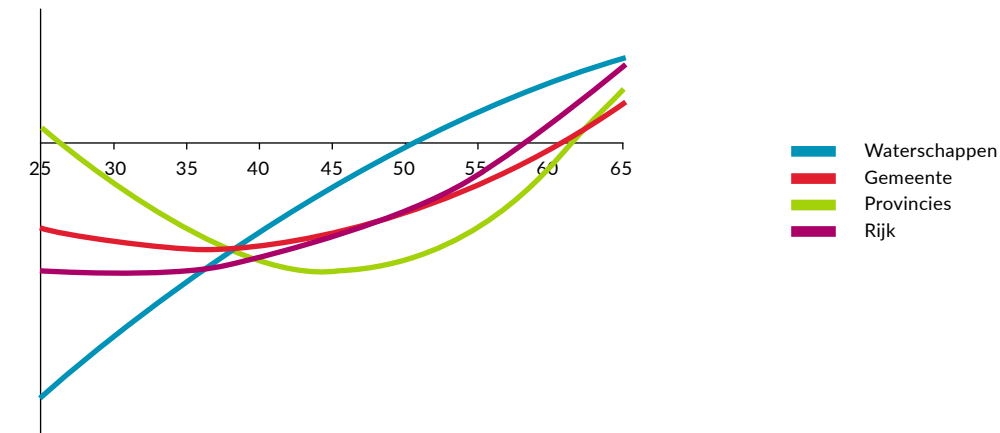
Figuur 8.1 geeft een beeld van de interne inzetbaarheid per sector.

De interne inzetbaarheid neemt in alle sectoren toe bij hogere leeftijd, vooral vanaf 45 jaar. In de waterschapsector is de interne inzetbaarheid op jongere leeftijd lager dan bij de andere sectoren en stijgt vervolgens harder met de leeftijd tot een niveau op latere leeftijd boven dat van de andere sectoren. Wellicht heeft dit te maken met specifieke kennis en ervaring die nodig is in deze sector die na enige tijd wordt opgebouwd en te gelde kan worden gemaakt. Bij de provincies daalt de inzetbaarheid op jongere leeftijd, waarna het bij de leeftijd van 45 jaar weer hoger wordt. Bij gemeenten en het Rijk is de interne inzetbaarheid bij jongeren stabiel en wordt hoger vanaf 45 jaar.

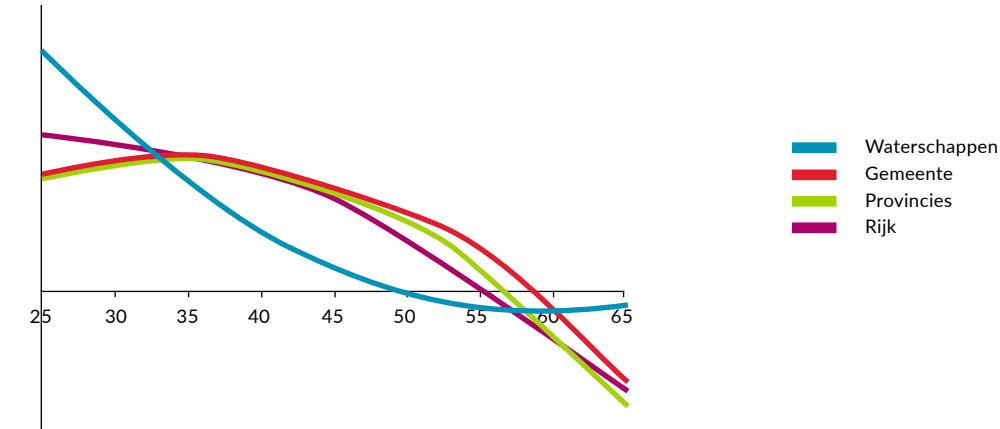
Figuur 8.2 toont per sector de externe inzetbaarheid naar leeftijd.

De externe inzetbaarheid is op hogere leeftijd lager dan op jongere leeftijd, in tegenstelling tot de interne inzetbaarheid. Dit ligt mogelijk aan de kansen die men voor zichzelf inschat op de arbeidsmarkt en een perceptie dat leeftijd daarbij in het nadeel is. Een andere mogelijkheid is dat er een zelfselectie-effect optreedt: medewerkers die extern inzetbaar zijn, wisselen wellicht eerder van werkgever waardoor er relatief meer intern inzetbare medewerkers overblijven.

Figuur 8.1: Interne inzetbaarheid versus leeftijd – per sector



Figuur 8.2: Externe inzetbaarheid versus leeftijd – per sector



Ook hier valt de waterschapsector op: de externe inzetbaarheid is op hele jonge leeftijd nog hoger dan in andere sectoren (tot 35 jaar) en is vervolgens tot de leeftijd van 60 jaar lager dan in de andere sectoren. Ook dit komt misschien door de specifieke kennis en ervaring die, naarmate deze groeit, in de perceptie van de medewerkers beter te benutten is binnen de eigen organisatie dan daarbuiten.

8.2 DETERMINANTEN VAN INZETBAARHEID

In deze paragraaf presenteren we de uitkomsten van de uitgevoerde regressieanalyses in POMO. Hierbij dient aangemerkt te worden dat waar we spreken van determinanten, causaliteit niet met zekerheid is vast te stellen. We kunnen wel spreken over significante samenhang tussen variabelen. Als onafhankelijke variabelen zijn in de analyse dezelfde categorieën van variabelen meegenomen als voor vastlopers in hoofdstuk 7.

De determinanten zijn in de gepresenteerde grafieken gerangschikt op basis van de grootte van hun bijdrage aan het verklaren van de betreffende afhankelijke variabele. Daarbij worden eerst de variabelen weergegeven die een positieve samenhang hebben en daarna de variabelen die een negatieve samenhang hebben.

Interne inzetbaarheid

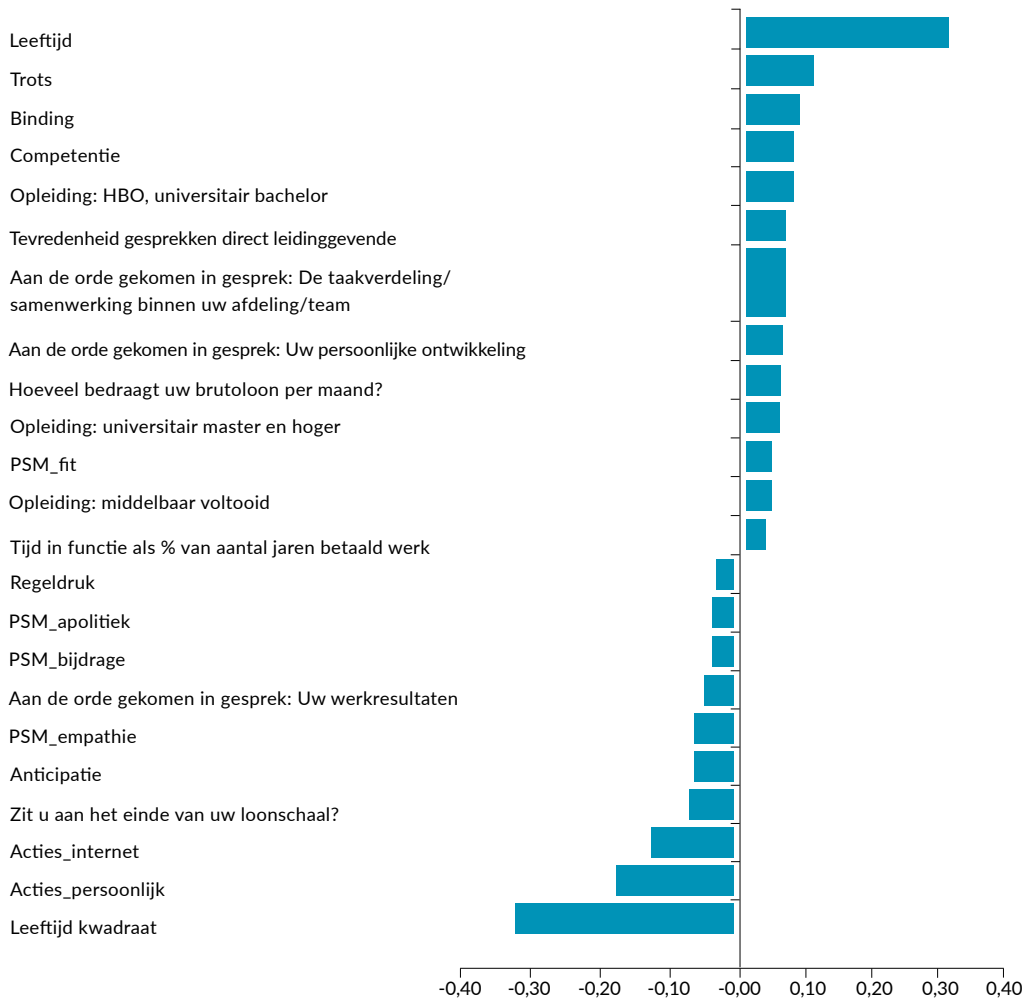
De mate van interne inzetbaarheid kan ten eerste worden verklaard door leeftijd: beta 0,32 en -0,31 voor leeftijd kwadraat. Waar leeftijd bij de vastlopers niet direct een verklarende factor is, is het dit bij de mate van interne inzetbaarheid wel. Daarnaast zijn er echter een flink aantal andere determinanten van inzetbaarheid die bij elkaar een substantiële extra bijdrage leveren aan het verklaren van de mate van inzetbaarheid.

Op de eerste plaats zijn dat beroepstrots (beta 0,12) en binding aan de organisatie (beta 0,09) die beide een positieve samenhang hebben met de interne inzetbaarheid. Een hoge score op competentie (het gaat hier om het eigen vertrouwen in competenties, de ervaring dat men vanwege kennis en kunde wordt ingeschakeld en waardering krijgt) draagt eveneens bij aan een hogere interne inzetbaarheid (beta 0,08).

