



Zit jij op de juiste plek?

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers
binnen de provincie Overijssel



Masterthesis Algemene Sociale Wetenschappen

Studierichting: Arbeid, zorg en welzijn; beleid en interventies

Student: Hylke Swartjes (0416908)

Begeleidster: Dr. P.P.N. Liem

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. C.H.C.J. Van Nijnatten

Externe begeleidster: C.J.M. Taris-Hoes voor provincie Overijssel

I. Voorwoord

Het duurt niet lang meer voor ik afgestudeerd ben. Vier jaar lang heb ik met veel plezier de opleiding Algemene Sociale Wetenschappen gevolgd. Het zijn vier jaren geweest waarin ik veel geleerd heb en vooral trots ben dat ik geleerd heb om over de grenzen van disciplines heen te kijken. Dit onderzoek is de afsluiting van mijn studie. Een onderzoek dat ik niet had kunnen uitvoeren zonder hulp van velen. Pas nu het klaar is realiseer ik mij hoeveel mensen mij hebben geholpen en ik wil hen dan ook bedanken. Ten eerste wil ik alle 371 personen die de enquête hebben ingevuld bedanken. Zonder jullie was het niet gelukt het onderzoek af te ronden en waren er geen resultaten geweest. Daarnaast ben ik ook erg dankbaar voor de afstudeerplek die de provincie Overijssel mij geboden heeft. Dan wil ik de medewerkers bedanken die de tijd hebben genomen om mijn vragenlijst te testen en hier commentaar op de leveren. Ook zijn er mensen die mijn vragenlijst onder de aandacht hebben gebracht, berichtjes op intranet hebben geplaatst, lijsten met namen hebben aangeleverd en stukken hebben gelezen en van commentaar hebben voorzien. Ook jullie hulp heb ik zeker nodig gehad. Speciale aandacht wil ik nog even geven aan de ondersteuning die ik heb gehad van Connie Taris. Zij heeft mij veel vrijheid gegeven om mezelf te ontwikkelen en om mij mijn onderzoek te laten afronden. Tegelijkertijd heeft zij me ook ondersteund en begeleid op momenten dat dit nodig was. Vanuit de universiteit ben ik begeleid door Pretty Liem. Haar begeleiding heb ik zeer gewaardeerd vanwege haar betrokkenheid, maar ook vanwege haar kritische geluiden die betrekking hadden op het onderzoek. Met behulp van Pretty en mijn groepsgenoten was het mogelijk ervaringen in een kader te plaatsen en mijn stuk nog beter te maken. Tot slot ben ik ook nog dank verschuldigd aan degenen die het dichtst bij mij staan. Mijn ouders en mijn vriend. Zij waren het, die ervoor zorgden dat ik de tegenslagen, moeilijkheden en frustraties aan de kant heb kunnen zetten en uiteindelijk dit verslag kon afleveren.

II. Samenvatting

Dit onderzoek beschrijft verschillende factoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de provincie Overijssel. Hierbij wordt duurzame inzetbaarheid gezien als de bereidheid en het vermogen tot mobiliteit. Met behulp van online enquêtes is onderzocht in hoeverre de persoonsgebonden factoren, contextgebonden factoren en achtergrondkenmerken van medewerkers samenhangen met de bereidheid en het vermogen van medewerkers om mobiel te zijn. Uit de gegevens is naar voren gekomen dat weinig medewerkers bereid zijn tot mobiliteit. Medewerkers die deze bereidheid wél hebben, hechten veel belang aan de toekomstige inhoud van hun werk, hebben veel inzicht in loopbaan- en mobiliteitsmogelijkheden en zijn met naasten over dit onderwerp in gesprek. Er wordt beredeneerd dat deze medewerkers zich bewust zijn van hun mogelijkheden en wensen in de toekomst. Medewerkers die weinig bereid zijn tot mobiliteit hebben dit bewustzijn minder. Daarnaast zijn er nog groepen medewerkers die minder in staat zijn tot mobiliteit en hier weinig kansen zien. Dit zijn medewerkers die lager zijn opgeleid, een hogere leeftijd hebben, lang bij de provincie in dienst zijn en/of qua competenties het gevoel hebben dat zij op de juiste plek zitten. Het meest nuttig lijkt het om te investeren in de bereidheid van medewerkers om mobiel te zijn. Investeren in het vermogen van medewerkers om andere werkzaamheden te verrichten heeft niet heel veel zin, zolang zij dit niet willen.

III. Inhoudsopgave

I. Voorwoord	2
II. Samenvatting	3
III. Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
1.1 <i>Aanleiding tot het onderzoek</i>	6
1.1.1 <i>Maatschappelijke ontwikkelingen</i>	6
1.1.2 <i>Organisatie ontwikkelingen</i>	8
1.2 <i>Probleemstelling</i>	10
1.3 <i>Definitie van kernbegrippen</i>	10
1.4 <i>Relevantie van het onderzoek</i>	11
1.5 <i>Leeswijzer</i>	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 <i>De organisatie</i>	13
2.1.1 <i>Beschrijving provincie Overijssel</i>	13
2.1.2 <i>Typering provincie Overijssel</i>	15
2.2 <i>Inzetbaarheid</i>	17
2.3 <i>Elementen van inzetbaarheid</i>	20
2.3.1 <i>Persoonsgebonden factoren</i>	21
2.3.2 <i>Contextgebonden factoren</i>	23
2.3.3 <i>Samenhang</i>	25
3. Methodologische verantwoording	27
3.1 <i>Onderzoeksmethode</i>	27
3.1.1 <i>Onderzoekstype en dataverzamelmethode</i>	27
3.1.2 <i>Onderzoekseenheden</i>	28
3.1.3 <i>Respons en representativiteit</i>	28
3.1.4 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	30
3.1.5 <i>Communicatie met de opdrachtgever</i>	31
3.2 <i>Operationalisering</i>	31
3.3 <i>Data-analyses</i>	35
3.3.1 <i>Verantwoording analysetechnieken</i>	35
3.3.2 <i>Betrouwbaarheidsanalyse en factoranalyse</i>	36

4. Resultaten	43
4.1 Beschrijving onderzoeksgroep.....	43
4.2 Mobiliteit.....	43
4.3 Resultaten deelvraag 1.....	45
4.4 Resultaten deelvraag 2.....	50
4.5 Specifieke groepen.....	58
5. Conclusie	63
5.1 Discussie.....	65
5.2 Reflectie.....	67
6. Beleidsaanbevelingen	69
6.1 Aanbeveling 1: Het gesprek.....	69
6.2 Aanbeveling 2: Specifieke groepen.....	70
6.3 Aanbeveling 3: Overzicht op mobiliteitsplannen.....	71
7. Literatuur	73
Bijlage 1: Organisatie structuur	77
Bijlage 2: Schematische weergave samenhang factoren	78
Bijlage 3: Aankondiging onderzoek	79
Bijlage 4: Correspondentie met respondenten	82
Bijlage 6: Interview sleutelrespondenten	96
Bijlage 7: Operationalisering begrippen	97
Bijlage 8: Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse	98
Bijlage 9: Beschrijving achtergrondkenmerken	100
Bijlage 10: Meervoudige regressieanalyses	101
Bijlage 11: Correlatieanalyses	102

1. Inleiding

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

Sinds de jaren 70 zijn er in de Nederlandse maatschappij verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zichtbaar, die invloed hebben op de manier waarop arbeidsorganisaties omgaan met medewerkers binnen organisaties. Human Resource Management (HRM) ziet binnen deze veranderende maatschappij het personeel als een belangrijk middel voor een succesvolle bedrijfsvoering (Blyton en Turnbull, 1992 in Verburg en Den Hartog, 2001). Organisaties houden zich om deze reden steeds meer bezig met onderwerpen als de inzetbaarheid van medewerkers. Dit onderzoek gaat over inzetbaarheid van medewerkers binnen de provincie Overijssel. In deze probleemformulering zal er ingegaan worden op verschillende maatschappelijke en organisatieontwikkelingen, die bijdragen aan het idee van de provincie Overijssel om een aanpak te ontwikkelen, die de medewerkers van de provincie Overijssel duurzaam inzetbaar maakt.

1.1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Vanaf de jaren 70 zijn er verschillende ontwikkelingen in de Nederlandse maatschappij waar te nemen, die invloed hebben op de manier waarop organisaties omgaan met hun medewerkers. Europa en de Nederlandse staat werden in de na-oorlogse periode gekenmerkt door standaardisatie, uniformiteit en overzichtelijkheid. In de loop der tijd is de samenleving echter individualistischer, diverser en onoverzichtelijker geworden (Gilbert, 2004). Een toenemende bestaanszekerheid en toegenomen welvaart heeft geleid tot andere waarden van mensen in de samenleving. Waar men eerst sterk waarde hechtte aan economische en fysieke veiligheid, hecht men nu meer waarde aan vrijheid, zelfexpressie en de kwaliteit van leven (Inglehart, 1994; Inglehart, 2008). Deze waardeverschuiving gaat samen met het idee, dat mensen hun leven zelf vorm kunnen geven. Men is individualistischer geworden. Tegelijkertijd is de nadruk in Europa en binnen de Nederlandse samenleving de laatste decennia steeds meer komen te liggen op keuzes die mensen kunnen maken. Deze individuele, vrije keuzes hebben de plaats ingenomen van (normatieve) controle vanuit de samenleving (Liefbroer en Dijkstra, 2000). De hierboven genoemde verschuiving in waarden en meer individuele keuzemogelijkheden hebben hun weerslag op de manier waarop mensen hun leven en hun carrière inrichten. Met betrekking tot het werk zijn mensen bijvoorbeeld minder op zoek naar een vaste baan waar zij langdurig een verbond aangaan met hun werkgevers. Met betrekking tot de thuissituatie kunnen mensen er tegenwoordig gemakkelijker voor kiezen om meer tijd te besteden aan huishoudelijke taken, zorgtaken, een partner en vrienden (Ester en Vinken, 2000). Niet alleen de organisatie waar iemand werkt, maar ook veranderingen van de persoon en de omgeving zorgen er dus voor dat mensen hun eigen carrière wel of niet veranderen (Hall, 1996). Globalisering, technologisering, flexibilisering en mobiliteit zorgen er tegelijkertijd voor dat de arbeidsmarkt verandert. Producten en diensten kunnen met behulp van technologische ontwikkelingen over de gehele wereld, op verschillende momenten geproduceerd en verleend worden. Andere activiteiten

worden uitbesteed aan derden en arbeidsinzet kan worden geoptimaliseerd met behulp van automatisering. Tegelijkertijd verandert ook de wet- en regelgeving, die ervoor moeten zorgen dat er meer mogelijkheden zijn om arbeid flexibel in te delen. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de dynamiek en concurrentie op de arbeidsmarkt groter wordt, zowel tussen als binnen sectoren (Goudswaard, 2003; Gilbert, 2004; Commissie Bakker, 2008). Als gevolg van een grotere dynamiek op de arbeidsmarkt en meer concurrentie is er een verschuiving te zien van een producentenmarkt naar een consumentenmarkt. Niet de producent bepaalt wat er verkocht en aangeboden wordt, maar de wensen van de consumenten zijn bepalend voor het aanbod op de markt (Verburg en Den Hartog, 2001). Binnen de dienstverlenende sector betekent dit, dat organisaties meer klantgericht gaan werken (Gastelaars, 2006). Dit geldt ook voor overheden. Overheden proberen klantgerichtheid onder andere te bereiken met behulp van decentralisatie. Binnen heel Europa is vanaf de 2^e helft van de 20^e eeuw te zien dat het werk bij overheden wordt gedecentraliseerd van centrale overheden naar decentrale overheden als provincies en gemeenten (García, 2006). Om ervoor te zorgen dat organisaties mee kunnen blijven gaan op de (internationale) markt en tegemoet kunnen komen aan de wensen van de klant is het belangrijk, dat zij zich aan blijven passen aan verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Organisaties moeten hierdoor aan andere eisen voldoen om succesvol te zijn dan voorheen het geval was (Verburg en Den Hartog, 2001). De grotere dynamiek op de arbeidsmarkt, de andere eisen waaraan men moet voldoen om succesvol te zijn en het continue proces van aanpassing aan de arbeidsmarkt, heeft ervoor gezorgd dat de samenleving en organisaties steeds minder belang hechten aan manuele arbeid, terwijl er steeds méér belang wordt gehecht aan de ontwikkeling van kennis (Goudswaard, 2003). Dit heeft er toe geleid dat de competenties van medewerkers en de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden belangrijker zijn geworden. Daarnaast blijken organisaties die succesvol zijn in een dynamische omgeving aandacht te besteden aan de betrokkenheid en flexibiliteit van het personeel (Peters en Waterman, 1982 in Verburg en Den Hartog, 2001). Organisaties met flexibel en breed inzetbare medewerkers zullen beter in staat zijn zich aan te passen aan een omgeving die verandert naar aanleiding van sociaal-culturele, economische en technologische ontwikkelingen, dan organisaties waarbij medewerkers slechts beperkt inzetbaar zijn. De flexibiliteit van een organisatie staat namelijk in verband met de flexibiliteit van de medewerker en deze flexibiliteit van de werknemers staat weer in verband met zijn of haar inzetbaarheid (Verburg en Den Hartog, 2001; Gründemann en De Vries, 2002; Commissie Bakker, 2008).

Demografische ontwikkelingen in de samenleving zorgen ervoor dat organisaties medewerkers binnen hun eigen organisatie blijvend inzetbaar willen houden. In de periode 1946-1960 is een groot deel van de huidige werkende bevolking geboren. Deze mensen naderen de pensioengerechtigde leeftijd. De generaties die deze generatie opvolgen zijn vele malen kleiner. Dit zou problemen kunnen opleveren, omdat het met een kleinere beroepsbevolking lastig is om de vrijgekomen plaatsen op te vullen (Bruggink, 2008; Commissie Bakker, 2008). Deze demografische ontwikkelingen zijn echter tijdelijk naar de achtergrond verdwenen. Naar aanleiding van de kredietcrisis die begon aan het eind van 2008 voorspelt het Centraal Planbureau (CPB) voor de nabije toekomst een daling van de beroepsbevolking en een stijging van het aantal werklozen. De voorlopige verwachting is dat het

percentage werklozen op zal lopen van 3,9% in 2008, naar 5,5% in 2009 en 8,75% in 2010 (CPB, 2009).¹ Het is onduidelijk in welke mate deze daling van de werkzame beroepsbevolking invloed heeft op een organisatie als de provincie Overijssel. Provincies worden vanuit ondersteunende instanties, zoals de Sociaal-Economische Raad (SER) aangemoedigd om maatregelen te nemen om de economie in Overijssel te stimuleren en vertrouwen uit te stralen naar inwoners van de provincie Overijssel.² De kredietcrisis, grotere werkloosheid, een minder krappe arbeidsmarkt en geringere economische bedrijvigheid maken de invloed van een vergrijzing waarschijnlijk minder goed merkbaar, totdat de (arbeids)markt weer aantrekt.³

1.1.2 *Organisatie ontwikkelingen*

Met behulp van regelgeving en vastgelegde CAO afspraken probeert de overheid in te spelen op bovengenoemde ontwikkelingen in de samenleving. Dit doet de overheid onder andere met behulp van regelgeving die de keuzevrijheid van medewerkers groter maakt, zoals regels omtrent verlof, scholing en pensioenen. Mensen kunnen door deze regelgeving het werk meer naar eigen wens indelen. Daarnaast wordt het door deze regelgeving voor medewerkers gemakkelijker en aantrekkelijker om langer inzetbaar te blijven in het arbeidsproces (Schaeps, 2002). De overheid heeft op deze manier aandacht voor de inzetbaarheid van de Nederlandse bevolking. Deze aandacht voor inzetbaarheid is ook terug te vinden bij provincies. De commissie Verdult en Van der Windt (2008) heeft naar aanleiding van de CAO onderhandelingen 2007-2009 een advies uitgebracht over mogelijkheden om de inzetbaarheid van provincied medewerkers te verbreden. Van provincies wordt er verwacht dat zij naar aanleiding van deze adviezen aan de slag gaan met de inzetbaarheid van hun medewerkers.

Naast het advies van de commissie Verdult en Van der Windt (2008) is er binnen de landelijke politiek sinds enige tijd een andere discussie gaande, die het voor provincies noodzakelijk maakt zich meer bezig te houden met de manier waarop medewerkers werken en hoe zij inzetbaar zijn. Deze discussie gaat in op het bestaansrecht van provincies. Er zijn mensen die het bestaansrecht van provincies in twiifel trekken doordat het onduidelijk is welke rol en verantwoordelijkheden provincies hebben. De Nederlandse overheid wil in deze rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen het rijk, provincies en gemeenten meer helderheid krijgen. Hiervoor moet het duidelijker worden welke overheidsinstantie verantwoordelijk is voor behaalde maatschappelijke resultaten. Om dit te bewerkstelligen is er tussen het rijk en de provincies een akkoord tot stand gekomen waarin vastgelegd is, dat provincies zich meer bezig dienen te houden met hun hoofdtaak. Deze hoofdtaak is 'verbinden en samenwerken'. Hiermee wordt bedoeld, dat provincies ervoor moeten zorgen dat bedrijven, maatschappelijke instanties en (overheids)instanties, zoals gemeenten en waterschappen, samen bepaalde taken gaan uitvoeren. Provincies moeten richting geven aan de uiteindelijke resultaten en de manier waarop taken

¹ http://www.cpb.nl/nl/prognoses/kerngegevens_cep2009_voorlopig.pdf

² <http://www.seaco.nl/publicaties/open.asp?id=203>

³ https://www.werk.nl/portal/page/portal/werk_nl_bestanden/bestanden/arbeidsmarktinformatie/tbv%20intra%20en%20internet.doc

door de samenwerkende instanties worden uitgevoerd. Het is dus de bedoeling dat provincies minder de rechtstreekse uitvoering van taken verzorgen. Door zich op de hierboven genoemde hoofdtaken te concentreren krijgen provincies meer een sturende rol in plaats van een uitvoerende rol. Volgens de commissie Ladders (2008) betekent dit concreet, dat provincies moeten bekijken hoe medewerkers denken en handelen en zich afvragen of dit denken en handelen overeenkomt met de gewenste sturende rol. Als dit niet het geval is zal men volgens de commissie de manier van werken moeten veranderen (Tweede Kamer, 2008; Commissie Ladders, 2008). De provincie Overijssel speelt op deze discussie in en wil laten zien dat zij een toegevoegde waarde heeft als bestuurslaag. Zij heeft zichzelf daarom als doel gesteld 'concrete maatschappelijke prestaties te bereiken die merkbaar zijn in het dagelijks leven van mensen' (HRM-beleid provincie Overijssel, 2007). Dit wil de provincie Overijssel bewerkstelligen door 'coalities te vormen en vraagstukken gezamenlijk aan te pakken' (HRM-beleid provincie Overijssel, 2007). De provincie zal hiertoe 'het initiatief nemen, richting geven en zich binden aan resultaten' (HRM-beleid provincie Overijssel, 2007). Om aan deze insteek te voldoen is de provincie Overijssel enige jaren geleden begonnen met een verandertraject. Men is bezig andere kernwaarden en kerntaken te formuleren. De organisatie en de medewerkers binnen de organisatie zullen op een andere manier met deze kernwaarden en -taken om moet gaan dan voorheen het geval was. De kerntaken gaan meer dan voorheen in op het 'creëren van en ingrijpen in processen in de samenleving binnen de provincie, waarbij zoveel mogelijk kwaliteit geleverd wordt' (HRM-beleid provincie Overijssel, 2007). Medewerkers van de provincie Overijssel zullen deze nieuwe kerntaken uit gaan voeren. Binnen het verandertraject worden zij daarom gezien als de factor die ervoor zorgt, dat de organisatie aan de doelstelling gaat voldoen en kan inspelen op een veranderende omgeving. Sinds 2007 is de provincie Overijssel daarom ook bezig om een nieuw HRM beleid in te voeren. Volgens de provincie Overijssel draagt dit beleid eraan bij, dat medewerkers daadwerkelijk in staat zijn aan de nieuwe ideeën en doelen van de organisatie te voldoen. Een onderdeel van het HRM beleid is de inzetbaarheid van medewerkers. Voor het eind van 2009 wil de provincie Overijssel een aanpak ontwikkelen om de inzetbaarheid van medewerkers duurzaam te vergroten en met behulp hiervan in te kunnen spelen op de bovengenoemde ontwikkelingen.

Bovengenoemde maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen binnen de organisatie leiden ertoe dat de provincie Overijssel zich bezig wil houden met het thema inzetbaarheid. Dit onderzoek gaat in op dit thema. De provincie Overijssel wil weten hoe de inzetbaarheid van medewerkers duurzaam bevorderd kan worden, zodat er een passende aanpak ontwikkeld kan worden. Om inzicht te krijgen in de manier waarop de inzetbaarheid van medewerkers duurzaam bevorderd kan worden, heb ik onderzocht welke factoren van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vanuit bestaande literatuur heb ik een selectie gemaakt in factoren die bepalend lijken te zijn voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in een organisatie. De factoren gezondheid, competenties, anticipatie, individuele voorkeuren, inzicht in de arbeidsmarkt, betrokkenheid bij de organisatie, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en de sociale omgeving lijken uit de bestaande literatuur naar voren te komen als factoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De veelheid en verscheidenheid aan factoren zorgden

ervoor, dat ik ervoor gekozen heb om vanuit het perspectief van de medewerkers te achterhalen, welke factoren zij van belang achten voor hun duurzame inzetbaarheid. Sommige factoren gaan namelijk specifiek in op meningen en ideeën van medewerkers, zoals de individuele voorkeuren van medewerkers. Andere factoren, zoals gezondheid hoeven niet specifiek gebaseerd te zijn op meningen en ideeën van medewerkers. Zo kunnen ziekteverzuimcijfers een indicator zijn van de gezondheid van medewerkers. Interessanter is echter om te onderzoeken hoe medewerkers hun gezondheid waarderen. Een hoog ziekteverzuim kan andere oorzaken hebben dan alleen de fysieke gezondheid. Arbeidsconflicten kunnen bijvoorbeeld het ziekteverzuim cijfer beïnvloeden en zo invloed hebben op de inzetbaarheid. Daarom heb ik onderzocht welke factoren, volgens de medewerkers van de provincie Overijssel, van invloed zijn op hun duurzame inzetbaarheid.

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

Inzicht krijgen in factoren die de inzetbaarheid van medewerkers binnen de provincie Overijssel, volgens medewerkers van de provincie Overijssel, duurzaam bevorderen.

Vraagstelling

Welke factoren zijn, volgens medewerkers van de provincie Overijssel, van invloed op hun duurzame inzetbaarheid?

Deelvraag 1

Welke persoonsgebonden factoren zijn, volgens medewerkers van de provincie Overijssel, van invloed op hun duurzame inzetbaarheid?

Deelvraag 2

Welke contextgebonden factoren zijn, volgens medewerkers van de provincie Overijssel, van invloed op hun duurzame inzetbaarheid?

1.3 Definitie van kernbegrippen

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid wordt binnen dit onderzoek gezien als de bereidheid en vermogen tot mobiliteit (Gaspersz, 1998).

Bereidheid tot mobiliteit

Met bereidheid tot mobiliteit gaat het om de vraag of medewerkers andere werkzaamheden dan de huidige zouden willen verrichten (Salancik en Pfeffer, 1978; Finegold, Mohrman en Spreitzer, 2002).

Vermogen tot mobiliteit

Met het vermogen tot mobiliteit wordt er gekeken of medewerkers daadwerkelijk in staat zijn om andere werkzaamheden uit te voeren (Van der Velde en Van den Berg, 2000).

1.4 Relevantie van het onderzoek

Maatschappelijke relevantie

Zoals uit de aanleiding van het onderzoek naar voren komt, verandert de maatschappij en voelen provincies, naar aanleiding van discussies in de landelijke politiek, steeds meer de noodzaak om hun manier van werken nader te beschouwen en wellicht te veranderen. Deze verschillende ontwikkelingen zijn voor organisaties als de provincie Overijssel aanleiding om zich bezig te houden met de inzetbaarheid van medewerkers. Breed en duurzaam inzetbare medewerkers zorgen er namelijk voor dat organisaties mee kunnen groeien met veranderingen in de maatschappij en in organisaties. Door te onderzoeken welke factoren volgens de medewerkers van de provincie Overijssel van invloed zijn op hun duurzame inzetbaarheid, kan ik aanbevelingen doen op dit gebied. Deze aanbevelingen helpen de provincie Overijssel om een aanpak te ontwikkelen ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers.

Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk gezien voegt mijn onderzoek kennis toe aan de bestaande kennis die men heeft over inzetbaarheid. Ik zal vele, verschillende factoren die in literatuur naar voren komen bij dit onderzoek betrekken. Deze grote verscheidenheid aan factoren en hun samenhang met duurzame inzetbaarheid lijken tot dusver onderbelicht. Zo gaan sommige onderzoekers, zoals Ilmarinen (2005), voornamelijk in op het gezondheidsaspect, terwijl andere onderzoekers, als Van der Velde en Van den berg (2000), de nadruk leggen op persoonlijke eigenschappen als competenties en aanpassingsvermogen. Door de samenhang te zoeken tussen de verschillende factoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid zal het onderzoek meer inzicht geven in de verscheidenheid van factoren, die binnen een overheidsinstantie de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen.

Algemeen Sociaal Wetenschappelijke verantwoording

Er zijn twee belangrijke principes waar de opleiding Algemene Sociale Wetenschappen (ASW) zich op richt bij het bestuderen van sociale vraagstukken. De vraagstukken die bestudeerd worden zijn actueel en worden benaderd vanuit probleemgerichtheid en interdisciplinariteit. Het vraagstuk dat binnen dit onderzoek aan de orde komt is een sociaal vraagstuk dat op dit moment van belang wordt geacht binnen organisaties zoals de provincie Overijssel. Het is een probleemgericht onderzoek omdat men binnen de provincie Overijssel op zoek is naar manieren om gemakkelijker in te kunnen spelen op een veranderende maatschappij en een veranderende organisatie. Hier willen zij op inspelen door ervoor te zorgen, dat medewerkers zowel nu als op termijn zo optimaal mogelijk worden ingezet. Met behulp van dit onderzoek zal ik inzicht geven in factoren die, volgens medewerkers van

de provincie Overijssel, van invloed zijn op deze inzetbaarheid. Met behulp van deze inzichten kan er een aanpak ontwikkeld worden om de inzetbaarheid van medewerkers duurzaam te bevorderen. Het onderzoek is naast probleemgericht ook interdisciplinair. Het onderzoek wordt niet alleen benaderd vanuit een HRM benadering. Er worden verschillende theorieën en factoren besproken, die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, die onder andere afkomstig zijn uit de psychologie en de sociologie. Deze verschillende theorieën worden in dit onderzoek samengevoegd en gebruikt bij het bereiken van mijn doel- en vraagstelling. Doordat verschillende theorieën worden samengenomen wordt er ook vanuit verschillende niveaus gekeken naar factoren die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid. Zo kan er een onderscheid gemaakt worden tussen micro-, meso-, en macroniveau. Vanuit de psychologie richt men zich in hogere mate op het individu, op het microniveau, terwijl de sociologie zich meer richt op de gehele samenleving, het macroniveau. Deze verschillende benaderingen en niveaus hebben veel raakvlakken en grijpen samen in op het leven van individuele werknemers en op de organisatie. Door aandacht te besteden aan verschillende niveaus en theorieën zal beter duidelijk worden hoe de samenleving, de organisaties en individuele medewerkers invloed op elkaar uitoefenen en hoe deze aspecten samen van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers.

1.5 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken zullen verschillende aspecten van de probleemstelling nader uitgewerkt worden. In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, zal eerst de context waarin mijn onderzoek plaatsvindt beschreven worden. Ik zal de provincie Overijssel beschrijven en typeren en dieper ingaan op de term inzetbaarheid. Ik zal beschrijven wat er onder deze term verstaan wordt en ik zal dieper ingaan op verschillende elementen van inzetbaarheid en de factoren die duurzame inzetbaarheid zouden kunnen bevorderen. In hoofdstuk 3 zal ik beschrijven welke strategie ik gebruik heb om antwoord te geven op mijn vraagstelling. Ik zal de onderzoeksmethoden, -eenheden, -plaats en -tijd bespreken, de begrippen operationaliseren en laten zien hoe ik de data geanalyseerd heb. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten te lezen. Ik zal hier ingaan op de deelvragen en gestelde hypothesen bevestigen of verwerpen. De conclusie van het onderzoek is te lezen in hoofdstuk 5. Hier zal inzicht gegeven worden in de factoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In hetzelfde hoofdstuk zal ook gereflecteerd worden op het onderzoek. In het laatste hoofdstuk zal ingegaan worden op de beleidsaanbevelingen die voortkomen uit de conclusie van het onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1 De organisatie

In deze studie wordt de inzetbaarheid van medewerkers binnen de provincie Overijssel onderzocht. Door de organisatiestructuur te beschrijven en te typeren wordt er een beeld gecreeëerd van de context waarin het onderzoek plaatsvindt. Daarnaast hangt de organisatiestructuur samen met kenmerken van het werk van medewerkers en contextgebonden factoren, die van invloed kunnen zijn op de inzetbaarheid van medewerkers. De organisatiestructuur geeft bijvoorbeeld aan hoe taken gestructureerd en geclusterd zijn in teams en eenheden, de manier waarop activiteiten op elkaar worden afgestemd, de mate van centralisatie en de autonomie van eenheden, teams en medewerkers. Dit heeft invloed op de manier waarop mensen binnen een organisatie zich tot elkaar verhouden, de manier waarop er gecommuniceerd wordt, de manier waarop besluiten genomen worden en de inhoud van functies. Deze kenmerken van het werk kunnen weer van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers en hun vermogen en bereidheid om verschillende werkzaamheden uit te voeren.

2.1.1 Beschrijving provincie Overijssel

De provincie Overijssel is een overheidsorgaan dat samen met andere provincies, het rijk en gemeenten deel uitmaakt van de Nederlandse staat. Het rijk bepaald op landelijk niveau het beleid dat binnen Nederland gevoerd wordt, gemeenten bepalen het beleid op lokaal niveau. Provincies zijn middenbesturen en bepalen binnen gestelde landelijke kaders, welk beleid binnen een provincie gevoerd wordt. Daarnaast zijn provincies de schakel tussen gemeenten en het rijk en voeren zij taken uit, die taken van gemeenten overstijgen en te klein voor het rijk. In Nederland is er geen hiërarchie tussen bestuurslagen, maar wel een hiërarchie van regels. Hierdoor kunnen provincies op eigen initiatief taken uitvoeren, zolang zij zich houden aan landelijk en Europees vastgestelde regels. Provincies zijn wel verplicht medewerking te verlenen aan de uitvoering van regelingen die bepaald zijn door de overheid. Ook moet er verantwoording afgelegd worden over de resultaten van het gevoerde beleid van de provincie. Deze verantwoording leggen provincies in de eerste plaats af aan Provinciale Staten en de samenleving. Daarnaast maakt het rijk ook afspraken met provincies. Zodra geformuleerde doelen en afspraken niet worden gehaald kan het rijk ingrijpen via de Provinciewet of door het terugvorderen van financiële middelen (Tweede Kamer, 2008). Provincie vervullen onder andere taken die te maken hebben met de inrichting van ruimte, een goede bereikbaarheid van steden, dorpen en platteland en het creëren van een veilige en schone leefomgeving. Dit doen provincies door veel samen te werken met verschillende overheden, zoals het rijk, gemeenten en waterschappen en met bedrijven en maatschappelijke organisaties.

De provincie Overijssel is een provincie van 3.421 km² en telt ongeveer 1,1 miljoen inwoners. Sinds 2005 telt deze provincie 25 gemeenten waarvan de vijf grootste Zwolle, Deventer, Enschede, Hengelo

en Almelo zijn. De provincie is een middenbestuur dat rond de 900 personen in dienst heeft. Hiervan is ongeveer 60% man en 40% vrouw. De gemiddelde leeftijd is 45,9 jaar. Het aantal personen dat in deeltijd werkt ligt rond de 43%. Hiervan is ongeveer 30% man en 70% vrouw. Het merendeel van de medewerkers hoog is opgeleid. Ongeveer 59% van hen heeft een afgeronde hbo- of universitaire opleiding. De begroting van de provincie heeft in 2009 een omvang van bijna 547 miljoen euro. Hiermee stimuleert de provincie belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen. Het doel van de organisatie is dat iedereen binnen de provincie Overijssel gezond en plezierig kan wonen, werken en recreëren in een omgeving met balans tussen rust, ruimte en dynamiek. Dit wil de provincie bewerkstelligen door 'als regisseur op te treden, coalities te smeden en te investeren in grote, vernieuwende projecten op regionale schaal' (HRM-beleid provincie Overijssel, 2007). Naar aanleiding van het coalitieakkoord 2007-2011 zijn er zeven programma's die de beleidsinhoudelijke kern van de begroting vormen. Deze zeven programma's zijn kwaliteit van de leefomgeving, impuls voor werk, mobiliteit, natuur en duurzaamheid, water, sociale infrastructuur, cultuur en jeugd en daadkrachtig bestuur (Jaarverslag provincie Overijssel, 2007; Begroting provincie Overijssel, 2009; Sociaal jaarverslag provincie Overijssel, 2008).

Het bestuur van een provincie bestaat uit Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en de Commissaris van de Koningin. De leden van de Provinciale Staten worden direct door de burgers uit de betreffende provincie gekozen en vertegenwoordigen de stemgerechtigde inwoners van de provincie. De Provinciale Staten zijn eindverantwoordelijk voor het beleid van de provincie en voor de manier waarop de provincie haar werk doet. Zij sturen op hoofdlijnen en controleren het dagelijks bestuur. Leden van de Gedeputeerde Staten worden gekozen door de leden van de Provinciale Staten. Zij vormen het dagelijks bestuur van de provincie en houden toezicht op het ambtelijk apparaat en de werking ervan. Gedeputeerde Staten zorgt voor de uitvoering van het provinciebeleid binnen de kaders die door de Provinciale Staten zijn vastgelegd. De Gedeputeerde Staten worden voorgezeten door een Commissaris van de Koningin. Het provinciebestuur, Gedeputeerde Staten, wordt ondersteund door ambtenaren. Zij bereiden plannen voor en voeren besluiten van het bestuur uit. De eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de gehele organisatie berust bij de directie. De directie behoort de ambtelijke organisatie doelmatig en doeltreffend te organiseren en ervoor te zorgen dat de organisatie inhoudelijk functioneert binnen de bepaalde beleidslijnen. Zij zorgt ervoor dat het bestuur op tijd relevante informatie en adviezen ontvangt met betrekking tot het beleid dat binnen de provincie gevoerd gaat worden.

