

Mobiliteit heeft prioriteit!?

*Een studie naar de relatie tussen én de mogelijkheden van mobiliteit
en het mobiliteitsbeleid in de Bibliotheek Rotterdam*

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen
Sociologie
Master Arbeid, Organisatie en Management

Rotterdam, augustus 2008
Nancy van Holt
Studentnummer 293348



Mobiliteit heeft prioriteit!?

*Een studie naar de relatie tussen en de mogelijkheid van
mobiliteit en het mobiliteitsbeleid in de Bibliotheek Rotterdam*

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen
Sociologie
Master Arbeid, Organisatie en Management

Begeleider Drs. L.F.J. Jetten
2^e begeleider Dr. B. Peper

Woord vooraf

“Hophophop naar je nieuwe job” of “Er is altijd wel een betere”. Zomaar een greep uit veelgehoorde kreten op de televisie. Hierbij kun je optellen dat “Human Resource Management” ‘hot’ is en je komt uit op een heel duidelijk aanwezige trend: het is de tijd en er is ruimte om te zorgen dat je een baan krijgt die bij je past. Ofwel ‘ieder poppetje op de juiste plek’. En met een doeltreffend mobiliteitsbeleid kan men hiervoor zorgen.

De laatste jaren is het fenomeen ‘mobiliteit’ een steeds grotere rol gaan spelen binnen organisaties. In de meeste gevallen wordt het mobiliteitsbeleid gezien als een wezenlijk onderdeel van het P&O-beleid. Niet alleen het feit dat men niet meer zijn hele leven bij één organisatie blijft (life-time employment) maar ook de steeds krappere wordende arbeidsmarkt spelen hierbij een rol.

Tijdens mijn werkzaamheden als Medewerker P&O bij de Bibliotheek Rotterdam bleek dat het onderwerp ‘mobiliteit’ een steeds belangrijker rol in ging nemen. In het management vroeg men zich af wat er nu precies ondernomen kon worden om de mobiliteit te verbeteren. Echter, als Masterstudent Arbeid, Organisatie en Management vroeg ik mij op de eerste plaats af hoe de mobiliteit beoordeeld kon worden en of deze mobiliteit inderdaad moest worden verbeterd. Daarna zou onderzocht kunnen worden welke maatregelen gewenst zouden zijn.

Deze constatering én het feit dat er binnen de Master Arbeid, Organisatie en Management onder andere de nadruk ligt op de arbeidsmarkt en organisaties leek het onderwerp ‘mobiliteit’ mij zeer toepasselijk en interessant.

Na vier jaar doorgebracht te hebben op de Erasmus Universiteit was de tijd aangebroken om de afstudeerscriptie te schrijven. Deze scriptie ligt nu voor u. Ik heb het schrijven van de scriptie ervaren als een tijdrovend maar leerzaam project. Om deze reden kan ik stellen dat de titel van deze scriptie voor mij heel toepasselijk is. De afgelopen 5 maanden heeft ook mijn prioriteit gelegen bij het onderwerp mobiliteit. Uiteraard heb ik hierbij hulp gehad van verschillende kanten. Allereerst zou ik graag een dankwoord uit willen spreken naar mijn begeleider Bert Jetten. Hoewel het wat mij betreft altijd sneller kon heeft zijn kritische blik ervoor gezorgd dat ik af en toe een pas op de plaats heb genomen. Dit heeft zonder meer voor een zeer groot gedeelte bijgedragen aan de kwaliteit van deze scriptie. Daarnaast wil ik het hoofd P&O Kees Debets van de Bibliotheek Rotterdam bedanken voor de mogelijkheid die mij is geboden mijn onderzoek uit te kunnen voeren binnen de bibliotheek. Ondanks dat ik daar niet meer werkzaam was ben ik met open armen ontvangen.

Ik wens u veel leesplezier!

Nancy van Holt
Augustus 2008

Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding, doel en opzet	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Doel	7
<i>Wetenschappelijke relevantie</i>	
<i>Maatschappelijke relevantie</i>	
<i>Probleemstelling</i>	
1.3 Opzet van het onderzoek	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Wat is mobiliteit?	9
<i>Definitie</i>	
<i>Vormen van mobiliteit</i>	
<i>Conclusie</i>	
2.2 Oorzaken van mobiliteit	12
<i>Individueel niveau</i>	
<i>Organisatieniveau</i>	
<i>Conclusie</i>	
2.3 Gevolgen van mobiliteit	14
<i>Voordelen</i>	
<i>Nadelen</i>	
<i>Conclusie</i>	
2.4 Mobiliteit gemeten	16
2.5 Mobiliteitsbeleid	17
<i>Beleid</i>	
<i>Statutaire model</i>	
2.6 Conclusie	20
3. Bibliotheek Rotterdam	21
3.1 Algemeen	21
3.2 Doelstellingen	21
3.3 Geschiedenis en organisatiestructuur	21
4. Methodologie	24
4.1 Onderzoeksvragen	24
4.2 Onderzoekopzet	24
4.3 Dataverzameling en analyse	25
4.4 Operationalisering	26
<i>Daadwerkelijke mobiliteit</i>	
<i>Behoeftte aan mobiliteit</i>	
<i>Tevredenheid over mobiliteit</i>	
<i>Mobiliteitsbeleid</i>	

5.	Analyse van de onderzoeksgegevens	30
5.1	Analyse bedrijfsvoeringgegevens (daadwerkelijke mobiliteit)	30
5.2	Analyse enquête	32
	<i>Daadwerkelijke mobiliteit</i>	
	<i>Behoefte aan mobiliteit</i>	
	<i>Tevredenheid over mobiliteit</i>	
5.3	Analyse statutaire model (mobiliteitsbeleid)	37
	<i>Werving en selectie procedure</i>	
	<i>Functiestructuur</i>	
	<i>Gesprekkencyclus</i>	
	<i>Beleidscriteria</i>	
	<i>Instrumentele criteria</i>	
	<i>Middelcriteria</i>	
5.4	Analyse kwalitatieve interviews (mobiliteitsbeleid)	44
6.	Conclusies & aanbevelingen	47
6.1	Beantwoorden onderzoeksvragen	47
	<i>Mobiliteit</i>	
	<i>Mobiliteitsbeleid</i>	
6.2	Beantwoorden probleemstelling	50
6.3	Aanbevelingen	52
	<i>Beleid maken en implementeren</i>	
	<i>Lange termijn</i>	
	<i>Korte termijn</i>	
	Literatuur	56
	Bijlagen	59
I	Overzicht mobiliteit non-profit en profit sectoren	59
II	Enquête	60
	<i>Link naar enquête</i>	
	<i>Samenvatting uitkomsten enquête</i>	
III	Functiestructuur Bibliotheek Rotterdam	69
IV	Vragenlijst kwalitatieve interviews	70
	<i>Overzicht geïnterviewden</i>	
	<i>Interviewvragen</i>	
V	E-mail aan de medewerkers van de Bibliotheek Rotterdam.	72

1. Inleiding, doel en opzet

1.1 Inleiding

Er wordt al jaren gesproken over 'het menselijk kapitaal' ofwel 'human capital' van organisaties. Sinds enige tijd zijn organisaties tot het besef gekomen dat de medewerkers een belangrijk, zoniet het belangrijkste, onderdeel zijn binnen de organisatie. Dat dit bovenal geldt voor dienstverlenende organisaties zoals een bibliotheek mag duidelijk zijn.

Er zijn diverse instrumenten en mogelijkheden om een goed en degelijk personeelsbeleid te voeren. Het personeelsbeleid dat de afgelopen jaren voornamelijk de boventoon heeft gevoerd is het Human Resource Management. Deze stroming op het gebied van personeel en organisatie legt, zoals hierboven benoemd, de nadruk op het menselijk kapitaal. Het menselijk kapitaal wordt gezien als belangrijkste bron voor het voortbestaan van de organisatie. Om deze reden wordt er veel aandacht geschonken aan de ontwikkeling, ontplooiing en motivatie van het personeel. Volgens Bax (2003) is het voeren van een goed mobiliteitsbeleid de beste manier om tot een optimaal resultaat te komen in de organisatie. Wanneer elke medewerker op een goede plek in de organisatie zit benut je alle mogelijkheden. Hierbij moet er enerzijds gekeken worden naar wensen van de werknemers en anderzijds naar belangen van de organisatie. Vraag en aanbod van personeel dienen exact op elkaar afgestemd te zijn. Zeker in een tijd waarin technologie voortdurend blijft ontwikkelen, concurrentie hevig is, life-time employment niet meer vanzelfsprekend is en markten steeds weer veranderen, is het van belang flexibele en mobiele medewerkers te hebben (Westen, 1995).

Deze flexibele en mobiele medewerkers komen echter niet vanzelf. Alhoewel sommige managers ervan overtuigd zijn dat medewerkers zelf het nut en belang van verandering in zien, is dit lang niet altijd het geval (Westen, 1995). Een verandering wordt door het personeel niet altijd als positief ervaren en kan soms leiden tot ongemotiveerde medewerkers. Duidelijk mag zijn dat er een gedegen en goed ontwikkeld personeelsbeleid, alsmede een mobiliteitsbeleid, aanwezig dient te zijn binnen organisatie om gemotiveerde, flexibele en mobiele medewerkers te krijgen. Een dergelijk 'mobiliteitsbeleid' zorgt ervoor dat de organisatie flexibel is én blijft en in kan spelen op alle denkbare veranderingen op de arbeidsmarkt.

Behalve dat 'mobiliteit' binnen organisaties een steeds belangrijkere rol is gaan innemen zijn tegelijkertijd ook wetenschappelijke onderzoeken zich meer gaan richten op de werking van de interne arbeidsmarkt. Dat er desondanks in beperkte mate gegevens beschikbaar zijn over interne arbeidsmarkten binnen organisaties is volgens Groeneveld (2002, p. 2) te wijten aan een slechte toegang tot organisaties en hun gegevens. Wanneer er onderzoek gedaan wordt naar de 'mobiliteit' binnen een organisatie legt dat een groot beslag op de organisatie zelf. De onderhavige studie is een uitzondering en neemt het mobiliteitsbeleid van een organisatie onder de loep.

De hierboven genoemde aandachtspunten samen hebben ertoe geleid dat mijn aandacht voor mobiliteit werd aangewakkerd. Dat ik daarbij heb gekozen voor de Bibliotheek Rotterdam als case heeft de volgende reden.

Zowel de Gemeente Rotterdam als de Bibliotheek Rotterdam hebben momenteel de mobiliteit van medewerkers hoog in het vaandel staan. De Gemeente Rotterdam wil in een nieuw op te zetten beleid de mobiliteit tussen diensten bevorderen. Zo kan er onder andere van functie gewisseld worden. Een communicatieadviseur bij de Bibliotheek Rotterdam kan voor een bepaalde periode 'ruilen' met een communicatieadviseur van bijvoorbeeld de dienst Sport en Recreatie. Verder heeft de afdeling P&O van de bibliotheek aangegeven dat de mobiliteit van medewerkers één van de speerpunten wordt in de komende bedrijfsplanperiode. Tot slot kwam uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek van de bibliotheek dat ook het personeel aangaf te weinig loopbaanmogelijkheden te zien.

De aandacht voor het 'human capital' in organisaties, de nadruk die gelegd wordt op het belang van flexibele organisaties, het gebrek aan onderzoek binnen organisaties omtrent de werking van de interne arbeidsmarkt én de behoefte aan mobiliteit binnen de Bibliotheek Rotterdam hebben

geleid tot een onderzoek dat gericht is op de beoordeling van de mobiliteit binnen de openbare bibliotheek in Rotterdam.

1.2 Doel

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een (nieuw) mobiliteitsbeleid binnen de Bibliotheek Rotterdam. Tevens beoogt dit onderzoek meer duidelijkheid te creëren in motieven van medewerkers om wel of niet mobiel te zijn. Tot slot is het een aanvulling op de al bestaande literatuur omtrent dit onderwerp (wetenschappelijke relevantie) en draagt het bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (maatschappelijke relevantie).

Maatschappelijke relevantie

Het maatschappelijk probleem dat schuilgaat achter de probleemstelling is als volgt. Zoals is aangegeven in de inleiding is het belang van mobiliteit zeer groot. Het zorgt voor een flexibele en mobiele organisatie die in kan spelen op elke denkbare verandering in de arbeidsmarkt. Zoals aangegeven in paragraaf 1.1 wordt mobiliteit als één van de speerpunten in het personeelsbeleid van de Bibliotheek Rotterdam gezien. Voldoende mobiliteit binnen organisaties zorgt ervoor dat men betere aansluitingen op ontwikkelingen in de maatschappij kan realiseren (Van den Oever, 1999). Omdat juist een openbare bibliotheek een belangrijke maatschappelijke functie heeft (zie ook hoofdstuk 3) dient ze op tijd in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de maatschappij. Hiervoor is het van belang dat de medewerkers flexibel en mobiel zijn.

Doordat deze studie zich specifiek richt op het mobiliteitsbeleid van de Bibliotheek Rotterdam draagt het tevens bij aan een eventuele oplossing voor de behoefte aan mobiliteit onder het personeel.

Wetenschappelijke relevantie

Binnen de bestaande literatuur is voldoende informatie beschikbaar over 'mobiliteit'. Er wordt geïnformeerd over mogelijkheden om mobiliteit binnen de organisatie te verhogen (zie bijvoorbeeld Van der Velde, 1996; Van Hooft & De Jong, 1996). Daarnaast informeren andere onderzoeken over manieren om zowel organisatiestructuren en – culturen te veranderen en zo de mobiliteit te bevorderen (bijvoorbeeld Boonstra, Steensma, & Dement, 1996).

Maar, zoals hierboven is aangehaald, zijn er maar in beperkte mate onderzoeksresultaten beschikbaar van studies waarvan het onderzoek binnen een organisatie is uitgevoerd. Eén van de studies die dit wel heeft gedaan is het onderzoek naar allocatie en promotiekansen binnen een organisatie van Groeneveld (2002). In deze studie zijn de loopbaanmogelijkheden van diverse medewerkers binnen een organisatie onder de loep genomen.

Met het oog op de literatuur en in het bijzonder de studie van Groeneveld zal dit onderzoek zich richten op mobiliteit binnen organisaties. Door het onderzoek ook daadwerkelijk binnen een organisatie uit te voeren beoogt het een gewenste aanvulling te zijn op de al bestaande literatuur.

Probleemstelling

Om het onderzoek een duidelijke structuur te geven is de bovenstaande informatie bijeen gebonden tot een heldere en duidelijke probleemstelling. De probleemstelling dient het hele onderzoek als leidraad voor de te verzamelen literatuur, data en de uiteindelijke data-analyse. De probleemstelling wordt als volgt geformuleerd:

Hoe kan de aard van de mobiliteit binnen de Bibliotheek Rotterdam beoordeeld worden en kan deze mobiliteit verklaard worden uit het mobiliteitsbeleid?

Het onderzoek zal dus plaatsvinden binnen de Bibliotheek Rotterdam. Hier zal onderzocht worden hoe het gesteld is met de mobiliteit binnen de openbare bibliotheek.

De centrale probleemstelling zoals hierboven benoemd kan worden opgesplitst in een aantal onderzoeksvragen. In hoofdstuk vier van deze studie zal dit dan ook gebeuren. De theorie, zoals uiteengezet in hoofdstuk twee, dient als belangrijke leidraad om de onderzoeksvragen correct, helder en bondig te kunnen formuleren.

1.3 Opzet

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. Nadat in het eerste hoofdstuk een korte inleiding is geschetst en de probleemstelling is geformuleerd zal er, met deze probleemstelling als leidraad, een literatuurstudie worden gedaan. In het tweede hoofdstuk wordt de probleemstelling in het licht van de theorie neergezet. Hieruit zullen enkele theorieën en verwachtingen volgen die de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen begrijpbaar zullen maken. Vervolgens zal in hoofdstuk drie de Bibliotheek Rotterdam voorgesteld worden. Hier zal kort aandacht zijn voor de doelstellingen van de bibliotheek. Tegelijkertijd is er aandacht voor de opbouw van de organisatie. Daarna zal in het vierde hoofdstuk de methoden en technieken van het onderzoek uiteengezet worden. De keuze voor de onderzoeksmethoden wordt nader uitgelegd alsmede de operationalisering en dataverzameling. In hoofdstuk vijf zullen vervolgens de resultaten worden gepresenteerd. Aan de hand hiervan zal tenslotte in hoofdstuk zes verder worden ingegaan op het beantwoorden van de probleemstelling en onderzoeksvragen.

2. Theoretisch kader

Vanuit de in het vorig hoofdstuk geformuleerde probleemstelling is het literatuuronderzoek van start gegaan. Rekening houdend met deze probleemstelling en deelvragen is er een literatuurstudie uitgevoerd naar diverse theorieën en begrippen omtrent mobiliteit. Hieronder wordt verslag gedaan van deze literatuurstudie. Het doel hiervan is duidelijke theorieën te verkrijgen die de basis vormen bij het beantwoorden van de probleemstelling (en uiteraard de deelvragen).

2.1 Wat is mobiliteit?

Definitie

De in-, door- en uitstroming van personeel is een onderwerp waar in de laatste jaren steeds meer aandacht aan wordt besteed. Wat is de noodzaak van de in-, door- en uitstroom van personeel? Wat houdt het exact in? Wat zijn de oorzaken en gevolgen? En hoe kunnen deze stromen gemeten worden?

Doordat er steeds meer nieuwe maatschappelijke eisen, veranderende marktomstandigheden en verstarringen van het personeelsbestand ontstaan (Dijkstra, 1997, p. 9), is het voor een organisatie noodzakelijk zich aan te passen aan de omgeving. Om de vitaliteit van de organisatie te waarborgen is het van belang dat de in-, door- en uitstroom van personeel toeneemt (Dijkstra, 1997, p.10). Alleen hierdoor is het voor een organisatie mogelijk zich aan te passen aan veranderingen in omgeving. Deze in-, door- en uitstroom van personeel wordt mobiliteit genoemd.

Voor de term mobiliteit zijn binnen de literatuur verschillende definities in omloop. De meest algemene definitie is de omschrijving van Erdem, Bos & Hoebe (2006, p.1): “mobiliteit is een situatie waarin een werknemer het bedrijf in- of uitstroomt of een werknemer binnen de organisatie van baan verwisselt”. Ook Mekkelholt & Hartog (1989, p. 2) houden de definitie algemeen. Volgens hen is mobiliteit simpelweg “alle vormen van positieveranderingen”. Later in zijn loopbaan heeft Mekkelholt (1993, p.1) deze definitie echter wat aangepast. Hierbij heeft hij de individuele werknemer een belangrijkere positie binnen het begrip ‘mobiliteit’ toegekend. Mobiliteit is dan volgens hem: “verandering in de arbeidsmarktpositie van een individu”. Daar waar Mekkelholt juist extra aandacht geeft aan het individu, leggen Gesthuizen & Dagevos (2005, p. 3) de nadruk op het in loondienst zijn. Volgens hun definitie is er pas mobiliteit wanneer er sprake is van een werknemer die betaalde werkzaamheden uitvoert: “het bewegen van de ene werkzame situatie naar de andere werkzame situatie, waarbij er van uit wordt gegaan dat de werknemer in loondienst is”.

