

# Masterthesis

---

MEERWAARDE ONTWIKKELPROGRAMMA'S

Sabine Borghouts – 4160207  
MASTER STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



Universiteit Utrecht

# Meerwaarde ontwikkelprogramma's

---

*Hoe kan een Young Professional ontwikkelprogramma meerwaarde creëren voor organisaties en haar Young Professionals?*

Auteur: Sabine Borghouts (4160207)

Scriptiebegeleider: Dr. W.V. Vandenabeele

Tweede lezer: N.M. van Loon MSc

Scriptiebegeleider Take a step: Loes Lageveen

Contactpersoon Ordina: Marianne Bink

Master Strategisch Human Resource Management

Faculteit: Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Datum: 1 augustus 2014

## Voorwoord

Nu is het dan zover! Wat is de tijd voorbij gevlogen! Twee jaar geleden besloot ik een nieuwe uitdaging aan te gaan na mijn HBO opleiding Human Resource Management. Na het succesvol afronden van de premaster mocht ik aan de master Strategisch Human Resource Management beginnen. Het tweede half jaar van deze master stond in het teken van mijn masterthesis welke ik bij Ordina heb uitgevoerd. Via Loes ben ik in contact gekomen met Ordina en heb daar dankzij de Ordina Academy de kans gekregen om een onderzoek te doen naar de meerwaarde van het Young Professional programma. Een heel interessant onderwerp waar ik een half jaar lang met plezier hard aan heb gewerkt en veel van heb geleerd. Natuurlijk is het niet altijd even makkelijk geweest, maar mijn omgeving gaf me steeds een zetje waardoor ik de volgende stap weer kon zetten.

Graag zou ik dan ook een aantal mensen willen bedanken. Allereerst mijn scriptiebegeleider vanuit de USBO, Wouter Vandenabeele die mij op de momenten waarop ik het nodig had zijn scherpe feedback heeft gegeven. Zijn positieve instelling en vertrouwen in mij heeft mij veel vertrouwen gegeven het afgelopen half jaar. Verder wil ik Nina van Loon bedanken voor haar waardevolle feedback tijdens het co-referaat. Ik wil Loes Lageveen graag bedanken, omdat ik via haar in contact ben gekomen bij Ordina. Daarnaast heeft zij mij geholpen met mijn scriptie op de momenten waarop ik een steuntje in de rug kon gebruiken.

Marianne Bink en alle mensen van de Ordina Academy zou ik willen bedanken allereerst voor hoe zij mij hebben ontvangen binnen de afdeling en natuurlijk voor de kans om me in het YP programma te mogen verdiepen en dit verder te onderzoeken. Daarnaast ben ik dankbaar voor alle mensen die ik heb mogen interviewen binnen Ordina. Ten slotte wil ik ook mijn familie en vrienden bedanken voor het vertrouwen in mij en de afleiding tussendoor wat weer ruimte gaf voor nieuwe inspiratie.

Op naar een volgende uitdaging!

Veel leesplezier toegewenst!

*Sabine Borghouts, Juli 2014*

## Samenvatting

Het onderzoek naar de meerwaarde van ontwikkelprogramma's is een kwalitatief onderzoek dat is uitgevoerd met behulp van een casestudy binnen Ordina. Binnen de organisatie zijn in totaal zeventien interviews gehouden met het hogere management, Business Unit Managers, HR/Academy, Young Professionals (YP's) en trainers. De hoofdvraag van het onderzoek is:

*Hoe kan een Young Professional ontwikkelprogramma meerwaarde creëren voor organisaties en haar Young Professionals?*

Het theoretisch kader bestaat uit de verschillende ontwikkelvormen binnen organisaties. Het onderwerp talentmanagement wordt hier verder uitgediept. Daarnaast wordt beschreven wat deze ontwikkelvormen opleveren, waarbij onderscheid is gemaakt in de meerwaarde op individueel, organisatie- en maatschappelijk niveau. Onderzocht zijn de economische en niet-economische meerwaarde. Verder zijn de rollen van de stakeholders uitgelicht en is gekeken naar hoe ontwikkelprogramma's wat op kunnen leveren.

Binnen de casestudy is allereerst gekeken naar hoe het ontwikkelprogramma voor YP's binnen Ordina is vormgegeven. Vervolgens is onderzocht wat de huidige en gewenste meerwaarde is van het YP programma binnen Ordina. Daarna worden de wensen van de YP's omtrent ontwikkeling beschreven. In hoeverre het YP programma is afgestemd op de context, dus met de vier soorten best fit, wordt vervolgens beschreven. De vier soorten best fit zijn:

1. Strategische/verticale fit
2. Interne/horizontale fit
3. Fit met de organisatie
4. Fit met de institutionele omgeving

Ten slotte wordt ingegaan op de huidige en gewenste rollen van de stakeholders van het YP programma binnen Ordina.

In de discussie en conclusie worden de empirische resultaten vergeleken met de theoretische bevindingen. Een van de belangrijke conclusies is dat Ordina het YP programma te weinig heeft afgestemd op de contextuele omgeving, waardoor minder meerwaarde is gecreëerd dan wanneer dit wel was gedaan. De huidige meerwaarde binnen Ordina zit vooral in de economische meerwaarde op organisatieniveau, zoals een betere werving en selectie en het binden en behouden van YP's en in de niet-economische waarde

op individueel niveau zoals het voldoen aan sociale behoeften en groei in zelfvertrouwen. Een andere belangrijke conclusie is dat binnen Ordina vooraf geen duidelijk doel van het YP programma is geformuleerd, wat tevens heeft geleid tot minder meerwaarde. Ten slotte is volgens de theorie het hebben van een duidelijke rolverdeling een voorwaarde om meerwaarde te creëren in een ontwikkelprogramma. Binnen Ordina is deze rolverdeling niet heel duidelijk afgestemd. Ordina heeft nu al een mooi YP programma liggen en wanneer dit programma afgestemd wordt met de contextuele omgeving, er een duidelijk doel wordt geformuleerd en er een duidelijke rolverdeling komt, kan er meer waarde worden gecreëerd voor de medewerkers en de organisatie.

Op basis van de conclusies zijn ten slotte in de discussie theoretische en praktische aanbevelingen geformuleerd. Deze zijn terug te vinden vanaf pagina 72.

## Inhoud

Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	3
1. Inleiding.....	7
1.1 Doelstelling .....	7
1.2 Vraagstelling.....	8
1.3 Methodische aanpak.....	9
1.4 Leeswijzer.....	10
2. Theoretisch kader .....	11
2.1 Vormen van ontwikkelingsondersteuning .....	11
2.2 Vormen van meerwaarde van ontwikkelprogramma's .....	15
2.3 Stakeholders en rollen .....	19
2.4 Het creëren van meerwaarde .....	20
2.5 Verwachtingen .....	25
3. Methodologische verantwoording .....	26
3.1 Aard van het onderzoek.....	26
3.2 Casestudy Ordina .....	27
3.2.1 Beschrijving Ordina .....	27
3.2.2 Definitie en plaats van de YP's bij Ordina .....	27
3.3 Methoden van dataverzameling .....	28
3.4 Selectie en definiëring van onderzoeksobjecten .....	29
3.5 Analysemethoden .....	30
3.6 Kwaliteitscriteria .....	30
3.6.1 Kwaliteitsbewaking .....	31
3.6.2 Generaliseerbaarheid en bruikbaarheid.....	32
Samenvatting .....	33
4. Resultaten .....	34
4.1 Huidige situatie ontwikkeling YP's .....	34
4.2 Meerwaarde YP programma.....	37
4.2.1 Meerwaarde op individueel niveau .....	37
4.2.2 Meerwaarde op organisatieniveau .....	42
4.2.3 Maatschappelijke meerwaarde .....	48
4.2.4 Meerwaarde klant.....	48
4.3 Wensen van YP's omtrent ontwikkeling .....	49
4.4 Integreren YP programma.....	53

4.5 Rollen stakeholders.....	58
4.5.1 Rol hogere management.....	58
4.5.2 Rol Business Unit Managers.....	62
4.5.3 Rol Young Professional (YP) .....	66
4.5.4 Rol HR/Academy .....	67
4.5.5 Rol trainers.....	70
5. Discussie en conclusie.....	72
5.1 Theoretische aanbevelingen .....	72
5.1.1 Bevestiging op de theorie .....	72
5.1.2 Aanvullingen op de theorie.....	76
5.2 Praktische aanbevelingen .....	80
5.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	82
5.4 Conclusie .....	84
Literatuurlijst.....	86
Bijlage 1: Kritische reflectie rol onderzoeker .....	88
Bijlage 2: Topiclijsten .....	90
Topiclijst YP's.....	90
Topiclijst voor hogere management, Business Unit managers, HR/Academy en trainers .....	92
Bijlage 3: Paper publieke dimensie Ordina .....	94
Bijlage 4: Codeboom .....	101

## 1. Inleiding

Dit onderzoek vindt plaats in het kader van de master Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschappen (USBO). Het onderzoek focust zich op ontwikkelprogramma's binnen organisaties. Er zijn steeds meer bedrijven die ontwikkelprogramma's of talentontwikkelprogramma's aanbieden om jonge talenten aan te trekken en ze vervolgens in hoog tempo te ontwikkelen. Deze programma's bestaan in verschillende vormen. Er zijn organisaties die alle (jonge) medewerkers meenemen in een ontwikkelprogramma, maar ook die alleen een bepaalde pool met talenten selecteren. Dit onderzoek richt zich vooral op de eerste vorm van ontwikkelprogramma's. De vraag is echter: Wat levert zo'n programma op? Hoe kan een organisatie met zo'n programma nu echt meerwaarde creëren? Als het gaat over HRM-activiteiten in het algemeen, dan is het niet altijd duidelijk hoe deze activiteiten tot organisatie-uitkomsten leiden. Dit mechanisme wordt de 'black box' genoemd (Boxall & Purcell, p.243). Organisaties willen echter wel graag weten wat het oplevert. Dit onderzoek zal zich daarom focussen op de 'black box' van de meerwaarde van ontwikkelprogramma's.

In dit onderzoek wordt niet alleen de meerwaarde voor de organisatie meegenomen, maar tevens de meerwaarde voor de medewerker. Om een antwoord te geven op deze vraag, zal eerst uiteen worden gezet wat er al bekend is vanuit de theorie. Vervolgens zal een kwalitatief onderzoek worden uitgevoerd bij IT- detachteringsorganisatie Ordina. Ordina heeft haar eigen Young Professional (YP) programma dat in 2013 opnieuw is vormgegeven vanuit de Ordina Academy. De organisatie heeft echter nog steeds te maken met een aantal problemen omtrent dit programma. Het is bijvoorbeeld onduidelijk wat op dit moment de meerwaarde is van het YP programma voor de organisatie en haar Young Professionals. Dit onderzoek zal inzicht in geven wat de meerwaarde van ontwikkelprogramma's is en zal in kaart brengen wat nodig is voor organisaties deze meerwaarde te bereiken.

### 1.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe organisaties, specifiek de organisatie Ordina, meerwaarde kunnen creëren met behulp van een Young Professional (YP) ontwikkelprogramma. Aan de ene kant focust het zich op de meerwaarde voor organisaties met als doel de organisatieprestatie te vergoten met behulp van zo'n programma. Aan de andere kant richt het zich op de meerwaarde voor de medewerkers met betrekking tot hun ontwikkeling.



## Relevantie

Het onderzoek heeft zowel praktische, theoretische als maatschappelijke relevantie. De *praktische relevantie* van dit onderzoek is gericht op het bieden van inzicht voor Ordina en de Ordina Academy in hoe zij het YP programma optimaal kunnen faciliteren en meerwaarde kunnen creëren voor de Young Professionals en voor de organisatie.

De *theoretische relevantie* van een onderzoek is het bijdragen aan wetenschappelijke kennis (Van der Velden, Janssen & Dijkers, 2013). In dit onderzoek zullen bestaande theorieën worden gebruikt en afgezet tegen de empirische resultaten van de casestudy. Dit zal in totaal leiden tot meer inzicht in de meerwaarde van het faciliteren van de ontwikkeling van YP's en inzicht in welke vorm hierin als effectief wordt ervaren. Op deze manier zal een aanvulling op de bestaande theorieën gedaan worden.

Dit onderzoek heeft tevens een *maatschappelijke relevantie*. Er wordt door organisaties veel tijd en geld gestopt in ontwikkelprogramma's terwijl de ontwikkelprogramma's niet altijd de gewenste uitkomsten bieden. Door te onderzoeken wat de meerwaarde is van een ontwikkelprogramma en tevens te kijken hoe dit het beste vormgegeven kan worden, kunnen organisaties gericht ontwikkelprogramma's aanbieden. Daarnaast is het waarschijnlijk dat het op een juiste manier ontwikkelen van YP's bij kan dragen aan betere prestaties en (duurzame) inzetbaarheid wat voor zowel de medewerker als de organisatie voordelen oplevert. Ten slotte zal het binnenhalen van jonge talenten nog belangrijker worden voor organisaties nu Nederland langzaam vergrijsst.

## 1.2 Vraagstelling

De vraagstelling bestaat uit een overkoepelende vraag welke aangeeft wat er in dit onderzoek in de vorm van een casestudy binnen Ordina wordt onderzocht. Deze vraagstelling bestaat uit een hoofdvraag en verschillende theoretische en empirische deelvragen. De hoofdvraag richt zich zowel op de meerwaarde voor de organisatie als de meerwaarde voor de medewerkers, in dit geval Young Professionals. De theoretische deelvragen focussen zich op de verschillende soorten ontwikkelprogramma's, de meerwaarde hiervan en op de contextuele factoren van het programma. Met dit laatste wordt bedoeld dat onder andere de rollen van de stakeholders en het belang van de fit binnen de organisatie worden meegenomen. De empirische deelvragen zijn gericht op de casestudy bij Ordina. Hierbij wordt de huidige en gewenste situatie onderzocht met betrekking tot de meerwaarde van het YP programma, de stakeholders en contextuele factoren.

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

*Hoe kan een YP ontwikkelprogramma meerwaarde creëren voor organisaties en haar Young Professionals?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende theoretische en empirische deelvragen opgesteld.

### Theoretische deelvragen

1. Welke ontwikkelprogramma's en vormen van ontwikkelingsondersteuning worden er in de theorie onderscheiden?
2. Wat is volgens de theorie de meerwaarde van ontwikkelprogramma's voor medewerkers en voor de organisatie?
3. Wie zijn de stakeholders van een YP ontwikkelprogramma en wat is de meest effectieve rolverdeling?
4. Hoe kan een organisatie met behulp van een ontwikkelprogramma, volgens de theorie meerwaarde creëren voor medewerkers en de organisatie?

### Empirische deelvragen

1. Hoe worden de YP's bij Ordina ondersteund in hun ontwikkeling tijdens de eerste twee jaar en wat is de organisatievisie op ontwikkeling?
2. Wat is volgens de stakeholders\* de meerwaarde van het YP programma voor de organisatie en YP's?
3. Hoe kan de ontwikkeling van YP's het beste worden gestimuleerd en gefaciliteerd volgens de YP's van Ordina?
4. Hoe kan het YP programma geïntegreerd worden in de organisatie zodat dit meerwaarde creëert voor de YP's en de organisatie?
5. Wat is vanuit de stakeholders\* van het YP programma nodig om meerwaarde te creëren?

\*De stakeholders binnen Ordina zijn het hogere management, de Business Unit Managers, HR/Academy, YP's en trainers.

## 1.3 Methodische aanpak

Om een antwoord te vinden op de hoofdvraag zijn allereerst de theoretische deelvragen beantwoord met behulp van een literatuurstudie. Deze literatuur is uiteengezet in een

theoretisch kader wat als input is gebruikt om kwalitatief onderzoek uit te voeren binnen de case, Ordina.

Voor de casestudy bij Ordina zijn zeventien interviews afgenomen met verschillende onderzoeksobjecten. De verdere methodische verantwoording staat in hoofdstuk drie beschreven.

#### 1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst. Hierin wordt ingegaan op de theoretische deelvragen die gaan over vormen van ontwikkelingsondersteuning, vormen van meerwaarde van ontwikkelprogramma's, de stakeholders van een ontwikkelprogramma en de rolverdeling hiervan en het creëren van meerwaarde. Aan het einde van het hoofdstuk worden er een aantal verwachtingen ten aanzien van de casestudy geschept.

Daarna komt in hoofdstuk drie de methodologische verantwoording van het onderzoek aan bod. De aard van het onderzoek wordt onder andere in dit hoofdstuk beschreven. Daarnaast wordt er een beschrijving van Ordina gegeven. Verder worden de methoden van dataverzameling, de definiëring en selectie van onderzoeksobjecten, de analysemethoden en de kwaliteitscriteria besproken.

Vervolgens gaat hoofdstuk vier in op de onderzoeksresultaten die voortkomen uit de kwalitatieve interviews. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de empirische deelvragen die gaan over de huidige situatie van het ontwikkelprogramma bij Ordina, de vormen van meerwaarde op verschillende niveaus, de wensen van de Young Professionals, hoe een ontwikkelprogramma geïntegreerd kan worden en wat de rollen zijn van de stakeholders van het YP programma.

In het vijfde en laatste hoofdstuk worden theoretische, praktische en aanbevelingen tot vervolgonderzoek gedaan. In de conclusie van dit hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek en worden de belangrijkste punten uit dit onderzoek genoemd.

De literatuurlijst is terug te vinden op pagina 86. De bijlagen bestaan uit een kritische reflectie op de rol van de onderzoeker, de topiclijsten, een paper over het publieke domein van Ordina en de codeboom.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet van dit onderzoek. Aan de hand van theoretische concepten zullen de theoretische deelvragen worden beantwoord en wordt het kader geschetst voor de empirische deelvragen. Allereerst worden ontwikkelprogramma's uit de theorie weergegeven. Deze worden geplaatst in het kader van Human Resource Management (HRM) en Human Resource Development (HRD). Vervolgens wordt de meerwaarde van deze programma's beschreven. Daarna worden de stakeholders en de context meegenomen om inzicht te krijgen in hoe een organisatie met behulp van een ontwikkelprogramma meerwaarde kan creëren voor haar medewerkers en voor de organisatie. Ten slotte zullen enkele verwachtingen ten aanzien van de theorieën worden geschetst.

### 2.1 Vormen van ontwikkelingsondersteuning

Binnen organisaties zijn verschillende mogelijkheden om medewerkers te ontwikkelen. HRM en HRD afdelingen spelen een belangrijke rol in het ontwikkelen en organiseren van medewerkers. Hieronder wordt kort ingegaan op de rol van (Strategisch) HRM en HRD. Vervolgens worden verschillende ontwikkelingsvormen en talentmanagement beschreven.

#### Strategisch HRM

Strategisch HRM gaat over keuzes die te maken hebben met het organiseren van werk en het benutten van arbeidskrachten in organisaties. Het gaat over die keuzes die het verschil maken waardoor organisaties effectiever kunnen werken (Boxall & Purcell, 2011, p.65). *“HRM verwijst naar alle activiteiten die verband houden met het managen van werk en mensen in organisaties”* (Boxall & Purcell, 2011, p. 1). Dit omvat onder andere het werven en selecteren, het motiveren, waarderen, trainen, ontwikkelen en het behouden van medewerkers (Boxall & Purcell, 2011, p. 3,4). Het trainen en ontwikkelen van medewerkers is volgens de auteurs complementair aan de taak van het werven van nieuwe medewerkers. Het verschil tussen training en ontwikkeling is volgens Winterton (2007, p.331, uit: Boselie, 2010, p.216) dat ontwikkeling veel breder is dan training. Ontwikkeling is meer gefocust op het individu dan op het werk en het omvat persoonlijke groei op lange termijn biedt mogelijkheden om van functie te wisselen.

#### Human resource development (HRD)

Wanneer er over HRM en de ontwikkeling van medewerkers wordt gesproken, komt ook vaak de term Human Resource Development naar voren. HRD staat voor een geïntegreerde toepassing van diverse interventies op het terrein van opleiden, trainen en leren, loopbaanontwikkeling en organisatieontwikkeling met het oog op het effectief en efficiënt

functioneren van individuen, groepen en organisaties ter realisering van de gestelde organisatiedoelstellingen (Mclagan, 1989, in: Bergenhenegouwen & Mooijman, 2010, p.46). De Academy of Human Resource Development geeft de volgende officiële definitie van HRD: *“HRD betreft een interdisciplinair wetenschapsgebied, dat gericht is op een gezamenlijke aanpak van processen van opleiden en leren, loopbaanontwikkeling en organisatieverandering met het oog op enerzijds een verhoging van het rendement van deze processen en anderzijds een bevordering van de beoogde performanceverbetering van individuen, teams en businessunits en ook van de maatschappelijke functie van de organisaties zelf”* (AHRD, 1999, in: Bergenhenegouwen & Mooijman, 2010, p.46).

Galperin en Lituchy (2013, p7) halen Hamlin en Stewart (2011, p.210) aan die de functie van HRD beschrijven als: *“het verbeteren van de effectiviteit en prestaties van individuen en groepen, het verbeteren van de organisatie-effectiviteit en –prestaties, het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en competenties en het verhogen van de potentiële en persoonlijke groei van mensen.”* Deze definitie zal in dit onderzoek gehanteerd worden als definitie van HRD.

Er zijn verschillende opvattingen over de relaties tussen HRM en HRD. Bergenhenegouwen en Mooijman (2010, p.51) halen Kluytmans (2006) aan die drie relaties tussen HRM en HRD mogelijk acht. In de eerste opvatting wordt HRD als onderdeel van HRM gezien, namelijk als een van de hoofdaspecten van het traditionele HRM: werving en selectie, beoordeling, beloning en/of ontwikkeling. Deze hoofdaspecten worden beschouwd als de essentiële factoren om de ‘performance’ van individuele medewerkers en afdelingen te screenen en te sturen. In de tweede opvatting behoort HRD tot de kern van HRM. Hierbij is ‘ontwikkeling’ de meest belangrijke component van HRM, omdat het succes van organisaties in veel gevallen afhankelijk is van de bekwaamheid van individuele medewerkers. Ten slotte kunnen de twee vakgebieden als het ware naast of tegenover elkaar staan in een spanningsvolle relatie tussen het individuele belang en dat van de organisatie. Dit geeft echter wel de mogelijkheid tot groei en ontwikkeling van de eigen identiteit en zelfstandigheid van beide gebieden. Binnen dit onderzoek wordt de eerste visie gehanteerd waarin HRD een belangrijk onderdeel is van HRM.

### **Talentmanagement**

Talentmanagement is een andere vorm van ontwikkelondersteuning in organisaties. Thunissen, Boselie en Fruytier (2013:b) beweren zelfs dat dit een van de meest besproken HRM thema’s is van de laatste jaren, zowel in de theorie als in de praktijk. Deze ontwikkelvorm wordt steeds meer toegepast in organisaties op verschillende manieren. In de literatuur bestaat tevens geen eenduidig beeld van talentmanagement. Lewis en Hackman

(2006) hebben drie vormen van talentmanagement uiteengezet die later in vele andere onderzoeken aangehaald worden.

1. Talentmanagement verschilt in de essentie niet van HRD/HRM, omdat bij beide het doel is om de juiste mensen op de juiste baan te zetten op het goede moment. Het is meer een nieuwe naam.
2. Talentmanagement is een geïntegreerde vorm van HRD met een selectieve focus. Dit betekent dat er dezelfde tools worden gebruikt als bij HRD, maar dat er een focus is op een talentenpool. In een talentenpool worden talenten bij elkaar gezet en klaargestoomd voor bepaalde functies. Dit ligt dichtbij successieplanning en human resource planning.
3. Talentmanagement omvat organisatorisch gerichte competentieontwikkeling door het managen en ontwikkelen van talenten door de organisatie. De focus ligt hierbij op 'talent pipelines' in plaats van talentenpools. Dit betekent dat de organisatie streeft naar het verkrijgen van meer talenten in het algemeen binnen de organisatie en niet alleen gericht op bepaalde functies.

Thunissen, Boselie en Fruytier (2013:a) gaan echter een stap verder dan deze drie vormen van talentmanagement. Om tot een definitie van talentmanagement te komen, hebben de onderzoekers onderscheid gemaakt tussen de inclusieve benadering en de exclusieve benadering van talentmanagement (Thunissen et al. (2013:a). De inclusieve benadering van talentmanagement richt zich op alle medewerkers van een organisatie. De exclusieve benadering besteedt extra aandacht aan de ontwikkeling van bepaalde groepen. Zij beweren dat er daarnaast een onderscheid te maken is in 'subject approach' (er zijn maar weinig talenten en zij zijn moeilijk vervangbaar) en een 'object approach' (talent als karakteristieken van mensen als kunnen, kennis en competenties). De 'object approach' is gerelateerd aan het AMO-model (Thunissen et al., 2013:b, p.327). Volgens het AMO- model kan HRM invloed uitoefenen op medewerkers met behulp van de AMO-variabelen: 'ability' (het kunnen), 'motivation' (de motivatie om te werken) en 'opportunity' (de kansen krijgen) (Boxall & Purcell, 2011, p. 5).

Thunissen et al. (2013:a) onderscheiden de volgende vier gedachten van talentmanagement.

1. Inclusief & subject: Binnen deze eerste gedachte is talentmanagement gelijk aan HRM.
2. Inclusief & object: Een positieve benadering van HRM waarbij ontwikkeling en training voor talenten op alle medewerkers is toegepast. Deze benadering is te vergelijken met HRD of competentie management.

3. Exclusief & subject: Talentmanagement gericht op high performers en high potentials voor een bepaalde positie. Hier is talentmanagement gelijk aan management development.
4. Exclusief & object: Deze vorm van talentmanagement richt zich op de medewerkers in de organisatie die exceptioneel en boven gemiddeld kunnen presteren.

Collings en Mellahi (2009), Stahl, Bjorkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor en Wright (2012) en Buttiens en Hondeghem (2012) zijn onder andere meer voorstander van de exclusieve benadering van talentmanagement, terwijl Thunissen et al (2013:b) meer uitgaan van de inclusieve benadering van talentmanagement. Beierendonck (2010) stelt dat er bij talentmanagement wordt gewerkt vanuit de sterkten van mensen. De auteur stelt dat de inclusieve benadering van talentmanagement in de praktijk op het traditionele competentie management lijkt. *“Binnen human resources management verstaan we onder competentie management een geïntegreerde set van activiteiten die erop gericht zijn de aanwezige of te rekruteren competenties optimaal te gebruiken en te ontwikkelen, met het oog op het realiseren van de missie en de doelstellingen van een onderneming en het performanter maken van de mensen die er werken”* (Van Beierendonck, 2001 in: Van Beierendonck, 2010, p.3). Gallardo-Gallardo, Dries & Gonzalez-Cruz (2013) zijn het aan de ene kant met Peters (2006) eens dat iedereen als talent gezien kan worden en dat dus de dat de inclusieve benadering van talentmanagement een logische gedachte is. Aan de andere kant stellen de onderzoekers dat de inclusieve benadering van talentmanagement wel moeilijk te onderscheiden is van strategisch HRM.

Buttiens en Hondeghem (2012, p11) stellen dat de exclusieve benadering van talentmanagement vooral is gefocust op het behalen van organisatie effectiviteit. De inclusieve benadering van talentmanagement biedt mogelijkheden om ook maatschappelijke meerwaarde te bereiken door bijvoorbeeld meerwaarde te creëren voor de medewerkers. In het kader van dit onderzoek wordt de inclusieve benadering van talentmanagement vooral uitgelicht, om een vergelijking te kunnen maken met de casestudy Ordina. Bij Ordina is het Young Professional programma namelijk een ontwikkelprogramma voor alle Young Professionals. Dit komt het beste overeen met de inclusief en object gedachte van talentmanagement van Thunissen et al. (2013:a). Dit is een positieve benadering van HRM waarbij ontwikkeling en training voor talenten op alle medewerkers is toegepast. Deze benadering is te vergelijken met HRD of competentie management.

Wat betreft de relatie tussen talentmanagement en HRM, stellen Meyers, Van Woerkom en Dries (2013, p. 318) dat talentmanagement als een wetenschappelijke discipline gezien kan worden die onder HRM valt, maar binnen HRM betrekking heeft op een specifiek gebied.

Iles, Preece en Chuai (2010, p.5) beweren dat talentontwikkeling vaak als synoniem gebruikt wordt voor de ontwikkeling van medewerkers, mensen of arbeidskrachten.

## 2.2 Vormen van meerwaarde van ontwikkelprogramma's

In deze deelparagraaf wordt ingezoomd op de meerwaarde van ontwikkelprogramma's en de verschillende vormen van meerwaarde. Allereerst wordt ingegaan op de verschillende niveaus van meerwaarde. Vervolgens wordt er een onderscheid gemaakt in economische en niet-economische meerwaarde van talentmanagement en ten slotte wordt de meerwaarde van andere ontwikkelprogramma's beschreven.

### Meerwaarde op verschillende niveaus

Als het gaat over meerwaarde van HR-praktijken, dan kan er sprake zijn van meerwaarde op verschillende niveaus. Specifiek voor talentmanagement kan dit onderscheid ook gemaakt worden. Thunissen et al. (2013:b, p.331) maken een onderscheid in individuele meerwaarde, meerwaarde voor de organisatie en meerwaarde voor de maatschappij. Dit wordt ook wel de 'balanced approach' genoemd. Dit betekent dat HRM niet alleen organisatie-uitkomsten moet opleveren, maar ook meerwaarde moet hebben voor medewerkers en de maatschappij (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2011). Daarnaast maken de onderzoekers een onderscheid in economische meerwaarde en niet-economische meerwaarde van talentmanagement. Onder economische doelen vallen kosteneffectiviteit, organisatieflexibiliteit en human resource voordeel. De socio-politieke doelen van Boxall en Purcell (2011) zijn het streven naar sociale legitimiteit (zoals het goed behandelen van medewerkers) en het gebruik maken van de macht van het management. Dit tweede onderscheidt sluit ook aan bij de gedachte van de 'balanced approach' van Boselie (2010) en Boxall en Purcell (2011) die stellen dat organisaties, en specifiek de HR-praktijken, zich niet alleen op economische doelen moeten richten, maar tevens aandacht moeten besteden aan socio-politieke doelen. Thunissen et al. (2013:a, p.1753) stellen verder wel dat organisatieprestatie vaak het hoofddoel is van talentmanagement, wat beïnvloed kan worden door een verhoogde welzijn van medewerkers. In de talentmanagement literatuur is weinig geschreven over socio-politieke doelen (Thunissen et al., 2013:a, p.1752). Er wordt nu vooral een eenzijdige benadering van talentmanagement gehanteerd. Door socio-politieke doelen toe te voegen aan de talentmanagement literatuur, wordt het meer pluralistisch (p.1757).