De ambtelijke organisatie van de provincie Overijssel is onderverdeeld in tien eenheden die zijn ingedeeld naar aanleiding van specifieke beleidsterreinen (zie bijlage 1). De eenheden staan onder leiding van een 'hoofd eenheid'. De eenheden zijn weer ingedeeld in teams. Deze teams worden inhoudelijk aangestuurd door een teamleider. De hoofden van de eenheden binnen de provincie Overijssel houden zich meer bezig met het managen van de afdeling. Bij teamleiders ligt de nadruk sterker op inhoudelijke en professionele inbreng. Medewerkers die binnen een team vallen, voeren eigen werkzaamheden uit die behoren tot de portefeuille die hij of zij heeft. Naast vaste medewerkers

maakt de provincie Overijssel ook gebruik van tijdelijke krachten, die voor korte periodes bepaalde werkzaamheden uitvoeren en wordt er werk uitbesteed aan andere organisaties en externe medewerkers. Tot slot wordt er ook project- en programmatisch gewerkt. Afhankelijk van het programma gaan verschillende medewerkers binnen een eenheid of medewerkers buiten een eenheid met onderwerpen aan de slag, die niet binnen een portefeuille vallen. Hiermee wil de provincie bewerkstelligen dat medewerkers niet alleen bezig zijn met het bereiken van 'eigen' doelen, zoals de doelen van het team of de eenheid. Men wil op deze manier overkoepelende doelen kunnen aanpakken en flexibeler en meer improviserend omgaan met bepaalde werkzaamheden. Teamleiders en hoofden eenheid blijven daarbij verantwoordelijk voor het functioneren en beoordelen van de medewerkers. De resultaten van de projecten en programma's vallen onder de verantwoordelijkheid van het team 'Strategie, Programma en Projecten'. Dit team werkt dus overkoepelend over de gehele organisatie.

In de praktijk blijken medewerkers van de provincie Overijssel over het algemeen tevreden te zijn over hun werkomgeving. Dit blijkt uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd in 2007 dat vergeleken is met medewerkers van andere provincies in Nederland. Medewerkers bleken gemiddeld genomen erg loyaal naar hun werkgever toe en zagen weinig redenen om bij de organisatie weg te gaan. Deze uitkomsten golden vooral voor medewerkers boven de 45 jaar, medewerkers in functieschalen onder de zeven of boven de veertien en voor vrouwelijke medewerkers. Ook bleken de medewerkers erg 'resultaatgericht'. Hiermee wordt bedoeld dat collega's worden aangesproken op hun resultaten, dat er jaarlijks afspraken worden gemaakt over de prestaties die geleverd moeten worden en dat men duidelijk wil hebben welke prestaties er geleverd moeten worden. De scores waren minder gunstig met betrekking tot de ervaren zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Medewerkers vinden dat zij maar met mate kunnen beslissen in welk tempo ze werken, op welke manier ze het werk doen en in welke volgorde. Deze geringe mate van zelfstandigheid is met name waar te nemen bij functieschalen één tot en met vier. Medewerkers ervaren ook de hoeveelheid werk negatief. Veel medewerkers werken regelmatig onder tijdsdruk, hebben meer werk te doen dan ze aankunnen en ervaren dat het werk vaak anders loopt dan gepland. Dit geldt vooral voor de functieschalen hoger dan elf. Bij functieschalen onder de zeven speelt de hoeveelheid werk geen rol. De inhoud van het werk wordt door medewerkers die 32 uur of minder werken en medewerkers in functieschalen tot en met zeven veel minder positief ervaren dan door de overige medewerkers binnen de provincie Overijssel. Hier komt bij dat een relatief groot deel van de organisatie niet tevreden is over de manier waarop de organisatie wordt bestuurd en niet tevreden is over de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie.

2.1.2 Typering provincie Overijssel

Verschillende kenmerken van de organisatie die hierboven beschreven worden maken het mogelijk om de organisatie te typeren. Door de jaren heen zijn er verschillende perspectieven ontstaan die gebruikt kunnen worden bij het typeren van organisaties. Organisaties vallen niet altijd duidelijk binnen

één perspectief doordat de perspectieven niet geheel los van elkaar staan en zowel organisaties als theorie in beweging zijn. Bij de beschrijving van een organisatie zijn echter wel zwaartepunten te ontdekken die typering van de organisatie mogelijk maken.

De provincie Overijssel is volgens het perspectief van Scott (2003) te typeren als een open organisatie. Een open organisatie staat niet geheel op zichzelf en is niet afgesloten van de buitenwereld. Er is een zekere mate van interactie tussen de organisatie en de omgeving. Zowel de omgeving als de organisatie zijn van elkaar afhankelijk voor materialen, energie en informatie. Door de wisselwerking met de omgeving zijn organisaties continu in beweging, waarbij veranderingen en omgevingsinvloeden worden gebruikt bij de vormgeving van de organisatie. Daarnaast vindt er ook een wisselwerking plaats tussen individuen en de organisatie als geheel (Scott, 2003). De wisselwerking tussen de organisatie en de omgeving zijn duidelijk terug te vinden binnen de provincie Overijssel. De organisatie wordt beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen, zoals genoemd in hoofdstuk 1, maar ook door directe media-aandacht en kritiek vanuit de burgers die in de provincie wonen. Naar aanleiding van maatschappelijke ontwikkelingen, media-aandacht of kritiek van burgers kunnen doelstellingen en werkwijzen worden aangepast. Burgers hebben hierbij niet alleen informeel invloed op de organisatie, maar ook formeel door middel van Provinciale Statenverkiezingen waarbij de burger zijn stem kan uitbrengen.

Naast een open organisatie kunnen organisaties volgens Scott (2003) ook getypeerd worden als natuurlijk of rationeel. Bij een natuurlijk systeem zijn de normatieve structuren en gedragsstructuren bepalend voor de manier waarop de organisatie vormgegeven is. Waarden en normen, informele structuren, (informele) machtsverhoudingen en de onderlinge relaties tussen actoren zijn van groot belang binnen dergelijke organisaties. Organisaties die getypeerd kunnen worden als natuurlijk proberen vooral te overleven in een bepaalde omgeving. Een rationeel systeem is een systeem dat gekenmerkt wordt door doelgericht werken en kent sterk geformaliseerde structuren. Deze formele structuren bepalen de manier waarop medewerkers zich behoren te gedragen. Het gedrag van medewerkers wordt hierdoor voorspelbaar en gestandaardiseerd (Scott, 2003).

Het accent van de provincie Overijssel lijkt meer te liggen op een rationele manier van organiseren dan op een natuurlijke manier. Men heeft duidelijke doelen voor ogen die behaald dienen te worden. Er is een duidelijke, vastgelegde, verticale hiërarchische structuur die samen met vastgelegde procedures bepalend zijn voor de manier waarop medewerkers dienen te handelen. Zo zijn er bijvoorbeeld procedures voor het verlenen van vergunningen en zijn er procedures waarin vastgelegd is hoe notities besproken dienen te worden. Notities dienen bijvoorbeeld eerst met de betreffende medewerkers besproken te worden, daarna met de teamleider, vervolgens met het hoofd van de eenheid en met een verantwoordelijk directielid. De notitie wordt naar aanleiding van elk overleg aangepast. Vervolgens wordt de notitie met instemming van een directielid ingebracht in een overleg tussen alle directieleden en alle hoofden eenheid en vervolgens in een overleg tussen alle directieleden, waarna het uiteindelijk besproken kan worden in een overleg met Gedeputeerde Staten.

Deze verticale hiërarchie en vastgelegde procedures vinden hun weerslag in de manier waarop medewerkers hun werk beleven. Met betrekking tot de hiërarchie geven medewerkers bijvoorbeeld aan weinig zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te ervaren. Met betrekking tot structuren en procedures geven ze aan weinig invloed te hebben op het tempo waarin ze werken, de manier waarop ze werken en in welke volgorde het werk wordt uitgevoerd.

Door het in hoofdstuk 1 genoemde verandertraject dat de provincie Overijssel is aangegaan, worden verschillende procedures binnen de organisatie veranderd. Medewerkers worden in het nieuwe HRM-beleid niet meer gezien als 'ambtenaar voor het leven'. Daarnaast hoeven medewerkers niet meer dezelfde visie op het werk te hebben en op dezelfde manier het werk uit te voeren. De visie van medewerkers is dus niet meer alleen afhankelijk van de functie, maar ook van achtergronden en ambities van medewerkers. Ook is het de bedoeling dat medewerkers meer eigen verantwoordelijkheden en ruimte krijgen om zich binnen de organisatie te ontwikkelen. Door deze veranderingen wordt er verondersteld dat medewerkers beter in staat zijn 'coalities te vormen en vraagstukken gezamenlijk aan te pakken' (HRM-beleid provincie Overijssel, 2007). Het lijkt erop dat men de werkwijze van de organisatie wil veranderen. De werkwijze lijkt hierbij te verschuiven naar een meer natuurlijke manier van organiseren. Medewerkers krijgen meer autonomie en kunnen meer gaan handelen naar aanleiding van hun eigen normen en waarden, terwijl standaard procedures minder van belang worden. Dergelijke natuurlijke kenmerken, waarbij onderlinge relaties en machtsverhoudingen van invloed zijn op de manier waarop de organisatie functioneert, zijn in enkele gevallen in de organisatie merkbaar, aangezien er soms afgeweken wordt van de formele, geschreven procedures.

2.2 Inzetbaarheid

In hoofdstuk 1 is duidelijk geworden dat verschillende veranderingen en ontwikkelingen in de samenleving verschillende gevolgen hebben voor medewerkers van organisaties. Maatschappelijke ontwikkelingen en organisatie-ontwikkelingen zorgen ervoor dat de inhoud van het werk van medewerkers verandert. Doordat er een consumentenmarkt is ontstaan moeten mensen meer mét mensen gaan werken. Door globalisering, technologisering en meer complexiteit in de samenleving moeten medewerkers meer en complexere informatie verwerken. De grotere dynamiek op de arbeidsmarkt zorgt er daarbij voor dat de inhoud van het werk gedurende de hele loopbaan aan veranderingen onderhevig zal zijn. Daarnaast is de complexiteit van taken en arbeidsrelaties groter geworden en is er een toename te zien in het werk van mensen. De complexiteit is niet alleen het gevolg van technologische en economische ontwikkelingen, maar ook van sociaal-culturele ontwikkelingen. Medewerkers proberen bijvoorbeeld in toenemende mate arbeid- en zorgtaken te combineren (Goudswaard, 2003). Samen met de ontwikkelingen in de samenleving en veranderingen van de inhoud van het werk verandert ook de manier waarop organisaties hun medewerkers zien. Medewerkers worden steeds meer gezien als een factor die voor het succes van de organisatie kan zorgen (Verburg en Den Hartog, 2001). Door deze omslag in de gedachte over de rol die medewerkers binnen een organisatie spelen, worden zij anders benaderd. Deze omslag in denken en

de andere benadering van medewerkers is ook zichtbaar binnen de veranderende organisatiestructuur van de provincie Overijssel, waar men niet meer uit wil gaan van het idee dat mensen 'ambtenaar voor het leven' zijn en waar medewerkers meer verantwoordelijkheden en ruimte krijgen. Organisaties gaan minder uit van een traditionele benadering, waarbij de werkgever zorgt voor voldoende kansen om van functie te wisselen en medewerkers kunnen rekenen op één baan en carrière binnen één organisatie. Vele organisaties gaan er tegenwoordig vanuit dat niet alleen de werkgever, maar ook de werknemer verantwoordelijkheden heeft voor het op peil houden van kennis en vaardigheden om goede prestaties te leveren. Er wordt van medewerkers verwacht dat zij zelf flexibel inzetbaar zijn, dat zij zich blijven ontwikkelen en bijscholen en dat zij de verantwoordelijkheid op zich nemen om zich te ontwikkelen en de eigen carrière vorm te geven. Organisaties houden hun medewerkers in dienst zolang zij waarde toevoegen aan de organisatie. Organisaties die op een dergelijke manier hun medewerkers benaderen kunnen flexibel op een dynamische markt inspelen. Deze manier om medewerkers te benaderen wordt ook wel een verschuiving van 'life-time employment' naar 'life-time employability' genoemd (Gasperz, 1998; Verburg en Den Hartog, 2001). Deze verschuiving zorgt er tegelijkertijd voor, dat organisaties minder stabiliteit en zekerheid bieden aan medewerkers. Medewerkers zullen steeds meer zelf de noodzaak gaan voelen en de wens hebben om hun eigen waarde te vergroten. Zij zullen er bovendien steeds meer zélf voor zorgen dat zij hun kwalificaties op peil houden. De veranderende verstandhouding zorgt ervoor dat medewerkers niet vanzelfsprekend loyaal zijn aan de organisatie waar zij werken. Medewerkers kunnen ook loyaal zijn aan andere aspecten in een organisatie, zoals de arbeidsomstandigheden en de inhoud van het werk. Deze omstandigheden en inhoud zullen bij moeten dragen aan hun persoonlijke groei. Om ervoor te zorgen dat organisaties medewerkers aan zich binden is het noodzakelijk om hen de juiste voorwaarden te bieden, zoals opleidings- en groeimogelijkheden, beloningen en uitdagend werk (Visser en Altink, 1998). De veranderende verstandhouding tussen medewerkers en werkgevers heeft er dus toe geleid, dat medewerkers een eigen verantwoordelijkheid hebben om zichzelf te blijven ontwikkelen en dat werkgevers medewerkers aan zich kunnen binden door ontwikkelmogelijkheden aan te bieden. De verantwoordelijkheid voor de inzetbaarheid van de werknemer is op deze manier zowel bij de werknemer als bij de werkgever komen te liggen (Boom en Metselaar, 2001). Bij deze veranderende verstandhouding en de inzetbaarheid van medewerkers moet wel rekening gehouden worden met het feit, dat het vermogen van medewerkers om werk te behouden of te verkrijgen afhankelijk is van het individu en de organisatie, maar ook van de maatschappelijke context en de situatie op de arbeidsmarkt. Zowel de hoeveelheid medewerkers op de arbeidsmarkt, als de vraag naar medewerkers op de arbeidsmarkt kan toe- en afnemen (Brown, Hesketh en Williams, 2003). Hierdoor kan de ondersteuning die een organisatie aan medewerkers biedt en de eigen verantwoordelijkheid die een medewerker wil en moet nemen per moment verschillen.

Wat kunnen we eigenlijk verstaan onder de term inzetbaarheid? Inzetbaarheid is een term die meerdere definities kent. Meestal wordt met inzetbaarheid gerefereerd aan het vermogen van medewerkers om verschillende werkzaamheden en functies adequaat te vervullen (De Feyter, Smulders en De Vroome, 2001; De Vries en Gründemann, 2002). Boom en Metselaar (2001) en De

Vries, Gründemann, Van Vuuren en Willemsen (2000) beschrijven hoe verschillende auteurs bij deze term de nadruk leggen op de 'inzetbare kennis en vaardigheden van de medewerker'. Hierbij gaat het om de aanwezigheid van competenties en vaardigheden en de bereidheid om deze aan te wenden. De bereidheid tot mobiliteit of 'veranderingszin' wordt ook aan de inzetbaarheid gekoppeld (Boom en Metselaar, 2001; Van Dam en Thierry, 2000; De Vries, et al., 2000). Men kan verticaal en horizontaal mobiel zijn. Zo kan men door middel van promotie of demotie, waarbij iemand een andere rang bekleedt, vertikaal mobiel zijn. Iemand is horizontaal mobiel als hij of zij van functie verandert zonder dat hier een verandering in rang mee samen gaat (Van Dam en Thierry, 2000). Mensen die bereid zijn tot mobiliteit kunnen bereid zijn om van functie te veranderen binnen de organisatie waar zij werken, maar ook naar buiten toe. In een dergelijk geval is ook het arbeidsinzicht van medewerkers van belang (Forrier, Sels, Van Hootegem, De Witte en Vander Steene, 2002). Wanneer we deze elementen samen nemen zijn er twee aspecten belangrijk bij de term inzetbaarheid. Ten eerste het vermogen van medewerkers om werkzaamheden uit te voeren en ten tweede de bereidheid om werkzaamheden uit te voeren (De Feyter et al., 2001; Van der Velde en Van den Berg, 2000; De Vries en Gründemann, 2002). Ook kennis van de arbeidsmarkt is bij de term inzetbaarheid belangrijk, maar ik zie dit als een onderdeel van de factoren, die het mogelijk maken om duurzaam inzetbaar te zijn. Wanneer er in dit onderzoek gesproken wordt over inzetbaarheid worden dus twee elementen bij de definitie betrokken. De Vries en Gründemann (2002) en De Feyter et. all. (2001) betrekken bij de term inzetbaarheid ook de gezondheid en het welzijn van medewerkers. Wanneer het welzijn en de gezondheid van medewerkers betrokken wordt bij de term inzetbaarheid kan er duurzame inzetbaarheid bewerkstelligd worden. Bij *duurzame* inzetbaarheid is het van belang om zowel het vermogen als de bereidheid van medewerkers om mobiel mee te nemen. Deze combinatie van elementen duidt er namelijk op, dat medewerkers mobiel kunnen en willen zijn. Zodra medewerkers op lange en korte termijn het vermogen hebben en bereid zijn om mobiel te zijn, kunnen zij tegemoet komen aan de behoefte van organisaties om medewerkers duurzaam flexibel in te zetten (Van der Velde en Van den Berg, 2000).

Een organisatie als de provincie Overijssel heeft te maken met verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de veranderende verstandhouding tussen werkgevers en medewerkers. Deze organisatie voelt de noodzaak om flexibeler in te spelen op de veranderingen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en binnen de organisatie. Medewerkers die flexibeler in te zetten zijn, vergroten de flexibiliteit van de organisatie. De organisatie kan met behulp van flexibel in te zetten medewerkers, gemakkelijker inspelen op veranderingen binnen een organisatie en op veranderingen van buitenaf, zoals veranderende technologieën (De Jonge en Geurts, 1997; Van der Velde en Van den Berg, 2000; Gründemann en De Vries, 2002). Flexibiliteit kan een organisatie behalen met behulp van functionele flexibiliteit of brede inzetbaarheid van medewerkers, waarbij medewerkers verschillende taken en functies kunnen uitvoeren binnen dezelfde organisatie. Ook kan een organisatie flexibiliteit behalen met behulp van numerieke flexibiliteit, waarbij een organisatie het aantal medewerkers dat werkzaam is bij een organisatie in korte tijd kan aanpassen aan het aantal medewerkers dat op een specifiek moment nodig is (Valverde, Tregaskis en Brewster, 2000). Binnen dit onderzoek zal er

verder niet op deze numerieke flexibiliteit worden ingegaan.

Demografische ontwikkelingen maken het voor organisaties verstandig om in te zetten op flexibiliteit en inzetbaarheid van medewerkers op de lange termijn. Medewerkers moeten niet alleen nu binnen de eigen organisatie flexibel inzetbaar zijn, maar ook zodra het door demografische ontwikkelingen moeilijk wordt om de vrijgekomen plaatsen op te vullen door een kleiner wordende beroepsbevolking. Door niet alleen rekening te houden met de belangen van de organisatie, maar ook met de rechtstreekse belangen van medewerkers zullen deze medewerkers ook op de lange termijn binnen de eigen organisatie (flexibel) inzetbaar zijn (Van der Velde en Van den Berg, 2000). Aangezien medewerkers tegenwoordig minder vanzelfsprekend loyaal en gebonden zijn aan één organisatie is aandacht voor aspecten die medewerkers bij een organisatie houden van belang (Visser en Altink, 1998). Organisaties die inzetten op duurzame inzetbaarheid en de belangen van medewerkers betrekken bij de inzetbaarheid, kunnen naar mijn idee de mobiliteit binnen de organisatie enigszins controleren, waarbij er minder ongewenst verloop plaatsvindt. Dit is belangrijk omdat een organisatie alleen baat heeft bij mobiliteit als deze positieve effecten heeft en aansluit bij de wensen en behoeften van de werkgever (Van Dam en Thierry, 2000; De Vries en Gründemann, 2002). Hierbij is het verstandig om niet alleen naar de hoeveelheid mobiele medewerkers te kijken, maar ook naar de persoon die vertrekt en de persoon die deze plaats opvult. Afhankelijk van het verschil in prestaties tussen de oude en de nieuwe medewerkers kan bepaald worden of de in-, door- of uitstroom van medewerkers een positieve ontwikkeling is. Hierbij spelen niet alleen verschillen in prestaties op het gebied van kennis en ervaring een rol, maar blijken ook aspecten als doorgroeimogelijkheden en flexibiliteit van medewerkers van belang te zijn (Van Dam en Thierry, 2000).

2.3 Elementen van inzetbaarheid

Uit de voorgaande paragraaf is duidelijk geworden dat het *vermogen* van medewerkers om werkzaamheden uit te voeren en de *bereidheid* om werkzaamheden uit te voeren twee belangrijke elementen bij de term inzetbaarheid zijn. Breed en duurzaam inzetbare medewerkers hebben het vermogen en zijn bereid om binnen of buiten de organisatie waar zij op dat moment werkzaam zijn andere werkzaamheden en andere functies op te pakken. Bij het vermogen wordt er gekeken of medewerkers daadwerkelijk in staat zijn andere werkzaamheden uit te voeren. (Van der Velde en Van den Berg, 2000). Met betrekking tot bereidheid gaat het over medewerkers die andere werkzaamheden dan de huidige werkzaamheden zouden willen verrichten (Salancik en Pfeffer, 1978; Finegold, Mohrman en Spreitzer, 2002). Zodra beide elementen gezamenlijk aanwezig zijn zullen medewerkers daadwerkelijk breed en duurzaam inzetbaar zijn (Gaspersz, 1998).

Uiteindelijk beïnvloedt een geheel aan persoonsgebonden en contextgebonden factoren de bereidheid en het vermogen van medewerkers om een bepaalde positie op de arbeidsmarkt te bekleden (Thijssen, 2000). Deze persoonsgebonden en contextgebonden factoren zijn factoren die terug te vinden zijn binnen verschillende disciplines, zoals de psychologie, bedrijfskunde, onderwijskunde,

sociologie en geneeskunde. Hieronder zal ingegaan worden op de verschillende persoonsgebonden en contextgebonden factoren die de inzetbaarheid kunnen beïnvloeden.

2.3.1 *Persoonsgebonden factoren*

Er zijn verschillende persoonsgebonden factoren die de inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden. Om te beginnen draagt kennis van de arbeidsmarkt bij aan de intentie van medewerkers om mobiel te zijn en eventueel andere werkzaamheden te verrichten of een andere functie te bekleden. Inzicht in vacatures maakt het voor medewerkers mogelijk om vorm te geven aan mobiliteitsplannen. Mensen die binnen een organisatie op zoek zijn naar een andere functie kunnen alleen van functie veranderen, als er binnen een organisatie daadwerkelijk andere functies aanwezig zijn waar een medewerker werkzaam kan zijn. Mobiliteit naar een andere organisatie toe wordt beïnvloed door de aanwezigheid van alternatieve banen bij andere organisaties (Gaspersz, 1998). Uit empirisch onderzoek van Boom en Metselaar (2001) blijkt dat inzicht in de externe arbeidsmarkt ertoe kan leiden, dat mensen daadwerkelijk de intentie hebben om buiten de organisatie waar zij werkzaam zijn een baan te zoeken. Inzicht in de interne arbeidsmarkt leidt er vooral toe dat medewerkers hun takenpakket aan willen passen. Een bijkomend positief effect van inzicht in de interne arbeidsmarkt is dat medewerkers een grotere intentie hebben om kennis en ervaringen uit te wisselen met andere medewerkers (Boom en Metselaar, 2001).

Naast het inzicht in de arbeidsmarkt zijn gezondheidsfactoren van invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. De fysieke en psychische gesteldheid van medewerkers bepalen of iemand het vermogen heeft om bepaalde werkzaamheden wel of niet uit te voeren. Zodra uit te voeren werkzaamheden niet aansluiten bij de fysieke en/ of mentale mogelijkheden van medewerkers zal het voor hen moeilijk of zelfs onmogelijk zijn om deze werkzaamheden uit te voeren. Een verminderde gezondheid van medewerkers is dus een bedreiging voor het werkvermogen en de inzetbaarheid van medewerkers (De Vries en Gründeman, 2002; Ilmarinen, 2001; Willemse, de Vries en Nuyens, 2002).

Ook competenties van medewerkers zijn van belang voor de inzetbaarheid. Medewerkers met de juiste vakinhoudelijke kennis en vaardigheden zullen in staat zijn bepaalde werkzaamheden naar behoren uit te voeren. Om aan veranderende eisen van het werk te kunnen voldoen, het werkvermogen op peil te houden en eventueel werkzaam te kunnen zijn in een andere functie, is het belangrijk dat mensen hun kennis en vaardigheden op peil houden en nieuwe competenties aanleren. De mate waarin iemand zijn kennis en vaardigheden op peil houdt en nieuwe competenties opdoet is daarbij afhankelijk van mogelijkheden die vanuit de organisatie geboden én van de persoonlijke vaardigheid van medewerkers om zich aan veranderingen aan te passen en nieuwe competenties aan te leren (Willemsen, De Vries en Nuyens, 2002; Van der Velde en Van den Berg, 1999 in Verburg en Den Hartog, 2001; Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo, 2005). Persoonlijke eigenschappen van medewerkers, zoals het aanpassingsvermogen, beïnvloeden op deze manier dus het werkvermogen. Deze persoonlijke eigenschappen beïnvloeden daarnaast ook de bereidheid van medewerkers om

bepaalde werkzaamheden te verrichten. Hoe persoonlijke eigenschappen precies samenhangen met bereidheid is niet duidelijk. Het is wel duidelijk dat eigenschappen, zoals onafhankelijkheidsbehoefte en groei-behoefte belangrijk zijn bij het voorspellen, begrijpen en beïnvloeden van keuzes, stemmingen en prestaties van personen in arbeidssituaties (Latham en Pinder, 2005; Van der Velde en Van den Berg, 1999 in Verburg en Den Hartog, 2001).

De bereidheid van medewerkers om andere werkzaamheden binnen of buiten de organisatie te verrichten hangt ook samen met de betrokkenheid van de medewerker bij een organisatie, afdeling of team. Weinig betrokken medewerkers zullen sneller de neiging hebben om ergens anders te gaan werken dan medewerkers die wel betrokken zijn (Clugston, 2000; Finegold, Mohrman en Spreitzer, 2002; Meyer en Allen, 1991). De mate van betrokkenheid hangt daarnaast samen met de mate waarin mensen tevreden zijn met hun werk. Weinig tevreden mensen voelen zich vaak minder betrokken bij een organisatie, afdeling of team (Clugston, 2000). Ontevredenheid kan bij medewerkers niet alleen leiden tot minder betrokkenheid, maar ook direct tot de intentie om de organisatie, een afdeling of een team te verlaten (Clugston, 2000). Naast ontevredenheid kan motivatie ertoe leiden dat medewerkers de intentie hebben om andere werkzaamheden te gaan verrichten. Er zijn vele, verschillende wetenschappers die beargumenteren waardoor en op welke manier medewerkers gemotiveerd of (on)tevreden raken. Vaak worden behoeften genoemd bij de verklaring van motivatie of tevredenheid van medewerkers. Zo beargumenteert McGregor (1960), dat mensen gemotiveerd worden tot bepaald gedrag, doordat zij naar bevrediging van hun behoeften streven. In navolging van Maslow (1943, 1954 in Albas en Wijsman, 2005) denkt McGregor dat de behoeften hiërarchisch georganiseerd zijn, waardoor mensen eerst meer essentiële behoeften gaan vervullen, zoals het verkrijgen van voedsel en veiligheid, voordat zij bezig gaan met het vervullen van minder essentiële behoeften als zelfontplooiing. Zodra een behoefte vervuld is zal men geen drang meer hebben om deze behoefte na te streven, maar zal er wel een andere behoefte zijn die nog bevredigd kan worden. Herzberg (1993 in Albas en Wijsman, 2005) ziet dit anders en denkt dat er een tweedeling is tussen behoeftes die vervuld kunnen worden. Er zijn behoeftes die vervuld moeten worden zodat mensen niet ontevreden zijn én er zijn behoeftes die ervoor zorgen dat mensen gemotiveerd raken. Binnen deze verschillende behoeftetheorieën wordt er naar mijns inziens vanuit gegaan dat alle mensen dezelfde behoeften hebben, waarbij de behoeften op eenzelfde manier te groeperen zijn. Dit hoeft echter niet het geval te zijn. Zo beargumenteert McClelland (1971, 1976 in Albas en Wijsman, 2005) dat individuen in hun eerste levensjaren dominante behoeften ontwikkelen, die men wil bevredigen. De onduidelijkheden op het gebied van behoeften in relatie tot motivatie en tevredenheid én de beperkte aandacht voor individuele verschillen tussen behoeften van mensen leiden ertoe dat ik, in navolging van Sparrow (1996 in Finegold, Mohrman en Spreitzer, 2002) en Guest (1998 in Finegold, Mohrman en Spreitzer), persoonlijke voorkeuren van medewerkers zie als een uitgangspunt voor tevredenheid en motivatie van mensen in het werk (Finegold, Mohrman en Spreitzer, 2002). Hierbij gaat het vooral over persoonlijke voorkeuren die mensen hebben met betrekking tot het werk. Verschillende kenmerken van het werk worden besproken bij de contextgebonden factoren.

Naar aanleiding van het bovenstaande kunnen er verschillende hypothesen opgesteld worden over de persoonsgebonden factoren die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze hypothesen gaan in op factoren die volgens medewerkers van de provincie Overijssel van invloed zijn op hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Hypothese 1: Hoe meer kennis medewerkers hebben van de arbeidsmarkt, des te groter is hun vermogen om mobiel te zijn.

Hypothese 2: Hoe beter de fysieke en psychische gezondheid van medewerkers, des te groter is hun vermogen om mobiel te zijn.

Hypothese 3: Hoe beter de vaardigheden en kennis van medewerkers is, des te groter is hun vermogen om mobiel te zijn.

Hypothese 4: Hoe groter het aanpassingsvermogen van medewerkers is, des te groter is hun vermogen om mobiel te zijn.

Hypothese 5: Hoe groter de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie is, des te meer zijn zij bereid om binnen de organisatie mobiel te zijn.

Hypothese 6: Hoe minder medewerkers tevreden zijn over de organisatie, des te groter is de kans dat zij buiten de organisatie mobiel willen zijn.

2.3.2 Contextgebonden factoren

Persoonsgebonden factoren zorgen samen met contextgebonden factoren voor het vermogen en de bereidheid van medewerkers om een bepaalde positie op de arbeidsmarkt te bekleden. Er is een wisselwerking tussen deze factoren. De kenmerken van het werk hebben bijvoorbeeld invloed op de competenties die nodig zijn om werkzaamheden uit te voeren, terwijl persoonsgebonden factoren, zoals een behoefte aan autonomie weer van invloed kan zijn op de mate van autonomie die iemand heeft binnen zijn functie. De organisatiestructuur en het HRM-beleid binnen de organisatie heeft hierbij ook invloed op de kenmerken van het werk en kan bepalend zijn voor de manier waarop er gewerkt wordt.

Wanneer we kijken naar de medewerkers en hun bereidheid en vermogen om verschillende werkzaamheden te verrichten, dan zijn er door verschillende auteurs vier arbeidskenmerken afgeleid, die van invloed zijn op de werkomgeving. Deze vier arbeidskenmerken, ook wel de vier a's genoemd zijn arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden (Van der Parre, 1996; Van Ginneken, 1986). De vier arbeidskenmerken worden niet door alle auteurs op precies dezelfde manier geoperationaliseerd. Zo rangschikt Van der Parre (1996) autonomie onder

arbeidsverhoudingen, terwijl Van Ginneken (1986) autonomie schaaft onder arbeidsinhoud. Het eerste kenmerk, arbeidsinhoud verwijst naar 'kenmerken die direct met de werktaak samenhangen' (Ten Horn, 2002, p. 215). Aspecten die hier onder vallen zijn onder andere de aard van de werkzaamheden, het niveau van het werk, de mate waarin het werk een beroep doet op de opleiding en ervaring van de betrokkene, de promotiemogelijkheden, de ontplooiingsmogelijkheden en de mate van afwisseling (Ten Horn, 2002; Van Ginneken 1986). De mate van autonomie en vrijheid valt naar mijn mening ook onder dit kenmerk, omdat er volgens mij een duidelijke samenhang is tussen autonomie en vrijheid en het werk dat iemand uitvoert, terwijl arbeidsverhoudingen niet per sé direct van invloed hoeven te zijn op de mate van autonomie van een medewerker. Het tweede kenmerk, arbeidsvoorwaarden, verwijst naar 'hetgeen er in het individuele of collectieve arbeidscontract over de relatie tussen werkgever en medewerker geregeld is', samen met bredere voorzieningen (Ten Horn, 2002, p. 216). Primaire arbeidsvoorwaarden (het loon en alle bijzondere uitkeringen), secundaire arbeidsvoorwaarden (vergoedingen en regelingen), de arbeidsduur, werkzekerheid en verloven zijn aspecten die onder dit tweede kenmerk te scharen zijn (Ten Horn, 2002; Van Ginneken 1986). Arbeidsverhoudingen is het derde kenmerk. Hieronder worden 'de sociale relaties op het werk' verstaan (Ten Horn, 2002, p. 216). Met deze sociale aspecten worden onder andere de ruimte voor werkoverleg en de mate van inspraak, de verhouding werkgever en medewerker en de stijl van leidinggeven, het werkklimaat en de werksfeer bedoeld (Ten Horn, 2002; Van Ginneken 1986). Tot slot is er nog het kenmerk arbeidsomstandigheden. Hiermee wordt er verwezen naar de fysieke en psychische werkomstandigheden (Van Ginneken, 1986). Dit zijn aspecten als ploegendienst en/of onregelmatige diensten, fysieke werkomstandigheden, en psychische en fysieke belasting (Ten Horn, 2002; Van Ginneken, 1986). Uit onderzoek blijkt dat vooral de invloed van de arbeidsinhoud op motivatie groot is. Binnen dit kenmerk zijn vooral de aspecten autonomie, afwisseling, zelfontplooiing en promotie van belang (Ten Horn, 2002; Albas en Wijsman, 2005).