Ondanks dat alle definities verschillende aspecten belichten van mobiliteit hebben ze tevens een gemeenschappelijk element. Mobiliteit is in ieder geval een kwestie van verandering. In welke mate, toestand of soort mobiliteit ook voorkomt: dat er een verandering plaatsvindt is zeker. Een onderzoek dat dit aspect van verandering letterlijk meeneemt in de omschrijving van mobiliteit is het onderzoek van Van de Berg, Van den Broek & Wijchers (1996, p.47). Mobiliteit wordt hier als volgt gedefinieerd: “het vermogen van medewerkers om zich effectief aan te passen aan veranderende (organisatorische) omstandigheden”. Hierbij gaat het om veranderingen in zowel werkinhoud als werkomgeving.

In elk onderzoek wordt het belang van mobiliteit en mobiele medewerkers aangehaald. Hierbij wordt vooral aandacht geschonken aan veranderingen die zich in een hoog tempo opvolgen. Zoals hierboven al even aangehaald zijn er grote veranderingen in de marktomstandigheden (Loen & Van Schilfgaarde, 1990). Door de komst van het internet zijn zowel politieke als economische grenzen opengesteld. Dit brengt nieuwe mogelijkheden met zich mee en zorgt voor meer concurrentie. Zoals Van den Berg et al. (1996, p. 9) laten zien in hun onderzoek is de arbeidsmarkt sterk aan het veranderen. “Zowel de ontgroening als vergrijzing van de arbeidsmarkt, de latere toetreding op de arbeidsmarkt en de dalende arbeidsparticipatie van ouderen zorgen ervoor dat de arbeidsmarkt totaal zal veranderen en voor een deel al is veranderd”. Dit vereist flexibele organisaties. En juist omdat de heersende gedachte is dat het

'human capital' de belangrijkste bron binnen een organisatie is (Bax, 2003), zullen juist de medewerkers flexibel en mobiel moeten zijn.

Het belangrijkste onderdeel van mobiliteit is de nadruk die het legt op 'de verandering'. Om deze reden komen de auteurs die 'verandering' expliciet noemen in hun definitie het dichtste bij wat mobiliteit nu daadwerkelijk is. Hier valt een aantal kanttekeningen bij te maken. Zo is de definitie van Van de Berg et al. (1996, p. 47) te zeer gericht op 'het vermogen van de mens'. Ondanks dat dit onderzoek de nadruk legt op de verandering waar men bij mobiliteit mee te maken krijgt, vergeten zij dat er ook sprake kan zijn van 'gedwongen mobiliteit' (zie voor diverse vormen van mobiliteit ook paragraaf 2.2). Wanneer er sprake is van 'gedwongen mobiliteit' doet het er niet toe of een medewerker 'het vermogen' heeft om zich aan te passen. De daadwerkelijke mobiliteit heeft zich dan al voltrokken alvorens de medewerker de mogelijkheid heeft gekregen om te kijken of hij of zij 'het vermogen' heeft zich aan te passen. Om deze reden staat de definitie van Van den Berg et al. te ver van de realiteit af.

Verder geven Bax (2003) en Van den Berg et al. (1996) aan dat het 'human capital' een steeds belangrijker positie inneemt in de arbeidsmarkt. Juist daar zitten twee elementen in welke een grote rol spelen bij het vaststellen wat mobiliteit nu is. Behalve dat het gaat om een verandering van een individuele medewerker is het tevens noodzakelijk aan te geven dat het bij mobiliteit gaat om een verandering 'op de arbeidsmarkt'. De mogelijkheid bestaat namelijk dat een medewerker ook andere soorten van individuele mobiliteit doorloopt (bijvoorbeeld in privé-sfeer). Het accent in dit onderzoek dient dan ook te liggen op 'een verandering op de arbeidsmarkt'. Om bovenstaande redenen is er voor gekozen de definitie van Mekkelholt (1993) aan te houden bij het uitvoeren van dit onderzoek. Deze definitie is hierboven al genoemd maar zal voor de volledigheid hier nogmaals aangestipt worden: "mobiliteit is een verandering in de arbeidsmarktpositie van de individu" (Mekkelholt, 1993, p.1).

Vormen van mobiliteit

Er zijn diverse vormen van mobiliteit welke zowel gecombineerd als apart in een organisatie voor kunnen komen (Dijkstra, 1997).

Allereerst kan er volgens Vermeulen (2004) onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe mobiliteit. Hierbij wordt interne mobiliteit gezien als mobiliteit *binnen* een organisatie en externe mobiliteit als mobiliteit *tussen* organisaties (Dijkstra, 1997, p. 11). Volgens Dijkstra kunnen zowel interne als externe mobiliteit verschillende vormen van mobiliteit met zich mee brengen. Zo kan er sprake zijn van 'functionele mobiliteit'. Er is dan sprake van een functiewisseling. Ook kan een werknemer een beroep doen op 'geografische mobiliteit'. Bij 'geografische mobiliteit' verandert een medewerker van standplaats. Uiteraard kan dit een verandering in verdieping of verandering in vestiging betekenen. Ook erkent Dijkstra nog een vorm van 'rechtspositionele mobiliteit'. Dit komt bijvoorbeeld voor als een werknemer een ambtenaar wordt of als zelfstandig ondernemer gaat beginnen. Verder is er een onderscheid te maken in 'professionele mobiliteit'. Professionele mobiliteit kan ontstaan wanneer een werknemer een opleiding heeft afgerond en daardoor een hogere functie krijgt. Tot slot noemt Dijkstra een laatste vorm van mobiliteit: 'hiërarchische mobiliteit'. Deze vorm van mobiliteit komt voor wanneer een werknemer als bijkomende bevoegdheid de leiding over een groep mensen krijgt.

Hierbij kan worden opgemerkt dat er verschil bestaat in horizontale en verticale mobiliteit (Westen, 1995). Mobiliteit kent dus meerdere richtingen. Hierbij geldt dat er bij horizontale mobiliteit sprake is van positieverandering zonder dat de werknemer daarbij een hogere functie aanvaardt (dit kan bijvoorbeeld voorkomen bij 'geografische mobiliteit'. Een verhuizing naar een andere vestiging wil niet per definitie zeggen dat de medewerker 'een betere' functie krijgt). Van verticale mobiliteit is sprake als een medewerker verticaal in het organigram verschuift. Vaak gaat dit samen met een verhoging van het salaris en/of verbetering van de arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld het verkrijgen van 'een auto van de zaak'). Verticale mobiliteit is een veel voorkomende richting bij 'professionele mobiliteit'. Tot slot onderscheiden Gesthuizen & Dagevos (2003) nog een derde richting van mobiliteit. Behalve gelijkblijvende en opwaartse mobiliteit kan er ook sprake zijn van neerwaartse mobiliteit. Hierbij is er sprake van een functie lager in de organisatie. De medewerker gaat er zagezegd 'op achteruit'. Vanzelfsprekend kan dit zowel

positief (bijvoorbeeld wanneer de werknemer in het verleden een te hoge werkdruk voelde), als negatief worden ervaren.

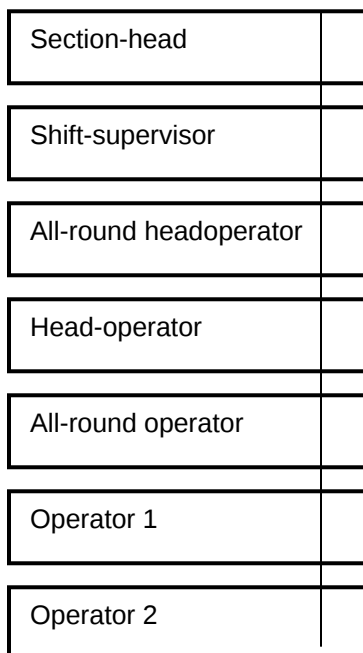
Conclusie

Glebbeek (1993, p. 8) noemt in zijn onderzoek dat “mobiliteit op de arbeidsmarkt volgens min of meer gebaande paden en vaste routes loopt”. Om de vormen van mobiliteit zoals hierboven genoemd dus ook daadwerkelijk uit te kunnen voeren is het noodzakelijk dat deze ‘gebaande paden en vaste routes’ aanwezig zijn binnen een organisatie. Deze ‘gebaande paden en vaste routes’ worden door Glebbeek aangeduid als carrièrelijnen en functieketens. Hierbij omschrijft Glebbeek (1993, p.8) carrièrelijnen en functieketens als volgt: “carrièrelijnen zijn voor een beroepsgroep kenmerkende patronen van loopbaanopbouw en mobiliteit, die voortvloeien uit de vereisten van het beroep en de wijze waarop de arbeid binnen het beroep is georganiseerd, en waarvan de bepalende elementen voor de individuele beroepsbeoefenaren zodanige handelingsrestricties vormen dat een goot deel van hen deze carrièrelijnen volgt. Functieketens vormen een onderdeel van carrièrelijnen. Het zijn aaneenschakelingen van functies, die in principe in één volgorde worden uitgeoefend, waarbij de eerste functie een voorwaarde of een vergemakkelijking vormt om de tweede te bereiken”.

Wanneer er in een organisatie geen sprake is van deze carrièrelijnen en/of functieketens is het mobiliseren van medewerkers een zeer lastige opgave. De verschillende vormen van mobiliteit, zoals genoemd in het begin van deze paragraaf, zullen dan niet voorkomen binnen de organisatie. Wanneer deze carrièrelijnen en functieketens ontbreken op de interne arbeidsmarkt is het een logisch gevolg dat de medewerkers zullen proberen hun loopbanen extern te vervolgen.

Een voorbeeld van Steijn & De Witte (2001) kan de werking van deze functieketens verduidelijken.

Figuur 2.1 Een functieketen



Bron: ontleend aan Steijn & De Witte, 2001, p. 130.

Door middel van ervaring en opleidingen kan men omhoog klimmen in de functieketen. Nieuwe aangestelde medewerkers zullen daarom veelal worden aangesteld als operator 2. Zo kunnen de medewerkers verschillende stappen nemen om uiteindelijk bovenin de functieketen te komen. Het bestaan van de functieketen in een organisatie geeft een duidelijke carrièrelijn weer waarbinnen een medewerker zich binnen de organisatie kan ontwikkelen. Hierdoor weet een medewerker welke mogelijkheden er zijn om te blijven 'groeien'. Dit bevordert mobiliteit en zorgt ervoor dat de organisatie flexibel is en zich kan aanpassen aan de omgeving.

Steijn & De Witte (2001) benadrukken in het onderzoek dat de manieren waarop men kan 'klimmen op de promotieladder' veranderd is. Meer dan vroeger spelen opleidingseisen een grote rol bij het verkrijgen van een andere (hogere) functie. Wanneer men dit gegeven combineert met de steeds platter worden organisaties, komt men tot de conclusie dat het voor de medewerkers op het uitvoerende niveau steeds lastiger wordt om een andere functie te krijgen.

2.2 Oorzaken van mobiliteit

Om te verklaren waarom het verschijnsel mobiliteit voorkomt is het van belang eerst een onderscheid te maken tussen vrijwillige en gedwongen mobiliteit (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Het is plausibel aan te nemen dat er bij gedwongen mobiliteit sprake is van een besluit op organisatorisch niveau en dat er bij vrijwillige mobiliteit van uit kan worden gegaan dat het een individuele beslissing is. Uit het onderzoek van Gesthuizen & Dagevos blijkt dat vrijwillige mobiliteit vaker voorkomt dan gedwongen mobiliteit. Het spreekt voor zich dat er op individueel niveau andere verklaringen zijn aan te wijzen voor mobiliteit dan op organisatorisch niveau.

Individueel niveau

Vermeulen (2004) stelt dat er twee benaderingen zijn waarmee het voorkomen van mobiliteit verklaard kan worden. De neoklassieke benadering richt zich op externe mobiliteit en biedt drie theorieën. De institutionele benadering richt zich op interne mobiliteit. We starten met een beschrijving van de neoklassieke benadering.

Vermeulen (2004, p. 11-13) beschrijft de neoklassieke benadering. Hij legt uit dat deze benadering uit gaat van drie theorieën die het voorkomen van baanwisselingen kan verklaren.

De eerste is de 'zoektheorie'. De 'zoektheorie' gaat er van uit dat een werknemer voortdurend wordt geconfronteerd met 'imperfecte informatie'. Werknemers zijn continu onzeker over wat zij in de toekomst zouden kunnen gaan verdienen. Hierdoor zijn zij voortdurend op zoek naar (bijvoorbeeld) betere lonen. Er zijn ook andere zoekmotieven. Zo kan een medewerker op zoek zijn naar betere secundaire arbeidsvoorwaarden of een betere afstand woon-werkverkeer. Op het moment dat het gezochte elders wordt geboden, vertrekt de medewerker naar een andere organisatie.

Een tweede theorie die Vermeulen aanhaalt is de 'matchingtheorie'. De 'matchingtheorie' gaat uit van verschillende mensen, bedrijven en regels. Ook hier bestaat voor de werknemer een bron van imperfecte informatie. De werknemer kan op zoek gaan naar een organisatie die beter bij zijn persoonlijkheid past. Welke organisatie sluit beter aan bij zijn politieke overtuiging of draagt een cultuur uit die 'matcht' met de levensstijl van de medewerker? Wanneer hij denkt een organisatie tegen te komen die beter 'matcht' gaat hij de baanwisseling aan.

Een derde theorie is die van 'on-the-job-training'. Hierbij wordt uitgegaan van het feit dat iemand gedurende zijn werkzame periode steeds meer ervaring opdoet en bij leert. Hierdoor kan het zijn dat deze opgedane kennis niet meer gelijk staat aan het loon wat men er voor krijgt. Een reden dus om op zoek te gaan naar een loonaanbod dat wel past bij de kennis en ervaring van de werknemer.

Bij een verklaring voor interne mobiliteit noemt Vermeulen (2004, p. 13-14) de institutionele benadering. Deze benadering gaat er van uit dat de mobiliteit, allocatie en loonontwikkeling binnen een organisatie meer bepaald wordt door bureaucratie en regels dan door de (externe) arbeidsmarkt. Een werknemer kan voordelen hebben ten opzichte van externe kandidaten

gedurende het wervingproces. Zij hebben bijvoorbeeld meer kennis van de organisatie of zitten dichterbij 'het vuur'. De interne markt is dus afgescheiden van de externe arbeidsmarkt. De institutionele theorie kan hiermee in verband worden gebracht met de 'human capital theorie' (De Wolff, Luijkx & Kerkhofs, 2002). Deze theorie gaat in op de investering die organisaties doen in de kennis van hun medewerkers. Er wordt hier door De Wolff et al. onderscheid gemaakt tussen algemene en bedrijfsspecifieke training. De veronderstelling is dat investering in algemene kennis risicovoller is voor de organisatie. Algemene kennis kan namelijk ook aangewend worden in andere bedrijven en op deze manier kan de investering voor de organisatie zelf geen waarde meer hebben. Bedrijfsspecifieke kennis is daarentegen minder risicovol voor de organisatie. Werknemers die erg veel bedrijfsspecifieke kennis hebben zijn minder snel geneigd de organisatie te verlaten. Alhoewel deze theorie voornamelijk is gericht op de externe arbeidsmarkt (neoklassieke benadering) is zij naar alle waarschijnlijkheid ook toe te passen op interne mobiliteit. Immers, binnen een organisatie is er sprake van diverse onderdelen en afdelingen (en dus specialistische kennis). Wanneer er door een afdeling is geïnvesteerd in zeer specifieke kennis voor de medewerker (bijvoorbeeld een medewerker automatisering) dan is de kans klein dat deze medewerker op een personeelsafdeling terecht komt. Investeren in algemene kennis kan de interne mobiliteit dan juist bevorderen, terwijl investeren in afdelingsspecifieke kennis de mobiliteit hindert. Hierbij is het van belang een onderscheid te maken tussen langdurige en kortstondige trainingen. Het volgen van langdurige bedrijfsspecifieke trainingen heeft meer invloed op de afname van interne mobiliteit dan kortstondige bedrijfsspecifieke trainingen (De Wolff et al., 2002, p. 72).

Organisatie niveau

Op organisatieniveau zijn er verschillende verklaringen te vinden voor de vraag naar mobiliteit in de organisatie. Alhoewel de meeste onderzoeken gaan over de beweegredenen van de individuele werknemer (bijvoorbeeld Gesthuizen & Dagevos, 2005) zijn er ook oorzaken te vinden waarom organisaties zoveel belang hechten aan een mobiele en flexibele organisatie.

Er moet hier volgens Gesthuizen & Dagevos onderscheid gemaakt worden tussen het stimuleren van vrijwillige mobiliteit onder het personeel en de maatregelen tot gedwongen mobiliteit.

Wanneer organisaties de mobiliteit van de medewerkers stimuleren is dit vaak vanuit de basisgedachte om beter aan te sluiten op de ontwikkelingen in de maatschappij (Van den Oever, 1999). In het verlengde hiervan ligt het feit dat een organisatie baat heeft bij tevreden en productieve werknemers. Zoals blijkt uit onderzoek van Steijn (2003, p.1): "Tevreden medewerkers zijn productiever en creatiever. Bovendien trekken zij talent aan en blijven zij langer gemotiveerd. Als er aandacht is voor hun loopbaanperspectief, (...) dan zullen mensen trots zijn op hun werkkring. Kortom; een goed personeelsbeleid, met oog voor menselijke waarden en ontwikkelingsmogelijkheden, draagt wezenlijk bij aan een hogere productie (...)". De reden om de mobiliteit van medewerkers te stimuleren is dus gelegen in het feit dat dit tot betere productie kan leiden. Tevreden werknemers zorgen voor een continuïteit en voortbestaan van de organisatie.

Tevens haalt Steijn (1999) in een ander onderzoek de zogenaamde 'segmenteringstheorie' aan. Volgens deze theorie is er geen sprake van een homogene arbeidsmarkt gekenmerkt door concurrentie, maar bestaan er verschillende deelmarkten waarop verschillende mechanismen werkzaam zijn (Groeneveld, 2002). Hieruit blijkt dat medewerkers die in de 'periferie' zitten van de organisatie (dus in de minder belangrijke delen van het bedrijf) over het algemeen minder vaak een vaste aanstelling en slechtere arbeidsvoorwaarden hebben. De medewerkers die het 'centrum' van de organisatie vormen krijgen meer mogelijkheden geboden voor promotie en loopbaanmogelijkheden. De segmenteringstheorie kun je in dit verband samen zien met de opmerking van Steijn (2003, p. 1) zoals hierboven aangehaald. Blijkbaar leiden tevreden medewerkers tot een hogere productie. Het is dus voor organisaties winstgevend om de medewerkers die zich in het 'centrum' bevinden lang tevreden te houden. Deze groep medewerkers is immers van groot belang voor de continuïteit van de organisatie. Vanuit de segmenteringstheorie kan dus afgeleid worden dat sommige medewerkers binnen een organisatie anders behandeld kunnen worden dan hun collega's.

Er zijn ook situaties te bedenken waarin personeel gedwongen wordt tot mobiliteit. Dit kan zijn bij een reorganisatie of gedwongen ontslagen. Ook hier is de 'human capital theorie' belangrijk. Om

te zorgen dat iedere werknemer op de juiste plek zit is het management soms gedwongen maatregelen te nemen die ervoor zorgen dat er mobiliteit onder het personeel wordt veroorzaakt (Groeneveld, 2002). Groeneveld haalt aan dat er een direct verband bestaat tussen enerzijds opleiding en ervaring en anderzijds productiviteit, tot uitdrukking komend in een hoger loon. Het is dus voor een organisatie belangrijk mobiliteit te stimuleren (en in dit geval vooral verticale mobiliteit) omdat dit leidt tot een hogere productiviteit.