Verder komt ook hier de interactie tussen leidinggevenden en medewerker naar voren: de tevredenheid over gesprekken met de leidinggevende (beta 0,07), het aan bod komen tijdens het functioneringsgesprek van de taakverdeling in team (beta 0,07) en het aan bod komen van de persoonlijke ontwikkeling (beta 0,06) dragen allemaal bij aan een hogere interne inzetbaarheid.

Het uitvoeren van loopbaanacties hangt daarentegen samen met een lagere interne inzetbaarheid. Verder hebben mensen die aan het einde van hun loonschaal zitten gemiddeld genomen een lagere interne inzetbaarheid (beta -0,07). In figuur 8.3 geven we de cijfers grafisch weer.

Figuur 8.3: Gestandaardiseerde significante beta's, R-kwadraat is 0,43 (interne inzetbaarheid)

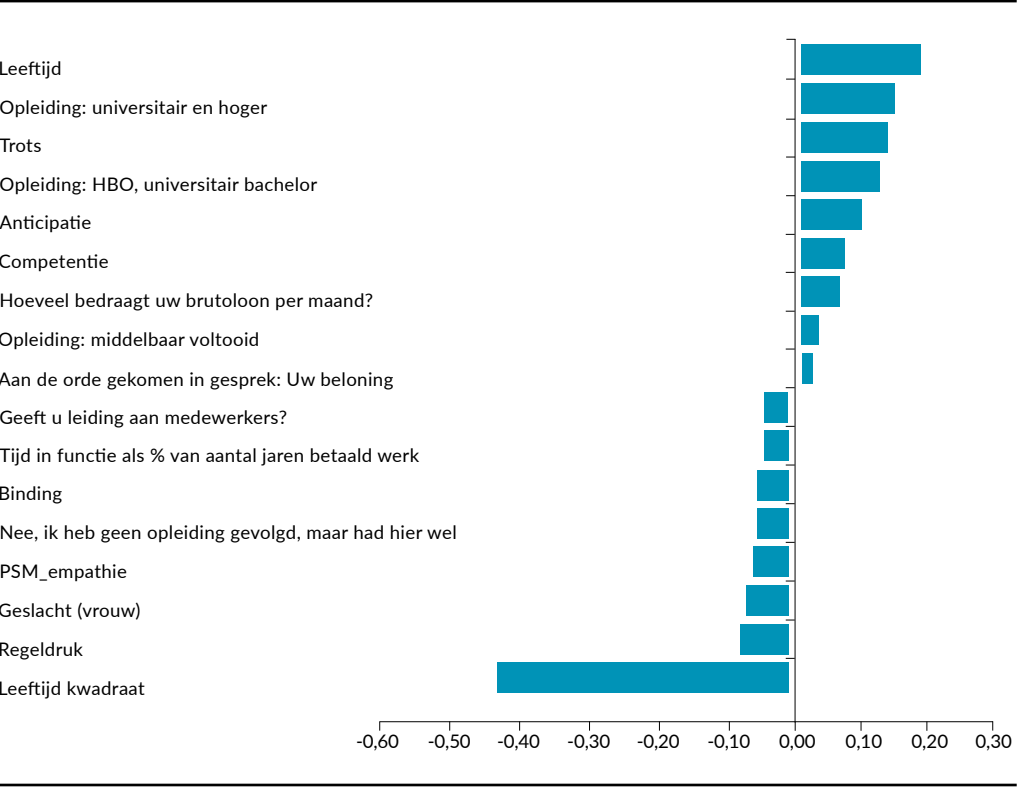


Externe inzetbaarheid

Voor externe inzetbaarheid geldt in grote lijnen hetzelfde als voor interne inzetbaarheid. Leeftijd (beta 0,20 en -0,53 voor leeftijd kwadraat) en opleidingsniveau (beta's respectievelijk 0,15 voor universitair master opgeleid, 0,14 voor HBO/Bachelor opgeleid en 0,06 voor middelbaar opgeleid) zijn duidelijke determinanten van externe inzetbaarheid.

Er zijn daarnaast echter een aantal andere variabelen die ook een significante bijdrage leveren. Een model met alleen persoonskenmerken heeft een R-kwadraat van 0,37 (37% van de variantie wordt hierdoor verklaard). Toevoeging van andere determinanten leidt tot een model met een R-kwadraat van 0,46. Zo hangt beroepstrots samen met een hogere externe inzetbaarheid (beta 0,14). Daarnaast hangen hogere scores op anticipatie op de arbeidsmarkt (beta 0,10) en competentie (beta 0,08) samen met een hogere externe inzetbaarheid.

Figuur 8.4: Gestandaardiseerde significante beta's, R-kwadraat is 0,46 (externe inzetbaarheid)



8.3 INZETBAARHEID, WERKWAARDEN EN PERSOONLIJKHEID

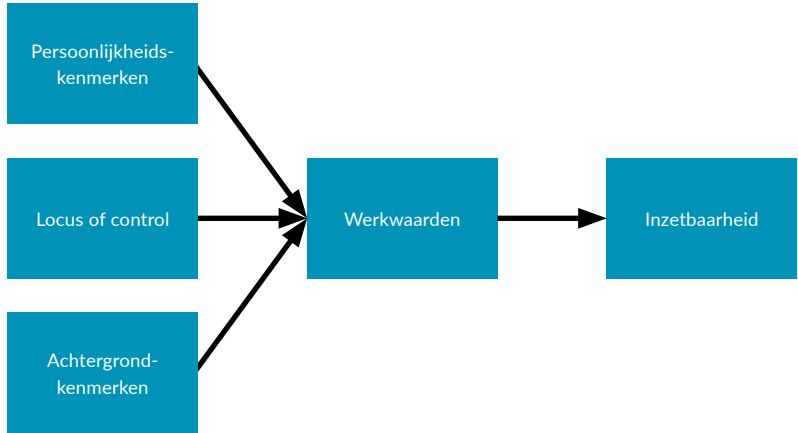
In de vorige paragraaf hebben we laten zien welke variabelen samenhangen met interne en externe inzetbaarheid. Zo kunnen we bepalen op welke manier inzetbaarheid te beïnvloeden is.

In deze paragraaf laten we zien welke verschillende typen medewerkers op basis van per-

soonlijkheid te onderscheiden zijn, die op een andere manier omgaan met inzetbaarheid. We hebben daartoe aanvullend onderzoek uitgevoerd waarin we verklarende factoren als persoonlijkheidskenmerken, locus of control en werkwaarden hebben toegevoegd. Dit onderzoek is uitgevoerd in het Flitspanel onder medewerkers in het openbaar bestuur. In totaal zijn 8.321 medewerkers ondervraagd.

Voor het onderzoek is onderstaand denkkader gebruikt.

Figuur 8.5: Denkkader



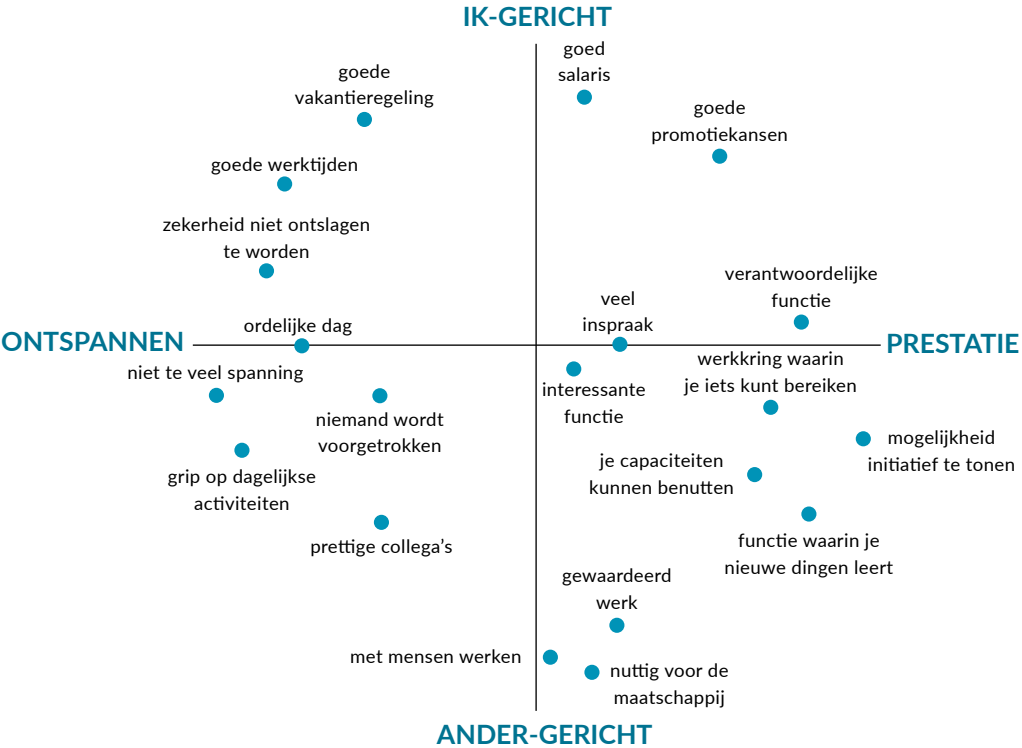
Werkwaarden

Met werkwaarden doelen we op zaken die medewerkers belangrijk vinden in hun werk, bijvoorbeeld aspecten als een goed salaris, een verantwoordelijke functie, goede promotiekanalen, de zekerheid om niet ontslagen te worden. Er is gebruik gemaakt van waarden die zijn ontwikkeld en gevalideerd voor de European Value Survey, specifiek gericht op werk.

Uit analyse blijkt dat in deze werkwaarden twee dimensies zijn terug te vinden. De eerste is de dimensie ‘ik-gericht’ versus ‘ander-gericht’. Bij ik-gerichtheid gaat het vooral om wat werk voor medewerkers zelf oplevert. Begrippen die hierbij horen zijn onder meer een goed salaris, goede werktijden, goede promotiekanalen, zekerheid om niet ontslagen te worden. Hier tegenover staat ander-gerichtheid, waarbij begrippen horen als maatschappelijk nuttig werk doen, werk waar je met mensen te maken hebt, werk doen waar mensen waardering voor hebben, prettige mensen om mee te werken.