Behalve het werk zelf is de sociale omgeving in en buiten de organisatie van invloed op de bereidheid en het vermogen van medewerkers om bepaalde werkzaamheden te verrichten. De maatschappij en de organisatie bepalen bijvoorbeeld gedeeltelijk hoe het werkvermogen van medewerkers ondersteund wordt met behulp van regels en wetten, zoals veiligheidsregels en verlofregels. Daarnaast kunnen mensen in de omgeving van medewerkers, zoals collega's, leidinggevendenden of vrienden, medewerkers stimuleren om aan hun inzetbaarheid te werken (Willemsen, De Vries en Nuyens, 2002). De invloed van familie, vrienden en kennissen op het vermogen en de bereidheid van medewerkers mag daarom niet buiten beschouwing worden gelaten (Ilmarinen, 2001; Ilmarinen et. al., 2005; Ilmarinen, 2006). Daarnaast kan de thuissituatie bepalend zijn voor de werkzaamheden die medewerkers binnen een organisatie kunnen en willen verrichten door bijvoorbeeld de zorg voor jonge kinderen of het al dan niet verzorgen van de belangrijkste bron van inkomsten (De Feyter et. al., 2001; Willemsen et. al., 2002).

Er kunnen verschillende hypothesen opgesteld worden naar aanleiding van de hierboven besproken contextgebonden kenmerken, die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze hypothesen gaan in op factoren die volgens medewerkers van de provincie Overijssel van

invloed zijn op hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Hypothese 7: Hoe meer belang medewerkers hechten aan de inhoud van de arbeid, des te meer zullen medewerkers bereid zijn tot mobiliteit.

Hypothese 8: Hoe meer de sociale omgeving de inzetbaarheid van medewerkers steunt, des te meer zijn zij bereid om mobiel te zijn.

Hypothese 9: Hoe meer tijd medewerkers besteden aan het zorg dragen voor anderen en het huishouden, hoe minder zij mobiel kunnen zijn.

Hypothese 10: Hoe sterker de inkomsten binnen het huishouden de verantwoordelijkheid zijn van de medewerkers, hoe minder mobiel zij kunnen zijn.

2.3.3 Samenhang

Hoe alle persoonsgebonden en contextgebonden factoren precies samenhangen en leiden tot de bereidheid en het vermogen van medewerkers om een bepaalde positie op de arbeidsmarkt te bekleden is niet duidelijk. Men weet welke factoren van invloed zijn op inzetbaarheid, maar niet hoe deze factoren samen leiden tot een bepaalde bereidheid en vermogen en inzetbaarheid. Het is aannemelijk dat het werkvermogen van medewerkers optimaal wordt benut, als er een balans is tussen wat een medewerker kan en de eisen die het werk stelt. Deze balans verschilt per persoon aangezien de persoonsgebonden en contextgebonden factoren per persoon verschillen. Daarbij heeft zowel de organisatie als het individu te maken met veranderingen, waardoor medewerkers continu op zoek zijn naar een goede balans (Ilmarinen, 2006). Met betrekking tot bereidheid wordt er over het algemeen verondersteld, dat mensen bepaalde behoeften of persoonlijke voorkeuren hebben en het werk bepaalde kenmerken kent, waarbij de samenhang tussen deze twee factoren uiteindelijk de houding en het gedrag van medewerkers bepaalt (Salancik en Pfeffer, 1978). Hier moet wel de kanttekening bij geplaatst worden, dat er niet wordt ingegaan op het reflexieve vermogen van mensen, waarbij zij het eigen gedrag naderhand kunnen aanschouwen en naar aanleiding hiervan eigen behoeften, wensen en voorkeuren kunnen herconstrueren. In een dergelijk geval zullen niet de behoeften en voorkeuren leiden tot een bepaalde houding en bepaald gedrag, maar de situatie waarin iemand zich bevindt (Salancik en Pfeffer, 1978). Ondanks deze kanttekening blijven zowel persoonsgebonden factoren en contextgebonden factoren gezamenlijk zorgen voor de bereidheid en het vermogen van medewerkers om bepaalde werkzaamheden te verrichten en blijven er patronen te ontdekken tussen achtergrondkenmerken en de mobiliteit van medewerkers. In bijlage 2 is geschetst hoe de verschillende factoren waarschijnlijk samenhangen en leiden tot duurzame inzetbaarheid.

Naast de persoonsgebonden en contextgebonden factoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zijn er ook patronen te ontdekken tussen groepen mensen en hun

vermogen en bereidheid om mobiel te zijn. Zo hebben bepaalde groepen mensen verschillende voorkeuren met betrekking tot het werken. Vrouwen vinden bijvoorbeeld het krijgen van een goede beloning minder belangrijk dan mannen, en hoger opgeleiden hechten meer waarde aan het uitvoeren van interessant werk dan lager opgeleiden (Van Hoof, 2003 in Kluytmans, 2005). Ook lijkt het erop dat oudere medewerkers minder vaak werkzaam willen zijn in een andere, nieuwe functie dan jongere medewerkers (Willemsen et. al., 2002). De oorzaak voor deze wens hoeft niet in de leeftijd te liggen. Er kan ook een andere oorzaak aan ten grondslag liggen, zoals een hoge functieduur, het uitvoeren van zware arbeid of een bepaalde leefstijl (Van Dalen en Van Sloten, 2006). Vrouwen blijken vaker dan mannen een andere werkgever te zoeken, maar zijn in verhouding tot hun mannelijke collega's minder mobiel binnen hun eigen organisatie. Ook hier kunnen verschillende oorzaken aan ten grondslag liggen. Wellicht is de privé situatie hierop van invloed of zijn er binnen een bedrijf minder mogelijkheden om door te stromen, doordat vrouwen vaker tijdelijk werkzaam zijn of minder uren werken (Willemsen et. al., 2002; De Feyter et. al., 2001). Naar aanleiding van deze patronen kunnen nog een aantal hypothesen opgesteld worden. De hypothesen gaan in op de inzetbaarheid zoals medewerkers binnen de provincie Overijssel deze zelf ervaren.

Hypothese 11: Hoe ouder de medewerker is, hoe minder mobiel hij of zij zal zijn.

Hypothese 12: Hoe langer de functieduur van een medewerker is, hoe minder mobiel hij of zij zal zijn.

Hypothese 13: Hoe kleiner het dienstverband van een medewerker is, hoe minder mobiel hij of zij zal zijn.

Hypothese 14: Het effect van de thuissituatie op mobiliteit is anders voor vrouwen dan voor mannen.

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal ik bespreken op welke manier ik het onderzoek heb uitgevoerd. Ik zal daarbij ingaan op de onderzoekseenheden, de onderzoeksplaats, de respons, representativiteit, betrouwbaarheid en validiteit. Vervolgens zal ik laten zien hoe de geselecteerde begrippen en factoren in de vragenlijst naar voren komen en geoperationaliseerd zijn. Tot slot zal ik ingaan op de data-analyse, waarbij ik laat zien welke analysemethoden ik heb gebruikt om de betrouwbaarheid en de validiteit van de gegevens te controleren.

3.1 Onderzoeksmethode

3.1.1 Onderzoekstype en dataverzamelmethode

Verschillende ontwikkelingen in de samenleving en binnen de provincie Overijssel zijn een aanleiding voor de organisatie om zich bezig te houden met de inzetbaarheid van medewerkers. Aan de hand van verschillende theorieën heb ik hypothesen en verwachtingen geformuleerd over factoren die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de provincie Overijssel beïnvloeden. Deze hypothesen zal ik binnen dit onderzoek toetsen. Omdat wetenschappelijke kennisontwikkeling over problemen in de praktijk centraal staat is het onderzoek te typeren als een wetenschappelijk, toetsend, praktijkgericht onderzoek.

Ik heb gekozen voor een kwantitatieve manier van onderzoeken om de verschillende vraagstellingen te kunnen beantwoorden. Met behulp van kwalitatieve onderzoeksmethoden, zoals het afnemen van interviews, had ik in deze onderzoekssetting maar een klein aantal respondenten kunnen benaderen. Met een klein aantal respondenten is de kans kleiner dat de resultaten generaliseerbaar zijn naar de gehele onderzoekspopulatie dan bij een grote onderzoekspopulatie (Field, 2005). Om deze generaliseerbaarheid zo groot mogelijk te krijgen, is daarom gekozen voor een kwantitatief onderzoek waarbij ik een grote groep respondenten heb bereikt.

De data zijn verzameld met behulp van een gestructureerde vragenlijst die online ingevuld kon worden. Medewerkers kregen per e-mail een koppeling naar de vragenlijst toegestuurd samen met uitleg over het onderzoek (zie bijlage 4). De website waarmee de vragenlijst was uitgezet maakte het niet mogelijk vragenlijsten direct te herleiden naar een respondent. De respondenten waren hiervan via de e-mail op de hoogte gesteld en waren zich ervan bewust dat de gegevens op deze manier niet tot hun persoon herleid zouden kunnen worden. Het invullen van de vragenlijst was daardoor anoniem. Deze manier van onderzoeken verlaagt de kans op sociaal wenselijke antwoorden ('t Hart, Van Dijk, De Goede, Jansen en Teunissen, 2003). Het was niet nodig de vragenlijst op papier aan te bieden, aangezien digitaal werken binnen de provincie Overijssel zeer gebruikelijk is.

Naast afnemen van vragenlijsten zijn er ook enkele interviews gehouden met sleutelrespondenten. Hoofden van eenheden hebben hun visie gegeven op de inzetbaarheid van de medewerkers die binnen hun eenheid werkzaam zijn verteld. De gestelde vragen zijn terug te vinden in bijlage 6. De uitkomsten van deze gegevens zijn gebruikt ter ondersteuning van verklaringen bij de gevonden verbanden.

3.1.2 Onderzoekseenheden

De respondenten die ik benaderd heb zijn werkzaam bij de provincie Overijssel, waarbij het provinciegebouw in Zwolle gevestigd is. Alle medewerkers van de provincie Overijssel zijn binnen het provinciegebouw digitaal te bereiken. Zij zullen de vragenlijst één keer digitaal in kunnen vullen. Hierdoor is er sprake van één meetmoment ('t Hart et. all., 2003).

De vragenlijst is uitgezet onder medewerkers van de provincie Overijssel die vast in dienst zijn en een vaste formatieplaats bekleden of uitzicht hebben op een dergelijke plek in de organisatie. Leidinggevenden werden op deze manier benaderd in hun rol als medewerker. Zij zijn immers medewerkers die duurzaam inzetbaar kunnen zijn binnen een organisatie. Medewerkers die tijdelijk bij de provincie Overijssel werken zijn door deze operationalisering buiten beschouwing gelaten. Zij zullen namelijk niet direct duurzaam inzetbaar zijn voor de organisatie. Doordat medewerkers op bovenstaande manier in het systeem van de provincie Overijssel geregistreerd zijn, was het mogelijk om toegang te krijgen tot hun e-mailadressen. Het trekken van een steekproef was niet nodig, aangezien ik alle medewerkers die tot de onderzoekspopulatie behoren kon benaderen.

3.1.3 Respons en representativiteit

De enquête is op dinsdag 21 april 2009 uitgezet onder 829 medewerkers. Er is extra aandacht besteed aan het verkleinen van de non-respons, zodat statistische analyse mogelijk is en de uitkomsten representatief zijn voor alle medewerkers van de organisatie. Voordat de vragenlijst is uitgezet heeft er een bericht op intranet, het private netwerk van de provincie Overijssel, gestaan. Hier is het onderzoek aangekondigd en is er uitleg gegeven over het onderzoek. Daarnaast heb ik teamleiders, de ondernemingsraad, p&o adviseurs en de hoofden van de eenheid per e-mail, mondeling of via een mededeling in een vergadering op de hoogte gesteld van het onderzoek. Teamleiders en p&o adviseurs heb ik gevraagd om medewerkers aan te sporen tot het invullen van de vragenlijst. Op de dag dat de enquête is uitgezet heeft er een tweede bericht op intranet gestaan om het onderzoek onder de aandacht te brengen (zie bijlage 3). Op maandag 27 april is er een herinnering verstuurd. De deadline voor het invullen van de vragenlijst was in eerste instantie gezet op vrijdag 1 mei. Deze deadline is in verband met de meivakantie en het verhogen van de respons verschoven naar 12 mei. Hiervan zijn medewerkers in een herinneringsemail op de hoogte gesteld. Ik heb medewerkers gestimuleerd om de gehele vragenlijst in te vullen en niet halverwege af te haken door drie zelfgebakken chocoladetaarten te verloten onder volledig ingevulde vragenlijsten, het

invullen van de vragenlijst niet langer dan 25 minuten te laten duren en halverwege de vragenlijst een cartoon te plaatsen. Het was voor de respondenten verplicht om alle vragen die relevant zijn voor de analyse van het onderzoek in te vullen. Deze verplichting heeft ervoor gezorgd dat er geen missende waarden zijn binnen het onderzoek.

Er zijn in totaal 424 medewerkers begonnen met het invullen van de vragenlijst. Een groot aantal hiervan is tijdens het invullen van de vragenlijst afgehaakt. Een reden hiervoor kan zijn dat de vragenlijst te lang was of de vragen te moeilijk. In het onderzoek zijn alleen respondenten meegenomen die de vragenlijst compleet hebben afgemaakt. De uiteindelijke onderzoeksgroep bestaat hierdoor uit 371 respondenten. Dit is 45% van de totale populatie. Een respons van 45% maakt dat de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zullen zijn naar de gehele populatie (Field, 2005). Met behulp van statistische analyse zal nagegaan worden of de relaties die gevonden worden gelden voor de gehele populatie of dat deze op toeval berusten (De Vocht, 2005).

In de steekproef zijn alle eenheden vertegenwoordigd. In tabel 3.1.1 is te zien dat de afdelingen Griffie en Middelen in verhouding sterker vertegenwoordigd zijn dan de overige afdelingen.

Tabel 3.1.1 Vertegenwoordiging eenheden binnen steekproef (N=371)

Eenheid	% van totaal	% naar eenheid
Griffie	1.9	70
Concernstaf	3.8	45
Water en Bodem	4.0	38
Bestuurlijke Aangelegenheden	14.0	46
Wegen en Kanalen	17.3	45
Economie, Milieu en Toerisme	12.4	39
Zorg en Cultuur	5.4	39
Landbouw, Natuur en Landschap	4.6	34
Facilitaire Dienstverlening	15.4	45
Ruimte, Wonen en Bereikbaarheid	5.9	35
Middelen	15.4	69

Gezien de sterke overeenkomsten tussen de achtergrondkenmerken van de steekproef en de achtergrondkenmerken van gehele populatie, is weging niet nodig. Tabel 3.1.2 geeft aan hoe de andere achtergrondkenmerken verdeeld zijn binnen de steekproef. Binnen de steekproef is 55% man en 45% vrouw. Het percentage mannen binnen de gehele populatie is 58, het percentage vrouwen 42. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 46 jaar. Dit komt overeen met de gemiddelde leeftijd van de gehele onderzoekspopulatie. Ook het opleidingsniveau van de respondenten komt overeen met het opleidingsniveau van de gehele populatie. Ongeveer 63% heeft een HBO of WO opleiding gevolgd op afgerond. Binnen de gehele populatie is dit 60%. Het aantal medewerkers in de steekproef dat een dienstverband van 36 uur of meer heeft, is 55%. Binnen de gehele populatie heeft 57% een dergelijk dienstverband. Het aantal jaren dat respondenten bij de provincie werkzaam zijn varieert van een paar maanden tot 45 jaar. Gemiddeld is men 16 jaar werkzaam bij de provincie. Dit komt redelijk overeen met de gehele populatie, waar men gemiddeld 15 jaar in dienst is bij de provincie.

Tabel 3.1.2 Vertegenwoordiging achtergrond kenmerken binnen steekproef

Geslacht	%	Dienstjaren bij de provincie Overijssel	%	Leeftijd	%
Mannen	55.3	0-9 jaar	40.7	20-29 jaar	5.4
Vrouwen	44.7	10-19 jaar	19.1	30-39 jaar	22.4
		20-29 jaar	24.6	40-49 jaar	29.6
		30-39 jaar	14.8	50-59 jaar	35.6
		40-49 jaar	0.8	60-69 jaar	7.0
Totaal	100		100		100
N	371		371		371
Opleiding	%	Soort dienstverband	%		
Basisonderwijs	0.3	0-8 uur	1.1		
VMBO	9.4	9-16 uur	0.8		
HAVO/VWO	5.4	17-24 uur	10		
MBO	20.8	25-32 uur	31.2		
HBO	35.0	33-40 uur	56.9		
WO	27.5				
Anders	1.6				
Totaal	100		100		
N	371		371		

3.1.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Er is bij het uitzetten van de vragenlijst op verschillende manieren aandacht besteed aan de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek. Een vragenlijst behoort zo volledig mogelijk te zijn, zodat er geen verkeerde verbanden gelegd kunnen worden. Vragen behoren duidelijk te zijn, zodat mensen deze niet op meerdere manieren kunnen interpreteren. Daarnaast is het verstandig aandacht te besteden aan de respons van de vragenlijst en is het goed om zo weinig mogelijk sociaal wenselijke antwoorden te krijgen. Op deze manier wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek groter. Door de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten zal er minder sprake zijn van toevallige of systematische fouten ('t Hart, et. all., 2003). In de voorgaande paragrafen is er al aandacht besteed aan de manier waarop ik de respons zo groot mogelijk heb gemaakt en sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.

Om te controleren of de vragenlijst geen onduidelijkheden of onvolledigheden bevatte heb ik de vragenlijst laten testen onder tien medewerkers van de provincie Overijssel. Drie van hen hadden kennis van het onderwerp of kennis over het doen van onderzoek. De overige zeven heb ik willekeurig benaderd. De medewerkers die de vragenlijst getest hebben zijn werkzaam in verschillende functies, in verschillende eenheden. Ik heb de tien medewerkers de vragenlijst en de begeleidende tekst voorgelegd. Hierbij heb ik hen gevraagd of het doel van het onderzoek en de uitleg bij de vragenlijst begrijpelijk en compleet zijn, de vragen goed te beantwoorden en logisch zijn, de antwoordmogelijkheden toereikend zijn, of er vragen ontbreken en het taalgebruik correct is. Ik heb hen ook gevraagd om in te schatten of zij de vragenlijst volledig zouden invullen als ik hem op deze manier aan hen verstuurd zou hebben. Aan de hand van feedback heb ik verschillende wijzigingen doorgevoerd om de vragenlijst begrijpelijker en vollediger te maken. Bij de schaal over mobiliteit is de vraag 'wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een andere functie binnen uw eigen organisatie' verduidelijkt, door 'buiten uw eigen eenheid' aan de vraag toe te voegen. De schaal over betrokkenheid bij de organisatie is anders vormgegeven. De stelling 'ik ben ... trouw aan de

provincie Overijssel als werkgever' werd door test respondenten onduidelijk gevonden. De stelling 'ik heb ... redenen om bij deze organisatie weg te gaan' vond men overbodig omdat de stelling 'ik heb ... redenen om voor deze organisatie te blijven werken' ook in de vragenlijst verwerkt was. De betreffende stellingen zijn verwijderd en vervangen door de stellingen 'ik ben ... op de hoogte van het doel en de missie van de provincie Overijssel' en 'de doelen en manier van werken van de organisatie komen ... overeen met mijn denkbeelden'. Binnen de schaal over competenties is de stelling 'ik acht mezelf ... in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk' verwijderd en vervangen door de stelling 'ik beschik over ... praktische kennis, die van belang is voor het uitvoeren van mijn werk (zoals kennis over de werking van procedures). Op deze manier werd het aantal vragen over kennis en vaardigheden beter in verhouding gebracht. Ook heb ik extra aandacht besteed aan manieren waarop ik ervoor kon zorgen dat meer mensen de vragenlijst volledig zouden invullen. Om dit te bewerkstelligen is, op aanraden van de test respondenten, de e-mail in een meer actieve vorm geschreven. Daarnaast is mij ook aangeraden de vragenlijst korter te maken. Er zijn daarom verschillende stellingen en vragen geschrapt. Bij alle vragen over bereidheid en vermogen van medewerkers tot verschillende vormen van mobiliteit, zijn de opties over het ruilen van taken met collega's, het tijdelijk werken op een andere afdeling en het volgen van een opleiding buiten werktijd verwijderd. Deze opties gaven een meer gedetailleerde invulling aan de term interne mobiliteit. Het verwijderen van deze opties maakte de vragenlijst dusdanig korter, dat dit de voorkeur had boven een gedetailleerdere invulling van de bereidheid en vermogen tot verschillende vormen van interne mobiliteit. Tot slot heb ik halverwege de vragenlijst een plaatje toegevoegd om mensen te stimuleren de vragenlijst af te maken.

3.1.5 Communicatie met de opdrachtgever

Tijdens het onderzoek ben ik als stagiair werkzaam geweest bij de opdrachtgever provincie Overijssel. Naast het onderzoek heb ik me desgewenst bezig gehouden met taken die het thema inzetbaarheid raken. Op deze manier was ik op de hoogte van ontwikkelingen binnen de organisatie op het gebied van inzetbaarheid. Daarnaast gaf deze manier van werken mij de mogelijkheid om de voortgang van het onderzoek, problemen of onduidelijkheden te bespreken en medewerkers met vragen en opmerkingen over de vragenlijst op korte termijn te woord te staan. Tijdens de uitvoering van mijn onderzoek heb ik voornamelijk contact gehad met mijn stagebegeleidster. De resultaten van het onderzoek zijn uiteindelijk per email aan respondenten teruggekoppeld. De opdrachtgever heeft via een presentatie van de resultaten kennis kunnen nemen.

3.2 Operationalisering.

In het theoretisch kader komen verschillende factoren naar voren die mogelijk van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de provincie Overijssel. In de vragenlijst is ingegaan op deze verschillende factoren en hun invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. De onderdelen van de vragenlijst zijn gebaseerd op verschillende vragenlijsten, die ontwikkeld zijn door

Van der Heijde en van der Heijden (2006), Willemsen, De Vries en Nuyens (2002) en Ilmarinen (2005, in Blik op werk, 2008). De vragenlijst is erg uitgebreid. Vandaar dat de belangrijkste begrippen en factoren hieronder behandeld worden. De overige begrippen zijn weergegeven in bijlage 7. De operationalisering van het begrip duurzame inzetbaarheid is weergegeven in tabel 3.2.1. De persoonsgebonden factoren worden behandeld in tabel 3.2.2, de contextgebonden factoren worden weergegeven in tabel 3.2.3.

Bij de vragen die zichtbaar zijn in de onderstaande tabellen is gebruikt gemaakt van antwoordcategorieën in de vorm van een zespuntsschaal. Hier is voor gekozen om ervoor te zorgen dat medewerkers genuanceerd kunnen reageren en de intensiteit van hun mening, intentie of gevoel duidelijk kunnen maken. Daarbij zorgt een uitgebreide schaal ervoor dat de kans kleiner is dat respondenten bij moeilijke vragen weigeren antwoord te geven. Om ervoor te zorgen dat mensen daadwerkelijk hun mening, intentie of gevoel duidelijk maken, is er gekozen voor een even aantal antwoordcategorieën. Op een dergelijke manier is het voor medewerkers niet mogelijk om helemaal geen stelling in te nemen (Baarda, De Goede en Kalmijn, 2007). Bij de meeste antwoordschalen zijn de antwoordcategorieën 'in zeer geringe mate' tot 'in zeer sterke mate' gegeven. Daarnaast zijn er antwoordcategorieën aangeboden als 'nooit' tot 'zeer vaak', 'zeer weinig' tot 'zeer veel', 'niet' tot 'zeer vaak' en 'nooit' tot 'altijd'. Bij de vragen over motivatie en tevredenheid wordt er gevraagd om verschillende aspecten te rangschikken. Deze aspecten zijn verschillende kenmerken van het werk, zoals de mogelijkheid om privé en werk te combineren, carrièremogelijkheden en de stijl van leidinggeven. De precieze antwoordcategorieën bij de vragen zijn terug te vinden in de vragenlijst in bijlage 5.

Tabel 3.2.1 Operationalisering van de bereidheid en vermogen tot mobiliteit (duurzame inzetbaarheid).

Begrip	Theoretische dimensie	Vragen
Mobiliteit	De kans dat een medewerker van functie of werkgever verwacht te veranderen	<ul style="list-style-type: none"> > Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een ander werkveld of beleidsterrein binnen uw huidige functie? > Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een andere functie binnen uw eigen eenheid? > Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een andere functie binnen uw eigen organisatie, buiten uw eigen eenheid? > Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een andere functie buiten uw eigen organisatie? > Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar daadwerkelijk gereageerd op voor u relevante, interne vacatures? > Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar daadwerkelijk gereageerd op voor u relevante, externe vacatures?
		(Van der Heijde en van der Heijden, 2006)
Bereidheid tot mobiliteit	De mate waarin iemand, alles meegenomen, aangeeft bereid te zijn tot mobiliteit binnen en buiten de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> > In welke mate bent u over het algemeen bereid om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren. > In welke mate bent u over het algemeen bereid om naar een andere organisatie over te stappen. > In welke mate bent u over het algemeen bereid om op andere tijden te gaan werken. > In welke mate bent u over het algemeen bereid om meer uren te gaan werken. > In welke mate bent u over het algemeen bereid om op wisselende tijden te gaan werken.
		(Willemsen, De Vries en Nuyens, 2002)
	De mate waarin iemand, gezien zijn of haar thuissituatie aangeeft bereid te zijn tot mobiliteit binnen en buiten de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> > In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren. > In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om naar een andere organisatie over te stappen. > In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om op andere tijden te gaan werken. > In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om meer uren te gaan werken. > In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om op wisselende tijden te gaan werken.
		(Willemsen, De Vries en Nuyens, 2002)

De tabel wordt vervolgd op de volgende pagina.

Vermogen tot mobiliteit	De mate waarin iemand gezien zijn gezondheid zegt in staat te zijn tot mobiliteit binnen en buiten de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> > In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren. > In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om naar een andere organisatie over te stappen. > In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om op andere tijden te gaan werken. > In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om meer uren te gaan werken. > In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om op wisselende tijden te gaan werken. <p style="text-align: right;">(Willemsen, De Vries en Nuyens, 2002)</p>
	De mate waarin iemand gezien zijn competenties zegt in staat te zijn tot mobiliteit binnen en buiten de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> > In welke mate bent u gezien uw kennis en vaardigheden in staat om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren. > In welke mate bent u gezien uw kennis en vaardigheden in staat om naar een andere organisatie over te stappen. > In welke mate bent u gezien uw kennis en vaardigheden in staat om taken met collega's te ruilen. > In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren. <p style="text-align: right;">(Willemsen, De Vries en Nuyens, 2002)</p>
	De mate waarin iemand gezien zijn thuissituatie zegt in staat te zijn tot mobiliteit binnen en buiten de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> > In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om naar een andere organisatie over te stappen. > In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om op andere tijden te gaan werken. > In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om meer uren te gaan werken. > In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om op wisselende tijden te gaan werken. <p style="text-align: right;">(Willemsen, De Vries en Nuyens, 2002)</p>

Tabel 3.2.2 Operationalisering persoonsgebonden factoren

Begrip	Theoretische dimensie	Vragen
Kennis van de arbeidsmarkt	De mate waarin medewerkers aangeven inzicht te hebben in mogelijkheden op de arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> > Hoeveel inzicht heeft u in loopbaanmogelijkheden binnen de provincie Overijssel? > Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar naar interne vacatures, binnen de provincie Overijssel, gekeken? > Hoeveel inzicht heeft u in loopbaanmogelijkheden buiten de provincie Overijssel? > Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar naar externe vacatures, buiten de provincie Overijssel, gekeken?
	Het aantal keer waarin iemand aangeeft dat hij of zij het afgelopen jaar daadwerkelijk gereageerd heeft op vacatures.	<ul style="list-style-type: none"> > Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar daadwerkelijk gereageerd op voor u relevante, interne vacatures? > Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar daadwerkelijk gereageerd op voor u relevante, externe vacatures?
Betrokkenheid bij de organisatie	De mate waarin medewerkers het gevoel hebben bij de organisatie te horen	<ul style="list-style-type: none"> > Ik heb ... redenen om voor deze organisatie te blijven werken. > Ik ben er ... trots op dat ik bij de provincie Overijssel werk. > Ik zou mensen ... aanraden om bij de provincie Overijssel te werken. > Naast mijn directe verantwoordelijkheden ben ik bereid om ... extra werk voor de organisatie te doen. > Ik ben ... op de hoogte van het doel en de missie van de provincie Overijssel. > De doelen en manier van werken van de organisatie komen ... overeen met mijn denkbeelden. <p style="text-align: right;">(Van der Heijde en van der Heijden, 2006)</p>
Gezondheid	De mate waarin een medewerker aangeeft gezond te zijn	<ul style="list-style-type: none"> > Welk soort taken verricht u in uw werk? > In welke mate, vormen (lichamelijke of psychische) aandoeningen of ziekten een beperking voor de uitoefening van uw werk? > Hoeveel tijd heeft u de afgelopen 12 maanden in totaal niet kunnen werken als gevolg van gezondheidsproblemen (bijv. wegens ziekte of ziekenhuisopname) <p style="text-align: right;">(Ilmarinen, 2005)</p>
Competenties	De mate waarin iemand aangeeft over kennis en vaardigheden te beschikken	<ul style="list-style-type: none"> > Ik was in het afgelopen jaar over het algemeen ... in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren. > Ik was in het afgelopen jaar over het algemeen ... in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren. > Ik heb ... vakinhoudelijke kennis. > Ik beschik over ... praktische kennis, die van belang is voor het uitvoeren van mijn werk (zoals kennis over de werking van procedures). > Ik ben over het algemeen ... in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen. <p style="text-align: right;">(Van der Heijde en van der Heijden, 2006)</p>

De tabel wordt vervolgd op de volgende pagina

Anticipatie	De mate waarin iemand aangeeft te anticiperen op en om te gaan met veranderingen	<ul style="list-style-type: none"> > Ik was in het afgelopen jaar ... op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen op mijn gebied. > Ik focus ... op mijn eigen, continue ontwikkeling. > Ik besteed ... aandacht aan het toepassen van nieuw verkregen kennis en vaardigheden. > Ik ben .. bezig met het verbeteren van mijn eigen zwaktes. > Mijn houding ten opzichte van veranderingen binnen mijn functie is ... > Ik vind werken met nieuwe mensen ... <p style="text-align: right;">(Van der Heijde en van der Heijden, 2006)</p>
Tevredenheid	De mate waarin iemand aangeeft tevreden te zijn over zijn of haar functie	> In welke mate bent u tevreden in uw huidige functie?

Tabel 3.2.3. Operationalisering van contextgebonden factoren

Begrip	Theoretische dimensie	Vragen
Individuele voorkeuren	De mate waarin iemand aangeeft belang te hechten aan kenmerken van het werk	> In welke mate vindt u onderstaande aspecten van belang in uw werk?
Motivatie	Aspecten waarvan iemand aangeeft dat deze hem of haar motiveert om in de huidige functie te werken	> Rangschik 5 aspecten die u het meest motiveren om in uw huidige functie te blijven werken. Toelichting: Kies bij 1 het aspect dat u het meest motiveert. Kies bij 2 het aspect dat u iets minder motiveert, etc.
	Aspecten waarvan iemand aangeeft dat deze hem of haar motiveert om in een andere functie te gaan werken	> Rangschik 5 aspecten die u het meest motiveren om in een andere functie binnen of buiten de organisatie te gaan werken. Toelichting: Kies bij 1 het aspect dat u het meest motiveert. Kies bij 2 het aspect dat u iets minder motiveert, etc.
Tevredenheid	Aspecten van het werk waarvan iemand aangeeft dat hij of zij hier ontevreden over is.	> Over welke onderstaande aspecten bent u in uw huidige functie het minst tevreden? Toelichting: U kunt hieronder minimaal 1 en maximaal 5 aspecten aangeven waar u binnen uw huidige functie het minst tevreden over bent.
Sociale omgeving	De mate waarin iemand aangeeft met verschillende personen te praten over de toekomst mogelijkheden binnen en buiten de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> > In welke mate praat u met uw directe leidinggevende over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie? > In welke mate praat u met uw beoordelaar over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie? > In welke mate praat u met P&O adviseurs over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie? > In welke mate praat u met uw collega's over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie? > In welke mate praat u met uw vrienden, familie of partner over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie? > In welke mate praat u met uw directe leidinggevende over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie? > In welke mate praat u met uw beoordelaar over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie? > In welke mate praat u met P&O adviseurs over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie? > In welke mate praat u met uw collega's over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie? > In welke mate praat u met uw vrienden, familie of partner over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie? <p style="text-align: right;">(Willemsen, De Vries en Nuyens, 2002)</p>
	De mate waarin iemand aangeeft door verschillende personen gestimuleerd te worden om aan toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken.	<ul style="list-style-type: none"> > In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door uw directe leidinggevende? > In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door uw beoordelaar? > In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door P&O adviseurs? > In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door uw collega's? > In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door uw vrienden, familie of partner? <p style="text-align: right;">(Willemsen, De Vries en Nuyens, 2002)</p>
	De mate waarin iemand het gevoel heeft dat zijn werk en privé leven in balans zijn.	Ik heb het gevoel dat mijn werk en privé leven ... in balans zijn. (Van der Heijde en van der Heijden, 2006)

3.3 Data-analyses

3.3.1 Verantwoording analysetechnieken

Voor de analyse van de data is gebruik gemaakt van het analyseprogramma SPSS. Met behulp van statistische analyse wordt er nagegaan of de relaties die in de steekproef zijn gevonden berusten op toeval of dat ze gelden voor de hele onderzoekspopulatie. Als de relaties gelden voor de gehele onderzoekspopulatie wordt er gesproken van statistisch significante relaties. Voor de toetsing van de hypothesen maak ik gebruik van een significantieniveau van $\leq 5\%$. Om aan te kunnen nemen dat factoren verband met elkaar houden en representatief zijn voor de gehele populatie moet het significantieniveau dus kleiner of gelijk zijn aan 5%. Dit betekent dat er 5% of minder kans is dat de gevonden relatie tussen factoren berust op toeval (De Vocht, 2005).

Duurzame inzetbaarheid wordt binnen dit onderzoek gezien als de bereidheid en het vermogen tot mobiliteit (Gasperz, 1998). Vanwege deze definitie van het begrip duurzame inzetbaarheid is de gevormde schaal 'mobiliteit' tijdens het analyseren de afhankelijke variabele. Deze afhankelijke variabele kan verdeeld worden in twee soorten mobiliteit; interne mobiliteit en externe mobiliteit. Met interne mobiliteit wordt het veranderen van werkzaamheden of functie binnen de organisatie waar men op het moment werkzaam is bedoeld. Externe mobiliteit wordt gezien als het overstappen naar een andere organisatie. De verwachting is dat 'mobiliteit' wordt beïnvloed door onafhankelijke variabelen. De onafhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn schalen die betrekking hebben op persoonsgebonden en contextgebonden factoren.