Tot slot is er nog een theorie welke een verklaring biedt voor het ontstaan van mobiliteit voor zowel het individuele niveau als het organisatieniveau. De onderliggende aanname van de uitwisselingstheorie (Van Dam & Thierry, 2000, p. 42) is “dat beide partijen (werknemer en werkgever) hun relatie handhaven zolang zij een balans tussen de eigen investeringen en opbrengsten zullen waarnemen. (...). Wordt deze balans op negatieve wijze verstoord, dan zullen beide partijen geneigd zijn de relatie te verbreken”. Deze relatie wordt dan verbroken door stappen te nemen richting een vorm van mobiliteit, zowel intern als extern.

Conclusie

Een opmerkelijk punt dat kan worden geconcludeerd uit de hiervoor genoemde theorieën is dat deze allen gekenmerkt worden door één zelfde component. Op het moment dat een werknemer in de veronderstelling is dat hij elders een betere functie kan krijgen (in het kader van loon, ervaring, opleiding of secundaire arbeidsvoorwaarden etc.) zal hij hier naar op zoek gaan. Dit geldt ook voor de werkgever. Wanneer een werkgever denkt dat een andere werknemer beter op een functie zou kunnen passen (de werkgever is op zoek naar verbetering) komt mobiliteit aan de orde. Het op zoek zijn naar betere mogelijkheden zie je in alle theorieën terug. Zo ziet de neoklassieke benadering als oorzaak van mobiliteit het vinden van bijvoorbeeld een beter loon, betere arbeidsvoorwaarden of betere organisatie. Maar ook de uitwisselingstheorie gaat uit van ‘verbeteringsmogelijkheden’. Wanneer de werkrelatie niet meer voldoet aan de eisen van beide partijen, kunnen zowel de werkgever als werknemer op zoek gaan naar een relatie die wel aan de verwachtingen voldoet. Uiteraard kan het op zoek zijn naar ‘betere mogelijkheden’ ook neerwaartse of horizontale mobiliteit inhouden. Immers, ook deze vorm van mobiliteit kan leiden tot voor de werkgever of werknemer beter passende werkomstandigheden.

Bij het ontbreken van mobiliteit zou men dus twee gedachtes kunnen laten passeren. Of de werknemer *is niet op de hoogte* van het feit dat er betere functiemogelijkheden zijn of de werknemer *is voldoende tevreden*. Hetzelfde geldt voor de werkgever: of hij *is niet op de hoogte* van betere mogelijkheden voor de allocatie van werknemers of hij *is voldoende tevreden* over de bezetting en plaatsing van het huidige personeel.

2.3 Gevolgen van mobiliteit

Een belangrijke vraag die beantwoord moet worden is: wat zijn de gevolgen van mobiliteit? Kleven er alleen voordelen aan mobiliteit? Of zijn er ook nadelen te vinden?

Voordelen

Het bevorderen van mobiliteit onder het zittende personeel heeft verschillende voordelen (Glebbeek, 1993). Glebbeek noemt zes efficiëntieargumenten die de voordelen van interne mobiliteit aantonen.

Het eerste argument dat aangehaald wordt is dat interne mobiliteit de bedrijfsspecifieke kwalificaties garandeert. Hier kan een vergelijking gemaakt worden met de ‘human capital theorie’ uit paragraaf 2.2. Organisaties investeren veel geld en tijd in de ontwikkeling van hun medewerkers. Het doel hiervan is medewerkers te krijgen die meer ervaring, kennis en expertise bezitten. Mobiliteit is dus noodzakelijk om groei in kennis te garanderen.

Het tweede argument dat Glebbeek aandraagt is dat interne mobiliteit leidt tot het vasthouden van medewerkers. Zorgen voor weinig verloop onder het personeel leidt tot het reduceren van transactiekosten. Immers: het aantrekken van nieuw personeel kost geld. Vanuit dit oogpunt is de ‘transactiekostentheorie’ van toepassing (Coase, 1991). Mogelijkheden scheppen tot interne mobiliteit zorgt voor minder externe mobiliteit en dus minder kosten.

Vervolgens noemt Glebbeek het screenen van werknemers. Dit punt staat in verband met de 'screeningtheorie' (zoals genoemd in Groeneveld, 2002, p. 28). Het aanstellen van medewerkers op een functie vergt van de organisatie een bepaalde mate van inschattingsvermogen. Op basis van verschillende kenmerken wordt de overweging gemaakt om iemand wel of niet op een functie te benoemen (screenen). Het spreekt voor zich dat het makkelijker is een huidig personeelslid te 'screenen' dan een externe kandidaat. Een interne kandidaat is bekender en het is makkelijker informatie te verkrijgen over deze persoon.

Een vierde argument is de motivatie van werknemers. De loonpaden en regels omtrent beloning, mede de mogelijkheden tot loonsverhoging zorgen ervoor dat medewerkers zich inzetten voor het werk. Zo stelt Glebbeek (1993, p. 47) zelfs dat mobiliteitsbeleid één van de goedkoopste vormen is om het personeel gemotiveerd te houden: "je kunt iedereen een worst voorhouden, terwijl slechts een minderheid hem ook daadwerkelijk hoeft te krijgen. Het vooruitzicht van een carrière langs duidelijk zichtbare promotielijnen of loonschalen geldt als één van de meest effectieve motiveringsinstrumenten". Het ontbreken van mobiliteit of de mogelijkheden daartoe leidt tot minder gemotiveerde medewerkers. Andersom geldt dat natuurlijk ook. Hoe meer mobiliteit of mogelijkheden daartoe, hoe gemotiveerder het personeel. En behalve daadwerkelijke functieveranderingen spelen ook loonsverhogingen hierbij een rol. De kansen om loonsverhoging te krijgen hebben invloed op de inzet van werknemers.

Als vijfde argument voor mobiliteit binnen een organisatie noemt Glebbeek het socialisatieproces van medewerkers. Medewerkers die al langere tijd binnen de organisatie werkzaam zijn, zijn bekend met de cultuur evenals de normen en waarden. Door middel van diverse socialisatietechnieken (Van der Velde, 1996) kunnen nieuwe medewerkers ook op de hoogte gebracht worden van de heersende cultuur maar vanzelfsprekend vergt dit tijd en gaan er kosten mee gemoeid.

Tot slot stelt Glebbeek dat interne mobiliteit de gezagsstructuur legitimeert. Wanneer duidelijk is dat men zich aan bepaalde regels houdt omtrent functietoewijzing zal dit zorgen voor geloofwaardigheid in het zittende management.

Nadelen

Maar zoals Van Dam & Thierry (2000) terecht opmerken kleven er ook nadelen aan mobiliteit van personeel. Vaak wordt bij interne mobiliteit de nadruk gelegd op de positieve kanten en bij externe mobiliteit worden de negatieve kanten belicht. Maar ook interne mobiliteit kan nadelen hebben en externe mobiliteit kan voordelen met zich mee brengen.

Interne mobiliteit kan instabiliteit van het werk meebrengen, of extra belasting van de zittende medewerkers. Bovendien zou het voor verlies van ervaring en kennis op de afdeling van de vertrekkende medewerker kunnen zorgen (Van Dam & Thierry, 2000, p. 40). Daarbij heeft externe mobiliteit zeker ook voordelen. Van Dam & Thierry stippen aan dat het niet zozeer gaat om hoeveel medewerkers er vertrekken maar wie er vertrekken. Van belang is om, door middel van goed intern mobiliteitsbeleid, de zogenaamde 'goudhanen' (Dijkstra, 1997, p. 24), te behouden. Onder 'goudhanen' verstaat Dijkstra hier medewerkers die zowel een hoog prestatie niveau als potentieel niveau bezitten. Bovendien zorgen nieuwe medewerkers voor nieuwe kennis, nieuwe ideeën en 'nieuw bloed' in de organisatie. Daarbij kan in sommige gevallen ook de inkrumping van het personeelsbestand als voordeel worden gezien. Van der Meer (1999) stelt hierbij aan de orde dat 'mobiliteit om mobiliteit' weinig zinvol is. Er moet een gedegen beleid achter zitten die ondersteund wordt met gegronde argumenten.

Conclusie

De voordelen van mobiliteit kunnen onder twee noemers worden samengevat (Glebbeek, 1993). De eerste is de opbouw van bedrijfsspecifieke vaardigheden en de tweede is de mobiliteit als motiverings- en beheersingsinstrument. Dit zijn twee zeer waardevolle elementen ten gevolge van mobiliteit binnen een organisatie. Het ontbreken van mobiliteit leidt dus tot minder bedrijfsspecifieke vaardigheden alsmede minder gemotiveerde medewerkers. Zelfs wanneer het idee opgaat, zoals geformuleerd in paragraaf 2.2, dat medewerkers of werkgevers ook volledig tevreden kunnen zijn (en er geen behoefte is aan het motiverings- en beheersingsinstrument), is het eerste voordeel nog wel van toepassing (de opbouw van bedrijfsspecifieke vaardigheden).

Wanneer mobiliteit binnen een organisatie ontbreekt of slecht is kan men wellicht stellen dat de voordelen, welke mobiliteit met zich mee brengt, uit blijven of verminderen. Maar daarentegen zou er ook gedacht kunnen worden dat zelfs wanneer er wél sprake is van mobiliteit, de voordelen daaromtrent, toch uitblijven. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Wanneer er wel sprake is van mobiliteit, maar het gaat niet gepaard met een evenredige loonstijging, blijft het voordeel van gemotiveerde medewerkers weg. Het zou juist tot onvrede kunnen leiden. Immers, de voordelen moeten wel als zodanig door het personeel of de organisatie ervaren worden. Anders is er wellicht wel mobiliteit, maar komt het gevoelsmatig onvoldoende tegemoet aan de wensen van werkgever of werknemer. Een ander voorbeeld is wanneer er wel sprake is van mobiliteit, maar het behouden van intern personeel niet als voordeel wordt gezien. Het kan zijn dat een organisatie juist behoefte heeft aan nieuwe kennis of moet verjongen. In een dergelijke situatie wordt de interne mobiliteit van medewerkers door de werkgever eerder als een nadeel dan als een voordeel ervaren.

Er zou dus verondersteld kunnen worden dat er feitelijk gezien wel mobiliteit kan zijn, maar dat de ervaring met én behoefte aan diverse vormen van mobiliteit niet overeenstemmen. Dit zou ook het geval kunnen zijn wanneer er sprake is van herplaatsingskandidaten. Theoretisch gezien is het herplaatsen van personeel een vorm van mobiliteit. Toch kan deze vorm als negatief worden bestempeld (Van Hooft & De Jong, 1996). Medewerkers zien deze vorm van mobiliteit niet als mogelijkheden tot promotie of functieveranderingen maar voelen zich 'overtollig'.

De mogelijkheid bestaat dus dat er een zekere discrepantie ontstaat tussen de feitelijke mobiliteit en de gevoelens die leven bij het personeel en/of de werkgever.

2.4 Mobiliteit gemeten

Volgens Borghans (1996, p. 1) kan men de stromen op de arbeidsmarkt (dus in-, door- en uitstroom van medewerkers) vanuit twee invalshoeken benaderen. Er kan gekeken worden naar het ontstaan en verdwijnen van banen. In dat geval wordt de ontwikkeling van functies geanalyseerd ongeacht degene die op een bepaald moment deze functies vervult. De tweede invalshoek is het individu als uitgangspunt nemen. In dat geval wordt er gekeken welke verschuivingen individuele aanbieders op de arbeidsmarkt doormaken. Borghans neemt in zijn studie de tweede invalshoek als uitgangspunt. Deze uitgangspositie sluit nauw aan bij het object van deze studie. Zoals is benadrukt in paragraaf 2.1 is juist de individuele werknemer van belang wanneer we kijken naar mobiliteit.

Borghans (1996, p. 2) merkt op dat het een lastige zaak is om mobiliteitsstromen vast te stellen. "Voor het vaststellen van standcijfers moet in een enquête (...) immers alleen gekeken worden naar de huidige activiteit van een individu, terwijl voor stroomcijfers overgangen getraceerd moeten worden".

Een oplossing die Borghans hiervoor aandraagt is het meten van stromen in de tegenwoordige tijd en een vergelijking te maken met stromen in het verleden. Belangrijk is dan om in het dezelfde enquête of interview zowel het heden als het verleden te meten. Dit is ook wel de retrospectieve vraagstelling genoemd. Vanzelfsprekend zijn er meerdere mogelijkheden en heeft elke methode zijn voor- en nadelen. Er kan ook gekozen worden voor een panelenenquête. Hierbij wordt een zelfde groep personen meerdere malen geënquêteerd. Ook op deze manier krijg je uiteindelijk een duidelijk beeld over stromen die in het verleden en in het heden hebben plaatsgevonden. Zowel de eerste als tweede manier hebben te maken met voor- en nadelen. "Bij de panelenenquête bestaat de kans dat als iemand een tijdje werkloos is en terugkeert in de oorspronkelijke positie dat het lijkt alsof er helemaal geen verandering heeft plaatsgevonden" (Borghans, 1996, p. 3). Echter is er de mogelijkheid dat men bij een retrospectieve ondervraging de respondent zich maar beperkt dingen uit het verleden herinnert. Belangrijk is dus om de verschillende mogelijkheden goed onder de loep te nemen en de keuze af te laten hangen van de benodigde gegevens en/of de situatie waarin het onderzoek zich bevindt.

2.5 Mobiliteitsbeleid

Hierboven is aangegeven welke methoden er zijn om door middel van vragenlijsten informatie te verkrijgen inzake de mobiliteitsstromen van respondenten. Omdat deze studie zich richt op het mobiliteitsbeleid binnen een organisatie, is van belang te weten hoe de huidige mobiliteitssituatie is. Dijkstra (1997, p. 15) heeft een aantal punten onderscheiden waarmee men kan meten hoe de huidige uitgangssituatie is voor wat betreft het mobiliteitsbeleid binnen een organisatie.

Allereerst dient er aandacht te zijn voor de beleidsvoornemens inzake de mobiliteit. Welke voornemens zijn er opgezet? Wat zijn de verwachtingen en welke doelstellingen voor het mobiliteitsbeleid zijn geformuleerd? Een organisatie kan vanuit verschillende redenen een mobiliteitsbeleid opgezet hebben (bijvoorbeeld met oogpunt op groei of inkrimping van het bedrijf). Vervolgens dient er gekeken te worden naar de huidige in-, door- en uitstroom van het personeel. Dit kan door uit het personeelsinformatiesysteem diverse cijfermatige gegevens te generen. Hierbij is het percentage werknemers dat nieuw is binnengekomen in de organisatie belangrijk, evenals het percentage werknemers dat promoveerde, demoveerde of gelijk gebleven is. In het verlengde daarvan is het volgens Dijkstra belangrijk zicht te krijgen in het personeelsbestand. Wat is de gemiddelde leeftijd? Hoe zit het met de gemiddelde diensttijd? Verder is van belang hoe de functieverdeling in elkaar zit, wat de salarissen zijn en tot slot: is er sprake van minderheidsgroeperingen binnen de organisatie?

Vervolgens noemt Dijkstra een derde component. Inzicht in de benodigde competenties en functie-eisen binnen een organisatie zijn onontbeerlijk. Tot slot zijn er gegevens nodig die aangeven hoe de cultuur binnen een bedrijf zich ontwikkelt, hoe de structuur van een bedrijf is ontwikkeld en hoe de bijdragen van het management en de personeelsafdeling is binnen de betreffende organisatie. Deze laatste punten worden niet alleen door Dijkstra erkend. Verschillende andere auteurs benadrukken het belang van een goede organisatiestructuur en cultuur (bijvoorbeeld Westen, 1995).

Behalve de, specifiek op mobiliteit gerichte, aanpak van Dijkstra zijn er ook andere modellen welke de mogelijkheid bieden om beleid te analyseren. Eén daarvan is het statutaire model (Van de Vall, 2007). Maar voordat we verdergaan met het beschrijven van het statutaire model is het belangrijk om het begrip 'beleid' verder uit te werken. Wat is nu precies beleid?

Beleid

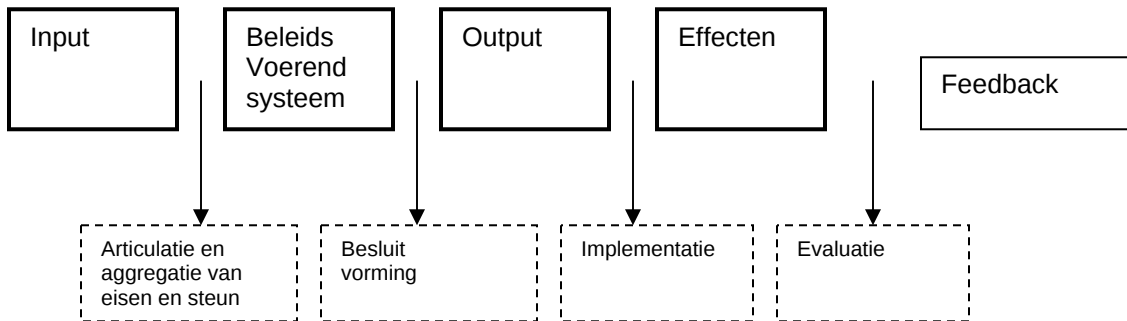
Volgens Lehning & Simonis (1987, p. 9) is beleid te zien "als een streven naar rationele beheersing en besturing van een sociale activiteit". Een heel andere definitie komt van Van Hoesel, Leeuw & Mevissen (2005, p. 50). Zij omschrijven beleid als "het streven naar het bereiken van bepaalde doeleneinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdskeuzen". Opvallend hierbij is dat beide theorieën zich richten op het 'streven naar' en nog niet zozeer vaststellen dat het doel daadwerkelijk bereikt wordt. Blijkbaar is het maken van beleid niet zo eenvoudig als dat het lijkt. Daarnaast zit er binnen de definitie van Lehning & Simonis een opvallend component. Zij benadrukken dat het bij beleid om een sociale activiteit gaat. Van Hoesel e.a. laten de doelomschrijving veel algemener. Zij spreken enkel over 'bepaalde doeleinden'.

Wat de bovenstaande definities gemeenschappelijk hebben is dat ze allen benadrukken dat er zeer veel verschillende manieren zijn om de beleidsdoelen ook daadwerkelijk te bereiken. Hiervoor behandelt Aquina (1993) het systeemmodel in combinatie met verschillende theorieën en beleidstypen. Het systeemmodel omvat alle factoren die van belang zijn bij het maken van beleid. De theorieën geven opvattingen weer over hoe men tot 'beleid maken' kan komen. Tot slot geven de beleidstypen weer welke vormen beleid je kunt onderscheiden.

"Het systeemmodel gaat er van uit dat ieder beleidsvoerend systeem in contact staat met zijn omgeving" (Aquina, 1993, p. 38). Dit wordt op twee manieren gevoed. Allereerst wordt er input geleverd voor het beleid. Dit komt vanuit de samenleving of een andere doelgroep waarvoor het beleid gemaakt dient te worden. Hierbij moeten de beleidsmakers rekening houden met verschillende eisen, waarden en normen. Immers, iedereen stelt zijn prioriteiten op een ander gebied. Maar ook aan de output kant van het model krijg de beleidsmaker te maken met de omgeving. De resultaten van het beleid worden kenbaar gemaakt aan de samenleving en

hebben daar zijn effecten op. De reacties hiervan zullen moeten worden geanalyseerd en vergeleken worden met de eerder opgestelde verwachtingen. Dit systeemmodel is geschematiseerd in figuur 2.2.