## Economische en niet-economische meerwaarde van talentmanagement

Zoals hiervoor is genoemd, maken Thunissen et al. (2013:b, p.331) onderscheid in economische meerwaarde en niet-economische meerwaarde van talentmanagement op verschillende niveaus. Deze staan schematisch weergegeven in tabel 2.1 op pagina 18. Dit figuur is aangevuld met andere vormen van meerwaarde van andere ontwikkelvormen. Op individueel niveau is de economische meerwaarde financiële beloning en baanzekerheid. De niet-economische meerwaarde is betekenisvol en uitdagend werk, groei en sociale benodigdheden en ten slotte eerlijke en rechtvaardige behandeling (Thunissen et al., 2013:b, p.331). Tansky en Cohen (2001) halen London (1989) aan die stelt dat de ontwikkeling van medewerkers op individueel niveau betrekking heeft op persoonlijke en professionele groei op de lange termijn. Een medewerker is gegroeid wanneer hij of zij meer competent is in interacties met de omgeving en zich meer bekwaam en zelfverzekerd voelt (White, 1959, in: Thanksy & Cohen, 2001, p.286). De economische meerwaarde voor een organisatie ligt volgens de onderzoekers in winstgevendheid, organisatieflexibiliteit, efficiëntie en effectiviteit en een concurrentiepositie. Christensen Hughes en Rog (2008) stellen niet alleen dat talentmanagement een effectieve strategie is voor het vergroten van het concurrentievoordeel, maar ook zorgt voor een betere naamsbekendheid waardoor de organisatie aantrekkelijker wordt voor medewerkers om te solliciteren. Collings en Mellahi (2009, p.1) stellen tevens dat strategisch talentmanagement bijdraagt aan een sterke concurrentiepositie, alleen gaan deze onderzoekers meer uit van de exclusieve benadering van talentmanagement. De niet-economische waarde van talentmanagement ligt in de legitimiteit van een organisatie volgens Thunissen et al. (2013:b). De onderzoekers halen Suchman (1995, p. 574) aan die legitimiteit omschrijft als *"een algemene perceptie of aanname dat de acties van een onderneming wenselijk, juist of passend zijn binnen enkele sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities"*. In de huidige talentmanagement literatuur wordt legitimiteit echter weinig uitgelicht. De onderzoekers hebben ten slotte de meerwaarde op maatschappelijk niveau beschreven. De economische waarde op maatschappelijk niveau is de economische situatie en de (inter)nationale concurrentiepositie van een sector, een regio of een land. De niet-economische meerwaarde op maatschappelijk niveau is de maatschappelijke verantwoordelijkheid, ofwel de bijdrage aan de sociale/morele ontwikkeling van de samenleving.

Er zijn verschillende positieve effecten van talentmanagement omschreven. Het is echter niet altijd duidelijk waar deze uitkomsten precies vandaan komen en over welke vorm van talentmanagement het gaat, maar het zijn wel belangrijke effecten.

## Meerwaarde ontwikkelprogramma's

Naast talentmanagement wordt de meerwaarde van andere ontwikkelmogelijkheden beschreven in de literatuur. Tansky en Cohen (2001, p.297) stellen tevens dat een sterke concurrentiepositie behaald kan worden met behulp van het ontwikkelen van medewerkers. Zij geven aan dat niet alleen het welzijn van individuele medewerkers wordt vergroot met behulp van ontwikkelprogramma's die het mogelijk maken om vaardigheden aan te leren en loopbaanontwikkeling aan te bieden, maar zij kunnen tevens de organisatieproductiviteit vergroten. Tansky en Cohen (2001) stellen daarnaast dat het ontwikkelen van medewerkers bijdraagt aan het behouden van de effectiviteit van medewerkers in een organisatie. De onderzoekers halen Gutteridge, Leibowitz en Shore (1993) aan die beweren dat organisatorische leiders het behoud van medewerkers, betere vaardigheden van medewerkers, medewerkers empowerment, verbeterde werving en selectie en een groter strategisch voordeel als belangrijke resultaten zien als gevolg van organisatieontwikkeling.

Boselie (2010) stelt dat het ontwikkelen van medewerkers een aantal strategische voordelen met zich meebrengt. Het continu ontwikkelen van medewerkers heeft volgens de auteur een positieve uitkomst voor organisaties en haar medewerkers als het gaat om de inzetbaarheid. Dit betekent dat het mogelijkheden creëert voor medewerkers om van functie te wisselen of zelfs van organisatie zonder lang zonder werk te zitten. Daarnaast is het ontwikkelen van medewerkers strategisch relevant, omdat het als motivatiefactor kan helpen om nieuwe medewerkers aan te trekken en te behouden. Ontwikkeling is ten slotte belangrijk om up to date te zijn wat betreft de laatste ontwikkelingen (Boselie, 2010). London, 1989 (in: Tansky en Cohen, 2001) beweert dat 'employee development' (het ontwikkelen van medewerkers) gaat over de groei op lange termijn en de professionele groei van individuen. Galperin en Lituchy (2013, p.9) stellen dat medewerkers in de dienstverlenende sector de benodigde vaardigheden op kunnen doen met behulp van HRD interventies die kunnen leiden tot concurrentievermogen en winstgevendheid.

	Individueel niveau	Organisatieniveau	Maatschappelijk niveau
<b>Economische waarde van talentmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiële beloning</li> <li>- Baanzekerheid</li> <li>- Inzetbaarheid**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Winstgevendheid</li> <li>- Organisatieflexibiliteit</li> <li>- Efficiëntie en effectiviteit</li> <li>- Concurrentiepositie</li> <li>- Naamsbekendheid***</li> <li>- Strategisch voordeel*</li> <li>- Betere/makkelijkere werving en selectie **</li> <li>- Betere inzetbaarheid medewerkers**</li> <li>- Behoud medewerkers* &amp; **</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economische situatie en de (inter)nationale concurrentiepositie van een sector, een regio of een land</li> </ul>
<b>Niet-economische waarde van talentmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betekenisvol en uitdagend werk</li> <li>- Groei en sociale behoeftes</li> <li>- Eerlijke en rechtvaardige behandeling</li> <li>- Empowerment*</li> <li>- Verbeterde vaardigheden*</li> <li>- Vergroot welzijn****</li> <li>- Binding organisatie* &amp; **</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legitimititeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maatschappelijke verantwoordelijkheid (bijdrage aan sociale/morele ontwikkeling van de samenleving)</li> </ul>

Tabel 2.1: Waarde van talentmanagement (Thunissen et al., 2013:b, p.331)

Noot: De vormen van meerwaarde van Thunissen et al (2013:b, p.331) zijn in bovenstaande tabel aangevuld met andere theorieën over meerwaarde van ontwikkelondersteuning van de volgende onderzoekers:

\*Gutteridge et al. (1993)

\*\*Boselie (2010)

\*\*\* Christensen Hughes & Rog (2008)

\*\*\*\*Tansky en Cohen (2001)

## 2.3 Stakeholders en rollen

Thunissen et al. (2013:a, p.1755) stellen dat er verschillende stakeholders zijn als het gaat over talentmanagement. De directie, de lijnmanagers en HR hebben een rol in de uitvoering van talentmanagement (o.a. Stahl et al. 2007, 2012; Guthridge et al. 2008; Collings & Mellahi 2009; Farndale, Scullion & Sparrow 2010; Ulrich & Ulrich, 2010). Volgens de onderzoekers ligt de nadruk bij talentmanagement echter niet op de uitvoering, maar hoe strategische organisatiedoelen bereikt kunnen worden. Thunissen et al. (2013:a, p.1755) beweren dat er een impliciete aanname is die stelt dat alle stakeholders aan deze algemene organisatorische doelen bij moeten dragen en niet hun eigen behoeften, opvattingen en doelen voorop moeten stellen. Als er in een organisatie gekeken wordt naar talentmanagement of ontwikkelprogramma's, dan zijn hier dus meerdere partijen, ieder met eigen belangen, bij betrokken. Het is van groot belang dat deze partijen weten welke rol zij hebben in het ontwikkelprogramma en wat er van hen wordt verwacht vanuit deze rol. Deze rollen worden hieronder verder uitgewerkt.

### Rol van Human Resources

Boselie (2010, p.61) beweert dat HR verantwoordelijk is voor het ontwerpen en ontwikkelen van een nieuwe beoogde HR praktijk, dus ook het ontwerp van YP ontwikkelprogramma's. Christensen Huges en Rog (2008, p.746) halen Morton (2005, p.13) aan die stelt dat talentmanagement ervoor zorgt dat HR een essentiële rol heeft in een organisatie. Vervolgens voeren de lijnmanagers het ontwerp uit met behulp van HR. Boxall en Purcell (2011, p. 246) stellen dat lijnmanagers een cruciale rol hebben als het gaat om HR-praktijken. Zij beweren dat HR-beleid vaak alleen vertaald kan worden naar de praktijk met behulp van lijnmanagers. Hierbij is tevens de relatie tussen de lijnmanager en het team van belang. Collings en Mellahi (2009, p.305) stellen echter dat het probleem van het invoeren van talentmanagement is dat er veel stakeholders zijn naast HR en dat de meeste CEO's talentmanagement te belangrijk vinden om helemaal alleen aan HR over te laten. De samenwerking tussen HR en andere stakeholders is dus cruciaal.

### Rol van de directie

Christensen Hughes en Rog (2008, p.751) halen Morton (2004) aan die stelt een actieve deelname van de directie bij talentmanagement één van de drie belangrijkste interne succesfactoren is van talentmanagement. De directie heeft namelijk de taak om de richting van de talentmanagement strategie te bepalen en een 'talent mindset' te ontwikkelen binnen de organisatie. Daarnaast is het van belang dat talentmanagement in lijn ligt met andere strategische organisatiedoelen.

## Rol van de lijnmanager

Wright en Nishii (2007) benadrukken dat de rol van de lijnmanager cruciaal is om HRM praktijken succesvol te laten zijn. *“Employee development can only be successful if direct supervisors acknowledge and stimulate talent within their own teams of employees.”* (In: Boselie, 2010, p.61). Boselie (2010, p.212) stelt dat managers subjects en framers zijn van employee development. Lijnmanagers hebben dus een belangrijke rol in het stimuleren van ontwikkeling bij de medewerkers. In Thunissen et al. (2013:a) worden Martin en Schmidt (2010) aangehaald die aangeven dat je talentontwikkeling echter niet alleen aan de lijnmanagers over moet laten. Zij stellen dat het belangrijk is om als organisatie naar de lange termijn te kijken als het gaat om talenten. Lijnmanagers zijn echter gefocust op de korte termijn en willen hun talenten vaak niet delen met andere onderdelen van de organisatie. Het gevolg hiervan is dat talenten op dezelfde plek blijven zitten en zich niet op andere terreinen verder kunnen ontwikkelen. De beslissing of een medewerker wel of niet door kan stromen naar een andere functie, moet dus niet hoofdzakelijk bij de lijnmanager liggen, maar hier is een rol van HR gewenst. (Martin & Schmidt, 2010).

## Rol van de medewerker

Thunissen et al (2013:a) stellen dat er onderzoekers zijn die een rol voor de medewerkers zelf zien in hun eigen loopbaan en ontwikkeling (o.a. Ready & Conger 2007; Garrow & Hirsh 2008; Stahl et al. 2012). Vaak wordt de rol van de medewerker niet expliciet gemaakt in de talentmanagement literatuur en daarom wordt vaak de klassieke top-to-bottom benadering toegepast waarbij er maar weinig speelruimte is voor medewerkers. (Thunissen et al., 2013:a, p.1755).

In deze paragraaf is uiteengezet welke partijen er bij een ontwikkelprogramma betrokken zijn en welke rol deze hebben. In de volgende paragraaf wordt op het einde verder ingegaan op hoe deze rollen ingezet kunnen worden en met de juiste afstemming onderling, gezamenlijk de gewenste meerwaarde kunnen creëren.

## 2.4 Het creëren van meerwaarde

In deze paragraaf wordt beschreven hoe een organisatie de gewenste meerwaarde kan creëren met behulp van de juiste rolverdeling in een ontwikkelprogramma, rekening houdend met contextuele factoren. Hiermee kan de ‘black box’ van de meerwaarde van ontwikkelprogramma’s worden achterhaald.

## Best fit benadering

Boselie (2010) en Paauwe (2004) benadrukken beide dat het belangrijk is om goed naar de context te kijken bij de implementatie van HR-praktijken, om meerwaarde te kunnen creëren. Thunissen et al. (2013:b, p.327) stellen dat dit tevens van belang is bij de implementatie van talentmanagement. Zij stellen ook dat de meeste onderzoekers geen specifieke praktijken en activiteiten van talentmanagement voorschrijven, maar dat talentmanagement in lijn moet liggen met de interne en externe omgeving van een organisatie (o.a. Sparrow et al., 2011; Stahl et al., 2007, 2012, in: Thunissen et al., 2013:b. p.328). Dries (2013, p.283) haalt Garrow en Hirsch (2008) aan die tevens beweren dat het bij talentmanagement niet gaat om het toepassen van best practices, maar dat het belangrijk is om te kijken naar de best fit. Er wordt dus door meerdere onderzoekers geadviseerd om de 'best fit' benadering van talent management te hanteren. Hiermee wordt bedoeld dat er een fit moet zijn met de strategische doelen, met de organisatiecultuur, met het HR-beleid en de HR-praktijken en met de organisatiecapaciteit.

Christensen Hughes en Rog (2008, p.13) stellen daarentegen dat bij de implementatie van talentmanagement, HRM-praktijken gecontroleerd moeten worden met betrekking tot bewezen best practices. Best practices zijn procedures die worden als meest effectief worden gezien en daarom voorgeschreven worden. Op basis hiervan moeten wijzigingen worden aangebracht en de processen worden geformaliseerd zoals vereist is. Sommige onderzoekers gaan echter uit van breed toegepaste 'best principles' (o.a. Stahl et al., 2007, in: Thunissen et al., 2013:b. p.328). Dit zijn meer globale richtlijnen die breed toegepast kunnen worden, in plaats van zeer concrete HR-praktijken die bij de best practices benadering worden gevormd. Dit onderzoek richt zich specifiek op de context van de case Ordina waardoor aanbevelingen worden gedaan die passen onder de 'best fit' benadering.

## Vier soorten best fit

Boselie (2010) onderscheidt vier soorten fit. De eerste is de strategische/verticale fit. Hiermee wordt de afstemming met de organisatiestrategie bedoeld. Daarnaast benoemt hij de interne/horizontale fit. Dit is de afstemming tussen individuele HR-praktijken. Verder is er de fit tussen de HR-strategie en andere organisatiesystemen, zoals productiesystemen, communicatie en informatiesystemen, financiële en juridische systemen. Dit wordt ook wel de fit met de organisatie genoemd. Ten slotte is er de fit tussen de HR-strategie en de institutionele omgeving van een organisatie. Thunissen et al. (2013:a, p.1756) stellen dat er in de literatuur over talent management weinig de koppeling wordt gemaakt met de laatste twee genoemde soorten van fit: de fit met de organisatie en de fit met de institutionele

omgeving. Er wordt volgens de theorie vooral gekeken naar de strategische fit en deels naar de interne fit.

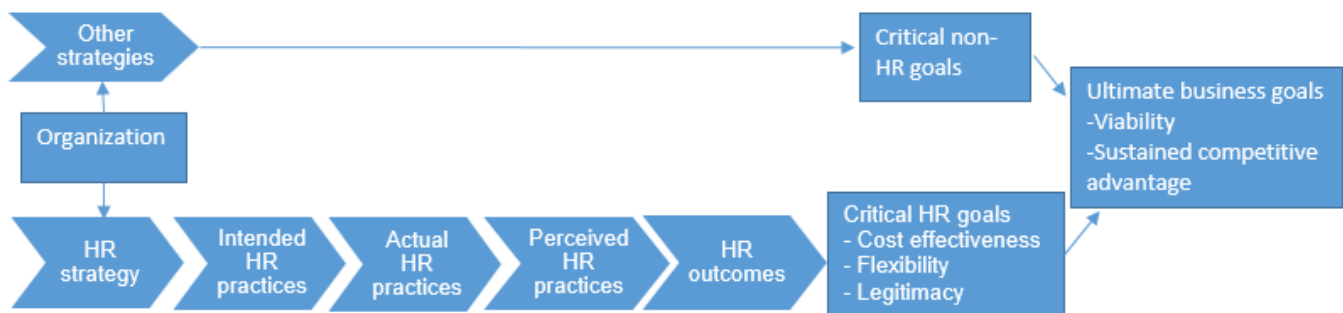
### **Doel van talentontwikkeling/ontwikkelprogramma's**

Zowel Christensen Hughes en Rog (2008) als Boudreau en Ramstad (2005, in: Dries, 2013, p.283) beweren dat het belangrijk is om een duidelijk doel te hebben. De laatst genoemde onderzoekers stellen dat er geen 'return on investment' (ROI) kan worden bewerkstelligd, tenzij de doelen van talentmanagement expliciet zijn gemaakt. Om ROI, ofwel de meerwaarde voor de organisatie te bereiken, is het van belang dat investeringen en interventies van talentmanagement centraal in de gaten worden gehouden en relevante uitkomsten worden verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd.

Thunissen et al. (2013, p.12:a) stellen echter dat er als het gaat over talentmanagement, er geen unanimitéit is over het beoogde doel op organisatieniveau. Het is niet duidelijk of winst het doel is, het versterken van een concurrentiepositie of duurzame inzetbaarheid. Chun en Rainey (2005) stellen dat er sprake is van 'organizational goal ambiguity' wanneer een doel dubbelzinnig of onduidelijk is. De onderzoekers onderscheiden vier soorten van organizational goal ambiguity. Allereerst verwijst mission comprehension ambiguity naar het niveau van interpretatieve ruimte die een organisatorische missie laat in het begrijpen, verklaren en het communiceren van de organisatorische missie. (Daft, 1998; Dess & Miller, 1993; Thompson, 1997). Directive goal ambiguity verwijst naar de hoeveelheid van interpretatieve ruimte die beschikbaar is in het vertalen van de missie of de algemene doelstellingen van een organisatie in richtlijnen en richtlijnen voor specifieke acties die moeten worden genomen om de missie te volbrengen. (Dess & Miller, 1993; Moore, 1995; Scott, 2003). De derde vorm is evaluative goal ambiguity die het niveau van de interpretatieve ruimte bepaalt die een verklaring van organisatorische doelen stelt bij het evalueren van de voortgang in de richting van de verwezenlijking van de missie. Voor de evaluatie van de prestaties, moet de organisatorische missie worden omgezet in prestatie-indicatoren en streefwaarden (Grizzle, 1982). Ten slotte verwijst priority goal ambiguity naar het niveau van de interpretatieve speelruimte bij het bepalen van prioriteiten tussen meerdere doelen (Richards, 1986).

Wanneer een doel dubbelzinnig of onduidelijk is, kan het ook niet gerealiseerd worden volgens Chun en Rainey (2005). Het is dus belangrijk om een duidelijk doel te formuleren. Nishii en Wright (2007) stellen echter dat het niet alleen van belang is om te kijken naar beoogde doelen en effecten, maar ook naar de werkelijke meerwaarde en hoe de HR praktijk op de medewerkers overkomt. Dit komt voort uit de gedachten van Wright en

Boswell (2002) die als een van de eerste onderzoekers samen met Becker en Huselid (2006) beweerden dat de implementatie en de perceptie van HR praktijken op de medewerkers erg belangrijk is. Nishii en Wright (2007) stellen dat de bedoelde HR-praktijken (intended HR-practices) in de praktijk niet altijd worden uitgevoerd zoals deze bedoeld zijn (actual HR-practices). Naast de werkelijke HR-praktijken, stellen Nishii en Wright (2007) dat er ook nog een verschil kan zitten in hoe de HR-praktijken in de praktijk worden uitgevoerd en hoe deze uitvoering op de medewerkers overkomt (perceived HR-practices). Wanneer een organisatie kijkt naar hoe bijvoorbeeld een ontwikkelprogramma in de praktijk wordt ervaren, krijgt zij meer inzicht in de meerwaarde van het programma. Meyers et al. (2013, p.316) beweren tevens dat organisaties een uitgebreide evaluatieprocedure moeten invoeren om er zeker van te zijn dat leer- en ontwikkelmogelijkheden meerwaarde creëren. Het gaat dan voornamelijk om een evaluatie van gedrag en resultaten. Boselie (2010) laat in de HR value chain zien waarin de intended, actual en perceived HR-practices zijn verwerkt (zie figuur 2.1). De HR value chain kan inzicht geven in waar een organisatie duurzaam concurrentievoordeel kan behalen door de stappen te volgen.



*Figuur 2.1: HR value chain (Boselie, 2010)*

Zoals in paragraaf 2.2 is genoemd, kan HRM invloed uitoefenen op medewerkers met behulp van het AMO-model (abilities, motivations, opportunities). De AMO-variabelen kunnen gezien worden als het verklarende mechanisme tussen HRM en performance. Deze theorie kan inzicht geven in de 'black box' van performance. Door de AMO-variabelen positief te beïnvloeden kan HR beleid zorgen voor een verandering in het gedrag van de medewerkers, wat een positief effect kan hebben op de performance van de organisatie (Boxall & Purcell, 2011). Om dus meerwaarde te creëren in ontwikkelprogramma's is het van belang om niet alleen naar het kunnen van de medewerkers te kijken en daar het programma op af te stemmen, maar ook te kijken naar wat medewerkers willen en of dit aansluit bij wat ze mogen.



## Gewenste rollen van stakeholders

Verder zijn er een aantal rollen die de stakeholders moeten vervullen om een ontwikkelprogramma te laten slagen. Christensen Hughes en Rog (2008, p.13) stellen dat de CEO (algemeen directeur) zich voor het talentontwikkelprogramma moet inzetten en het belang ervan uit moet dragen. De onderzoekers stellen zelfs dat de CEO het liefste talentmanagement in de cultuur en mentaliteit van het management moet inbedden. Talentmanagement moet tevens in de strategische organisatiedoelstellingen worden meegenomen. Verder beweren de onderzoekers dat het van belang is om een breed implementatieplan met duidelijke structuren en verantwoording vanuit de lijn te ontwikkelen. Ten slotte is het een vereiste dat managers in alle organisatielagen over de nodige vaardigheden beschikken om de waardevolle medewerkers te binden aan de organisatie en te motiveren. Boselie (2010, p.216) stelt tevens dat de lijnmanager een essentiële rol speelt in de ontwikkeling van medewerkers door de medewerker te motiveren en te stimuleren om zich te ontwikkelen. De lijnmanager ziet de medewerker in de dagelijkse praktijk. Daarnaast kan een lijnmanager de ontwikkeling faciliteren met behulp van financiële middelen en de medewerker tijd en ruimte te geven om aan een programma deel te nemen. Verder kan een manager kennis en ervaring delen en de medewerker steunen tijdens het ontwikkelprogramma. Ten slotte is het de taak van de manager om feedback te geven, de voortgang te communiceren en monitoren en te coachen (Boselie, 2010). Boxall en Purcell (2011, p.198) halen Purcell en Hutchinson (2007) aan die tevens stellen dat de directe lijnmanager een cruciale rol kan spelen als loopbaancoach. In tabel 2.2 staan de rollen per stakeholder weergegeven. Hierbij zijn tevens de genoemde rollen van de stakeholders uit de vorige paragraaf meegenomen.

Stakeholder	Rol
Hogere management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Richting bepalen</li> <li>- Uitdragen</li> <li>- Uitvoeren</li> </ul>
Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR praktijk uitvoeren</li> <li>- Betrokkenheid</li> <li>- Binden</li> <li>- Motiveren</li> <li>- Steunen</li> <li>- Faciliteren</li> <li>- Feedback geven</li> <li>- Erkennen van talent</li> <li>- Ontwikkeling stimuleren</li> <li>- Kennis en ervaring delen</li> <li>- Loopbaan coach</li> </ul>
HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwerpen</li> <li>- Ontwikkelen</li> <li>- Uitvoeren</li> </ul>
Medewerker	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigen rol in loopbaan en ontwikkeling</li> </ul>

Tabel 2.2: Rollen stakeholders

## 2.5 Verwachtingen

Het onderzoek zal in één organisatie worden uitgevoerd. De bestudeerde literatuur zal worden meegenomen als input voor de interviews. Naar aanleiding van de literatuur worden er een aantal verwachtingen ten aanzien van het onderzoek geschetst.

Uit de theorie komt naar voren dat er een aantal voorwaarden zijn waardoor meerwaarde gecreëerd kan worden als het gaat over ontwikkelprogramma's en andere HR praktijken. Allereerst wordt verwacht dat het van belang is om naar de context van de organisatie te kijken en een best fit te creëren. Boselie (2010) noemt vier soorten fit met de context die hierbij van belang zijn, namelijk strategische/verticale fit, interne/horizontale fit, de fit met de organisatie genoemd en de fit tussen de HR-strategie en de institutionele omgeving van een organisatie. Een andere voorwaarde belangrijk is naar verwachting, is het hebben van een duidelijk doel van het ontwikkelprogramma. Er wordt verwacht dat dit van belang is, omdat een onduidelijk of dubbelzinnig doel niet gerealiseerd kan worden volgens Chun en Rainey (2005). Daarnaast moet dit doel niet alleen een beoogd doel zijn, maar tevens zo uitgevoerd en ervaren worden in de praktijk om meerwaarde te kunnen creëren (Nishii & Wright, 2007). Verder moet er volgens Boxall en Purcell (2011) naar de abilities, motivations en opportuniteiten worden gekeken. Er wordt verwacht dat dit zal leiden tot verandering in het gedrag van de medewerkers wat weer bij zal dragen aan de organisatieprestaties. Ten slotte worden er een aantal verwachtingen geschetst ten aanzien van de rollen van de stakeholders. Allereerst is een duidelijke rolverdeling van de stakeholders een voorwaarde om het YP programma te laten werken. Hierbij wordt verwacht dat het van belang is dat het hogere management het belang van het ontwikkelprogramma uitdraagt. Verder is aannemelijk dat wanneer de rollen ongeveer verdeeld zijn als in tabel 2.2, dat dit bij zal dragen aan de meerwaarde van het ontwikkelprogramma. De verwachting is tevens dat wanneer de stakeholders hun eigen belang voorop stellen aan het strategische doel van ontwikkeling, dat dit zal leiden tot minder meerwaarde voor de organisatie (Thunissen et al., 2013:a). Collings en Mellahi (2009, p.305) stellen ten slotte dat een goede samenwerking tussen de stakeholders cruciaal is.

Er wordt dus verwacht dat wanneer Ordina aan al deze voorwaarden voldoet met betrekking tot het YP programma, dat dan de meerwaarde uit tabel 2.1 (p.18) terug te zien zal zijn bij de organisatie voor zowel de medewerkers, organisatie als de maatschappij (Thunissen et al., 2013).

### 3. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk staat in het teken van de methodologische verantwoording van het onderzoek. Allereerst wordt de aard van het onderzoek uitgewerkt. Vervolgens wordt Ordina als organisatie kort beschreven en de casestudy Ordina verder toegelicht. De methoden van dataverzameling wordt in de derde paragraaf besproken. Vervolgens worden de onderzoeksobjecten in de vierde paragraaf gedefinieerd en wordt er ingegaan op hoe deze zijn geselecteerd. De vijfde paragraaf spitst zich toe op de analysemethoden en ten slotte worden de kwaliteitscriteria in dit hoofdstuk besproken.

#### 3.1 Aard van het onderzoek

Vanuit methodisch perspectief zijn er meerdere wegen te bewandelen. Twee uiterste richtingen zijn de interpretatieve benadering en de empirisch analytische benadering (Boeije, 2012). Het uitgangspunt van de interpretatieve benadering (betekenisgeving) is het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid (Boeije, 2012, p.20). Binnen de empirisch analytische onderzoeksbenadering, ook wel positivisme genoemd, wordt er naar gestreefd om kennis te genereren waarin wetten of regelmatigigheden worden geformuleerd 't Hart, Boeije en Hox (2009). Een vorm die zich tussen deze twee benaderingen bevindt is het postpositivisme. Deze onderzoeksbenadering gaat uit van de gedachte dat er een werkelijkheid bestaat, maar dat deze nooit volledig te begrijpen zal zijn (Ricucci, 2008). Deze laatste onderzoeksbenadering wordt in dit onderzoek gehanteerd.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *Hoe kan een YP ontwikkelprogramma meerwaarde creëren voor organisaties en haar Young Professionals?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, wordt een casestudy uitgevoerd binnen één organisatie. Dit betekent dat de onderzoeker een verschijnsel (casus) bestudeert in de natuurlijke context (Boeije, 2012, p.21). Boeije (2012) stelt dat een case zoveel mogelijk in zijn geheel onderzocht wordt, door onder andere gegevens te verzamelen en analyseren op verschillende niveaus. Yin (2009, p.18) omschrijft een casestudy als: *“een empirisch onderzoek dat een hedendaags fenomeen onderzoekt binnen haar eigen context, vooral wanneer de grenzen tussen het verschijnsel en de context niet duidelijk zijn”*. Een casestudy is voor dit onderzoek een geschikte onderzoeksmethode, omdat het gaat om het onderzoeken van een 'hoe vraag' (Yin, 2003). In dit onderzoek is het namelijk niet alleen belangrijk om te achterhalen wat de meerwaarde is voor de organisatie en deze te vergelijken met de theorie. Het is tevens van belang om de context mee te nemen om 'hoe vraag' te kunnen beantwoorden. Hiermee wordt bedoeld dat de ervaringen en de belevingen van de stakeholders in de organisatie achterhaald moet worden om te kunnen

beantwoorden hoe een YP ontwikkelprogramma meerwaarde kan creëren voor zowel de organisatie als de medewerker.

Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Boeijs (2012, p.27) omschrijft drie kenmerken van kwalitatief onderzoek, namelijk:

1. Een studie waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen.
2. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen.
3. Met het doel om het onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.

## 3.2 Casestudy Ordina

De casestudy wordt in dit onderzoek uitgevoerd binnen Ordina, omdat binnen deze organisatie een ontwikkelprogramma wordt aangeboden aan alle Young Professionals.

### 3.2.1 Beschrijving Ordina

Ordina is de grootste onafhankelijke dienstverlener op het gebied van consulting, solutions en ICT in de Benelux. Zij richt zich op de financiële sector, overheid, zorg en een aantal specifieke segmenten binnen de industriemarkt. Het hoofdkantoor van Ordina is gevestigd in Nieuwegein. Daarnaast heeft Ordina meerdere regiokantoren in Nederland, België en Luxemburg. Met ruim 2.900 medewerkers in dienst zet Ordina zich dagelijks in om bedrijfsprocessen en ICT toekomstbestendig te vernieuwen en te verbeteren. Ordina beschrijft het volgende op haar website<sup>1</sup>: *“Onze kracht is dat wij strategie en beleid kunnen implementeren op basis van kennis van de business van de klant, lokale wet- en regelgeving, taal en cultuur. Vervolgens maken we de vertaalslag van business naar ICT.”* Het doel van Ordina is om samen met klanten duurzame innovatie tot stand te brengen en daarbij de menselijke maat te bewaken. Ordina richt zich op acht innovatiethema's om noodzakelijke transformaties die klanten doormaken te ondersteunen: Big Data, Cloud Computing, ICT Talent Development, Mobile, Security, Smart Sourcing, Social Media en Unified Communications en Collaboration.