Voor alle geconstrueerde schalen heeft beschrijvende statistiek plaatsgevonden om een overzicht te krijgen van de antwoorden die medewerkers gegeven hebben op de vragen en een globaal overzicht te genereren van de data. Om verschillen tussen variabelen aan de hand van achtergrondkenmerken te achterhalen is er gebruik gemaakt van de T-toets en de ANOVA F-toets. Daarnaast zijn correlaties aan de hand van Pearson's rangcorrelatie geanalyseerd en meervoudige regressieanalyses uitgevoerd om relaties tussen variabelen inzichtelijk te maken. Voorafgaand aan de meervoudige regressieanalyse is er met behulp van Pearson's rangcorrelatie gekeken naar de relatie tussen alle onafhankelijke variabelen. Hier is naar gekeken om te controleren of de onafhankelijke variabelen onderling niet teveel samenhangen. Als dit het geval is, is er sprake van multicollineariteit. Een te sterke samenhang tussen onafhankelijke variabelen kan bij het uitvoeren van een meervoudige regressieanalyse een vertekend beeld geven van de uitkomsten. Er is sprake van multicollineariteit op het moment dat de samenhang tussen twee onafhankelijke variabelen boven de .8 uitkomen (Slotboom, 1996; Field, 2005; Pallant, 2007). Hiervan was in dit onderzoek geen sprake.

De antwoorden op de open vragen 'zijn er nog andere redenen waarom u werkzaam zou willen zijn binnen of buiten de organisatie' en 'heeft u nog suggesties of opmerkingen ten aanzien van dit

onderzoek' zijn op basis van de inhoud gelabeld. Daarna is er gekeken hoe vaak dit label bij de betreffende vraag genoemd is.

Voordat hypothesen zijn getoetst en er antwoord is gegeven op de hoofd- en deelvragen, is er gekeken of het databestand en geconstrueerde schalen voldeden aan verschillende voorwaarden. Dit is bekeken met behulp van betrouwbaarheidsanalyses en factoranalyses.

3.3.2 *Betrouwbaarheidsanalyse en factoranalyse*

Om te beginnen is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd bij de schalen die in het theoretisch kader bepaald zijn. Bij een betrouwbaarheidsanalyse wordt er gekeken in hoeverre een schaal vrij is van toevallige meetfouten. Dit gebeurt door te kijken naar de onderlinge samenhang tussen antwoorden op de vragen (Field, 2005). De samenhang tussen de antwoorden op de vragen wordt uitgedrukt in Cronbach's alfa. De waarde van Cronbach's alfa wordt betrouwbaar geacht als deze groter is dan .7 (Pallant, 2007; Field, 2005). De Cronbach's alfa's van de verschillende schalen zijn weergegeven in de tabellen 3.3.1, 3.3.2 en 3.3.3. De schaal 'arbeidsvoorwaarden' werd substantieel verbeterd door de vraag over het belang van de reistijd te verwijderen. De Cronbach's alfa werd door het verwijderen van deze vraag verhoogd van .672 naar .778. Dit komt waarschijnlijk doordat het item reistijd een item is dat niet direct als een kenmerk van het werk gezien kan worden. Niet alleen het werk, maar ook de woonplaats van de respondent is van invloed op de tijd die men kwijt is om op het werk te komen. Reistijd is daardoor niet een arbeidsvoorwaarde waar de werkgever veel invloed op uit kan oefenen. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn dit wel.

Tabel 3.3.1 Cronbach's alfa: persoonsgebonden factoren

Schaal	Aantal vragen	Cronbach's alfa
Kennis van de arbeidsmarkt (inzicht)	4	.598
Kennis van de arbeidsmarkt (reactie vacatures)	2	.451
Betrokkenheid bij de organisatie	6	.763
Gezondheid	2	.444
Competenties	5	.796
Anticipatie	6	.773

Tabel 3.3.2 Cronbach's alfa: contextgebonden kenmerken

Schaal	Aantal vragen	Cronbach's alfa met item	Cronbach's alfa zonder item
Arbeidsinhoud	9	.856	
Arbeidsvoorwaarden	3	.672	.778
Arbeidsverhoudingen	12	.911	
Arbeidsomstandigheden	3	.708	
Praten over mobiliteit	10	.851	
Stimuleren mobiliteit	5	.791	

Tabel 3.3.3 Cronbach's alfa: mobiliteit

Schaal	Aantal vragen	Cronbach's alfa
Mobiliteit	4	.739
Interne mobiliteit	3	.753
Bereidheid tot mobiliteit	5	.713
Bereidheid tot mobiliteit gezien de thuissituatie	5	.796
Vermogen tot mobiliteit gezien de gezondheid	5	.902
Vermogen tot mobiliteit gezien de competenties	3	.851
Vermogen tot mobiliteit gezien de thuissituatie	5	.848

Na de betrouwbaarheidsanalyse is er een factoranalyse uitgevoerd. Bij een factoranalyse wordt er gekeken in welke mate er samenhang tussen bepaalde vragen bestaat. Daarnaast geeft een factoranalyse, waarbij gebruik gemaakt wordt van een Oblimin rotatie, inzicht in de manier waarop vragen, op basis van onderlinge samenhang, gegroepeerd kunnen worden in overkoepelende schalen (Field, 2005). Binnen dit onderzoek is de factoranalyse gebruikt als een bevestigende analyse voor de gevormde schalen (Pallant, 2007). De schalen die naar aanleiding van het theoretisch kader bepaald zijn, zullen behouden worden op het moment dat de Cronbach's alfa bij de betreffende schalen groot genoeg is én de factoranalyse geen extra toevoeging levert voor de uiteindelijke beantwoording van de hoofdvraag. Er zal een andere indeling in schalen gemaakt worden op het moment dat uit de factoranalyse blijkt dat een andere indeling in schalen mogelijk is én deze nieuwe indeling aanvullende informatie kan geven bij beantwoording van de hoofdvraag. Dit is het geval bij schalen die betrekking hebben op de sociale omgeving en schalen die betrekking hebben op kenmerken van het werk. Bij de vragen over sociale omgeving was naar aanleiding van de theorie niet helemaal duidelijk op welke manier deze vragen in schalen ingedeeld konden worden. Met behulp van de factoranalyse is deze indeling verduidelijkt. Deze indeling zal verderop in deze paragraaf besproken worden en is terug te vinden in tabel 3.3.7. De nieuwe indeling voor de kenmerken van het werk geven een gedetailleerder beeld van de kenmerken die men van belangrijk vindt. Dit is terug te vinden in tabel 3.3.5.

In bijlage 8 is zichtbaar hoe de vragen over persoonsgebonden factoren naar aanleiding van de factoranalyse in schalen ingedeeld kunnen worden. De schalen 'gezondheid', 'competenties' en 'betrokkenheid bij de organisatie' blijven op dezelfde manier bestaan als ik naar aanleiding van mijn theoretische inbedding bepaald heb. De schaal 'anticipatie' wordt bij de factoranalyse in twee schalen ingedeeld. Het volgen van deze indeling in schalen heeft tot gevolg dat de Cronbach's alfa van de schaal 'anticipatie' niet meer boven de .7 uitkomt. Vanwege de sterke theoretische inbedding en de vermindering van de Cronbach's alfa is er besloten om de schalen over de 'anticipatie' te laten bestaan zoals deze bij de betrouwbaarheidsanalyse is beschreven. De schaal over kennis van de arbeidsmarkt zal ik naar aanleiding van de factoranalyse veranderen. Een verandering in de indeling van de vragen heeft een substantiële verbetering van de Cronbach's alfa tot gevolg. De nieuwe indeling zal leiden tot de schalen 'inzicht in loopbaanmogelijkheden' en 'inzicht en reactie vacatures'. De Cronbach's alfa die bij deze schalen hoort is te vinden in tabel 3.3.4

Tabel 3.3.4 Cronbach's alfa, kennis van de arbeidsmarkt

Schaal	Aantal vragen	Cronbach's alfa voor factoranalyse	Cronbach's alfa na factoranalyse
Kennis van de arbeidsmarkt			
Inzicht in vacatures en loopbaanmogelijkheden	4	.598	
Reactie op vacatures	2	.451	

Kennis van de arbeidsmarkt			
Inzicht in loopbaanmogelijkheden	2		.514
Inzicht en reactie vacatures	4		.680

Er zijn twee factoranalyses uitgevoerd bij de contextgebonden kenmerken. Eén factoranalyse voor de vragen die ingaan op de individuele voorkeuren voor verschillende kenmerken van het werk en één factoranalyse voor de vragen die betrekking hebben op de sociale omgeving van de respondenten. Deze analyses zijn te zien in tabel 3.3.5 en 3.3.7. Uit de analyse die betrekking heeft op de kenmerken van het werk blijkt dat de schalen 'arbeidsinhoud' en 'arbeidsverhoudingen' verder opgedeeld kunnen worden in kleinere schalen. Bij arbeidsinhoud wordt er een verschil gemaakt tussen vragen die betrekking hebben op de inhoud van het werk in de toekomst, zoals carrière- en opleidingsmogelijkheden, en vragen die betrekking hebben op de inhoud van het werk op dit moment, zoals de afwisseling in het werk en de autonomie van medewerkers. Met betrekking tot de arbeidsverhoudingen wordt er een verschil gemaakt tussen de verhoudingen met leidinggevend en de arbeidsverhoudingen in het algemeen op het werk. De Cronbach's alfa van de opgedeelde schalen is iets lager dan de Cronbach's alfa van de vooraf veronderstelde schalen 'arbeidsinhoud' en 'arbeidsverhoudingen' (zie tabel 3.3.6). Cronbach's alfa blijft bij de nieuwe, opgedeelde schalen ruim boven de .7. Vanwege de extra informatie die deze indeling in schalen kan geven is ervoor gekozen om de schalen arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen daadwerkelijk op te delen. De verdeling tussen de arbeidsinhoud in de toekomst en de arbeidsinhoud op dit moment is van belang, omdat dit onderzoek gaat over mobiliteit binnen nu en drie jaar. Het toekomstperspectief is een aspect dat duidelijk in dit onderzoek naar voren komt en waar rekening mee gehouden moet worden. De verdeling tussen arbeidsverhoudingen is van belang omdat er binnen dit onderzoek ook naar verschillen tussen de sociale omgeving van de respondenten wordt gekeken. Uit deze factoranalyse blijkt dat er een verschil gemaakt wordt tussen het belang dat gehecht wordt aan de arbeidsverhoudingen met leidinggevend en de arbeidsverhoudingen in het algemeen op het werk.

Tabel 3.3.5 Factor ladingen met Oblimin rotatie: contextgebonden kenmerken, kenmerken van het werk

	Component					
	Arbeids- ver. alg	Arbeids- inhoud nu	Arbeids- omst.	Arbeids- verh. macht	Arbeids- inhoud toekomst	Arbeids- voorw.
In welke mate vindt u communicatie van belang in uw werk?	,813					
In welke mate vindt u de werksfeer van belang in uw werk?	,758					
In welke mate vindt u informatieverstrekking van belang in uw werk?	,748					
In welke mate vindt u de verhouding met mijn collega's van belang in uw werk?	,676					
In welke mate vindt u waardering van mijn collega's van belang in uw werk?	,653					
In welke mate vindt u het functioneren als team van belang in uw werk?	,637					
In welke mate vindt u feedback op mijn werk van belang in uw werk?	,545					
In welke mate vindt u de stijl van leidinggeven van belang in uw werk?	,418		,357			
In welke mate vindt u afwisselend werk van belang in uw werk?		,815				
In welke mate vindt u de mogelijkheid om privé en werk te combineren van belang in uw werk?		,762				
In welke mate vindt u uitdagend werk van belang in uw werk?		,735				
In welke mate vindt u zelfstandigheid en autonomie van belang in uw werk?		,623				
In welke mate vindt u de invloed op het werk van belang in uw werk?		,540				-,312
In welke mate vindt u de hoeveelheid psychische belasting van belang in uw werk?			,808			
In welke mate vindt u de hoeveelheid fysieke belasting van belang in uw werk?			,668			
In welke mate vindt u de hoeveelheid werkdruk van belang in uw werk?	,429		,558			
In welke mate vindt u waardering van mijn beoordelaar van belang in uw werk?					-,823	
In welke mate vindt u de verhouding met mijn beoordelaar van belang in uw werk?					-,768	
In welke mate vindt u waardering van mijn directe leidinggeevenden van belang in uw werk?					-,749	
In welke mate vindt u de verhouding met mijn directe leidinggevende van belang in uw werk?					-,655	
In welke mate vindt u de mogelijkheden om regelmatig van werkveld te veranderen van belang in uw werk?						-,743
In welke mate vindt u carrièremogelijkheden van belang in uw werk?						-,651
In welke mate vindt u opleidingsmogelijkheden van belang in uw werk?						-,637
In welke mate vindt u regelmatig iets nieuws leren in het werk van belang in uw werk?		,386				-,563
In welke mate vindt u de primaire arbeidsvoorwaarden, zoals salaris van belang in uw werk?						-,860
In welke mate vindt u de secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals reiskostenvergoeding van belang in uw werk?						-,842

Items < .3 weggelaten

Tabel 3.3.6 Cronbach's alfa, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen

Schaal	Aantal vragen	Cronbach's alfa voor factoranalyse	Cronbach's alfa na factoranalyse
Kenmerken van het werk			
Arbeidsinhoud	9	.856	
Arbeidsinhoud nu	5		.802
Arbeidsinhoud toekomst	4		.811
Kenmerken van het werk			
Arbeidsverhoudingen	12	.911	
Arbeidsverhoudingen algemeen	8		.898
Arbeidsverhoudingen macht	4		.833

De resultaten van de factoranalyse bij de vragen over de sociale omgeving laten zien dat de vragen die ingaan op de sociale omgeving op een andere manier in te delen zijn dan ik vooraf verondersteld had (tabel 3.3.7). Het was vooraf duidelijk dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers samenhangt met de sociale omgeving van medewerkers. Het was onduidelijk met welke personen, over welke vormen van mobiliteit gepraat wordt. Naar aanleiding van het theoretisch kader was het niet mogelijk om de vragen over sociale omgeving in specifieke schalen in te delen. De factoranalyse maakt dit wel mogelijk. Uiteindelijk zijn er bij de vragen over mobiliteit en de sociale omgeving vijf verschillende schalen te onderscheiden. Deze schalen zijn 'stimuleren mobiliteit macht', 'praten en stimuleren externe mobiliteit naasten en collega's', 'praten en stimuleren mobiliteit p&o', 'praten externe mobiliteit macht', 'praten interne mobiliteit op het werk'. Op basis van deze nieuwe indeling in schalen is duidelijk geworden dat zowel de personen waarmee gepraat wordt, als onderwerp waarover gepraat wordt van belang zijn bij de indeling. Als er bijvoorbeeld gepraat wordt over interne mobiliteit gebeurt dit ongeveer evenveel met alle personen op het werk, zowel met collega's als met leidinggevenden. Op het moment dat het gesprek gaat over mobiliteit buiten de eigen organisatie, wordt er verschil gemaakt in de gesprekspartner. De Cronbach's alfa van deze nieuwe schalen zijn allemaal groter dan .7. Ten opzichte van de voorgaande indeling in schalen lijkt er een verbetering van de Cronbach's alfa te zijn. Deze verbetering lijkt er te zijn, omdat Cronbach's alfa afhankelijk is van het aantal vragen dat samen een schaal vormt. Een schaal die gevormd is op basis van een groot aantal vragen leidt vaker tot een grotere Cronbach's alfa, dan een schaal die gevormd is op basis van een klein aantal vragen (Field, 2005). De nieuwe schalen zijn samengesteld uit minder vragen en hebben ondanks deze verandering dezelfde, of een hogere Cronbach's alfa (zie tabel 3.3.8).

Tabel 3.3.7 Factor ladingen met Oblimin rotatie: contextgebonden kenmerken, sociale omgeving

	Component			
	Stimuleren macht	Naasten en collega's	P&O	Praten extern macht Praten intern werk
In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door uw directe leidinggevendenden?	,887			
In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door uw beoordelaar?	,841			
In welke mate praat u uw vrienden, familie en partner over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie?		,900		
In welke mate praat u uw collega's over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie?		,752		
In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door uw vrienden, familie en partner?	,345	,739		
In welke mate praat u met uw vrienden, familie en partner over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie?		,650		,413
In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door uw collega's?	,431	,458		,436
In welke mate praat u met p&o adviseurs over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie?			-900	
In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door p&o adviseurs?			-862	
In welke mate praat u p&o adviseurs over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie?			-847	
In welke mate praat u uw beoordelaar over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie?				-,728
In welke mate praat u uw directe leidinggevende over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie?		,351		-,677
In welke mate praat u met uw directe leidinggevende over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie?				,801
In welke mate praat u met uw beoordelaar over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie?				,796
In welke mate praat u met uw collega's over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie?		,345	,338	,649

Items < .3 weggelaten

Tabel 3.3.8 Cronbach's alfa, sociale omgeving

Schaal	Aantal vragen	Cronbach's alfa voor factoranalyse	Cronbach's alfa na factoranalyse
Sociale omgeving			
Praten over mobiliteit	10	.851	
Praten interne mobiliteit op het werk	3		.772
Praten externe mobiliteit macht	2		.925
Sociale omgeving			
Stimuleren mobiliteit	5	.791	
Stimuleren macht	2		.885
Sociale omgeving			
Stimuleren en praten P&O	3		.845
Stimuleren en praten naasten en collega's (extern)	5		.831

De resultaten van de factoranalyse over de vragen waarbij rechtstreeks naar de mobiliteit van medewerkers is gevraagd is zichtbaar in bijlage 8. De schaal over de invloed van gezondheid op het vermogen tot mobiliteit en de schaal over de interne mobiliteit blijven bestaan zoals vooraf verondersteld was. De overige schalen worden in de factoranalyse niet opgedeeld op basis van de factor die de mobiliteit veroorzaakt. De indeling geschiedt op basis van het soort mobiliteit, zoals het werken op wisselende tijden. In sommige gevallen is er logica te ontdekken in de opdeling in schalen volgens de factoranalyse. Dit is bijvoorbeeld het geval bij vragen over het werken van meer uren. In andere gevallen worden er vragen samengevoegd die niet samen lijken te passen. De vraag 'In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om naar een andere organisatie over te stappen' is bijvoorbeeld binnen de gevormde schaal (component 1) de enige vraag die ingaat op externe mobiliteit, terwijl alle andere vragen binnen deze schaal ingaan op interne mobiliteit. Vanwege de onduidelijke samenhang bij sommige schalen die zijn ontstaan op basis van de factoranalyse, is er gekozen om verder te werken met de schalen die naar aanleiding van het theoretisch kader bepaald zijn. Theoretisch gezien zijn de vooraf veronderstelde schalen redelijk sterk ingebed. De Cronbach's alfa van deze schalen is voldoende (>.7). Daarnaast ben ik in dit onderzoek geïnteresseerd in de factoren die inzetbaarheid bevorderen. Een nieuwe indeling zal het inzicht in de factoren die van invloed zijn op de inzetbaarheid niet vergroten. De indeling in schalen, zoals weergegeven in tabel 3.3.3, zal daarom blijven bestaan.

Zoals te zien is in figuur 3.3.9, is de Cronbach's alfa bij drie de schalen 'inzicht en reactie vacatures', 'inzicht loopbaanmogelijkheden' en 'gezondheid' lager dan .7. De schalen 'inzicht en reactie vacatures' en 'inzicht loopbaanmogelijkheden' zullen, ondanks de lage Cronbach's alfa, wel gebruikt worden in het onderzoek. De hoogte van Cronbach's alfa is sterk afhankelijk van het aantal vragen dat samen één schaal meet (Field, 2005). De genoemde schalen in tabel 3.3.9 worden gevormd door een klein aantal vragen. Dit kan verklaren waarom de uitkomst van de betrouwbaarheidsanalyse niet hoger is. Daarnaast geeft Cronbach's alfa een onderschatting van de betrouwbaarheid (Nijdam, 2003). Om deze redenen zal ik de schalen 'inzicht en reactie vacatures' en 'inzicht loopbaanmogelijkheden' wel meenemen in het onderzoek, maar de interpretatie van de resultaten zal met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. De schaal 'gezondheid' zal ik niet meenemen in het onderzoek. De waarde van Cronbach's alfa is hiervoor te laag. Dit komt waarschijnlijk doordat er niet consistent geantwoord is op de vragen die deze schaal vormen. Een onduidelijke vraagstelling zou kunnen leiden tot het inconsistent beantwoorden van de vragen. Het verschil in antwoorden zou ook kunnen komen doordat men gezondheidsklachten niet als een belemmering ziet voor het uitvoeren van het werk en het behalen van doelstellingen, terwijl men wel wegens gezondheidsklachten afwezig is.

Tabel 3.3.9.

Schaal	Aantal vragen	Cronbach's alfa
Inzicht Vacatures	4	.680
Inzicht loopbaanmogelijkheden	2	.514
Gezondheid	2	.444

4. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek dat is uitgevoerd onder de medewerkers van de provincie Overijssel. In dit onderzoek wordt er gekeken welke factoren volgens medewerkers van de provincie Overijssel van invloed zijn op hun duurzame inzetbaarheid. In het theoretisch kader is een onderscheid gemaakt tussen persoonsgebonden en contextgebonden factoren. Dit heeft ertoe geleid dat de deelvragen ingaan op persoonsgebonden en contextgebonden factoren die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In dit hoofdstuk worden in eerste instantie de achtergrondkenmerken beschreven van de medewerkers en de kans dat zij binnen nu en drie jaar mobiel zullen zijn. Daarna zal er achtereenvolgens ingegaan worden op de persoonsgebonden en contextgebonden factoren die van invloed kunnen zijn op de mobiliteit van medewerkers. Binnen de paragrafen zullen resultaten en relaties worden beschreven en getoetst, waardoor het uiteindelijk mogelijk is een gefundeerd antwoord te geven op de deelvragen en de hoofdvraag.

4.1 Beschrijving onderzoeksgroep

In hoofdstuk 3 zijn de meeste achtergrondkenmerken van de respondenten beschreven. In ditzelfde hoofdstuk is aangegeven dat de meeste achtergrondkenmerken overeenkomen met de achtergrondkenmerken van de gehele populatie. De achtergrondkenmerken laten duidelijk zien dat de leeftijd van de respondenten redelijk hoog is. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 46 jaar. Men is hoog opgeleid (HBO of WO) en de werkzaamheden die men verricht zijn voornamelijk geestelijk inspannende taken zijn. Gemiddeld is men 15,6 jaar bij de provincie Overijssel in dienst. Het aantal jaren dat men gemiddeld in de huidige functie in dienst is, ligt een stuk lager, op 7,3 jaar. Dit geeft aan dat er binnen de provincie Overijssel sprake is van interne mobiliteit. Het merendeel van de respondenten geeft aan hoofdkostwinnaar in het eigen huishouden te zijn (71%), terwijl maar iets meer dan de helft van de medewerkers (55,4%) een voltijd dienstverband van 36 uur of meer bekleedt. Ook wordt er door het merendeel van de respondenten niet meer dan 0 tot 8 uur per week aan zorgtaken en/of het huishouden besteedt (86,3%). In bijlage 9 zijn de achtergrondkenmerken van de respondenten weergegeven in percentages. In paragraaf 4,4 en 4,5 zal verder in worden gegaan op de invloed van de achtergrondkenmerken op de (bereidheid tot) mobiliteit.

4.2 Mobiliteit

Medewerkers schatten de kans dat zij binnen drie jaar binnen of buiten de organisatie een andere functie zullen bekleden niet hoog in. Hoe mobiel medewerkers zichzelf vinden is in percentages weergegeven in tabel 4.2.1. Van de respondenten schat 74,8 % de kans om een andere functie te gaan bekleden binnen of buiten de provincie Overijssel zeer klein tot tamelijk klein. Een klein percentage van de medewerkers, 4,8%, denkt dat deze kans groot tot zeer groot is. Er zijn meer medewerkers die denken dat zij *buiten* de organisatie een andere functie zullen bekleden (34,5%), dan medewerkers die denken *binnen* de organisatie van functie te veranderen (20,8%).

Tabel 4.2.1 Kans op mobiliteit binnen nu en 3 jaar

Mobiliteit	%	Interne mobiliteit	%	Externe mobiliteit	%
Zeer klein	12.7	Zeer klein	16.2	Zeer klein	27.8
Klein	24.1	Klein	28.3	Klein	15.1
Tamelijk klein	38	Tamelijk klein	34.7	Tamelijk klein	22.6
Tamelijk groot	20.4	Tamelijk groot	15.9	Tamelijk groot	21.3
Groot	4	Groot	3.8	Groot	7.5
Zeer groot	0.8	Zeer groot	1.1	Zeer groot	5.7
Totaal	100		100		100
N	371		371		371

In de enquête zijn er verschillende vragen gesteld waarin rechtstreeks ingegaan is op het vermogen en de bereidheid van medewerkers om mobiel te zijn. Het merendeel van deze vragen worden behandeld bij de resultaten van deelvragen 1 en 2. In deze paragraaf wordt besproken hoe medewerkers aankijken tegen hun algemene bereidheid om mobiel te zijn. In tabel 4.2.2 is in percentages beschreven hoe medewerkers op deze schaal hebben gereageerd. Over het algemeen geeft men *niet* aan bereid te zijn tot mobiliteit. 30,2% van de medewerkers geeft een positief antwoord op de vraag of zij over het algemeen bereid zijn tot verschillende vormen van mobiliteit. In tabel 4.2.3 laat een correlatieanalyse zien dat er een sterk verband bestaat tussen de algemene bereidheid van medewerkers tot mobiliteit en de kans dat zij binnen drie jaar andere werkzaamheden zullen vervullen ($r = .505$, $p < .01$). Dit sterke verband geeft aan dat medewerkers die bereid zijn tot mobiliteit vaak de intentie hebben om mobiel te zijn. Er is echter gebleken dat het merendeel van de medewerkers niet bereid zijn tot mobiliteit. Het investeren in bereidheid tot mobiliteit zal daarom hoogst waarschijnlijk leiden tot meer mobiliteit binnen en buiten de organisatie.

Tabel 4.2.2 Bereidheid tot mobiliteit

Algemene bereidheid tot mobiliteit	%
In zeer geringe mate	6.5
In geringe mate	20.2
In tamelijk geringe mate	43.1
In tamelijk sterke mate	25.6
In sterke mate	3.8
In zeer sterke mate	0.8
Totaal	100
N	371

Tabel 4.2.3 Pearson's rangcorrelatie; algemene bereidheid tot mobiliteit

		Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit
Algemene bereidheid tot mobiliteit	Pearson's Correlatie	,505	,445	,416
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,000

4.3 Resultaten deelvraag 1

In deze paragraaf zal er ingegaan worden gegeven op de vraag:

Welke persoonsgebonden factoren zijn, volgens medewerkers van de provincie Overijssel, van invloed op hun duurzame inzetbaarheid?

In het theoretisch kader zijn verschillende persoonsgebonden factoren bepaald die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Achtereenvolgens zullen de volgende persoonsgebonden factoren beschreven worden: kennis van de arbeidsmarkt, gezondheid, competenties, aanpassingsvermogen, betrokkenheid en tevredenheid. Daarbij zullen de relaties tussen de verschillende factoren en de mobiliteit van medewerkers terug te vinden zijn.

In tabel 4.3.1 is te zien dat meer dan de helft van de medewerkers inzicht heeft in hun loopbaanmogelijkheden (60,6%). Dit inzicht is niet heel erg sterk. 15,1% geeft aan in sterke mate of in zeer sterke mate inzicht in loopbaanmogelijkheden te hebben. Het inzicht in en de reactie op vacatures is niet groot. Van de medewerkers geeft 90% aan weinig inzicht te hebben in vacatures en weinig actie te ondernemen naar aanleiding van vacatures. De correlatieanalyse die zichtbaar is in tabel 4.3.2, maakt duidelijk dat een groter inzicht in loopbaanmogelijkheden en groter inzicht in vacatures zorgt voor een hogere score op mobiliteit ($r = .328, p < .01$; $r = .384, p < .01$). Door het inzicht in loopbaanmogelijkheden en vacatures te vergroten zal de kans dus groter worden dat medewerkers een andere functie gaan vervullen.

Tabel 4.3.1 Kennis van de arbeidsmarkt

Inzicht in loopbaanmogelijkheden	%	Inzicht in en reacties op vacatures	%
In zeer geringe mate	1.1	In zeer geringe mate	14
In geringe mate	10.5	In geringe mate	50.4
In tamelijk geringe mate	27.8	In tamelijk geringe mate	25.6
In tamelijk sterke mate	45.5	In tamelijk sterke mate	8.9
In sterke mate	12.9	In sterke mate	1.1
In zeer sterke mate	2.2	In zeer sterke mate	0
Totaal	100		100
N	371		371

Tabel 4.3.2 Pearson's rangcorrelatie; kennis van de arbeidsmarkt

		Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit
Inzicht in loopbaanmogelijkheden	Pearson's Correlatie	,318	,258	,309
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,000
Inzicht en reactie op vacatures	Pearson's Correlatie	,384	,325	,345
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,000

De schaal gezondheid is niet betrouwbaar genoeg gebleken om mee te nemen in het onderzoek. Hierdoor kan er niet worden nagegaan of een betere gezondheid ook werkelijk leidt tot meer mobiliteit. Over hypothese 2 zullen dan ook geen uitspraken worden gedaan.

Hypothese 2: Hoe beter de fysieke en psychische gezondheid van medewerkers, des te groter is hun vermogen om mobiel te zijn.

Er zijn wel vragen gesteld waarbij rechtstreeks ingegaan wordt op de mate waarin de gezondheid volgens medewerkers van invloed is op de eigen mobiliteit. De meeste medewerkers geven aan dat hun gezondheid geen belemmering is voor het uitvoeren van andere werkzaamheden (81,4%). Dit is zichtbaar in tabel 4.3.3.

Tabel 4.3.3 Gezondheid

Vermogend tot mobiliteit gezien de gezondheid	%
In zeer geringe mate	3.0
In geringe mate	4.3
In tamelijk geringe mate	11.3
In tamelijk sterke mate	26.1
In sterke mate	33.7
In zeer sterke mate	21.6
Totaal	100
N	371

Medewerkers vinden van zichzelf dat zij de competenties bezitten die nodig zijn voor het werk dat zij op dit moment uitvoeren. Uit tabel 4.3.4 is op te maken dat 98,9% van de medewerkers zichzelf competent vindt voor het werk dat zij doen. Een correlatieanalyse, zichtbaar in tabel 4.3.5, laat zien dat er geen significant verband te vinden is tussen competenties en mobiliteit ($p > .05$). Er kan dus niet gezegd worden dat betere competenties leiden tot meer mobiliteit. De correlatieanalyse geeft vermoedelijk geen significant verband, omdat de meeste medewerkers dezelfde antwoorden hebben gegeven op de vragen over competenties. Hierdoor is de kans klein dat afwijkende antwoorden generaliseerbaar zijn voor de gehele populatie. In de enquête zijn er ook vragen gesteld die rechtstreeks ingaan op het vermogen van medewerkers om, gezien hun competenties, mobiel te zijn. Uit de antwoorden op deze vragen blijkt dat de meeste medewerkers hun competenties niet als belemmering zien om mobiel te zijn. 79,2% van de medewerkers geeft aan dat zij, gezien hun competenties in staat zijn ander werk uit te voeren.

Tabel 4.3.4 Competenties

Competenties	%	Vermogend tot mobiliteit gezien de competenties	%
Zeer slecht	0	In zeer geringe mate	1.3
Slecht	0	In geringe mate	4.9
Niet zo goed	1.1	In tamelijk geringe mate	14.6
Tamelijk goed	15.6	In tamelijk sterke mate	33.1
Goed	66.6	In sterke mate	39.9
Zeer goed	16.7	In zeer sterke mate	6.2
Totaal	100		100
N	371		371

Tabel 4.3.5 Pearson's rangcorrelatie; competenties

		Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit
Competenties	Pearson's Correlatie	-,054	-,043	-,053
	Sig. (2-zijdig)	,304	,410	,304

Met betrekking tot het aanpassingsvermogen geven medewerkers aan dat zij anticiperen op

verschillende situaties. 1,1% van de medewerkers geeft aan in mindere mate te anticiperen op veranderingen (zie tabel 4.3.6). In de correlatieanalyse, tabel 4.3.7, wordt zichtbaar dat het aanpassingsvermogen van medewerkers samenhangt met de mobiliteit van medewerkers ($r = .260$, $p < .01$). Hoe groter het aanpassingsvermogen van medewerkers is, des te groter is de kans dat zij mobiel zullen zijn de komende drie jaar.

Tabel 4.3.6 Aanpassingsvermogen

Anticipatie	%
In zeer geringe mate	0
In geringe mate	0
In tamelijk geringe mate	1.1
In tamelijk sterke mate	42
In sterke mate	52.9
In zeer sterke mate	4
Totaal	100
N	371

Tabel 4.3.7 Pearson's rangcorrelatie; aanpassingsvermogen

		Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit
Anticipatie	Pearson's Correlatie	,260	,258	,152
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,003

Over het algemeen zegt 88,4% van de medewerkers van de provincie Overijssel betrokken te zijn bij de organisatie (zie tabel 4.3.8). Het merendeel van de medewerkers (52,8%) is in tamelijk sterke mate betrokken bij de organisatie. 3,2% van de medewerkers voelt zich in zeer sterke mate betrokken bij de organisatie. Wanneer we in tabel 4.3.9 kijken naar de relatie tussen betrokkenheid bij de organisatie en de (bereidheid tot) mobiliteit, blijkt er inderdaad een relatie te bestaan ($r = .123$, $p < .05$; $r = .133$, $p < .05$). Betrokken medewerkers zijn dus eerder bereid om andere werkzaamheden uit te voeren dan medewerkers die deze betrokkenheid niet hebben. Bij een opsplitsing tussen interne en externe mobiliteit blijkt er geen significantie relatie te bestaan tussen betrokkenheid bij de organisatie en *externe* mobiliteit ($p > .05$). Er is wel een significantie relatie tussen *interne* mobiliteit en betrokkenheid bij de organisatie ($r = .182$, $p < .01$). Dit betekent dat betrokken medewerkers eerder geneigd zijn binnen de organisatie andere werkzaamheden uit te voeren dan werkzaamheden buiten de eigen organisatie op te pakken.