Figuur 2.2 Het systeemmodel



Bron: ontleend aan Aquina, 1993, p. 39

Hierbij merkt Aquina (1993, p. 40) op dat “het schema een sterk gestileerd model is”. In werkelijkheid wordt namelijk ook beleid gemaakt zonder dat er wensen of eisen vanuit de samenleving zijn of dat een beleid niet wordt uitgevoerd.

Vanuit dit model kunnen verschillende theorieën worden gevormd. Dit achtereenvolgens de ‘verklarende theorie’, de ‘normatieve theorie’ en de ‘theorie als wereldbeeld van beleidsvoerders’. De verklarende theorie is een theorie waarmee het gedrag van beleidsvoerders kan worden verklaard. Op deze manier wordt er op een inductieve of een deductieve manier gehandeld. Bij de inductieve manier wordt er vanuit één geval een algemene stelling gemaakt. Bij de deductieve manier wordt er vanuit een algemene stelling een bijzonder geval verklaard. Door middel van een verklarende theorie kan men verklaren waarom een beleidsvoerder handelt zoals hij handelt. De normatieve theorie beschrijft Aquina (1993) als een theorie die voornamelijk beschrijft hoe de wereld eruit zou moeten zien en niet hoe de wereld er op dat moment uit ziet. Een voorbeeld hiervan is de theorie van soevereiniteit in eigen kring en het solidariteitsbeginsel (Aquina, 1993, p. 41). Tot slot bestaat er ook nog de theorie als wereldbeeld van beleidsvoerders. Hiermee wordt volgens Aquina het geheel van opvattingen van beleidsvoerders aangeduid. Dit is een combinatie van verklarende en normatieve theorieën. Het omvat alle ideeën die beleidsvoerders hebben over hun omgeving.

Behalve verschillende theorieën die inzicht geven in waarom beleid wordt gemaakt zijn er ook verschillende manieren waarop beleid kan worden gemaakt. Dit zijn de beleidstypen. Van Hoesel e.a. (2005, p. 55-56) noemen drie verschillende typen beleid.

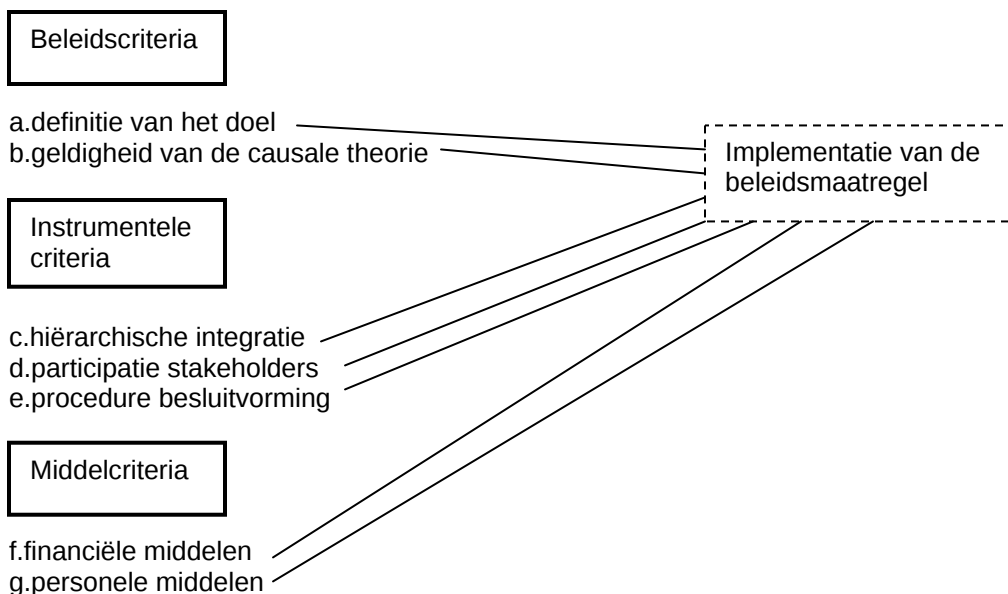
Allereerst het distributieve beleid. Onder dit beleid verstaan Van Hoesel e.a. het verlenen van beleid aan een bepaalde specifieke groep. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld het verlenen van subsidie aan de plaatselijke vrijwilligersvereniging of de aanleg van een speeltuin in de wijk. Een kenmerk van dit beleid is dat het voor een specifieke groep is die er niet rechtstreeks voor betaalt. Het financieren van zulke beleidsmaatregelen gebeurt vanuit de algemene middelen. “Het redistributieve beleid is gericht op de herverdeling van de welvaart, eigendom, rechten of andere waardevolle zaken tussen verschillende groepen in de samenleving” (Van Hoesel e.a., 2005, p. 56). Bij dit soort beleid is wel duidelijk aan te wijzen wie er voor betaalt. Bijvoorbeeld wanneer er hulp wordt geboden aan scholen in achterstandswijken of sociale zekerheidsregelingen. Het laatste type beleid is het regulerende beleid. Dit beleid is er volgens

Van Hoesel e.a. op gericht om private activiteiten te reguleren. Hieronder vallen onder andere het regelen van monopolies en het beheren van prijsafspraken.

Statutaire model

In het systeemmodel is te zien dat er van de omgeving feedback nodig is om te analyseren of het beleid aan de verwachtingen voldoet. Eén van de mogelijkheden om beleid te analyseren is het statutaire model (Van de Vall, 2007). In dit model wordt beleid gezien als “dynamisch, dat wil zeggen als een procedure van doelrealisering” (Van de Vall, 2007, p. 238). Waar gewoonlijk het nadeel bestaat dat bij evaluatie van beleidseffecten diverse interpretaties mogelijk zijn, probeert dit model dat nadeel te verkleinen. “De ervaring is dat toepassing van dit model een standaardiserend effect heeft op de interpretatie van de uitkomsten van een case-analyse” (Van de Vall, 2007, p. 239). Het statutaire model gaat uit van het feit dat er maar liefst 22 variabelen zijn welke van invloed zijn op de implementatie van beleid. Deze zijn gereduceerd tot zeven statutaire variabelen en in een model verwerkt.

Figuur 2.3 Het statutaire model



Bron: ontleend aan Van de Vall, 2007, p. 241.

Bij elk onderdeel van het model wordt er geconstateerd of het in voldoende mate aanwezig is om een beleidsmaatregel voldoende gefundeerd te implementeren. Er wordt vastgesteld of er (a) ook daadwerkelijk een beleidsdoel in het beleid staat omschreven en hoe daar aan voldaan zou kunnen worden, of er (b) voldoende is aangegeven dat de maatregel een verandering veroorzaakt in de betreffende doelgroep en hoe deze verandering veroorzaakt wordt. Bij de instrumentele criteria wordt (c) vastgesteld of de geplande maatregel voorzien is van uitvoerende beleidsinstanties, is er (d) de mogelijkheid om zogenaamde ‘stakeholders’ mee te laten besluiten over de betreffende maatregel en of er (e) voldoende wordt aangegeven op welke manier er wordt overgegaan tot besluitvorming over de maatregel. Tot slot wordt bij de middelcriteria nog gelet op (f) welke financiële middelen er zijn en of (g) de functionarissen overtuigd zijn van het belang van de beleidsmaatregel.

Om tot een besluit te komen zal er voor elke variabelen informatie verzameld moeten worden. Dit is in wezen goed te verzamelen daar veel van deze documenten ten grondslag liggen aan het invoeren van de maatregel.

En ondanks dat met dit model de formele en organisatorische condities van beleid concreet kunnen worden getoetst is het niet geheel zonder nadelen. Zelfs wanneer aan alle zeven punten zou worden voldaan bestaat de kans dat er geen optimaal beleidseffect optreedt.

2.6 Conclusie

In het begin van hoofdstuk twee heb ik verondersteld dat de literatuurstudie een basis zal vormen voor het beantwoorden van de in hoofdstuk 1 geformuleerde probleemstelling en deelvragen. Gelet op deze probleemstelling en de deelvragen kunnen de volgende conclusies worden geformuleerd.

Door middel van een enquête kan de daadwerkelijke mobiliteit van het personeel vastgesteld worden. Hierbij is het belangrijk de definitie van mobiliteit nader te specificeren. Dit zal verder aan bod komen in paragraaf 4.3.

Om de behoefte aan mobiliteit onder medewerkers te onderzoeken zijn er diverse theorieën aangehaald die het voorkomen van mobiliteit kunnen verklaren. Waar de neoklassieke benadering zich voornamelijk richt op de externe mobiliteit is de institutionele benadering vooral geïnteresseerd in verklaringen voor interne mobiliteit. Omdat de verklaringen voor externe mobiliteit (de zoektheorie, de matchingtheorie en de on-the-job training) wellicht ook gelden voor interne mobiliteit kunnen deze ook een antwoord bieden op de probleemstelling. Vervolgens zijn theorieën genoemd die een verklaring geven voor de behoefte aan mobiliteit bij het management. Dit is op organisatorisch niveau uiteengezet. Hierbij wordt onder andere de segmenteringtheorie genoemd. Wanneer alle theorieën tezamen worden gezien valt op dat zij allemaal uitgaan van een behoefte aan *betere* functies/allocation. Dit zou dus kunnen stellen dat wanneer de behoefte aan mobiliteit ontbreekt iedereen tevreden is óf dat men niet weet dat er betere mogelijkheden zijn. Hierop aansluitend kan gekeken worden naar de ervaringen van medewerkers betreffende de mobiliteit. Want zoals de theorie aangeeft kan er bijvoorbeeld onvoldoende mobiliteit worden ervaren. Tegelijkertijd kan er wel mobiliteit plaatsvinden. Het ontbreken van diverse voordelen die gepaard gaan met mobiliteit, kunnen hiervoor een oorzaak zijn. Logischerwijs is ook de tevredenheid over de mogelijkheden tot mobiliteit van belang. Zoals Glebbeek (1993) noemt in zijn onderzoek zijn de mogelijkheden tot mobiliteit het grootst wanneer er voldoende functieketens zijn. Medewerkers moeten ook daadwerkelijk potentie zien in het ontwikkelen van hun loopbaan bij het desbetreffende bedrijf. Om de verschillende vormen van mobiliteit tot zijn recht te laten komen is het noodzakelijk dat deze functieketens en carrièremogelijkheden aanwezig zijn binnen de organisatie.

Voor het tweede deel van de onderzoeksvragen richt dit onderzoek zich op het mobiliteitsbeleid. Aan de hand van het statutaire model (Van de Vall, 2007) is gebleken dat een goed beleid een aantal kenmerken bezit. Bij het ontbreken van deze kenmerken functioneert het beleid niet naar behoren. Verder reikt Dijkstra (1997) een aantal elementen aan die moeten worden gemeten om de mobiliteit binnen een organisatie te kunnen meten.

3. Bibliotheek Rotterdam

“De Bibliotheek Rotterdam is het kenniscentrum van stad en regio en een ontmoetingsplaats van mensen en culturen. In deze dynamische organisatie werken 400 mensen. Met 24 vestigingen en 3,4 miljoen bezoekers per jaar bereikt de bibliotheek een groot deel van de Rotterdamse samenleving.”

3.1 Algemeen

Deze bovenstaande tekst is de opening van elke vacature en is regelmatig terug te vinden op de site van de bibliotheek (www.bibliotheek.rotterdam.nl). Het geeft duidelijk de maatschappelijke functie weer en laat zien dat het één van de populairste instellingen is in Rotterdam (met zijn 24.000 m2 is de Rotterdamse bibliotheek bovendien, na Amsterdam, de grootste openbare bibliotheek van Nederland).

Behalve de reguliere dienstverlening biedt de bibliotheek ook andere diensten aan. Hieronder valt onder andere de Bibliotheek-aan-huis (waar de mogelijkheid wordt geboden boeken of ander informatiemateriaal thuis te laten bezorgen) en het zogenaamde Stadsstudiecentrum (grote zalen voorzien van diverse computers en laptopaansluitingen).

Behalve de bibliotheek vindt men in het gebouw ook de Centrale discotheek, het Rotterdams Uitbureau en het Bibliotheektheater.

3.2 Doelstellingen

De doelstelling die geformuleerd is sluit aan op het hierboven omschreven karakter van de bibliotheek. “De bibliotheek is een basisvoorziening in de samenleving, die kennis, cultuur en informatie overdraagt van generatie op generatie. Met dit product realiseert de gemeente Rotterdam hét kenniscentrum van stad en regio en een ontmoetingsplaats van mensen en culturen. De bibliotheek maakt kennis, cultuur en informatie toegankelijk voor alle inwoners van Rotterdam en omgeving. Enerzijds door het beschikbaar stellen van een pluriform aanbod van informatieve en recreatieve media en anderzijds door de middelen en diensten te bieden om zelf informatie te leren vergaren, kennis op te bouwen en elkaar te ontmoeten” (Bibliotheek Rotterdam, 2007, p. 4).

Omdat dit onderzoek zich richt op een personeelsgericht onderwerp is het interessant de specifieke personeel en organisatie doelstellingen hier ook te belichten. Bij personeelszaken zal in de komende bedrijfsplanperiode de aandacht gevestigd worden op interne mobiliteit, diversiteitbeleid en arbobeleid. Gezien de probleemstelling van deze studie zal ik me hier beperken tot de eerstgenoemde doelstelling in het personeelsbeleid.

Zoals in de inleiding al uiteengezet wordt is één van de speerpunten in de komende periode het aanpassen en eventueel opzetten van een goed mobiliteitsbeleid. Behalve dat onder het personeel is aangegeven dat er behoefte is aan betere loopbaanmogelijkheden heeft ook de Ondernemingsraad laten weten dat een mobiliteitsbeleid noodzakelijk is. De doelstelling voor wat betreft de mobiliteit is het ontwikkelen van een mobiliteitsbeleid dat enerzijds de mogelijkheden voor medewerkers verruimt en anderzijds de beoogde flexibilisering in de organisatie bevordert (Debets, 2008). Er zijn diverse mogelijkheden genoemd om deze doelstelling te realiseren waarbij deze scriptie een positieve bijdrage kan leveren. Naar verwachting zullen de uitkomsten van het onderzoek dan ook bruikbaar zijn om in de praktijk te realiseren.

3.3 Geschiedenis en organisatiestructuur

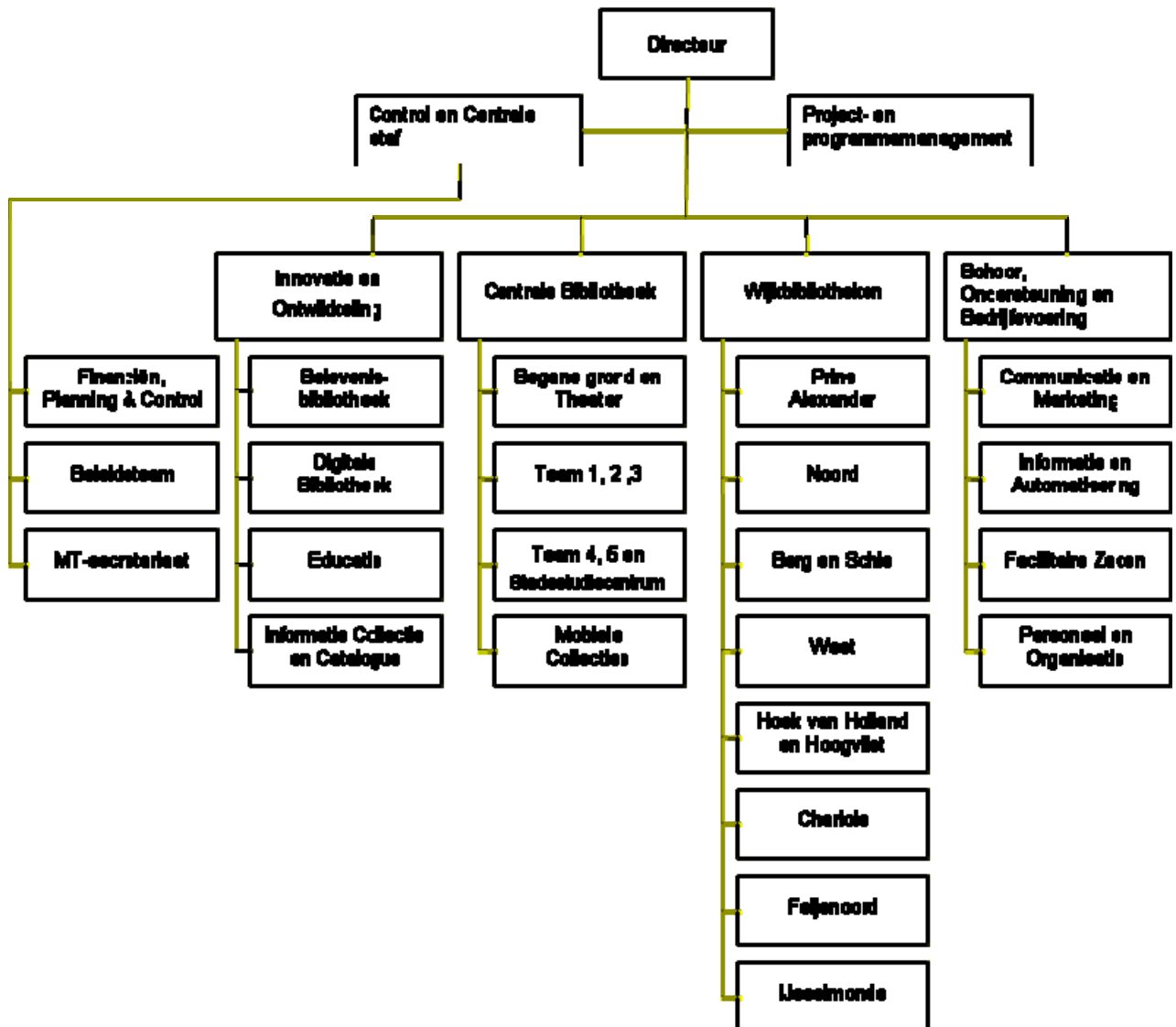
De Bibliotheek Rotterdam is één van de 19 takken van dienst binnen de Gemeente Rotterdam. Met één centrale vestiging en 24 wijkvestigingen is het de op één na grootste openbare bibliotheek van Nederland. De centrale vestiging is gelegen in het centrum van Rotterdam en heeft een oppervlakte van 24.000 m2. De overige 24 wijkvestigingen zijn, zoals de naam al aangeeft, verdeeld naar de wijken van Rotterdam. Bij de Bibliotheek Rotterdam werken begin 2008 ruim 390 mensen.