### 3.2.2 Definitie en plaats van de YP's bij Ordina

Ieder jaar starten tussen de vijftig en tachtig Young Professionals (YP's) bij de organisatie. De YP's bij Ordina zijn afgestudeerden uit verschillende studierichtingen met maximaal twee jaar werkervaring en met een leeftijd onder de dertig jaar. Wanneer een YP wordt aangenomen, wordt een vast contract aan geboden. De YP begint bij binnenkomst direct

---

<sup>1</sup> [www.ordina.nl](http://www.ordina.nl)

met een project (intern of bij de klant). Daarnaast volgt de Young Professional een vakinhoudelijke opleiding vanuit de Business Unit en wordt het YP programma aangeboden vanuit de eigen Ordina Academy. De Ordina Academy is gericht op het leren en ontwikkelen van medewerkers en is onderdeel van de HR-afdeling. De Ordina Academy biedt naast het YP programma tevens andere medewerkers een uitgebreid en divers aanbod aan trainingen, workshops, ontwikkelmogelijkheden.

### 3.3 Methoden van dataverzameling

In dit onderzoek worden zowel theorieën uit de bestaande literatuur verzameld voor het theoretisch kader, als interviews gehouden met respondenten binnen Ordina. Met behulp van de theorieën is gezocht naar een aantal richtinggevende begrippen, ook wel 'sensitizing concepts' genoemd (Boeije, 2012). Deze begrippen worden gebruikt als een lens die de onderzoeker richt op het veld van het onderzoek en ze spelen een belangrijke rol bij de analyse (Boeije, 2012, p.47). De sensitizing concepts zijn tevens de basis voor het opstellen van de topiclijsten die in bijlage 2 (p.93) zijn te vinden.

#### Semigestructureerde interviews

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit betekent dat er eerst topiclijsten zijn opgesteld met onderwerpen en vragen om houvast te geven tijdens de interviews (Boeije, 2012). De volgorde en de precieze vragen uit deze topiclijsten is echter niet aangehouden. De volgorde werd bepaald door de geïnterviewde. Er zijn in totaal zeventien interviews gehouden met verschillende onderzoeksobjecten. De interviews vonden allemaal plaats in een rustige ruimte. De onderzoeker reserveerde vooraf een ruimte of het interview vond plaats in de eigen kamer van de manager. Hier is voor gekozen zodat ten eerste de geïnterviewde open kon praten tijdens het gesprek en ten tweede voor een betere opname van de interviews. Alle interviews zijn namelijk opgenomen met een mobiele telefoon. Hierdoor kon de onderzoeker zich focussen op het interview, zonder steeds mee te hoeven schrijven. Om de interviews objectief te kunnen analyseren, zijn later transcripten gemaakt van deze interviewopnames. De duur van de interviews was gemiddeld 50-65 minuten inclusief de introductie. Drie interviews waren echter wat korter, namelijk met een van de respondenten van HR/Academy aangezien de onderzoeker al veel gesprekken met deze respondent had gevoerd over het onderzoek vooraf gaande aan het interview. Twee interviews met het hogere management duurde ook wat korter.

### 3.4 Selectie en definiëring van onderzoeksobjecten

In deze paragraaf wordt de selectie van de onderzoeksobjecten verantwoord en worden deze gedefinieerd. Binnen Ordina is een selectie gemaakt van onderzoeksobjecten gezien de beperkte periode van onderzoek en de grote omvang van de organisatie. De onderzoeksobjecten zijn in eerst instantie geselecteerd met behulp van doelgerichte selectie. Hierbij is de maximale variatie als strategie ingezet om alle verschillende stakeholders uit verschillende organisatielagen te spreken ('t Hart et al., 2009). Wat de YP's betreft is bij de selectie gelet op de Business Unit waar ze onder vallen, om een beeld te krijgen van YP's uit verschillende Business Units. Om deze maximale variatie aan stakeholders te krijgen, is zowel bij de Academy geïnformeerd wie geïnterviewd kon worden en is tevens gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode ('t Hart et al., 2009). Dit betekent dat er na afloop van een interview gevraagd wordt wie nog meer benaderd zou kunnen worden voor een interview. De onderzoeksobjecten waren allemaal bereid om mee te werken aan het onderzoek.

De geselecteerde onderzoeksobjecten staan hieronder weergegeven en zijn tevens gedefinieerd. Het cijfer achter het onderzoeksobject geeft de hoeveelheid interviews aan. De interviews hebben echter plaatsgevonden in willekeurige volgorde.

#### *Hogere management (3)*

Het hogere management bestaat in dit onderzoek uit een aantal divisiedirecteuren en EC directeuren.

#### *(Business Unit) Managers (3)*

Deze groep onderzoeksobjecten bestaat uit een aantal managers van een bepaalde Business Unit of managers die veel YP's onder zich hebben.

#### *HR/Academy (3)*

Deze groep bestaat uit HR managers/directie en een respondent van de HR Academy.

#### *Young professionals (6)*

Bij Ordina wordt een Young Professional gedefinieerd als een net afgestudeerde met maximaal 2 jaar werkervaring, maximaal 30 jaar oud. In dit onderzoek worden Young Professionals geïnterviewd uit verschillende Business Units: Project Management Ondersteuning (PMO), Ordina Finance Consulting (OFC), Testing Unit, Software Engineer (Mobile). Er zal tevens in dit onderzoek worden meegenomen of de wensen van de YP's per groep verschillen.

### *Trainers (2)*

Ten slotte bestaat de laatste groep uit respondenten die training geven in het YP programma, maar tevens werkzaam zijn binnen Ordina op de HR/Academy afdeling.

## 3.5 Analysemethoden

In deze paragraaf zal de analysemethode van de kwalitatieve interviews worden beschreven. De interviews zijn volledig getranscribeerd. Vervolgens is de data gecodeerd met behulp van het programma NVivo 10. Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van axiaal coderen, maar met een open karakter want (bijna) alle informatie uit de interviews is ondergebracht onder een code. Later is gekeken of deze informatie allemaal relevant was. Boeije (2012, p.99) legt het verschil tussen open en axiaal coderen uit: *“Bij open codering redeneert de onderzoeker vanuit de gegevens naar de codes, maar bij Axiaal coderen redeneert de onderzoeker veelal vanuit de codes naar de gegevens”*. In dit onderzoek is er op basis van de theorie is er een globale codeboom gemaakt en deze is in NVivo verwerkt. Tijdens het coderen zijn er meerdere codes en vooral deelcodes bijgekomen om alle informatie uit de interviews te analyseren. De codeboom is in bijlage 4 te vinden. Vervolgens bij het schrijven van de resultaten zijn de codes waar de meeste respondenten op in zijn gegaan, als belangrijkste beschouwd en als eerste beschreven. Enkele codes die niet relevant voor het onderzoek bleken te zijn, zijn niet in de resultaten beschreven.

## 3.6 Kwaliteitscriteria

In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe de kwaliteit van het onderzoek tijdens dit onderzoek is gewaarborgd. Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee veelgebruikte indicatoren voor de kwaliteit van onderzoek (Boeije, 2012). Betrouwbaarheid gaat over beïnvloedingen van waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten en validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van onderzoek door systematische fouten (Boeije, 2012, p.145). Validiteit is verder onder te verdelen in interne validiteit wat gaat over de kwaliteit van de dataverzameling en de analysemethoden en externe validiteit wat gaat over de mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten. In sub paragraaf 3.6.1 worden een aantal kwaliteitscriteria genoemd die eraan bijdragen om de betrouwbaarheid en interne validiteit van het onderzoek te vergoten. Er wordt hieronder uitgelegd hoe deze criteria in dit onderzoek zijn toegepast. In sub paragraaf 3.6.2 wordt verder ingegaan op de externe validiteit (generaliseerbaarheid) en bruikbaarheid van het onderzoek.

### 3.6.1 Kwaliteitsbewaking

Boeije (2012) noemt een aantal manieren om de onderzoekskwaliteit in kwalitatief onderzoek te bewaken. Dit zijn onder andere het maken van een onderzoeksplan, literatuuronderzoek, training en voorbereiding van onderzoekers, de opname en transcriptie van interviews, systematische analyse (met behulp van de computer). Aan al deze criteria is voldaan in dit onderzoek, zoals in eerdere paragrafen al is vermeld. De training en voorbereiding van de onderzoeker heeft zowel in het premaster jaar plaatsgevonden, waarin tevens kwalitatief onderzoek is gedaan, als tijdens het eerste deel van de master waarin onder andere geoefend is met het opstellen van een onderzoeksopzet. Het is voor de onderzoeker echter wel de eerste keer dat een volledig onderzoek in zijn geheel zelfstandig uitgevoerd wordt.

Naast deze criteria noemt Boeije (2012) nog vier maatregelen om de kwaliteit te waarborgen, namelijk methodische verantwoording, reflectie van de rol van de onderzoeker, triangulatie en terugkoppeling naar participanten. Deze worden hieronder verder uitgelegd.

Als eerste wordt de methodische verantwoording genoemd. De onderzoeksmethoden worden uitgebreid beschreven in het onderzoeksrapport. Volgens Boeije (2012) stelt dit anderen in staat om het gehele onderzoek eventueel te herhalen. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek, aangezien een onderzoek betrouwbaarder wordt naar mate dit herhaald kan worden. Een methodische verantwoording draagt volgens 't Hart et al. (2009) tevens bij aan de interne validiteit, omdat het ervoor zorgt dat de lezer kan volgen hoe de onderzoeker op bepaalde interpretaties is gekomen.

Daarnaast wordt het reflecteren op de rol van de onderzoeker genoemd als een manier om de kwaliteit van het onderzoek te bewaken (Boeije, 2012). De volgende gegevens kunnen van invloed zijn op de rol van onderzoeker: leeftijd, geslacht, economische status, opleiding en cetera (Boeije, 2012). Als het gaat om de rol van de onderzoeker in dit onderzoek, dan heeft deze een HRM-achtergrond en is mogelijk sneller geneigd om vanuit een HRM achtergrond te oordelen. Het is daarom mogelijk dat andere perspectieven, zoals een economisch perspectief, hierdoor onderbelicht zijn gebleven. Echter zal het onderzoek vervolg krijgen en gebruikt worden door de HR afdeling van Ordina in de verdere ontwikkeling van het YP programma. Dat de onderzoeker vanuit een HR perspectief heeft gehandeld, zal eraan bijdragen dat het onderzoek draagvlak heeft op de HR afdeling van Ordina. Naast het HR-perspectief kan de leeftijd van de onderzoeker een rol hebben gespeeld in bijvoorbeeld het sneller begrijpen van de YP's, omdat zij dezelfde leeftijd hebben. Een kritische reflectie van de onderzoeker staat in bijlage 1 beschreven.



De derde maatregel ter bewaking van de kwaliteit die Boeije (2012, p.152) noemt, is triangulatie. Dat wil zeggen dat er meer metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken. Er zijn drie vormen van triangulatie, namelijk theoretische, data- (of methode-) en onderzoekstriangulatie. 't Hart et al. (2009) geven aan dat theoretische triangulatie het gebruik van meerdere theorieën betreft. Het gebruik van meerdere theorieën kan de eenzijdigheid van een bepaalde theorie opheffen en de geldigheid van interpretaties versterken wat bijdraagt aan het vergroten van de interne validiteit. In het theoretisch kader van dit onderzoek worden extra theorieën gebruikt om eerder genoemde theorieën te ondersteunen of in ander daglicht te stellen. Methodetriangulatie wil volgens 't Hart et al. (2009) zeggen dat er gebruik is gemaakt van meerdere methoden. Bij dit onderzoek is er gekozen om uitsluitend gebruik te maken van kwalitatieve methoden, namelijk interviews. Dit maakt het gemakkelijker om de data te vergelijken. Ten slotte wordt onderzoekstriangulatie volgens Boeije (2012) soms in onderzoek gedaan om interbeoordelaarbetrouwbaarheid na te streven. Dit onderzoek wordt echter geheel door één onderzoeker uitgevoerd. Er wordt wel twee keer tijdens het proces feedback gegeven in de vorm van een co referaat waarbij een groep andere onderzoekers het onderzoek kritisch beoordelen. De vierde maatregel om de kwaliteit van kwalitatief onderzoek te bewaken is de terugkoppeling naar participanten (Boeije, 2012). In dit onderzoek zijn enkele transcripten teruggekoppeld aan de respondenten.

Verder kan de interne validiteit van kwalitatief onderzoek volgens Boeije (2012) bedreigd worden als een deel van de onderzoekspopulatie niet mee wil werken aan het onderzoek. In dit onderzoek waren alle onderzoeksobjecten bereid om mee te werken aan het onderzoek. Daarnaast gaat het er bij validiteit om of de gekozen onderzoeksopzet en de toegepaste methoden en technieken passen bij de onderzoeksvragen (Boeije, 2012). In dit onderzoek is de methode van kwalitatief onderzoek juist gekozen, aangezien de interviews antwoord gegeven op de onderzoeksvragen.

### 3.6.2 Generaliseerbaarheid en bruikbaarheid

Daarnaast is het voor de kwaliteit van belang om te weten in hoeverre het onderzoek generaliseerbaar en bruikbaar is. Boeije (2012, p.155) stelt dat externe validiteit of generalisatie te maken heeft met de vraag of onderzoeksconclusies gelden voor andere, niet onderzochte situaties. Voor dit onderzoek geldt dat de conclusies niet generaliseerbaar zijn naar andere onderzoekspopulaties, maar wellicht wel naar de theorie. Hierbij spreekt men van *“theoretische of inhoudelijke generalisatie en er wordt bedoeld dat theoretische inzichten, begrippen of theorie die in het onderzoek worden ontwikkeld, kunnen worden*

*toegepast in soortgelijke situaties die niet zijn onderzocht, om ook daar verschijnselen te beschrijven en te verklaren” (Boeije, 2012, p.155)*

't Hart et al. (2009, p.160) stellen dat de bruikbaarheid van onderzoek de mate is waarin de aangedragen kennis bijdraagt tot verbetering van de te nemen beslissingen volgens de normen van degenen die daarover een oordeel vellen. Er zijn in totaal zeventien interviews gehouden, wat mogelijk nieuwe inzichten en bewustzijn heeft gecreëerd bij de geïnterviewden. Ook zal het onderzoeksrapport kennis opleveren en bruikbaar zijn voor Ordina om het YP programma te verbeteren en meerwaarde te creëren.

## Samenvatting

In dit hoofdstuk is dit onderzoek methodisch verantwoord. Allereerst is er ingegaan op de aard van het onderzoek, deze is kwalitatief. In de tweede paragraaf is de casus Ordina toegelicht. Vervolgens is de manier van dataverzameling uitgewerkt. Dit is gedaan door middel van kwalitatieve interviews. In de vierde paragraaf is ingegaan op de definiëring van de onderzoeksobjecten, dit betreft het hogere management, Business Unit Managers, HR/Academy, trainers en YP's. De vijfde paragraaf beschrijft de analysemethoden. Ten slotte wordt in de zesde paragraaf ingegaan op de kwaliteitscriteria van dit onderzoek. Aan de kwaliteitscriteria van Boeije (2012) wordt grotendeels voldaan. Wat de generaliseerbaarheid betreft is opvallend dat de resultaten niet per definitie extern generaliseerbaar zijn naar een populatie, maar wellicht wel naar de theorie. Hier zal verder op in worden gegaan in de discussie van het onderzoek (hoofdstuk 5). Daarnaast zijn de resultaten wel bruikbaar voor de Ordina zelf voor de verbeteringen van de meerwaarde van het YP programma.

## 4. Resultaten

Dit hoofdstuk staat in het teken van de empirische resultaten die voortkomen uit de interviews met de verschillende onderzoeksobjecten binnen Ordina. Het hoofdstuk is onderverdeeld in vijf deelparagrafen waarin de onderzoeksresultaten per empirische deelvraag worden beschreven met behulp van citaten. De tweede en vijfde deelparagraaf zijn weer onderverdeeld in sub paragrafen. De eerste empirische deelvraag gaat in op hoe de YP's in de eerste twee jaar worden ondersteund in hun ontwikkeling. Hieronder wordt dit de huidige situatie van het Young Professional (YP) programma genoemd. De tweede empirische deelvraag richt zich op de meerwaarde van het YP programma bij Ordina. Deze meerwaarde kent verschillende niveaus en vormen. De sub paragrafen bestaan uit de verschillende niveaus van meerwaarde. Daarna wordt in de derde deelvraag ingegaan op wat de YP's willen als het gaat over hun ontwikkeling. Het vierde onderdeel van de resultaten gaat over de integratie en de context van het YP programma. Er wordt onder andere gekeken in hoeverre het YP programma is afgestemd op de contextuele omgeving. Ten slotte zijn de huidige en gewenste rollen van de verschillende stakeholders uiteengezet. Aan het einde van iedere deelparagraaf wordt er een korte samenvatting gegeven.

### 4.1 Huidige situatie ontwikkeling YP's

In deze deelparagraaf staan de resultaten beschreven die betrekking hebben op de eerste deelvraag. Deze eerste deelvraag is: *Hoe worden de YP's bij Ordina ontwikkeld tijdens de eerste twee jaar en wat is de organisatievisie op ontwikkeling?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden, wordt allereerst de visie op ontwikkeling binnen Ordina beschreven. Vervolgens worden het ontstaan en de huidige situatie van het YP programma beschreven. Ten slotte hebben een aantal Business Units binnen Ordina nog een eigen YP programma, wat de reden hiervoor is, wordt uitgelegd aan het einde van deze paragraaf.

#### Visie op ontwikkeling

Zowel managers, YP's, trainers als HR geven aan dat ontwikkeling van groot belang is voor de organisatie om te blijven bestaan. Een YP zegt hier het volgende over: *“Als je een productiemaatschappij bent, dan heb je machines en je moet af en toe machines vervangen, maar je moet altijd machines blijven onderhouden. Als die machines stilvallen, dan produceer je niks, dan komt er geen geld binnen. Zo simpel is het. Wij bij Ordina zijn eigenlijk gewoon de machines en ik zie daar onderhoud aan die machines echt als een wezenlijk onderdeel van dat wij eh winstgevend blijven en die connectie houden met wat de markt vraagt. Dus volgens mij is het geen optie om niet te blijven investeren in je mensen en uiteindelijk of mensen willen ontwikkelen.”* (Respondent 6). Dat de organisatie ontwikkeling

belangrijk vindt, blijkt ook uit alle mogelijkheden die de organisatie haar medewerkers biedt op het gebied van ontwikkeling. De managers vinden echter wel dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen ontwikkeling. Daarnaast gaat de organisatie uit van het 70/ 20/ 10 principe waarbij 70% van de ontwikkeling wordt opgedaan in de praktijk, tijdens projecten door het ervaren en leren. Daarnaast bestaat 20% van de ontwikkeling uit begeleiding die volgens de YP's vaak nog ontbreekt. De laatste 10% zijn de opleidingen en trainingen en daar valt tevens het YP programma onder.

### YP programma Ordina

Volgens het hogere management is het voor Ordina van groot belang om Young Professionals (YP's) in dienst te hebben. Zij zorgen voor een gezonde piramide in de organisatie. De gemiddelde leeftijd binnen Ordina ligt namelijk op ongeveer 42 jaar en door jonge mensen in de organisatie te brengen, verjongt Ordina van onder af. De organisatie verdient ook het meeste op junioren en medianen, dus het aannemen van jonge mensen draagt bij aan een financieel gezonde organisatie.

Ongeveer vijf jaar geleden is de organisatie begonnen om meer YP's aan te nemen. Toen is er vanuit HR gezegd dat er ook een Ordina breed programma moest komen om de YP's op te leiden, volgens een van de respondenten vanuit HR. Eerst werd de ontwikkeling per Business Unit gefaciliteerd. Meerdere Business Units hadden een eigen decentrale YP programma. Later is dit centraal georganiseerd. De reden volgens een van de HR managers was dat de vraag vanuit recruitment kwam om een eenduidig programma naar buiten toe te kunnen verkopen richting de arbeidsmarkt. Daarnaast is het beter om het centraal te regelen volgens de respondent, omdat iedere Ordina medewerker bepaalde generieke kennis nodig heeft. Er werd het volgende in het interview gezegd over hoe de omslag naar een Ordina breed YP programma is gestart: *"[...] is het nou niet veel verstandiger als we dit gewoon centraal aanvliegen, want iedere YP die hier start die moet bepaalde capaciteiten of kennis en kunde [...] hebben. Dat maakt hem of haar een Ordina collega, een Ordina medewerker. En waarom doe je dat nou bij Vision Works heel anders dan dat je dat bij Java doet?" (Respondent 15).* Het YP programma is toen bij de Ordina Academy terecht gekomen en heeft vervolgens vele vormen gekend waarin steeds geprobeerd is om het programma te verbeteren. Een respondent vanuit HR zegt hier het volgende over: *"Voordat ik kwam was het eigenlijk gewoon een opeenvolging van een aantal trainingen en in de loop der tijd is dat wel iets uitgebreid naar ook wat opdrachten erbij. Er is een vrij deel bijgekomen en is het programma eigenlijk gewoon ja wat verder, heeft verdere verdieping gekregen en hebben we er inhoudelijk wat verder over nagedacht. Maar het was een vrij standaard programma met zoveel trainingen per jaar op die en die dagen." (Respondent 4).*

Het is echter onder de meeste Business Unit Managers en zelf bij HR onbekend waarom en hoe het programma precies is ontstaan. Momenteel bestaat het YP programma uit trainingen op het gebied van soft skills. Het is de bedoeling dat alle YP's dit programma volgen. Dit is dus een inclusieve benadering van talentmanagement/ontwikkelprogramma's. Als de YP's een cijfer moeten geven voor het huidige programma, dan komt dit gemiddeld uit op een 6,8. Ze vinden over het algemeen goed dat het programma er is, alleen ze denken dat ze er nog veel meer uit hadden kunnen halen. Hier wordt verder op ingegaan bij de derde deelvraag, die gaat over wat YP's willen.

### **YP programma per Business Unit**

Er zijn nog steeds YP programma's binnen een aantal Business Units naast het centrale YP programma. Vaak zijn deze programma's meer gericht op de vakinhoud dan op softskills zoals bij het Ordina brede YP programma. Opvallend hierbij is dat er volgens de YP's soms nog overlap is met het Ordina brede YP programma. Er komt uit de interviews naar voren dat het YP programma van Ordina heel erg losstaat van andere ontwikkelmogelijkheden en dus ook van het YP programma dat binnen een aantal Business Units wordt aangeboden. Het is niet alleen opvallend dat er soms overlap zit in de programma's en dat het losstaat van de andere ontwikkelmogelijkheden, maar er komt ook naar voren dat de Business Unit managers (BUM's) niet goed weten wat er in het Ordina brede programma gebeurt.

### **Samenvatting 4.1**

Ontwikkeling van medewerkers is heel belangrijk voor Ordina, want zonder ontwikkeling zou Ordina niet blijven bestaan. De organisatie heeft een aantal jaren geleden de keuze gemaakt om meer YP's aan te nemen en deze moesten ontwikkeld worden. Toen is besloten dat dit centraal geregeld moest worden. Dit centrale YP programma biedt hoofdzakelijk ondersteuning op soft-skills. In de Business Units, op decentraal niveau, worden de medewerkers vakinhoudelijk ondersteund. Opvallend is echter dat er nog steeds op decentraal niveau soft skills gefaciliteerd worden, die vallen onder een decentraal YP programma. Daarnaast komt in de visie van Ordina naar voren dat de organisatie vindt dat de medewerkers en dus ook de YP's verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling. Aan de andere kant is het YP programma voor de YP's wel een voorgeschreven programma dat de YP's moeten volgen. Dit komt voort uit de gedachte dat de YP's een beetje op weg geholpen moeten worden. Het huidige YP programma stimuleert de ontwikkeling van de YP's alleen niet optimaal. Hoe het YP programma in de praktijk wordt ervaren sluit dus niet helemaal aan bij hoe dit vanuit de visie is bedacht.

## 4.2 Meerwaarde YP programma

Deze deelparagraaf is toegespitst op de resultaten die betrekking hebben op de tweede deelvraag. Deze deelvraag luidt: *Wat is volgens de stakeholders de meerwaarde van het YP programma?* Om deze vraag te beantwoorden, wordt gebruikt gemaakt van tabel 4.1 op de volgende pagina, waarin de meerwaarde op individueel, organisatie-, maatschappelijk en klantniveau is te zien. De meerwaarde voor klanten kwam in de interviews naar voren wanneer gevraagd werd naar mogelijk andere vormen van meerwaarde. Er wordt onderscheid gemaakt in economische en niet-economische meerwaarde. Naast de huidige, staat tevens de gewenste meerwaarde voor Ordina beschreven die volgens de respondenten naar voren moet komen bij een optimaal YP programma. Vervolgens worden alle vormen van meerwaarde besproken vanuit de verschillende perspectieven en uitgelegd met behulp van citaten uit de interviews.

### 4.2.1 Meerwaarde op individueel niveau

In deze sub paragraaf wordt de meerwaarde op individueel niveau van het YP programma beschreven in zowel de huidige als de gewenste situatie. De individuele meerwaarde gaat vooral over de meerwaarde voor de YP's.

#### **Huidige niet-economische meerwaarde**

De respondenten geven aan dat de huidige meerwaarde van de YP's vooral gericht is op de niet-economische meerwaarde. Er worden vier soorten huidige niet-economische vormen van meerwaarde genoemd door de YP's, namelijk empowerment: groei in zelfvertrouwen, sociale behoeftes en netwerk, binding met de organisatie en ten slotte het bewust stilstaan bij de ontwikkeling. Deze worden hieronder toegelicht. Ten slotte wordt aangegeven dat het merendeel weinig tot geen toegevoegde waarde ziet. Hier wordt in het laatste deel van deze paragraaf op ingegaan.

Meerwaarde	Individueel niveau	Organisatieniveau	Maatschappelijk niveau	Klantniveau
Economische waarde YP programma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzetbaarheid</li> <li>- Financiële beloning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betere/makkelijkere werving en selectie</li> <li>- Binding en behoud YP's</li> <li>- Winstgevendheid</li> <li>- Marketingtool naar klant</li> <li>- Betere inzetbaarheid medewerkers</li> <li>- Betere concurrentiepositie</li> <li>- Kwaliteitsslag</li> <li>- Efficiëntie en effectiviteit</li> <li>- Naamsbekendheid</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waardevollere YP</li> </ul>
Niet-economische waarde YP programma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empowerment: groei in zelfvertrouwen</li> <li>- Sociale behoeftes, netwerk</li> <li>- Binding organisatie</li> <li>- Bewust stilstaan bij ontwikkeling</li> <li>- Verder ontwikkelen</li> <li>- Uitdagend werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemotiveerdere YP's</li> <li>- Focus op intrinsieke meerwaarde</li> <li>- Bijdrage aan totale ontwikkeling YP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagage voor YP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfverzekerdere YP</li> </ul>

Tabel 4.1: Meerwaarde YP programma Ordina

Noot: In de tabel hierboven wordt de vorm van meerwaarde met een rode kleur aangeduid wanneer deze gaat over zowel de huidige als de gewenste meerwaarde. Daarnaast staat de bruine kleur voor alleen de gewenste meerwaarde binnen Ordina.

Als eerste belangrijkste meerwaarde komt het groeien naar voren. Er wordt hierbij vooral het groeien in een rol genoemd en de algehele groei als persoon. Dit komt doordat de soft skills worden ontwikkeld, waardoor het zelfinzicht en het zelfvertrouwen volgens een aantal respondenten vergroot wordt tijdens het YP programma. Een respondent geeft aan wat hij aan het programma heeft gehad: *“Nou dat stukje zelfverzekerdheid dat helpt ook al erg, zeker in het begin, de eerste paar periodes. Je komt toch een beetje groen binnen. Je moet een bepaalde ontwikkeling doormaken om jezelf wat professioneler te laten overkomen.”* (Respondent 14). Het draagt volgens de respondenten tevens bij aan de algehele groei als persoon, het krijgen van een breder perspectief van allerlei trainingen. Een respondent geeft hierbij aan dat het een trigger was om zich in te schrijven voor vervoltrainingen. Er wordt wel aangegeven door de YP's dat de trainingen vaak te algemeen waren en dat de YP's meer hadden willen leren. Hier wordt verder op ingegaan bij de gewenste meerwaarde. Daarnaast is er volgens een aantal respondenten mogelijk ook sprake van individuele meerwaarde voor de interne trainers, omdat zij weer leren en groeien van het geven van trainingen aan de YP's.