Tabel 4.3.8 Betrokkenheid

Betrokkenheid bij de organisatie	%
In zeer geringe mate	0.3
In geringe mate	1.0
In tamelijk geringe mate	10.3
In tamelijk sterke mate	52.8
In sterke mate	32.4
In zeer sterke mate	3.2
Totaal	100
N	371

Tabel 4.3.9 Pearson's rangcorrelatie; betrokkenheid

		Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit	Algemene bereidheid tot mobiliteit
Betrokkenheid bij de organisatie	Pearson's Correlatie	,123	,182	-.055	,133
	Sig. (2-zijdig)	,018	,000	,287	,010

Tabel 4.3.10 laat zien dat de meeste medewerkers die werkzaam zijn bij de provincie Overijssel tevreden zijn in hun huidige functie. Van de medewerkers is 18,6% niet tevreden in de huidige functie, terwijl 81,2% dit wel is. Uit de correlatie- en de regressieanalyse blijkt er een negatief verband te bestaan tussen de mate van tevredenheid en de (bereidheid tot) mobiliteit van medewerkers ($r = -.148, p < .01$; $r = -.136, p < .05$). Medewerkers die niet tevreden zijn zullen dus eerder geneigd en bereid zijn om ergens anders te gaan werken. Er is geen significant verband tussen tevredenheid en *interne* mobiliteit ($p > .05$). Tussen *externe* mobiliteit en tevredenheid is er een negatief verband ($r = -.315, p < .01$). Ontevreden medewerkers zullen dus eerder geneigd zijn bij een andere organisatie werk te zoeken dan binnen de eigen organisatie.

Tabel 4.3.10 Tevredenheid

Tevredenheid	%
In zeer geringe mate	0.5
In geringe mate	3.8
In tamelijk geringe mate	14.6
In tamelijk sterke mate	31.3
In sterke mate	39.1
In zeer sterke mate	10.8
Totaal	100
N	371

Tabel 4.3.11 Pearson's rangcorrelatie; tevredenheid

		Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit	Algemene bereidheid tot mobiliteit
Tevredenheid	Pearson's Correlatie	-,148	-,041	-,315	-,136
	Sig. (2-zijdig)	,004	,434	,000	,009

Met behulp van een meervoudige regressieanalyse wordt er gekeken welke van de verschillende onafhankelijke variabelen van invloed zijn op de mobiliteit van medewerkers. Ook kan er vergeleken worden hoe sterk de invloed van verschillende factoren is (De Vocht, 2005). Bij de uitvoering van de meervoudige regressieanalyse zijn *alle* persoonsgebonden factoren meegenomen. Deze blijken ook allemaal van invloed op de mobiliteit van medewerkers. Het inzicht dat men heeft in vacatures blijkt het sterkst van invloed te zijn op de mobiliteit van medewerkers ($\beta = .273, p < .01$). Daarnaast is ook het inzicht in loopbaanmogelijkheden van belang voor het wel of niet veranderen van werkzaamheden ($\beta = .202, p < .01$). Hoe groter het inzicht in vacatures of loopbaanmogelijkheden is, hoe groter de kans dat men mobiel zal zijn. Deze gegevens bevestigen hypothese 1.

Hypothese 1: Hoe meer kennis medewerkers hebben van de arbeidsmarkt, des te groter is hun vermogen om mobiel te zijn.

Ook het aanpassingsvermogen van medewerkers is bepalend voor het wel of niet veranderen van werkzaamheden ($\beta = .224, p < .01$). Hoe groter het aanpassingsvermogen van medewerkers, hoe groter de kans op mobiliteit. Hiermee wordt hypothese 4 bevestigd.

Hypothese 4: Hoe groter het aanpassingsvermogen van medewerkers is, des te groter is hun vermogen om mobiel te zijn.

Het is opvallend dat de factor competenties in de meervoudige regressieanalyse *wel* een significant verband heeft met mobiliteit ($\beta = -.217, p < .01$). Vermoedelijk heeft dit te maken met het feit dat medewerkers veel dezelfde antwoorden gegeven hebben op vragen over competenties, waardoor er in de correlatieanalyse geen verband te vinden is, terwijl de regressieanalyse wel een verband zichtbaar maakt tussen de gegeven antwoorden en mobiliteit. Het verband tussen competenties en mobiliteit is negatief. Dit negatieve verband kan erop duiden dat medewerkers de juiste competenties hebben voor de functie die zij nu uitvoeren en daarom niet van werkzaamheden veranderen. In gevoerde interviews met sleutelrespondenten is een aantal keren aangegeven dat medewerkers vaak zeer competent zijn voor de functie die zij bekleden. Wat betreft competenties zitten medewerkers waarschijnlijk op de juiste plek en zullen niet van functie gaan veranderen. Op basis van deze gegevens is het moeilijk te bepalen of hypothese 3 bevestigd of verworpen dient te worden. Bij hypothese 3 is namelijk niet duidelijk omschreven welke vaardigheden en kennis bedoeld worden. Gaat het hier over kennis en vaardigheden in het algemeen of over kennis en vaardigheden op een specifiek vlak, behorende bij een specifieke functie. Op basis van deze gegevens kan hypothese 3 niet worden bevestigd en niet worden verworpen.

Hypothese 3: Hoe beter de vaardigheden en kennis van medewerkers is, des te groter is hun vermogen om mobiel te zijn.

Tussen tevredenheid en mobiliteit is ook een negatief verband te ontdekken ($\beta = -.147, p < .01$). Dit betekent dat ontevreden medewerkers eerder mobiel zullen zijn dan tevreden medewerkers. Tot slot blijkt er een relatie te bestaan tussen betrokkenheid bij de organisatie en mobiliteit ($\beta = .114, p < .05$). Hoe meer betrokken men bij de organisatie is, hoe meer mobiel men zal zijn. Wanneer er bij de factoren betrokkenheid en tevredenheid een opsplitsing wordt gemaakt tussen interne en externe mobiliteit, blijkt er alleen een verband te bestaan tussen tevredenheid en externe mobiliteit ($\beta = -.307, p < .01$) en betrokkenheid en interne mobiliteit ($\beta = .231, p < .01$). Hierbij moet opgemerkt worden dat ontevredenheid het sterkste verband vertoont met externe mobiliteit. Ontevredenheid is dus de belangrijkste factor bij het veranderen van functie *buiten* de organisatie. Deze gegevens zijn zichtbaar in bijlage 10. Het aangegeven verband houdt in dat ontevreden medewerkers eerder andere werkzaamheden zullen verrichten bij een andere organisatie. Betrokken medewerkers zullen eerder mobiel zijn binnen de eigen organisatie. Hypothesen 5 en 6 worden met behulp van deze gegevens bevestigd.

Hypothese 5: Hoe groter de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie is, des te meer zijn zij bereid om binnen de organisatie mobiel te zijn.

Hypothese 6: Hoe minder medewerkers tevreden zijn over de organisatie, des te groter is de kans dat zij buiten de organisatie mobiel willen zijn.

Tabel 4.3.12 Meervoudige regressieanalyse; persoonsgebonden factoren en mobiliteit

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten		
		B	Std. Fout	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,139	,496		2,297	,022
	Betrokkenheid bij de organisatie	,172	,080	,114	2,146	,033
	Anticipatie	,431	,107	,224	4,035	,000
	Competenties	-,401	,095	-,217	-4,211	,000
	Inzicht in loopbaanmogelijkheden	,227	,056	,202	4,085	,000
	Inzicht en reactie op vacatures	,352	,066	,273	5,326	,000
	Tevredenheid	-,148	,054	-,147	-2,750	,006

a. Afhankelijke Variabele: Mobiliteit

4.4 Resultaten deelvraag 2

In deze paragraaf zal er ingegaan worden gegeven op de vraag:

Welke contextgebonden factoren zijn, volgens medewerkers van de provincie Overijssel, van invloed op hun duurzame inzetbaarheid?

Er zijn in het theoretisch kader verschillende contextgebonden factoren bepaald die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Achtereenvolgens zullen de contextgebonden factoren 'kenmerken van het werk' en 'sociale omgeving' beschreven worden. Daarnaast zullen de relaties tussen deze factoren en de mobiliteit van medewerkers terug te vinden zijn.

Aan respondenten is er gevraagd hoe belangrijk zij verschillende kenmerken van het werk vinden. In tabel 4.4.1 is dit in procenten weergegeven. *Alle* kenmerken van het werk worden door medewerkers belangrijk gevonden. De 'arbeidsverhoudingen op het werk' en de 'arbeidsinhoud op dit moment' worden door medewerkers gezien als de meest belangrijke kenmerken van het werk. Van de medewerkers vindt 82,7% de arbeidsverhoudingen op het werk in sterke mate of in zeer sterke mate van belang. De 'arbeidsinhoud op het moment' wordt door 73,3% van de medewerkers in sterke mate of in zeer sterke mate van belang gevonden. De 'arbeidsomstandigheden' en de 'arbeidsinhoud in de toekomst' vindt men het minst belangrijk. 27% van de medewerkers vindt de 'arbeidsomstandigheden' in zeer geringe mate tot tamelijk geringe mate van belang. 21,3% denkt op deze manier over de 'arbeidsinhoud in de toekomst'.

Uit de correlatieanalyse, zichtbaar in tabel 4.4.2, blijkt dat de kenmerken van het werk 'arbeidsverhoudingen in het algemeen' en 'arbeidsverhoudingen met leidinggevenden' geen significante relatie hebben met (bereidheid tot) mobiliteit ($p > .05$). Er blijkt ook geen significante relatie te bestaan tussen de *arbeidsomstandigheden* als bijvoorbeeld psychische en fysieke belasting en de kans op mobiliteit ($p > .05$). Er blijkt wel een negatief verband te bestaan tussen de

arbeidsomstandigheden en de *bereidheid* van mensen tot mobiliteit ($r = -.138, p < .01$). Mensen die bereid zijn tot mobiliteit hechten dus minder waarde aan arbeidsomstandigheden. Als we kijken naar de *arbeidsvoorwaarden* blijkt er geen significant verband te bestaan tussen de bereidheid tot mobiliteit en de arbeidsvoorwaarden ($p > .05$). Er is wel een significant verband tussen de kans dat men binnen drie jaar mobiel is en het belang dat men hecht aan arbeidsvoorwaarden ($r = .189, p < .01$). Een verbetering van de primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden zou een mogelijke reden voor medewerkers kunnen zijn om een andere functie te gaan bekleden. De kenmerken van het werk die ingaan op de *inhoud* van het werk, 'arbeidsinhoud in de toekomst' en 'arbeidsinhoud op dit moment' hebben een relatie met alle vormen van mobiliteit. Vooral het verband tussen het belang dat men hecht aan de 'arbeidsinhoud in de toekomst' en mobiliteit is groot ($r = .527, p < .01$). Mensen die veel belang hechten aan de inhoud van hun werk in de toekomst zullen dus eerder geneigd en bereid zijn om andere werkzaamheden te vervullen.

Tabel 4.4.1 Kenmerken van het werk

Belang arbeidsverhoudingen algemeen op het werk	%	Belang arbeidsverhoudingen met leidinggevend	%	Belang arbeidsinhoud nu	%
In zeer geringe mate	0	In zeer geringe mate	0	In zeer geringe mate	0
In geringe mate	0.3	In geringe mate	0.5	In geringe mate	0.5
In tamelijk geringe mate	1.3	In tamelijk geringe mate	3.8	In tamelijk geringe mate	3.3
In tamelijk sterke mate	15.7	In tamelijk sterke mate	30.7	In tamelijk sterke mate	22.9
In sterke mate	62.5	In sterke mate	54.2	In sterke mate	52.3
In zeer sterke mate	20.2	In zeer sterke mate	10.8	In zeer sterke mate	21
Totaal	100		100		100
N	371		371		371
Belang arbeidsinhoud in de toekomst	%	Belang arbeidsvoorwaarden	%	Belang arbeidsomstandigheden	%
In zeer geringe mate	0.3	In zeer geringe mate	0	In zeer geringe mate	1.1
In geringe mate	2.4	In geringe mate	2.7	In geringe mate	5.4
In tamelijk geringe mate	18.6	In tamelijk geringe mate	13.2	In tamelijk geringe mate	20.5
In tamelijk sterke mate	39.3	In tamelijk sterke mate	30.5	In tamelijk sterke mate	39
In sterke mate	31	In sterke mate	39.9	In sterke mate	28.6
In zeer sterke mate	8.4	In zeer sterke mate	13.7	In zeer sterke mate	5.4
Totaal	100		100		100
N	371		371		371

Tabel 4.4.2 Pearson's rangcorrelatie: kenmerken van het werk

		Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit	Algemene bereidheid tot mobiliteit
Arbeidsverhoudingen in het algemeen op het werk	Pearson's Correlatie	,029	,046	-,019	-,071
	Sig. (2-zijdig)	,575	,378	,712	,173
Arbeidsinhoud van het werk op dit moment	Pearson's Correlatie	,333	,301	,258	,264
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,000	,000
Arbeidsomstandigheden op het werk	Pearson's Correlatie	,020	,028	-,004	-,138
	Sig. (2-zijdig)	,694	,592	,935	,008
Arbeidsvoorwaarden	Pearson's Correlatie	,189	,150	,191	,079
	Sig. (2-zijdig)	,000	,004	,000	,126
Arbeidsinhoud van het werk in de toekomst	Pearson's Correlatie	,527	,494	,373	,359
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,000	,000
Arbeidsverhouding met leidinggevend	Pearson's Correlatie	,085	,091	,034	,033
	Sig. (2-zijdig)	,103	,079	,509	,531

Uit het theoretisch kader is gebleken, dat er onduidelijkheid is op het gebied van motivatietheorieën. Daarom is er ook gekeken naar kenmerken van het werk waar men het minst tevreden over is, redenen om in de huidige functie te blijven werken en redenen die mensen motiveren om in een andere functie werkzaam te zijn. Uit de resultaten van de persoonsgebonden factoren is gebleken, dat het merendeel van de medewerkers tevreden is in de huidige functie. De kenmerken van het werk waar men het minst tevreden over is, zijn overwegend kenmerken waar men minder belang aan hecht (zie tabel 4.4.3). Dit zijn aspecten die vallen binnen de kenmerken 'arbeidsvoorwaarden', 'arbeidsinhoud in de toekomst' en 'arbeidsomstandigheden'. Waarschijnlijk oordeelt men over het algemeen positief over het werk, omdat men tevreden is over aspecten van het werk die men erg belangrijk vindt. Dit wordt bevestigd bij de vraag over redenen om bij de organisatie te blijven werken. De belangrijkste redenen om bij de provincie Overijssel te blijven werken zijn kenmerken van het werk waar men meer belang aan hecht, zoals de inhoud van het werk op dit moment (zie tabel 4.4.3). Er zijn verschillende patronen te ontdekken bij de kenmerken die genoemd zijn als motief om andere werkzaamheden te gaan verrichten. Drie belangrijke kenmerken van het werk die genoemd worden om van functie te veranderen, worden ook genoemd bij de redenen om in de huidige functie te blijven werken. Deze kenmerken zijn uitdagend werk, zelfstandigheid en afwisselend werk. Dit betekent waarschijnlijk dat men gemotiveerd raakt andere werkzaamheden uit te voeren op het moment dat deze andere werkzaamheden meer te bieden hebben dan de werkzaamheden die iemand op het moment zelf uitvoert. Men zal dus gemotiveerd raken andere werkzaamheden uit te voeren als deze bijvoorbeeld een grotere of leukere uitdaging vormen dan het werk dat men op dit moment uitvoert. Dit vermoeden wordt versterkt door de antwoorden die gegeven zijn bij de open vraag over redenen om andere werkzaamheden te willen uitvoeren. Hier is 21 keer aangegeven dat men van werkzaamheden zou veranderen als er een nieuwe uitdaging voorbij zou komen of men met een nieuwe frisse blik met werkzaamheden bezig wil zijn (zie tabel 4.4.4). Twee belangrijke aspecten die men noemt om niet in de huidige functie werkzaam te blijven, worden ook genoemd bij de aspecten waar men het minst tevreden over is. Deze aspecten zijn de primaire arbeidsvoorwaarden en de carrièremogelijkheden. Over het algemeen hecht men ook minder belang aan deze aspecten. Toch kan het zo zijn dat men uit ontevredenheid over deze aspecten zal veranderen van functie. Bij de open vragen is er daarnaast nog 10 keer benoemd dat men meer of andere capaciteiten heeft dan er nu worden benut, terwijl men wel de behoefte heeft deze capaciteiten te benutten. Ook zijn er bij de open vragen 6 opmerkingen geplaatst die ingaan op de geringe doorgroei mogelijkheden binnen de organisatie of eigen behoefte om nog verder te leren. De ontevredenheid over carrièremogelijkheden kan mogelijk samenhangen met het onderbenutten van de capaciteiten van medewerkers en de behoefte van medewerkers om zich verder te ontwikkelen en door te groeien. Aanvullend hierop is in de interviews met verschillende sleutelrespondenten duidelijk geworden dat men alleen door kan stromen en een andere functie kan bekleden op het moment dat er daadwerkelijk een vacature vrij is. Een gering inzicht in vacatures en mogelijkheden, zoals aangegeven bij de persoonsgebonden factoren, in combinatie met beperkte mogelijkheden binnen de organisatie zouden mogelijk kunnen leiden tot het gevoel dat er geen groeien en carrièremogelijkheden zijn.

De overige aspecten die men bij de open vragen genoemd heeft als redenen om in een andere functie werkzaam te willen zijn staan genoemd in tabel 4.4.4. Naast de al genoemde aspecten is het opvallend dat men de politieke, bureaucratische manier van werken als reden noemt om ergens anders werkzaam te willen zijn. Er wordt gezegd dat er vele regels zijn en dat de organisatie stroperig is. Tegelijkertijd is er een behoefte aan meer projectmatig en doelgericht werken. Waarschijnlijk wil men sneller en slagvaardiger te werk gaan dan er op dit moment gebeurt. Ook noemen sommigen het bij de provincie Overijssel gehanteerde TOOL-concept als reden om bij een andere organisatie te willen werken. Deze manier van werken vraagt van medewerkers dat zij in een omgeving met flexibele werkplekken en sterke digitalisering kunnen functioneren. Tot slot wordt er door enkelen opgeschreven dat men het een gemis vindt dat er geen specifiek beleid is voor de oudere medewerker.

Tabel 4.4.3 Kenmerken van het werk gerangschikt

Minst tevreden	Motivatie om te blijven	Motivatie om te veranderen
Prim. arbeidsvoorwaarden	Uitdagend werk	Uitdagend werk
Carrière mogelijkheden	Afwisselen werk	Prim. arbeidsvoorwaarden
Invloed op het werk	Zelfstandigheid en autonomie	Zelfstandigheid en autonomie
Communicatie	Privé werk combinatie	Afwisselen werk
Werkdruk	Werksfeer	Carrière mogelijkheden
Uitdagend werk	Invloed op het werk	Privé werk combinatie
Reistijd	Prim. arbeidsvoorwaarden	let nieuws leren in het werk
Informatieverstrekking	let nieuws leren in het werk	Invloed op het werk
Functioneren team	Verhouding collega's	Werksfeer
Opleidingsmogelijkheden	Reistijd	Reistijd

Tabel 4.4.4 Bereidheid tot mobiliteit open vragen

Reden voor veranderen werkzaamheden	Score	Reden voor veranderen werkzaamheden	Score
Nieuwe uitdaging/ frisse blik	21	Meer inhoud/verdieping in het werk	3
Onderbenutting capaciteiten/ betere aansluiting opleiding	10	Meer autonomie	2
Bureaucratie/ politieke organisatie	8	Zekerheid	2
TOOL-concept	8	Thuiswerken	2
Minder werken/ anders werken (ouderdomsbeleid)	7	Meer saamhorigheid	2
Pensioen/FPU	7	Beter luisterend management	2
Maatschappelijk betrokken werk	6	Weinig lange termijn perspectief in organisatie	2
Meer projectmatig werken/ resultaatgerichtheid	6	Meer werken	2
Salaris	4	Het hebben van eindverantwoordelijkheid	1
Meer waardering	4	Onduidelijke communicatie vanuit management	1
Gedwongen mobiliteit door outsourcing/ veranderingen wet	4	Het Nederlandse klimaat	1
Werk richting interessegebied	3	Verkennen bedrijfsleven	1
Persoonlijke doorontwikkeling/ groei	3	Leaseauto	1
Doorgroei mogelijkheden in de organisatie	3		

In dit onderzoek is ook ingegaan op de invloed van de sociale omgeving op de mobiliteit van de medewerkers. In tabel 4.4.5 is in procenten weergegeven in welke mate medewerkers met verschillende personen over mobiliteit praten. Het is opvallend dat er weinig medewerkers over mobiliteit praten. 26,1% van de medewerkers wordt door leidinggevenden gestimuleerd om aan hun mobiliteit te werken. Over externe mobiliteit praat 8,6% van de medewerkers met hun leidinggevenden. Er wordt in zeer geringe mate met p&o-adviseurs gesproken over mobiliteit. 71,7% van de medewerkers geeft aan in zeer geringe mate met p&o-adviseurs te praten over mobiliteit. Over interne mobiliteit wordt er meer gesproken. 37,5% van de medewerkers praat met collega's en leidinggevenden over interne mobiliteit. Naast en collega's zijn ook gesprekspartners die opgezocht worden om over mobiliteit te praten. Van de medewerkers praat 27,2% men collega's en naasten over mobiliteit. Uit de correlatieanalyse blijkt dat alle vormen van contact met de sociale omgeving een

relatie hebben met (bereidheid tot) mobiliteit (zie tabel 4.4.6). De relatie tussen de verschillende vormen van mobiliteit en het praten met naasten en collega's is het sterkst. Door het gesprek aan te gaan met verschillende personen zal men waarschijnlijk bewust worden van zijn eigen inzetbaarheid en wensen op dit gebied, wat kan leiden tot een verandering van werkzaamheden.

Tabel 4.4.5 Sociale omgeving

Mate van stimulans door leidinggevenden	%	Mate van gesprek en stimulans door collega's en naasten	%	Mate van gesprek met p&o adviseurs	%
In zeer geringe mate	31	In zeer geringe mate	15.4	In zeer geringe mate	71.7
In geringe mate	21	In geringe mate	26.6	In geringe mate	19.1
In tamelijk geringe mate	21.9	In tamelijk geringe mate	30.8	In tamelijk geringe mate	6.8
In tamelijk sterke mate	19.1	In tamelijk sterke mate	20.7	In tamelijk sterke mate	1.9
In sterke mate	5.1	In sterke mate	5.7	In sterke mate	0.5
In zeer sterke mate	1.9	In zeer sterke mate	0.8	In zeer sterke mate	0
Totaal	100		100		100
N	371		371		371
Mate van gesprek met leidinggevenden (externe mobiliteit)	%	Mate van gesprek op het werk over interne mobiliteit	%		
In zeer geringe mate	55	In zeer geringe mate	9.2		
In geringe mate	21	In geringe mate	22.9		
In tamelijk geringe mate	15.4	In tamelijk geringe mate	30.4		
In tamelijk sterke mate	5.4	In tamelijk sterke mate	29.7		
In sterke mate	2.4	In sterke mate	7.5		
In zeer sterke mate	0.8	In zeer sterke mate	0.3		
Totaal	100		100		
N	371		371		

Tabel 4.4.6 Pearson's rangcorrelatie: sociale omgeving

		Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit	Algemene bereidheid tot mobiliteit
Stimuleren van mobiliteit door leidinggevenden	Pearson's Correlatie	,203	,195	,132	,147
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,011	,004
Stimuleren en praten naasten en collega's voornamelijk over externe mobiliteit	Pearson's Correlatie	,479	,363	,524	,384
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,000	,000
Stimuleren en praten mobiliteit met p&o adviseurs	Pearson's Correlatie	,171	,122	,202	,213
	Sig. (2-zijdig)	,001	,019	,000	,000
Praten over externe mobiliteit met leidinggevenden	Pearson's Correlatie	,265	,196	,299	,245
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,000	,000
Praten over interne mobiliteit op het werk met collega's en leidinggevenden	Pearson's Correlatie	,267	,291	,103	,159
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,048	,002

Zoals bij de achtergrondkenmerken is aangegeven is het merendeel van de medewerkers hoofdkostwinnaar binnen het eigen huishouden. Men besteedt naast het werk gemiddeld 4,6 uur aan zorgtaken en het huishouden. De meeste van hen vinden de balans tussen de werk- en de privésituatie in tamelijk sterke mate in balans. 16,4% van de medewerkers geeft aan dat hun werk- en privésituatie in zeer geringe mate tot in tamelijk geringe mate in balans is. In tabel 4.4.7 zijn de factoren weergegeven die ingaan op de thuissituatie van de medewerkers. Er is ook rechtstreeks gevraagd naar het vermogen en de bereidheid om mobiel te zijn gezien de thuissituatie. Hieruit blijkt dat 50,9% van de medewerkers *in staat* is om gezien de thuissituatie andere werkzaamheden te vervullen. Minder medewerkers zijn *bereid* om andere werkzaamheden te verrichten gezien hun

thuisituatie. 23,5% van de medewerkers zou dit gezien de thuisituatie willen. Een nadere bestudering van deze gegevens wijst uit dat men gezien de thuisituatie vooral niet bereid en in staat is andere werkzaamheden uit te voeren, op het moment dat werktijden anders zouden worden dan op het huidige moment zijn vastgesteld. In bijlage 11 is in een correlatieanalyse te zien dat medewerkers die gezien de thuisituatie bereid zijn tot mobiliteit jong en hoog opgeleid zijn. Hierbij blijken vrouwen eerder bereid tot mobiliteit dan mannen. In dezelfde bijlage is te zien dat medewerkmekers met een groter diensverband aangeven meer in staat te zijn tot mobiliteit.

De correlatieanalyse laat in tabel 4.4.8 zien dat er geen significante relatie bestaat tussen mobiliteit en het aantal uren dat men aan zorgtaken en het huishouden besteedt. De relatie tussen mobiliteit en het wel of niet genereren van het grootste gedeelte van de inkomsten blijkt ook niet significant. De tijd die men besteedt aan het zorg dragen voor anderen en het huishouden, als het genereren van de belangrijkste inkomsten voor het huishouden blijken dus niet van invloed op het wel of niet mobiel zijn van medewerkers. Er is wel een significant verband te ontdekken tussen de balans van de werk- en privé situatie en externe mobiliteit. Medewerkers die *niet* het gevoel hebben dat hun werk- en privésituatie in balans zijn, zullen sneller werkzaamheden buiten de eigen organisatie opzoeken. Dit zou kunnen komen doordat zij denken dat de werksituatie verantwoordelijk is voor de disbalans en hier dus andere mogelijkheden voor gaan zoeken.

Tabel 4.4.7 Thuisituatie

Hoofd kostwinnaar	%	Uren zorg en huishouden	%	Balans werk en privé situatie	%
Ja	71.4	0-8 uur	86.3	In zeer geringe mate	0.5
Nee	28.6	9-16 uur	10.2	In geringe mate	5.7
		17-24 uur	3.5	In tamelijk geringe mate	10.2
				In tamelijk sterke mate	42.9
				In sterke mate	34.5
				In zeer sterke mate	6.2
Totaal	100		100		
N	371		371		100
					371
Bereidheid tot mobiliteit gezien de thuisituatie	%	Vermogend tot mobiliteit gezien de thuisituatie	%		
In zeer geringe mate	10.2	In zeer geringe mate	3.5		
In geringe mate	26.2	In geringe mate	12.4		
In tamelijk geringe mate	40.1	In tamelijk geringe mate	33.2		
In tamelijk sterke mate	17.8	In tamelijk sterke mate	31.2		
In sterke mate	4.9	In sterke mate	14.3		
In zeer sterke mate	0.8	In zeer sterke mate	5.4		
Totaal	100		100		
N	371		371		

Tabel 4.4.8 Pearson's rangcorrelatie: thuisituatie

		Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit	Bereidheid tot mobiliteit
Uren zorgtaken en huishouden	Pearson's Correlatie	,025	,020	,024	,016
	Sig. (2-zijdig)	,633	,696	,645	,754
Hoofdkostwinaar	Pearson's Correlatie	,080	,108	-,015	-.025
	Sig. (2-zijdig)	,126	,038	,777	,628
Balans werk privé	Pearson's Correlatie	-,057	,000	-,155	-,043
	Sig. (2-zijdig)	,273	,996	,003	,404

Met behulp van een meervoudige regressieanalyse is net als bij de persoonsgebonden factoren, gekeken welke van de verschillende onafhankelijke variabelen van invloed zijn op de mobiliteit van medewerkers. Hierbij is er wederom vergeleken hoe sterk de invloed van verschillende factoren is. Met behulp van een meervoudige regressieanalyse blijkt er geen passend model te ontstaan voor de variabelen die rechtstreeks van invloed zijn op mobiliteit. Er is wel een passend model gevonden tussen de verschillende onafhankelijke variabelen en de *bereidheid* van medewerkers om mobiel te zijn. Dit komt overeen met het theoretisch kader, waarbij verondersteld is dat de voorkeuren voor kenmerken van het werk, de sociale omgeving en de thuissituatie voornamelijk van invloed zouden zijn op de bereidheid van medewerkers om andere werkzaamheden te verrichten. Daarnaast is in paragraaf 4.2 duidelijk geworden dat deze bereidheid tot mobiliteit sterk samenhangt met daadwerkelijke mobiliteit, waardoor het toch nuttig is om met behulp van een meervoudige regressieanalyse te bepalen welke factoren hier het meest van invloed op zijn.

Tabel 4.4.9 laat zien dat er bij de meervoudige regressieanalyse vier factoren zijn die van invloed zijn op de bereidheid van medewerkers om andere werkzaamheden te verrichten. De factor die het sterkst van invloed is op de bereidheid van medewerkers om mobiel te zijn is het gesprek dat medewerkers met naasten en collega's voeren over mobiliteit ($\beta = .241, p < .01$). Door op een informele manier met mensen van gedachten te wisselen over eventuele mogelijkheden zullen zij eerder bereid zijn om andere werkzaamheden te verrichten, wat eventueel tot mobiliteit kan leiden. Bij de interviews met sleutelinformanten wordt daarbij genoemd dat men zich eerst bewust moet zijn van de eigen wensen in de (nabije) toekomst voordat men daadwerkelijk bereid zal zijn om andere werkzaamheden te verrichten. Het informele gesprek zou wellicht bij kunnen dragen aan de bewustwording van deze wensen. In elk geval is met deze gegevens hypothese 8 bevestigd.

Hypothese 8: Hoe meer de sociale omgeving de inzetbaarheid van medewerkers steunt, des te meer zijn zij bereid om mobiel te zijn.

Naast het gesprek dat men heeft met collega's en naasten, is het belang dat medewerkers hechten aan de inhoud van het werk in de toekomst van invloed op de bereidheid tot mobiliteit ($\beta = .224, p < .01$). Men hecht hier wel waarde aan, maar het is niet een kenmerk van het werk waar men het meest waarde aan hecht. Dit zou wellicht kunnen veranderen door hierover op informele wijze het gesprek aan te gaan. Een correlatieanalyse, zichtbaar in bijlage 11, toont inderdaad dat er een verband is tussen het gesprek met naasten en collega's en het belang dat men hecht aan de inhoud van het werk in de toekomst ($r = .473, p < .01$). Een informeel gesprek over dit onderwerp zou dus kunnen zorgen voor een versterking van het belang dat men hecht aan het werk in de toekomst en de bereidheid tot mobiliteit. Daarnaast is er in bijlage 11 ook zichtbaar dat er een verband is tussen het inzicht dat medewerkers hebben in vacatures en loopbaanmogelijkheden en het gesprek met collega's en naasten ($r = .245, p < .01$; $r = .422, p < .01$). Het gesprek en het inzicht zouden allebei bij kunnen dragen aan de bewustwording van medewerkers om bezig te gaan met hun wensen en mogelijkheden wat betreft de werkzaamheden die zij uitvoeren.

Niet alleen het belang dat men hecht aan de inhoud van het werk in de toekomst is van belang voor de bereidheid tot mobiliteit. Ook het belang dat men hecht aan de inhoud van het werk op dit moment ($\beta = .119$, $p < .05$). Mensen die de inhoud van hun werk belangrijk vinden zullen waarschijnlijk graag werk uitvoeren dat is zoals zij zich wensen. De kans is groot dat zij hierdoor eerder op zoek blijven naar werk dat aan hun wensen voldoet en daardoor mobiel zijn dan mensen die minder belang hechten aan het werk dat zij uitvoeren. Met behulp van deze gegevens is hypothese 7 bevestigd.

Hypothese 7: Hoe meer belang medewerkers hechten aan de inhoud van de arbeid, des te meer zullen medewerkers bereid zijn tot mobiliteit.

Ook het belang dat men hecht aan de arbeidsomstandigheden is van invloed op de bereidheid tot mobiliteit ($\beta = -.172$, $p < .01$). Dit is een negatief verband. Zoals al eerder is aangegeven hechten mensen die bereid zijn tot mobiliteit waarschijnlijk minder waarde aan arbeidsomstandigheden.

De hypothesen die ingaan op de thuissituatie, als het hebben van zorgtaken of het genereren van het grootste deel van de inkomsten blijken niet van invloed te zijn op de bereidheid tot mobiliteit. De hypothesen 9 en 10 kunnen op basis van deze gegevens verworpen worden.

Hypothese 9: Hoe meer tijd medewerkers besteden aan het zorg dragen voor anderen en het huishouden, hoe minder zij mobiel kunnen zijn.

Hypothese 10: Hoe sterker de inkomsten binnen het huishouden de verantwoordelijkheid zijn van de medewerkers, hoe minder mobiel zij kunnen zijn.