De tweede dimensie is ‘ontspannen’ versus ‘prestatiegericht’. Bij ontspannen je werk doen horen aspecten als een functie hebben waar je grip hebt op je dagelijkse activiteiten, een functie waarin de dag ordelijk verloopt, goede werktijden, niet teveel spanning in het werk, zekerheid om niet ontslagen te worden. Hier tegenover staat prestatiegerichtheid dat zich uit in termen van de mogelijkheid hebben om initiatief te tonen, een werkkring hebben waar je iets kunt bereiken, een verantwoordelijke functie hebben, een functie waar je je capaciteiten kunt benutten, een functie waarin je nieuwe dingen leert.

Hiermee ontstaan vier kwadranten (zie afbeelding) en elke medewerker is in één van de vier kwadranten te plaatsen. Dit zegt iets over wat belangrijke waarden zijn voor een medewerker.



Persoonlijkheidskenmerken

Dit betreft een typering van de persoonlijkheid van de medewerker aan de hand van de Big Five-persoonlijkheidstest. Big Five is een veel gebruikt en wetenschappelijk gevalideerd instrument voor persoonlijkheid. Deze onderscheidt vijf dimensies (bij elke dimensie staan begrippen die hierbij horen):

- Extraversie: energiek, sociaal onderhoudend, spraakzaam, levendig.
- Gewetensvolheid: voorzichtig, precies, consciëntieus, efficiënt, betrouwbaar.
- Neuroticisme: emotioneel, minder stabiel, angstig, bevreesd, gespannen.
- Openheid: open staan voor nieuwe ideeën, nieuwsgierig, creatief, inventief, slim.
- Vriendelijkheid: aardig, warm, coöperatief, liefdevol, genereus, vergevingsgezind.

Locus of control

Locus of control duidt op een levensinstelling van personen. Personen met een interne locus of control geloven dat zij zelf bepalen wat in hun leven gebeurt. Personen met een externe locus of control geloven dat hun omgeving bepaalt wat in hun leven gebeurt. Dit aspect is relevant in het kader van dit onderzoek, aangezien het kan samenhangen met of en hoe men op zoek gaat naar een nieuwe functie. Een medewerker met een externe locus gelooft wellicht dat het zinloos is om een nieuwe functie te zoeken, terwijl een medewerker met een interne locus gewoon aan de slag gaat.

Achtergrondkenmerken

Daarnaast hebben we gekeken naar aspecten zoals leeftijd, geslacht, dienstjaren, functie-jaren en opleiding.

Hierna geven we de conclusies van het uitgevoerde onderzoek weer. Voor de gehanteerde methoden en gedetailleerde resultaten van de uitgevoerde analyses verwijzen we naar een separate rapportage ‘Segmentatie openbaar bestuur’ (2015) van professor Dirk Sikkel.

8.3.1 Relaties persoonlijkheidskenmerken en werkwaarden met inzetbaarheid

Voorafgaand aan de segmentatie hebben we gekeken welke relaties er zijn tussen interne en externe inzetbaarheid enerzijds en persoonlijkheidskenmerken en werkwaarden anderzijds. Die relaties blijken betekenisvol te zijn, waarbij het bovendien zo is dat interne en externe inzetbaarheid met verschillende aspecten samenhangen.

Interne inzetbaarheid

Een interne locus of control hangt samen met een hogere interne inzetbaarheid. Ook andergerichtheid hangt samen met een hogere interne inzetbaarheid. Het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme (emotioneel, angstig) gaat samen met een lagere interne inzetbaarheid. Intern inzetbare mensen zijn blijkbaar vaak stabiele, altruïstische personen die geloven dat zij zelf kunnen bepalen wat er in hun leven gebeurt.

Externe inzetbaarheid

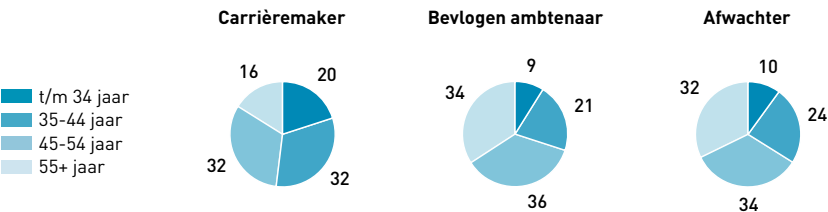
Externe inzetbaarheid hangt vooral samen met de persoonlijkheidskenmerken extraversie en openheid. Daarnaast zijn extern inzetbare personen vaker prestatiegericht dan niet externe inzetbare personen.

8.3.2 Segmenten

Vervolgens hebben we gekeken of er een zinvolle segmentatie van medewerkers is te maken in relatie tot hun omgang met inzetbaarheid. Hieruit blijkt dat er drie segmenten zijn te onderscheiden. Deze zijn als volgt te karakteriseren:

- 1. Carrièremaker: deze medewerker heeft een relatief hoge externe en interne inzetbaarheid, anticipeert op de arbeidsmarkt, is sterk prestatiegericht en sterk ik-gericht. De carrièremaker is extravert, staat open voor nieuwe ideeën en kijkt actief rond naar een nieuwe baan of werkgever. Hij/zij gaat voor een carrière en niet voor een functie. Hij is gemiddeld wat jonger dan de andere groepen, maar ook in deze groep vinden we zowel oudere als jongere medewerkers terug. Hij/zij is gemiddeld iets hoger opgeleid.
- 2. Bevlogen ambtenaar: deze medewerker heeft een hoge interne inzetbaarheid en een lagere externe inzetbaarheid. Hij/zij is gelukkig in en trots op zijn werk en de organisatie waarvoor hij/zij werkt. De bevlogen ambtenaar is wat minder prestatiegericht en meer andergericht dan de carrièremaker. De bevlogen ambtenaar is gewetensvol en denkt in termen van verantwoordelijkheid en plichtsbesef, meer dan in prestaties. Anticipeert niet op de arbeidsmarkt en kijkt niet actief naar andere kansen op de arbeidsmarkt. Hij/zij is gemiddeld iets ouder dan de andere groepen.
- 3. Afwachter: deze medewerker heeft een lage interne en een lage externe inzetbaarheid. De afwachter is niet gelukkig in zijn werk, scoort laag op trots op het werk en heeft weinig binding met de organisatie. Hij/zij heeft een externe locus of control en anticipeert niet op de arbeidsmarkt. De afwachter is minder mobiel dan de andere groepen en is gemiddeld wat lager opgeleid.

Figuur 8.6: Procentuele verdeling binnen segmenten naar leeftijd



De segmenten verschillen beperkt in leeftijd. De carrièremaker is gemiddeld iets jonger dan de andere groepen. De verschillen zijn klein en in elk segment zijn de oudere en jongere medewerkers terug te vinden. Persoonlijkheid en werkwaarden zijn dus minstens zo belangrijk voor inzetbaarheid als leeftijd.

8.4 BESCHOUWING

Uit de resultaten blijkt dat de zelf ingeschatte inzetbaarheid een duidelijke relatie heeft met leeftijd. De externe inzetbaarheid neemt met leeftijd af, met name boven de 45 jaar. De interne inzetbaarheid neemt, gemiddeld genomen, met leeftijd toe. Vanuit het perspectief van aanpassingsvermogen is deze toenemende interne inzetbaarheid met leeftijd zeer wenselijk. Een afnemende externe inzetbaarheid met leeftijd is consistent met de eerder geschetste ontwikkelingen: het toont aan dat het lastig is voor oudere medewerkers om vrijwillig uit te stromen.

De interne inzetbaarheid kan bovendien gestimuleerd worden via de leidinggevende. Deze heeft immers direct invloed via gesprekken met zijn medewerkers (waarin inzetbaarheids- en mobiliteitsgedrag gestimuleerd kunnen worden) en via de waardering die de medewerker ervaart. Ook indirect heeft de leidinggevende invloed op bijvoorbeeld de trots en binding die personen met hun organisatie ervaren, hetgeen positief samenhangt met vooral interne inzetbaarheid.

Daarnaast zijn persoonlijkheidskenmerken, locus of control en werkwaarden van invloed. Er zijn drie verschillende groepen medewerkers te onderscheiden die elk anders omgaan met hun inzetbaarheid:

- 1. De carrièremaker is het meest inzetbaar en heeft persoonlijkheidskenmerken en werkwaarden die het werken aan inzetbaarheid in de hand werken. Aan carrièremakers hoeft de organisatie feitelijk niet zoveel te doen als het gaat om het bevorderen van inzetbaarheid.
- 2. De bevlogen ambtenaar is goed intern inzetbaar, maar minder extern inzetbaar. Voor het aanpassingsvermogen van een organisatie is dit prettig.
- 3. De afwachter heeft zowel een lage interne als externe inzetbaarheid. Deze ontbeert bovendien de eigenschappen en werkwaarden die belangrijk zijn voor het werken aan inzetbaarheid. Dit geeft aanleiding voor specifieke maatregelen om de inzetbaarheid van deze groep medewerkers te bevorderen, ongeacht hun leeftijd. De kans bestaat dat afwachters anders vastlopers worden.

Er bestaan slechts beperkte verschillen in leeftijd tussen deze groepen. Voor ouderen én jongeren is werken aan inzetbaarheid niet vanzelfsprekend, het verdient voor iedereen dus aandacht.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

DEEL 3

DOMINIQUE STEINS

Provincie Limburg

Dominique Steins heeft een vaste aanstelling bij de gemeente Sittard-Geleen, maar werkt bij de provincie Limburg. Daar is hij voor twee jaar gedetacheerd. In 2008 startte Dominique bij de gemeente als arbeidsbemiddelaar. In die functie hielp hij mensen met een uitkering aan het werk. In de jaren erna vervulde hij verschillende functies binnen datzelfde werkveld. Dus altijd in de arbeidsbemiddeling en altijd uitvoerend, maar steeds met andere accenten. Op een gegeven ogenblik was hij toe aan een nieuwe stap. 'Dan kun je de 'klassieke' weg volgen, waarbij je op zoek gaat naar een andere of hogere functie binnen je eigen afdeling, maar zelf vond ik het veel leuker om me meer horizontaal tussen organisaties te bewegen.' Die nieuwe stap zette Dominique in de richting van de provincie.