In 1907 is de Bibliotheek Rotterdam ontstaan. In vergelijking met andere bibliotheken die in die tijd opkwamen was de bibliotheek in Rotterdam de enige met een aparte P&O-afdeling (Keyser, 1994). Vanaf het begin had de bibliotheek zich daarin onderscheiden van andere bibliotheken. Een opvallend detail volgens Keyser is dat de bibliotheek in zijn beginjaren te maken kreeg met problemen rond de mobiliteit van het personeel. Veel van de personeelsleden waren oudere dames en die waren niet bereid mee te gaan in de ontwikkelingen die de bibliotheek noodzakelijkerwijs moest doormaken. Een aantal zaken moest verbeterd worden als de bibliotheek zijn bestaansrecht zou willen behouden. Door middel van een 15-jarenplan is uiteindelijk een aantal doelstellingen behaald. De Bibliotheek Rotterdam onderging een grootse verandering. Behalve de uitleen van boeken werd er gewerkt aan een nieuwe organisatiestructuur waarin alle sectoren van de bibliotheek waren onderverdeeld. Bovendien werd er geëxperimenteerd met een mediatheek. Er werden filialen bijgebouwd om te zorgen dat de bibliotheek voor zoveel mogelijk burgers van Rotterdam bereikbaar zou zijn. Tevens werd 'de schoolbibliotheekdienst' in het leven geroepen. Toen het gebouw aan de Nieuwe Markt (waar de bibliotheek voorheen gevestigd was) te klein werd is men van start gegaan met de bouw van de bibliotheek zoals men haar nu kan vinden aan de Hoogstraat in Rotterdam. Met zijn zes verdiepingen en gele buizen aan de buitenkant is het een herkenbaar en indrukwekkend gebouw. Uiteraard zijn er in de periode vanaf het in gebruik nemen van het nieuwe gebouw tot nu diverse ontwikkelingen geweest. Mede door de komst van verschillende vestigingen van de bibliotheek zijn er diverse organisatiestructuren geweest. Men was continu op zoek naar de beste indeling van de bibliotheek. Toen er in de periode 1974 – 1994 meer filialen bij kwamen, was er noodzaak tot herziening van de organisatiestructuur. De organisatiestructuur zoals deze er in 1994 uitzag verschilde in vele opzichten met het organigram van nu. Er waren meer dan 50 afdelingen. Dit kwam de overzichtelijkheid niet ten goede.

Heden ten dage is de organisatie ingedeeld in vijf units. Deze units zijn onder te verdelen in de dienstverlenende en de ondersteunende units. De dienstverlenende units bestaan uit de unit Centrale Bibliotheek en de unit Wijkbibliotheken. De ondersteunende units bestaan uit Innovatie & Ontwikkeling, Control & Centrale Staf en Beheer, Ondersteuning & Bedrijfsvoering. De gehele organisatie wordt aangestuurd door één directeur.

Elke unit wordt bestuurd door een unitmanager die de verantwoordelijkheid heeft over een aantal teams/afdelingen. Er zit geen vaste lijn in deze onderverdeling, het aantal teams/afdelingen varieert van 3 tot en met 8. Elk team/afdeling heeft één leidinggevende: een teamleider of afdelingshoofd.

Figuur 3.1 Organigram Bibliotheek Rotterdam 2008



Bovenstaand organigram is een resultaat van een wijziging in de hoofdstructuur van de bibliotheek in 2007. Deze had tot doel de indeling in back- en frontoffice verder door te voeren. Deze indeling was reeds tijdens de reorganisatie in 1999 ingezet. Verder zou het de innovatiekracht van de organisatie vergroten. Tot slot voorziet de nieuwe hoofdstructuur in een versterking van de Planning en Control-functie binnen de bibliotheek. Voorheen bestond de unit Control & Centrale Staf niet. De onderliggende teams waren deels ondergebracht bij de Unit Beheer, Ondersteuning en Bedrijfsvoering (Financiën, Planning en Control), deels naast de afdeling van Project- en programmamanagement (Beleids team en MT-Secretariaat).

4. Methodologie

Dit hoofdstuk start met het formuleren van de onderzoeksvragen. Vervolgens zal de onderzoeksopzet besproken worden. Hierna wordt vervolgd met een beschrijving van de dataverzameling en de data analyse. Tot slot zal in paragraaf 4.3 de operationalisering aan bod komen.

4.1 Onderzoeksvragen

In paragraaf 1.2 is de probleemstelling gepresenteerd. Voor de volledigheid wordt deze hier nogmaals herhaald.

Hoe kan de aard van de mobiliteit binnen de Bibliotheek Rotterdam beoordeeld worden en kan deze mobiliteit verklaard worden uit het mobiliteitsbeleid?

Het doel van de studie is om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de probleemstelling. Hierdoor is in hoofdstuk twee een literatuurstudie uitgevoerd. Door deze literatuurstudie is duidelijk geworden op welke punten de aandacht zal komen te liggen. De probleemstelling kan worden opgesplitst in twee delen. In het eerste gedeelte zal worden gekeken naar de huidige mobiliteit en hoe tevreden de medewerkers en management hierover zijn. In het tweede deel van de probleemstelling zal worden gekeken hoe de mobiliteit, zoals deze is vastgesteld in deel 1, verklaard kan worden. Is er een relatie vast te stellen tussen de feitelijke mobiliteit en het mobiliteitsbeleid? Om deze punten helder te krijgen zijn enkele onderzoeksvragen geformuleerd.

Mobiliteit

- Hoe is de daadwerkelijke mobiliteit van het personeel te omschrijven?
- Hoe groot is de behoefte aan mobiliteit bij de medewerkers?
- Hoe tevreden zijn de medewerkers over de huidige mobiliteit en mogelijkheden tot mobiliteit?

Mobiliteitsbeleid

- Hoe is het mobiliteitsbeleid te typeren en te beoordelen?
- Welke maatregelen zijn genomen om het mobiliteitsbeleid te implementeren?

Door in deel 1 vast te stellen hoe de feitelijke mobiliteit is, kan er iets gezegd worden over de aard hiervan. Middels een vergelijking met andere organisaties (hoofdstuk 5.1) kan geconcludeerd worden of de mobiliteit bij de bibliotheek als goed of slecht beoordeeld moet worden. En zoals uit de literatuur ook blijkt: de mobiliteit kan door de medewerkers anders beoordeeld worden dan wat de cijfers aangeven. Zit er een discrepantie tussen de feitelijke mobiliteit en tevredenheid van het personeel over de mobiliteit? Zijn er wel voldoende loopbaanmogelijkheden? In hoeverre zijn de functieketens voldoende ontwikkeld? Wanneer de aard van de huidige mobiliteit is vastgesteld is het volgende doel te kijken hoe deze mobiliteit verklaard kan worden. Hoe zit het huidige mobiliteitsbeleid in elkaar? En wat wordt er gedaan om de mobiliteit te bevorderen? In het tweede deel kijken we naar de relatie tussen de feitelijke mobiliteit en het mobiliteitsbeleid.

4.2 Onderzoeksopzet

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden heb ik gekozen voor een enkelvoudige gevalstudie (case study). Ik heb voor deze onderzoeksopzet gekozen om dat ik een diepgaand inzicht wil verkrijgen in het mobiliteitsbeleid van de Bibliotheek Rotterdam. Een gevalstudie heeft vele voordelen maar ook enkele nadelen. Een sterkte van een gevalstudie is dat het nieuwe creatieve verrassende inzichten op kan leveren. Die creatieve inzichten komen vaak naar voren door de tegenstrijdige en paradoxale resultaten. (Cameron & Quinn, 1988). Door de paradoxen en tegenstrijdigheden worden de gedachten van een onderzoeker niet een kant op gestuurd waardoor een tunnelvisie wordt voorkomen.

Als tweede sterkte van een gevalstudie wordt de empirische geldigheid genoemd. Eisenhardt (1989) geeft hiervoor als reden dat er gebruik wordt gemaakt van diverse theorieën. Omdat de verzamelde data hiermee worden geïnterpreteerd, geeft dit een sterke empirische geldigheid.

Een derde sterkte van een gevalstudie is dat het van te voren minder gestructureerd is dan bijvoorbeeld een survey of experiment. Hierdoor worden meer fouten van de onderzoeker voorkomen en is het onderzoek flexibel en wendbaar waardoor er tijdens het onderzoek nog van koers veranderd kan worden.

Een zwakte van een gevalstudie is dat de theorie te complex kan zijn door het intensieve gebruik van empirische bewijzen. Onderzoekers willen een theorie neerzetten die alle resultaten omvat waardoor het geheel uit het oog wordt verloren.

Een tweede zwakte is de generaliseerbaarheid van een gevalstudie. Omdat er bij een gevalstudie één geval belicht wordt is de generaliseerbaarheid laag. Een geval heeft namelijk altijd specifieke kenmerken die andere gevallen niet hebben waardoor de uitkomsten dus niet generaliseerbaar zijn.

4.3 Dataverzameling en analyse

De data die gebruikt zullen worden komen uit zowel primaire als secundaire bronnen. Een primaire bron zijn gegevens die verzameld zijn door de onderzoeker zelf, secundaire data komen uit bronnen die al bestaan.

Als primaire bronnen zullen er semi-gestructureerde interviews worden gehouden met open vragen. De open vragen hierin zijn heel belangrijk, dit om te voorkomen de respondent al een bepaalde richting in te sturen. De keuze voor halfgestructureerde interviews is gebaseerd op het feit dat er dan de mogelijkheid is om verder in te gaan op belangrijke onderwerpen. Aan de ene kant is er de basis om een interview te starten en terug te vallen op de geformuleerde vragen. Anderzijds kan de interviewer inspelen op onderwerpen die hoog zitten bij de geïnterviewde, of onderwerpen waarvan blijkt dat deze een grote rol spelen bij het wel of niet mobiel zijn van de medewerker.

Een tweede primaire bron zullen uitkomsten van enquêtes zijn. Met behulp van de enquêtes zal gekeken worden naar de feitelijke mobiliteit van medewerkers en de behoefte en/of tevredenheid over de huidige mobiliteit. Zoals in de theorie al is aangegeven kan er gebruik gemaakt worden van de retrospectieve vragenlijst. Ondanks dat het op deze manier lastig is de mobiliteitsstromen uit het verleden vast te leggen (medewerkers kunnen zich zaken wellicht minder goed of niet herinneren), is het de enige mogelijkheid. Er is immers in het verleden geen soort gelijk onderzoek binnen de Bibliotheek Rotterdam uitgevoerd. Er zijn dan ook weinig tot geen cijfers bekend omtrent dit onderwerp. Bovendien heeft ook de bibliotheek zelf geen bestanden waarin is bijgehouden hoe het met de mobiliteit gesteld is.

Juist de combinatie van zowel de semi-gestructureerde interviews als de enquêtes onder het personeel zorgen voor goede en heldere data. Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek en een goede analyse is het belangrijk om een gevarieerde en representatieve verzameling respondenten te verkrijgen. Er zal dan ook een onderscheid gemaakt worden tussen het management en de medewerkers. Daar waar de medewerkers een betrouwbaar beeld kunnen schetsen over de feitelijke mobiliteit, kan het management meer zeggen over het mobiliteitsbeleid. Tijdens het houden van de semi-gestructureerde interviews wordt er dan ook rekening gehouden met het statutaire model van Van de Vall (2007) (zoals besproken in paragraaf 2.5). Hiermee kunnen gerichte vragen worden gesteld over het huidige mobiliteitsbeleid. Verder kan er gekeken worden hoe dit beleid eventueel aangepast, veranderd of verbeterd kan worden.

Als secundaire data heb ik reeds bestaande bronnen gebruikt die relevant zijn voor het onderzoek en beantwoorden van de probleemstelling. Als secundaire bronnen heb ik gebruik gemaakt van business en academische tijdschriften. Daarbij zijn er enkele gegevens verzameld vanuit de bestaande documenten van de bibliotheek. Hierbij is gelet op bestaande beleidsnotities, procedures en voorstellen omtrent de mobiliteit binnen de bibliotheek.

Door het combineren van deze twee soorten van bronnen, de zogenoemde bronnentriangulatie, zal het onderzoek een sterk en constructief karakter hebben.

4.4 Operationalisering

In deze paragraaf worden de centrale begrippen behandeld. Uit de theorieën die zijn behandeld in hoofdstuk 2 zijn een aantal kernbegrippen naar voren gekomen. Omdat het uiteindelijk de bedoeling is de deelvragen en probleemstelling te beantwoorden aan de hand van de theorie is het van belang de meest voorkomende begrippen nader te specificeren. De probleemstelling en de deelvragen zijn onder te verdelen in vier 'deelgebieden' (daadwerkelijke mobiliteit, gewenste mobiliteit, tevredenheid over de huidige mobiliteit en het mobiliteitsbeleid). Aan de hand van deze deelgebieden zal de operationalisering uitgevoerd worden.

Daadwerkelijke mobiliteit

Allereerst willen we de daadwerkelijke mobiliteit onderzoeken (deelvraag 1). Hiervoor behandelen we eerst het meest voorkomende begrip uit de theorie: mobiliteit. Wanneer is een medewerker nu precies mobiel?

In hoofdstuk twee is reeds een definitie naar voren gebracht die uiteenzet wat mobiliteit is. Het ging hier om een definitie van Mekkelholt (1993, p.1) en luidde als volgt: "mobiliteit is een verandering in de arbeidsmarktpositie van de individu". Omdat we ons in deze studie specifiek richten op de Bibliotheek Rotterdam zijn hier enkele opmerkingen bij te maken. Allereerst veronderstelt de definitie dat elke verandering van arbeidsmarktpositie mee wordt geteld als mobiliteit. Echter, binnen dit onderzoek zal de nadruk komen te liggen op de interne mobiliteit. We bestuderen immers de mobiliteit van een specifieke organisatie. Ter verduidelijking: het gegeven dat een medewerker, voordat hij bij de bibliotheek in dienst kwam, al 10 andere functies heeft bekleed, is op zichzelf staand wellicht interessant, maar niet van belang voor de informatie die nodig is voor het beantwoorden van de probleemstelling.

Daarnaast is het noodzakelijk vast te stellen welke vormen van mobiliteit binnen de kaders van dit onderzoek vallen. Daar elke ambtenaar recht heeft op een periodieke loonsverhoging (Gemeente Rotterdam, 2007, p. 39) is het niet zinvol om een salarisverhoging mee te tellen als zijnde (opwaartse) mobiliteit. Dat zou namelijk betekenen dat iedere medewerker minimaal één keer per jaar 'mobiel' is. Dus alleen wanneer de medewerker daadwerkelijk een andere functienaam krijgt toegewezen wordt er uit gegaan van mobiliteit. Hier zijn echter twee uitzonderingen op. Omdat de bibliotheek in het bezit is van 24 vestigingen speelt horizontale mobiliteit een grote rol. Ondanks dat een medewerker in een dergelijk geval niet zozeer een andere functienaam krijgt (de standplaats wordt niet in de functienaam meegenomen) zullen we deze vorm van mobiliteit wel meetellen. Tot slot wordt bij het intern vervullen van vacatures ook gebruikt gemaakt van oproepkrachten. Op het moment dat een oproepkracht een openstaande vacature zal vervullen wordt er volgens de tellingen gesproken van een 'interne vervulling'. Dit terwijl de medewerker wel dezelfde functienaam blijft houden. Omdat het binnen de bibliotheek gebruikelijk is dat een oproepkracht als interne kandidaat wordt gezien, houden wij deze telling ook aan. Een situatie waarin een oproepkracht een vaste aanstelling krijgt wordt dus gezien als vorm van opwaartse mobiliteit (hij krijgt een promotie), ondanks dat de medewerker niet zozeer van functienaam wisselt. Binnen deze studie wordt de mobiliteit gezien als een verandering van functienaam (waarbij situaties waarin een medewerker van vestiging verandert of situaties waarbij een oproepkracht een vaste aanstelling krijgt, ook meetellen als mobiliteit).

Verder werd in de theorie duidelijk dat er onderscheid wordt gemaakt tussen horizontale en verticale (opwaartse en neerwaartse) mobiliteit. Binnen de theorieën, zoals genoemd in paragraaf 2.2, worden diverse verklaringen aangehaald die verklaren waarom deze verschillende vormen van mobiliteit ontstaan. Over deze verklaringen zullen we verderop in dit hoofdstuk meer uitleggen. Vooralsnog is het belangrijk te weten welke vormen zich het meest voordoen binnen de bibliotheek.

Behalve de kwantitatieve mobiliteit van een medewerker (hoe vaak wisselt een medewerker van functie) is het ook van belang te weten hoe lang iemand al in dienst is bij de bibliotheek. Ter verduidelijking een voorbeeld. Stel dat medewerker A en medewerker B allebei aangeven dat zij in hun carrière bij de bibliotheek twee keer van functie zijn gewisseld. Op het eerste gezicht zou men ervan kunnen uitgaan dat deze twee medewerkers even mobiel zijn. Echter, wanneer je deze gegevens in het licht zou houden van het totaal aantal dienstjaren bij de bibliotheek zou je kunnen ontdekken dat medewerker A 'pas' twee jaar werkzaam is bij de bibliotheek en

medewerker B 'al' 15 jaar. In dit geval zou medewerker A een stuk mobieler zijn dan medewerker B. Dit hangt samen met de in de theorie besproken verklaringen voor mobiliteit. Waarom is de ene medewerker mobieler dan de andere medewerker? Ligt de oorzaak bij de persoon zelf of moet de verklaring worden gevonden op het organisatorische niveau? Bij het vaststellen van het aantal dienstjaren van een medewerker gaan we logischerwijs uit van een aaneengesloten periode. Wanneer we dit niet zouden doen wordt de externe mobiliteit logischerwijs ook meegerekend. En zoals we hierboven hebben beargumenteerd, beperken we ons alleen tot de interne mobiliteit. Dus bij het vaststellen van het aantal dienstjaren dienen alleen aangesloten periodes meegeteld te worden.

Behoeftte aan mobiliteit

Ten tweede komt de nadruk in ons onderzoek te liggen op de gewenste mobiliteit. Hierbij zal gekeken worden naar de wensen van zowel medewerkers als management omtrent de mobiliteit. Een medewerker kan een bepaalde ambitie hebben en daarop zijn wensen omtrent mobiliteit formuleren. Deze ambitie komt vanuit een motief. Zoals in de theorie genoemd zijn de motieven voor mobiliteit verschillend van aard. Er is achtereenvolgens gesproken over de neoklassieke benadering, de institutionele benadering, de human capital theorie, de segmenteringstheorie en ten slotte de uitwisselingstheorie. Wanneer we door middel van onderzoek kunnen concluderen dat de medewerkers vanuit deze verklaringen hun handelingen uitvoeren, zijn we een eind op weg om de motieven voor mobiliteit binnen de bibliotheek vast te stellen.

Zoals in de conclusie van paragraaf 2.2 is geformuleerd gaan alle theorieën er vanuit dat een medewerker altijd op zoek is naar iets beters. Dit kan volgens de neoklassieke benadering liggen in het zoeken naar betere lonen, arbeidsvoorwaarden of afstand woon-werkverkeer. Maar ook de zoektocht naar een organisatie die beter past bij de normen en waarden van de persoon kunnen aanleiding zijn om mobiel te zijn. De institutionele benadering gaat er vanuit dat een interne medewerker 'beter' is dan een externe medewerker omdat deze zich al langere tijd in het bedrijf bevindt. De 'human capital theorie' handelt vanuit de gedachte dat 'het juiste poppetje op de juiste plek moet zitten'. Ook zij zijn continu op zoek naar de beste mogelijkheid. Om tot slot nog een laatste voorbeeld te geven: ook de 'uitwisselingstheorie' gaat uit van 'de beste mogelijkheid'. Deze theorie gaat ervan uit dat zowel de werkgever als de werknemer op zoek zijn naar beste werkgever-werknemer relatie. En alhoewel de 'neoklassieke theorie' en de 'uitwisselingstheorie' zich voornamelijk richten op externe mobiliteit zouden deze ook op kunnen gaan voor de interne mobiliteit. Immers, is het voor een medewerker niet belangrijk om bijvoorbeeld een afdeling binnen het bedrijf te vinden die het beste bij hem past? Zeker in de bibliotheek is er sprake van zeer verschillende afdelingen. Omdat de vestigingen van de bibliotheek zijn verdeeld over de hele Gemeente Rotterdam is er sprake van zeer diverse culturen. Het kan zijn dat de ene vestiging de medewerker meer aanspreekt. Om dus iets te kunnen zeggen over de gewenste mobiliteit is het van belang te meten wat de beweegredenen zijn voor mobiliteit. Wat zoekt een medewerker precies en wat is de reden dat ze in het verleden wel of niet van functie hebben gewisseld?