Samen met het groeien wordt het opdoen van sociale contacten met andere YP's als grote meerwaarde gezien voor de YP's. Zij zien het als een toegevoegde waarde dat zij tijdens de terugkomdagen de kans krijgen om andere YP's te ontmoeten, ook van andere Business Units en dat ze hier ervaring mee uit kunnen wisselen. Ze zeggen dat ze hierdoor meteen een goed beeld krijgen van wat Ordina nog meer doet buiten hun Business Unit en leggen gemakkelijk contracten binnen heel Ordina. Het zorgt volgens HR, trainers, managers en YP's voor een goede start aan het begin van je loopbaan. Er wordt door de YP's ook aangegeven dat het tijdens de terugkommomenten gezellig is met de groep: *“Het was ook altijd heel gezellig die twee dagen. Op een gegeven moment ga je ook met z'n allen na de eerste dag ergens eten en je krijgt er wel echt een teamgevoel van, je bent er met z'n allen aan bezig.”* (Respondent 13)

De derde vorm van niet economische meerwaarde gaat over de binding met de organisatie. Het YP programma zorgt tevens voor *“een klik met de thuisbasis”*, volgens een van de YP's (Respondent 6). Een andere YP noemt ook dat hij zich daardoor meer gebonden voelt met Ordina. Een YP legt uit dat die binding er op twee manieren is: *“Je kan makkelijk in een team terecht komen waar jij de enige bent van Ordina bijvoorbeeld of een afdeling zelfs. Dan is het wel fijn dat je een keer in de zoveel tijd terug moet gaan naar Ordina om sowieso dit te doen, dus dat is een stukje binding wat je hebt, daardoor blijf je affiniteit en binding hebben met Ordina. Het blijft toch wel je werkgever. Aan de andere kant krijg je ook wat binding bedrijf breed, want in principe de meeste activiteiten die je doet zijn binnen je Business Unit,*



*maar je leert zo ook andere Business Units kennen en andere bedrijfsonderdelen en ja dat is gewoon interessant. Buiten dat is dat als je een keer hier bij Ordina rondloopt, dat je in ieder geval meer gezichten kent, dan alleen je Business Unit waarvan iedereen in principe op opdracht is.” (Respondent 14).*

De vierde vorm van meerwaarde gaat over het bewust stilstaan bij de ontwikkeling. Het YP programma zorgt er volgens een aantal respondenten ook voor dat er even tijd wordt gemaakt om hierbij stil te staan. Een respondent zegt hierover het volgende, als gevraagd wordt wat er zal gebeuren als het YP programma stopt: *“Maar ik denk wel dat je minder bewust ervan bent. Want je gaat soms gewoon in die flow mee en dan zit je op een opdracht en ga je door, maar het is ook wel goed om door zo’n programma daarbij stil te staan.” (Respondent 1)*

Ten slotte biedt het huidige YP programma niet de gewenste meerwaarde voor de YP’s, volgens het merendeel van de respondenten. Er wordt door de YP’s aangegeven dat ze meer zouden willen leren tijdens het YP programma. De gewenste meerwaarde hierbij is dat ze dan echt goed worden in hun vak en echt iets willen leren. Een van de YP’s zegt hierover het volgende: *“Ik zie het Young professional programma niet als een programma wat je maar even leuk gaat doen en klaar is Kees. Ik vind wel dat je daar dan ook echt, ja iets mee moet kunnen.” (Respondent 1).* De YP’s geven echter aan dat ze tijdens het huidige YP programma niet zoveel hebben geleerd. Bij de vraag wat het YP programma de YP heeft gebracht, reageerde de respondent als volgt: *“Ehm niet zo heel veel moet ik eerlijk zeggen. Ik vond het niet een heel uiterst interessant programma. Ja ik weet niet, de dingen die je kreeg die had ik al gehad en ook de dingen die je kreeg, had ik vaak niet nodig [...]” (Respondent 16)* Dezelfde respondent zegt zelfs: *“Nou ik ken wat YP’s en ik heb eigenlijk niemand gehoord die echt zoiets heeft van hier heb ik echt wat aan gehad.” (Respondent 16).* Een andere YP heeft hier dezelfde mening over: *“Het was wel heel gezellig, maar een leercurve of echt een leermoment was er niet zeg maar. Ik weet dat meerdere mensen er zo over denken, daar hebben we het ook wel over gehad, dus dat eh vond ik eigenlijk wel jammer dat er niet echt een logica in zat dus en dat niet altijd te tijd even goed werd benut [...]” (Respondent 6).* Er is daarnaast een YP (respondent 2) die weinig aan het Ordina brede YP programma heeft gehad, omdat er veel overlap was met het YP programma van zijn eigen Business Unit.

### **Gewenste individuele meerwaarde**

De YP’s geven dus aan dat ze zich nog meer hadden willen ontwikkelen en leren tijdens het YP programma. Volgens een aantal YP’s zal het hebben van meer keuzemogelijkheden

tijdens het YP programma ervoor zorgen dat ze gericht en meer kunnen leren. Een van de YP's zegt hierover: *"Dan heb je er concreet wat aan en dan weet je ook, ik heb dit gekozen."* (Respondent 16). Dat levert het volgende op voor de respondent: *"Ja dat je iets leert wat jij ook daadwerkelijk hebt gekozen. In plaats van dat het je een soort van wordt opgedrongen van dit gaan we doen, omdat wij het belangrijk vinden. Terwijl jij het misschien helemaal het nut er niet van inziet om die training te volgen en dan ga je er alleen maar heen, omdat je BUM liever heeft dat je er heen gaat."* (Respondent 16)

De tweede vorm van niet-economische meerwaarde is het krijgen van meer uitdaging in het werk. Twee managers beweren dat de meerwaarde van een YP programma voor de YP's kan zijn dat ze leukere en uitdagendere opdrachten kunnen doen, omdat ze zich ontwikkelen. Wanneer het YP programma gefundeerd is op goede opleidingen en ervoor zorgt dat de medewerkers professioneler worden in houding en gedrag dan denkt een manager *"[...] dat het zich terug gaat vertalen in mooiere kansen bij de klant, dat ze eh doorgroeien in hun functie bij de klant, dat ze grotere uitdagingen krijgen eh uiteindelijk ook dat er een hoger tarief tegenover staat, maar met name dat we als Ordina zijnde interessantere plekken kunnen bieden [...]"* (Respondent 3). De YP's zeggen hierover dat ze verwachten meer plezier in hun werk te hebben en meer uitgedaagd te worden wanneer de organisatie investeert in de ontwikkeling van hun medewerkers. Een YP zegt: *"[...] dat is de win-win denk ik waar je naar op zoek bent in zo'n YP programma. Als YP wil je je graag ontwikkelen en als jij je ontwikkelt en Ordina investeert erin, dan ga ik meer plezier hebben in mijn werk."* (Respondent 6).

Als het gaat over de economisch gewenste meerwaarde, dan komen de inzetbaarheid van de YP en een bijpassende financiële beloning naar voren uit een aantal interviews. Een van de YP's stelt dat het YP programma bij kan dragen aan de inzetbaarheid van de YP. De YP zegt het zelf prettig te vinden om ingezet te zijn: *"[...] als ik niet ingezet ben, zal ik mij A. niet prettig voelen, want je wil toch aan het werk zijn en Ordina vindt het helemaal niet leuk, want je brengt geen geld in het laadje, dus ik denk van beide kanten."* (Respondent 1)

Vanuit HR, trainers en manager wordt gezegd dat de YP's meer verdienen, naarmate zij zich meer ontwikkelen: *"[...] aan de andere kant ga je ook meer verdienen als jij je ook meer ontwikkelt."* (Respondent 8). Echter worden de YP's volgens de respondent nu beloofd op basis van een standaard afgesproken salarisverhoging. Een aantal respondenten vinden dat dat ontwikkeling wel mee moet wegen in de beloning. Een respondent zegt hierover het volgende: *"[...] ik vind dat raar. Ik denk van ja dat moet afhankelijk zijn van of jij je ontwikkelt"*

*en hoe je houding is en hoe jij je gedraagt en op basis daarvan he eh dat moet je belonen.”*  
(Respondent 8)

Een van de YP's (respondent 14) zegt echter dat hij geen invloed uit kan oefenen op zijn salaris. Volgens de respondent staan de tarieven tot het einde van het YP programma al vast. Een van de managers zegt dat er vier momenten zijn waarop YP's beloond kunnen worden (respondent 3). Een andere YP beweert dat in theorie de YP's naar functioneren worden beloond, maar in de praktijk heeft iedereen de bonus gekregen. De YP zegt hierover het volgende: *“Volgens mij wel, volgens mij is het meer hoe jij functioneert. Als jij goed functioneert dan krijg je die bonus en als je niet goed functioneert dan volgens mij ook. Ik heb eigenlijk niemand gehoord die hem niet heeft gekregen. Ik weet wel dat er variaties zitten in het bedrag soms, maar dat bepaalt je BUM (Business Unit Manager). Dat heeft volgens mij niet met die training te maken.”* (Respondent 16). Er kan gezegd worden dat de huidige financiële meerwaarde voor YP's met betrekking tot het YP programma onduidelijk is en dat in de gewenste situatie het YP programma wel mee wordt genomen in de beloning van de YP's.

#### 4.2.2 Meerwaarde op organisatieniveau

Hieronder wordt de meerwaarde op organisatieniveau van het YP programma beschreven in zowel de huidige als de gewenste situatie. De meerwaarde op organisatieniveau gaat over de meerwaarde voor Ordina. Allereerst wordt de huidige economische meerwaarde beschreven. Daarna de gewenste economische meerwaarde en ten slotte de gewenste niet-economische meerwaarde.

##### Huidige economische meerwaarde Ordina

Uit de interviews komt naar voren dat het YP programma meerwaarde kan creëren voor Ordina. De respondenten geven aan dat het YP programma momenteel alleen economische meerwaarde heeft voor Ordina. De vormen van economische meerwaarde die zijn genoemd, zijn het beter en makkelijker kunnen werven en selecteren, het binden en behouden van YP's, winstgevendheid, inzetbaarheid, sterke concurrentiepositie, marketingtool naar klanten en het maken van een kwaliteitsslag. Deze vormen van meerwaarde worden hieronder uitgelegd. Er wordt echter door de respondenten wel aangegeven dat de huidige economische meerwaarde niet wordt gemeten. Dit wordt aan het einde van de paragraaf nog toegelicht.

De belangrijkste economische toegevoegde waarde van het YP programma is volgens de respondenten dat het de aantrekkelijkheid van Ordina als werkgever vergroot. Het wordt als effectief wervingsmiddel gezien om nieuwe YP's aan te trekken. Een van de YP's zegt hierover dat de uitstraling naar buiten van het hebben van een YP programma meerwaarde voor Ordina creëert. De YP zegt hier het volgende over: *“Ja ik denk dat dat een beetje een uitstraling is naar buiten om nieuwe mensen aan te nemen. Ik denk dat meer de naam invloed heeft dan het programma zelf.”* (Respondent 2). De meeste YP's geven aan dat het hun keuze positief heeft beïnvloed om bij Ordina te komen werken. De respondent geeft zelfs aan dat als er geen programma was geweest waarschijnlijk niet voor Ordina had gekozen. Hij zegt het volgende: *“Ja dan was ik waarschijnlijk hier niet geweest, dus dat is wel heel belangrijk.”* (Respondent 2).

Als tweede vindt het (hogere) management het belangrijk dat YP's zich verbonden voelen met de organisatie, omdat dit ervoor zorgt dat de YP's langer in dienst blijven. Een respondenten uit het hogere management legt uit waarom het belangrijk is dat YP's zich aan de organisatie binden: *“Als je niet in verbinding bent met je bedrijf en er komt een andere opportunity voorbij, dan zal je veel sneller zeggen van joh ik vertrek, dan wanneer je het naar je zin hebt en allemaal mensen om je heen hebt die je inspireren en je hebt leuk werk, nou dan ga je toch wel nadenken van wat is me dat allemaal waard. Dus binding is heel erg belangrijk voor een bedrijf als Ordina, om mensen te behouden he. Je investeert in mensen en nou dan wil je ook graag dat ze bij je blijven.”* (Respondent 12). Een andere respondent van het hogere management zegt tevens dat het de binding belangrijk is en denkt dat het YP programma een belangrijk bindingsmiddel is: *“En ik geloof, wij zijn een mensenbedrijf en het is een belangrijk bindingsmiddel om medewerkers aan ons te laten blijven verbinden.”* (Respondent 9)

Een derde vorm van economische meerwaarde voor Ordina die veel wordt genoemd, is dat het YP programma uiteindelijk bijdraagt aan de winstgevendheid van de organisatie. Als antwoord op de vraag wat voor meerwaarde het YP programma voor Ordina heeft, wordt onder andere het volgende gezegd: *[...] dat we ze ook voor een hoger tarief in kunnen zetten, dus meer geld verdienen.”* (Respondent 5). De medewerkers zijn binnen Ordina het kapitaal en wanneer zij zich ontwikkelen, levert dit meer inkomsten op. Een trainer zegt hierover het volgende: *“Ordina bestaat alleen maar omdat eh dat wij goede professionals hebben en als professionals zich ontwikkelen binnen Ordina, dan kun je daar weer meer geld mee verdienen.”* (Respondent 8). De respondent vindt echter de financiële meerwaarde minder belangrijk dan de intrinsieke meerwaarde: *“Dus er zit aan de ene kan een soort zachte meerwaarde die volgens mij veel belangrijker is dan de financiële meerwaarde, want*

*de financiële meerwaarde is een resultante van die andere meer intrinsieke meerwaarde.” (Respondent 8). Volgens een van de managers levert het YP programma niet direct winst op, maar is het een investering voor de lange termijn. Hij zegt hierover het volgende: “Nou de eerste vier maanden kost het alleen maar geld, dus eerst twee maanden opleiding en daarna nog twee maanden stage eh en dan heb je nog die terugkomdagen elke maand of elke twee maanden. Dus het kost geld in het begin, dus ja de eerste twee jaar moet je een behoorlijke productiviteit maken, een behoorlijke marge maken om het uiteindelijk terug te verdienen.” (Respondent 11)*

Daarnaast geeft een groot deel van de respondenten aan dat het YP programma de inzetbaarheid van YP vergroot. Winstgevendheid en inzetbaarheid liggen in het verlengde van elkaar. *“Eh, als dus al die individuele mensen zich niet ontwikkelen, dan zijn ze binnenkort allemaal niet meer inzetbaar en zijn we klaar.” (Respondent 5). Volgens het hogere management is het YP programma een instrument om onder andere: “YP’s in een hoger tempo te ontwikkelen waardoor ze nog beter inzetbaar zijn en nog meer rendement gaan opleveren.” (Respondent 9).*

De vijfde vorm van meerwaarde gaat over de concurrentiepositie van Ordina. Volgens een aantal respondenten draagt het YP programma hieraan bij. Een manager zegt hierover het volgende: *“[...] opdrachten goed uitvoeren en dus ook eh betere mensen leveren dan de concurrent en dus ook betere oplossingen, betere diensten et cetera, maar het gaat via mensen.” (Respondent 5). Een andere manager stelt dat Ordina bij een aantal klanten op een aantal vakgebieden die betere concurrentiepositie al behaald hebben en waar de klanten zeggen: “[...] weet je, PMO’ers (projectmanagement ondersteuning) die moet je gewoon van Ordina halen.” (Respondent 3). Het YP programma levert dus volgens een aantal respondenten een betere concurrentiepositie op.*

Een aantal respondenten stelt daarnaast dat het een mooie marketingtool is richting klanten om YP’s in te kunnen zetten. Een trainer zegt hier het volgende over: *“Het is ook een marketing tool. Even ongeacht van wat je nou precies doet in dat programma, het feit dat je het een YP programma noemt en dat je ze begeleidt, zegt voor een klant al van oh het zijn niet zomaar eh schoolverlaters, het zijn mensen die ook begeleid worden en een vliegende start kunnen maken.” (Respondent 10). Opvallend is dat een van de YP’s hier anders over denkt: “Als ik weg word gezet bij de klant, dan word ik weggezet vanwege mijn vakinhoudelijke kennis en niet op mijn jong Ordina soft skills.” (Respondent 16). De YP zegt dus dat het opleiden van YP’s wel van belang is om deze in te zetten bij de klant, alleen dat*

dit puur om de vakinhoudelijke opleidingen gaat en niet om de soft skills waar in het YP programma op wordt getraind.

Ten slotte komt er uit een aantal interviews naar voren dat het YP programma een kwaliteitsslag teweeg brengt. Dit uit zich in kwalitatief betere YP's en bijvoorbeeld proactievere YP's. Een van de respondenten uit het hogere management zegt: *"Ik denk dat het een langdurige kwaliteitsslag is die je met elkaar maakt."* (Respondent 17). Het YP programma levert volgens het (hogere) management goede professionals op. Onder een goede professional wordt verstaan: *"Iemand die zijn vak goed verstaat die eh de juiste soft skills bezit om een goed performance te laten zien bij klanten en je staat zelf samen met die YP aan het roer, je maakt ze in principe, dus ja dat levert goede professionals op. [...] met name mensen met goede kennis en de juiste houding en gedrag, dat is bij ons heel belangrijk."* (Respondent 12). Een manager zegt hierover dat het YP programma een combinatie van analytisch vermogen en (communicatieve) vaardigheden kan bereiken: *"Nou wij vinden vanuit Ordina, als professional moet je die analytische kant sterk hebben, maar net zo goed die communicatieve kant he om wat je hebt gevonden aan oplossing van het probleem, dat je dat ook kan vertellen aan je omgeving. [...]. He, dus dat zijn wel aspecten die heel erg gericht zijn op soft skills he op persoonlijkheid van iemand en dat komt ook vooral terug in het brede YP programma van Ordina."* (Respondent 11). Deze verbeterde prestaties, komen als het goed is naar voren in klantevaluaties.

Het is echter wel zo dat het huidige rendement voor Ordina niet exact aangetoond kan worden, omdat dit niet wordt gemeten volgens de respondenten. HR zegt het volgende op de vraag wat het YP programma nu oplevert: *"Eh nou we meten het niet. In de zin van we meten wel gewoon, ja we sturen wel evaluaties, maar we meten niet het rendement of zo iets. In de zin van wat was iemands tarief bij binnenkomst en wat is zijn tarief nu bijvoorbeeld. Of hoe zat hij eh hoe was zijn beschikbaarheid of zijn marge en hoe is dat nu. Zo meten wij het programma nu niet. Meer in zijn ze tevreden in over de training die ze op dat moment gevolgd hebben."* (Respondent 4). Een manager zegt hierover dat het niet nodig is om het rendement te meten, omdat hij ervan overtuigd is dat het YP programma waarde toevoegt voor Ordina: *"[...] ik ben er van overtuigd dat het YP programma waarde heeft en dat je dat dus niet hoeft te meten, om dat te bewijzen, want voor mij is dat geen vraag."* (Respondent 5).

### **Gewenste economische meerwaarde Ordina**

De vormen van gewenste economische meerwaarde voor Ordina worden hieronder toegelicht. Alle onderwerpen uit de huidige meerwaarde, vallen tevens onder de gewenste

toegevoegde waarde, zoals winstgevendheid, sterke concurrentiepositie, binding en behoud van YP's en het makkelijker en beter werven en selecteren. Een reden hiervan is dat het soms zowel een huidige als gewenste meerwaarde was en soms is de gewenste meerwaarde dat een onderwerp nog meer meerwaarde gaat leveren in de gewenste situatie, dan het nu al doet. Vormen van economische meerwaarde die zijn toegevoegd zijn: Efficiëntie en effectiviteit en naamsbekendheid.

Zoals bij de huidige meerwaarde voor Ordina al is genoemd, is winstgevendheid een belangrijke meerwaarde voor de organisatie, die volgens de respondenten kan resulteren uit een YP programma. Deze meerwaarde is echter lastig om exact te meten. Een aantal respondenten geeft aan dat deze meerwaarde er wel is en een aantal geeft aan dat deze meerwaarde een resultante moet zijn van een YP programma en is daarom een gewenste meerwaarde voor Ordina. Dit geldt hetzelfde voor een verbeterde inzetbaarheid van YP's als resultaat van het YP programma. Een trainer stelt dat duurzame inzetbaarheid een gewenste meerwaarde is van het YP programma. *“Eh nou ja wat ik eerder zei denk ik, medewerkers die goed inzetbaar zijn, die blij zijn, die tevreden zijn die eh, waar de klant tevreden over is en die niet alleen vandaag maar ook morgen inzetbaar zijn, dus ook duurzaam inzetbaar zijn.” (Respondent 10)*

Als het gaat over de organisatieprestaties, dan zegt een manager dat efficiënter en effectiever werken met behulp van een YP programma toegevoegde waarde kan leveren voor de klant en dus ook voor Ordina. *“Ja dus op het moment dat je nog efficiënter en nog beter je eigen werk of het werk van het team kan organiseren, dus dat je met dezelfde tijd dezelfde mensen, meer kan bereiken, of misschien wel met minder mensen.” (Respondent 11)*

Voor de naamsbekendheid van Ordina en het hebben van een sterke concurrentiepositie, is het voor de organisatie van belang om een duidelijk merk neer te zetten bij de klant. Het YP programma kan hierbij helpen om collectieve kwaliteit te creëren: *“Dus als je naar een merkwaarde wil, Ordina staat voor dit merk of deze waarden, dan moet dat meer [...]. Dus daar helpt het ook de klanten heel erg mee, dat je bij bepaalde waarden zegt, dit zit erin en dit is een Ordinees om het zomaar te noemen. Daar zijn we in het verleden nooit zo goed in geweest, maar daar worden we wel steeds beter is. Dat het niet alleen maar persoonsgebonden is, maar ook een stukje collectieve kwaliteit is.” (Respondent 17)*

Een gewenste meerwaarde van het YP programma is het langer behouden van medewerkers. Een manager zegt het volgende over het YP programma *“[...] tijdens die twee*

*jaar eh halen we ze ook [...] fysiek hierheen. Dat eh doet ook al iets en dan weten ze ook nog waar ze ook alweer werken en we geven ze die trainingen en opdrachten en dingen, dus ze voelen zich betrokken bij het bedrijf, of in ieder geval meer. Hoop ik dan. [...] dat zou tot gevolg moeten hebben dat ze langer in dienst blijven en dus dat we langer kunnen profiteren van die investeringen in het YP programma.” (Respondent 5)*

Vanuit HR wordt gezegd dat Ordina het YP programma nog beter in kan zetten om zichzelf te profileren. Volgens een manager wordt het YP programma door schoolverlaters wel soms verward met een traineeship. De respondent zegt het volgende over een traineeship: *“Dan ga je twee jaar lang een aantal opdrachten doen en dan ben je iets [...].” (Respondent 5)*. Ordina kan dat niet aanbieden, omdat er dan voor de komende twee jaar al opdrachten vast moeten liggen volgens de respondent.

### **Gewenste niet-economische meerwaarde Ordina**

Naast de gewenste economische meerwaarde zijn er ook drie vormen van meerwaarde die gewenst zijn voor de organisatie die niet-economisch zijn, maar meer gericht zijn op sociale legitimiteit. Dit zijn het krijgen van gemotiveerdere YP's, de focus op intrinsieke waarde en de bijdrage aan de totale ontwikkeling van de YP's.

Wanneer de YP's meer keuzemogelijkheden zullen hebben in het YP programma, levert dit volgens een van de YP's gemotiveerdere medewerkers op die meer ontwikkelen, zowel in de trainingen als in het werk. *“Eh gemotiveerdere werknemers denk ik, mensen die het serieuzer nemen en dan meer ontwikkelen.” (Respondent 16)*

Allereerst zou het YP programma meer gefocust moeten zijn op de intrinsieke meerwaarde, zoals reeds genoemd is bij de huidige meerwaarde van Ordina. Dit zal volgens de respondent meer opleveren. De respondent zegt hierover: *“[...] binnen Ordina wordt soms teveel de nadruk gelegd op van verdienen je wel genoeg geld en ik denk van als je nou de nadruk legt op ontwikkelen, dan is een resultante daarvan, omdat mensen ook meer geld voor jou willen betalen en daar zit die meerwaarde in.” (Respondent 8)*.

Ten slotte is de gewenste meerwaarde voor Ordina is gericht op de totale ontwikkeling van de YP. Wanneer HR-praktijken geïntegreerd worden, kan deze meerwaarde gecreëerd worden. Dat levert het volgende op volgens een van de respondenten: *“dat het niet een op zichzelf staand programma is, maar dat het onderdeel uitmaakt van de totale ontwikkeling van een medewerker [...] en de totale ontwikkeling bestaat dus uit de ontwikkeling bij de klant, de ontwikkeling bij de trainingen zelf, hoe doet hij het in het team bij zijn Unit waar hij*



*zit. Ja er gebeurt zoveel en dat wordt dan allemaal bij elkaar genomen en dat is denk ik wel heel goed.” (Respondent 4)*

#### 4.2.3 Maatschappelijke meerwaarde

In de meeste interviews is tevens gevraagd naar welke andere vormen van meerwaarde er zijn dan die voor de YP en de organisatie. Opvallend is dat geen enkele respondent zelf over een maatschappelijke toegevoegde waarde begon. Als antwoord op de vraag of er een maatschappelijke meerwaarde is van het YP programma, werd meestal ‘nee’ gezegd. Een van de respondenten zegt bijvoorbeeld: *“Nee ik geloof niet dat er een maatschappelijke meerwaarde aan het programma is.” (Respondent 10)*. Vervolgens kwamen een aantal respondenten toch met een mogelijke maatschappelijke meerwaarde. Dit is bijvoorbeeld het aanbieden van een baan voor YP’s in deze tijd. Een YP zegt bijvoorbeeld het volgende over maatschappelijke meerwaarde van het YP programma: *“Ja we hebben dan bij het YP programma een deel van zelfbewustzijn en communicatie heb je dan gehad. Nou ik denk dat je dat sowieso als bagage meeneemt buiten je zakelijke werkomgeving, dus daarin maatschappelijk.” (Respondent 14)* Ordina is volgens het hogere management wel veel met maatschappelijke projecten bezig, maar er wordt niet een direct verband gelegd tussen het YP programma en een maatschappelijke meerwaarde. Er wordt ook geen gewenste maatschappelijke meerwaarde uitgesproken in de interviews.

#### 4.2.4 Meerwaarde klant

Tijdens een aantal interviews kwam naast hierboven genoemde vormen van meerwaarde ook de meerwaarde voor de klant ter sprake, omdat Ordina een detachingsorganisatie is die opdrachten uitvoeren voor klanten. Om deze reden is deze vorm van meerwaarde tevens meegenomen in het onderzoek. Of er wel of geen meerwaarde is voor de klant van het YP programma, daar zijn de meningen over verdeeld binnen Ordina.

Volgens een aantal respondenten heeft het YP programma wel meerwaarde voor de klant. Een van de hogere managers zegt hier het volgende over: *“[...] die klant krijgt een waardevollere medewerker die meer toe kan voegen.” (Respondent 9)*. Een andere respondent denkt tevens dat er een lichte meerwaarde is voor de klant, ook al merkt de klant dit misschien niet direct. De YP zegt hier het volgende over: *“Nou ja dat Ordina wel bezig is met verbetering en verbreding en dus kijk voor de klant, je mist dan wel een paar uur, maar die hoeven er ook niet voor te betalen dus rechtsom, linksom maakt het niet zoveel uit. Ehm ik denk dat voor een klant die zal misschien minder merken dat iemand professioneler wordt of breder georiënteerd wordt, maar ik denk dat iemand wel zelfverzekerder wordt, dus dat je*

*toch wat ins en outs binnen een organisatie makkelijker op kan pikken. Dat het voor een klant eigenlijk alleen maar beter is.” (Respondent 14). Daarnaast is het YP programma een toegevoegde waarde voor de klant, omdat de klant de YP dan zelf niet hoeft op te leiden (Respondent 8).*

Aan de andere kant zijn er ook een aantal respondenten die zeggen dat het YP programma als een last voor de klant wordt gezien, omdat de YP iedere twee maanden, twee dagen niet bij de klant aanwezig is door het programma. Een YP zegt hierover: *“Ik denk dat dat ook voor de klant geen toegevoegde waarde heeft. Want uiteindelijk ben je dan ingezet en dan komen de terugkomdagen nog. Dus de klant die wil gewoon dat jij veertig uur maakt [...]” (Respondent 2).* Er komt tevens naar voren dat het voor klanten vaak onduidelijk is wat het YP programma inhoud en wat het oplevert. Er moet echter wel een kanttekening worden geplaatst bij deze vorm van meerwaarde, aangezien de klant zelf niet geïnterviewd is.

#### **Samenvatting 4.2**

Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat bij Ordina meer toegevoegde waarde uit het YP programma gehaald kan worden voor de organisatie, de YP's, de maatschappij en klanten. De meeste meerwaarde voor Ordina zit momenteel in het beter en makkelijker werven en selecteren van YP's. Dit blijft echter een belangrijke vorm van huidige meerwaarde. Zonder het YP programma is het moeilijker om talent aan te trekken. De YP's die zich vervolgens ontwikkelen in het YP programma zijn beter inzetbaar (minder leegloop, beter tarief). Naast de meerwaarde op het gebied van werving en selectie draagt het programma bij aan de binding en het behoud van YP's. Het leidt het tot een betere inzetbaarheid van medewerkers en een sterkere concurrentiepositie wat weer leidt tot winstgevendheid. Deze effecten zijn volgens de geïnterviewden in de huidige situatie minder groot dan gewenst. Het sociale aspect van het YP programma en de mogelijkheid tot het uitbreiden van het netwerk geven de grootste niet-economische meerwaarde op individueel niveau. Hierdoor voelen de YP's zich ook meer verbonden met de organisatie. Daarnaast zorgt het YP programma voor een lichte groei van het zelfvertrouwen en zelfinzicht van de YP's en creëert het de mogelijkheid om stil te staan bij de ontwikkeling. Opvallend is dat er uit de interviews geen huidige economische meerwaarde naar voren komt op individueel niveau. De meerwaarde op klantniveau is nog onduidelijk.

#### **4.3 Wensen van YP's omtrent ontwikkeling**

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven die te maken hebben met de volgende deelvraag: *Hoe kan de ontwikkeling van Young Professionals het beste worden*

*gestimuleerd en gefaciliteerd volgens de Young Professionals van Ordina?* Om deze vraag te beantwoorden wordt eerst uiteengezet hoe de YP's het YP programma graag zouden willen zien wat betreft de vormgeving van het YP programma. Vervolgens wordt meer ingegaan op de wensen van de YP's wat betreft de inhoud hiervan.

### Vormgeving YP programma

Om te weten hoe het YP programma meerwaarde kan creëren voor de YP's is het van belang om te weten wat de YP's hierin willen. Een van de YP's zegt hierover het volgende: *"[...] ik denk een stukje ontwikkeling voor jezelf dus, dus bewustwording, hoe kun je eh richting geven aan je carrière. Ik denk zeker als je start als YP, dan ben je nog een beetje zoekende he wat kan ik, wat wil ik. Dus eh het zou daarin helpen als je bijvoorbeeld eventueel samen wat senior collega's of mensen van verschillende inhoudsgebieden aan de slag gaat met waar je naartoe kunt werken over een paar jaar."* (Respondent 6).

In de interviews is onder andere ingegaan op of de YP's liever een programma per Business Unit zouden willen of Ordina breed met verschillende type YP's in een groep. Hieruit kwam naar voren dat het voor de YP's juist meerwaarde biedt om met YP's uit andere Business Units het YP programma te volgen. Zo voorkom je dat je teveel groepsvorming krijgt binnen de organisatie en diversiteit is volgens de YP's goed voor het groepsproces. Een YP zegt hierover het volgende: *"Ik denk dat het wel heel goed is om uit verschillende afdelingen mensen bij elkaar te zetten, want anders denk ik dat je heel erg een soort van groepjes gaat krijgen van dat is mijn Unit en je wilt toch het Ordina breed pakken. En je leert soms ook mensen kennen waar je anders niet zo snel mee om zou gaan, 1 omdat je ze niet ziet en 2 omdat het gewoon een heel ander type persoon is dan dat je bent gewend."* (Respondent 16).