Interne vacature

Via een interne vacaturebank, een samenwerkingsplatform van Zuid-Limburgse overheden, vond Dominique een vacature voor de functie van beleidsmedewerker Onderwijs en Arbeidsmarkt. 'Als medewerker van Sittard-Geleen gold ik als interne kandidaat voor de provincie, gemeente Maastricht, gemeente Heerlen, etcetera.' Hij reageerde op de vacature, werd aangenomen en zit nu in zijn tweede jaar van de detachering.

Soepele overstap

'Formeel ging de overstap heel soepel. Achter de schermen werd alles voor me geregeld.' Dat was volgens Dominique vooral te danken aan duidelijke afspraken tussen de organisaties. Tijdens de detachering heeft hij een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt. Dominique vindt het lastig dat daar geen structurele beloning tegenover staat. 'Na de periode van twee jaar val ik weer terug in mijn oude schaalniveau. Dat zorgt voor discrepantie tussen werk en salaris. Het meten van ontwikkeling is nog niet tussen organisaties afgestemd.'

Ook de verandering van werkomgeving beviel hem goed. De provincie was net gereorganiseerd, dus er waren heel wat mensen met een nieuwe of andere functie. 'Je wordt snel in een team opgenomen als veel mensen in een vergelijkbare situatie zitten.'

A portrait of Dominique Steins, a man with dark hair, wearing a blue hoodie and brown trousers, standing against a dark blue and yellow background. The text is overlaid on the right side of the image.

**‘FORMEEL GING DE OVERSTAP HEEL SOEPEL.
ACHTER DE SCHERMEN WERD ALLES VOOR
ME GEREGLD.’**

Inhoudelijk ligt de functie in het verlengde van wat Dominique al deed. Wel heeft hij moeten leren hoe te acteren in het bestuurlijk-ambtelijk samenspel. ‘Hoe rapporteer je naar de bestuurder of naar de Provinciale Staten? Op welk moment doe je dat? Waar heb je toestemming voor nodig en wat kan je zelf?’ Het werkveld waarmee hij te maken kreeg, was relatief nieuw bij de provincie en daarom was er weinig expertise in huis. ‘Ik kan daardoor de vrijheid nemen om zelf wat van mijn functie te maken. Invloed uitoefenen op het beleid hoort er ook bij. Dat is toch wel heel erg leuk!’

Arbeidsmobiliteit

Het voordeel van mobiliteit geldt niet alleen voor medewerkers, maar ook voor organisaties. Dominique legt uit: ‘Ik kan mijn netwerk en ervaring vanuit mijn vorige baan uitstekend inzetten in mijn huidige werk. Dit kan voor een werkgever heel waardevol zijn, in een sterk veranderende arbeidsmarkt waarin de samenwerking tussen organisaties van steeds groter belang wordt.’ Hij vervolgt: ‘Het is goed om medewerkers te stimuleren over de muren van de eigen organisatie te kijken. Misschien wel met een bredere blik dan alleen naar de overheid. Daarbij moet de medewerker niet ‘over de schutting van de andere organisatie’ gegoooid worden, maar zouden de beide organisaties een sterk, strategisch en gezamenlijk personeelsbeleid moeten voeren.’

Dominique heeft zijn opvattingen over gedwongen mobiliteit. Hij merkt op dat veel organisaties het beleid hebben dat als er een vacature is, ze in eerste instantie kijken naar hun eigen boventallige medewerkers. Pas in tweede instantie komen medewerkers in aanmerking die op vrijwillige basis willen overstappen. Hij voegt eraan toe dat ondernemingsraden dat erg belangrijk vinden en dat ook vaak als voorwaarde stellen dat boventallige medewerkers hebben voorrang. Dominique kan zich hier niet echt in vinden. ‘Ik denk zo: als ik na vrijwillige sollicitatie die baan krijg, komt mijn plekje toch ook vrij?’

Vervolgstappen op de arbeidsmarkt

Eind 2015 houdt de detachering bij de provincie op. Dominique legt uit dat de toekomst nog onzeker is. ‘Misschien kan de detachering verlengd worden, misschien komt er ruimte vrij om mij in dienst te nemen, maar iets anders kan ook.’ Hij heeft in ieder geval een terugkeergarantie bij de gemeente. ‘Het is een mooi vangnet, maar ik wil daar liever geen gebruik van maken.’ Hij zoekt bij voorkeur iets wat in de lijn ligt van wat hij nu doet. ‘Ik heb nu een andere functie met vergelijkbare inhoud als wat ik gewend was. De vervolgstap zou kunnen zijn: deze functie met een andere inhoud. Ik ben nu beleidsmedewerker. Daarin ligt mijn uitdaging.’

Als 30-jarige met inmiddels behoorlijk wat werkervaring schat Dominique zijn kansen op de arbeidsmarkt optimistisch in. ‘We zitten in een sterk vergrijzende regio. Binnen nu en een paar jaar is gemiddeld 50% van de werknemers 50+. Als je iets jonger bent en een beetje mobiel, ziet de overheid je al snel als aantrekkelijke werknemer.’ Hij vermoedt dat zijn kansen buiten de overheid iets minder zijn. ‘Als ambtenaar heb je toch een bepaald stempel. Aan de andere kant hebben ze buiten de overheid ook last van de vergrijzing en ben je als jongere wellicht ook voor hen interessant.’

Zichtbaarheid

Zowel beroepsmatig als persoonlijk weet Dominique dat het belangrijk is om zichtbaar te zijn en blijven binnen de organisatie. Zijn advies is: ‘Neem deel aan activiteiten die misschien niet direct een relatie hebben met je werk. Zorg dat je collega’s ontmoet, niet alleen van je eigen organisatie maar ook van organisaties binnen je netwerk. Als er zich een kans voordoet, zullen mensen ook aan jou denken.’

HOOFDSTUK 9

CONCLUSIES

De omgeving stelt tegenwoordig steeds andere eisen aan het openbaar bestuur vanwege bezuinigingen, nieuwe politieke prioriteiten of nieuwe taken. Het aanpassingsvermogen moet verder omhoog zodat organisaties flexibel kunnen inspelen op deze veranderingen.

Tegelijkertijd wordt het openbaar bestuur geconfronteerd met taakstellingen en verminderde arbeidsmarktperspectieven. Deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat er nauwelijks instroom en natuurlijke uitstroom is. En dit alles heeft als consequentie dat het werk gedaan moet worden (nu en in de nabije toekomst) door de medewerkers die er nu zitten en dat - naar verwachting - blijven.

Om mee te gaan in de veranderingen van deze tijd, wordt van de medewerker verwacht dat hij in staat en bereid is om van functie te veranderen, oftewel mobiel te zijn. Mobiliteit is daarmee geen doel op zich, maar een middel om een hoger aanpassingsvermogen van het openbaar bestuur te realiseren en bij te dragen aan de inzetbaarheid van de individuele medewerker.

Deze publicatie brengt de mobiliteit van medewerkers in het openbaar bestuur in kaart en onderscheidt verschillende groepen medewerkers als het gaat om hun mobiliteit. Daarnaast beschrijven we welke kansen er zijn om mobiliteit te bevorderen. We laten zien welke consequenties dit kan hebben voor mobiliteitsbeleid en daarmee het aanpassingsvermogen van organisaties.

De vraagkant naar arbeid die van invloed is op de mogelijkheden om mobiel te zijn, blijft in deze publicatie buiten beschouwing.

Hieronder zetten we de conclusies van het rapport nog even op een rij.

Stand van zaken mobiliteit

Externe mobiliteit

De vrijwillige externe mobiliteit van medewerkers in het openbaar bestuur is gedaald naar 1,6 procent. Het percentage uitstroom vanwege pensionering blijft ongeveer stabiel op 1,6

procent. Van natuurlijke uitstroom is nauwelijks sprake. Het grootste deel van de externe mobiliteit (verandering van werkgever) in het openbaar bestuur komt door verplichte mobiliteit bijvoorbeeld als gevolg van een reorganisatie, uitbesteden van taken of gedwongen ontslag. Dit betreft 2,5 procent.

Als er sprake is van vrijwillige externe mobiliteit dan betreft dit vaak jongere en hoog opgeleide medewerkers. Bij verplichte mobiliteit zien we dat het ook vaker jongeren betreft (bijvoorbeeld bij het niet verlengen van tijdelijke contracten) en minder vaak ouderen (bij een reorganisatie). Dit versterkt de ontgroening van het openbaar bestuur.

Interne mobiliteit

Het is bemoedigend dat de interne mobiliteit toeneemt. Immers, interne mobiliteit is een uitingvorm van het aanpassingsvermogen van organisaties in het openbaar bestuur.

Niet-mobielen

Binnen de niet-mobiele medewerkers onderscheiden we vier groepen. We kijken enerzijds naar discrepanties. Er is sprake van discrepanties wanneer de feitelijke werksituatie niet overeenkomt met de gewenste werksituatie van de medewerker. Dit levert het onderscheid wel discrepanties en geen discrepanties op. We kijken anderszijds naar zoekgedrag; medewerkers die wel een andere baan zoeken en medewerkers die geen andere baan zoeken. Hierdoor ontstaan vier groepen medewerkers¹⁶:

- geen discrepanties, zoekt geen andere baan: zogenaamde gecommitteerden;
- geen discrepanties, zoekt wel een andere baan: goudzoekers;
- wel discrepanties, zoekt geen andere baan: vastlopers;
- wel discrepanties, zoekt wel een andere baan: verbetering zoekenden.

Vanuit het oogpunt van aanpassingsvermogen zijn inzetbaarheid en mobiliteit van belang voor alle groepen. De vastloper lijkt hierbij het meest urgent, aangezien zij discrepanties ervaren en niet in beweging komen. Zij vormen daarmee de grootste risicogroep: voor zichzelf, de organisatie en het openbaar bestuur in het geheel.