Behalve de hiervoor genoemde verklaringen voor mobiliteit is er ook nog een andere heersende gedachtegang. De mate waarin een medewerker wensen voor de mobiliteit heeft kan verschillen. Hierboven zijn al diverse verklaringen gegeven die er min of meer van uit gaan dat een medewerker in principe altijd op zoek is naar mobiliteit. Simpelweg vanuit de gedachte dat mobiliteit leidt tot betere mogelijkheden. Toch bleek uit de theorie dat medewerkers ook geen wensen kunnen hebben voor de mobiliteit. Twee oorzaken zijn daarvoor aan te wijzen. De eerste voor de handliggende optie is dat iedereen tevreden is met de huidige mobiliteit (over deze tevredenheid later in deze paragraaf meer). Wanneer dat het geval is ligt het voor de hand dat medewerkers geen wensen hebben voor de mobiliteit. De tweede gedachte is dat werknemers wellicht niet op de hoogte zijn over mogelijkheden tot mobiliteit. Misschien is de gedachte onder het personeel van de bibliotheek dat het gewoonweg niet mogelijk is om mobiel te zijn. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld niet op de hoogte zijn waar ze hun wensen en/of ambities kunnen laten horen. Het niet op de hoogte zijn van mogelijkheden tot mobiliteit kan leiden tot gebrek aan wensen voor de mobiliteit. In het onderzoek moet de aandacht dus ook gevestigd worden op de kennis die de medewerkers van de mobiliteitmogelijkheden hebben. Weten ze waar ze met de ideeën naar toe kunnen? Weten ze welke loopbaanpaden voor hen is

weggelegd? Zoals is aangehaald door Glebbeek (1993) is het van belang dat medewerkers weten welke carrièrelijnen ze binnen de organisatie kunnen volgen en welk functieketens voor hun liggen. Zijn medewerkers op de hoogte welke promoties ze eventueel kunnen krijgen?

Blijkbaar spelen mogelijkheden een grote rol bij het bepalen van mobiliteit. Wat zien de medewerkers als gewenste mobiliteit? Moeten er meer mogelijkheden gecreëerd worden omtrent de verticale mobiliteit? Of dient de aandacht te komen te liggen op de horizontale mobiliteit? Hierbij is het van belang te omschrijven wat elke vorm binnen de bibliotheek nu precies inhoudt. En alhoewel de uitgebreide functiestructuur van de bibliotheek paragraaf 5.1 nader wordt uitgewerkt, kunnen we alvast beginnen met de begrippen nader te definiëren.

We beginnen met de horizontale mobiliteit. Volgens de theorie wordt zowel verticale als horizontale mobiliteit gedefinieerd aan de hand van het organigram (Westen, 1995). Wanneer we deze definitie aanhouden tijdens ons onderzoek komen we enkele eigenaardigheden tegen. Voor de definitie van verticale mobiliteit zullen er geen problemen voordoen. Immers, elke stap omhoog in het organigram gaat gepaard met een hogere functieschaal en het zou rechtvaardig zijn dit verticale mobiliteit te noemen. Geen enkele stap omhoog in het organigram is bedoeld om horizontale mobiliteit te generen. Echter, bij horizontale mobiliteit is dit niet het geval. Wanneer we aanhouden dat horizontale mobiliteit enkel en alleen een verschuiving in het organigram op hetzelfde niveau is, zie we een oneffenheid. Want (zie figuur 3.1) een verschuiving van bijvoorbeeld Medewerker klantenservice (schaal 5) naar de functie van Informatiebemiddelaar (schaal 6) is in het zelfde team. Dit betekent dus een horizontale verschuiving in het organigram. Maar het schalensysteem van de Gemeente Rotterdam leert ons dat het veranderen van schaal 5 naar schaal 6 een promotie in salaris betekent. Het aanhouden van deze definitie zou de begrippen verticale en horizontale mobiliteit dus door elkaar halen. Om deze reden zullen we tijdens het onderzoek horizontale mobiliteit beschouwen als een functieverandering waar de functionele salarisklasse (de schaal die bij de functie hoort) gelijk blijft. Wel is het mogelijk dat een medewerker door zijn horizontale mobiliteit meer gaat verdienen. Dit komt doordat de bibliotheek niet zelf de functionele salarisklasse mag vaststellen, maar wel naar eigen idee de medewerker in een periodiek mag inschalen (een functionele salarisklasse begint bij bedrag X en eindigt bij bedrag Y. Hiertussen in heeft de bibliotheek de mogelijkheid om naar eigen inzien een medewerker in te schalen). Kortom, bij het vaststellen van horizontale of verticale mobiliteit wordt gekeken naar de salarisschaal die bij de functie hoort (de functionele salarisklasse) en niet naar het daadwerkelijke salaris.

Tevredenheid over mobiliteit

In de theorie wordt gesproken over de voor- en nadelen van mobiliteit. Zowel de gevolgen van interne als externe mobiliteit worden genoemd. Binnen dit onderzoek richten we ons voornamelijk op interne mobiliteit. Alhoewel de voordelen van interne mobiliteit ruimschoots in de meerderheid zijn kunnen we de nadelen niet onderschatten. Als voordelen zijn te noemen: het aantrekken van interne medewerkers kost minder geld, investeringen blijven binnen de organisatie en mobiliteit, alsmede de mogelijkheden daartoe, zorgen voor gemotiveerde medewerkers. Allereerst dient er gekeken te worden of de voordelen zoals deze genoemd worden door Glebbeek (1993) ook daadwerkelijk van toepassing zijn op de medewerkers van de bibliotheek. Hetzelfde geldt uiteraard voor de nadelen. Ervaart het personeel hinder van intern doorgestroomde medewerkers? Of van collega's die het team verlaten? Zorgt het voor instabiliteit van het werk?

De tevredenheid van medewerkers heeft grote invloed op het effect van mobiliteit. Zo kan mobiliteit bijvoorbeeld als negatief worden ervaren en andere medewerkers remmen om ook mobiel te zijn. Of er kan een gebrek zijn aan mobiliteit, maar dit wordt door de medewerker op een of andere reden niet zo ervaren. Dit kan zorgen voor minder mobiele medewerkers. Er kan, zo bleek in paragraaf 2.3, sprake zijn van een zekere discrepantie tussen de feitelijke mobiliteit en de ervaren mobiliteit. De tevredenheid van de werknemers over de huidige mobiliteit zorgt voor een groot gedeelte voor het wel of niet aanwezig zijn van mobiliteit. Om te kunnen meten hoe tevreden de medewerkers zijn met de mobiliteit is het van belang verschillende elementen te belichten.

Ten eerste is het van belang te meten of men wel of niet tevreden is met de huidige mobiliteit. Maar is men tevreden omdat er in hun ogen voldoende mobiliteit is of is men tevreden omdat er in hun ogen geen mobiliteit is? Het ontbreken van mobiliteit kan immers ook als positief worden

ervaren. Belangrijk is dus om in het onderzoek tevens aan het licht te brengen waarom men wel of niet tevreden is met de huidige mobiliteit. Alleen meten in hoeverre het personeel tevreden is volstaat in dit geval niet. Tot slot dient er ook onderzocht te worden of de tevredenheid invloed heeft op de motivatie van het personeel. Uiteindelijk is het belangrijk te weten hoe de mobiliteit wordt ervaren en of er een verschil bestaat tussen de feitelijke mobiliteit en de tevredenheid hierover door het personeel. En wanneer er vastgesteld wordt dat er sprake is van een discrepantie, hoe is deze te verklaren?

Mobiliteitsbeleid

In het laatste deel van de deelvragen wordt er ingegaan op de relatie tussen het mobiliteitsbeleid en de mobiliteit binnen de bibliotheek. Uit de literatuur kwam naar voren dat het voeren van een beleid één van de belangrijkste criteria is om een maatregel te laten slagen. Middels het statutaire model kan gemeten worden in hoeverre de beleidsdocumenten voldoen aan de criteria om een maatregel goed te kunnen implementeren (de uitwerking van dit model zal gedaan worden in hoofdstuk 5).

In hoofdstuk 5 zal blijken dat een daadwerkelijk mobiliteitsbeleid ontbreekt. Het ontbreken van dit beleid wordt door Van de Vall (2007) als slecht beschouwd. Je zou dus kunnen stellen dat het ontbreken van een mobiliteitsbeleid een negatieve invloed heeft op de prestaties van de organisatie. Waarom zou een bedrijf er dan toch voor kiezen om geen mobiliteitsbeleid op te zetten? Verschillende theorieën kunnen een verklaring bieden. Enerzijds is er de mogelijkheid dat de mobiliteit vooralsnog altijd voldoende is verondersteld. Op dat moment is de noodzaak tot het vormen van een beleid niet aanwezig. Pas nu er uit het MTO (2007) is gebleken dat de medewerkers wel degelijk loopbaanmogelijkheden missen, is er aandacht voor de mobiliteit. Anderzijds kan het zijn dat er wel degelijk is gewerkt aan een mobiliteitsbeleid maar dit nooit voldoende is afgemaakt. Dat een beleidsmaatregel uiteindelijk niet geïmplementeerd wordt kan diverse oorzaken hebben. Deze oorzaken komen in het model van Van de Vall (2007) naar voren. Wanneer je dit model bekijkt zie je echter dat het zich richt op het analyseren van het beleid zelf. Maar het biedt geen verklaring waarom er nooit een beleid is gekomen. Het kan ook zijn dat er wel degelijk partijen waren die aan dit beleid wilde werken, maar dat er op de een of ander manier obstakels hebben voorgedaan die er voor hebben gezorgd dat het nooit is opgepakt.

Samenvattend kun je zeggen dat er drie oorzaken kunnen zijn voor het gebrekkige beleid. De eerste is dat er nooit aandacht voor is geweest. De tweede is dat de kwaliteit te wensen overliet en de implementatie dus moeizaam verliep. Ten derde kan het zijn dat men er wel degelijk aan wilde werken maar dat er obstakels zijn aan te wijzen waardoor het niet is gelukt.

Toch is er wel enige mobiliteit (de exacte percentages zijn terug te vinden in paragraaf 5.1, figuur 5.2). Hoe zijn deze percentages dan tot stand gekomen? Binnen de bibliotheek zijn er maatregelen die te maken hebben met de mobiliteit. Zo zijn er POP-gesprekken ontwikkeld die de mogelijkheid bieden aan de medewerker ambities en ontwikkelpunten duidelijk te maken. Ook het fasesysteem is er op gericht de mobiliteit te bevorderen. Door middel van verschillende fases binnen de werving en selectieprocedure wordt er zorg voor gedragen dat interne kandidaten voorrang hebben op externe kandidaten. Alhoewel het niet als zodanig worden benoemd, kunnen beide maatregelen van invloed zijn geweest op de mobiliteit. De vraag is dan hoe dit kan en welke oorzaken er voor zijn aan te wijzen dat de maatregelen een toch redelijk gunstige uitwerking hebben genoten. Uiteindelijk moet er gemeten worden welke invloed het ontbreken van een mobiliteitsbeleid heeft gehad op de mobiliteit en wat de oorzaken zijn voor de mobiliteit zoals die nu is.

5 Analyse

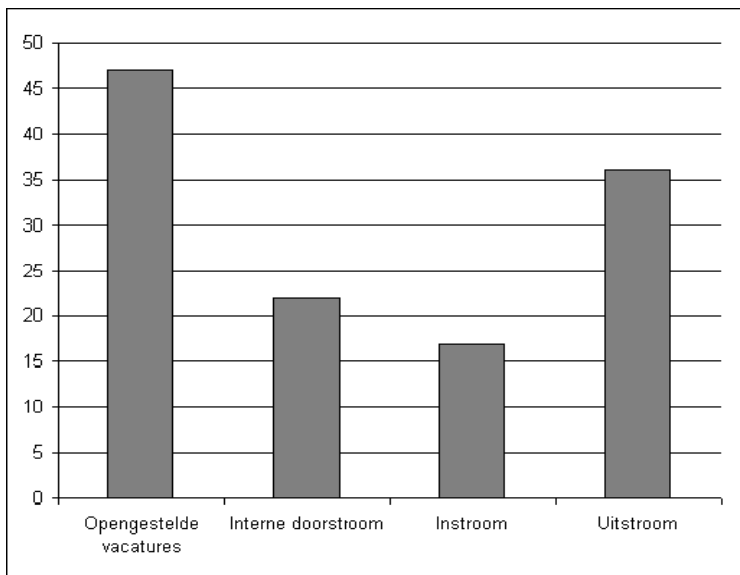
In dit hoofdstuk zullen diverse data geanalyseerd worden. Bij het analyseren van deze data zullen we de volgorde aanhouden zoals deze is gepresenteerd in de onderzoeksvragen (paragraaf 4.1). Allereerst zullen we de bedrijfsvoeringgegevens analyseren. Deze analyse gaat in op de daadwerkelijk mobiliteit. Daarna wordt de enquête geanalyseerd. Hierin komt zowel de daadwerkelijke mobiliteit ten sprake, als de behoefte aan en tevredenheid over de huidige mobiliteit. In paragraaf 5.3 wordt het statutaire model nader uitgewerkt. Het mobiliteitsbeleid van de bibliotheek wordt dan nader bekeken. En als aanvulling op de analyse over het mobiliteitsbeleid analyseren we enkele kwalitatieve interviews (paragraaf 5.4).

5.1 Analyse bedrijfsvoeringgegevens (daadwerkelijke mobiliteit)

Behalve de gegevens over mobiliteit die verkregen worden via het houden van interviews en het uitzetten van een enquête onder het personeel van de Bibliotheek Rotterdam zijn er, alhoewel beperkt, ook enkele bedrijfsvoeringkengetallen beschikbaar.

De gegevens over 2007 voor wat betreft in-, door- en uitstroom van 2007 zijn voor het jaarverslag 2007 (Bibliotheek Rotterdam, 2007) bijgehouden. Omdat er geen gegevens over 2006 of eerder bekend zijn zullen deze gegevens uit de enquêtes gehaald moeten worden. De beschikbare cijfers uit het jaarverslag 2007 zullen dus als aanvulling kunnen dienen op de resultaten uit de enquêtes.

Figuur 5.1 Bedrijfsvoeringkengetallen Bibliotheek Rotterdam 2007

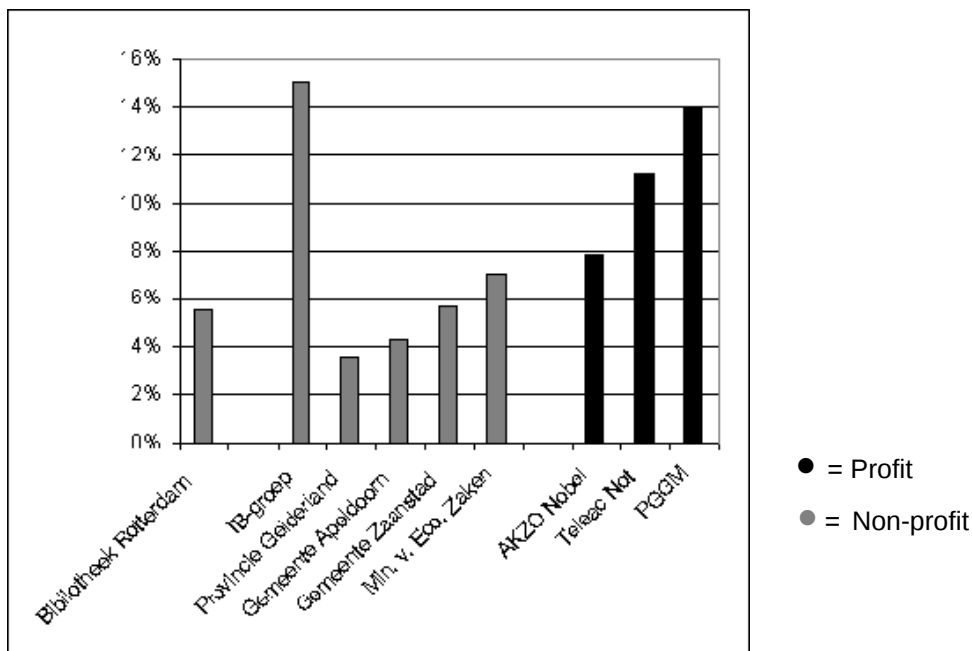


In figuur 5.1 is te zien dat er 47 vacatures zijn opengesteld in 2007. Opmerkelijk is dat 36 medewerkers zijn uitgestroomd. Dat zou betekenen dat er in 2007 11 vacatures zijn bijgekomen. Dit is, gezien de vastgestelde formatie van gemeentelijke diensten, een uitzondering. Verder zien we dat er 17 vacatures zijn vervuld door middel van externe kandidaten. 22 Van de vacatures zijn vervuld met interne kandidaten. Bijna de helft van alle vacatures is dus ingevuld door eigen personeel. Tot slot brengt een rekensom ons tot de constatering dat er eind 2007 nog 8 vacatures open stonden. Want in totaal zijn er 39 vacatures ingevuld (22 interne kandidaten en 17 externe kandidaten) terwijl er 47 vacant zijn gesteld.

Op het eerste gezicht lijkt het dus of de interne doorstroom voldoende is. Het percentage intern vervulde vacatures zou hiermee op meer dan 50% liggen (22 van de 39 opgevulde vacatures zijn door interne kandidaten vervuld). Hierbij is nog een opvallende notitie te maken. De 39 vacatures die in 2007 zijn ingevuld bestaan voor 62 % uit vacatures die vrij zijn gekomen in de ondersteunende units. Dit betekent dus dat er voor de medewerkers back-office meer mogelijkheden zijn om intern door te stromen dan voor de medewerkers uit de dienstverlenende units. Uit het MTO 2007 (Jagmohansingh, 2007) bleek echter dat de medewerkers van de bibliotheek de interne doorstroombmogelijkheden laag waarden. Zo is slechts 30% van de ondervraagden het eens met de stelling dat er loopbaanperspectieven zijn binnen de bibliotheek. Bovendien is maar 27% het eens met de stelling dat loopbaanafspraken voldoende worden nagekomen. De conclusies uit het MTO 2007 lijken dus af te wijken van het percentage van 50% intern opgevulde vacatures. Het opvullen van vacatures gebeurt namelijk evenredig met zowel interne als externe kandidaten. Hoe komt het dan toch dat de medewerkers van de bibliotheek in het MTO 2007 een ander geluid laten horen?

Bij het nazoeken en analyseren van Sociaal Jaarverslagen van diverse andere organisaties kwamen we tot een opmerkelijke ontdekking. Binnen alle bedrijven wordt het mobiliteitspercentage niet berekend aan de hand van het aantal intern ingevulde vacatures maar aan de hand van het totaal aantal doorgestroomde medewerkers t.o.v. het totale personeelsbestand. Om het mobiliteitspercentage van de bibliotheek te kunnen vergelijken is het van belang het percentage op eenzelfde manier te berekenen als binnen andere organisaties. Wanneer we dat doen komen we op een heel ander percentage uit. Het aantal intern doorgestroomde medewerkers kwam uit op 22 personen. Ten opzichte van het totale personeelsbestand, die uit 400 medewerkers bestaat, komen we dan uit op een mobiliteitspercentage van 5,5% ($22/400 \times 100\%$). In figuur 5.2 wordt dit percentage vergeleken met andere (non-profit en profit) organisaties (zie ook bijlage I).