Wanneer de YP's gevraagd werd wat hen als doel van het YP programma is verteld, konden ze dit niet benoemen. Ze hadden niet het idee dat er een duidelijk doel was van het YP programma. Een YP zegt het volgende over het doel van het YP programma: *"Volgens mij is het doel gewoon om de wat jongere werknemers, dus inderdaad de YP's te begeleiden en op te leiden om beter te functioneren in hun vakgebied. Ik denk wel dat dat het doel is, maar ik weet niet of ze dat bereiken met de huidige trainingen."* (Respondent 16). Een andere YP zegt: *"[...] wat ik het doel zie van het programma is dat je als YP ontwikkelt ehm maar ook waarde creëert voor Ordina, dus niet alleen maar: oh ik heb een leuk, om eh vakkennis maar ook vaardigheden kunnen ontwikkelen, en ik doe niks voor Ordina. Ja dus ik vind wel dat dat een combinatie moet zijn."* (Respondent 1)

Uit de interviews komt naar voren dat de YP's een rode draad in het programma hebben gemist. Het zijn meer losstaande trainingen en er zit geen logische volgorde is. Een YP zegt hierover het volgende: *“Het laatste terugkommoment wat ik had van het eerste jaar, moesten wij bijvoorbeeld een doel gaan bedenken van waar je de komende twee jaar bijvoorbeeld wil staan [...]. Dat is eigenlijk een hele leuke opdracht om mee te beginnen, om bij een van de eerste terugkommomenten te doen. Als je er eenmaal achter bent van wat zijn mijn sterke kanten, dan kun je misschien dat daarna gaan vertalen, naar een concreet doel. Nou daar zijn wij dus mee geëindigd het eerste jaar, terwijl daarvoor ben je alweer met wat opdrachten bezig die weer wat verder denken dan dat, dus ja ik weet het niet, de logica ontbrak een beetje. Ze pakken niet echt logisch op elkaar door [...].”* (Respondent 6)

Daarnaast vinden de YP's het heel belangrijk dat Ordina de verwachtingen die ze hebben geschept, nakomen. Er is namelijk een tweede jaar beloofd, maar dat is nog steeds niet begonnen en de YP's weten niet of dit er nog gaat komen. Een van de YP's zegt: *“Ik mis het tweede jaar wel echt. Dat heb ik ook duidelijk aangegeven. Ik vind het gewoon heel jammer, dat het gewoon het tweede jaar niet is, het is echt gewoon die verwachting die je hebt.”* (Respondent 16).

De YP's geven verder aan dat ze het prettig hadden gevonden als er wat meer over het YP programma gecommuniceerd werd. Soms was het onduidelijk op welke dag de training plaatsvond en wat er tijdens de twee dagen ging gebeuren. Wat extra begeleiding tijdens de dagen van iemand die op de hoogte is van het gehele programma was volgens een van de YP's ook prettig geweest. In het begin werd dit wel door Loes gedaan, maar daarna kwam er een moment dat dit niet meer gebeurde en werd de rode draad nog minder zichtbaar. (Respondent 14)

Ten slotte wordt de frequentie van het YP programma over het algemeen goed gevonden. Een aantal YP's geven wel aan dat het tussen twee terugkommomenten wel wegzakt en dat het zou helpen als ze tussendoor nog af en toe getriggerd werden om bijvoorbeeld een opdracht te maken.

### **Inhoud YP programma**

Als het gaat om de inhoud van het YP programma, dan geven de respondenten vaak aan dat de trainingen te algemeen zijn, niet diep genoeg gaan en weinig aansluiten bij de praktijk. Het grootste deel van de YP's zegt dat ze meer hadden willen leren. Een YP zegt: *“Je hebt twee trainingdagen ze willen natuurlijk wel heel veel verschillende onderwerpen erin behandelen, maar het blijft altijd nog heel erg oppervlakkig.”* (Respondent 13). De YP

geeft aan dat er wel een vast YP programma mag staan, maar dat je wel wat keuzemogelijkheden hebt om dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan. De respondent licht dit als volgt toe: *“Dat er ook een programma gewoon vast staat van dit krijg je gewoon allemaal mee ook om je horizon te verbreden daarin, maar dat je toch wel ervoor kan kiezen om net nog een slag dieper erin te gaan en even wat dieper in de stof te duiken.”* (Respondent 13). Een andere YP vindt de trainingen te globaal en wil het liefste wat meer afdelingsgerichte trainingen naast de wat globalere soft skill trainingen. *“Ze proberen natuurlijk alle afdelingen erbij te halen en dat is op zich ook goed, omdat je dan inderdaad die communicatie hebt met ze, maar er mogen ook wel wat meer afdelingsgerichte trainingen komen, want alle werkzaamheden op verschillende afdelingen zijn natuurlijk verschillend. [...] Dus naast de wat globalere soft skills trainingen, denk ik ook dat het handig is om, misschien niet per afdeling, maar per tak te kijken van wat hebben de YP's nodig om hier goed te functioneren en daar een paar trainingen in te geven.”* (Respondent 16)

De groep met YP's is momenteel heel divers, wat aan de ene kant als positief wordt ervaren. Aan de andere kant wordt aangegeven dat de inhoud hier niet onder moet leiden. Een van de YP's licht dit als volgt toe: *“[...] je moet inderdaad wel goed kijken, waar liggen de interesses van mensen, want waar de ene halve groep misschien wel helemaal enthousiast wordt van iets, denken sommige mensen van ja, dit vind ik gewoon echt niet interessant en hoe laat is het, kunnen we al naar huis toe? [...] dat kan bijvoorbeeld zijn met een eerste dag wat globaler en dan de tweede dag misschien dieper erin.”* (Respondent 13). Dus wat de huidige inhoud van het programma betreft, komt naar voren dat dit niet overeenkomt met de wensen van de YP's. Het krijgen van meer keuzevrijheid binnen het programma wordt hiervoor als oplossing gezien.

Een van de YP's noemt verder dat het heel belangrijk is om de koppeling met de praktijk te maken, door praktijkopdrachten te koppelen aan een training. *“Ik denk ook dat je echt die combinatie moet maken met de praktijkopdrachten en ook met je eigen opdracht [...]”* (Respondent 1)

Ten slotte komt de training intervisie uit een aantal interviews naar voren. Intervisie is een van de trainingen die volgens meerdere YP's minder nuttig was. Dit kwam voornamelijk door de frequentie van de intervisie. Een YP zegt hier het volgende over: *“Op zich intervisie vind ik een goed onderdeel, maar het was overkill van intervisie [...]”* (Respondent 14). Een andere respondent vond het om andere redenen minder nuttig: *“Wat ik zelf heel erg had, was de intervisie, daar had ik zelf helemaal niets mee. Ik denk dat moet ook echt in een groep gebeuren waarin je elkaar echt in vertrouwen, als je elkaar nog maar net leert kennen, dan ga je niet meteen al je problemen op tafel leggen. Daarnaast omdat we allemaal net*

*begonnen zijn, hebben we nog niet echt problemen meegemaakt dat je denkt van ik wil echt dan iemand anders hier even mee meedenkt of meekijkt” (Respondent 13). Een aantal respondenten geven aan dat ze het vrije deel, want een ander onderdeel is uit het YP programma, wel leuk vonden. Een YP zegt het volgende over het vrije deel: “Je hebt een soort van keuze om wat te doen. Dus dat is wel heel goed dat ze dat ook doen, dat je heel goed je mening kan inbrengen zeg maar.” (Respondent 2)*

### **Samenvatting 4.3**

Wat opvalt uit de resultaten, is dat de YP's echt de behoefte hebben om meer te leren, meer te worden uitgedaagd en dieper in willen gaan op de inhoud tijdens de trainingen van het YP programma. Er kan geconcludeerd worden dat wat de YP's kunnen en willen te weinig te weinig aansluit bij wat ze mogen. Het krijgen van meer keuzevrijheid in het YP programma, zou volgens de respondenten een oplossing zijn om meer aan te sluiten bij het kunnen en willen van de YP's. De YP's maken dan zelf de keuze welke training ze willen volgen, wat beter aan zal sluiten bij wat ze kunnen en willen. Naast de inhoudelijke uitdaging tijdens het programma, missen de YP's ook een rode draad in het geheel. De trainingen hebben geen logische volgorde en bouwen niet op elkaar verder. Er kan tevens beter gecommuniceerd worden over het doel en de inhoud van het programma volgens de YP's. Dit komt overeen met de resultaten die aanwijzen dat er nooit een duidelijk doel is geweest van het YP programma.

### **4.4 Integreeren YP programma**

Dit onderdeel van de resultaten spits zich toe op de 'hoe vraag' waarbij de context mee wordt genomen, namelijk de vraag: *Hoe kan het YP programma geïntegreerd worden in de organisatie zodat dit meerwaarde creëert voor YP's en de organisatie?* Om deze vraag te beantwoorden, wordt in deze paragraaf ingegaan op de vier soorten best fit. Allereerst wordt beschreven in hoeverre het YP programma afgestemd is met de strategie van de organisatie (strategische/verticale fit). Vervolgens wordt de interne/horizontale fit beschreven tussen het YP programma en andere HR praktijken. Daarna wordt de mate van fit met de organisatie toegelicht en ten slotte de fit met de institutionele omgeving.

#### **Strategische/verticale fit**

De respondenten geven aan dat ontwikkeling van groot belang is voor Ordina om te blijven bestaan. Ordina biedt verschillende mogelijkheden voor de medewerkers om zich te ontwikkelen. Het (hogere) management geeft wel aan dat de medewerkers zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen ontwikkeling. Bij het YP programma is dit een ander geval, aangezien YP's vaak schoolverlaters zijn die nog een beetje op weg geholpen

moeten worden binnen Ordina. Volgens een aantal respondenten komt de visie van de organisatie, dat ontwikkeling belangrijk is, terug in de bedrijfsprocessen. Een respondent zegt hierover het volgende: *“Nou het komt terug bijvoorbeeld doordat wij een Ordina Academy hebben. Het komt terug doordat wij eh een HR-cyclus hebben die heel erg op ontwikkeling is gericht he, dus het komt in al onze processen komt het terug. Het komt terug in onze communicatie naar buiten naar de arbeidsmarkt toe maar ook naar klanten.”* (Respondent 7). De HR-cyclus bij Ordina bestaat uit een doelstellingengesprek, een loopbaangesprek en een evaluatiegesprek verdeeld over het jaar tussen de manager en medewerker/YP.

Het hebben van YP's is heel belangrijk voor Ordina volgens de managers. Er wordt gesproken over het belang van een gezonde piramide in een organisatie. Een van de respondenten uit het hogere management legt dit uit: *“[...] onze gemiddelde leeftijdsopbouw, salarisopbouw, stijgt ieder jaar, omdat we niet aan de orderkant verjongen. [...] de gemiddelde leeftijd is nu 42 jaar. Dus dat willen we verlagen en dus moet je aan de orderkant nieuwe instroom hebben [...]”* (Respondent 9). Opvallend is echter dat uit de interviews naar voren komt dat niet alle BUM's het YP programma even belangrijk vinden. BUM's vinden het soms belangrijker dat een YP naar de klant gaat dan naar het YP programma. De focus ligt vaak meer op het financiële resultaat dan op ontwikkeling. Hier worden de BUM's ook op afgerekend.

De organisatie heeft de YP's een tweejarig YP programma toegezegd. Er was echter pas een programma opgesteld voor het eerste jaar. Hieruit komt naar voren dat Ordina het ergens wel belangrijk vindt om het YP programma te hebben, maar dit in de praktijk nog niet helemaal laten zien. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat het huidige YP programma meer uit losstaande trainingen bestaat en dat de rode draad mist. Dit sluit niet aan bij de visie van de organisatie die het van belang vindt om de YP's te ontwikkelen.

Er wordt soms ook niet strikt aan de afspraken gehouden als het gaat om de selectie voor het YP programma. Een respondent van HR/Academy noemt hier een voorbeeld van: *“[...] leuk dat je een programma hebt, maar eigenlijk vind ik het niet goed genoeg of we maken bijvoorbeeld afspraken met elkaar van weet je een YP is iemand die maximaal een jaar werkervaring heeft en dan krijgen we een zijinstromer van 38 met 12 jaar werkervaring en die moet dan ook maar meedraaien in het YP programma, omdat ik dat toevallig makkelijk vind.”* (Respondent 15)

### **Interne/horizontale fit**

Als het gaat over de interne/horizontale fit, in dit geval over de afstemming tussen het YP programma en andere HR praktijken, dan komt uit de interviews naar voren dat er weinig tot

geen fit is. Het YP programma staat volgens de respondenten los van de HR-cyclus met HPM-gesprekken en beloning en los van andere ontwikkelvormen, zoals een YP programma georganiseerd vanuit de Business Unit. HPM staat voor High Performance Management. Een van de YP's zegt dat het goed zou zijn om de HPM-doelstellingen aan de terugkomdagen te koppelen: “[...] dat je het koppelt aan je gesprekken, we hebben dan die HPM doelstellingen, dus dat je dan gaat kijken van wat wil ik dit jaar bereiken en hoe ga ik dat doen en welke trainingen ga ik volgen en waar wil ik zelf beter in worden. Als je dat koppelt aan die terugkomdagen, dat zou wel heel goed zijn, maar dat gebeurt niet, dus het staat er een beetje eh los van zeg maar.” (Respondent 2). Een van de managers zegt tevens dat de HR praktijken nu losse onderdelen zijn die elkaar niet versterken. (Respondent 3). Een van de trainers denkt echter dat het te ambitieus is om deze koppeling nu al te maken met andere HR-praktijken. De trainer geeft hiervoor de volgende reden: “Nou omdat ik denk dat we eerst wat eh die verantwoordelijkheid goed moeten beleggen, dat we moeten benoemen dat we de eh de interactie tussen trainers moeten stimuleren en eh bewerkstelligen ehm en een fase daarom zou zijn om eh he het programma daarop aan te passen eventueel en de fase daarop zou zijn om ook je doelstellingen nog te koppelen aan. [...] Het zou mooi zijn hoor, het zou een ideale situatie zijn, maar ik denk niet dat het heel reëel is, om dat binnen nu en een jaar te bewerkstelligen.” (Respondent 10)

Over de koppeling met HR-cyclus en beloning zegt een van de respondenten dat dit op dit moment niet gebeurt, maar dat dit wel gewenst is: “[...] op het moment dat jij je duizend procent inzet en ook groeit door het YP programma, vind ik ook dat je daar loonsverhoging voor zou moeten krijgen. Maar dat zou ook mooi in combinatie zijn, als jij groeit in het werk, of als jij een tariefsverhoging krijgt, dan zou dat ook mooi zijn met de groei van je salaris. En het tariefsverhoging wordt nu niet, ja natuurlijk is daar wel aandacht voor maar dat wordt niet in combinatie gebracht met het YP programma.” (Respondent 1)

### **Fit met de organisatie**

De fit met de organisatie gaat over de fit tussen het YP programma en andere organisatiesystemen, zoals productiesystemen, communicatie en informatiesystemen, financiële en juridische systemen. Een aantal Business Units hebben een eigen YP programma ontwikkeld waarin vooral vakinhoudelijke trainingen worden gegeven. Het YP programma vanuit de Academy staat hier los van en er is regelmatig overlap in de ontwikkelprogramma's.

Een van de managers geeft verder aan dat het handig zou zijn om een gestructureerd terugkoppelmoment in te bouwen tussen de Academy/trainers, YP en manager. “Het zou



*handig zijn als daar een structuurtje voor was dat die informatie gaat cirkelen. [...] Misschien wel een EPD, een elektronisch zeg maar patiënten dossier (gelach) maar dan een elektronisch medewerker dossier.” (Respondent 3).* De respondent zegt dat er dan een soort van signaal functie op moet zitten wanneer het ‘Elektronisch Medewerker/YP Dossier’ gewijzigd wordt.

Zoals bij de fit met de andere HR-praktijken is aangegeven, zouden een aantal respondenten ook graag een koppeling met het beloningsysteem voor YP’s willen zien. Er zou volgens een van de respondenten bijvoorbeeld een apart HPM-formulier voor YP’s kunnen komen. Uit een van de interviews komt verder naar voren dat de uitnodigingen voor de terugkomdagen van het YP programma alleen via mail werden verzonden en niet direct in de agenda werden gezet. Deze YP vindt het handiger dat dit direct in de agenda wordt gezet.

Ten slotte kwam er in één van de verbeterbijeenkomsten op 10 juni 2014 van het YP programma naar voren dat er nog geen structuur is voor het aanmelden van de YP’s voor het YP programma. Een manager zei hierbij dat hij dit nog regelmatig vergeet om direct te doen, waardoor de YP soms bij een later groep pas wordt aangemeld.

### **Fit HR strategie en institutionele omgeving**

Wat de fit tussen het YP programma en de institutionele omgeving betreft, is hier in de interviews vooral gesproken over de wensen van de klant wat het YP programma betreft. Deze wensen zijn echter alleen door de interne stakeholders van Ordina beschreven en niet door klanten zelf. Aan de ene kant komt naar voren dat de klant er ook bij gebaat is dat de YP’s zich ontwikkelen en dat het YP programma daarom aansluit bij de wensen van de klant. De klant hoeft dan zelf de YP niet te ontwikkelen. Een van de respondenten geeft aan dat de klant niet precies op zoek is naar een YP die een YP programma volgt, maar meer een YP met een bepaalde houding en gedrag. Een van de managers zegt hier het volgende over: *“Ik had laatst twee verschillende klanten bij elkaar van verschillende bedrijven en de een zei tegen de ander van joh dat YP programma van Ordina moet je doen, die jonge mensen die zijn zo pro actief, die gaan niet zitten wachten tot een probleem opgelost wordt, die gaan niet zitten broeden, maar die gaan op zoek he die gaan informatie halen en hele andere insteek, ja dus dat is dan blijkbaar ook wat de klant zoekt.” (Respondent 12)*

Aan de andere kant is de YP door het YP programma wel twee dagen in de twee maanden weg en weet de klant volgens een aantal respondenten niet goed wat er precies in het YP programma gebeurt. Een manager zegt dat er te weinig communicatie is met de klant over

het YP programma. Hier wordt het volgende over gezegd: “[...] ik denk dat we er te weinig over praten met de klant wat we precies doen in het YP programma, waardoor de klant dat misschien helemaal niet ziet wat er allemaal geïnvesteerd wordt en ook niet ziet welke leerdoelen iemand voor zichzelf heeft en dus ook niet kan helpen om die leerdoelen ook bij de klant in de praktijk te laten brengen.” (Respondent 3)

Om op de institutionele omgeving in te spelen, is het tevens van belang om te kijken naar de wensen ten aanzien van ontwikkeling van de toekomstige YP's. Uit de interviews komt aan de ene kant naar voren dat het hebben van een YP programma wel een rol heeft gespeeld bij de keuze om voor Ordina te komen werken. Een van de YP's ligt dit als volgt toe: “Nou ja het YP programma heeft wel daarin meegeholpen omdat ik wel daarover gelezen had en gehoord had en daar was ik wel enthousiast van, omdat ik in ieder geval zoiets had van dan heb ik de mogelijkheid om mijzelf verder te ontwikkelen, althans ze bieden de optie. En ja andere dingen als, ik vond de uitstraling van Ordina prima, beter dan andere grotere bedrijven, dus dat was ook een van de grootste redenen dat ik hier ben komen werken.” (Respondent 16)

Aan de andere kant wordt vanuit recruitment gezegd dat het wellicht niet aansluit bij de wensen van de aankomende YP's, omdat zij liever een breed YP programma willen waarbij hun functie nog niet is bepaald. Dit kan meer gezien worden als een vorm van een traineeship waarbij de YP's eerst breed op worden geleid en pas later de keuze hoeven te maken waar ze zich in willen specialiseren. De respondent zegt dat dit niet met onderzoek is onderbouwd, maar dat dit in de praktijk wel naar voren komt: “[...] ik merk het wel in de praktijk en dat merken wij bijvoorbeeld als we op carrière beurzen staat, dan zijn er twee dagen lang duizenden starters die met ons praten en die vragen hoe ziet het er nou uit en dan merk je toch wel dat er een grote behoefte is aan wat meer een algemeen opleidingstraject.” (Respondent 15)

#### **Samenvatting 4.4**

Het YP programma van Ordina is weinig op de vier soorten fit van afgestemd. De fit tussen de organisatiestrategie/visie en het YP programma lijkt in eerste instantie terug te komen in de HR-praktijken en organisatieprocessen binnen Ordina. Het doel achter de visie wordt met het YP programma alleen niet bereikt, omdat de focus vaak eerst op financiële doelen ligt. Er is tevens geen duidelijke afstemming tussen het YP programma en andere HR-praktijken. Het YP programma staat los van bijvoorbeeld de HR-cyclus, waar de ontwikkeling van de medewerkers in wordt bijgehouden en gestimuleerd. De (ontwikkel)doelstellingen die met de manager worden afgesproken en de beloning van de YP's, staan tevens los van het YP programma. De fit met de organisatie zou beter kunnen door bijvoorbeeld een

gestructureerd terugkoppelmoment in te bouwen met de manager, trainer en YP na de terugkomdagen. Of er ten slotte een fit is tussen het YP programma en de institutionele omgeving is niet met zekerheid te zeggen. Uit de resultaten blijkt dat een aantal respondenten beweert dat het hebben van zo'n ontwikkelprogramma gewenst is vanuit de klant en het voor Ordina gemakkelijker maakt om de YP in te zetten. Aan de andere kant wordt tevens beweerd dat de klant er niet veel aan heeft en hij de YP hierdoor af en toe twee dagen moet missen. Wat de fit betreft met schoolverlaters die als potentiële YP's worden gezien, komt aan de ene kant naar voren dat het hebben van een YP programma wel een rol heeft gespeeld bij de keuze om voor Ordina te komen werken. Aan de andere kant wordt vanuit recruitment gezegd dat het wellicht niet aansluit bij de wensen van de aankomende YP's, omdat zij liever een breed YP programma willen waarbij hun functie nog niet is bepaald.

## 4.5 Rollen stakeholders

Dit laatste onderdeel van de resultaten bestaat uit het uiteenzetten van de huidige en gewenste rollen van de stakeholders van het YP programma binnen Ordina. *Wat is vanuit de stakeholders van het YP programma nodig om meerwaarde te creëren?* De stakeholders bij Ordina bestaan uit het hogere management, Business Unit Managers, YP's HR/Academy en trainers. In de interviews is zowel gevraagd naar de huidige rol en de gewenste rol van deze stakeholders. Deze rollen worden hieronder en na het overzicht op pagina 60 (tabel 4.2) verder uitgewerkt.

### 4.5.1 Rol hogere management

In deze paragraaf zal eerst in worden gegaan op de huidige rol van het hogere management en vervolgens op de gewenste rol van deze stakeholder.

#### Huidige rol hogere management

De huidige rol van het hogere management wordt door de ene respondent positiever geschetst dan door de ander. Hieronder zal de huidige rollen van het hogere management bij Ordina worden beschreven (zie tabel 4.2). Allereerst wordt ingegaan op de rol van actieve steun en betrokkenheid. Vervolgens op de mate van draagvlak van het hogere management en als laatste over het sturen vanuit financiën.

De meeste respondenten stellen dat er relatief weinig actieve steun en betrokkenheid vanuit het hogere management lijkt te komen. Een van de trainers zegt hierover: *"Ik zou een soort actieve betrokkenheid willen eh zien, van hoe gaat het? Wat gaat goed? Wat kan beter? Eh,*

*kan ik je daarbij helpen? Want het is gewoon heel belangrijk voor Ordina dat we dit goed doen.” (Respondent 8).* Een andere respondent geeft aan dat het hogere management feedback heeft gegeven op het programma tijdens eerdere verbeteracties (Respondent 7). Op de vraag in hoeverre het hogere management betrokken is bij het YP programma, antwoordt een van de YP's: *“Ongetwijfeld, maar ik moet zeggen, daar merk ik weinig van.” (Respondent 14).* De manager van de respondent stimuleert al om het YP programma te volgen en daarom mist hij het hogere management niet. De respondent zegt hierover: *“Ja ik mis ze ook niet dus dan zou ik haast zeggen, ja het enige wat ik zou kunnen zeggen is dat ik vind dat het hogere management zou dus heel Ordina breed moeten zeggen van dat het YP programma dat is belangrijk dus voor elke Business Unit is dat even belangrijk. Dat is het enige wat ik zou kunnen verwachten van het hogere management in dit proces en dat zou ik ook belangrijk vinden, want dat waarborgt ook een beetje de hele toekomst van het hele programma.” (Respondent 14)*

Wat betreft de rol van het hogere management komt uit de interviews veel naar voren dat er weinig draagvlak is vanuit deze stakeholder. Een van de respondenten van HR/Academy noemt dit als reden waarom het YP programma niet optimaal werkt. Hij zegt hier het volgende over: *“Nou ja waar het vandaan komt is misschien ook wel een beetje het draagvlak ook bij de Business. Dat er misschien wel, lijkt wel te zijn dat er onvoldoende draagvlak is voor zo'n centraal opleidingsprogramma. [...] Ja dat denk ik wel en nogmaals ik geloof niet dat daar verkeerde intenties bij zitten, maar dat is geen argument waarom het dan maar goed is. Ik denk dat heel veel mensen in onze organisatie heel erg bezig zijn met Business, dus de klant, inzet, zorgen dat mensen duurzaam op projecten ingezet worden en daarbij soms een beetje vergeten dat er soms nog meer is dan dat.” (Respondent 15).* Een van de respondenten uit het hogere management zegt zelf het volgende over de rol van het (hogere) management: *“Het is niet mijn rol, ik vind het super leuk, maar ik kan nu eenmaal niet alles. Ik heb ook de verantwoordelijkheid voor de afdelingen hier. [...] het is niet zo dat het een programma is wat volledig in isolatie uitgevoerd en bedacht wordt, dus daar waar nodig werken we wel samen, maar het is primair, ligt het wel bij HR. En daar waar nodig, wij zitten allemaal heel dicht bij elkaar, komen ze het allemaal gewoon halen. Dus dat gaat goed. Ik zou dat ook niet anders willen, ik denk dat dat gewoon goed geregeld is.” (Respondent 12)*

Een van de YP's stelt dat het hogere management in haar visie wel uitdraagt dat ontwikkeling en het YP programma belangrijk is, maar dit in de praktijk niet altijd lijkt te steunen.

<b>Stakeholders</b>	<b>Huidige rol</b>	<b>Gewenste rol</b>
<b>Hogere management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig actieve steun en betrokkenheid</li> <li>- Weinig draagvlak</li> <li>- Sturen vanuit financiën</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- YP programma dragen, eigenaar, steunen, geloven</li> <li>- BUM's faciliteren in tijd en geld</li> <li>- Duidelijke visie en doel YP programma neerzetten</li> </ul>
<b>BUM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integraal manager</li> <li>- YP's begeleiden ontwikkeling HMP</li> <li>- Inspireren en ruimte geven</li> <li>- Weinig betrokken YP programma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenaar/ opdrachtgever</li> <li>- Betrokkenheid en actiegericht</li> <li>- Verwachtingen managen richting YP's</li> <li>- Begeleiden en kaders schetsen</li> <li>- Inhoud YP programma meebepalen</li> <li>- Juiste YP's selecteren</li> <li>- Klant erbij betrekken</li> </ul>
<b>YP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enthousiast en committed</li> <li>- Open houding</li> <li>- YP programma zien als iets wat moet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwoordelijk eigen ontwikkeling (zelfredzaamheid)</li> <li>- Enthousiast meedoen, open houding</li> <li>- Feedback geven</li> <li>- Spokesperson</li> </ul>
<b>HR/Academy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliteren/organiseren</li> <li>- Eigenaar</li> <li>- Stakeholders opzoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliteren/organiseren en regie en coördineren</li> <li>- Communiceren</li> <li>- Behoeften matchen, afstemmen lijn</li> <li>- YP programma inzetten voor werving</li> </ul>
<b>Trainers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschil in trainers</li> <li>- Zien YP programma niet altijd als prioriteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinding leggen andere trainers/rode draad</li> <li>- Goed trainen (interactief en interessant)</li> </ul>

Tabel 4.2: Rollen stakeholders Ordina

Het hogere management stuurt met name op financiën. Dit uit zich volgens een van de respondenten als volgt: “[...] ik hoor af en toe wel dat daar de budgeten af en toe behoorlijk onder druk staan bij de Academy en daar ontleen ik dan ook weer een bepaalde conclusie aan, dat het Executive Committee (EXCO) het wel belangrijk vindt in de jaarverslagen teksten, maar het niet altijd eh wil betalen zeg maar.” (Respondent 6)

### Gewenste rol hogere management

De huidige rol van het hogere management wordt dus beschreven als redelijk betrokken, maar niet altijd actief betrokken. Deze actievere betrokkenheid past wel meer bij de gewenste rol van het hogere management. Als het gaat over de gewenste rol van het hogere management, dan vindt een groot deel van de respondenten dat het hogere management het YP programma meer mag dragen. Het belangrijkste hierin is dat ze het programma moeten steunen, er meer in moeten geloven en prioriteit moeten geven. Een trainer zegt het volgende over hoe het hogere management het YP programma kan steunen: “De steun vanuit eh de directie, dat die ook zeggen van dit vinden wij heel belangrijk, dat dit gebeurt. En he ons zegen heb je. Dus ze hoeven daar niet ineens heel veel in te doen, alleen te zeggen van wij vinden dit heel belangrijk.” (Respondent 8). Als het gaat over het geloof in het YP programma, dan komt uit een interview met een van de BUM’s tevens naar voren dat het hogere management dit meer uit moet spreken. De manager zegt het volgende: “[...] ik denk dat er redelijk wat geloof is [...]. Ik denk alleen dat we het explicieter mogen maken en misschien gewoon weer eens een keer moeten uitspreken naar elkaar. (Respondent 3). Dat betekent ook prioriteiten stellen volgens deze BUM het hogere management het volgende moet zeggen: “[...] van jongens van ja het kost tijd, het kost geld, het kost omzet, maar de eh pay off is dubbel en dwars dus de baten zijn gewoon hoger dan de kosten. Ehm dus die filosofie en dus ook dat je dat de Units de BUM’s dat die daar ook de ruimte voor krijgen om die tijd te investeren.” (Respondent 3)

Volgens de managers kost het begeleiden van YP’s meer tijd en zouden ze graag meer tijd krijgen van het hogere management. Een manager zegt dat het meer tijd kost om een YP te begeleiden. De reden hiervoor is dat ze op weg geholpen moeten worden en begeleid moeten worden in hun ontwikkeling. De manager zegt het volgende: “[...] het op gang helpen van mensen in het werkende leven eh in grote bedrijven, dat kost wat meer gewoon tijd en energie. Ehm het feit dat wij zo bezig zijn met ontwikkeling en dat het zo belangrijk is dat je weet wie je bent, waar je naartoe wilt eh hoe dan? Doelstellingen. Dat hele principe leren begrijpen en mee om leren gaan, is ook nieuw, dus daar moet je ook meer helpen, dus kost ook gewoon meer tijd.

Naast het pakken van de eigenaarsrol en het dragen van het YP programma zegt een van de HR managers dat het ook belangrijk is dat het hogere management een duidelijke visie heeft en zich houdt aan de gemaakte afspraken. Het hogere management moet: *“[...] ownership voelen en ook uitdragen, maar je ook houden aan de keuze die je maakt.”* (respondent 15). Een van de respondenten uit het hogere management zegt wel dat het goed is om het YP programma samen met de managers *“[...] te motiveren en te prikkelen en te coachen om daar gebruik van te laten maken.”* (Respondent 9)

#### 4.5.2 Rol Business Unit Managers

Deze paragraaf zal eerst de huidige rol van de Business Unit Manager (BUM) toelichten en vervolgens de gewenste rol van deze stakeholder.