Het aandeel vastlopers is bijna tien procent van het totaal aantal medewerkers in het openbaar bestuur. Ouderen en lager opgeleiden zijn binnen deze groep oververtegenwoordigd.

¹⁶ Dit onderscheid is gebaseerd op onderzoek van het SCP 'Arbeidsmobiliteit in goede banen' - Dagevos J. & Gesthuizen M. (2005).

We constateren daarnaast dat over de afgelopen vijf jaar de helft van de medewerkers niet extern of intern mobiel is geweest. Bijna éénvijfde is ook in de periode daarvoor niet mobiel geweest. Het maakt duidelijk dat mobiliteit niet voor iedereen vanzelfsprekend is.

Determinanten van inzetbaarheid en mobiliteit

Determinanten van vastlopen

Gezien het gewenste aanpassingsvermogen van de overheid en de veranderende omgevingsfactoren (zoals een slechtere arbeidsmarkt en de noodzaak om langer door te werken) vormen vastlopers de grootste risicogroep. Voor henzelf kan het leiden tot een ongelukkig werklevens, tot een lagere inzetbaarheid en daarmee minder perspectieven op werk in de toekomst. De organisatie loopt een risico dat de kwaliteit van het werk onder druk staat omdat medewerkers ontevreden zijn, zij misschien niet op de juiste plek zitten en bij gewenste verandering van functies en taken onvoldoende inzetbaar zijn. Voor de overheid als geheel heeft dit mogelijk consequenties voor de kwaliteit die geleverd wordt en het gewenste aanpassingsvermogen.

Het spreekt voor zich de omvang van deze groep zo beperkt mogelijk te houden. Het onderzoek toont aan dat het percentage vastlopers aanzienlijk verschilt tussen organisaties in het openbaar bestuur (van 2% tot 20%). Een hoog percentage vastlopers is op zichzelf mogelijk al een indicatie van een geringer aanpassingsvermogen.

De vraag is wat deze verschillen tussen organisaties veroorzaakt. Sectorkenmerken, de organisatieomvang, of de regio blijken geen verschillen te verklaren. Ook leeftijd en opleiding blijken geen determinanten van vastlopen. Met andere woorden, men is geen vastloper omdat men ouder of lager opgeleid is. Het is eerder aannemelijk dat deze groepen medewerkers minder kansen ervaren op de (interne en externe) arbeidsmarkt en daardoor een vastloper worden.

Verschillen in organisatie- en personeelsbeleid, de cultuur en aansturing binnen de organisatie, lijken de meest voor de hand liggende verklaringen voor verschillen tussen organisaties. Sturen op mobiliteit maakt mogelijk het verschil tussen berusting en actief zoekgedrag. Tegelijkertijd kan vastlopen mogelijk ook voorkomen worden door het wegnemen van ontevredenheid, waarbij zowel de werknemer zelf als de werkgever de verantwoordelijkheid kunnen nemen. Als dat niet tot een oplossing leidt, kan mobiliteit de aangewezen weg zijn.

Determinanten van inzetbaarheid

Inzetbaarheid heeft een duidelijke relatie met leeftijd. De externe inzetbaarheid neemt met

leeftijd af, met name boven de 45 jaar. De interne inzetbaarheid neemt, gemiddeld genomen, met leeftijd toe. Vanuit het perspectief van aanpassingsvermogen is een toenemende interne inzetbaarheid met leeftijd prima. Een afnemende externe inzetbaarheid met leeftijd is consistent met de eerder geschetste ontwikkelingen: het onderschrijft dat het lastig is voor oudere medewerkers om vrijwillig extern mobiel te zijn.

De interne inzetbaarheid kan bovendien gestimuleerd worden via de leidinggevende. Deze heeft immers direct invloed via gesprekken met zijn medewerkers (waarin inzetbaarheids- en mobiliteitsgedrag gestimuleerd kunnen worden) en via de waardering die de medewerker ervaart. Ook indirect heeft de leidinggevende invloed op bijvoorbeeld de trots en binding die medewerkers met hun organisatie ervaren, hetgeen positief samenhangt met vooral interne inzetbaarheid.

Persoonlijkheidskenmerken, locus of control en werkwaarden zijn ook van invloed en leiden tot drie verschillende groepen medewerkers die elk anders omgaan met hun inzetbaarheid.

1. De carrièremaker is het meest inzetbaar en heeft persoonlijkheidskenmerken en werkwaarden die inzetbaarheidsgedrag in de hand werken. Aan de carrièremaker hoeft de organisatie feitelijk niet zoveel te doen als het gaat om het bevorderen van hun eigen inzetbaarheid.
2. De bevlogen ambtenaar is goed intern inzetbaar, maar minder extern inzetbaar. Voor het aanpassingsvermogen van een organisatie is dit prettig.
3. De afwachter heeft zowel een lage interne als externe inzetbaarheid. Deze heeft niet de eigenschappen en werkwaarden die belangrijk zijn voor het werken aan inzetbaarheid. Tegelijkertijd kan het ook zijn dat deze personen niet de juiste prikkels hebben gehad (vanuit de organisatie of de omgeving) om in beweging te komen. Dit geeft aanleiding voor specifieke maatregelen om de inzetbaarheid van deze groep mensen te bevorderen. De kans bestaat dat afwachters anders vastlopers worden.

Er bestaan slechts beperkte verschillen in leeftijd tussen deze groepen. Voor ouderen én jongeren is werken aan inzetbaarheid niet vanzelfsprekend en het verdient voor iedereen dus aandacht.

Samenvattend

- Het aanpassingsvermogen van organisaties in het openbaar bestuur moet hoger worden. Aangezien het werk zal moeten gebeuren met de medewerkers die er nu en waarschijnlijk in de toekomst zijn (wat tot uitdrukking komt in de lage externe mobiliteit en weinig instroom) is er alles aan gelegen om te zorgen voor mobiliteit binnen het openbaar bestuur.

- Dit is voor alle medewerkers van belang. Voor sommige medewerkers is het werken aan mobiliteit echter eenvoudiger dan voor anderen, los van de mogelijkheden die er geboden worden om mobiel te zijn. Er is een groep medewerkers die de eigenschappen heeft en gedrag vertoont dat past bij het werken aan inzetbaarheid (hetgeen een voorwaarde is voor mobiliteit) en het zoeken naar werk- en loopbaankansen. Er is daarentegen ook een groep medewerkers die ontevreden is en niet zoekt naar ander werk (vastlopers).
- Een verklaring waarom mensen vastlopen, is enerzijds ‘niet kunnen’. We vermoeden dat dat vooral ouderen en lager opgeleiden zijn die mogelijk ook hun (externe) arbeidsmarktkansen laag inschatten. Mogelijk daarom zijn vastlopers gemiddeld genomen iets ouder en lager opgeleid.
- Anderzijds is een verklaring dat er een groep medewerkers is die niet de motivatie heeft (‘niet willen’/‘niet geneigd tot’) om te werken aan hun inzetbaarheid en daarmee hun mobiliteitskansen te vergroten. Dit zijn afwachters die niet de eigenschappen hebben die bevorderlijk zijn om te werken aan inzetbaarheid en mogelijk hebben zij tot nu toe ook niet de juiste prikkel gekregen om in beweging te komen. Leeftijd speelt hierin geen bepalende rol: afwachters zijn er zowel onder jongeren als ouderen. Aangezien het specifieke kenmerk van deze groep medewerkers is dat ze niet uit eigen beweging in actie komen, is de opstelling en het handelen van de werkgever des te belangrijker. De rol van de leidinggevende springt daarbij in het oog.
- Opvallend is dat er grote verschillen zitten tussen organisaties in de omvang van de groep vastlopers die niet kunnen worden verklaard door aspecten als sector, regio of omvang van een organisatie. Hieruit kan afgeleid worden dat organisaties zelf invloed kunnen hebben op de omvang van de groep vastlopers.

HOOFDSTUK 10 AANBEVELINGEN

Hieronder geven wij oplossingsrichtingen en aandachtspunten voor het verder vergroten van het aanpassingsvermogen. Onze aanbevelingen baseren we op de uitkomsten uit het onderzoek en plaatsen we in een denkkader dat we hieronder presenteren.

We doen deze aanbevelingen in de wetenschap dat veel organisaties en sectoren al de nodige maatregelen nemen. In alle sectoren van het openbaar bestuur wordt momenteel al op sectoraal niveau beleid ontwikkeld. Er worden faciliteiten en instrumenten aangeboden aan organisaties, HR-professionals, leidinggevend en medewerkers. Voorbeelden van deze sectorale activiteiten zijn: sectorale loopbaan- en ontwikkelscans, loopbaanpleinen, inzichtelijk maken van loopbaanpaden, trainingen, leernetwerken en kennisplatforms voor HR-professionals, (impuls) subsidies, generieke functiegebouwen, e-learning, et cetera. Daarom is het verstandig per situatie de afweging te maken welke (aanvullende) maatregelen het meeste rendement opleveren.

10.1 DENKKADER VOOR BEVORDEREN VAN AANPASSINGSVERMOGEN

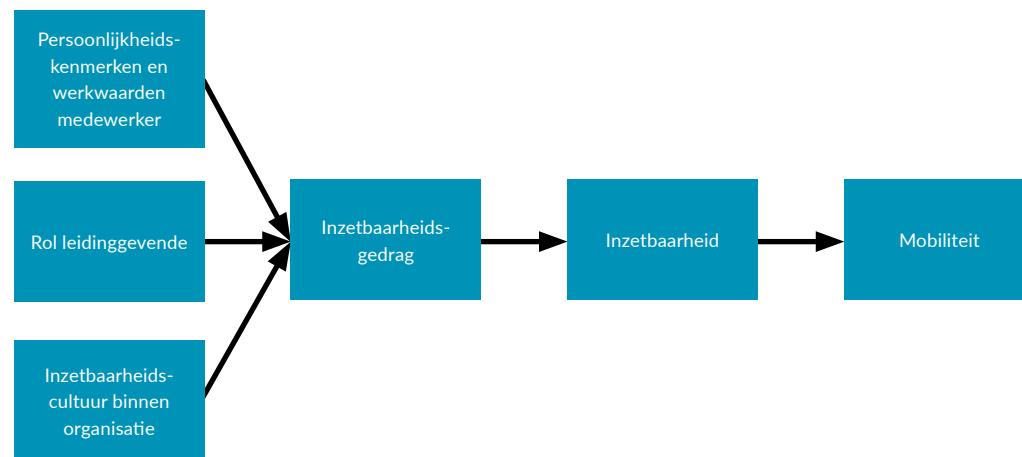
We hebben geconstateerd dat een aantal factoren van invloed is op inzetbaarheid en mobiliteit. Aan de ene kant zijn dat persoons- en persoonlijkheidskenmerken van individuele medewerkers. Aan de andere kant ligt er een verantwoordelijkheid bij de organisatie. De resultaten suggereren dat organisatiebeleid en de aansturing door leidinggevend belangrijke aangrijpingspunten zijn om inzetbaarheid en mobiliteit te bevorderen (en specifiek om vastlopers te voorkomen).