Figuur 5.2 Mobiliteitspercentages non-profit en profit



Hoewel de bibliotheek niet het laagst scoort (de gemeente Apeldoorn heeft een percentage van 4.2% en de provincie Gelderland scoort het laagst met slechts 3.7%) zitten ze ruim onder het

gemiddelde. Het totale gemiddelde van alle organisaties, zoals gepresenteerd in figuur 5.2, ligt op 8.2%. De bibliotheek zit daar bijna 3% onder. Maar omdat een onderscheid tussen non-profit en profit gebruikelijk is zullen we dat binnen ons onderzoek ook toepassen. Het gemiddelde mobiliteitspercentage van een profit-organisatie ligt op 11.0%. Dat is ruim 4% hoger dan de bibliotheek. Echter, een vergelijking met de non-profit sector brengt hier nuance in. De non-profit organisaties scoren een mobiliteitspercentage van 6.9%. De bibliotheek zit hier dan nog steeds 1,4% onder. De constatering dat de mobiliteit binnen de bibliotheek beperkt is, is hier op zijn plaats.

Behalve het feit dat het mobiliteitspercentage van de bibliotheek onder het gemiddelde ligt, valt er ook nog een andere opmerking te plaatsen. Aan het begin van deze paragraaf werd geconcludeerd dat er 47 vacatures zijn geweest in 2007. Dit is opmerkelijk omdat het aantal uitgestroomde medewerkers op een aantal van 36 ligt. Er zouden dus 11 vacatures bij zijn gekomen. Omdat de bibliotheek gebonden is aan een vooraf, door de gemeente Rotterdam, opgelegde formatie is het uitzonderlijk dat deze formatie met 11 vacatures is opgehoogd. Ervan uitgaande dat dit niet het geval is geweest moet hier een andere verklaring voor zijn te vinden.

Een voor de hand liggende gedachte kan zijn dat er diverse fulltime functies zijn opgesplitst in parttime functies. Wanneer de fulltime vacatures die in 2007 zijn vrijgekomen in het vervolg als 2 parttime functies worden aangeboden, krijg je meer openstaande vacatures dan het aantal medewerkers dat is uitgestroomd. Een andere mogelijkheid is dat er nog vacatures openstaan uit het jaar daarvoor, 2006. De vacatures uit 2006 stonden aan begin van 2007 nog open en zijn zodoende meegeteld bij de vacatures van 2007.

Aan de hand van voorgaande gegevens zouden we kunnen stellen dat er meer dan voldoende vacatures binnen de bibliotheek zijn. Toch ervaren medewerkers onvoldoende mogelijkheden voor interne doorstroming. Logischerwijs kun je dus stellen dat de vacatures die open staan niet aansluiten op de wensen van het personeel. Enerzijds kan dat komen doordat de vorm van de vacature niet aansluit op de wensen. Hierbij kun je denken aan bijvoorbeeld het aantal uren dat de vacature omvat of de manier waarop de arbeidsvoorwaarden zijn weergegeven. Maar ook inhoudelijk kan er een discrepantie ontstaan. De opleidingseisen of het aantal jaren benodigde werkervaring kan afwijken van wat de medewerkers te bieden hebben. Onvoldoende opleidingsmogelijkheden of onvoldoende mogelijkheden tot het opdoen van ervaring leiden dan tot het feit dat de medewerkers niet in aanmerking kunnen komen voor de openstaande vacatures.

5.2 Analyse enquête (daadwerkelijke, behoefte aan en tevredenheid over mobiliteit)

Onder het personeelsbestand van de Bibliotheek Rotterdam is een enquête (zie ook bijlage II) uitgezet. Deze enquête, met een respons van ruim 25%, zal in deze paragraaf worden geanalyseerd. Hierbij richten we ons specifiek op de daadwerkelijke mobiliteit, de behoefte aan mobiliteit en tot slot de tevredenheid over de mobiliteit. Hiermee zal uiteindelijk een antwoord gegeven kunnen worden op het eerste gedeelte van de onderzoeksvragen.

We beginnen de analyse met een aantal algemene vragen waarna we verder zullen gaan met de specifieke deelgebieden.

De opbouw van het personeelsbestand is opmerkelijk te noemen. Ruim 75% van het personeel is vrouwelijk. Wanneer we dit gegeven combineren met het feit dat bijna de helft van het personeel de leeftijd tussen de 46 en 55 jaar heeft bereikt kunnen we zeggen dat de gemiddelde medewerker van de bibliotheek gekenmerkt kan worden als een wat 'oudere vrouw'. Dit betekent vanzelfsprekend dat er in de nabije toekomst een uitstroom zal plaatsvinden. De uitkomsten hiervan zijn representatief voor de werkelijke samenstelling van het personeelsbestand. Dit wordt gesterkt door het feit dat ook nog eens 12% van de medewerkers ouder is dan 55 jaar. De jongere medewerkers zijn ondervertegenwoordigd. 14% van de personeelsleden is jonger dan 35 jaar. Hiervan is maar 3% onder de 25. Juist de doelgroep van wie men over het algemeen kan verwachten dat ze een carrière ambiëren en in de nabije toekomst nog enkele keren van functie willen veranderen is klein.

Daarnaast valt op dat bijna driekwart van de respons een functie betreft binnen de dienstverlenende units. Binnen deze units zitten dus de meeste functies. Hierbij zit echter weinig variatie. Binnen de dienstverlenende units komen we twee functies tegen die het meeste voorkomen. Dat is de Informatiebemiddelaar en de Medewerker klantenservice. Binnen de ondersteunende units vinden we meer variatie binnen functies terug. Door de veelheid aan verschillende afdelingen binnen de ondersteunende units (denk hierbij aan een afdeling Informatie en Automatisering, Facilitaire Zaken of Educatie) zijn er meer verschillende functies over verschillende salarisklassen te vinden. Hiermee kunnen we het volgende constateren. Binnen de dienstverlenende units komen twee functies het meest voor (Medewerker klantenservice en Informatiebemiddelaar). Beide functies hebben respectievelijk een FSK van 5 en 6. Het is dus niet onverwacht dat ook uit de enquête blijkt dat maar liefst 50% van de ondervraagden een FSK van 6 of lager heeft. Dit betekent dat de overige 50% is verdeeld over de resterende 8 salarisschalen. Er is dus binnen de ondersteunende units meer mogelijkheid om een stap omhoog te doen in salarisschaal. Omdat er zo weinig variatie zit binnen de dienstverlening, is de mogelijkheid om verticaal mobiel te zijn al veel kleiner (voor een verdere uitwerking van de salarisschalen, het functiehuis en functieketens zie paragraaf 5.3). Het is dus aantoonbaar dat er een duidelijke discrepantie zit tussen verschillende onderdelen van de organisatie voor wat betreft mogelijkheden tot mobiliteit.

Daadwerkelijke mobiliteit

Om de onderzoeksvraag over de daadwerkelijke mobiliteit voldoende te kunnen beantwoorden zijn er gegevens nodig over de mobiliteit binnen de bibliotheek. In paragraaf 5.1 is aangestipt dat er bij de afdeling P&O alleen gegevens over 2007 bekend zijn voor wat betreft de mobiliteit. Hieruit is gebleken dat de mobiliteit van de bibliotheek op 5.5% ligt en dat dit in vergelijking met andere (profit en non-profit) organisaties niet bijzonder hoog is. Maar om een gefundeerd antwoord te kunnen geven over de daadwerkelijke mobiliteit is het ook van belang enkele gegevens uit eerdere jaren te hebben. Hiervoor zijn enkele vragen gesteld in de enquête.

Bijna de helft van het personeel is al meer dan 15 jaar in dienst. Dit terwijl slechts gemiddeld 13% een loopbaan bij de bibliotheek van 5 jaar of korter heeft. Een groot gedeelte van de medewerkers is dus al een hele periode bij de bibliotheek in dienst. Wanneer je dit combineert met de gemiddelde functieduur valt op dat zowel de externe mobiliteit (veranderen van werkgever) als de interne mobiliteit laag is. Bijna 30% van de ondervraagden zit al meer dan 5 jaar op dezelfde functie en 10% zit al meer dan 10 jaar op dezelfde functie. Bijna 30% heeft nog nooit van functie gewisseld binnen de bibliotheek.

Dit is een opmerkelijk lage interne en externe mobiliteit. Het percentage van 30% dat nog nooit van functie heeft gewisseld hoeft op zich zelf niet zo veel te zeggen. Immers, wanneer alle ondervraagden minder dan bijvoorbeeld drie jaar in dienst zijn is het niet vreemd dat de interne mobiliteit laag is. Maar juist met het gegeven dat meer dan de helft van de respondenten al langer dan 15 jaar bij de bibliotheek is zegt veel over de interne mobiliteit. Bovendien blijkt dus dat weinig personeelsleden een korte loopbaan bij de bibliotheek hebben. Of dat deze lange diensttijd bij de bibliotheek gewenst of ongewenst is, is vooralsnog niet te zeggen (bij de analyse van de behoefte naar mobiliteit zal hierover meer duidelijk kunnen worden), maar duidelijk is dat maar weinig respondenten een functie bij een andere organisatie willen.

De redenen die de respondenten geven voor het niet wisselen van functie in de afgelopen jaren zijn niet erg divers. Een groot gedeelte geeft aan altijd erg tevreden te zijn geweest met de functie. Velen zijn dat tot op heden nog steeds. Een ander gedeelte geeft aan nog te kort in dienst te zijn om een antwoord te kunnen geven op deze vraag. Wanneer we deze antwoorden vergelijken met het feit dat de helft van de respondenten al 15 jaar of meer op dezelfde functie zit en dat 30% nog nooit van functie is gewisseld zou er geconstateerd kunnen worden dat veel medewerkers erg tevreden zijn met de werkzaamheden die ze hebben. Ook opmerkingen als 'ik heb mijn draai gevonden' en 'ik heb het goed naar mijn zin' geven aan dat er tot nu toe niet veel mobiliteit is geweest en dat men dat ook niet nodig vond. Slechts een enkeling geeft aan dat de manager niet goed is bijgesprongen toen er in het verleden een functiewisseling mogelijk was. Uiteraard zijn er ook medewerkers wel van functie gewisseld. Ook al is dit, gezien het totale aantal dienstjaren, niet veel. De belangrijkste redenen hiervoor zijn als volgt: een groot gedeelte

geeft aan op zoek te zijn geweest naar nieuwe uitdagingen en/of meer afwisseling. Ook het volgen van een opleiding is voor velen een reden geweest een andere functie aan te nemen. Op zich zijn dit geen opmerkelijke redenen. Wat wel opvallend is dat zeer veel respondenten een reorganisatie noemt als reden voor een functiewisseling. Hieronder vallen zowel functies in de dienstverlenende units als functies in de ondersteunende units. Blijkbaar zijn er in de afgelopen jaren veel reorganisaties geweest die tot gedwongen mobiliteit hebben gezorgd. Dus behalve dat mensen vrijwillig zijn veranderd zijn er ook ondervraagden die van functie zijn gewisseld omdat de omstandigheden daarnaar waren. Wanneer we dan de vorige constatering erbij pakken komen we tot de conclusie dat er weinig medewerkers in de afgelopen jaren van functie zijn gewisseld en dat dit in veel gevallen ook nog eens gedwongen mobiliteit is geweest. Hierbij komt de vraag naar voren hoe deze mobiliteit is ervaren. Zoals al eerder in de theorie is gebleken kan mobiliteit een negatieve klank hebben gekregen wanneer het 'mobiel zijn' door medewerkers wordt ervaren als een noodoplossing of het 'wegwerken van overbodige werknemers'. Dit laatste komt voor wanneer mobiliteit wordt gebruikt als er reorganisaties plaatsvinden. De vraag of de mobiliteit in het verleden een positief of negatief gevoel te weeg heeft gebracht zal in het laatste deel aan de orde komen (de tevredenheid over mobiliteit).

De richtingen waarin de mobiliteit aan de orde is geweest (horizontaal, verticaal opwaarts en verticaal neerwaarts) is niet opmerkelijk. De helft van de respondenten geeft aan een horizontale functieverandering te hebben gehad. Iets meer dan de helft van de ondervraagden geeft aan een verticale opwaartse functieverandering te hebben gehad. Dus uit de antwoorden kan men afleiden dat de mogelijkheden tot horizontale alsmede verticale opwaartse mobiliteit gelijk op gaan. De verticale neerwaartse mobiliteit is iets ondervertegenwoordigd met ruim 10%. Dit is echter niet verwonderlijk omdat mobiliteit over het algemeen vaker voorkomt bij horizontale verplaatsingen en verplaatsingen 'omhoog op de carrière ladder'.

Op de vraag hoe de respondenten hun eigen mobiliteit tot nu toe zouden waarderen (op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 de laagste waardering is en 10 de hoogste waardering) komen we gemiddeld uit op een 7.1. Dat is een goede waardering voor de mobiliteit. Hierbij zien we geen uitersten verschijnen. Het cijfer 7 komt hierbij het meest voor. De hoogste waardering voor de eigen mobiliteit tot nu toe is een 10. Het laagste cijfer wat wordt gegeven is een 2. Maar liefst 80% van de ondervraagden geeft een cijfer van 7 of hoger. We kunnen dus concluderen dat een grote meerderheid van de respondenten hun eigen mobiliteit tot nu toe zeer goed vindt.

Behoefte aan mobiliteit

Daar waar de daadwerkelijke mobiliteit vastgesteld kan worden aan de hand van diverse bedrijfsgegevens én de uitkomsten van de enquête, zal de behoefte aan mobiliteit alleen worden geanalyseerd aan de hand van de enquête uitkomsten. De behoefte aan mobiliteit kan worden gemeten aan de hand van diverse vragen.

Allereerst is het van belang te kijken hoelang men van plan is om op dezelfde functie en/of bij de bibliotheek te blijven. Oftewel: wat zijn de plannen voor wat betreft de mobiliteit? Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat ruim de helft van de respondenten verwacht dat ze meer dan 5 jaar bij de bibliotheek zullen blijven. Zelfs meer dan eenderde verwacht langer dan 10 jaar bij de bibliotheek in dienst blijven. Een veel minder grote groep (23%) verwacht dat er binnen drie jaar een einde komt aan zijn loopbaan bij de bibliotheek. Dit is in overeenstemming met de resultaten die bij de daadwerkelijke mobiliteit zijn gevonden. Maar een beperkte groep medewerkers heeft behoefte aan een loopbaan buiten de bibliotheek. Het idee dat de carrière vooralsnog plaatsvindt binnen de zelfde organisatie schijnt niet als negatief beoordeeld te worden.

Als we kijken naar de periode dat men zijn huidige functie nog wil blijven uitoefenen komen we tot de volgende ontdekking. Iets minder dan de helft van de ondervraagden wil binnen drie jaar een andere functie. Slechts 25% zegt dat er behoefte is om de huidige functie nog 5 jaar of langer te beoefenen. Je zou dus kunnen zeggen dat men open staat voor een lange carrière binnen de bibliotheek, mits er wel enkele functiewisselingen plaatsvinden. Maar op de vraag of men ook daadwerkelijk ambities heeft om binnen de bibliotheek van functie te veranderen antwoordt 50% met 'weet ik niet'. Dus het idee om in de toekomst van functie te wisselen als men nog enige tijd bij de bibliotheek blijft is aantrekkelijk maar op het moment zijn er weinig ondervraagden die

werkelijk een ambitie voor ogen hebben. Je zou kunnen stellen dat het voor velen 'een ver van mijn bed show' is en dat er weinig concreet over wordt nagedacht.

Dat er weinig over is nagedacht blijkt ook uit de vragen waarin de respondenten moesten invullen wat redenen zijn om wel of niet in de toekomst van functie te veranderen. Hierbij waren er drie invulvakjes om je mening kenbaar te maken. Iedere respondent geeft hier één reden op. Bij de twee redenen haken al meer ondervraagden af (50%) en bij de derde mogelijkheid vult nog slechts 20% een reden in. Redenen die worden aangegeven om wel van functie te wisselen zijn als volgt. Een zeer grote groep (50%) geeft als eerste reden aan meer uitdaging in het werk te willen. Andere redenen om van functie te wisselen is een hoger salaris te willen. Een enkeling noemt het wisselen van collega's of het krijgen van een andere teamleider als motivatie op zoek te gaan naar een andere functie. De redenen om niet van functie te wisselen zijn interessanter. Veel ondervraagden (een groep van ruim 60%) geeft aan zeer tevreden te zijn met de huidige werkzaamheden/functie/takenpakket. Dat de sfeer daarbij binnen het team ook goed is geeft extra stimulans te blijven. Een enkeling geeft hier aan dat ze geen mogelijkheden ziet om van functie te veranderen en hierdoor ook geen stappen zouden ondernemen.

Er zit nauwelijks verschil tussen de verwachting wanneer eventuele ambities worden vervuld en wanneer men wil dat de eventuele ambities worden vervuld. De ondervraagden die graag willen dat hun ambitie binnen vijf jaar wordt vervuld verwachten dat dit ook zal lukken. Dit geldt bijna voor elke groep. Echter, alle ondervraagden verwachten tenminste één obstakel tegen te komen bij het vervullen van hun ambitie. Iets meer dan de helft verwacht zelfs meerdere obstakels tegen te komen. Obstakels die men verwacht tegen te komen zijn grotendeels onder te verdelen in twee groepen. De eerste is het feit dat velen verwachten dat er geen mogelijkheden toe zijn en de tweede reden is het niet meewerken van de bibliotheek en de organisatie in het geheel. Dit komt terug wanneer er gevraagd wordt waar men graag geholpen zou willen worden bij het vervullen van de ambitie. Velen willen mogelijkheden krijgen om te 'snuffelen', iets te verbeteren aan hun opleiding, medewerking krijgen van P&O en/of de teamleider/manager. Verder wil ruim 65%, als het een functieverandering aangaat, het liefst een verticale opwaartse functiewisseling. Een kwart van de ondervraagden zou horizontale mobiliteit een optie vinden. 14% van alle ondervraagden kiest voor twee opties, zowel verticaal opwaarts als horizontale mobiliteit. Slechts 2 respondenten ambiëren alle vormen van mobiliteit, dus inclusief een verticale neerwaartse mobiliteit. Wel is duidelijk dat de gewenste mobiliteit het meest ligt bij de verticale opwaartse mobiliteit. Dit komt overeen met de redenen die enkele ondervraagden geven om van functie te veranderen. Het salaris speelt een redelijk grote rol bij de wensen voor mobiliteit. Om deze reden heeft ook de opwaartse mobiliteit een duidelijke voorkeur.

Tevredenheid over mobiliteit

Behalve de behoefte aan mobiliteit is ook de tevredenheid over de huidige mobiliteit belangrijk. Immers, deze kunnen elkaar aanvullen. Zo kan iemand veel behoefte hebben aan mobiliteit én heel tevreden zijn over de huidige mogelijkheden. Maar een respondent kan ook weinig behoefte hebben aan mobiliteit én tevreden zijn met de huidige mobiliteit. En op deze manier zijn er nog enkele variaties te bedenken. Door middel van de enquête is gekeken hoe de medewerkers van de bibliotheek denken over de huidige mobiliteit.