##### Huidige rol BUM

De huidige rol van de BUM bestaat uit een aantal taken als het gaat om de ontwikkeling van de medewerkers. Binnen Ordina hebben de BUM's de taak van integrale managers. *“Dat betekent dat een manager verantwoordelijk is voor diverse taken. Het commerciële stuk, commercie, maar ook een stuk opdrachtmanagement, maar ook een stuk HR.”* (Respondent 4). Het hogere management zegt hierover: *“We hebben de BUM die sowieso de HR eindverantwoordelijkheid hebben van de mensen, dus die zijn verantwoordelijk voor het welzijn van de mensen en uiteindelijk ook het beoordelen en belonen, daar hebben we een hele HR-cyclus voor, dat is de verantwoordelijkheid van de BUM [...]”* (Respondent 12)

Een andere rol van de BUM is het begeleiden van YP's in hun ontwikkeling met behulp van HPM gesprekken. De BUM voert de HPM gesprekken met de medewerker, dit geldt hetzelfde voor de YP's. *“Dus HR bedenkt dat wij een HR-cyclus hebben en dat wij vier keer per jaar met de medewerkers formele gesprekken moeten voeren, dat we daar standaard formulieren voor hebben, dat we systeemondersteuning hebben, wat daar de normen voor zijn et cetera en daar mee faciliteren zij de manager weer, zodat hij zijn werk kan uitvoeren.”* (Respondent 12)

Het inspireren van en ruimte geven aan YP's is tevens een rol van de manager volgens de respondenten. Een van de YP's stelt dat het prettig is dat zijn manager hem op weg helpt, maar ook vrij laat. De YP zegt hier het volgende over: *“Dus zo coacht hij me wel, maar hij laat me verder heel vrij in welke keuze ik maak en wat ik doe. Het is wel zo, hij moet in een aantal gevallen wel gewoon accorderen dat ik opleidingen doe, dus wel bij iedere keuze is hij aangehaakt, betrokken, maar ik heb hem nooit gehoord van dat hij zegt van het mag niet,*

*het is te duur [...].” (Respondent 6). De respondent zegt verder dat hij het belangrijk vindt dat zijn manager hem inspireert om te ontwikkelen. Hij zegt het volgende: “Eh ik denk wat ik nodig heb is dat hij inspireert om je te blijven ontwikkelen. Dat dat ook half van je wordt verwacht een beetje. Eh dat is een moeilijke balans af en toe om te zeggen van het moet versus dus het is heel vrijblijvend, maar er wordt wel echt een cultuur is er bij ons die zegt van joh blijf jezelf ontwikkelen, maar niet van het is een moetje, maar meer vanuit eh inspirerende inslag, dus dat doet hij wel heel goed.” (Respondent 6)*

Ten slotte is het opvallend dat een groot deel van de respondenten aangeeft dat de BUM's weinig betrokken zijn bij het YP programma. Een van de YP's zegt het volgende op de vraag of hij wel eens met zijn manager praat over het YP programma: *“Ik heb het er nooit over. Of hij weet wat er in het programma gebeurt, weet ik niet. Of hij het belangrijk vindt, ik denk niet zo, ja weet ik niet. Ik kan dat niet voor hem zeggen natuurlijk.” (Respondent 16). Een aantal BUM's lijkt het YP programma ook minder belangrijk te vinden dan het werk bij de klant: “[...] ik mag van mijn eigen BUM niet eens weg. Ja ik vind dat hij er dan ook strak in moet zitten, zodat je ook de gelegenheid hebt om het programma te kunnen volgen, want het is je wel beloofd, daar is voor gekozen.” (Respondent 13)*

### **Gewenste rol BUM**

Een veelgenoemde rol van de respondenten voor de BUM's is die van eigenaar of opdrachtgever. Waar het eigenaarschap van het YP programma momenteel meer bij de Academy ligt, zal dit volgens de respondenten meer in de lijn moeten liggen. Hiermee worden zowel de managers als BUM's genoemd, als het hogere management.

Belangrijk hierbij is dat de BUM's betrokken zijn bij het programma en hier actief mee aan de slag gaan. Een van de YP's zegt het volgende over de gewenste betrokkenheid van de BUM's: *“Nou ja als hij ziet wat het programma inhoud en wat jij doet als YP, dan kan hij daar ook veel beter op beoordelen. Nu gaat hij ja, nu gaat hij uit van de keren dat hij mij ziet op een team meeting en de beoordeling van (naam klant). Prima, maar ook weer niet denk ik, het is zonde voor zo'n YP programma, maar ja.” (Respondent 1). Volgens HR/Academy voelen de managers zich niet verantwoordelijk voor het YP programma, terwijl ze dat wel zouden moeten zijn. HR zegt hier het volgende over: *“Managers voelen vaak niet van het is mijn programma, ook al doen hun mensen eraan mee, nee het is het programma van de Academy. Dus ja eh die moeten het maar regelen. En dat doen ze ook, maar ehm als die betrokkenheid hoger is, dan wordt het wat makkelijker.” (Respondent 7). Het hogere management vindt tevens dat de rol van de BUM's teveel op de achtergrond staan bij het YP programma: *“Nou volgens mij weten de managers niet eens dat het speelt [...]. In de***



*ontwikkeling van de medewerker is de manager key. Ook naar de toekomst toe. En de eerste twee jaar laten we ze alleen maar over aan de Academy. En dat voelt niet goed bij mij.” (Respondent 9).* Een van de trainers denkt dat het geen onwil is van de managers dat ze weinig betrokken zijn bij het YP programma, maar dat ze er te weinig tijd voor hebben en dat het een stukje onbekendheid is. De trainer vindt namelijk dat de BUM's over het algemeen heel betrokken en bereidwillig zijn om hun medewerkers te helpen. (Respondent 10). Een aantal van de BUM's zeggen zelf dat het prettig zou zijn om regelmatig een terugkoppelmoment in te plannen om tussen de Academy, trainers, manager en de YP tijdens het YP programma (respondent 3). Een van de YP's heeft hier zelf geen behoefte aan: *“[...] ik heb in ieder geval niet de behoefte om na de training aan mijn BUM te laten weten wat ik nou allemaal geleerd heb binnen een training. Kijk als jij er een keer naar vraagt van joh hoe van de YP programma training, dan wil ik het best uitleggen, maar ik heb niet de behoefte om verantwoording bij hem af te leggen. Nee, ik doe het voor mijzelf. Ik ben er ook altijd heen gegaan voor mijzelf.” (Respondent 16)*

HR/Academy wil graag dat de BUM's heel duidelijk de verwachtingen managen richting de YP's. Hiermee wordt het volgende bedoeld: *[...] van wat verwacht ik van jou in het eerste jaar, wat verwacht ik van jou ten aanzien van het YP programma, wat kun je van mij verwachten als BUM.” (Respondent 4).* Het gaat dan volgens HR/Academy over het managen van de volgende verwachtingen: *“Nou bijvoorbeeld je aanmelden voor het programma, je afmelden voor het programma, je contacten met de klant, wat spreken we daarover af, of als je twee dagen per twee maanden er niet bent, wat doen we daar dan mee? Eh ja allemaal hele praktische dingen, maar ook gewoon de voortgang van hoe gaat het met iemand in het traject zelf, dat ook monitoren. Heeft hij zijn opdrachten gedaan of he loopt hij ergens tegenaan waar hij last van heeft he. Dus veel meer echt op die medewerker zitten om, en dan bedoel ik niet in de controlerende sfeer, maar echt in de begeleidende sfeer van ja waar loopt hij tegenaan en hoe kan ik hem helpen om hiermee verder te komen.” (Respondent 4)*

Naast de betrokkenheid en actiegerichtheid, wordt er tevens van de BUM's verwacht dat ze de YP's goed begeleiden en kaders schetsen. De managers zijn mede verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de YP's. Een van de managers zegt hier zelf het volgende over: *“Ik denk dat de BUM duidelijk moet maken aan de YP als hij start binnen Ordina eh hoe het werkt die twee jaar, dus wat er vanuit de academie komt, wat er vanuit de Unit komt, hoe hij de klant erbij kan betrekken eh hoe zo'n POP werkt en hoe je je leerdoelen handig bereikt voor jezelf, in zeg maar in het algemeen, niet op de specifieke doelen, maar gewoon in het algemeen hoe je je ontwikkelt. Hoe je je ontwikkelen kunt in deze markt in deze branche. Ik*

*denk dat daar voor de BUM een hele belangrijke rol is weg gelegd. (Respondent 3). Een van de YP's geeft aan dat hij het prettig vindt dat zijn manager hem stimuleert om het YP programma te volgen. De YP zegt hierover het volgende: "Ik vind het belangrijk dat hij het in ieder geval toejuicht. Voor mij hoeft hij ook niet dat hij mijn hand vast pakt en daar naartoe duwt. Zijn huidige rol vind ik daarin meer dan prettig. Het feit dat hij zegt dat hij aangeeft, dit is belangrijk dus dit moet je doen, dus gewoon doen. He, op het moment dat ik een dagdeel niet zou volgen bijvoorbeeld, dan zou hij ook zeggen van je bent wel verplicht om dat dan op een ander tijdstip in te halen." (Respondent 14). Een andere YP vindt het juist niet de rol van de manager om hem te vertellen dat hij naar de trainingen van het YP programma moet gaan. "Ik bedoel het is geen schoolmeester natuurlijk, dus die verantwoording moet je wel gewoon bij de werknemer zelf houden. Die moet zelf de verantwoording nemen om die trainingen te willen volgen en als hij dat echt niet wil, dan is dat zijn probleem." (Respondent 16)*

Wat veel naar voren komt tijdens de interviews, is dat de BUM betrokken moet zijn bij het samenstellen van het YP programma als het gaat over de inhoud hiervan. De manager weet wat de YP nodig heeft en weet wat de klant zoekt en kan dat terugkoppelen aan de Academy, zodat dit leidt tot een programma wat inhoudelijk beter aansluit. Een van de YP's zegt het volgende over de gewenste rol van de BUM: *"Ja ik denk dat de rol meer moet liggen als in wat kan inhoudelijk veranderd worden aan de training zodat het beter aansluit." (Respondent 16). Hier hoort ook bij dat de BUM's het doel van het YP programma duidelijk krijgen. Een YP zegt hierover het volgende: "Maar ik denk dat de Unit managers dus wel het doel duidelijk moeten krijgen, want zij nemen mensen aan, zij nemen de YP's aan. Er moet een reden zitten waarom je ze aanneemt en dat programma moet wel daadwerkelijk iets bijdragen, want anders is de klant daar ook niet blij mee dat jij twee dagen per maand of per twee maanden weggaat, om vervolgens een training te doen waar de klant ook niets aan heeft." (Respondent 2)*

Een andere taak van de BUM is het selecteren van de juiste YP's. Een van de BUM's zegt zelf het volgende hierover: *"[...] het allerbelangrijkste is de YP zelf, dus dat we de juiste mensen eh aannemen he die passen in het YP programma. He, dus op het moment dat we die persoon hebben aangenomen met die energie, pro activiteit, uitstraling, communicatieve vaardigheden, maar ook analytisch sterk, intelligent is, dan kun je eigenlijk alles aan. Hoe slecht of goed het programma ook is, die YP gaat het dan maken." (Respondent 11)*

Ten slotte komt uit een aantal interviews naar voren dat de managers de klanten meer bij de ontwikkeling van de YP's en dus ook bij het YP programma moeten betrekken. Het is van belang dat de klant op de hoogte is van het YP programma, zodat de YP vrij krijgt om bij de

trainingen aanwezig te kunnen zijn. Daarnaast zegt een andere respondent dat het belangrijk is dat het YP programma aansluit bij de vraag van de klant. De klant moet volgens een van de trainers: *“Nou weten dat dit loopt, weten dat dit belangrijk is, weten dat Ordina dit als meerwaarde biedt om de YP die bij een klant is zo snel mogelijk op een hoger plan te krijgen waarbij natuurlijk de klant ook bij gebaat is en daarin samenwerking van de klant vragen.”* (Respondent 8)

#### 4.5.3 Rol Young Professional (YP)

In deze sub paragraaf wordt eerst de huidige rol van de Young Professionals (YP's) toegelicht en vervolgens de gewenste rol.

##### Huidige rol YP

De huidige rol van de YP's wordt door HR/Academy als enthousiast en committed beschreven. Een van de respondenten van HR zegt hierover het volgende: *“Ik denk dat dat volgens mij de mensen die daaraan meedoen zijn over het algemeen gewoon enthousiast en 100% committed. Mensen willen gewoon graag leren, dus dat gaat eigenlijk vanzelf. En mensen geven ook feedback van wat ze ervan vinden. Dus ik weet niet of daar nog heel veel te verbeteren valt nog. Volgens mij doet iedereen er gewoon vol enthousiasme aan mee.”* (Respondent 7)

Een YP stelt dat hij het belangrijk vindt om open te staan voor alle trainingen. Hij zegt hierover het volgende: *“Een voorbeeld is misschien intervisie. Van tevoren dacht ik van het zal misschien een beetje zweverig zijn, maar ik heb mij er wel open voor opgesteld om te kijken wat het is. Nou de eerste keer ben je een beetje haantje de voorste, de tweede keer probeer ik dan ook andere mensen hetzelfde te laten doen, maar ik denk dat je er ook zo in moet staan. Op het moment er in een cursus of bij het hele YP programma, op het moment dat mensen zeggen van dit moet er gedaan worden, dus stel je krijgt wat huiswerk mee, meestal is dat niet veel, maar zorg in ieder geval dat je dat dan af hebt, dat vind ik belangrijk.”* (Respondent 14)

Ten slotte komt uit een interview met een manager naar voren dat de YP's het YP programma soms zien als een verplichting. Dat krijgt de manager soms terug van de YP's. De manager reageerde hier heel verbaasd op en zei: *“Je moet blij zijn dat je erin zit. Het hoeft niet! Stap eruit, dat scheelt een hoop geld.”* (Respondent 5)

##### Gewenste rol YP

De belangrijkste rol van de YP's volgens de respondenten is dat de YP zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen ontwikkeling. HR zegt hier het volgende over: *“[...] het is wel zo bij*

*Ordina zeggen we ook van een medewerker staat zelf aan het roer van zijn ontwikkeling, dus er zijn heel veel dingen waarin wij medewerkers kunnen faciliteren. En uiteindelijk moet je het als medewerker wel zelf doen en je moet het ook zelf opzoeken. (Respondent 4)*

De YP's moeten de kans die ze krijgen om aan het YP programma mee te doen, daarom ook benutten. De YP's moeten het YP programma volgens een van de BUM's als een mogelijkheid zien om zichzelf te kunnen ontwikkelen. De BUM zegt het volgende: “[...] zien als een mogelijkheid om je te ontwikkelen en het ook dus zo eh het zo doorlopen. En dus niet die eh, ik moet naar een training vandaag.” (Respondent 5). Een YP zegt hier zelf het volgende over: “Ik denk wel dat je eh je moet zelf daar wel actief in zijn. Je bent trekker daarvan. Eh want kijk op het eind van de rit, het is toch ook de IK BV die belangrijk is.” (Respondent 6). Een andere YP zegt: “[...] gewoon enthousiast meedoen met de trainingen. Ja en zorgen dat je er ook echt wat aan hebt.” (Respondent 2). Daarnaast is de gewenste rol van de YP's om feedback te geven op het programma om het te kunnen verbeteren.

Ten slotte is er volgens een van de YP's een rol weggelegd voor een van de YP's in een YP klas, namelijk die van spokesperson. Deze rol betekent het volgende volgens de respondent: “Nou dat je simpelweg zegt van een aanspreekpunt binnen een YP groep zou al een rol kunnen zijn.” Dat levert het volgende op volgens de respondent: “Nou dan denk ik dat je binnen de YP groep wat meer binding zou kunnen creëren. Misschien dat het dan wel teveel bij één persoon komt te liggen, maar hopelijk dat het dan door druppelt door middel van een mailinggroep die dan zelf opgezet wordt. Dus als er een behoefte is, dat hij dus ook via een contactpersoon ook naar buiten kan gedragen worden, waardoor het wat beter toegespitst kan worden en ja dan creëer je een organisatie of kleine lijnorganisatie binnen dat YP programma. Volgens mij kan dat alleen maar ten goede komen.” (Respondent 14)

#### 4.5.4 Rol HR/Academy

De vierde stakeholder is de HR/Academy. Ook voor deze stakeholder staan de huidige en gewenste rollen hierna beschreven.

##### Huidige rol HR/Academy

De Academy heeft in het laatste YP programma een grote rol gespeeld. Ze hebben alles georganiseerd, gefaciliteerd en gecommuniceerd. Er was echter weinig betrokkenheid vanuit de BUM's waardoor de Academy de YP's en managers soms letterlijk ‘achter de broek’ aan moesten zitten om dingen voor elkaar te krijgen. (Respondent 8) Volgens een van de YP's krijgt de BUM ook ‘op zijn kop’ van de Academy als de YP niet naar de training gaat. “Eh, het is wel zo dat als jij afzegt voor een training, dan moet je dat melden aan de BUM, die

*moet daar toestemming voor geven, en daarna mag je het door communiceren aan de Academy. En je BUM vertelt dan altijd wel dat als de mogelijkheid er is om er naartoe te gaan, dan moet je er wel heen gaan, want A ze betalen ervoor, maar de Academy pusht de BUM's ook om zoveel mogelijk YP's de training te laten volgen zeg maar. Dus als dat niet gebeurt, dan krijgt de BUM dat te horen van de Academy denk ik.” (Respondent 16)*

De Academy geeft aan dat zij nu de rol van eigenaar op zich hebben genomen. Zij voelden zich verantwoordelijk voor het programma en moesten voor hun gevoel steeds iedereen achter de broek aan zitten om het YP programma te laten werken. In de gewenste rol is deze verantwoordelijkheid meer gedeeld met de lijn, volgens een van de respondenten. De lijn zou opdrachtgever moeten zijn, want zij betalen er ook voor. De respondent zegt hierover het volgende: *“Dus in the end betaalt de afdeling, dus als je het zo bekijkt zou je zeggen van wie is nou eigenlijk de opdrachtgever, dan is uiteindelijk is het natuurlijk gewoon de manager en de deelnemer. Die zijn uiteindelijk opdrachtgever, want die betalen. (Respondent 7)*

Momenteel is HR/Academy bezig om het YP programma te verbeteren en alle stakeholders hierbij te betrekken. Een van de managers zegt hier het volgende over: *“Ja ik denk om een beweging te starten heb je volgers nodig en ik denk dat de academie heel goed bezig is om een aantal volgers, of ja het zijn meer vaandeldragers te benoemen die zich daar hard voor maken. Het is niet meer alleen het feestje van de academie, het is ook het feestje van een aantal Unit managers, een aantal trainers en ik denk dat dat, dat gaat er ook voor zorgen dat het gaat werken en niet alleen wie heeft er ownership en wie is verantwoordelijk, het gaat er vooral om wie voelt zich verantwoordelijk.” (Respondent 3)*

### **Gewenste rol HR/Academy**

Hieronder worden ook de gewenste rollen van de HR/Academy uitgewerkt. Deze zijn het faciliteren en organiseren, het pakken van de regie en coördineren, het communiceren, matchen van behoeften en ten slotte het YP programma inzetten voor werving.

In de gewenste situatie is de rol van de Academy nog steeds die van het faciliteren. Echter vanuit HR/Academy worden andere stakeholders meer betrokken bij het YP programma, waardoor de Academy niet meer iedereen ‘achter de broek aan hoeft te zitten. Wanneer de BUM zichzelf de rol toekent van opdrachtgever of zelfs eigenaar, dan is de Academy de uitvoerder van de opdrachten die zij krijgen vanuit de lijn. Een van de managers en een van de YP's zegt echter dat het de rol van de Academy is om eigenaar te zijn van het programma. De rol van de Academy is als volgt beschreven volgens een van de managers: *“Het faciliteren he denk ik, dat dat heel belangrijk is, dat zij eigenaar worden of zijn van het*

*YP programma, het brede Ordina YP programma eh nou dat ze daar alles voor organiseren, neerzetten qua trainingen, opleidingen, qua docenten ehm maar ook meetinstrumenten maken he, dat je bijvoorbeeld een nulmeting maakt van elke YP voordat hij begint aan de opleiding. Dat je dan met elkaar afspreekt van dit is hoe wij jou nu zien en dit zijn jouw ontwikkelpunten [...].” (Respondent 11)*

HR/Academy ziet haar eigen rol vooral als diegene die de regie heeft en alles coördineert rondom het YP programma. De Academy zegt hierover het volgende: *“Eh ja dat wij vooral misschien meer in die regierol moeten treden van oke eh overzicht houden over van oké welke programma’s lopen er ehm, wanneer vindt welke opleiding plaatst. Is er voldoende afgestemd tussen de verschillende trainers en de groepen of tussen de trainers en de managers eh weten we zeker dat iedereen de verwachtingen helder heeft, dus veel meer de regie en coördinerende functie daarin ja.” (Respondent 4)*

Het goed communiceren is volgens de respondenten tevens een belangrijke rol voor de Academy. Er zijn een aantal dingen die de Academy hierin kan verbeteren volgens de respondenten. Een van de YP’s zegt hierover het volgende: *“[...] alles communiceren en alles duidelijk neerleggen van wanneer hebben wij wat [...]. Dat is ook wel aangegeven dat daar nog wat stappen in te maken zijn, soms was er een beetje onduidelijkheid over de data. Wanneer is het nou wel en wanneer is het nou niet? Ik denk dat dat gewoon heel strak dat zij dat in handen moeten nemen, zodat wij precies weten wanneer de dagen zijn en wat wij ook kunnen verwachten. Dat miste wij nog een beetje, zodat we ook van tevoren van waar kunnen we op voorbereiden.” (Respondent 2).* Daarnaast moet de rode draad duidelijk zijn en die rode draad kan de Academy zichtbaar maken volgens een aantal respondenten. Verder geeft een van de YP’s aan dat de Academy niet erg zichtbaar is in de organisatie. Een andere YP vindt dat de Academy wat meer zichtbaar zou moeten zijn en enthousiast in de organisatie moeten brengen wat ze te bieden hebben. De YP zegt het volgende: *“Nou ik denk zij zijn ambassadeur van kennis, dus zij zijn eh op de eerste plaats enthousiast over wat ze te bieden hebben aan opleidingen en trainingen en eh moeten denk ik ook dat enthousiasme uitstralen en he een bepaalde inspirerende rol. Eh, voor mij is de Academy altijd een beetje onzichtbaar, omdat het alleen maar een online presence heeft.” (Respondent 6).*

Naast wat meer zichtbaarheid, zou de YP ook willen zien dat de behoeftes worden gematcht door de Academy. Een van de YP’s schetst deze rol als volgt: *“Dus ik zie de rol van de Academy echt als een ambassadeur van die kennisdeling en dat vraagt dus een stukje zichtbaarheid binnen de organisatie ehm en ook een organisatie die blijft polsen van waar is*

*behoefte aan, vanuit de markt, maar ook vanuit intern Ordina. En zij moeten die behoeftes moeten zij matchen. Dus de markt vraagt dit, we zien een gap met wat we aan kennis hebben binnen Ordina eh wat gaan wij nou aanbieden, hoe gaan wij die kennis aantrekken?” (Respondent 6). Volgens het hogere management staat de Academy ook ver af van de belevingswereld van de business. Hierover wordt het volgende gezegd: “Ehm ik denk dat het YP programma heel ver af staat van de business. Het wordt georganiseerd vanuit de Academy en de Academy staat heel ver eh denk ik af van de belevingswereld van ehm ja van de business.” (Respondent 9)*

Ten slotte ligt er de taak voor HR om het YP programma in te zetten als wervingsmiddel volgens het hogere management. Een van de hogere managers schetst deze rol als volgt: *“Nou we kunnen het gewoon veel meer eh veel meer gebruiken. We zouden eigenlijk eh we zijn nu YP aan het werven, maar het gaat eigenlijk best wel moeizaam. Eigenlijk moeten we gewoon weer ergens een omtouw hebben van ja eh Ordina zoekt gewoon hup zoveel jonge professionals en dat continu herhalen. Maar wij doen 1 keer een advertentie en dan zijn wij klaar. Volgens mij is de kracht van reclame en marketing juist dat je dingen blijft herhalen en iedere keer een beetje anders verpakt, maar dat je wel die boodschap hebt. Zodat je een continue aanstroom hebt van de onderkant.” (Respondent 9).*

#### 4.5.5 Rol trainers

Ten slotte komt uit de interviews naar voren dat er tevens een aantal rollen voor de trainers van het YP programma zijn weggelegd. Deze rollen worden tevens onderverdeeld in de huidige rollen en gewenste rollen.

##### Huidige rol trainers

De meeste respondenten zijn tevreden over de huidige rol van de trainers. Een van de YP's zegt bijvoorbeeld: *“Over het algemeen ben ik wel enthousiast over de trainers. Het zijn vaak allemaal collega's, dus daar kun je vaak goed mee schakelen, die kennen de organisatie dus die kunnen het ook betrekken op concrete praktijkvoorbeelden, dus dat is wel heel goed denk ik.” (Respondent 6). Er zit volgens deze respondent wel veel verschil in de trainers. Hij zegt hierover: “Er zijn mensen en dat zijn echt vakidioten, die zijn ontzettend, hebben ontzettend veel kennis, maar die hebben af en toe wat meer moeite om het over te brengen. Dus die voelen wat af en toe wat minder aan waar behoefte aan is of kunnen inspringen op bepaalde vragen.” (Respondent 6)*

Daarnaast zien de trainers het YP programma niet altijd als prioriteit volgens een van de HR managers. Vanuit HR wordt hier het volgende over gezegd: *“Daar wordt soms dan toch te makkelijk gezegd van joh ik kan even niet.”* (Respondent 7)

### Gewenste rol trainers

Wat echter nog mist in de rol van de trainers is volgens een aantal respondenten dat de trainers van elkaar niet weten wat er in de trainingen wordt behandeld en hoe de trainingen op elkaar doorpakken. De trainers zeggen zelf ook dat ze niet op de hoogte zijn van alle onderdelen uit het YP programma en hoe deze met elkaar in verbinding staan. Een van de respondenten zegt over de eigen training: *“[...] daarvan heb ik niet helemaal een beeld van hoe het aansluit of botst met de andere onderdelen, dus dat overzicht zou ik wel meer willen hebben als trainer.”* (Respondent 10). Daarnaast geeft een van de YP's aan dat er ook wat meer de verbinding gelegd kan worden tussen de trainingen uit het YP programma en eventuele vervolgopleidingen die de Academy aanbiedt. Verder zou een van de trainers graag een trainerspool willen voor het YP programma die informatie met elkaar uit kunnen wisselen en ook de trainingen van elkaar over kunnen nemen indien dit nodig is.

De YP's vinden het ten slotte belangrijk dat een trainer de training interactief en interessant houdt. Een van de YP's legt dit als volgt uit: *“Kijk als je trainingen hebt over sales of over communicatie of zo ja, ja dan moet je een keer een presentatie doen of een rollenspel of, ga daarmee aan de slag. Je kunt niet alleen maar zenden met zo zou je moeten communiceren en op het einde tadaa je kunt het.”* (Respondent 6)

### Samenvatting 4.5

Wat opvalt aan de resultaten als het gaat om de rollen van de stakeholders, is dat er geen duidelijke eigenaar van het YP programma is. De Academy neemt deze rol deels op zich, alleen dit is niet waar deze rol thuishoort volgens de respondenten. De lijn (hogere management en Business Unit Managers) zouden volgens de respondenten eigenaar moeten zijn en het belang van het programma uit moeten dragen. Er is echter weinig actieve betrokkenheid en draagvlak vanuit de lijn bij Ordina als het gaat over het YP programma. Volgens de respondenten moet het hogere management het belang van het YP programma meer uitdragen en de BUM onder andere een belangrijke rol heeft in het motiveren en stimuleren van medewerkers. Ordina Academy en HR zouden zich meer terug moeten trekken als eigenaar van het YP programma en kunnen zich dan weer meer focussen op het ondersteunen van de lijn en de behoeften ten aanzien van het YP programma met de lijn en YP's af kunnen stemmen.



## 5. Discussie en conclusie

Dit hoofdstuk staat in het teken van de discussie en conclusie van dit onderzoek. Allereerst zullen in de discussie theoretische aanbevelingen worden gedaan, bestaande uit bevestigingen en mogelijke aanvullingen op de bestaande theorieën over ontwikkelprogramma's. Vervolgens worden praktische aanbevelingen gedaan die relevant zijn voor Ordina en vergelijkbare organisaties, gevolgd door aanbevelingen voor vervolgonderzoek. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek en wordt uitgewerkt wat de onderzoeksresultaten voor betekenis hebben.

### 5.1 Theoretische aanbevelingen

Deze deelparagraaf bestaat uit theoretische aanbevelingen ten aanzien van dit onderzoek. Allereerst wordt per empirische deelvraag beschreven op welke gebieden de theorie wordt bevestigd in deze casestudy. Daarna staan in de tweede sub paragraaf suggesties voor aanvullingen op de theorie.

#### 5.1.1 Bevestiging op de theorie

In deze sub paragraaf staat per empirische deelvraag beschreven in hoeverre de gevonden theorieën bevestigd worden binnen Ordina.

#### **Deelvraag 1: Hoe worden de YP's bij Ordina ondersteund in hun ontwikkeling tijdens de eerste twee jaar en wat is de organisatievisie op ontwikkeling?**

Ordina biedt een tweejarig YP programma aan voor YP's om zich te kunnen ontwikkelen op soft skills. Daarnaast worden de YP's binnen de Business Unit verder inhoudelijk ontwikkeld. Als deze vorm van ontwikkelingsondersteuning tegen de theorie wordt afgezet, dan komt dit het meeste overeen met de inclusieve en object vorm van talentmanagement van Thunissen et al. (2013:a). Dit is een positieve benadering van HRM die te vergelijken is met HRD of competentie management waarbij ontwikkeling en training voor talenten op alle medewerkers is toegepast. In het geval bij Ordina is het programma wel specifiek gericht op YP's, maar er wordt geen onderscheid gemaakt in functie of opleidingsniveau. Alle nieuwe medewerkers met maximaal twee jaar werkervaring en met een leeftijd onder de dertig jaar kunnen aan het YP programma deelnemen.