Deze elementen sluiten aan bij een conceptueel denkkader dat door Aukje Nauta is ontwikkeld voor het bevorderen van mobiliteit.

In dit denkkader is aanpassingsvermogen het doel en draagt mobiliteit hieraan bij. Mobiliteit wordt voorafgegaan door inzetbaarheid: het vermogen om een baan te houden en een nieuwe baan te vinden. De mate van inzetbaarheid wordt bepaald door inzetbaarheidsgedrag. Daaronder vallen twee vormen van gedrag:

1. **Leren & ontwikkelen:** de ontwikkeling van vaardigheden en kennis die de medewerker nodig heeft om de huidige baan te houden en een nieuwe baan te vinden. Het gaat hierbij zowel om vakinhoudelijke kennisopbouw als om de ontwikkeling van vaardigheden.
2. **Loopbaangedrag:** gedrag dat hoort bij het verwerven van een positie op de arbeidsmarkt. Dit betekent bijvoorbeeld het ondernemen van loopbaanacties, het bijhouden van het curriculum vitae, onderhouden van een netwerk van waardevolle contacten, het actief werken aan profilering, het benutten van kansen et cetera. Dit kan zowel interne als externe inzetbaarheid betreffen. Aan daadwerkelijk loopbaangedrag gaat vooraf dat men ervan bewust is dat dit manieren zijn om te werken aan inzetbaarheid (weten) en dat men de vaardigheden heeft (kunnen) om dit te doen.

Figuur 10.1: Denkkader voor bevorderen aanpassingsvermogen



Vervolgens zijn drie elementen van invloed op inzetbaarheidsgedrag:

1. **Persoonlijkheidskenmerken en werkwaarden van individuele medewerkers:** deze zijn van invloed op de mate waarin medewerkers (spontaan) inzetbaarheidsgedrag vertonen. Hierop zijn we uitgebreid ingegaan in hoofdstuk 7, waarin we verschillende groepen medewerkers hebben onderscheiden.
2. **De rol van de leidinggevende:** de organisatie speelt een belangrijke rol in het stimuleren en faciliteren van inzetbaarheidsgedrag van medewerkers en de leidinggevende heeft hierbij dan ook een verantwoordelijkheid. Daarbij draait het om de kwaliteit van de dialoog met de medewerker.

3. **Inzetbaarheidscultuur:** de mate waarin de organisatie is ingericht op het uitdragen en faciliteren van inzetbaarheidsgedrag. Dit komt tot uitdrukking in consistente boodschappen vanuit het management over de wenselijkheid dan wel noodzaak tot mobiliteitsgedrag, die ondersteund worden met bijbehorende regelingen, faciliteiten en instrumenten.

10.2 AANBEVELINGEN

Op basis van dit denkkader en de bevindingen uit het onderzoek zien we een aantal ontwikkelkansen voor organisaties in het openbaar bestuur.

1. Het bewustzijn van werknemers vergroten: Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit van de werknemers zijn noodzakelijk om het verandervermogen van de overheid vorm te kunnen geven. Dat is niet alleen een collectief belang maar ook een belang voor de werknemer zelf. Werknemers die niet duurzaam inzetbaar en mobiel zijn, lopen een groter risico om op enig moment hun werk te verliezen en lijken zich hier niet altijd even goed van bewust. De overheid zou zich met voorlichting en scholing hier meer op kunnen richten. Hier ligt met name een taak in relatie tot de meer risicovolle groepen. De opdracht gaat echter breder: mobiliteit en inzetbaarheid is voor iedereen van belang, ongeacht leeftijd en opleidingsniveau. Een betere bewustwording zou in positieve zin kunnen bijdragen aan meer gerichtheid op (werken aan) duurzame inzetbaarheid en mobiliteit.

2. Het verbeteren en versterken van de rol van de leidinggevende: Leidinggevendens hebben een coachende en faciliterende rol bij het stimuleren van inzetbaarheid en mobiliteit van hun medewerkers en kunnen hierover het gesprek aangaan met hun medewerkers. De volgende onderwerpen komen in deze gesprekken bijvoorbeeld aan de orde:

- Past dit werk en deze werkomgeving bij de passie van de medewerker?
- Denkt de medewerker na over de vraag: wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik?
- Is de medewerker breder inzetbaar in de eigen organisatie en wat is nodig om dit te bevorderen?
- Welke competenties en talenten dienen verder ontwikkeld te worden?
- Welke training of opleiding is zinvol, gericht op het vergroten van inzetbaarheid?
- Op welke manier kan een leidinggevende ondersteunen bij het in contact brengen met andere mensen en het benutten van zijn of haar netwerk?

Dit gesprek hoeft niet alleen een onderdeel te zijn van de jaarlijkse gesprekscyclus: minstens zo waardevol is de tussentijdse dialoog tussen leidinggevendens en medewerker waarin dergelijke onderwerpen aan de orde komen. Tevens kan een leidinggevende medewerkers facili-

teren in het opdoen van nieuwe ervaringen, bijvoorbeeld door nieuwe uitdagingen te bieden in het huidige werk en medewerkers kansen te bieden om zich te ontplooien en ontwikkelen.

Dat deze gesprekken niet altijd eenvoudig zullen zijn, valt niet te ontkennen. In de eerste plaats zullen leidinggevendenden zelf het belang moeten inzien van deze gesprekken. Het is immers onwaarschijnlijk dat zij hier anders aandacht aan besteden. Verder vragen we van hen om niet alleen te zorgen voor de inzet van het eigen team (met het oog op de te bereiken resultaten), maar ook voor de inzetbaarheid van individuele medewerkers. Deze twee doelen zijn niet altijd congruent. Het is te begrijpen als een leidinggevende zijn beste medewerkers niet graag ziet vertrekken. Hier wringt het organisatiebelang en het teambelang.

Het vereist ook van de medewerker een behoorlijke mate van openheid over zijn of haar opvattingen en ambities. Dit slaagt alleen als er – volgens de medewerker – sprake is van een veilige en open omgeving.

Tenslotte hebben we in het onderzoek gezien dat verschillende medewerkers een andere benadering vragen. Hier komen de gevonden segmenten om de hoek kijken: veel aandacht zal uit dienen te gaan naar medewerkers die moeite hebben met de gevraagde flexibiliteit. Het is belangrijk leidinggevendenden uit te rusten met extra vaardigheden en hulpmiddelen voor het voeren van een ‘goed gesprek’ met verschillende typen medewerkers.

3. Het versterken van de inzetbaarheidscultuur binnen organisaties: De rol van de directie is om aanpassingsvermogen te realiseren door een inzetbaarheidscultuur te bevorderen voor alle medewerkers (en leidinggevendenden) in de organisatie.

- a. Door meer aandacht te geven aan inzetbaarheidsgedrag en leren en ontwikkelen. Hier horen consistente boodschappen bij (vanuit het management) en ondersteunende budgetten en instrumenten. Denk hierbij aan opleidingen, trainingen, stages, ondersteuning bij loopbaanacties, en dergelijke.
- b. Door zich bewust te zijn dat een deel van de medewerkers niet op eigen initiatief in beweging komt. Als dat wel nodig is, zullen zij in eerste instantie moeten worden gestimuleerd. Niet iedere medewerker zal desondanks geneigd zijn om te werken aan de eigen inzetbaarheid, ondanks alle hiervoor aangeboden stimulansen en faciliteiten. Aanvullende maatregelen gericht op mobiliteit kunnen noodzakelijk zijn, al dan niet met een verplichtend karakter (bijvoorbeeld het invoeren van een job rotation systeem). Door het op deze wijze stimuleren van de mobiliteit kan de inzetbaarheid van deze medewerkers ook weer toenemen.

- c. Het is zinvol dat men zich uitspreekt over de wenselijkheid dan wel noodzaak tot mobiliteit en zo nodig doelstellingen voor mobiliteit formuleert. Hier horen natuurlijk ook de noodzakelijke instrumenten en budgetten bij. Voorbeeldgedrag met betrekking tot het werken aan de eigen inzetbaarheid van directieleden is van belang: idealiter zijn boodschap en gedrag consistent met elkaar.

De vraagkant naar arbeid hebben we in dit rapport buiten beschouwing gelaten. Desalniettemin is een goed werkende arbeidsmarkt een belangrijke factor om mobiliteit mogelijk te maken. We zien hier een aantal aandachtspunten voor zowel individuele organisaties als op sectorniveau (en wellicht inter-sectoraal).

Voor individuele organisaties is het vooral zaak om de interne arbeidsmarkt transparant te laten zijn en eventuele drempels voor mobiliteit te verlagen. Om mobiliteit te bevorderen, is het wenselijk dat medewerkers goed zicht hebben op interne vacatures binnen de organisatie, zij daarop eenvoudig kunnen reageren en eventuele andere barrières worden weggenomen.

Op sectoraal niveau bieden bijvoorbeeld de arbeidsmarkt- en ontwikkelingsfondsen al faciliteiten en instrumenten aan. Voorbeelden van deze sectorale activiteiten zijn: sectorale loopbaan- en ontwikkelscans, loopbaanpleinen, inzichtelijk maken van loopbaanpaden, trainingen, leernetwerken en kennisplatforms voor HR-professionals, (impuls)subsidies, ontwikkeling van generieke functiegebouwen, e-learning et cetera.