Tabel 4.4.9 Meervoudige regressieanalyse; contextgebonden factoren en bereidheid tot mobiliteit

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten		Sig.
		B	Std. Fout	Beta	t	
1	(Constant)	2,127	,465		4,573	,000
	Arbeidsverhoudingen in het algemeen op het werk	-,161	,100	-,103	-1,612	,108
	Arbeidsinhoud van het werk op dit moment	,155	,075	,119	2,062	,040
	Arbeidsomstandigheden op het werk	-,167	,051	-,172	-3,251	,001
	Arbeidsvoorwaarden	-,002	,051	-,002	-,042	,966
	Arbeidsinhoud van het werk in de toekomst	,234	,068	,224	3,455	,001
	Arbeidsverhouding met leidinggevenden	,072	,081	,056	,885	,377
	Stimuleren van mobiliteit door leidinggevenden	-,031	,041	-,044	-,764	,446
	Stimuleren en praten naasten en collega's voornamelijk over externe mobiliteit	,204	,051	,241	3,997	,000
	Stimuleren en praten mobiliteit met p&o adviseurs	,079	,069	,063	1,145	,253
	Praten over externe mobiliteit met leidinggevenden	,079	,052	,090	1,520	,129
	Praten over interne mobiliteit op het werk met collega's en leidinggevenden	-,073	,051	-,085	-1,421	,156
	Hoeveel uur besteedt u naast uw werk gemiddeld per dag aan zorgtaken (zoals de zorg voor kinderen of ouderen) en het huishouden?	,000	,009	,002	,050	,960
	Bent u de hoofdkostwinnaar in uw huishouden?	-,017	,097	-,008	-,178	,859
	Ik heb het gevoel dat mijn werk en privé leven ... in balans zijn.	-,045	,048	-,046	-,941	,347

a. Afhankelijke Variabele: Algemene bereidheid tot mobiliteit

4.5 Specifieke groepen

Naast de verschillende persoonsgebonden en contextgebonden factoren worden er relaties verwacht tussen achtergrondkenmerken van personen en mobiliteit. In tabel 4.5.1 zijn de relaties tussen achtergrondkenmerken van medewerkers en mobiliteit te zien. Er is een significant verband te ontdekken tussen mobiliteit en het geboortjaar ($r = .438, p < .01$). Hoe groter het geboortjaar, hoe groter de (bereidheid tot) mobiliteit. Anders gezegd, hoe jonger de medewerker hoe groter de kans dat hij of zij mobiel zal zijn en hoe groter de bereidheid tot mobiliteit. In dezelfde tabel is ook de relatie tussen de functieduur en mobiliteit te zien. Er is een negatief verband tussen het aantal jaren dat men in dezelfde functie werkt en (bereidheid tot) mobiliteit ($r = -.237, p < .01$; $r = -.195, p < .01$). Dit negatieve verband is sterker op het moment dat er gekeken wordt naar de relatie tussen het aantal jaar dat men binnen de eigen organisatie werkzaam is en de (bereidheid tot) mobiliteit ($r = -.442, p < .01$; $r = -.310, p < .01$). Het aantal jaren dat men binnen de provincie Overijssel werkzaam is, lijkt dus meer bepalend voor de (bereidheid tot) mobiliteit dan het aantal jaar dat men werkzaam is in dezelfde functie. Het verband tussen (bereidheid tot) mobiliteit en het opleidingsniveau is ook terug te vinden ($r = .410, p < .01$; $r = .347, p < .01$). Hoger opgeleide medewerkers zijn sneller geneigd en meer bereid om mobiel te zijn dan medewerkers die een lagere opleiding hebben gevolgd. Er is geen significant verband te ontdekken tussen de (bereidheid tot) mobiliteit en het soort dienstverband ($p > .05$). Het aantal uren dat iemand werkt heeft dus geen verband met de mobiliteit van medewerkers. Overigens is in bijlage 11 te

zien dat er geen significant verband blijkt te bestaan tussen betrokkenheid bij de organisatie en mobiliteit. Het is dus niet zo dat de leeftijd van medewerkers bepalend is voor de betrokkenheid die zij hebben bij de organisatie. Dit werd in het theoretisch kader wel gesuggereerd.

In het theoretisch kader wordt verondersteld dat de oorzaak voor weinig mobiliteit niet in de leeftijd hoeft te liggen, maar dat bijvoorbeeld de functieduur hieraan ten grondslag ligt. Om deze reden is er met behulp van een meervoudige regressieanalyse gekeken welke achtergrondkenmerken samenhangen met mobiliteit en de bereidheid tot mobiliteit. Daarnaast is er vergeleken hoe sterk de invloed van deze factoren is. Uit de meervoudige regressieanalyse blijkt dat de leeftijd, het opleidingsniveau en het aantal dienstjaren bij de provincie Overijssel van invloed zijn op de kans dat men de komende jaren mobiel zal zijn. De invloed van het opleidingsniveau is het sterkst ($\beta = .257$, $p < .01$). Hoger opgeleiden zullen dus eerder mobiel zijn dan lager opgeleiden. Bij nadere bestudering van de resultaten blijkt er geen aantoonbaar onderscheid te zijn tussen opleidingsniveau en interne of externe mobiliteit. Het is dus niet zo dat medewerkers die laag zijn opgeleid eerder intern mobiel zijn en medewerkers die hoog zijn opgeleid eerder andere werkzaamheden buiten de organisatie zoeken (zie tabel 4.5.1). Het feit dat opleidingsniveau van invloed is op de mobiliteit is een opvallend resultaat, aangezien er een negatief verband gevonden is tussen competenties en mobiliteit. Dit verschil is er waarschijnlijk doordat het hierbij niet gaat over kennis en vaardigheden op een specifiek vlak, behorende bij een specifieke functie, maar over meer algemene kennis en vaardigheden en de mogelijkheden die men ziet om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen.

Naast opleidingsniveau blijkt de leeftijd een factor te zijn die van invloed is op de mobiliteit van medewerkers ($\beta = .248$, $p < .01$). Jonge medewerkers zijn eerder mobiel dan oudere medewerkers. Hypothese 11 wordt met behulp van deze gegevens bevestigd.

Hypothese 11: Hoe ouder de medewerker is, hoe minder mobiel hij of zij zal zijn.

Tot slot is het aantal jaren dat men bij de provincie Overijssel werkzaam van invloed op mobiliteit ($\beta = -.168$, $p < .01$). Hoe langer men werkzaam is bij de provincie Overijssel, hoe minder mobiel men is. Het is opvallend dat de tijd die men in dezelfde functie werkzaam *niet* van invloed blijkt op de mobiliteit ($p > .05$). Dit zou kunnen komen doordat de organisatie in beweging is en de manier waarop werkzaamheden en functies binnen de organisatie zijn verdeeld over de jaren zijn veranderd. Zo zijn er bijvoorbeeld gedurende de jaren veranderingen aangebracht in de definiëring en benaming van de standaardfuncties en zijn verschillende organisatieonderdelen over de jaren heen op een andere manier georganiseerd. Deze veranderingen hoeven overigens niet per se te leiden tot een grote verandering in de werkzaamheden die uitgevoerd worden. Hypothese 12 wordt met behulp van deze gegevens verworpen.

Hypothese 12: Hoe langer de functieduur van een medewerker is, hoe minder mobiel hij of zij zal zijn.

Ook het aantal uren dat men in de week werkt blijkt niet van invloed op de mobiliteit ($p > .05$). Hiermee kan hypothese 13 worden verworpen.

Hypothese 13: Hoe kleiner het dienstverband van een medewerker is, hoe minder mobiel hij of zij zal zijn.

De relatie tussen achtergrondkenmerken van medewerkers en hun *bereidheid* tot mobiliteit zijn ook met behulp van een meervoudige regressieanalyse achterhaald. In tabel 4.5.3 is te zien dat zowel het opleidingsniveau als het aantal dienstjaren van invloed op de bereidheid van medewerkers om mobiel te zijn. In tegenstelling tot het verband tussen leeftijd en mobiliteit, is er *geen* significant verband te vinden tussen leeftijd en de *bereidheid* tot mobiliteit. Er is dus geen verschil tussen jonge en oude medewerkers en hun bereidheid tot mobiliteit, terwijl jonge medewerkers wel vaker daadwerkelijk mobiel zijn dan oudere medewerkers. Een mogelijke verklaring hiervoor zijn omstandigheden in de samenleving, waarbij het voor oudere medewerkers vaak moeilijker is om van functie te veranderen dan voor jongere medewerkers.

Tabel 4.5.1 Pearson's rangcorrelatie; achtergrondkenmerken

		Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit	Algemene bereidheid tot mobiliteit
Geboortejaar	Pearson's Correlatie	,438	,361	,416	,259
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,000	,000
Opleidingsniveau	Pearson's Correlatie	,401	,327	,387	,347
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,000	,000
Dienstjaren	Pearson's Correlatie	-,442	-,369	-,408	-,310
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,000	,000
Functieduur	Pearson's Correlatie	-,237	-,232	-,147	-,195
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000	,005	,000
Dienstverband	Pearson's Correlatie	,042	,019	,075	,019
	Sig. (2-zijdig)	,417	,722	,149	,719

Tabel 4.5.2 Meervoudige regressieanalyse; achtergrondkenmerken en mobiliteit

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten		
		B	Std. Fout	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-48,820	11,735		-4,160	,000
	Geboortejaar	,026	,006	,249	4,325	,000
	Opleidingsniveau	,210	,039	,257	5,413	,000
	Dienstjaren	-,015	,006	-,168	-2,612	,009
	Functieduur	-,006	,006	-,048	-,978	,329
	Dienstverband	,008	,008	,045	1,028	,305

a. Afhankelijke Variabele: Mobiliteit

Tabel 4.5.3 Meervoudige regressieanalyse stepwise methode; achtergrondkenmerken en bereidheid tot mobiliteit

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten		
		B	Std. Fout	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,785	,177		10,089	,000
	Opleidingsniveau	,258	,036	,347	7,100	,000
2	(Constant)	2,324	,218		10,681	,000
	Opleidingsniveau	,201	,038	,269	5,230	,000
	Dienstjaren	-,017	,004	-,211	-4,094	,000

a. Afhankelijke Variabele: Algemene bereidheid tot mobiliteit

Tot slot is er in het theoretisch kader verondersteld dat er een verschil is tussen het effect van de thuissituatie bij mannen en het effect van de thuissituatie bij vrouwen. Tabel 4.5.4 laat zien dat het effect van de tijd die er gestoken wordt in zorgtaken en het huishouden, het genereren van de grootste bron van inkomsten en de mate waarin de werk- en privésituatie in balans zijn op mobiliteit, zowel bij mannen als bij vrouwen niet aanwezig is. Er is wel een verschil te vinden in het aantal vrouwen en mannen dat aangeeft bereid en in staat is om gezien hun thuissituatie mobiel te zijn. In paragraaf 4.4 is beschreven dat iets meer dan de helft van de medewerkers gezien de thuissituatie wel *in staat* is tot mobiliteit, maar dat de meerderheid van de medewerkers hier niet toe *bereid* is. Wanneer deze resultaten op basis van het geslacht opgesplitst worden blijken 54,8% van de vrouwen gezien de thuissituatie in staat te zijn tot mobiliteit, tegen 47,8% van de mannen (zie tabel 4.5.5). Het verschil tussen mannen en vrouwen lijkt hierbij niet erg groot. Van de vrouwen is 27,7% *bereid* tot mobiliteit gezien de thuissituatie, terwijl maar 20% van de mannen gezien de thuissituatie mobiel wil zijn. Hier lijkt wel een duidelijk verschil te zijn. Over het algemeen is op basis van deze gegevens niet duidelijk aan te geven of het effect van de thuissituatie voor vrouwen anders is dan voor mannen. Hypothese 14 is op basis van deze gegevens niet toetsbaar en kan noch verworpen, noch bevestigd worden.

Hypothese 14: Het effect van de thuissituatie op mobiliteit is anders voor vrouwen dan voor mannen

Tabel 4.5.4 Pearson's rangcorrelatie: Thuissituatie opgesplitst naar geslacht

Wat is uw geslacht?			Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit	Algemene bereidheid tot mobiliteit
Man	Hoofdkostwinnaar	Pearson's Correlatie	,112	,120	,054	,048
		Sig. (2-zijdig)	,110	,087	,445	,494
	Uren zorgtaken huishouden	Pearson's Correlatie	,013	,016	,001	,053
		Sig. (2-zijdig)	,851	,814	,985	,452
	Balans werk en privé leven	Pearson's Correlatie	-,004	,055	-,130	-,074
		Sig. (2-zijdig)	,951	,434	,063	,292
Vrouw	Hoofdkostwinnaar	Pearson's Correlatie	-,055	,004	-,151	-,117
		Sig. (2-zijdig)	,485	,955	,053	,134
	Uren zorgtaken huishouden	Pearson's Correlatie	,001	-,011	,025	-,029
		Sig. (2-zijdig)	,994	,886	,748	,713
	Balans werk en privé leven	Pearson's Correlatie	-,095	-,036	-,170	,003
		Sig. (2-zijdig)	,224	,644	,029	,966

Tabel 4.5.5 Vermogen en bereidheid gezien de thuissituatie opgesplitst naar geslacht

Mannen: Vermogen tot mobiliteit gezien de thuissituatie	%	Vrouwen: Vermogen tot mobiliteit gezien de thuissituatie	%
In zeer geringe mate	4.9	In zeer geringe mate	1.8
In geringe mate	11.2	In geringe mate	13.9
In tamelijk geringe mate	36.1	In tamelijk geringe mate	29.5
In tamelijk sterke mate	30.2	In tamelijk sterke mate	32.5
In sterke mate	12.7	In sterke mate	16,3
In zeer sterke mate	4.9	In zeer sterke mate	6.0
Totaal	100		100
N	371		371
Mannen: Bereidheid tot mobiliteit gezien de thuissituatie	%	Vrouwen: Bereidheid tot mobiliteit gezien de thuissituatie	%
In zeer geringe mate	13.2	In zeer geringe mate	6.6
In geringe mate	28.3	In geringe mate	23.5
In tamelijk geringe mate	38.5	In tamelijk geringe mate	42.2
In tamelijk sterke mate	14.1	In tamelijk sterke mate	22.3
In sterke mate	4.9	In sterke mate	4.8
In zeer sterke mate	1.0	In zeer sterke mate	0.6
Totaal	100		100
N	371		371

5. Conclusie

De wereld verandert. Om op deze veranderingen in te kunnen spelen is het voor organisaties noodzakelijk om mee te veranderen. Medewerkers worden sinds de opkomst van Human Resource Management door organisaties steeds meer gezien als een belangrijk middel om te zorgen voor een succesvolle bedrijfsvoering. Deze medewerkers kunnen ervoor zorgen dat organisaties mee veranderen met de omgeving. Breed inzetbare medewerkers kunnen verschillende werkzaamheden oppakken, waardoor een organisatie flexibeler in kan spelen op veranderingen. Breed én duurzaam inzetbare medewerkers zullen verschillende werkzaamheden oppakken *binnen* een organisatie. Medewerkers hoeven dus niet langer werkzaam te zijn in één functie om nuttig te zijn voor de organisatie. Daarbij zijn medewerkers tegenwoordig niet meer beperkt tot het werken bij één werkgever. Brede inzetbaarheid geeft medewerkers de mogelijkheid om gedurende hun loopbaan werkzaam te zijn bij meerdere organisaties. Brede inzetbaarheid van medewerkers is dus voordelig voor organisaties én medewerkers.

De provincie Overijssel heeft ook veel met veranderingen te maken. Naar aanleiding van een rapport van de commissie Ladders en een regeerakkoord tussen het rijk en provincies moeten provincies zich meer richten op hun hoofdtaak: verbinden en samenwerken. Dit betekent dat zij meer sturend optreden en zich minder bezig houden met uitvoerende taken. De provincie Overijssel is hiermee aan de slag gegaan en is tegelijkertijd begonnen aan een traject, waarbij medewerkers meer eigen verantwoordelijkheden en ruimte krijgen om zich binnen de organisatie te ontwikkelen. Er wordt verondersteld, dat medewerkers door deze andere manier van werken meer in staat zullen zijn om sturend op te treden. De manier waarop de organisatie georganiseerd wordt lijkt door de veranderingen te verschuiven van een rationele naar een meer natuurlijke manier. Voor de provincie Overijssel zijn de veranderingen in de organisatie en de veranderingen in de maatschappij redenen om brede, duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Met behulp van breed en duurzaam inzetbare medewerkers wordt het namelijk mogelijk in te spelen op veranderingen die op de organisatie af komen en binnen de organisatie spelen. Duurzame inzetbaarheid is daarbij de bereidheid en het vermogen van medewerkers om andere werkzaamheden te verrichten en mobiel te zijn. Hoe kan je ervoor zorgen dat medewerkers daadwerkelijk mobiel kunnen en willen zijn en andere werkzaamheden gaan oppakken? Voordat hierover nagedacht kan worden is het noodzakelijk te bepalen welke factoren volgens medewerkers van invloed zijn op hun bereidheid en vermogen om andere werkzaamheden uit te voeren. Daarom is het doel van dit onderzoek te achterhalen welke factoren hiertoe leiden. Met behulp van de onderzoeksgegevens is geprobeerd deze factoren zo goed mogelijk in kaart te brengen.

De onderzoeksgegevens hebben bevestigd dat er bij de provincie Overijssel nog niet veel sprake is van brede inzetbaarheid van medewerkers. Het merendeel van de medewerkers is al enige tijd werkzaam in dezelfde functie en geeft aan dat er een kleine kans is dat er binnen nu en drie jaar overstapt zal worden naar een andere functie of een ander werkveld. Hierbij is men zelfs meer

geneigd buiten de provincie Overijssel andere werkzaamheden te gaan verrichten dan binnen de organisatie zelf. Om ervoor te zorgen dat men daadwerkelijk mobiel en breed inzetbaar wordt, lijkt het vooral nuttig te zijn om de bereidheid daartoe van medewerkers te vergroten. Op het moment dat medewerkers mobiel willen zijn is het voor een organisatie mogelijk om hen daadwerkelijk andere werkzaamheden te laten verrichten.

Bij het achterhalen van factoren die volgens medewerkers van invloed zijn op hun duurzame inzetbaarheid, blijken vooral contextgebonden factoren van invloed te zijn op de bereidheid om andere werkzaamheden te verrichten. Medewerkers die bereid zijn tot mobiliteit hechten veel belang aan de inhoud van het werk in de toekomst, hebben veel inzicht in loopbaan- en mobiliteitsmogelijkheden en zijn met naasten over het onderwerp mobiliteit in gesprek. Deze samenhang in factoren doet vermoeden dat men zich vooral bewust moet worden van de eigen wensen en mogelijkheden in de toekomst, voordat men bereid is om daadwerkelijk van functie of werkzaamheden te veranderen. Dit bewustzijn is er wellicht nog niet sterk, doordat in een rationeel aangestuurde organisatie vele zaken, zoals de manier van werken, voor medewerkers bepaald worden. Hierdoor is het binnen de provincie Overijssel minder vanzelfsprekend om over bepaalde zaken, zoals het uitvoeren van andere werkzaamheden in de toekomst, na te denken. Het feit dat het gesprek met *naasten* zo belangrijk is, lijkt daarnaast aan te geven dat het gevoerde gesprek veilig en open moet zijn voordat medewerkers over zijn of haar mogelijkheden in de toekomst willen spreken. Een factor die de bereidheid tot mobiliteit belemmert, is de thuissituatie. Dit wordt als reden genoemd om weinig bereid te zijn tot mobiliteit. Welk aspect van de thuissituatie de mobiliteit belemmert blijft onduidelijk. Uit de onderzoeksgegevens is in elk geval gebleken dat dit weinig te maken heeft met het aantal uur dat men aan zorgtaken en het huishouden besteedt, of het genereren van het grootste gedeelte van het inkomen.

Persoonsgebonden factoren en achtergrondkenmerken van medewerkers lijken de grootste invloed te hebben op de mobiliteit van medewerkers en hun *vermogen* om mobiel te zijn. Over het algemeen geven de meeste medewerkers aan dat zij in staat zijn tot mobiliteit. Vooral medewerkers die een hoge opleiding hebben gevolgd, veel inzicht hebben in loopbaan- en mobiliteitsmogelijkheden en een groot aanpassingsvermogen hebben, zijn in staat tot het uitvoeren van andere werkzaamheden. Deze medewerkers schatten daarbij hun kans groter in dat zij binnen nu en drie jaar andere werkzaamheden gaan verrichten dan medewerkers die een hogere leeftijd hebben, laag zijn opgeleid, lange tijd bij de provincie in dienst zijn en qua competenties het gevoel hebben dat zij op de juiste plek te zitten. Deze laatste groep mensen schatten hun kans op mobiliteit lager in. Tussen jonge en oude medewerkers is er geen verschil in hun bereidheid tot mobiliteit. Jonge medewerkers hebben dus niet meer of minder de wens om andere werkzaamheden te verrichten dan oudere medewerkers. Uiteindelijk zien jonge medewerkers wel meer kansen om mobiel te zijn. Om ervoor te zorgen dat medewerkers naast bereid, ook in staat zijn tot mobiliteit en hiertoe kansen zien, zou er extra aandacht uit kunnen gaan naar de groepen medewerkers die dit vermogen minder hebben en minder

kansen zien. Dit zijn lager opgeleide medewerkers en oudere medewerkers.

Uit de onderzoeksgegevens komt ook naar voren dat de meeste medewerkers binnen de provincie Overijssel betrokken zijn bij de organisatie en tevreden zijn in hun huidige functie. Betrokkenheid bij de organisatie helpt bij het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid. Hoe sterker medewerkers bij de organisatie betrokken zijn, hoe meer zij bereid zijn om binnen de eigen organisatie andere werkzaamheden uit te voeren. Het is verstandig om ervoor te zorgen dat men betrokken blijft bij de organisatie. Ontevredenheid moet worden tegengegaan. Ontevreden medewerkers zullen andere werkzaamheden willen verrichten *buiten* de eigen organisatie. Tevredenheid over de inhoud van het werk en arbeidsverhoudingen zijn kenmerken van het werk waar men veel belang aan hecht. Als men tevreden is over deze kenmerken zullen medewerkers bij de organisatie blijven. Ontevredenheid over primaire arbeidsvoorwaarden en doorgroei- en carrièremogelijkheden zorgen ervoor dat medewerkers geneigd zijn de organisatie te verlaten.

Tot slot is het binnen deze organisatie belangrijk dat men er zich van bewust is dat het veranderen van werkwijze niet perse hoeft te leiden tot duurzame inzetbaarheid en bereidheid tot mobiliteit. Medewerkers die gewend zijn om in een rationeel georganiseerde organisatie te werken zouden moeite kunnen hebben om breed inzetbaar te zijn, omdat vele aspecten tot nu toe waren vastgelegd. Het veranderen is een proces, waarbij medewerkers geholpen moeten worden om daadwerkelijk op een andere manier te werken en om zelf verantwoordelijkheid te gaan nemen om na te denken over hun eigen inzetbaarheid.

5.1 Discussie

Het theoretisch kader is vormgegeven met behulp van een redelijke hoeveelheid wetenschappelijke onderzoeken over inzetbaarheid van medewerkers. Vanuit verschillende invalshoeken is er bekeken welke factoren van invloed zouden kunnen zijn op de duurzame inzetbaarheid. Ondanks deze verscheidenheid aan gebruikte onderzoeken zijn niet alle vooraf veronderstelde verbanden aangetoond. Van sommige factoren blijft het onduidelijk of deze van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers. Andere factoren zijn bij de medewerkers van deze organisatie niet van invloed gebleken. Verschillen tussen mijn theoretisch kader en mijn uiteindelijk uitkomsten zijn bij een aantal punten terug te vinden.

Op het gebied van competenties heeft mijn onderzoek niet voor meer duidelijkheid gezorgd. Naar aanleiding van verschillende theorieën veronderstelde ik dat medewerkers met meer competenties meer inzetbaar zouden zijn. In de resultaten is dit niet duidelijk terug te vinden. Achteraf gezien had ik beter moeten specificeren en onderbouwen wat ik onder competenties verstond en hoe deze factor samenhang met inzetbaarheid. Ging het hier om de kennis en vaardigheden van mensen op het eigen werkgebied of ging het juist om de mate waarin medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden op

konden doen? Deze onduidelijkheid heeft ervoor gezorgd dat de uitkomsten niet duidelijk zijn en de resultaten moeilijk geïnterpreteerd kunnen worden.

De resultaten die ingingen op de invloed van de thuissituatie op de inzetbaarheid kwamen ook niet overeen met mijn verwachtingen. De thuissituatie lijkt wel van invloed te zijn, maar dit hangt niet samen met het aantal uren dat men aan zorgtaken moet besteden of het genereren van de grootste bron van inkomsten. Deze resultaten komen wellicht niet overeen omdat de gebruikte theorie niet recent genoeg is. Er is de laatste jaren veel veranderd in de verdeling van werk tussen mannen en vrouwen. In de samenleving gaat men steeds minder uit van een traditionele rolverdeling, waarbij de man voor het inkomen zorgt en de vrouw voor het huishouden. Beiden dragen in de huidige tijd zorg voor het huishouden en het inkomen en worden hier ook vanuit de samenleving toe gestimuleerd (Ministerie van OCW, 2007). Daarbij zijn er in de samenleving steeds meer mogelijkheden om met zorgtaken en arbeid om te gaan, bijvoorbeeld door gebruik te maken van kinderopvang (Ministerie van OCW, 2007). Door deze veranderingen in de samenleving zijn mijn resultaten mogelijk anders dan verwacht. Het zou interessant zijn om de gebruikte onderzoeken in de huidige tijd nogmaals uit te voeren en te kijken of dezelfde resultaten ook in deze tijd terug te vinden zijn. Het verschil tussen mijn verwachtingen en de uitkomsten zou daarnaast ook met het soort organisatie te maken kunnen hebben. De gebruikte literatuur gaat niet specifiek in op overheidsorganisaties. Wellicht is het in een overheidsorganisatie makkelijker om flexibel om te gaan met het combineren van de thuissituatie en de werksituatie dan bij bijvoorbeeld commerciële organisaties. Een verdiepend onderzoek op dit punt of een vergelijkend onderzoek met een andere overheidsorganisatie zou meer helderheid kunnen opleveren.

Veel literatuur gaat sterk in op het vermogen van medewerkers om duurzaam inzetbaar te zijn en minder op de bereidheid tot duurzame inzetbaarheid. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de bereidheid van medewerkers tot mobiliteit een belangrijk aspect is bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Dit aspect is zeker zo belangrijk gebleken als het vermogen van medewerkers om duurzaam inzetbaar te zijn. Bewustwording van het onderwerp en het gesprek zijn factoren die deze bereidheid bevorderen. Door een grote verscheidenheid van factoren bij dit onderzoek te betrekken is dit resultaat aan het licht gekomen. De Algemeen Sociaal Wetenschappelijke benadering, waarbij verschillende theorieën worden samengenomen en er vanuit verschillende niveaus gekeken wordt naar factoren die van invloed kunnen zijn op de duurzame inzetbaarheid, heeft een meerwaarde opgeleverd voor de uitkomsten van dit onderzoek. Een zeer recent gepubliceerd onderzoek, uitgevoerd door Nauta et. al (2009) bevestigt dat niet alleen het vermogen van medewerkers sterk van belang is voor de inzetbaarheid van medewerkers maar ook dat er een sterke wisselwerking is tussen inzetbaarheid en andere aspecten in een organisatie. Zij laten bijvoorbeeld zien dat aspecten als de cultuur van de organisatie, de tevredenheid van de medewerker en de eigen kracht van de medewerker samenhangen met duurzame inzetbaarheid.

5.2 Reflectie

In dit onderzoek zijn niet alle relaties, die verondersteld werden, bevestigd. De methode van onderzoek kan hier invloed op hebben gehad.

Ten eerste heeft de definieëring en operationalisering van het begrip duurzame inzetbaarheid invloed gehad op de uitkomsten. Ik heb duurzame inzetbaarheid gedefinieerd als de bereidheid en het vermogen tot mobiliteit. Vanwege deze definitie heb ik gekozen om mobiliteit te zien als mijn afhankelijke variabele. Mobiliteit is bij duurzame inzetbaarheid echter niet het doel op zich. Het is immers de bedoeling dat medewerkers op de juiste plek werkzaam zijn en van werkzaamheden kunnen en willen veranderen op het moment dat dit door veranderingen in de maatschappij of de organisatie noodzakelijk is. De operationalisering die ik in dit onderzoek heb gebruikt geeft vooral inzicht in het laatst genoemde aspect van inzetbaarheid, het moment waarop medewerkers andere werkzaamheden kunnen en willen uitvoeren. Vanwege de veranderingen in de maatschappij en in de organisatie was het logisch om hier, in dit onderzoek dieper op in te gaan.

Het houden van een enquête waarbij er gevraagd wordt naar ervaringen van medewerkers, is een goede methode om bij veel medewerkers te achterhalen op welke manier zij over verschillende aspecten denken. Hieraan kleven echter ook nadelen. Er wordt namelijk gevraagd naar subjectieve ervaringen van medewerkers. De beleving van medewerkers hoeft niet overeen te komen met de werkelijkheid. Zo kunnen medewerkers zichzelf zeer competent vinden voor het werk dat zij uitvoeren, terwijl zij dit werk helemaal niet goed doen. Met behulp van de gebruikte enquête zijn dergelijke verschillen niet te achterhalen. Daar staat tegenover dat de ervaringen van medewerkers in dit onderzoek weldegelijk van belang zijn. Hoe medewerkers hun werk en de organisatie ervaren kan namelijk van invloed zijn op hun wens om andere werkzaamheden te verrichten. Omdat ik denk dat medewerkers over het algemeen een goede inschatting kunnen geven van hun eigen vermogen en bereidheid tot mobiliteit, heb ik er uiteindelijk voor gekozen om een enquête af te nemen. Door de resultaten uit dit onderzoek aan te vullen met feitelijkheden als ziekteverzuimcijfers of cijfers over de in- en uitstroom van medewerkers, kunnen er wellicht nieuwe inzichten worden opgedaan.

Er is nog een ander nadeel bij het vragen naar eigen ervaringen van medewerkers. Door dit te doen bestaat er een kans dat men sociaal wenselijke antwoorden geeft op de gestelde vragen. Dit kan een vertroebeld beeld van de resultaten opleveren. Er is aandacht besteed aan het voorkomen van sociaal wenselijke antwoorden. Het is echter opvallend dat medewerkers redelijk gelijke en positieve antwoorden hebben gegeven bij de vragen over competenties. Ook de antwoorden over het aanpassingsvermogen waren erg positief beantwoord. Dit zou kunnen komen doordat men denkt dat er goede competenties en een groot aanpassingsvermogen van hen worden verwacht. Ik had in de communicatie naar de medewerker toe meer aandacht kunnen besteden aan de waarborging van de anonimiteit, waardoor de antwoorden anders uit hadden kunnen vallen. Het kan echter ook zo zijn dat

men de eigen competenties en het aanpassingsvermogen groot inschat. Het gebruik van andere gegevens, als beoordelingen en het houden van verdiepende gesprekken zou op dit punt meer inzicht in de resultaten van dit onderzoek geven.

Op het gebied van gezondheid heb ik in dit onderzoek geen uitspraken kunnen doen. Waarom er geen samenhang gevonden is tussen de vragen die de schaal gezondheid moesten bepalen is onduidelijk. Dit zou kunnen komen doordat er een taboe heerst op deze vragen en mensen daarom niet consistent antwoorden. Het verschil in antwoorden zou ook kunnen komen doordat men gezondheidsklachten niet als een belemmering ziet voor het uitvoeren van het werk en het behalen van doelstellingen, terwijl men wel wegens gezondheidsklachten afwezig is. Ik had in mijn vragenlijst meer vragen moeten stellen die samen de gezondheidsschaal zouden bepalen. Hierdoor was de kans groter geweest dat ik een betrouwbare schaal over de factor gezondheid had kunnen construeren (Nijdam, 2003). Daarnaast was het in sommige gevallen lastig om op basis van de betrouwbaarheidsanalyse en de factoranalyse te bepalen hoe schalen precies geconstrueerd moesten worden. De structuur die bepaald werd met behulp van een factoranalyse kwam niet in alle gevallen overeen met de indeling in schalen die met behulp van de betrouwbaarheidsanalyse en het theoretisch kader gevormd werden. Een andere indeling in schalen had wellicht tot andere resultaten kunnen leiden. Omdat er op inhoudelijke gronden getwist kan worden over de vragen die samen in de factoranalyse geanalyseerd dienen te worden, is er in verschillende gevallen gekozen om schalen te construeren op basis van het theoretisch kader en de betrouwbaarheidsanalyse.

Tot slot roepen sommige resultaten van dit onderzoek nieuwe vragen op. Klopt mijn vermoeden dat mensen zich vooral bewust moeten worden van hun eigen inzetbaarheid is de toekomst? Hoe kan het, dat de tijd die men binnen de organisatie werkzaam is bepalender is voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers dan de tijd die zij in de functie werkzaam zijn? Deze vragen kunnen waarschijnlijk beantwoord worden met behulp van vervolgonderzoek. Men kan bijvoorbeeld door middel van gesprekken met medewerkers de gevonden resultaten uitdiepen.

6. Beleidsaanbevelingen

De brede en duurzame inzetbaarheid van medewerkers is binnen de provincie Overijssel niet groot. Vooral de *bereidheid* tot het veranderen van werkzaamheden lijkt een struikelblok te zijn voor de mobiliteit. Over het algemeen is men goed in staat tot mobiliteit. Hierbij zijn er echter specifieke groepen die minder kans zien om andere werkzaamheden te verrichten. Naar aanleiding van de bevindingen uit het onderzoek zal ik enkele beleidsaanbevelingen aandragen, die kunnen bijdragen aan de bevordering van duurzame inzetbaarheid van medewerkers van de provincie Overijssel. De eerste aanbeveling gaat in op de bereidheid van medewerkers om andere werkzaamheden te verrichten dan zij nu doen. De eerste aanbeveling is de belangrijkste aanbeveling, aangezien de bereidheid van medewerkers om andere werkzaamheden te verrichten niet groot is. De meeste medewerkers *willen* geen andere werkzaamheden verrichten. Investeren in het vermogen van medewerkers om andere werkzaamheden te verrichten heeft weinig zin, zolang zij niet bereid zijn tot mobiliteit. Met behulp van aanbeveling 2 zal er worden gekeken hoe specifieke groepen gestimuleerd kunnen worden tot duurzame inzetbaarheid, zodat zij niet alleen mobiel *willen* zijn, maar hier ook kansen zien en mobiel *kunnen* zijn. Tot slot zal in aanbeveling 3 ingegaan worden op het voorkomen van verloop. Binnen de provincie Overijssel zijn er al enkele initiatieven gaande die de brede en duurzame inzetbaarheid van medewerkers moeten bevorderen. Er is geprobeerd deze aanbevelingen hierop aan te laten sluiten.

6.1 Aanbeveling 1: Het gesprek

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten is het duidelijk geworden, dat het nuttig is om te investeren in de bereidheid van medewerkers om andere werkzaamheden te verrichten. Medewerkers die bereid zijn tot mobiliteit hechten veel belang aan de toekomstige inhoud van het werk, hebben veel inzicht in loopbaan- en mobiliteitsmogelijkheden en zijn met naasten over dit onderwerp in gesprek. Ze zijn zich bewust van de mogelijkheden in de (nabije) toekomst. De andere medewerkers zijn meer bezig met het heden en denken minder na over hun mogelijkheden en wensen in de toekomst. Op het moment dat zij zich bewust worden van de mogelijkheden in de toekomst en hierover nadenken zullen zij waarschijnlijk meer belang gaan hechten aan de toekomstige inhoud van het werk. Het informele gesprek, waarbij men veilig en open kan praten over zijn of haar wensen, kan bijdragen aan deze bewustwording. Dit gesprek kan op verschillende manieren worden aangegaan. Door middel van georganiseerde bijeenkomsten zouden medewerkers met elkaar over dit thema in gesprek kunnen gaan. Op deze bijeenkomst kan op een informele manier, onder (externe) begeleiding, nagedacht en gesproken worden over de wensen en mogelijkheden die men in de toekomst heeft. Hier kan men bijvoorbeeld in kleine groepjes nadenken over de vraag 'zit ik op de juiste plek?' zonder dat hier gevolgen aan vast zitten. Een voordeel van een dergelijke bijeenkomst is de open en veilige omgeving waarin over inzetbaarheid gesproken kan worden. Op het moment van schrijven is de provincie Overijssel aan het nadenken of zij een dergelijke middag willen organiseren. Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten lijkt dit een goede manier om de bereidheid tot mobiliteit

te vergroten.