#### **Deelvraag 2: Wat is volgens de stakeholders de meerwaarde van het YP programma?**

Een ontwikkelprogramma moet volgens de theorie van de 'balanced approach' van Boselie (2010) zowel meerwaarde hebben voor de organisatie als de medewerkers en de maatschappij. Binnen Ordina heeft het YP programma vooral meerwaarde voor de organisatie en de YP's. Een deel van de theorie die vormen van meerwaarde van ontwikkelprogramma's/talentmanagement benoemt, wordt bevestigd door de stakeholders

van Ordina. In tabel 5.1 (p.74) zijn de vormen van meerwaarde uit de theorie en bij Ordina geïntegreerd. Hierin is te zien dat die grotendeels overeen komen, wanneer de tweede rij uit de tabel 'gewenste meerwaarde Ordina' mee wordt genomen. Wanneer het alleen gaat over de eerste rij uit de tabel 'huidige en gewenste meerwaarde Ordina', dan komen er minder vormen van meerwaarde naar voren. De niet-economische vormen van meerwaarde op individueel niveau en de economische meerwaarde op organisatieniveau komen momenteel het meeste voor binnen Ordina.

De economische meerwaarde op individueel niveau uit de theorie wordt echter niet bevestigd in de huidige situatie bij Ordina. Dit kan betekenen dat de niet-economische meerwaarde op individueel niveau als belangrijker wordt gezien dan de economische meerwaarde. De economische meerwaarde voor YP's vertaalt zich in baanzekerheid. Het kan er mee te maken hebben dat de YP's een vast contract krijgen aangeboden en dat het YP programma daarom voor hun gevoel niet meer bijdraagt aan de baanzekerheid van de YP's. Andere niet-economische vormen van meerwaarde die niet terug te zien zijn bij Ordina, zijn betekenisvol werk, een vergroot welzijn en een eerlijke en rechtvaardige behandeling. Als het gaat over een eerlijke en rechtvaardige behandeling, dan is dit eigenlijk vanzelfsprekend voor de YP's, omdat ze allemaal hetzelfde YP programma van de Ordina Academy volgen. Verder is uit de resultaten de term 'organisatieflexibiliteit' niet terug te zien als een economische meerwaarde van Ordina. Bij Ordina komt wel naar voren dat het YP programma zorgt voor een betere inzetbaarheid van de YP's. Dit kan wel gezien worden als een vorm van organisatieflexibiliteit. Ook legitimiteit, de niet-economische meerwaarde op organisatieniveau, wordt niet bevestigd in de huidige situatie van Ordina, evenals de maatschappelijke meerwaarde binnen de casestudy. De enige vorm van niet-economische maatschappelijke meerwaarde die wordt genoemd is dat de YP's een bagage in de vorm van ontwikkeling meekrijgen wanneer ze het YP programma volgen.

Aangezien bovenstaande vormen van meerwaarde uit de theorie niet direct in de casestudy terug te zien zijn, is aan te raden ze verder te onderzoeken. Wellicht zijn enkele vormen niet meer relevant in organisaties of bepaalde sectoren of zouden ze anders geformuleerd kunnen worden.

De theorieën die niet bevestigd worden, kunnen verklaard worden door de theorie van Nishii en Wright (2007) die stellen dat er een verschil kan zitten in de intended, actual en perceived HR-practices. De organisatie moet dus ook kijken naar hoe een ontwikkelprogramma in de praktijk wordt ervaren. Deze stappen staan weergegeven in de HR value chain van Boselie (2010) op pagina 23.

Meerwaarde	Individueel niveau		Organisatieniveau
Economische waarde YP programma	Huidige en gewenste meerwaarde Ordina		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betere/makkelijkere werving en selectie</li> <li>- Binding en behoud YP's</li> <li>- Winstgevendheid</li> <li>- Marketingtool naar klant *</li> <li>- Betere inzetbaarheid medewerkers</li> <li>- Betere concurrentiepositie</li> <li>- Kwaliteitsslag *</li> </ul>
	Gewenste meerwaarde Ordina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzetbaarheid</li> <li>- Financiële beloning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficiëntie en effectiviteit</li> <li>- Naamsbekendheid</li> </ul>
	Meerwaarde theorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baanzekerheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatieflexibiliteit</li> </ul>
Niet-economische waarde YP programma	Huidige en gewenste meerwaarde Ordina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empowerment: groei in zelfvertrouwen</li> <li>- Sociale behoeftes, netwerk</li> <li>- Binding organisatie</li> <li>- Bewust stilstaan bij ontwikkeling *</li> </ul>	
	Gewenste meerwaarde Ordina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verder ontwikkelen</li> <li>- Uitdagend werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemotiveerdere YP's *</li> <li>- Focus op intrinsieke meerwaarde *</li> <li>- Bijdrage aan totale ontwikkeling YP *</li> </ul>
	Meerwaarde theorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betekenisvol werk</li> <li>- Vergroot welzijn</li> <li>- Eerlijke en rechtvaardige behandeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legitimiteit</li> </ul>

Tabel 5.1: Overzicht huidige en gewenste meerwaarde Ordina, aangevuld met meerwaarde uit de theorie

Noot: De huidige en gewenste meerwaarde voor Ordina is voor een groot deel tevens meerwaarde die uit de theorie naar voren komt. Wanneer de vorm van meerwaarde echter alleen terug te zien is bij Ordina en niet uit de theorie naar voren komt, wordt dit in de tabel met een ster (\*) aangegeven.

### **Deelvraag 3: Hoe kan de ontwikkeling van YP's het beste worden gestimuleerd en gefaciliteerd volgens de YP's van Ordina?**

Binnen Ordina is aan de YP's gevraagd wat zij willen ten aanzien van hun ontwikkeling. In de theorie is niet op deze vraag ingezoomd, omdat het voor het onderzoek alleen nodig is om te kijken of de opportunity's (het mogen) binnen het YP programma van Ordina aansluit op de abilities (kunnen) en de motivations (wensen) van de YP's van Ordina (Boxall & Purcell, 2011). Wat opvalt binnen Ordina, is dat de YP's echt de behoefte hebben om meer te leren, meer te worden uitgedaagd en dieper in willen gaan op de inhoud tijdens de trainingen van het YP programma. Er kan geconcludeerd worden dat wat de YP's kunnen en willen te weinig aansluit bij wat ze mogen. Door deze AMO-variabelen positief te beïnvloeden kan HR beleid zorgen voor een verandering in het gedrag van de medewerkers, wat een positief effect kan hebben op de performance van de organisatie (Boxall & Purcell, 2011). Doordat er weinig aandacht wordt besteed aan deze AMO-variabelen, is de meerwaarde van het YP programma binnen Ordina beperkt.

Daarnaast is de theorie van Chun en Rainey (2005) binnen Ordina terug te zien. Volgens de onderzoekers kan een doel niet gerealiseerd worden indien dit niet duidelijk vooraf is geformuleerd. In dit geval is er sprake van mission comprehension ambiguity, wat betekent dat er een mate van interpretatieve ruimte is in het begrijpen, verklaren en het communiceren van het doel (Daft, 1998, Dess & Miller, 1993 & Thompson, 1997, Uit: Chun & Rainey, 2005). Dit komt overeen met de resultaten die aanwijzen dat er nooit een duidelijk doel is geweest van het YP programma wat mede heeft geleid tot de beperkte vormen van meerwaarde van het YP programma.

### **Deelvraag 4: Hoe kan het YP programma geïntegreerd worden in de organisatie zodat dit meerwaarde creëert voor de YP's en de organisatie?**

Uit de literatuur komt naar voren dat het van belang is om naar de context te kijken bij het integreren van een HR praktijk. Dit betekent dat een organisatie op zoek moet gaan naar de 'best fit' en dus de HR-praktijk af moet stemmen op haar contextuele omgeving. Boselie (2010) onderscheidt vier soorten best fit die gericht zijn op de context van HR-praktijken en tevens gelden voor het ontwikkelprogramma bij Ordina. Er kan geconcludeerd worden dat binnen Ordina nauwelijks sprake is van fit tussen het YP programma en de vier gebieden die Boselie (2010) noemt. Dit is waarschijnlijk mede de oorzaak van de beperkte vormen van meerwaarde van het YP programma. De theorie wordt in dit geval bevestigd op het niet volledig kunnen creëren van meerwaarde wanneer niet naar de gehele context wordt gekeken.

### **Deelvraag 5: Wat is vanuit de stakeholders van het YP programma nodig om meerwaarde te creëren?**

In tabel 5.2 op pagina 77 staan de rollen van de stakeholders beschreven uit de theorie. Er wordt vervolgens aangegeven in hoeverre Ordina deze rollen uitvoert als het gaat over het YP programma. De huidige en gewenste rollen van de stakeholders binnen Ordina zijn terug te vinden in tabel 2.2 pagina 24. Wat opvalt aan de rol van het (hogere) management is dat er weinig actieve betrokkenheid en draagvlak is vanuit deze stakeholders bij Ordina als het gaat over het YP programma. Dit is volgens Christensen Hughes en Rog (2008) en Boselie (2010) juist van groot belang. De onderzoekers halen Morton (2004) aan die stelt dat een actieve deelname van de directie bij talentmanagement één van de drie belangrijkste interne succesfactoren is van talentmanagement. Opvallend is bijvoorbeeld dat Business Unit Managers (BUM's) de YP's soms toch naar de klant laten gaan in plaats van naar het YP programma. Het is dus niet duidelijk welke prioriteit de BUM's in zo'n geval moeten stellen. In de theorie wordt dit priority goal ambiguity genoemd, wat verwijst naar het niveau van de interpretatieve speelruimte bij het bepalen van prioriteiten tussen meerdere doelen (Richards, 1986, uit: Chun & Rainey, 2005). Dus niet alleen het hebben van een duidelijk doel is van groot belang is om meerwaarde te kunnen creëren, maar uit dit doel moet ook blijken welke prioriteiten er gesteld moeten worden. Het bepalen van deze doelen en prioriteiten is de rol van het (hogere) management.

#### **5.1.2 Aanvullingen op de theorie**

In deze sub paragraaf wordt bekeken of bestaande theorieën mogelijk aangepast of aangevuld dienen te worden op basis van deze casestudy. Dit wordt per empirische deelvraag bekeken. Tevens staan er enkele aanbevelingen tot vervolgonderzoek in deze paragraaf beschreven.

### **Deelvraag 1: Hoe worden de YP's bij Ordina ondersteund in hun ontwikkeling tijdens de eerste twee jaar en wat is de organisatievisie op ontwikkeling?**

Deze casestudy is een verdere aanvulling op de theorie als het gaat om ontwikkelprogramma's voor Young Professionals binnen detachingsorganisaties. Hier is nog relatief weinig onderzoek naar gedaan. Wat specifiek voor deze casestudy geldt en tevens voor andere detachingsorganisaties zal gelden, is de toevoeging van meerwaarde voor de klant. Thunissen et al. (2013:b, p.331) maken een onderscheid in individuele meerwaarde, meerwaarde voor de organisatie en maatschappelijke meerwaarde. Wanneer het gaat om meerwaarde van ontwikkelprogramma's in detachingsorganisaties, kan de meerwaarde voor de organisatie nog opgesplitst worden in meerwaarde voor de detachingsorganisatie en meerwaarde voor de klant.

<b>Stakeholders</b>	<b>Rollen theorie</b>	<b>Huidige rol Ordina</b>	<b>Korte toelichting</b>
<b>Hogere management</b>	- Richting bepalen	-	In de gewenste situatie moet het hogere management bij Ordina een duidelijke visie en een duidelijk doel van het YP programma bepalen.
	- Uitdragen	-	Momenteel is er weinig actieve steun, betrokkenheid en draagvlak vanuit het hogere management als het gaat over het YP programma.
	- Uitvoeren	+/-	In de gewenste situatie zal het hogere management de BUM's meer faciliteren in tijd en geld om aandacht aan de YP's en het YP programma te geven.
<b>BUM</b>	- HR praktijk uitvoeren	-	Als het gaat over het YP programma, dan is de rol van de manager onduidelijk en wordt deze HR praktijk daarom niet optimaal uitgevoerd door de manager.
	- Betrokkenheid	-	Momenteel zijn de managers weinig betrokken bij het YP programma.
	- Binden, motiveren, steunen en ontwikkeling stimuleren	+/-	Dit gaat goed als het gaat over de algehele ontwikkeling, echter als het gaat over het YP programma dan wordt hier weinig aandacht aan besteed door de manager.
	- Faciliteren	+/-	De managers zouden de verwachtingen ten aanzien van het YP programma beter kunnen managen richting de YP's.
	- Erkennen van talent	+/-	De manager selecteert de YP's. Er kan nog meer aandacht worden besteed aan het selecteren van de juiste YP's.
	- Feedback geven - Kennis en ervaring delen - Loopbaan coach	?	Deze rollen komen in dit onderzoek niet terug bij Ordina
<b>YP</b>	- Eigen rol in loopbaan en ontwikkeling	+/-	Het verschilt hoe de YP's deze rol oppakken. Vanuit de organisatievisie wordt het belangrijk gevonden dat de YP zijn of haar eigen verantwoordelijkheid neemt in zijn of haar ontwikkeling.
<b>HR/Academy</b>	- Ontwerpen en ontwikkelen	+/-	In de gewenste situatie besteedt de Academy meer aandacht aan het managen van de behoeften en het afstemmen met de lijn.
	- Uitvoeren	+/-	In de gewenste situatie wordt de communicatie verbeterd en wordt het YP programma meer ingezet als wervingsinstrument.

Tabel 5.2: Rollen stakeholders

## **Deelvraag 2: Wat is volgens de stakeholders de meerwaarde van het YP programma?**

Er zijn enkele vormen van meerwaarde van het YP programma die niet uit de theorie naar voren komen, maar wel bij Ordina zichtbaar zijn. De eerste vorm hiervan is de niet-economische meerwaarde voor de YP die gaat over het bewust stilstaan bij zijn of haar ontwikkeling. Om de reden dat er momenteel een beperkte meerwaarde is voor de YP's van Ordina, wordt deze vorm van het even bewust stilstaan bij de ontwikkeling misschien eerder als meerwaarde gezien, dan wanneer er veel meerwaarde is voor de YP's op inhoudelijk niveau. Ordina ziet het als een economische meerwaarde voor de organisatie dat het YP programma gebruikt kan worden als marketingtool richting klanten om YP's in te kunnen zetten. Dit geldt specifiek voor advies- en detachingsorganisaties als Ordina. In de literatuur is hier niet specifiek aandacht aan besteed. Verder wordt er specifiek gesproken over een kwaliteitsslag die gemaakt wordt, welke waarde toevoegt voor de organisatie. In de theorie wordt niet concreet over deze kwaliteitsslag gesproken, maar wel over bijvoorbeeld efficiënter en effectiever werken als gevolg van een ontwikkelprogramma. Deze drie vormen van meerwaarde zouden een aanvulling kunnen zijn op de bestaande theorieën over meerwaarde van ontwikkelprogramma's. Om er zeker van te zijn dat deze vormen van meerwaarde in meerdere organisaties terug te zien zijn, is het van belang om deze eerst mee te nemen in vervolgonderzoek.

Er worden verder drie vormen van niet-economische meerwaarde genoemd die niet specifiek uit de theorie naar voren komen, maar onder de niet-economische meerwaarde 'legitimiteit' zouden kunnen vallen als aanvulling op de theorie. Als eerste zou het YP programma in de gewenste situatie bij Ordina gemotiveerdere YP's opleveren. Daarnaast zal het YP programma in de gewenste situatie meer focus leggen op de intrinsieke meerwaarde dan op alleen financiële meerwaarde. Dit sluit ook aan bij de gedachte van de 'balanced approach' van Boselie (2010) en Boxall en Purcell (2011) die stellen dat organisaties, en specifiek de HR-praktijken, zich niet alleen op economische doelen moeten richten, maar tevens aandacht moeten besteden aan socio-politieke doelen. De derde vorm van niet-economische meerwaarde bij Ordina, is het leveren van een bijdrage aan de totale ontwikkeling van de YP's. Het is aan te bevelen om in vervolgonderzoek de meerwaarde van legitimiteit verder te onderzoeken en deze drie vormen van meerwaarde hierin mee te nemen.

## **Deelvraag 3: Hoe kan de ontwikkeling van YP's het beste worden gestimuleerd en gefaciliteerd volgens de YP's van Ordina?**

In dit onderzoek is in de theorie niet gezocht naar hoe de ontwikkeling van YP's het beste gestimuleerd en gefaciliteerd kan worden. De uitkomsten van de casestudy kunnen echter

wel naast reeds onderzochte studies naar de wensen ten aanzien van de ontwikkeling van YP's gelegd worden.

#### **Deelvraag 4: Hoe kan het YP programma geïntegreerd worden in de organisatie zodat dit meerwaarde creëert voor de YP's en de organisatie?**

De theorie van Boselie (2010) over de vier soorten fit is in dit onderzoek gebruikt om te kijken hoe een YP programma in de organisatie geïntegreerd kan worden zodat dit meerwaarde creëert voor YP's en de organisatie. Er zijn binnen de casestudy geen aanvullingen voor de theorie gevonden.

#### **Deelvraag 5: Wat is vanuit de stakeholders van het YP programma nodig om meerwaarde te creëren?**

Binnen Ordina worden een aantal gewenste rollen van de stakeholders genoemd door de respondenten die niet terug te zien zijn in de theorie. Het zijn vaak rollen die specifiek gericht zijn op de casus of het zijn rollen die anders geformuleerd zijn dan die uit de theorie. Voor het hogere management is dit de rol van eigenaar en het faciliteren van de BUM's. Van de BUM's wordt in de gewenste situatie verwacht dat ze de verwachtingen managen van de YP's en de klant bij het YP programma betrekken. Een gewenste rol van de YP is het geven van feedback en van HR of de Ordina Academy wordt verwacht dat ze de behoeften matchen van de lijn en de YP's en het YP programma inzetten voor de werving. Deze gewenste rollen kunnen mee worden genomen in de theorie als het gaat om ontwikkelprogramma's binnen vergelijkbare detacheerorganisaties, naarmate deze rollen verder onderzocht worden.

Uit de theorie komt ten slotte de rol van de trainers die deel uitmaken van het ontwikkelprogramma niet specifiek naar voren. Bij Ordina wordt gebruik gemaakt van interne trainers die deze tevens als stakeholders van het YP programma worden gezien. Het kan relevant zijn om de rol van de trainers mee te nemen in de theorie in een vervolgonderzoek. Verder is het interessant om te kijken naar de verschillen als het gaat om interne trainers en externe trainers en de effecten hiervan. Ten slotte is het geven van trainingen voor de interne trainers van Ordina tevens een vorm van ontwikkeling en dus een positief effect van het YP programma. Dit kan ook worden toegevoegd aan de individuele meerwaarde van het YP programma, welke zich momenteel beperkt tot alleen de meerwaarde voor de medewerker.



## 5.2 Praktische aanbevelingen

In deze deelparagraaf zullen drie praktische aanbevelingen worden gedaan en uitgewerkt worden ten behoeve van de opdrachtgever van Ordina.

### **Aanbeveling 1: Duidelijkheid over doel en rolverdeling**

Om meerwaarde te kunnen creëren met het YP programma is het van belang om allereerst een duidelijk doel te formuleren van het programma wat aansluit bij de organisatievisie. Het is hierbij belangrijk dat alle stakeholders dit doel duidelijk voor ogen hebben en dat daarbij concrete afspraken worden gemaakt. Deze afspraken gaan bijvoorbeeld over het wel of niet verplichten van het YP programma. Andere afspraken kunnen gericht zijn op de communicatie met de klant over het YP programma. Om dit te bewaken is aan te bevelen om iemand aan te wijzen die dit in de gaten houdt. Wat betreft de rollen is aan te bevelen dat de lijn zich meer op gaat stellen als eigenaar/opdrachtgever en de inhoud van het programma mee bepaald. De Academy gaat meer terug naar het faciliteren van het YP programma. Voor de trainers is het raadzaam om een trainerspool te creëren die regelmatig bij elkaar komen, de rode draad van het programma bewaken en ook de inhoud van de trainingen van elkaar weten en begrijpen en dus ook op elkaar afstemmen. Ten slotte is wellicht een rol als spokesperson weggelegd voor een van de YP's per groep. Dit betekent dat deze YP de contactpersoon is vanuit de YP's die tevens contact heeft met de organisatie van het programma.

Het is verder aan te raden om het YP programma regelmatig te evalueren. Alle stakeholders zouden bij deze evaluatie betrokken moeten zijn of in ieder geval op de hoogte moeten zijn. De lijn kan vervolgens meedenken over inhoudelijke aanpassingen indien nodig. Zoals uit de theorie naar voren komt, stellen Meyers et al. (2013, p.316) dat een uitgebreide evaluatieprocedure ingevoerd moet worden om er zeker van te zijn dat leer- en ontwikkelmogelijkheden meerwaarde creëren. Het gaat dan voornamelijk om een evaluatie van gedrag en resultaten. Om nog meer inzicht te krijgen in de black box van de meerwaarde van het YP programma, kan de organisatie tevens een tool ontwikkelen om de meerwaarde te meten. Deze meting kan met behulp van evaluaties worden uitgevoerd. Hierbij moet gekeken worden naar het kunnen en het willen van de YP's en het mogen vanuit de organisatie (AMO). Deze drie AMO-variabelen moeten op elkaar aansluiten. Er kan ook op een harder vlak gemeten worden door bijvoorbeeld te kijken naar de tariefstijging van een YP en de mate van inzetbaarheid. Ten slotte kunnen klantenevaluaties gebruikt worden om te kijken of de YP zich ontwikkeld. Er kan dan echter niet gezegd worden dat alle groei van de YP komt door het YP programma, omdat er tevens wordt geleerd op het werk en door eventuele andere trainingen of cursussen die buiten het programma vallen. Uit de

meting en evaluaties moet voort komen in hoeverre het doel van het YP programma bereikt wordt.

### **Aanbeveling 2: Integreren met behulp van vier soorten fit**

De tweede aanbeveling richt zich op het integreren van het YP programma met behulp van de vier soorten fit. Het is voor Ordina van belang om het YP programma beter af te stemmen op deze vier onderdelen. Per onderdeel worden hieronder aanbevelingen gedaan.

1. Strategische/verticale fit: Zoals tevens is gezegd bij de conclusie op deelvraag vier, is de visie van Ordina op ontwikkeling te weinig terug te zien in de praktijk en ligt de focus binnen de organisatie vaak eerst op financiële doelen. Ordina zal dus vanuit de organisatievisie en strategie een doel voor het YP programma moeten formuleren die gericht is op de intrinsieke meerwaarde die gefocust is op de lange termijn. Dit sluit aan bij de gedachte van de 'balanced approach' van Boselie (2010) en Boxall en Purcell (2011) die stellen dat organisaties, en specifiek de HR-praktijken, zich niet alleen op economische doelen moeten richten, maar tevens aandacht moeten besteden aan socio-politieke doelen. Dit kan Ordina onder andere doen door de BUM's en medewerkers hier meer op te sturen. De BUM's moeten hierin van bovenaf gesteund worden in tijd en in geld.
2. Interne/horizontale fit: Om meer fit te krijgen tussen het YP programma en de andere HR-praktijken, is het voor Ordina van belang om de HR-praktijken aan elkaar te verbinden. Een voorbeeld hiervan is om het YP programma mee te nemen in de HR-cyclus. De manager kan doelen opstellen samen met de YP die gerealiseerd kunnen worden in het YP programma en daarnaast kan de mate van groei in het YP programma tevens mee kunnen wegen in de mate van beloning voor de YP.
3. Fit met de organisatie: De fit met de organisatie zou tevens beter kunnen door bijvoorbeeld een gestructureerd terugkoppelmoment in te bouwen met de manager, trainer en YP na de terugkomdagen. Een van de respondenten stelt voor om een Elektronisch YP systeem te ontwikkelen waarin feedback van de trainers op een YP ook gelezen kan worden door de manager en de YP. Daarnaast is het tevens van belang om de positieve uitkomsten van het YP programma zowel intern als extern te communiceren. Extern kan dit bijdragen aan een nog betere werving en selectie en het inzetten van YP's bij de klant.
4. Fit met de institutionele omgeving: Om de een fit met de institutionele omgeving te krijgen, is van belang om te onderzoeken wat de klant wil ten aanzien van de YP's. Dit kan vervolgens geïntegreerd worden in het YP programma. Zo draagt het YP programma tevens bij aan het makkelijker inzetten van YP's bij de klant, omdat dit beter

aansluit bij de wensen van de klant. Dit geldt tevens voor de wensen van potentiële YP's die zich aan het oriënteren zijn op de arbeidsmarkt. Het is van belang om te onderzoeken wat de wensen zijn van schoolverlaters en hierop aan te sluiten. Er kan ook gedacht worden aan een hele andere opzet van het YP programma. Een voorbeeld hiervan is dat ieder jaar een grote groep YP's wordt aangenomen waarbij vooraf nog niet wordt bepaald onder welke Business Unit ze gaan vallen, maar alleen een onderscheid wordt gemaakt in meer de Testing/technische kant en meer de consulting kant. Vanuit recruitment wordt namelijk gesteld dat de YP's liever pas later specialiseren. De YP's worden dus breder opgeleid en zijn breder inzetbaar. Vanuit het programma kan dan gekeken worden waar de YP het beste past en kan zich vervolgens meer specialiseren.

Naast de fit op de vier gebieden is het tevens van belang om in te spelen op de wensen van de YP's. Ordina kan dit doen door meer keuzemogelijkheden in het YP programma te bouwen. Daarnaast kunnen de YP's betrokken worden bij de evaluatie van het programma en indien mogelijk bij de invulling van het programma.

### **Aanbeveling 3: Nadenken over maatschappelijke meerwaarde**

Uit de casestudy komt nauwelijks een vorm van meerwaarde op maatschappelijk niveau van het YP programma naar voren. De theorie stelt echter dat het wel mogelijk is om meerwaarde te creëren op maatschappelijk niveau. In deze casestudy is ook weinig aandacht besteed aan de maatschappelijke meerwaarde. Dit komt omdat de respondenten weinig met de maatschappelijke meerwaarde bezig zijn als het gaat over het YP programma. Ordina zou meer kunnen kijken naar wat het YP programma oplevert op maatschappelijk niveau en dit vervolgens uit kunnen dragen naar buiten. Voor vervolgonderzoek is het interessant om de maatschappelijke meerwaarde meer mee te nemen en in organisaties te onderzoeken die hier al meer mee bezig zijn.

## **5.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek**

Deze deelparagraaf staat in het teken van mogelijke verbeteringen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Er zijn echter al een aantal inhoudelijke aanbevelingen gedaan in de vorige twee paragrafen tot vervolgonderzoek. In deze paragraaf worden de volgende onderdelen besproken: de onderzoekspopulatie, gelijktijdige verbeterbijeenkomsten, onderzoekstriangulatie, het geheugen van de YP's en ten slotte de generaliseerbaarheid.

### **Onderzoekspopulatie**

Wat betreft de onderzoekspopulatie zijn de interviews verdeeld over vijf verschillende onderzoeksobjecten. Hierdoor is een goed beeld ontstaan van de verschillende

perspectieven van de onderzoeksobjecten. Per onderzoeksobject is echter maar een beperkt aantal respondenten gesproken. Voor vervolgonderzoek wordt aanbevolen om het aantal interviews per onderzoeksobject te vergroten om de representativiteit van de resultaten voor de complete populatie te bevorderen. Vanuit de interviews is ook de meerwaarde voor de klant of opdrachtgever besproken. Tijdens dit onderzoek zijn echter geen opdrachtgevers geïnterviewd. Dit kan voor vervolgonderzoek interessant zijn om aan het onderzoek toe te voegen.

### **Gelijktijdige verbeterbijeenkomsten**

Daarnaast is Ordina tijdens het verloop van deze casestudy tevens aan de slag gegaan met het organiseren van verbeterbijeenkomsten met een aantal stakeholders om het YP programma te evalueren en te kijken naar verbetermogelijkheden. Een aantal respondenten van dit onderzoek was tevens betrokken bij deze sessies en zijn hier mogelijk door beïnvloed. Het kan zijn dat hun mening tijdens deze bijeenkomsten is gevormd, wat wellicht tot andere antwoorden had geleid dan wanneer ze niet bij deze verbeterbijeenkomsten aanwezig waren geweest. Tevens is een van de hogere managers pas geïnterviewd, nadat HR een gesprek met deze manager voerde over het huidige YP programma en de toekomst hiervan. Deze manager kan tevens beïnvloed zijn door het gesprek met HR. Tijdens het interview is wel gevraagd of de mening van de respondent is veranderd door het voorgaande gesprek met HR. Volgens de respondent was dit echter niet geval.

### **Onderzoekstriangulatie**

Zoals tevens is beschreven in de onderzoeksmethoden (paragraaf 3.6.1), heeft de onderzoeker het onderzoek zelfstandig uitgevoerd. Dit betekent dat de onderzoeker de interviews en het coderen en analyseren alleen heeft gedaan. Hierdoor is geen sprake van onderzoekstriangulatie waardoor de interbeoordelaarbetrouwbaarheid beperkt is. Er is wel twee keer tijdens het proces feedback gegeven in de vorm van een co referaat waarbij een groep andere onderzoekers het onderzoek kritisch beoordelen. Om de betrouwbaarheid te vergroten wordt aanbevolen om in vervolgonderzoek een extra onderzoeker erbij te betrekken.

### **Geheugen YP's**

Een aantal respondenten gaven verder aan dat ze niet alles meer uit het YP programma konden herinneren. Het was voor de meeste YP's een half jaar geleden dat ze de laatste terugkomdagen hadden gehad en het programma was dus voor de meeste YP's al anderhalf jaar geleden begonnen. Het kan zijn dat de YP's daardoor niet goed weten wat ze nu precies geleerd hebben. YP's denken misschien dat ze er weinig van geleerd hebben, maar

misschien hebben ze wel meer geleerd dan ze dachten. De ontwikkeling in soft skills van de YP's wordt binnen Ordina alleen niet gemeten. Daarnaast is er de wisselwerking met 'learning on the job'. Het is ook lastig te achterhalen waar je wat hebt geleerd. In de praktijk lopen alle leervormen door elkaar heen. Het is voor vervolgonderzoek aan te raden om een meetinstrument te ontwikkelen die de ontwikkeling van de YP's in het YP programma kan meten. Hierbij moet wel geaccepteerd worden dat niet alles 100% te meten is.

### Generaliseerbaarheid

Ten slotte zoals tevens is beschreven in de onderzoeksmethoden, is deze casestudy niet generaliseerbaar naar de populatie buiten Ordina, omdat er maar één organisatie onderzocht is. Om dit onderzoek wel generaliseerbaar te maken naar de populatie buiten Ordina, zal vervolgonderzoek plaats moeten vinden in vergelijkbare organisaties met vergelijkbare YP programma's.