We adviseren om het (inter)sectorale beleid rond inzetbaarheid en mobiliteit verder te intensiveren en daarbij aandacht te hebben voor de kansen die eerder zijn genoemd om mobiliteit te bevorderen. Specifiek kan gedacht worden aan het transparanter maken van vacatures binnen de sector, het (door)ontwikkelen en inzicht geven in loopbaanpaden op sectorniveau en het toepassen van generieke (sectorale) functieprofielen. Ook aansluiting van organisaties bij regionale werkgeversnetwerken zien we als een goede mogelijkheid om mobiliteit mogelijk te maken. Daarnaast adviseren we om (inter)sectorale mogelijkheden tot mobiliteit te versterken. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de arbeidsmarkt- en ontwikkelingsfondsen bij de sectoren gemeenten, waterschappen en provincies en voor het Rijk.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

ONDERZOEKSVERANTWOORDING POMO 2014

Doel onderzoek

De directie Arbeidszaken Publieke Sector (APS) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) voert sinds 1999 een grootschalig periodiek (tweejaarlijks) Personeels- en Mobiliteitsonderzoek uit onder het overheidspersoneel. (Oud-)Ambtenaren uit de veertien arbeidsvoorwaardelijk overheidssectoren (Rijk, gemeenten, provincies, rechterlijke macht, waterschappen, primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroeps-onderwijs, hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs, onderzoeksinstellingen, universitair medische centra, defensie en politie) wordt gevraagd naar uiteenlopende aspecten van het werk om zo inzicht te krijgen in de arbeidsmarktpositie van de overheid en hoe deze kan worden verbeterd.

Het onderzoek levert sturingsinformatie op over de arbeidsmarkt, arbeidsmarktvoorwaarden en HRM op sectoraal en landelijk niveau.

Kader onderzoek

In het Personeelsonderzoek (PO) wordt het zittende personeel ondervraagd; het gaat hier om medewerkers die het gehele jaar 2013 bij dezelfde overheidswerkgever in dienst zijn geweest. Het Mobiliteitsonderzoek (MO) heeft betrekking op personeel dat in 2013 een baan bij een overheidswerkgever heeft aanvaard (instromend personeel) of heeft verlaten (uitstromend personeel). Ter referentie worden ook personen die in 2013 werkzaam zijn geweest in de private- of zorgsector benaderd.

Uitvoering onderzoek

Het ministerie van BZK heeft de uitvoering van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek bij het programma InternetSpiegel bij de Stichting ICTU ondergebracht. InternetSpiegel heeft hierbij samengewerkt met onderzoeksbureau GfK.

Steekproef

InternetSpiegel heeft de steekproef getrokken uit het Datawarehouse APS waarin gegevens

over de omvang en samenstelling van het overheidspersoneel in Nederland zijn opgenomen. Het Datawarehouse APS is eigendom van de directie Arbeidszaken Publieke Sector van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en wordt technisch mogelijk gemaakt door InternetSpiegel.

Onderzoeksmethode

In totaal zijn 153.161 (oud-)ambtenaren per brief uitgenodigd voor het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2014. In deze brief stond voor iedereen een logincode en uniek wachtwoord. Deze logincodes en wachtwoorden zijn door GfK aangeleverd en daarna door InternetSpiegel gekoppeld aan de steekproef. Vervolgens heeft het ABP adresgegevens gekoppeld aan de steekproef. InternetSpiegel en GfK hebben hierbij geen inzicht gekregen in de adresgegevens en het ABP niet in de onderzoeksdata waardoor gegeven antwoorden niet naar een persoon te herleiden zijn en de privacy van respondenten optimaal gewaarborgd is.

Datacollectie

Met de inloggegevens konden respondenten voor toegang tot de vragenlijst inloggen via de link www.gfk.nl/pomo2014 of op de website www.pomo2014.nl. Op deze website konden respondenten eveneens meer informatie over het onderzoek en veelgestelde vragen van eerdere jaren vinden. Respondenten met andere vragen konden contact opnemen met de speciale helpdesk van GfK voor het POMO via pomo2014@gfk.com of telefonisch op werkdagen tussen 9.00u en 17.00u.

De gemiddelde invultijd van de vragenlijst was voor zittend personeel 20 minuten en 50 seconden. Instromend personeel deed er gemiddeld 15 minuten en 9 seconden over. Uitstromend personeel was gemiddeld 10 minuten en 40 seconden met de vragenlijst bezig.

Veldwerkperiode

Het veldwerk is gestart op zaterdag 14 juni, op deze dag zijn de eerste brieven met uitnodigingen voor het POMO bezorgd. Op donderdag 3 juli hebben alle personen die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld een herinnering voor het onderzoek ontvangen. Respondenten hadden de mogelijkheid de vragenlijst in te vullen tot en met maandag 21 juli.

Respons zittend personeel

In totaal hebben 24.334 medewerkers die gedurende het gehele jaar 2013 werkzaam zijn geweest bij dezelfde overheidswerkgever (het zittend personeel) de vragenlijst ingevuld. Dit betekent dat 28 procent van de genodigden uit deze doelgroep de vragenlijst heeft ingevuld.

	Bruto steekproef	Ongewogen respons		Gewogen respons	
		n	%	n	%
Zittend personeel					
Rijk	10.937	3.590	33%	3.099	28%
Gemeenten	9.844	3.131	32%	4.098	42%
Provincies	4.375	1.179	27%	304	7%
Rechterlijke macht	1.642	570	35%	94	6%
Waterschappen	4.383	1.257	29%	256	6%
Primair onderwijs	9.843	2.582	26%	4.728	48%
Voortgezet onderwijs	8.749	2.626	30%	2.831	32%
Middelbaar beroepsonderwijs	5.469	1.374	25%	1.339	24%
Hoger beroepsonderwijs	5.469	1.276	23%	1.151	21%
Wetenschappelijk onderwijs	5.469	1438	26%	1.295	24%
Onderzoeksinstellingen	1.667	379	23%	73	4%
Universitair Medische Centra	5.469	1.155	21%	1.852	34%
Defensie (zowel militair personeel als burgerpersoneel)	7.656	1.971	26%	1.536	20%
Politie	6.564	1.806	28%	1.678	26%
Totaal	87.536	24.334	28%	24.334	28%

Respons uitstromend personeel

In totaal zijn 33.794 medewerkers die in 2013 van werkgever zijn veranderd of helemaal gestopt zijn met werken uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Hiervan heeft 22 procent de vragenlijst ingevuld.

	Bruto steekproef	Ongewogen respons		Gewogen respons	
		n	%	n	%
Uitstromend personeel					
Rijk	4.200	1.183	28%	540	13%
Gemeenten	4.350	1.153	27%	1.229	28%
Provincies	885	263	30%	91	10%
Rechterlijke macht	120	87	73%	13	11%
Waterschappen	767	98	13%	79	10%
Primair onderwijs	4.500	1.051	23%	1.489	33%
Voortgezet onderwijs	4.000	1.099	27%	904	23%
Middelbaar beroepsonderwijs	2.550	554	22%	427	17%
Hoger beroepsonderwijs	2.550	471	18%	366	14%

>

	Bruto steekproef	Ongewogen respons		Gewogen respons	
		n	%	n	%
Uitstromend personeel					
Wetenschappelijk onderwijs	2.550	446	17%	868	34%
Onderzoeksinstellingen	361	67	19%	44	12%
Universitair Medische Centra	3.050	459	15%	630	21%
Defensie (zowel militair personeel als burgerpersoneel)	3.550	484	14%	665	19%
Politie	361	98	27%	168	47%
Totaal	33.794	7.513	22%	7.513	22%

Respons instromend personeel

In totaal zijn 33.794 medewerkers die in 2013 van werkgever zijn veranderd of helemaal gestopt zijn met werken uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Hiervan heeft 22 procent de vragenlijst ingevuld.

	Bruto steekproef	Ongewogen respons		Gewogen respons	
		n	%	n	%
Instromend personeel					
Rijk	4.355	1.083	25%	490	11%
Gemeenten	3.602	793	22%	444	12%
Provincies	204	61	30%	24	12%
Rechterlijke macht ¹⁷	25	91	364%	7	28%
Waterschappen	283	79	28%	34	12%
Primair onderwijs	5.000	742	15%	1.534	31%
Voortgezet onderwijs	5.000	986	20%	926	19%
Middelbaar beroepsonderwijs	1.540	273	18%	260	17%
Hoger beroepsonderwijs	2.674	460	17%	439	16%
Wetenschappelijk onderwijs	3.000	564	19%	893	30%
Onderzoeksinstellingen	291	62	21%	36	12%
Universitair Medische Centra	3.500	522	15%	760	22%
Defensie (zowel militair personeel als burgerpersoneel)	1.132	181	16%	126	11%
Politie	1.225	229	19%	153	13%
Totaal	31.831	6.126	19%	6.126	19%

¹⁷ Het aantal mensen dat heeft ingevuld bij de Rechterlijke macht te zijn ingestroomd is hoger dan het aantal mensen dat volgens de steekproef in die sector is ingestroomd.

Referentiegroep medewerkers private- en zorgsector

Ter referentie werd in het POMO aan medewerkers uit de private- en zorgsector een vragenlijst voorgelegd. Hiervoor is gebruik gemaakt van het GfK Onlinepanel. Er zijn 4.300 mensen benaderd die in 2013 werkzaam zijn geweest in deze sector. Hiervan heeft 52 procent (n=2.227) de vragenlijst ingevuld.

Weging onderzoeksresultaten

De data van het onderzoek zijn gewogen om een goed beeld te krijgen van de totale populatie binnen het zittende, instromende en uitstromende personeel bij de overheid. Daarbij is er voor alle drie de groepen apart gewogen op randtotalen naar sector, leeftijd x geslacht en etniciteit. Zoals ook in eerdere jaren is hierbij de maximale weegfactor op 3,5 gesteld.