Het gesprek over inzetbaarheid en het vergroten van de bewustwording kan ook op individueel niveau gevoerd worden tussen medewerker en leidinggevende. Leidinggevendens zijn zo op de hoogte van ideeën en plannen van de medewerker en kunnen desgewenst actie ondernemen op het gebied van mobiliteit. Het maakt het voor de organisatie bevendien gemakkelijker om strategisch bezig te zijn met de manier waarop het personeel ingezet kan worden. Ook kan er op deze manier een goede afstemming gemaakt worden tussen wensen en behoeften van de organisatie en de medewerkers. Het gesprek moet wel op een open en veilige manier gevoerd worden, zonder dat medewerkers afgerekend worden op de uitkomsten van het gesprek. Zonder openheid en veiligheid, met een organisatiecultuur waarbij er negatief tegen het idee van (interne en externe) mobiliteit wordt aangekeken, is de kans *erg klein* dat medewerkers hun ideeën met betrekking tot mobiliteit zullen vertellen en hierover van gedachte gaan wisselen (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam en Willemsen, 2009). Binnen de provincie Overijssel zijn er plannen om de personele jaarcyclus onder de loep te nemen en te kijken wat er binnen de gevoerde gesprekken tussen medewerkers en leidinggevendens verbeterd kan worden. Binnen deze personele jaarcyclus is het mogelijk om het bovengenoemde gesprek te voeren. Door dit gesprek in te voegen in de personele jaarcyclus wordt er in elk geval eens per jaar een gesprek gevoerd over de inzetbaarheid van medewerkers.

6.2 Aanbeveling 2: Specifieke groepen

Op het moment dat medewerkers mobiel willen zijn, betekent dit nog niet dat zij ook mobiel kunnen en zullen zijn. Aandachtsgroepen hierbij zijn *lager opgeleiden* en *ouderen*. Aanbeveling 2 gaat in op de inzetbaarheid van deze groepen.

Opleiden lager opgeleiden

De onderzoeksresultaten laten zien dat lager opgeleide medewerkers minder kansen zien om mobiel te zijn. Leisink en Thijssen (2006) geven aan dat lager opgeleide medewerkers op een informele manier, op een bekend terrein leren. Deze groep medewerkers is geneigd opleidingsmogelijkheden te ontwijken. Zij zullen daarom niet snel op een formele manier kennis en vaardigheden opdoen. Uiteindelijk kan dit ertoe leiden dat zij minder kansen zien om mobiel te zijn. Om er toch voor te zorgen dat ook deze groep medewerkers in staat is om andere werkzaamheden te verrichten en kansen ziet, is het nuttig om te investeren in de opleidingsmogelijkheden van lager opgeleiden. Voor lager opgeleiden die al enige tijd bij de provincie Overijssel in dienst zijn, bestaat er een kans dat zij veel werkervaring hebben en in de loop der jaren meer kennis hebben opgedaan dan er met behulp van diploma's zichtbaar is. Door gebruik te maken van de EVC methodiek, waarbij eerder verworven competenties worden erkend, is het mogelijk om te bekijken wat medewerkers in de loop der jaren hebben bijgeleerd. Op basis hiervan kan er bekeken worden wat er eventueel nog aan cursussen gevolgd moet worden om een diploma te behalen. Met behulp van deze methodiek wordt het voor een organisatie duidelijk welke kennis en vaardigheden lager opgeleide medewerkers hebben en kunnen

deze medewerkers relatief simpel worden bijgeschoold. Hierdoor kunnen zij op nieuwe plekken worden ingezet, op andere vacatures binnen de organisatie reageren en andere werkzaamheden oppakken. De investering die een organisatie in deze medewerkers doet heeft als bijkomend voordeel dat dergelijke investeringen vaak door medewerkers worden gewaardeerd. Deze waardering zorgt ervoor dat medewerkers bij de organisatie willen blijven werken (Nauta, et. all., 2009). De investering in lager opgeleiden zal daarmee zowel brede als duurzame inzetbaarheid bevorderen.

Ouderenbeleid

De resultaten laten zien dat oudere medewerkers vaak minder mobiel zijn en minder kansen zien tot mobiliteit dan jongeren, terwijl tussen deze groepen geen verschil is in de bereidheid tot mobiliteit. De oorzaak voor de geringere mobiliteit van oudere medewerkers is onduidelijk. Doordat oudere medewerkers niet meer of minder bereid zijn tot mobiliteit dan jonge medewerkers lijkt de oorzaak niet bij de leeftijd te liggen. Het kan zijn dat organisaties geen oudere medewerkers aannemen in een andere functie of andere werkzaamheden laten verrichten, omdat zij bijvoorbeeld te duur zouden zijn, te specifieke kennis zouden bezitten of weinig flexibel zijn. Of deze ideeën waar zijn en nadelig voor de organisatie is per situatie verschillend. Wel blijken vooroordelen over oudere medewerkers ervoor te zorgen dat organisaties minder bezig zijn met de inzetbaarheid van oudere medewerkers (Van Dalen en Sloten, 2006). Voor de provincie Overijssel zijn oudere medewerkers een aandachtsgroep omdat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers hoog is, namelijk 46 jaar. Ouderen hebben vaak vele verschillende behoeften, wensen en mogelijkheden op basis waarvan zij wel of niet andere werkzaamheden willen verrichten en inzetbaar zijn. Net als bij de andere medewerkers lijkt maatwerk bij oudere medewerkers aan te raden (Van Dalen en Sloten, 2006). Het gesprek lijkt wederom een goede manier om in te gaan op de inzetbaarheid van de ouderen. Hierbij is het van belang dat degene waarmee het gesprek wordt aangegaan geen vooroordelen ten aanzien van de inzetbaarheid van de groep ouderen bezit. Het ouderenbeleid moet er dus op gericht zijn om bewustwording rondom dit onderwerp te vergroten en onterechte beelden en vooroordelen tegen te gaan (Van Dalen en Sloten, 2006). Zonder deze beelden kan het gesprek open gevoerd worden en kan er gekeken worden wat de mogelijkheden op het gebied van inzetbaarheid van de oudere medewerker zijn.

6.3 Aanbeveling 3: Overzicht op mobiliteitsplannen

Medewerkers die wel breed inzetbaar zijn hoeven nog niet inzetbaar te zijn *binnen* de organisatie. Tevreden en betrokken medewerkers zullen vaker binnen de organisatie inzetbaar zijn. Bij de provincie Overijssel zijn de medewerkers over het algemeen tevreden over en betrokken bij de organisatie. Om tevredenheid te waarborgen is het belangrijk dat de inhoud van het werk afwisselend en uitdagend is en men zelfstandigheid en autonomie ervaart. Ook is het belangrijk dat de verhoudingen op het werk positief beoordeeld worden.

Medewerkers die de organisatie verlaten, gaan voornamelijk weg uit ontevredenheid over primaire arbeidsvoorwaarden en de doorstroom- en carrièremogelijkheden. Deze mensen kunnen voor de

organisatie behouden worden door deze punten te verbeteren. Zo zou de provincie Overijssel de primaire arbeidsvoorwaarden kunnen verbeteren en bekijken waar salarissen verhoogd kunnen worden. Daarnaast is het verstandig na te denken over de doorstroom en carrière mogelijkheden. In de organisatie kan men over het algemeen doorstromen op het moment dat er een vacature is op de gewenste plek. Het is onduidelijk hoeveel zicht men binnen de provincie Overijssel heeft op de mobiliteitsplannen van medewerkers. Aangezien er weinig over mobiliteitsplannen gepraat wordt, heb ik het vermoeden dat dit inzicht niet groot is. Inzicht in mobiliteitsplannen maakt het makkelijker medewerkers strategisch in te zetten en doorstroom- en carrièremogelijkheden aan medewerkers aan te bieden. Om zicht te kunnen krijgen op de mobiliteitsplannen is het wederom belangrijk dat er op een open en veilige manier over deze plannen gepraat kan worden, waarbij de organisatie open staat voor mobiliteit van medewerkers en niet bang is om persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te stimuleren (Nauta, et. all., 2009). Het overzicht over de mobiliteitsplannen zou verkregen kunnen worden met behulp van een mobiliteitscoach. Deze persoon kan het overzicht bewaren over de mobiliteitsplannen van medewerkers en hen begeleiden met hun mobiliteits- en carrièreplannen. Doordat deze persoon geen leidinggevende is, is het gemakkelijker om een veilige en open sfeer te creëren, waarbij er over dergelijke thema's gesproken kan worden. Daarnaast kan deze persoon contacten onderhouden met andere organisaties en netwerken, waardoor medewerkers desnoods begeleid kunnen worden naar een andere functie in een andere organisatie. Het investeren in de medewerker staat bij het gebruik van een mobiliteitscoach voorop, waarbij het niet uitmaakt of de medewerker binnen of buiten de organisatie werkzaam zal worden. Deze investering zal er uiteindelijk toe leiden dat de meeste medewerkers *binnen* de organisatie werkzaam willen blijven (Nauta, et. all., 2009).

7. Literatuur

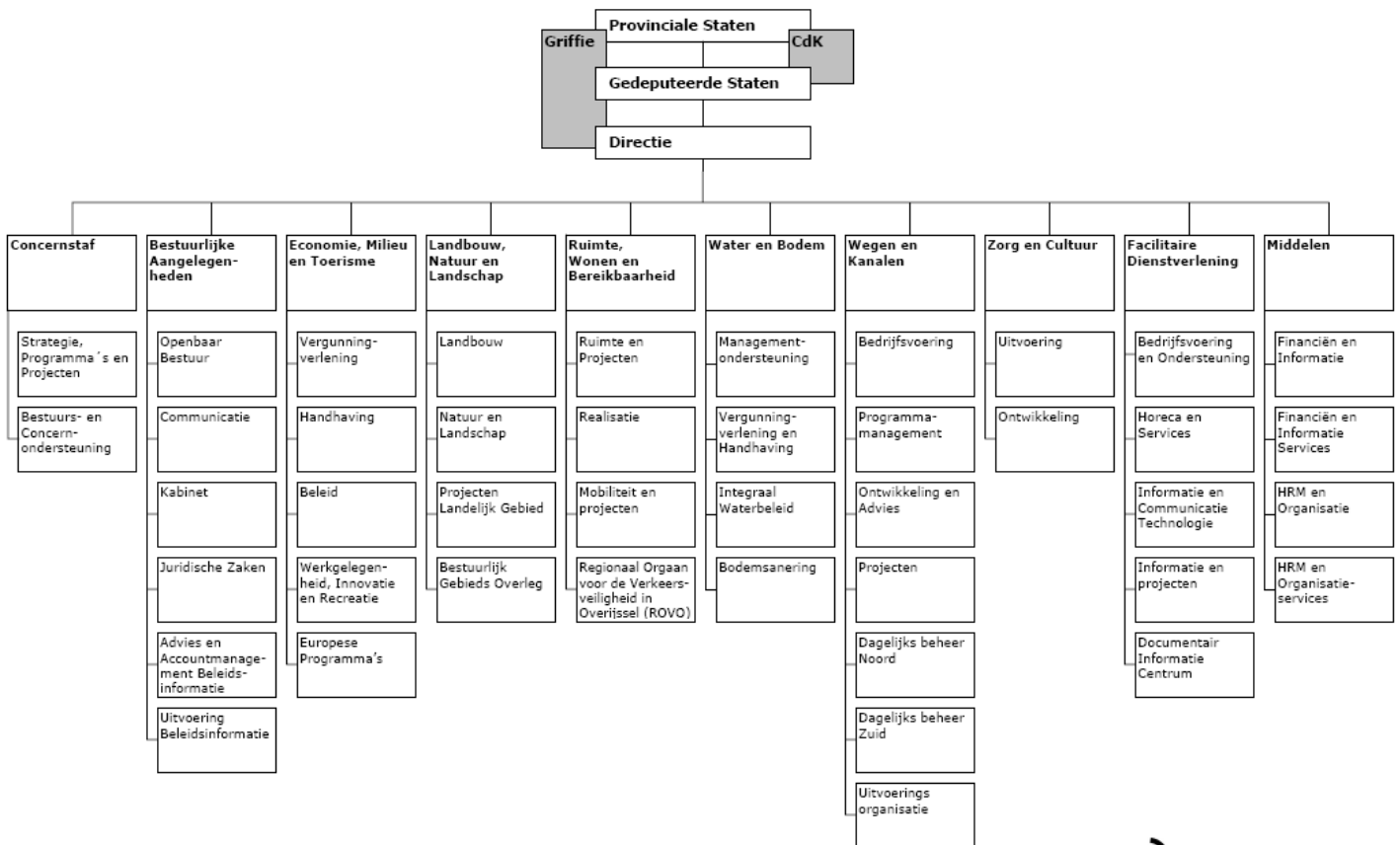
- Alblas, G., Wijsman, P.E. (2005). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Kalmijn, M. (2007). *Basisboek enquêteren. Handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van enquêtes*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Boom, J., Metselaar, E. (2001). Determinanten van employability. *Gedrag en organisatie* 14(1), 21-33.
- Blik op werk (2008). *Work Ability Index*.
- Brown, P., Hesketh, H., Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of education and work*, 16(2), 107-126.
- Bruggink, J. (2008). *Sociaal demografische trends, 3^e kwartaal 2008; vergrijzing van bedrijfsakken en beroepen*. Voorburg: CBS. Bezocht op 4-2-2009, op <http://www.cbs.nl/NR/ronlyres/2DFA2CEE-9068-4489-B168-1DC470B5513/0/2008k3v4p07art.pdf>
- Commissie Bakker (2008). *Naar een toekomst die werkt. Advies Commissie Arbeidsparticipatie*. Geraadpleegd op 28-01-2009, op <http://www.naareentoekomstdiewerkt.nl/hoofdlijnen-advies>.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of organisational behaviour*, 21, 477-486.
- Commissie Ladders (2008). *Ruimte, Regie en Rekenschap. Rapport van de Gemengde commissie decentralisatievoorstellen provincies*. Geraadpleegd op 28-01-2009, op http://www.minbzk.nl/111075/rapport-commissie_0.
- Commissie Verdult – van der Windt (2008). *Als je springt doet de trampoline zijn werk. Werken bij de provincie is meer dan gewoon je werk doen*. Geraadpleegd op 28-01-2009, op <http://www.ipo.nl/scripts/download.php?id=448>.
- Dalen, E., van Sloten, G, van (2006). Zet leeftijd niet centraal. Verklaringen voor succesvol leeftijdsbeleid uit de praktijk. *Gids voor personeelsmanagement*, 5, 24-27
- Dam, K. van, Thierry, H. (2000). Mobiliteit in perspectief. Een overzicht van onderzoek rond mobiliteit van personeel. *Gedrag en organisatie*, 13(1), 29-47.
- Ester, P., Vinken, H. (2000). *Forever flexible? Verwachtingen van Nederlanders over flexibiliteit van de arbeid in de 21ste eeuw: Het OSA Toekomst van de Arbeid Survey*. Geraadpleegd op 9-02-2009, op <http://www.uvt.nl/osa/producten/flex2000.pdf>.
- Feyter, M. de, Smulders, P., Vroome, E. de (2001). De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke medewerkers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17(1), 47-59.
- Finegold, D., Mohrman, S., Spreitzer, G (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of organizational behaviour*, 23(5), 665-674.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.

- Forrier, A., Sles, L., Hootegem, G. van, Witte, H. de, Steene, T. vander (2002). Tijdelijke arbeidsrelaties en 'employability'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 18(2), 100-114.
- García, M. (2006). Citizenship Practices and Urban Governance in European Cities. *Urban Studies*, 43(4), 745-765.
- Gasperz, J. (1998). *Employability. Adviezen voor blijvende inzetbaarheid*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie b.v.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP.
- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid – duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Gilbert N. (2004), *Transformations in the Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.
- Ginneken, C.C.P.M. van (1986). Kwaliteit van de arbeid in groot en klein. Zoetermeer, Algemeen MKB onderzoek.
- Gründemann, R., Vries, S. de (2002). Gezond en duurzaam inzetbaar! employability-beleid in Nederland. Heerhugowaard: PlantijnCasparie.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10 (4), 8-16.
- Hart, H. 't, Dijk, J. van, Goede, M. de, Jansen, W., Teunissen, J. (2003). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom
- Heijde, C.M. van der, Heijden, B.I.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Heijden, B.I.J.M. van der (2000). Vereisten voor een levenslange inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 37-57.
- Horn, L.A., ten (2002). *Psychologische aspecten van de organisatie*. 's Gravenhage: Kluwer
- Ilmarinen J, Tuomi K, Seitsamo J (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3-7.
- Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 546-552.
- Ilmarinen, J. (2006). Towards a better and longer work life. In: Ylikoski, M., Lamberg, M., Yrjänheikki, E., Ilmarinen, J., Partinen, R., Jokiluoma, H., Vainio, H. (2006). *Health in the world of work. Workplace health promotion as a tool for improving and expanding work life*. Bezocht op 3-3-2009, op <http://www.move-europe.it/file%20pdf/Health%20in%20the%20world%20of%20work%20WHP%20as%20a%20Tool%20for%20Improving%20and%20Extending%20Work%20Life.pdf#page=49>.
- Inglehart, R., Abramson, P.R. (1994). Economic Security and Value Change. *The American Political Science Review*, 88 (2), 336-354.
- Inglehart, R. (2008). Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31(1), 130-146.
- Jong, J. de, Geurts, S. (1997). Gevolgen van flexibilisering van arbeid. *Gedrag en Organisatie*, 10(4), 195-209.

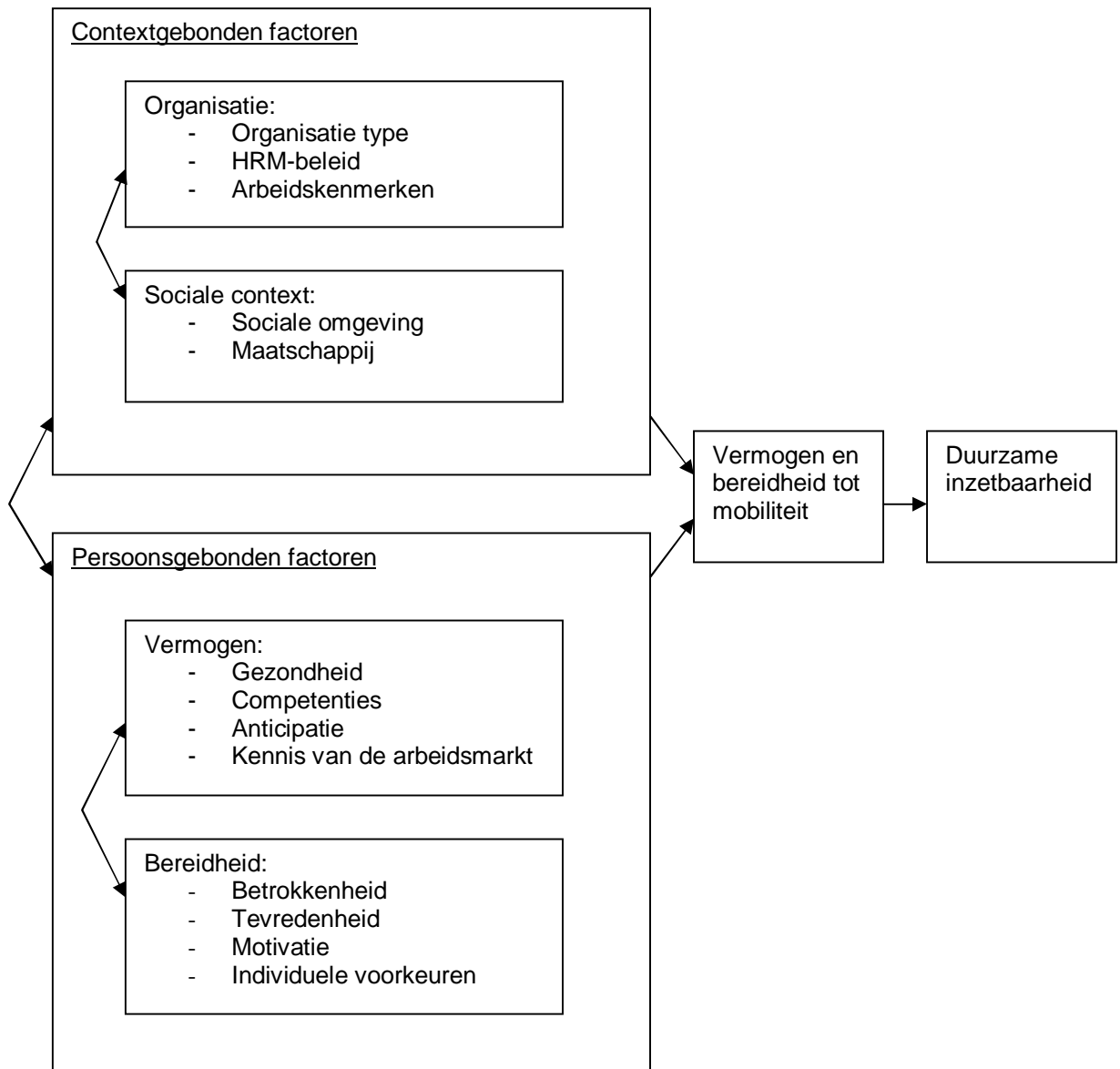
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Latham, G.P., Pinder, C.C. (2004). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review Psychology*, 56, 485-516.
- Leisink, P., Thijssen, J. (2006). Ouderenbeleid in ontwikkeling: oriëntatie op een veel bewogen thema. *Tijdschrift voor HRM*, 9(1), 21-41.
- Liefbroer, A.C., Dykstra, P.A. (2000). *Levenslopen in verandering*. Den Haag: SDU.
- Mc Gregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Mc. Graw-Hill Book Company, Inc.
- Meyer, J., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008). *De provincies als werkgever 2007-2015*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2007). *Meer kansen voor vrouwen; emancipatiebeleid 2008 – 2011*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2007-2008, 30420, nr. 50.
- Nauta, A., Vianen, A. van, Heijden, B. van der, Dam, K. van, Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role of breath self-efficiency. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 28, 223-251.
- Nijdam, A. D. (2003). *Statistiek in onderzoek* (Vol. I). Groningen, NL: Wolters-Noordhoff.
- Pallant, J. (2007). *SPSS: Survival manual*. Maidenhead: Open University Press.
- Parre, P. van der (1996). *Zonder arbeid geen zegen: kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*. Delft: Eburon
- Provincie Overijssel (2007). *HRM-beleid provincie Overijssel; voor de provincie van de toekomst*.
- Provincie Overijssel (2008). *Jaarverslag 2007; ruimte voor actie*.
- Provincie Overijssel (2008). *Werkplan 2009; werkplan eenheid middelen 2009*.
- Provincie Overijssel (2009). *Begroting 2009*.
- *Provincie Overijssel (2009). Sociaal jaarverslag 2008; Wat bewoog ons?*
- Salancik, G.R., Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253
- Schaeps, M.J.M. (2002). *Levensloopbestendige afspraken*. Arbeidsinspectie. Geraadpleegd op 9-2-2009, op http://docs.szw.nl/pdf/35/2003/35_2003_3_3465.pdf.
- Scott, W. (2003). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Pearson Education.
- Slotboom, A. (1996). *Statistiek in woorden. De meest voorkomende termen en technieken*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Thijssen, J. (2000). Employability in het brandpunt: Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-34.
- Tweede Kamer (2008). *Bestuursakkoord Rijk – Provincies 2008-2011*. Geraadpleegd op 28-01-2009, op http://www.minbzk.nl/114036/bestuursakkoord_0.

- Valverde, M., Tregaskis, O., Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, 6(4), 649-661
- Velde, M. van der, Berg, P. van der (2000). Employability als sociale uitwisseling met de organisatie. *Gedrag en organisatie* 13(3), 168-181.
- Verburg, R., Hartog, D. den (2001). *Human Resource Management in Nederland*. Amsterdam: SWP.
- Visser, C.F., Altink, W.M.M. (1998). Managen van het psychologische contract. In: Gasperz, J. (1998). *Employability. Adviezen voor blijvende inzetbaarheid*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie b.v.
- Vocht, A. de (2005). *Basishandboek spss 13 voor windows*. Utrecht: Bijleveld press.
- Vries, S. de, Gründemann, R., Vuuren, T. van, Willemsen, M. (2000). Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 13(5), 291-303.
- Vries, S. de, Gründemann, R. (2002). Inzetbaarheid. In: Gründemann, R., Vries, S. de (2002). *Gezond en duurzaam inzetbaar! employability-beleid in Nederland*. Heerhugowaard: PlantijnCasparie.
- Willemsen, M., Vries, S. de, Nuyens, M. (2002). Onderzoek onder medewerkers. In: Gründemann, R., Vries, S. de (2002). *Gezond en duurzaam inzetbaar! employability-beleid in Nederland*. Heerhugowaard: PlantijnCasparie.
- <http://www.provincies.nl>
- <http://provincie.overijssel.nl>

Bijlage 1: Organisatie structuur



Bijlage 2: Schematische weergave samenhang factoren



Bijlage 3: Aankondiging onderzoek

Intranet bericht 1

Aankondiging onderzoek met behulp van intranet

Titel: Zit jij op de juiste plek? Doe mee aan een onderzoek naar je eigen inzetbaarheid!

Datum: 15 april 2009

Zit jij op de juiste plek?

De provincie Overijssel wil een aanpak ontwikkelen waardoor medewerkers nu en in de toekomst op de juiste plek komen te zitten. Om deze reden ontvangen de meesten van jullie op maandag 20 april een e-mail met de vraag om deel te nemen aan een enquête. Je leest hier meer over het onderzoek en de enquête.

Passende aanpak

Op maandag 20 april zullen de meesten van jullie een e-mail ontvangen met de vraag om deel te nemen aan een enquête over duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid gaat over het vermogen en de bereidheid van medewerkers om eventueel andere taken of functies te vervullen. Jouw mening over je eigen inzetbaarheid is van groot belang! Met behulp van de ingevulde enquêtes kan er namelijk nagedacht worden over een passende aanpak om inzetbaarheid van medewerkers duurzaam te vergroten. Jolanda de Boer, teamleider van het team MIHO stelt het erg op prijs als je deze enquête in wilt invullen, zodat de gegevens echt de medewerkers van de provincie Overijssel representeren en er een passende aanpak ontwikkeld kan worden.

Anoniem

De enquête wordt afgenomen door Hylke Swartjes, een student van de Universiteit Utrecht. Voor haar opleiding Algemene Sociale Wetenschappen doet zij op het gebied van Human Resource Management, een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. In de enquête worden vragen gesteld over hoe jij zelf aankijkt tegen jouw mogelijkheden om eventueel andere werkzaamheden te verrichten. Bij het verwerken van de enquêtes zal zij jouw anonimiteit waarborgen. Ook zullen de individuele gegevens afkomstig uit de enquêtes alleen inzichtelijk zijn voor Hylke.

Waarom deze enquête?

De enquête is opgesteld vanuit de behoefte om een aanpak te ontwikkelen die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevordert. Een dergelijke aanpak past in het kader van [Strategische Personeelsplanning](#), één van de programma lijnen van [Overijssel Straks](#) waarbij we in willen spelen op veranderingen in de wereld om ons heen en veranderingen binnen de provincie. Dit kan door te investeren in de kwaliteit van het personeelsbestand en de inzetbaarheid van medewerkers nu en in de toekomst. Het is belangrijk om te letten op instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers en mensen werkzaam te hebben op plekken waar zij tot hun recht komen. Zowel medewerkers, als de provincie Overijssel zullen verantwoordelijkheid moeten nemen om ervoor te zorgen dat medewerkers op de juiste werkplek zitten en terecht komen. Een aanpak gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan eraan bijdragen dat medewerkers nu en in de toekomst op de juiste plek werkzaam zijn en zich verder kunnen ontwikkelen.

Voor vragen over de enquête en het onderzoek kunt u contact opnemen met Hylke Swartjes (H.Swartjes@overijssel.nl), stagiaire MIHO, telefoon 8935.

Intranet bericht 2

Aankondiging onderzoek met behulp van intranet

Titel: Vandaag is het zover! Vul de enquête in en doe mee aan een onderzoek naar je eigen inzetbaarheid.

Datum: 20 april 2009

Zit jij op de juiste plek?

Zoals jullie al in een voorgaand intranetbericht ([link](#)) hebben kunnen lezen is Hylke Swartjes bezig met een onderzoek naar de inzetbaarheid van medewerkers binnen de provincie Overijssel. Vandaag

ontvangen alle medewerkers met een vaste aanstelling of uitzicht op een vaste aanstelling een e-mail met de vraag deel te nemen aan het onderzoek.

Er is een respons van minimaal 30% nodig om ervoor te zorgen dat het onderzoek zal slagen en het een nuttige bijdrage is voor de programmalijn Strategische Personeelsplanning ([link](#)). Dit betekent dat ongeveer 300 medewerkers de vragenlijst moeten invullen. Als beloning verloot Hylke onder de volledig ingevulde enquêtes 3 zelfgebakken chocoladetaarten. Vul jij de vragenlijst in?

Voor vragen over de enquête en het onderzoek kunt u contact opnemen met Hylke Swartjes (H.Swartjes@overijssel.nl), stagiaire MIHO, telefoon 8935.

Bericht aan teamleiders

Onderzoek inzetbaarheid
Datum: 17 april 2009-04-2009

Beste collega's,

Hylke Swartjes doet voor ons onderzoek naar de inzetbaarheid van medewerkers binnen onze organisatie. Ik zou het erg op prijs stellen als jullie aan bijgaand verzoek gehoor willen geven. Inzetbaarheid is namelijk een belangrijk thema waar wij, als organisatie nu en in de komende jaren mee aan de slag gaan.

Met vriendelijke groet,

Jolanda de Boer

=====

Beste teamleiders,

Zoals jullie wellicht op intranet hebben gezien, zal ik maandag 20 april onder de meeste medewerkers van de provincie Overijssel een enquête uitzetten waarin vragen gesteld worden over hun inzetbaarheid.

Met behulp van deze vragenlijst wil ik inzicht geven in factoren die volgens medewerkers van invloed zijn op hun eigen inzetbaarheid. Deze inzichten kunnen helpen om een meer passende aanpak te ontwikkelen die de inzetbaarheid van medewerkers binnen deze organisatie bevordert. Meer informatie hierover is te vinden op intranet bij het bericht 'zit jij op de juiste plek?'.

Om een goed, representatief beeld te krijgen van de verschillende aspecten die van invloed zijn op de inzetbaarheid van de medewerkers is het belangrijk dat voldoende medewerkers de enquête invullen. Ik zou jullie daarom twee dingen willen vragen:

1. Zouden jullie zelf, als medewerkers van de provincie Overijssel, de vragenlijst in willen invullen?
2. Zouden jullie daarnaast medewerkers willen stimuleren om de vragenlijst in te vullen?

De vragenlijst zal van 20 april tot 1 mei ingevuld kunnen worden. Als er na deze twee weken een te lage respons is, zal ik medewerkers maximaal twee weken langer de kans geven de vragenlijst in te vullen. De medewerkers die ik benaderd heb om de vragenlijst in te vullen zijn medewerkers die een vaste aanstelling hebben en medewerkers die hier uitzicht op hebben.

Als de tijd het toelaat ben ik ook zeker bereid zelf in een teamoverleg de vragenlijst onder de aandacht te brengen en deze toe te lichten. Daarnaast kunnen de 3 zelfgebakken chocoladetaarten die ik onder de volledig ingevulde inzendingen verloot wellicht nog helpen bij het verhogen van de respons.

Ik hoop dat jullie me kunnen helpen bij het uitvoeren van mijn onderzoek!

Met vriendelijke groet,

Hylke Swartjes

E-mail: h.swartjes@overijssel.nl
Telefoonnummer: 8935

Bericht aan OR

Informeren onderzoek inzetbaarheid
Datum: 16 april 2009

Beste leden van de ondernemingsraad,

Twee weken geleden heb ik jullie benaderd met de vraag of een OR-lid mijn vragenlijst wilde testen in het kader van een onderzoek naar inzetbaarheid van medewerkers. Ik weet niet meer precies wat ik jullie verteld heb, maar wil jullie ook officieel, in jullie rol als OR-lid informeren over mijn onderzoek.

Mijn onderzoek is opgesteld vanuit de behoefte van de organisatie om een aanpak te ontwikkelen die de inzetbaarheid van medewerkers duurzaam bevordert. Met behulp van dit onderzoek zal ik inzicht geven in factoren die volgens medewerkers van invloed zijn op hun eigen inzetbaarheid. In het onderzoek ga ik dus kijken of medewerkers in de nabije toekomst in een andere functie of een aangepaste functie werkzaam kunnen en willen zijn en welke aspecten hieraan ten grondslag liggen. Kunnen medewerkers dit bijvoorbeeld niet doordat ze de kennis en vaardigheden missen, of willen ze dit niet omdat de thuissituatie het niet toelaat? De mening van de medewerkers staat binnen dit onderzoek dus centraal. De inzichten hierin kunnen helpen om een meer passende aanpak te ontwikkelen die de inzetbaarheid van medewerkers binnen deze organisatie bevordert.

Een aanpak die de inzetbaarheid van medewerkers bevordert past in het kader van Strategische Personeelsplanning, één van de programmalijnen van Overijssel Straks. Deze aanpak kan eraan bijdragen dat medewerkers nu en in de toekomst op de juiste plek werkzaam zijn en zich verder kunnen ontwikkelen. Zo kan de aanpak bijdragen aan de mobiliteit van medewerkers en kan er gekeken worden hoe de doorstroom van medewerkers bevordert kan worden. Daarnaast kan het investeren in inzetbaarheid van medewerkers eraan bijdragen dat een organisatie als de provincie Overijssel gemakkelijker in kan spelen op veranderingen in de samenleving en veranderingen binnen de organisatie.

Ik hoop jullie zo voldoende geïnformeerd te hebben over het onderzoek. Als jullie vragen hebben over de vragenlijst of het onderzoek, neem dan gerust contact met me op.