### 5.4 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in hoe organisaties, specifiek de organisatie Ordina, meerwaarde kunnen creëren met behulp van een Young Professional (YP) ontwikkelprogramma. Om dit te onderzoeken is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *Hoe kan een YP ontwikkelprogramma meerwaarde creëren voor organisaties en haar Young Professionals?*

Om met een YP ontwikkelprogramma meerwaarde te kunnen creëren voor de organisatie en haar YP's worden er een aantal voorwaarden uit de theorie genoemd. Op basis van de theorie is onder andere de verwachting geschept dat het van belang is om naar de context van de organisatie te kijken en een best fit te creëren. Er kan de conclusie worden getrokken dat Ordina beperkt naar de context heeft gekeken als het gaat om het YP programma. Er is namelijk weinig afstemming tussen het YP programma en de vier soorten best fit van Boselie (2010). Daarnaast is het hebben van een duidelijk doel een belangrijke voorwaarde om meerwaarde te kunnen creëren (Chun & Rainey, 2005). Dit doel was bij het YP programma van Ordina tevens onduidelijk. Om een ontwikkelprogramma te laten werken, is het verder van belang dat er naar de abilities, motivations en opportunities worden gekeken (Boxall en Purcell, 2011). Dit zal namelijk volgens de onderzoekers leiden tot verandering in het gedrag van de medewerkers wat weer bij zal dragen aan de organisatieprestaties. Daarnaast werd verwacht dat een duidelijke rolverdeling een voorwaarde is om meerwaarde te creëren in een ontwikkelprogramma. Deze rollen tussen de stakeholders van het YP programma waren binnen Ordina niet helder verdeeld.

Dat het YP programma binnen Ordina niet aan alle voorwaarden uit de theorie voldoet, is dan ook terug te zien in de beperkte meerwaarde van het YP programma. Concluderend kan gezegd worden dat zonder deze voorwaarden uit de theorie kan er ook meerwaarde gecreëerd worden, maar door wel aan de voorwaarden te voldoen wordt de toegevoegde waarde groter voor zowel de organisatie als haar medewerkers.

Wat betekenen deze bevindingen nu voor de praktijk, theorie en maatschappij? Allereerst zijn de bevindingen relevant voor Ordina. De organisatie heeft niet alleen inzicht gekregen in de huidige meerwaarde, maar ook in hoe ze concreet meer toegevoegde waarde kunnen creëren in het YP programma. Naast Ordina, zijn er tevens andere vergelijkbare organisaties die de voorwaarden uit de theorie kunnen gebruiken om een eigen ontwikkelprogramma beter te integreren.

Daarnaast zijn de bevindingen van deze casestudy niet generaliseerbaar naar de populatie buiten Ordina, maar ze zijn wel waardevol als bevestiging op bestaande theorieën. Tevens kunnen de bestaande theorieën op een aantal gebieden aangevuld worden. Dit geldt vooral voor de aanvullingen die specifiek gelden voor een ICT detachingsorganisatie.

Ten slotte zijn de onderzoeksresultaten relevant voor de maatschappij, omdat het op een juiste manier integreren van een ontwikkelprogramma voordelen oplevert voor zowel de medewerkers, organisatie als maatschappij. De maatschappelijke meerwaarde uit zich in een verbeterde economische situatie en (inter)nationale concurrentiepositie van een sector, een regio of een land. Tevens draagt het bij aan een maatschappelijke verantwoordelijkheid zoals de bijdrage aan sociale/morele ontwikkeling van de samenleving (Thunissen et al., 2013:b, p.331)

## Literatuurlijst

Beierendonk, van, L. (2010). *Dieptezicht in competentie management: Integratie van een modernistische en postmodernistische visie* (Proefschrift). Geraadpleegd via:

<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=127968>

Bergenhengouwen, G.J. & Mooijman, E.A.M (2010). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen/Houten: Noordhof Uitgevers

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A balanced Approach*.

Berkshire: McGraw-Hill Education.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire:

Palgrave Macmillan

Buttiens, D. & Hondeghem, A. (2012). *Unravelling the concept of talent management:*

*Approaches, goals and processes of Talent Management in the Flemish Government.*

Paper for the NIG Annual Work Conference 2012

Christensen Hughes, J. & Rog, E. (2008). Talentmanagement, a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations.

*International journal of contemporary hospitality management*. 20. (7). 743-757.

Chun, Y.H. & Rainey, H.G. (2005). goal ambiguity and organizational performance in U.S.

Federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 15.529-557

Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research

agenda. *Human Resource Management Review*. 19. 304–313.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and a research agenda.

*Human Resource Management Review*. 23. 272–285.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & Gonzalez-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of

'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*. 23. 290–300.

Galperin, B.L. & Lituchy, T.R. (2013). Human Resource Development in service firms across

cultures. *Human Resource Development Review*. 1–33.

Hart, 't H., Boeije, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.

Iles, P., Preece, D. & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*. 13 (2). 125–145.

Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16. 139–154.

Meyers, M.C., Van Woerkom, M. & Dries, N. (2013). Talent, innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*. 23. 305–321.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*, Oxford: Oxford University Press.

Riccucci, N.M. (2008). The logic of inquiry in the field of public administration. In Yang, K. & Miller, G.J. (Eds.), *Handbook of research methods in public administration*. (pp. 3-12) Taylor & Francis Group: Boca Raton

Stahl, G.K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P.M. (2012). Six Principles of Effective Global talent management. *Sloan Management Review*. 53 (2). 25-42.

Tansky, J.W. & Cohen, D.J. (2001). The relationship between organizational support, employee development and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*. 12. (3).

Thunissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013:a.). A review of talent management: 'infancy or adolescence?' *The International Journal of Human Resource Management*. 24. (9). 1744–1761.

Thunissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013:b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*. (23). 326–336.

Yin, R. K. (2009). *Case Study research: design and methods*. California: SAGE publications Inc.



## Bijlage 1: Kritische reflectie rol onderzoeker

In deze bijlage wordt een kritische reflectie gegeven op de rol van de onderzoeker. In paragraaf 3.6.1 zijn kort een aantal gegevens genoemd die invloed gehad kunnen hebben op de onderzoeker in dit onderzoek. Hierbij gaat het om de opleiding en de leeftijd van de onderzoeker. Hieronder wordt het onderzoeksproces beschreven.

Binnen Ordina lag de vraag bij de Academy om het huidige Young Professional (YP) programma te verbeteren. In overleg met de Academy is gekeken naar welke vraag interessant zou zijn om verder te komen met het YP programma. Naast deze praktische doelstelling, was het tevens van belang dat het onderzoek een bijdrage zou kunnen leveren aan de theorie en de maatschappij. In het begin was het voor de onderzoeker lastig om de vraag zo formuleren dat deze niet alleen praktische meerwaarde zou hebben. Dit komt mede door de praktische vraag en benadering vanuit Ordina en wellicht door de HBO achtergrond van de onderzoeker. De onderzoeksvraag van dit onderzoek heeft zich echter na overleg met de Ordina Academy en de begeleider vanuit de Universiteit gefocust op de meerwaarde van ontwikkelprogramma's. Door te focussen op hoe meerwaarde gecreëerd kan worden als het gaat om ontwikkelprogramma's, is dit zowel relevant voor Ordina als voor de theorie en maatschappij.

Om meer over het onderwerp te weten te komen, is de onderzoeker als eerste allerlei theorieën gaan lezen over ontwikkelprogramma's, Human Resource Development en talentmanagement. Deze theorieën zijn vervolgens uiteengezet in een theoretisch kader. Met behulp van deze theorieën heeft de onderzoeker topics gemaakt ter voorbereiding van de kwalitatieve interviews. Er zijn vervolgens zeventien interviews afgenomen met verschillende onderzoeksobjecten. De interviews hebben allemaal bij Ordina plaatsgevonden. Daarnaast was de onderzoeker iedere woensdag bij de organisatie op de Ordina Academy aanwezig, mede om vragen te stellen en om aan gegevens te komen van respondenten. De interviews zijn vervolgens uitgewerkt en op basis van de getranscribeerde interviews zijn de empirische resultaten beschreven in het resultatenhoofdstuk. De onderzoeker heeft hierbij veel gebruik gemaakt van citaten om zoveel mogelijk de beleving van de respondenten over te laten brengen aan de lezer.

Naast dit onderzoek naar de meerwaarde van ontwikkelprogramma's binnen Ordina, gebeurde er veel omtrent het YP. Er zijn een aantal verbeterbijeenkomsten georganiseerd die gericht waren op het anders inrichten van het huidige YP programma. Er is tevens een iemand verantwoordelijk gesteld voor het veranderen van het YP programma. De

onderzoeker is hier nauw bij betrokken geweest. Dit heeft er wel voor gezorgd dat de onderzoeker hierdoor mogelijk beïnvloed is. De organisatie kwam steeds al een stap verder, terwijl het onderzoek nog gefocust was op het oude YP programma. De onderzoeker heeft geprobeerd om de focus op het oude programma te houden, maar ideeën over het nieuwe programma kwamen soms ook naar voren tijdens de interviews. Dit onderzoek zal echter nog steeds waardevol zijn voor de organisatie, omdat de koppeling met de theorie wordt gelegd en het een onderbouwing is van waarom er iets aan het oude YP programma moest gebeuren. Het ontwikkelen van een YP programma is volgens de onderzoeker een langdurig proces wat steeds geëvalueerd moet worden en vervolgens weer verbeterd kan worden. De theoretische concepten en de aanbevelingen uit dit onderzoek kunnen Ordina hierbij helpen om het programma iedere keer weer te kunnen verbeteren.

Ten slotte zijn er in het laatste gedeelte van dit onderzoek conclusies geformuleerd en is het onderzoek bediscussieerd. Het is hierin mogelijk dat de ene onderzoeker de resultaten anders interpreteert dan de andere onderzoeker. Om de interpretaties zoveel mogelijk te beperken, is gepoogd duidelijk te beschrijven op welke feiten bepaalde conclusies geformuleerd worden.

## Bijlage 2: Topiclijsten

### Topiclijst YP's

#### Intro

- Gesprek opnemen
- Voorstellen (beide kanten, functie, afdeling, lengte dienstverband etc., wanneer YP programma gevolgd? Bij alle bijeenkomsten aanwezig geweest?)
- Doel onderzoek, hoe kan een ontwikkelprogramma meerwaarde creëren voor zowel de medewerkers (YP's) en de organisatie?
- Doel gesprek, hoe kijk jij er als YP tegenaan
- Duur gesprek, max een uur
- Anoniem

#### Topics

##### **Ervaring huidige programma**

- Schets huidig situatie YP programma (Plus en minpunten, wel cijfer zou je het geven? Welk cijfer zou het moeten zijn? Hoe?)
- Wat is het doel en wie heeft dit opgesteld?
- Waar zou het doel aan bij moeten dragen?
- Waar draagt het doel aan bij / wordt het doel bereikt?
- Hoe ervaar/ beleef je het programma?
- In hoeverre heeft het YP programma jouw keuze beïnvloed om wel of niet bij Ordina in dienst te komen?

##### **Meerwaarde**

- Welke factoren creëren meerwaarde en voor wie? Noem de belangrijkste succesfactoren die volgens jou cruciaal zijn om dit programma succesvol te laten zijn.
- Wat voor toegevoegde waarde heeft het programma voor jou (individuele meerwaarde)? Onderscheid economische en niet-economische meerwaarde
- Sluit het aan bij wat je kunt? Wat je wilt? Je drijfveren, waarden? Mogen, in hoeverre mag je je ontwikkelen hoe je dat zou willen? Kansen (abilities, motivations, opportunities)
- Verschil in behoefte tussen YP's?
- Wat levert het op voor de organisatie? (Meerwaarde voor de organisatie, economisch/ niet economisch)

- Zijn er nog andere vormen van meerwaarde te noemen als het gaat over ontwikkeling en ontwikkelprogramma's?

### **Stakeholders**

- Wie zijn de stakeholders?
- Rol directie (Betrokkenheid, dragen zij het belang uit?)
- Rol manager (binden, motiveren, stimuleren, faciliteren, kennis en ervaring delen, steunen) Hoe is de rol van de manager nu en hoe zou die moeten zijn?
- Rol HR/ Ordina Academy, sluit het programma aan bij andere HR praktijken?
- Rol trainers
- Eigen rol in eigen ontwikkeling
- Wat zou er gebeuren als het programma stopt? Welk onderdeel mag niet stoppen?
- Waar zou je dan behoeften aan hebben?

### *Afsluiting*

- Zijn er nog dingen waar we het nog niet over gehad hebben die wel interessant kunnen zijn voor dit onderzoek?
- Bedanken
- Contact opnemen voor eventuele verdere vragen?
- Uitgetypte interview mailen?

## Topiclijst voor hogere management, Business Unit managers, HR/Academy en trainers

### *Intro*

- Gesprek opnemen
- Voorstellen (beide kanten, functie, afdeling, lengte dienstverband etc.)
- Doel onderzoek
- Doel gesprek
- Duur gesprek
- Anoniem

### *Topics*

#### **Huidige programma/ doelstellingen**

- Schets huidig situatie YP programma (Plus en minpunten, cijfer)
- Vanuit wie is de vraag gekomen van zo'n YP programma?
- Mate van betrokkenheid, wat weet je van het programma?
- Doelstellingen YP programma, waar zou dit aan moeten bijdragen?
- Verschillen tussen intended, actual en perceived doelen?

#### **Vier soorten fit**

- Strategische/verticale fit (fit met organisatiestrategie, afstemming tussen de algemene bedrijfsstrategie en de HR Strategie)
- Interne/horizontale fit (fit tussen HR praktijken, beoordeling, HPM, beloning)
- Fit met de organisatie (fit tussen enerzijds HR strategie, HR beleid en praktijken en anderzijds andere organisatiesystemen, zoals productiesystemen, communicatiesystemen, informatiesystemen)
- Fit HR strategie en institutionele omgeving (vraag in de markt, wat willen klanten)

#### **Meerwaarde YP programma**

- Wordt er gekeken naar abilities, motivations en opportunities? Uitgedaagd?
- Wie heeft het meeste belang bij YP programma?
- Inzicht in wat het oplevert?
- Wat voor toegevoegde waarde heeft het? Voor wie?
- Wat is de toegevoegde waarde voor Ordina en YP's?
- Waar blijkt dat uit?

- Welke factoren creëren meerwaarde en voor wie? Noem de belangrijkste succesfactoren die volgens jou cruciaal zijn om dit programma succesvol te laten zijn.
- (Niet) economische meerwaarde YP's
- (Niet) economische meerwaarde organisatie
- Zijn er nog andere vormen van meerwaarde te noemen als het gaat over ontwikkeling en ontwikkelprogramma? (Niet) economische meerwaarde maatschappij

### **Stakeholders**

- Rol van HR
- Rol van YP
- Rol van directie (dragen zij het belang uit?)
- Rol van trainers
- Eigen rol, mate van betrokkenheid als manager bij programma

### *Afsluiting*

- Zijn er nog dingen waar we het nog niet over gehad hebben die wel interessant kunnen zijn voor dit onderzoek?
- Bedanken
- Contact opnemen voor eventuele verdere vragen?
- Uitgetypte interview mailen?

# De publieke dimensie van Ordina

---



Naam: Sabine Borghouts

Studentnummer: 4160207

Master: Strategisch Human Resource Management

Docent: Prof. dr. P.L.M. Leisink

Scriptieorganisatie: Ordina

Datum: 10 maart 2014

## Inleiding

Dit paper is onderdeel van het afstudeertraject van de master Strategisch Human Resource Management (SHRM). Het doel van dit paper is om de publieke dimensie van de casestudy Ordina te beschrijven. Met de publieke dimensie wordt de bijdrage aan de maatschappij door organisaties bedoeld (Boxall & Purcell, 2011). Organisaties worden namelijk niet alleen beïnvloed door de maatschappij, maar kunnen de maatschappij ook zelf beïnvloeden. Het is voor organisaties van belang om bewust te zijn van haar maatschappelijke invloed.

In dit paper zal allereerst verder worden beschreven wat er onder 'publieke dimensie' wordt verstaan. Vervolgens zal de publieke dimensie van Ordina worden beschreven. Daarna wordt er gekeken naar in hoeverre sociale legitimiteit een rol speelt in het HR beleid van Ordina en in mijn onderzoek. Ten slotte zal een conclusie en oordeel worden gegeven over de publieke dimensie van Ordina en in relatie tot de onderzoeksvraag.

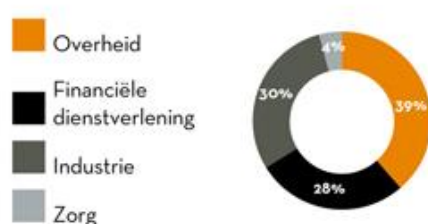
## Wat betekent de term 'publiek' en wat is de publieke dimensie van Ordina?

Bij het horen van de term 'publiek' wordt al snel gedacht aan publieke organisaties en het verschil tussen een publieke en private organisatie. Rainey (2003) en Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen echter dat dit onderscheid tussen publieke en private organisaties niet zo groot is als vaak wordt gedacht. Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen beweert Rainey (2003). Toch stelt de onderzoeker dat er een aantal formele kenmerken zijn die het onderscheid tussen publieke en private organisaties weer kunnen geven. Deze kenmerken zijn eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap. Ordina is in dit opzicht een private organisatie. Het is een naamloze vennootschap die in handen is van aandeelhouders en niet van de overheid. Wat de bron van inkomsten betreft, wordt Ordina gefinancierd door haar klanten. De organisatie heeft zowel klanten uit de financiële sector en op organisaties binnen de industriemarkt, maar zij verleent ook diensten aan de overheid en de zorgsector. Zoals in figuur 1 te zien is, heeft Ordina in 2013 de meeste omzet behaald uit inkomsten van de overheid. Ordina wordt dus voor een deel indirect gefinancierd uit belastinggeld, maar dat maakt Ordina nog geen publieke organisatie. Ten slotte ligt de zeggenschap binnen Ordina bij de Raad van Bestuur samen met de aandeelhouders.

---

### Omzetverdeling naar markten 2013

---



*Figuur 1: Omzetverdeling naar markten Ordina 2013 (uit: Ordina jaarverslag 2013)*



Noordegraaf en Teeuw (2003) beweren dat het waardevoller is om naar de identiteit van een organisatie te kijken en stellen dat het onderscheid tussen publieke en private identiteit bepaald kan worden aan de hand van vier dimensies: doelgerichtheid, tijd, oorzakelijkheid en orde. Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen dat wat de eerste twee dimensies betreft een publieke identiteit zich richt op het realiseren van een hoger doel (doelgerichtheid) met een oriëntatie gericht op de lange termijn (tijd). Organisaties hebben een private identiteit volgens de auteurs wanneer zij gericht is op operationele doelstellingen en gericht is op de korte termijn.

In het jaarplan van Ordina 2013 zijn de volgende doelstellingen voor de middellange termijn opgesteld:

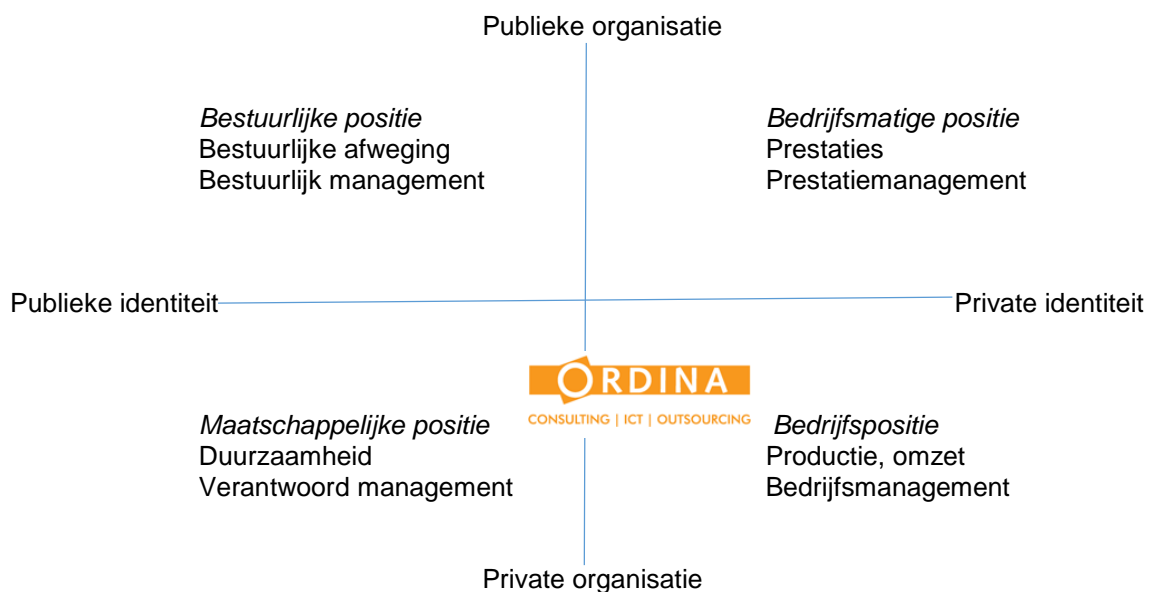
- Klanttevredenheid verhogen naar een Ordina Promotor Score (OPS) van minimaal 70
- Het rendement verbeteren met een recurring EBITDA-marge van 10%
- Groei realiseren
- Tot de top ICT-werkgevers behoren, wat blijkt uit een medewerkerbetrokkenheidsscore van boven de 7
- Een innovatief en duurzaam profiel in de markt realiseren.

Deze doelstellingen van Ordina passen bij een private identiteit. Al deze doelstellingen zijn er uiteindelijk op gericht om de organisatie te verbeteren en het maken van winst. Ordina heeft naast middellange termijn doelstellingen ook een strategie voor op de lange termijn: *“Samen duurzaam innoveren”*. De organisatie zegt hier het volgende over in haar jaarverslag onder het kopje ‘strategie’: *“Wij willen duurzame oplossingen bieden, die mensen echt verder helpen. Oplossingen die tot stand zijn gekomen zonder verspilling van de inzet van mensen en middelen en die goed te beheren zijn”*. Deze strategie past meer in een publieke identiteit, omdat de organisatie op lange termijn een hoger doel wilt realiseren, namelijk het bieden van duurzame oplossingen voor mensen en organisaties. Ordina zegt tevens zich bewust te zijn van haar maatschappelijke rol. De organisatie heeft in 2013 drie thema's vastgesteld in het kader van het duurzaamheidsbeleid: maatschappelijke projecten, bedrijfsvoering en dienstverlening. Binnen ieder thema komt de missie van Ordina terug.

Naast de dimensie van ‘doelgerichtheid’ en ‘tijd’ is er de dimensie ‘oorzakelijkheid’. De private opvatting van oorzakelijkheid stelt dat de relatie tussen oorzaak en gevolg, doelen en middelen, eenduidig is (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p.6). In de publieke opvatting wordt de werkelijkheid als een complex systeem gezien. Ordina is hier lastig in te delen, maar omdat zij verschillende soorten klanten heeft met allerlei complexe opdrachten, kan Ordina hier in de publieke opvatting worden geplaatst. Ten slotte in de dimensie ‘orde’ worden relaties in

de private opvatting aangeduid in termen van superieur-ondergeschikt en dan wordt er over verticale orde gesproken. Ordina valt echter meer onder de publieke opvatting die stelt dat relaties worden aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheden en dat gezag wordt bepaald door een voorsprong van informatie.

Noordegraaf en Teeuw (2003) onderscheiden vier organisatorische posities die in figuur 2 te zien zijn. Met behulp van de vier dimensies van publieke identiteit kan Ordina in figuur 2 worden geplaatst. Ordina bevindt zich vooral rechts onder in het vak 'bedrijfspositie', maar ook voor een klein deel in het vak 'maatschappelijke positie' (zie figuur 2). Formeel gezien wordt de organisatie als een private organisatie gezien. De organisatie focust zich vooral op financiële doelen die beschreven staan onder het 'bedrijfspositie' in figuur 2. Aan de andere kant laat Ordina ook zien dat het belangrijk gevonden wordt om duurzaam te ondernemen. Dit komt terug in de visie van de organisatie. Hieruit komt deels een publieke identiteit naar voren. Aangezien de organisatie de financiële doelen wel voorop stelt aan de maatschappelijke doelen, wordt Ordina in figuur 2 meer gepositioneerd in de bedrijfspositie dan in de maatschappelijke positie.



Figuur 2: Organisatorische positie Ordina (Model: Noordegraaf & Teeuw, 2003, p7)

### Sociale legitimiteit als doelstelling van het HR-beleid van Ordina

Paauwe (2004, p.70) haalt Boxall en Purcell (2003) aan die stellen dat arbeidsproductiviteit, organisatie flexibiliteit en sociale legitimiteit de drie belangrijkste HR-doelen zijn. Paauwe (2004, p.70) stelt tevens dat legitimiteit belangrijk is voor HR, samen met eerlijkheid. Met eerlijkheid wordt gelijkheid tussen de werknemer en de organisatie in de ruilverhouding

bedoeld. Legitimiteit heeft betrekking op de relatie tussen de organisatie en de gehele maatschappij (Paauwe, 2004, p.70).

Uit het jaarverslag 2013 van Ordina komt naar voren dat het HR-beleid uit drie onderdelen bestaat: aantrekkelijk werkgeverschap, een renderende en vitale workforce en betrokken medewerkers en managers. De organisatie geeft hier invulling aan door aandacht te besteden aan onder andere meer opleiding, kennisdeling, vitaliteit en een goed beloningsbeleid. Met behulp van een medewerkersbetrokkenheid onderzoek wordt de mate van betrokkenheid binnen de organisatie gemeten. Uit deze HR-doelen blijkt dat Ordina wel degelijk sociale legitimiteit in haar HR-beleid toepast. De organisatie is gericht op het ontwikkelen en vitaal en tevreden houden van haar medewerkers en dus zorgt de organisatie goed voor haar werknemers.

### **Publieke dimensie van het onderzoek**

Het onderzoek binnen Ordina focust zich op de volgende vraag:

*Hoe kan een YP ontwikkelprogramma meerwaarde creëren voor organisaties en haar Young Professionals?*

De publieke dimensie van dit onderzoek is gericht op een aantal aspecten die hieronder worden beschreven. Allereerst wordt er door organisaties veel tijd en geld gestopt in ontwikkelprogramma's terwijl de ontwikkelprogramma's niet altijd de gewenste uitkomsten bieden. Door deze vraag te onderzoeken, kunnen organisaties gerichter ontwikkelprogramma's aanbieden.

Daarnaast is het waarschijnlijk dat het op een juiste manier ontwikkelen van YP's bij kan dragen aan betere prestaties en (duurzame) inzetbaarheid wat voor zowel de medewerker als de organisatie voordelen oplevert. Het YP programma focust zich op de ontwikkeling van de Young Professionals van Ordina. De ontwikkeling van deze groep jonge professionals is een vorm van sociale legitimiteit. Het idee van het ontwikkelen van medewerkers en dus ook van Young Professionals draagt bij aan meerdere belangen van de omgeving. Allereerst draagt ontwikkeling bij aan het belang van de Young Professional zelf, omdat hij of zij het beste uit zichzelf kan halen en breder inzetbaar wordt. Vanuit het belang van de organisatie bekeken, is het voor Ordina voordelig wanneer de inzetbaarheid van de Young Professional wordt vergroot. Daarnaast zal mogelijk de kwaliteit van arbeid verhoogd worden wat positief bij kan dragen aan de financiële prestaties van de organisatie. Tevreden en betrokken werknemers kunnen tevens een gevolg zijn van het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden vanuit de organisatie.

Het ontwikkelen van Young Professionals kan tevens de concurrentiepositie versterken op twee manieren. Allereerst klinkt het vanuit het oogpunt van de klant aantrekkelijk dat Ordina aandacht besteedt aan de ontwikkeling van Young Professionals. Ordina straalt er vertrouwen mee uit en de klant zal eerder voor Ordina kiezen. Daarnaast kan het een middel zijn om goede Young Professionals aan te trekken, wat de concurrentiepositie ook kan versterken. Het binnenhalen van deze jonge talenten zal nog belangrijker worden voor organisaties nu Nederland langzaam vergrijsd.

Ten slotte draagt het ontwikkelen van Young Professionals uiteindelijk bij aan het onderhouden en versterken van de Nederlandse kenniseconomie, wat een bijdrage levert aan de maatschappij.

### **Conclusie en oordeel**

Er kan geconcludeerd worden dat het onderzoek naar de meerwaarde van ontwikkelprogramma's een publieke dimensie heeft en wordt uitgevoerd binnen een formeel private organisatie, met deels een publieke identiteit. Het onderzoek focust zich naast de meerwaarde voor organisaties en medewerkers en heeft ook gekeken naar de meerwaarde voor de maatschappij. Ordina heeft als organisatie tevens een publieke dimensie, wat zich uit in haar strategie om duurzaam te innoveren en haar maatschappelijke rol te pakken. Het is echter de vraag welk belang Ordina hiermee wil behartigen, het maatschappelijke belang of het organisatiebelang. Het is goed dat de organisatie haar maatschappelijke rol pakt, omdat Ordina wel degelijk invloed kan uitoefenen op de maatschappij, maar het is waarschijnlijk dat dit gedaan wordt om er als organisatie financieel voordeel uit te halen. De belangen van Ordina en de belangen van de maatschappij lopen hier parallel. Ten slotte zullen de verwachtingen vanuit de maatschappij hier tevens een rol in spelen. Vanuit de maatschappij zijn er allerlei verwachtingen richting organisaties op het gebied van legitimiteit. Een verwachting kan bijvoorbeeld zijn dat een organisatie goed voor haar medewerkers moet zijn en duurzaam moet werken. Het is voor organisaties en dus ook voor Ordina het beste om hierin mee te gaan en te proberen om zoveel mogelijk aan deze verwachtingen te voldoen.

## Literatuur

Boselie, P. (2007). 'HR professional als business partner?', *Tijdschrift voor HRM*, 10(3), p. 34-51.

Boxall, P., Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Leisink, P., Knies, E. & Lange, W. de (2010). 'Levensfasebewust diversiteitsbeleid: De vernieuwing van HR-beleid bij verzekeraar Achmea'. *Tijdschrift voor HRM*, 4, p. 53-85.

Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). 'Publieke identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.

Ordina website. *Over Ordina*. Geraadpleegd via <https://www.ordina.com/nl-nl/over-ordina/profiel/> (28 maart 2013)

Ordina Jaarverslag (2013). *Ordina Jaarverslag 2013*. Geraadpleegd via [www.jaarverslag.ordina.nl/](http://www.jaarverslag.ordina.nl/) (7 maart 2013)

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*, Oxford: Oxford University Press.

Rainey, H. (2003). 'What makes public organizations distinctive?', *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 55-78

## Bijlage 4: Codeboom

Op de volgende pagina is de codeboom van dit onderzoek te vinden. Deze codeboom is overgenomen in het programma XMind, omdat deze gemakkelijker weer te geven is in een PDF document.