De verhoudingen binnen de steekproef op deze kenmerken zijn hiermee gelijk getrokken met de verhoudingen in de totale populatie.

De kenmerken waarop de weging is uitgevoerd zijn verdeeld in de volgende categorieën:

- sector (14): Rijk, gemeenten, provincies, rechterlijke macht, waterschappen, PO, VO, MBO, HBO, WO, onderzoekinstellingen, UMC, defensie, politie;
- geslacht (2): man, vrouw;
- leeftijd (4): 15-34 jaar, 35-44 jaar, 45-54 jaar, 55+;
- etniciteit (3): autochtoon, westerse allochtoon, niet-westerse allochtoon.

BIJLAGE 2

GEVALIDEERDE VRAGEN WERKBELEVING

- Uw baan, alles bijeengenomen.
- De organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen.
- De inhoud van het werk.
- De samenwerking met collega's.
- De mate van zelfstandigheid.
- De hoeveelheid werk.
- De resultaatgerichtheid van de organisatie.
- De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft.
- De informatievoorzieningen en communicatie binnen de organisatie.
- De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.
- De beloning.
- De wijze waarop u beoordeeld wordt.
- De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie.
- De aandacht van de organisatie voor uw persoonlijk welzijn.

Antwoordmogelijkheden: zeer ontevreden, tamelijk ontevreden, niet ontevreden/niet tevreden, tamelijk tevreden, zeer tevreden.

BIJLAGE 3

UITLEG BEGRIPPEN OPLEIDINGSNIVEAU

Laag opgeleid

De medewerkers die als hoogst voltooide opleiding basisschool, lager beroepsonderwijs (LBO, LTS, VBO, LTO, LHNO, LEAO of VMBO-Praktijk) hebben genoten.

Middelbaar opgeleid

De medewerkers die als hoogst voltooide opleiding een van de volgende opleidingen hebben genoten: MAVO, VMBO-Theorie, IVO, MULO, en ten hoogste 3 jaar HAVO, HBS, VWO of VHMO of HAVO, VWO, Atheneum, Gymnasium, HBS, MMS (ook propedeuse HBO en WO) MBO, MTS (voor 1968 UTS), Politieschool, KMS, MDS, MBS, SPD-1, MHNO of INAS).

Hoog opgeleid

De medewerkers die als hoogst voltooide opleiding een van de volgende opleidingen hebben genoten: Hoger beroepsonderwijs: HBO-bachelor, HBO oude stijl (iHTS (voor 1968 MTS) HDS, NLO, Politieacademie, MO A (2/3e graads), SPD-2/3, etc.), WO-bachelor, Kandidaats-examen, HBO-master (iMO-B/1e graads, 2e fase Kunstopleiding, etc.), WO-master, WO oude stijl, Officiersopleiding aan het KIM, de KMA of de Defensie Academie, gepromoveerd, postdoctorale beroepsopleiding.

BIJLAGE 4

REGRESSIEANALYSES POMO

De resultaten die in hoofdstuk 7 en 8 zijn gepresenteerd, zijn gebaseerd op regressieanalyses op het POMO-onderzoek. Hierbij is een set van onafhankelijke variabelen gebruikt om de kans op vastloper en goudzoeker en de mate van interne en externe inzetbaarheid te verklaren. Dit zijn:

- persoonskenmerken: geslacht, leeftijd, leeftijd kwadraat, opleidingsniveau, brutoloon, wel/niet einde salarisschaal, wel/niet leidinggevend;
- relatieve tijd werkzaam in de huidige functie, bij de werkgever en in de sector. Het betreft de werkzame tijd ten opzichte van het totaal aantal werkzame jaren;
- wel of geen opleiding gevolgd (vakinhoudelijk, gericht op vaardigheden, bedrijfsspecifiek of generiek);
- functioneringsgesprek, wel/niet de volgende elementen aan de orde gekomen: werkresultaten, werkafspraken voor de komende periode, samenwerking/taakverdeling in team, beloning, persoonlijke omstandigheden, persoonlijke ontwikkeling, loopbaan;
- tevredenheid over de gesprekken met de leidinggevende;
- competentie, anticipatie, binding met de organisatie, trots, vakmanschap, regeldruk, Public Service Motivation (PSM), loopbaanacties uitgevoerd (persoonlijk en via internet).

Er is gekozen voor lineaire regressie aangezien de uitkomsten hiervan eenvoudig te interpreteren zijn. Ter controle is tevens een logistische regressie uitgevoerd. Dit leidde niet tot andere uitkomsten en methodologisch bleek het gebruik van lineaire regressie geen bezwaren op te leveren. In het kader van de interpreteerbaarheid is daarom hiervoor gekozen.

Hieronder staat een overzicht van een aantal gebruikte schaalconstructen die zijn getest door middel van factoranalyse.

Binding

- Deze organisatie betekent veel voor mij.
- Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.
- Ik voel me als ‘een deel van de familie’ in deze organisatie.

- Ik voel me thuis in deze organisatie.
- Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.

Trots

- Ik ben enthousiast over mijn beroep
- Ik ben trots op mijn vak
- Mijn vak inspireert me
- Ik ben trots op het werk dat ik doe
- Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben
- Als ik aan het werk ben, voel ik mij vol energie
- Als ik `s ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan

Competentie

- Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren
- Vergeleken met medewerkers die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd
- In mijn werk vragen mijn collega`s mij om raad als het ingewikkeld wordt
- In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij

Anticipatie

- Ik kaart loopbaaninteresses regelmatig aan bij personen die belangrijk zijn voor mijn loopbaan
- Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt
- Ik oriënteer me op de arbeidsmarkt
- Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan
- Ik verander mijn werkzaamheden bewust zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed
- Ik onderhandel om dingen voor elkaar te krijgen in mijn loopbaan

Vakmanschap

- Ik probeer mijzelf continu te verbeteren in mijn beroep
- Ik ben altijd op zoek naar nieuwe manieren om mijn werk nog beter te doen
- Ik vind het leuk om mijn vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat
- Ik volg de ontwikkelingen in mijn vakgebied actief
- Ik heb een helder beeld van hoe het werk het beste gedaan kan worden

Regeldruk

- Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen

- Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd
- Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie
- Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen
- Sommige regels of richtlijnen waarmee ik te maken heb zijn strijdig met elkaar
- Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaring of intuïtie

Public Service Motivation (PSM) – bijdrage

- Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijks leven
- Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren
- Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben
- Ik zet me belangeloos in voor de samenleving

Public Service Motivation (PSM) – empathie

- Het raakt me als ik mensen in grote problemen zie
- Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk
- Ik bekommer me niet om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken
- Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen

Public Service Motivation (PSM) – apolitiek

- “Politiek” is een vies woord in mijn ogen
- Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici

Persoonlijke loopbaanacties

- Ik voer zelf loopbaangesprekken met mensen die ik vertrouw
- Ik heb een loopbaanadviseur in de arm genomen
- Ik schrijf sollicitatiebrieven
- Ik heb een portfolio aangelegd waarin mijn kennis en vaardigheden zijn vastgelegd
- Ik maak gebruik van de vakbond bij mijn oriëntatie op een andere baan

Internet loopbaanacties

- Ik heb op verschillende websites mijn profiel achtergelaten om vindbaar te zijn
- Ik heb een LinkedIn-profiel aangemaakt
- Ik neem actief deel aan internetdiscussiegroepen om mezelf beter zichtbaar te maken op de arbeidsmarkt
- Ik oriënteer mij op het starten van een eigen bedrijf

BIJLAGE 5

TOELICHTING INTERNETSPIEGEL-MEDEWERKERONDERZOEK

InternetSpiegel is een instrument van en voor de overheid waarmee organisaties in het openbaar bestuur onderzoek naar het werkplezier uitvoeren. Het is ontstaan in 2004 en inmiddels voor vele organisaties een bron van inzicht in de beleving van medewerkers over hun werk en de organisatie waar zij werkzaam zijn. Door het gebruik van een gevalideerde en gestandaardiseerde vragenlijst worden organisaties voorzien van een betrouwbare benchmark waarmee zij zich kunnen vergelijken. Het biedt tevens de mogelijkheid om secundaire analyses uit te voeren voor het openbaar bestuur als geheel en de verschillende sectoren. Voor deze publicatie is gebruik gemaakt van InternetSpiegel-data om inzicht te krijgen in de verschillen tussen organisaties in het aandeel aanwezige vastlopers.

Er zijn verschillende ontwikkelingen die de mobiliteit van medewerkers in het openbaar bestuur raken: krimp van organisaties onder druk van bezuinigingen, verminderde arbeidsmarktperspectieven, vergrijzing en ontgroening van de medewerkerpopulatie. Deze ontwikkelingen hebben een lage in- en uitstroom van medewerkers tot gevolg. De consequentie is dat het werk in de toekomst grotendeels gedaan wordt door medewerkers die nu al werkzaam zijn in het openbaar bestuur.

Tegelijkertijd dient het aanpassingsvermogen van overheidsorganisaties verder te groeien zodat die kunnen inspelen op toenemende veranderingen in het takenpakket en werkwijzen.

Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat medewerkers flexibel moeten zijn en van functie kunnen veranderen. Mobiliteit is een middel om enerzijds het gewenste aanpassingsvermogen van organisaties te realiseren en anderzijds de werkzekerheid van medewerkers vorm te geven.

ICTU InternetSpiegel heeft in opdracht van het ministerie van BZK onderzoek gedaan naar de stand van zaken rond mobiliteit en de kansen om mobiliteit en inzetbaarheid te bevorderen. In samenwerking met de AenO fondsen van gemeenten, waterschappen en provincies heeft dit geleid tot deze publicatie.

Het onderzoek laat zien hoe hoog de interne en externe mobiliteit zijn in de verschillende sectoren van het Openbaar Bestuur. Daarnaast biedt het onderzoek zicht op de factoren die mobiliteit en inzetbaarheid beïnvloeden. De publicatie sluit af met aanbevelingen om mobiliteit, en daarmee het aanpassingsvermogen van organisaties, te vergroten.



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