Groeten,

Hylke Swartjes
E-mail: h.swartjes@overijssel.nl
Telefoonnummer: 8935

Mededeling in DO-HE

Datum: 22 april 2009

Hylke Swartjes doet voor ons onderzoek naar de inzetbaarheid van medewerkers binnen onze organisatie. Inzetbaarheid is namelijk een belangrijk thema waar wij, als organisatie nu en in de komende jaren in het kader van Strategische Personeelsplanning mee aan de slag gaan.

Het onderzoek is tweeledig. Er is afgelopen maandag onder de medewerkers een vragenlijst uitgezet waarin vragen gesteld worden over het vermogen en de bereidheid van medewerkers om mobiel te zijn. Daarnaast zullen er interviews bij HE's afgenomen worden om hun visie op de inzetbaarheid van medewerkers te achterhalen.

Door uitkomsten van de enquête en de visies van de HE's te combineren en te koppelen aan wetenschappelijke theorieën kan er een aanzet gegeven worden tot een aanpak die de inzetbaarheid van medewerkers bevordert.

Bijlage 4: Correspondentie met respondenten

Email

Titel: Zit u op de juiste plek? Doe mee aan een onderzoek naar uw inzetbaarheid!

Beste collega,

In het kader van mijn afstuderen voer ik voor de provincie Overijssel een onderzoek uit naar de inzetbaarheid van medewerkers. Ik wil u daarom graag een aantal vragen stellen over de manier waarop u zelf aankijkt tegen de mogelijkheden om eventueel andere werkzaamheden te verrichten en wat uw wensen op dit gebied zijn.

Voor degene die mij niet kennen, ik ben Hylke Swartjes. Ik ben 24 jaar oud en ik loop sinds februari stage binnen het team MIHO. Ik studeer aan de Universiteit Utrecht en ben bezig met mijn laatste jaar van de studie Algemene Sociale Wetenschappen.

Door de vragenlijst in te vullen draagt u bij aan het ontwikkelen van een passende aanpak om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Met het invullen van de vragenlijst helpt u mij ook bij het afronden van mijn afstudeeronderzoek en mijn studie. Het invullen van de vragenlijst en de verwerking is anoniem. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 25 minuten. Het is erg belangrijk dat veel medewerkers de vragenlijst invullen. Bij te weinig respons is de waarde van de enquêtegegevens zowel voor de organisatie als voor mijn scriptie, zeer beperkt.

Heeft u even de tijd om de vragenlijst in te vullen? Onder de volledig ingevulde inzendingen worden drie zelfgebakken chocoladetaarten verloot.

Zou u vóór 1 mei, via de onderstaande link de vragenlijst in willen vullen?

[Naar online-vragenlijst.](#)

Als het onderzoek is afgerond zal ik de resultaten naar u terugkoppelen.

Voor vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst, kunt u met mij contact opnemen via h.swartjes@overijssel.nl of telefonisch via 8935.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Hylke Swartjes

Als u geen e-mails van mij wilt ontvangen, klik dan op de onderstaande link. U wordt dan automatisch uit mijn emaillijst verwijderd.

Herinnering 1

Herinnering 1: Oproep!: heeft u de enquête over inzetbaarheid al ingevuld?

Datum: 27 april 2009

Beste collega,

Afgelopen week heb ik u een e-mail gestuurd met daarin het verzoek om mijn enquête in te vullen over duurzame inzetbaarheid. In de enquête worden er vragen gesteld over uw mogelijkheden en wensen om eventueel andere werkzaamheden te verrichten. Hierbij gaat het om uw mening en ervaringen, er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

Er zijn al 251 medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld! Hartstikke bedankt aan hen die al hebben meegewerkt! Om ervoor te zorgen dat ik een representatief beeld krijg van meningen en ideeën van medewerkers binnen de provincie heb ik in ieder geval nog 50 reacties nodig.

Wanneer u de vragenlijst nog niet heeft ingevuld, zou u dat nog willen doen? [LINK](#)
Het invullen van de enquête duurt ongeveer 25 minuten. Onder de volledig ingevulde inzendingen worden drie zelfgebakken chocoladetaarten verloot!

In verband met de meivakantie is de deadline voor het invullen verschoven naar dinsdag 12 mei. Wilt u de enquête liever schriftelijk invullen? Neem dan contact met me op, zodat ik ervoor kan zorgen dat u een geprinte versie ontvangt.

Met vriendelijke groet,

Hylke Swartjes
Telefoonnummer: 8935
Email: h.swartjes@overijssel.nl

Intranetbericht 3

Afsluitend met behulp van intranet

Titel: Zit jij op de juiste plek? Bedankt voor deelname!

Datum: 25 mei 2009

Zit jij op de juiste plek? Bedankt voor deelname!

In de afgelopen weken heb ik velen van jullie per email gevraagd om een enquête over inzetbaarheid van medewerkers in te vullen. De enquête is inmiddels gesloten en een groot aantal van jullie heeft de enquête ingevuld. 371 Medewerkers hebben de moeite genomen de vragenlijst volledig in te vullen! Ik wil iedereen die heeft meegewerkt heel hartelijk bedanken! Ik ben nu bezig met het analyseren van de gegevens. De resultaten zullen begin juli beschikbaar zijn. Er wordt nog nagedacht over de manier waarop de resultaten teruggekoppeld zullen worden.

Ook de chocoladetaarten zijn verloot. De gelukkige winnaars zijn Janneke Popping, Aart Kinds en Jacob Strampel.

Voor vragen over de enquête, het onderzoek of het recept van de chocoladetaart kunt u contact met mij opnemen per email (H.Swartjes@overijssel.nl) of telefonisch (8935).

Bijlage 5: Enquête

2. Persoonlijke achtergrond kenmerken

De vragen 1 t/m 7 gaan in op een aantal persoonlijke achtergrondkenmerken.

1. Wat is uw geslacht?

- Man
 Vrouw

2. Wat is uw geboortjaar?

3. Wat is uw hoogst (afgeronde of huidige) opleidingsniveau?

- Basisonderwijs (lagere school)
 VMBO (LBO/MAVO)
 HAVO/VWO
 Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
 Hoger beroepsonderwijs (hbo)
 Wetenschappelijk Onderwijs (universiteit)
 Anders, namelijk

4. Hoeveel jaar bent u werkzaam bij de provincie Overijssel?

5. Hoeveel jaar werkt u in uw huidige functie?

6. Uit hoeveel uur bestaat uw dienstverband per week?

7. Binnen welke eenheid bent u werkzaam?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Griffie | <input type="radio"/> Zorg en Cultuur |
| <input type="radio"/> Concernstaf | <input type="radio"/> Landbouw, Natuur en Landschap |
| <input type="radio"/> Water en Bodem | <input type="radio"/> Facilitaire Dienstverlening |
| <input type="radio"/> Bestuurlijke Aangelegenheden | <input type="radio"/> Ruimte, Wonen en Bereikbaarheid |
| <input type="radio"/> Wegen en Kanalen | <input type="radio"/> Middelen |
| <input type="radio"/> Economie, Milieu en Toerisme | |

3. Inzicht in de arbeidsmarkt

De vragen 8 t/m 13 gaan over uw inzicht in de arbeidsmarkt.

8. Hoeveel inzicht heeft u in loopbaanmogelijkheden binnen de provincie Overijssel?

- Zeer weinig Weinig Tamelijk weinig Tamelijk veel Veel Zeer veel

9. Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar naar interne vacatures, binnen de provincie Overijssel, gekeken?

- Nooit Zeer weinig Weinig Redelijk vaak Vaak Zeer vaak

10. Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar daadwerkelijk gereageerd op voor u relevante, interne vacatures?

- Nooit Zeer weinig Weinig Redelijk vaak Vaak Zeer vaak

11. Hoeveel inzicht heeft u in loopbaanmogelijkheden buiten de provincie Overijssel?

Let op! Deze vragen gaan over uw inzicht in de arbeidsmarkt buiten de provincie Overijssel.

- Zeer weinig Weinig Tamelijk weinig Tamelijk veel Veel Zeer veel

12. Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar naar externe vacatures, buiten de provincie Overijssel, gekeken?

- Nooit Zeer weinig Weinig Redelijk vaak Vaak Zeer vaak

13. Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar daadwerkelijk gereageerd op voor u relevante, externe vacatures?

- Nooit Zeer weinig Weinig Redelijk vaak Vaak Zeer vaak

4. Mobiliteit

De vragen en stellingen 14 t/m 17 gaan over uw kansen om binnen 3 jaar van functie of werkgever te veranderen.

14. Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een ander werkveld of beleidsterrein binnen uw huidige functie?

- Zeer klein Klein Tamelijk klein Tamelijk groot Groot Zeer groot

15. Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een andere functie binnen uw eigen eenheid?

- Zeer klein Klein Tamelijk klein Tamelijk groot Groot Zeer groot

16. Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een andere functie binnen uw eigen organisatie, buiten uw eigen eenheid?

- Zeer klein Klein Tamelijk klein Tamelijk groot Groot Zeer groot

17. Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een andere functie buiten uw eigen organisatie?

- Zeer klein Klein Tamelijk klein Tamelijk groot Groot Zeer groot

5. Loyaliteit

De vragen en stellingen 18 t/m 23 gaan in op uw loyaliteit aan de organisatie.

18. Ik heb ... redenen om voor deze organisatie te blijven werken.

- Zeer weinig
 Weinig
 Tamelijk weinig
 Tamelijk veel
 Veel
 Zeer veel

19. Ik ben er ... trots op dat ik bij de provincie Overijssel werk.

- In zeer geringe mate
 In geringe mate
 In tamelijk geringe mate
 In tamelijk sterke mate
 In sterke mate
 In zeer sterke mate

20. Ik zou mensen ... aanraden om bij de provincie Overijssel te werken.

- Zeker niet
 Niet
 Waarschijnlijk niet
 Waarschijnlijk wel
 Wel
 Zeker wel

21. Naast mijn directe verantwoordelijkheden ben ik bereid om ... extra werk voor de organisatie te doen.

- Nooit
 Nauwelijks
 Soms
 Regelmatig
 Vaak
 Altijd

22. Ik ben ... op de hoogte van het doel en de missie van de provincie Overijssel.

- Zeer slecht
 Slecht
 Tamelijk slecht
 Tamelijk goed
 Goed
 Zeer goed

23. De doelen en manier van werken van de organisatie komen ... overeen met mijn denkbeelden.

- In zeer geringe mate
 In geringe mate
 In tamelijk geringe mate
 In tamelijk sterke mate
 In sterke mate
 In zeer sterke mate

6. Bereidheid

De volgende vraag gaat in op uw bereidheid om eventueel andere werkzaamheden te verrichten.

24. In welke mate bent u over het algemeen bereid om:

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In tamelijk geringe mate	In tamelijk sterke mate	In sterke mate	In zeer sterke mate
Binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naar een andere organisatie over te stappen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op andere tijden te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meer uren te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op wisselende tijden te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Gezondheid

De vragen en stellingen 24 t/m 28 gaan in op uw gezondheid en uw vermogen om werkzaamheden uit te voeren.

25. Welk soort taken verricht u in uw werk?

- Voornamelijk geestelijk (psychisch) inspannende taken
- Voornamelijk lichamelijk inspannende taken
- Zowel geestelijk (psychisch) als lichamelijk inspannende taken

26. In welke mate, vormen (lichamelijke of psychische) aandoeningen of ziekten een beperking voor de uitoefening van uw werk?

- Niet
- In geringe mate
- In tamelijk geringe mate
- In tamelijk sterke mate
- Veel
- Zeer veel

27. Hoeveel tijd heeft u de afgelopen 12 maanden in totaal niet kunnen werken als gevolg van gezondheidsproblemen (bijv. wegens ziekte of ziekenhuisopname)

- Zeer Veel
- Veel
- Tamelijk veel
- Tamelijk weinig
- Weinig
- Niet

8. Gezondheid

28. In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om:

	Niet	Zeer weinig	Weinig	Redelijk goed	Goed	Zeer goed
Binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naar een andere organisatie over te stappen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op andere tijden te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meer uren te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op wisselende tijden te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Competenties

De vragen en stellingen 29 t/m 34 gaan in op uw competenties en uw vermogen om werkzaamheden uit te voeren.

29. Ik was in het afgelopen jaar over het algemeen ... in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren.

- Zeer slecht Slecht Niet zo goed Tamelijk goed Goed Zeer goed

30. Ik was in het afgelopen jaar over het algemeen ... in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren.

- Zeer slecht Slecht Niet zo goed Tamelijk goed Goed Zeer goed

31. Ik heb ... vakinhoudelijke kennis.

- Zeer weinig Weinig Tamelijk weinig Tamelijk veel Veel Zeer veel

32. Ik beschik over ... praktische kennis, die van belang is voor het uitvoeren van mijn werk (zoals kennis over de werking van procedures).

- Zeer weinig Weinig Tamelijk weinig Tamelijk veel Veel Zeer veel

33. Ik ben over het algemeen ... in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen.

- Zeer slecht Slecht Niet zo goed Tamelijk goed Goed Zeer goed

10. Competenties

34. In welke mate bent u gezien uw kennis en vaardigheden in staat om:

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In tamelijk geringe mate	In tamelijk sterke mate	In sterke mate	In zeer sterke mate
Binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naar een andere organisatie over te stappen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taken met collega's te rullen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Anticipatie, optimalisatie en flexibiliteit

De vragen en stellingen 35 t/m 40 gaan in op anticipatie, optimalisatie en flexibiliteit.

35. Ik was in het afgelopen jaar ... op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen op mijn gebied.

- Zeer slecht Slecht Niet zo goed Tamelijk goed Goed Zeer goed

36. Ik focus ... op mijn eigen, continue ontwikkeling.

- Zeer weinig Weinig Tamelijk weinig Tamelijk veel Veel Zeer veel

37. Ik besteed ... aandacht aan het toepassen van nieuw verkregen kennis en vaardigheden.

- Zeer weinig Weinig Tamelijk weinig Tamelijk veel Veel Zeer veel

38. Ik ben .. bezig met het verbeteren van mijn eigen zwaktes.

- Nooit Nauwelijks Soms Reg elmatig Vaak Altijd

39. Mijn houding ten opzichte van veranderingen binnen mijn functie is ...

- Zeer negatief Negatief Tamelijk negatief Tamelijk positief Positief Zeer positief

40. Ik vind werken met nieuwe mensen ...

- Zeer onplezierig Onplezierig Tamelijk onplezierig Tamelijk plezierig Plezierig Zeer plezierig

12. Sociale omgeving

De vragen en stellingen 41 t/m 48 gaan in op uw sociale omgeving en uw vermogen en bereidheid om taken uit te voeren.

41. Hoeveel uur besteedt u naast uw werk gemiddeld per dag aan zorgtaken (zoals de zorg voor kinderen of ouderen) en het huishouden?

42. Bent u de hoofdkostwinnaar in uw huishouden?

- Ja
 Nee

13. Sociale omgeving

43. Ik heb het gevoel dat mijn werk en privé leven ... in balans zijn.

In zeer geringe mate
 In geringe mate
 In tamelijk geringe mate
 In tamelijk sterke mate
 In sterke mate
 In zeer sterke mate

44. In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om:

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In tamelijk geringe mate	In tamelijk sterke mate	In sterke mate	In zeer sterke mate
Binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naar een andere organisatie over te stappen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op andere tijden te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meer uren te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op wisselende tijden te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Sociale omgeving

45. In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om:

Let op! In tegenstelling tot de voorgaande vraag, wordt hier ingegaan op uw wensen.

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In tamelijk geringe mate	In tamelijk sterke mate	In sterke mate	In zeer sterke mate
Binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naar een andere organisatie over te stappen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op andere tijden te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meer uren te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op wisselende tijden te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Halverwege

U heeft al meer dan de helft van de vragen ingevuld!



16. Sociale omgeving

46. In welke mate praat u met onderstaande personen over uw toekomstmogelijkheden binnen de organisatie?

Toelichting: In de meeste gevallen is uw teamleider uw directe leidinggevende en het hoofd van uw eenheid uw beoordelaar.

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In tamelijk geringe mate	In tamelijk sterke mate	In sterke mate	In zeer sterke mate
Directe leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beoordelaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P&O adviseurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrienden, familie, partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Sociale omgeving

47. In welke mate praat u met onderstaande personen over uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie?

Toelichting: In de meeste gevallen is uw teamleider uw directe leidinggevende en het hoofd van uw eenheid uw beoordelaar.

Let op! In tegenstelling tot de vorige vraag wordt hier ingegaan op uw toekomstmogelijkheden buiten de organisatie.

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In tamelijk geringe mate	In tamelijk sterke mate	In sterke mate	In zeer sterke mate
Directe leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beoordelaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P&O adviseurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrienden, familie, partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Sociale omgeving

48. In welke mate wordt u gestimuleerd om aan uw toekomstmogelijkheden binnen en buiten de organisatie te werken door uw...

Toelichting: In de meeste gevallen is uw teamleider uw directe leidinggevende en het hoofd van uw eenheid uw beoordelaar.

Let op! In tegenstelling tot de bovenstaande vragen gaat het hier om de vraag door wie u gestimuleerd wordt.

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In tamelijk geringe mate	In tamelijk sterke mate	In sterke mate	In zeer sterke mate
Directe leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beoordelaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P&O adviseurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrienden, familie, partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Bereidheid, tevredenheid en motivatie

De vragen en stellingen 49 t/m 55 gaan in op uw bereidheid, tevredenheid en motivatie om eventueel over te stappen naar een andere functie.

49. In welke mate vindt u onderstaande aspecten van belang in uw werk?

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In tamelijk geringe mate	In tamelijk sterke mate	In sterke mate	In zeer sterke mate
De mogelijkheid om privé en werk te combineren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afwisselend werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uitdagend werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carrièremogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opleidingsmogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelfstandigheid en autonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Invoed op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmatig iets nieuws leren in het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De reistijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De primaire arbeidsvoorwaarden, zoals salaris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals reiskostenvergoeding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De hoeveelheid psychische belasting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De hoeveelheid fysieke belasting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Bereidheid, tevredenheid en motivatie

Hieronder wordt vraag 49 vervolgd.

50. In welke mate vindt u onderstaande aspecten van belang in uw werk?

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In tamelijk geringe mate	In tamelijk sterke mate	In sterke mate	In zeer sterke mate
De verhouding met mijn directe leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De verhouding met mijn beoordelaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De verhouding met mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het functioneren als team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waardering van mijn directe leidinggevend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waardering van mijn beoordelaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waardering van mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback op mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De werksfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communicatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatieverstrekking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De stijl van leidinggeven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De hoeveelheid werkdruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijkheden om regelmatig van werkveld te veranderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Bereidheid, tevredenheid en motivatie

51. Rangschik 5 aspecten die u het meest motiveren om in uw huidige functie te blijven werken.

Toelichting: Kies bij 1 het aspect dat u het meest motiveert. Kies bij 2 het aspect dat u iets minder motiveert, etc.

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

22. Bereidheid, tevredenheid en motivatie

52. Rangschik 5 aspecten die u het meest motiveren om in een andere functie binnen of buiten de organisatie te gaan werken.

Toelichting: Kies bij 1 het aspect dat u het meest motiveert. Kies bij 2 het aspect dat u iets minder motiveert, etc.

Let op! In tegenstelling tot de voorgaande vraag gaat het hierbij om motieven om in een andere functie te gaan werken.

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

23. Bereidheid, tevredenheid en motivatie

53. In welke mate bent u tevreden in uw huidige functie?

In zeer geringe mate In geringe mate In tamelijk geringe mate In tamelijk sterke mate In sterke mate In zeer sterke mate

54. Over welke onderstaande aspecten bent u in uw huidige functie het minst tevreden?

Toelichting: U kunt hieronder minimaal 1 en maximaal 5 aspecten aangeven waar u binnen uw huidige functie het minst tevreden over bent.

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

24. Bereidheid, tevredenheid en motivatie

55. Zijn er nog andere belangrijke redenen waarom u werkzaam zou willen zijn in een andere functie binnen of buiten de organisatie?

25. Afsluitend

U bent aan het einde gekomen van de vragenlijst. Ik dank u hartelijk voor uw medewerking aan mijn onderzoek. Wilt u kans maken op een zelfgebakken chocoladetaart? Stuur dan een aparte e-mail met uw naam naar win.een.chocoladetaart@gmail.com.

Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met mij, via h.swartjes@overijssel.nl of telefonisch via 8935.

56. Heeft u nog suggesties of opmerkingen ten aanzien van dit onderzoek?

Bijlage 6: Interview sleutelrespondenten

Inleiding

Onderzoek naar inzetbaarheid van medewerkers, in het kader van Strategische Personeelsplanning, programmalijs van Overijssel Straks + afstuderen ASW. Enquête gedaan, ook HE's interviewen. Alle resultaten en verzamelde gegevens samen moeten leiden tot aanbevelingen voor aanpak om inzetbaarheid van medewerkers duurzaam te vergroten.

Topics

Inzetbaarheid

- Kunt u mij uitleggen/vertellen wat u onder de term duurzame inzetbaarheid verstaat?

Factoren

- Wat is volgens u van invloed op de inzetbaarheid van medewerkers?
 - Vermogen?
 - Bereidheid?
 - Inzicht in arbeidsmarkt
 - Sociale omgeving

Mobiliteit

- Zou u in procenten een schatting kunnen geven van het aantal medewerkers van uw eenheid dat volgens ...
 - Doorstroomt tussen eenheden?
 - Uitstroomt naar een andere werkgever?
 - Van functie veranderd binnen uw eigen eenheid?
- Kunt u aangeven op basis waardoor dit aantal mensen doorstroomt/ uitstroomt?
 - Vermogen?
 - Bereid?

Actie

- Onderneemt u actie om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten?
 - Wat doet u?
 - Hoe doet u dit?
 - Heeft het effect?
 - Zou u het wenselijk vinden als er actie ondernomen wordt?
 - Waarom wel/ niet?
- Bent u bekend met andere acties die in de organisatie ondernomen worden om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten?
 - Wat gebeurt er?
 - Wat vindt u hiervan?

Verantwoordelijkheid

- Denkt u dat het nuttig is om aandacht te besteden aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
 - Waarom wel/ niet?
- Wie zou volgens u de verantwoordelijkheid moeten nemen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten?
 - Waarom zou de verantwoordelijkheid daar moeten liggen?
- Heeft u nog andere opmerkingen met betrekking tot dit onderwerp?

Afsluiting

Terugkoppelen resultaten.
Opmerkingen op het interview?

Bijlage 7: Operationalisering begrippen

Operationalisering achtergrondkenmerken

Begrip	Theoretische dimensie	Vragen	Antwoordcategorie
Sekse	Geslacht	Wat is uw geslacht?	Man Vrouw
Leeftijdscategorie	Aantal jaren oud	Wat is uw geboortejaar?	
Opleidingsniveau	Hoogst afgeronde of gevolgde opleiding	Wat is uw hoogst (afgeronde of huidige) opleidingsniveau?	Basisonderwijs (lagere school) VMBO (LBO/MAVO) HAVO/VWO Middelbaar beroepsonderwijs (mbo) Hoger beroepsonderwijs (hbo) Wetenschappelijk Onderwijs (universiteit) Anders, namelijk ...
Dienstjaren	Aantal jaren werkzaam	Hoeveel jaar bent u werkzaam bij de provincie Overijssel? Hoeveel jaar werkt u in uw huidige functie?	
Dienstverband	Aantal uren dienstverband	Uit hoeveel uur bestaat uw dienstverband per week?	
Eenheid	Afdeling waar iemand werkzaam is	Binnen welke eenheid bent u werkzaam?	Griffie Concernstaf Water en Bodem Bestuurlijke Aangelegenheden Wegen en Kanalen Economie, Milieu en Toerisme Zorg en Cultuur Landbouw, Natuur en Landschap Facilitaire Dienstverlening Ruimte, Wonen en Bereikbaarheid Middelen
Zorgtaken	Aantal uren dat iemand naast het werk aan zorgtaken besteed	Hoeveel uur besteedt u naast uw werk gemiddeld per dag aan zorgtaken (zoals de zorg voor kinderen of ouderen) en het huishouden?	
Kostwinnaar	Hoofdkostwinner in het huishouden	Bent u de hoofdkostwinner in uw huishouden?	

Bijlage 8: Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse

Factor ladingen met Oblimin rotatie: persoonsgebonden kenmerken

	Component						
	Anticipatie	Betrokkenheid	Inzicht vacatures	Optimalisatie	Inzicht loopbaan	Competenties	Gezondheid
Mijn houding ten opzichte van veranderingen binnen mijn functie is ...	,669						
Ik vind werken met nieuwe mensen ...	,657						
Naast mijn directe verantwoordelijkheden ben ik bereid om ... extra werk voor de organisatie te doen.	,507	-,316					
Ik ben er ... trots op dat ik bij de provincie Overijssel werk.		-,836					
Ik zou mensen ... aanraden om bij de provincie Overijssel te werken.		-,809					
Ik heb ... redenen om voor deze organisatie te blijven werken.		-,745					
De doelen en manier van werken van de organisatie komen ... overeen met mijn denkbeelden.	,347	-,497					
Ik ben ... op de hoogte van het doel en de missie van de provincie Overijssel.		-,468			-,455		
Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar daadwerkelijk gereageerd op voor u relevante, interne vacatures?			,766				
Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar naar interne vacatures, binnen de provincie Overijssel, gekeken?			,763				
Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar daadwerkelijk gereageerd op voor u relevante, externe vacatures?			,559				
Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar naar externe vacatures, buiten de provincie Overijssel, gekeken?		,350	,504		-,366		
Ik besteed ... aandacht aan het toepassen van nieuw verkregen kennis en vaardigheden.				-,822			
Ik focus ... op mijn eigen, continue ontwikkeling.				-,807			
Ik ben .. bezig met het verbeteren van mijn eigen zwaktes.				-,698			
Ik was in het afgelopen jaar ... op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen op mijn gebied.				-,491	-,377		
Hoeveel inzicht heeft u in loopbaanmogelijkheden buiten de provincie Overijssel?					-,732		
Hoeveel inzicht heeft u in loopbaanmogelijkheden binnen de provincie Overijssel?					-,670		
Ik beschik over ... praktische kennis, die van belang is voor het uitvoeren van mijn werk (zoals kennis over de werking van procedures).						,814	
Ik heb ... vakinhoudelijke kennis.						,814	
Ik was in het afgelopen jaar over het algemeen ... in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren.						,658	
Ik was in het afgelopen jaar over het algemeen ... in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren.						,548	,321
Ik ben over het algemeen ... in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen.						,527	
In welke mate, vormen (lichamelijke of psychische) aandoeningen of ziekten een beperking voor de uitoefening van uw werk?							,783
Hoeveel tijd heeft u de afgelopen 12 maanden in totaal niet kunnen werken als gevolg van gezondheidsproblemen (bijv. wegens ziekte of ziekenhuisopname)							,715

Items < .3 weggelaten

Factor ladingen met Oblimin rotatie: mobiliteit

	Component					
	1	2	3	4	5	6
In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren.	,801					
In welke mate bent u gezien uw kennis en vaardigheden in staat om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren.	,676					
In welke mate bent u gezien uw kennis en vaardigheden in staat om taken met collega's te ruilen.	,641					
In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren.	,554					
In welke mate bent u over het algemeen bereid om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren.	,517			,457		
In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om naar een andere organisatie over te stappen.	,506				,339	
In welke mate bent u over het algemeen bereid om op wisselende tijden te gaan werken.		,856				
In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om op wisselende tijden te gaan werken.		,780				
In welke mate bent u over het algemeen bereid om op andere tijden te gaan werken.		,775				
In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om op andere tijden te gaan werken.	,352	,751				
In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om op wisselende tijden te gaan werken.		,726				
In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om op andere tijden te gaan werken.		,627				
In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om meer uren te gaan werken.				-,845		,406
In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om op andere tijden te gaan werken.				-,829		
In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om op wisselende tijden te gaan werken.				-,829		
In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om naar een andere organisatie over te stappen.				-,669		
In welke mate bent u gezien uw (fysieke en psychische) gezondheid in staat om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren.	,419			-,583		
Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een andere functie binnen uw eigen eenheid?				,791		
Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een andere functie binnen uw eigen organisatie, buiten uw eigen eenheid?				,675		
Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een ander werkveld of beleidsterrein binnen uw huidige functie?				,645		
In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om naar een andere organisatie over te stappen.					,862	
In welke mate bent u over het algemeen bereid om naar een andere organisatie over te stappen.					,847	
Wat is de kans dat u binnen 3 jaar een overstap maakt naar een andere functie buiten uw eigen organisatie?					,793	
In welke mate bent u gezien uw kennis en vaardigheden in staat om naar een andere organisatie over te stappen.	,386			-,354	,411	
In welke mate bent u gezien uw thuissituatie bereid om meer uren te gaan werken.						,909
In welke mate bent u over het algemeen bereid om meer uren te gaan werken.						,751
In welke mate bent u gezien uw thuissituatie in staat om meer uren te gaan werken.						,662

Items < .3 weggelaten

Bijlage 9: Beschrijving achtergrondkenmerken

Beschrijving achtergrondkenmerken

Geslacht	%	Dienstjaren bij de provincie Overijssel	%	Leeftijd	%
Mannen	55.3	0-9 jaar	40.7	20-29 jaar	5.4
Vrouwen	44.7	10-19 jaar	19.1	30-39 jaar	22.4
		20-29 jaar	24.6	40-49 jaar	29.6
		30-39 jaar	14.8	50-59 jaar	35.6
		40-49 jaar	0.8	60-69 jaar	7.0
Totaal	100		100		100
N	371		371		371
Opleiding	%	Soort dienstverband	%	Dienstjaren in de huidige functie	%
Basisonderwijs	0.3	0-8 uur	1.1	0-9 jaar	75.5
VMBO	9.4	9-16 uur	0.8	10-19 jaar	13.4
HAVO/VWO	5.4	17-24 uur	10	20-29 jaar	7.9
MBO	20.8	25-32 uur	31.2	30-39 jaar	2.7
HBO	35.0	33-40 uur	56.9	40-49 jaar	0.5
WO	27.5				
Anders	1.6				
Totaal	100		100		100
N	371		371		371
Hoofd kostwinnaar	%	Uren zorg en huishouden	%	Werkvorm	%
Ja	71.4	0-8 uur	86.3	Geestelijk inspannende taken	83.8
Nee	28.6	9-16 uur	10.2	Lichamelijk inspannende taken	1.3
		17-24 uur	3.5	Geestelijk en lichamelijk inspannende taken	14.8
Totaal	100		100		100
N	371		371		371

Bijlage 10: Meervoudige regressieanalyses

Meervoudige regressieanalyse, stepwise methode; persoonsgebonden factoren en interne mobiliteit

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten		
		B	Std. Fout	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,688	,155		10,896	,000
	Inzicht en reactie op vacatures	,442	,067	,325	6,609	,000
2	(Constant)	,264	,365		,722	,471
	Inzicht en reactie op vacatures	,463	,066	,340	7,058	,000
	Betrokkenheid bij de organisatie	,329	,077	,207	4,284	,000
3	(Constant)	1,347	,535		2,520	,012
	Inzicht en reactie op vacatures	,492	,066	,362	7,474	,000
	Betrokkenheid bij de organisatie	,367	,077	,231	4,750	,000
	Competenties	-,263	,095	-,135	-2,755	,006
4	(Constant)	,748	,547		1,368	,172
	Inzicht en reactie op vacatures	,430	,066	,317	6,473	,000
	Betrokkenheid bij de organisatie	,248	,082	,156	3,041	,003
	Competenties	-,425	,102	-,218	-4,148	,000
	Anticipatie	,455	,117	,225	3,900	,000
5	(Constant)	,731	,543		1,345	,179
	Inzicht en reactie op vacatures	,384	,069	,283	5,587	,000
	Betrokkenheid bij de organisatie	,214	,082	,135	2,595	,010
	Competenties	-,439	,102	-,226	-4,315	,000
	Anticipatie	,418	,117	,207	3,575	,000
	Inzicht in loopbaanmogelijkheden	,147	,061	,124	2,420	,016

a. Afhankelijke Variabele: Interne mobiliteit

Meervoudige regressieanalyse; persoonsgebonden factoren en externe mobiliteit

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten		
		B	Std. Fout	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,312	,734		3,150	,002
	Betrokkenheid bij de organisatie	-,024	,119	-,011	-,201	,841
	Competenties	-,338	,141	-,124	-2,399	,017
	Inzicht en reactie op vacatures	,308	,098	,162	3,149	,002
	Tevredenheid	-,454	,079	-,307	-5,719	,000
	Anticipatie	,458	,158	,162	2,897	,004
	Inzicht in loopbaanmogelijkheden	,456	,082	,275	5,540	,000

a. Afhankelijke Variabele: Externe mobiliteit

Bijlage 11: Correlatieanalyses

Pearson's rangcorrelatie; arbeidsinhoud in de toekomst en het gesprek met naasten en collega's

		Stimuleren en praten naasten en collega's voornamelijk over externe mobiliteit
Arbeidsinhoud van het werk in de toekomst	Pearson's Correlatie	,473
	Sig. (2-zijdig)	,000

Pearson's rangcorrelatie; het gesprek met naasten en collega's met inzicht in doorstroommogelijkheden

		Inzicht in loopbaanmogelijkheden	Inzicht en reactie op vacatures
Stimuleren en praten naasten en collega's voornamelijk over externe mobiliteit	Pearson's Correlatie	,245**	,422**
	Sig. (2-zijdig)	,000	,000

Pearson's rangcorrelatie; geboortjaar en de betrokkenheid bij de organisatie

		Betrokkenheid bij en loyaliteit aan de organisatie
Geboortjaar	Pearson's Correlatie	-,034
	Sig. (2-zijdig)	,508

Pearson's rangcorrelatie; achtergrondkenmerken en vermogen en bereidheid gezien thuissituatie

		Gezien de thuissituatie bereid tot mobiliteit	Gezien de thuissituatie in staat tot mobiliteit
Wat is uw geslacht?	Pearson Correlation	,108	,065
	Sig. (2-tailed)	,038	,209
Wat is uw geboortjaar?	Pearson Correlation	,202	,150
	Sig. (2-tailed)	,000	,004
Wat is uw hoogst (afgeronde of huidige) opleidingsniveau?	Pearson Correlation	,260	,269
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
Hoeveel jaar bent u werkzaam bij de provincie Overijssel?	Pearson Correlation	-,222	-,173
	Sig. (2-tailed)	,000	,001
Hoeveel jaar werkt u in uw huidige functie?	Pearson Correlation	-,084	-,093
	Sig. (2-tailed)	,108	,074
Uit hoeveel uur bestaat uw dienstverband per week?	Pearson Correlation	-,021	,154
	Sig. (2-tailed)	,683	,003
In welke mate bent u tevreden in uw huidige functie?	Pearson Correlation	-,202	,004
	Sig. (2-tailed)	,000	,944