Een groot gedeelte van de ondervraagden vindt dat er voldoende mogelijkheden zijn om eventuele wensen en ambities kenbaar te maken. Maar liefst 70% is daar tevreden over. Maar slechts 10% vindt deze mogelijkheden ruim voldoende. Het is dus duidelijk dat de mogelijkheden om je wensen kenbaar te maken wel degelijk voldoende zijn, maar niet goed genoeg. Een klein groep beoordeelt deze vraag als slecht. Een percentage van 18% vindt deze mogelijkheden onvoldoende of zelfs slechter. In verhouding tot het aantal respondenten die deze mogelijkheden als 'voldoende' waardeert is dat niet veel. Maar alleen het kenbaar maken van wensen en ambities is niet genoeg. Op de vraag of men ook daadwerkelijk vindt dat er genoeg mogelijkheden zijn om de wensen en ambities werkelijkheid te laten worden antwoordde ruim de helft van de ondervraagden met een onvoldoende. Er is dus ruimte om je wensen kenbaar te maken maar men heeft niet de indruk dat deze wensen ook echt realiteit zullen worden. En alhoewel er ook een groep deze mogelijkheden om van functie te wisselen waardeert als voldoende vindt echter niemand dat deze mogelijkheden met een ruim voldoende moeten worden

gewaardeerd. Er zit een duidelijke discrepantie tussen het kenbaar maken van je wensen en het ook daadwerkelijk kunnen uitvoeren van je ambities.

Wanneer we vragen hoe men mobiliteit binnen het eigen team ervaart komen de volgende zaken naar voren. Ruim 70% van de respondenten heeft wel eens te maken gehad met een collega die het team verliet om intern door te stromen. Dit wordt bij 50% van de ondervraagden als 'positief' ervaren. Verder heeft 20% hier geen mening over. Niet alle mobiliteit wordt dus met open armen ontvangen. Hierbij komen we terug op de constatering dat in veel gevallen de mobiliteit is veroorzaakt door reorganisaties (zie daadwerkelijke mobiliteit). Hierbij vroegen we ons af of er wellicht een negatief gevoel hangt aan de term mobiliteit. Dit lijkt te kloppen. Alhoewel een vijfde van de respondenten er geen mening over heeft zegt maar de helft de mobiliteit als positief te beoordelen. Dat betekent dat de overige 30% er geen al te goed gevoel over heeft. Dit is een redelijk groot percentage. Bij het aantrekkelijk maken van mobiliteit binnen de organisatie is het lastig wanneer 30% van het personeelsbestand hier negatief tegenover staat.

Wanneer er een cijfer gegeven moet worden over de mogelijkheden om intern door te stromen komt er geen goed resultaat uit. De gemiddelde waardering voor het intern door stromen wordt gesteld op een 5.6. Dit is geen hoge score, zeker niet wanneer blijkt dat 57% een cijfer 6 of lager heeft gegeven. Slechts een enkeling heeft een cijfer hoger dan 7 gegeven. Opvallend is het wanneer deze gegevens worden vergeleken met de eerdere vraag om een cijfer over de mobiliteit tot nu toe te geven. In het eerste deel van de enquête, de daadwerkelijke mobiliteit, werd de mobiliteit tot nu toe gewaardeerd met een 7.1. Dit is vele malen hoger dan de waardering die gegeven wordt om intern door te stromen. Dat betekent dat medewerkers tot op heden tevreden waren met de mobiliteit die ze hadden. Sinds korte tijd is dat blijkbaar veranderd. Dit zou gelegen kunnen zijn in het feit dat de medewerkers die voorheen binnen de bibliotheek werkzaam waren en er ook al geruime tijd werken (bijvoorbeeld meer dan 10 jaar) nog steeds niets te klagen hebben. Juist de nieuwe generatie die de bibliotheek binnen komt wil meer mogelijkheden tot mobiliteit zien.

Dit niet al te positieve cijfer voor de interne doorstroommogelijkheden heeft enige invloed op de motivatie voor het werk. Meer dan eenderde van de ondervraagden geeft aan dat de interne doorstroommogelijkheden invloed hebben op de motivatie voor het werk. In 20% van de gevallen gaat dit dan om een negatieve invloed.

Wanneer naar de mening, ideeën of wensen voor mobiliteit wordt gevraagd noemen de ondervraagden een aantal interessante opmerkingen. Zo laat men zich herhaaldelijk negatief uit over de afdeling P&O. De afdeling P&O zou zijn beloftes niet nakomen en de praktische ondersteuning laat te wensen over. Verder vindt ook het merendeel dat de rol van P&O in het opzetten en/of begeleiden van mobiliteit te klein is. P&O zou een groter aandeel moeten leveren op het gebied van P&O.

Verder blijkt dat meerdere respondenten een zogeheten 'snuffelfunctie' erg op prijs zouden stellen. Er is weinig mogelijkheid om ergens anders ervaring op te doen zonder dat men de zekerheid van zijn huidige functie kwijt raakt. Wanneer er meer mogelijkheden zijn om ergens te 'ruiken' wordt verondersteld dat de bereidheid om mobiel te zijn toeneemt. Ook de informatieverstrekking omtrent mogelijkheden tot mobiliteit vindt men niet voldoende. Sommige ondervraagden hebben geen idee wat eventuele mogelijkheden zouden zijn en waar ze voor in aanmerking komen. En voor de ondervraagden die wel een idee hebben over de mogelijkheden tot mobiliteit heeft de meerderheid daar een iets minder positieve visie op. De horizontale mobiliteit wordt wel goed bevonden. Voor de verticale mobiliteit zijn er verbeterpunten aan te wijzen. Ook het ontbreken van de mogelijkheid om back- en frontoffice functies te combineren wordt als negatief gezien.

Tot slot merkt een respondent op dat men vanuit de organisatie er bij stil zou moeten staan dat er ook veel medewerkers erg tevreden zijn met hun functie en wellicht geen behoefte hebben aan een functieverandering.

5.3 Analyse statutaire model (mobiliteitsbeleid)

Zoals in hoofdstuk 2.5 is aangegeven kan door middel van het statutaire model (Van de Vall, 2007) beleid geëvalueerd worden. Om het mobiliteitsbeleid van de Bibliotheek Rotterdam te kunnen analyseren en iets te kunnen zeggen over de werking ervan, is het statutaire model een juist hulpmiddel. Aan de hand van dit model zal er puntsgewijs gekeken worden naar de verschillende onderdelen van het mobiliteitsbeleid.

Het statutaire model bestaat, zoals nader is uitgewerkt in paragraaf 2.5, uit verschillende onderdelen. Achtereenvolgens zijn dit beleidscriteria, instrumentele criteria en middelcriteria. Volgens dit model voldoet een goed beleid aan al deze criteria. Om dus het mobiliteitsbeleid van de Bibliotheek Rotterdam te kunnen analyseren zullen we onderzoeken of dat het mobiliteitsbeleid voldoet aan alle eisen van het statutaire model.

Allereerst is het belangrijk vast te stellen wat het mobiliteitsbeleid nu precies is. In het geval van de bibliotheek is er geen specifiek mobiliteitsbeleid aanwezig. Wel zijn er diverse P&O-instrumenten die tot doel hebben de mobiliteit te bevorderen. Deze zogenoemde 'mobiliteitsbevorderende maatregelen' kunnen ook worden geanalyseerd aan de hand van het statutaire model. Voordat we met deze analyse van start zullen gaan worden de maatregelen, die tot doel hebben de mobiliteit te bevorderen, nader uitgelegd. Tevens is hier aandacht voor de opbouw van de functiestructuur binnen de bibliotheek. Immers, om mobiliteitsbevorderende maatregelen ook daadwerkelijk nut te laten hebben, is er inzicht nodig in de functieopbouw van een organisatie.

Werving en Selectieproces

De Gemeente Rotterdam heeft voor alle gemeentelijke diensten een fase-systeem opgezet. Dit fase-systeem is onderdeel van de werving en selectieprocedure. Het systeem bestaat uit vijf fases welke één voor één doorlopen dienen te worden. Wanneer er binnen de dienst, in dit geval de Bibliotheek Rotterdam, een vacature vrij komt dient deze eerst gemeld te worden bij het Rotterdams Loopbaan Centrum (in het vervolg RLC). Dit centrum coördineert het verloop van alle gemeentelijke vacatures en plaatst de vacatures uiteindelijk op de gemeentelijke sites en de gemeentelijke banenkrant. Wanneer de vacature is gemeld kan de eerste fase van start gaan. De fases zijn ingedeeld met het idee van 'voorrangsposities'. Zo is de eerste fase uitsluitend bedoeld voor de interne reïntegratie- en herplaatsingskandidaten van de bibliotheek. Deze kandidaten krijgen in deze fase voorrang op alle overige kandidaten. Hun kansen op een nieuwe functie worden op deze manier vergroot. Pas wanneer blijkt dat er geen reïntegratie- en herplaatsingskandidaten zijn voor de betreffende functie mag de vacature door naar de tweede fase. De tweede fase is bedoeld voor alle interne kandidaten van de dienst, in dit geval de bibliotheek. Op deze manier krijgt het eigen personeel voorrang op de externe kandidaten. Hiermee wordt de mobiliteit bevorderd. Wanneer er niet voor deze vorm was gekozen lopen de interne kandidaten het gevaar overschaduwd te worden door (betere) externe kandidaten. Een ongeschreven regel is dan ook dat elke interne sollicitant in iedere geval een gesprek krijgt om zo zichzelf te presenteren. Wanneer er uit de tweede fase blijkt dat er geen geschikte kandidaten zijn binnen de betreffende tak van dienst wordt er door de afdeling P&O toestemming gegeven aan het RLC om de vacature kenbaar te maken binnen de hele gemeente. Hierbij is fase drie bedoeld voor gemeentelijk reïntegratie- en herplaatsingskandidaten. In deze fase is verplicht gesteld dat iedere reïntegratie- en herplaatsingskandidaat die zich in fase drie aanmeldt voor een functie in ieder geval op gesprek moet komen. Wanneer de dienst vindt dat de aangemelde kandidaat geen mogelijkheden biedt moet deze eerstgenoemde met een goede argumenten komen. Wanneer het RLC de afwijzing voldoende beargumenteerd vindt mag de vacature door naar fase 4 en 5. Fase 4 is hier bedoeld voor kandidaten binnen de Gemeente Rotterdam. Fase 5 is voor alle externe kandidaten. Alhoewel deze twee fases tegelijkertijd worden uitgezet, heeft de gemeentelijke kandidaat bij gebleken gelijke geschiktheid, voorrang.

In de gehele werving en selectie procedure is ten alle tijde aandacht voor de positie van de interne kandidaat. Of dit nu een herplaatsingskandidaat is of een 'gewone' interne kandidaat, ze

hebben in iedere fase een voorrangspositie. Of dit fase-systeem ook voldoet aan de eisen van het statutaire model zal verderop in deze paragraaf worden uitgewerkt.

Gesprekkencyclus

Net als het fase-systeem binnen de werving en selectieprocedure is ook de opbouw van de gesprekkencyclus bepaald door de Gemeente Rotterdam. De gesprekkencyclus bestaat uit een drietal gesprekken welke in een periode van twee jaar gehouden worden. Deze gesprekken zijn achtereenvolgens het functioneringsgesprek, het beoordelingsgesprek en het POP-gesprek. Dit laatste gesprek staat voor het zogenoemde Persoonlijk Ontwikkel Plan.

Het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek zijn twee bekende gesprekken. In het functioneringsgesprek wordt gekeken of de kandidaat naar behoren functioneert. Gebeurt dat niet, dan worden daar afspraken over gemaakt. In het beoordelingsgesprek wordt een werknemer ook daadwerkelijk beoordeelt. Hier kan een positieve (gratificatie) of negatieve maatregel (in het uiterste geval bijvoorbeeld een ontslagprocedure) aan gehangen worden. Dit hangt vanzelfsprekend af van de beoordeling die de medewerker gekregen heeft. Het POP-gesprek wordt samen met het functioneringsgesprek gehouden. Wanneer het functioneren wordt besproken kunnen er afspraken gemaakt worden hoe de gestelde doelen behaald kunnen worden. De afspraken die worden gemaakt om een medewerker beter te laten functioneren worden vastgelegd in het POP-formulier. Hierin kan een medewerker zijn eigen persoonlijke ontwikkelplan opstellen. Hierin komt te staan welke doelen de werknemer zich in het komende jaar stelt. Wat wil de medewerker bereiken of ontwikkelen, hoe gaat hij dat doen, welke financiële middelen zijn daarvoor nodig, welke personen zijn daarvoor nodig en hoeveel tijd denkt de werknemer hiervoor nodig te hebben? Dit persoonlijk ontwikkelplan dient het hele jaar als leidraad om de gestelde doelen te bereiken. Tijdens het beoordelingsgesprek wordt er vastgesteld of dat de persoon zijn persoonlijke ontwikkelpunten heeft bereikt. Als het niet gelukt is wordt er vastgesteld hoe dat komt en vervolgens kan een nieuw ontwikkelplan, met aangepaste doelen, worden opgesteld.

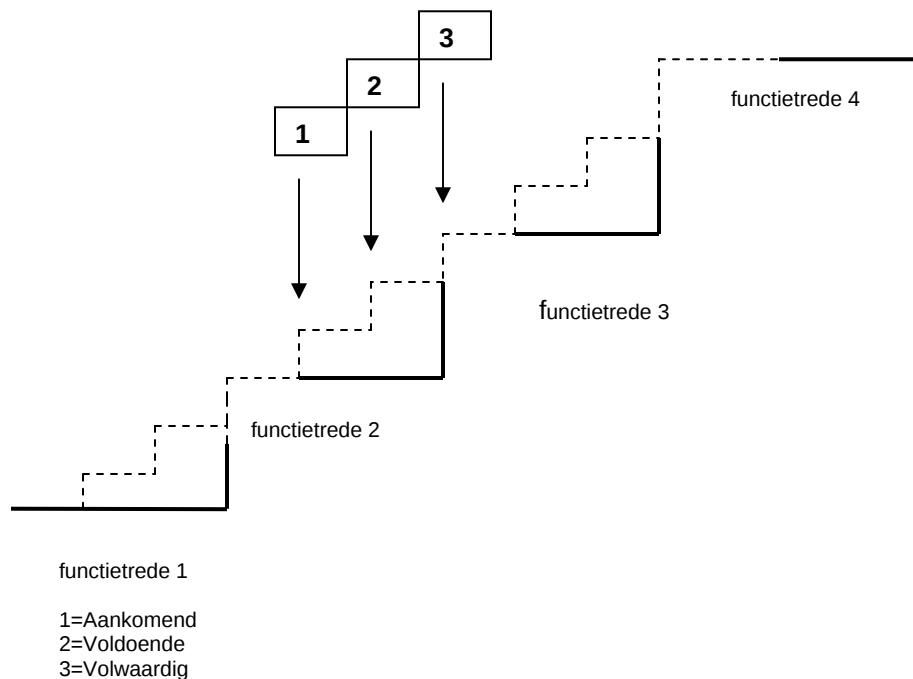
Dit persoonlijke ontwikkelplan heeft tot doel de mobiliteit te bevorderen. In het POP-gesprek kan de medewerker aangeven welke doelen hij binnen een bepaalde periode wil bereiken. Hier kan onder andere worden opgenomen of de medewerker de ambitie heeft een andere functie te bekleden binnen de bibliotheek. De vereisten die nodig zijn voor het bekleden van een andere functie, denk bijvoorbeeld aan het volgen van bepaalde opleidingen of trainingen, worden vastgelegd in het formulier. Samen met de leidinggevende wordt getracht dit doel te behalen. Op deze manier kan een werknemer op tijd aangeven waar zijn ambities liggen en wordt er gewerkt aan een bepaalde vorm van mobiliteit.

Functiestructuur

Zowel binnen het fase-systeem als bij de POP-gesprekken is gesproken over het verkrijgen van andere functies. Door middel van het solliciteren naar andere functies tijdens de werving en selectieprocedure is het voor kandidaten mogelijk om van functie te wisselen. De POP-gesprekken dienen ervoor om wensen en ambities kenbaar te maken en door het persoonlijk ontwikkelplan kan een medewerker zijn kansen vergroten om zijn ambities waar te maken. Maar om wensen en ambities ook daadwerkelijk ten uitvoer te brengen is een gedegen functiehuis nodig. Zonder de juiste functies is van mobiliteit geen sprake. Om het statutaire model te kunnen analyseren is het noodzakelijk de functiestructuur van dichtbij te bekijken (zie ook bijlage III) .

In de theorie is al eerder gesproken over zogenoemde functiereeksen. Figuur 2.1 geeft een voorbeeld van een functiereeks. De aanwezigheid van functiereeksen binnen een organisatie is bepalend voor de mobiliteit en doorgroeimogelijkheden. Huiskamp & Jetten (z.j.) geven in hun onderzoek naar functies en beloning een schematisch voorbeeld van een functiereeks.

Figuur 5.3 Schematische functiereeks



Bron: Ontleend aan Huiskamp & Jetten, (z.j.), p. 41.

Binnen de functiereeks zijn verschillende beoordelingsmomenten. Deze momenten geven aan op welke positie een werknemer zich op dat moment bevindt. Wanneer het niveau voor de huidige functie is bereikt is de werknemer klaar voor de volgende stap in de functiereeks. Vanzelfsprekend sluiten deze stappen op elkaar aan. Wanneer je figuur 2.1 en figuur 5.1 samen neemt kom je tot de volgende conclusie. Uit figuur 2.1. blijkt dat er op elke functie een volgende functie dient te zijn die op elkaar aansluiten. Maar ook binnen een functie kunnen er treden zijn die een medewerker binnen de betreffende functie van 'junior' naar 'senior' laat groeien. Als deze twee aspecten gecombineerd worden binnen een organisatie kan een medewerker zowel binnen de functie groeien als binnen het bedrijf.

Bij het vaststellen of deze functies op elkaar aansluiten dient er gekeken te worden naar de taken die zich in iedere functie bevinden. Bij het vaststellen van deze taken wordt er gelet op de aard van de opleiding die daarvoor nodig is, de aard van de vereiste vaardigheden, de aard van eventuele aanwezige apparatuur, de eventuele locatie en de aard van de belasting. (Huiskamp & Jetten, z.j.). Aan de hand van deze criteria kan een functiereeks vastgesteld worden. Er zal hier niet verder ingegaan worden op het samenstellen van een functiereeks en hoe men daarbij te werk gaat. Wel van belang is de constatering of dergelijke functiereeks binnen de bibliotheek aanwezig zijn.

De functies binnen de bibliotheek zijn onder te verdelen functiegroepen. Er zijn twaalf functiegroepen te weten: Algemene en Juridische Zaken, Beleid en Strategie, Facilitaire Dienstverlening, Financiën, Informatie en Automatisering, Management en Leidinggeven, Onderzoek en Statistiek, Personeel en Organisatie, Planning en Control, Secretariaat en Administratie, Voorlichting en Communicatie en Overige functies. In totaal zijn er 38 verschillende functies. Een compleet overzicht van deze functies is te vinden in bijlage 5. De organisatie is onderverdeeld in een backoffice en een front-office. Dit wordt ook wel vermeld als de dienstverlenende en de ondersteunende units (zie paragraaf 3.3).

Omdat niveaus van functies worden beloond met verschillende salarisniveaus (Huiskamp & Jetten, z.j.), binnen de Gemeente ook wel de salarisschalen genoemd, is het logisch dat de salarisschalen dus als handvat dienen voor het niveau van de betreffende functie. De salarisschalen van de Gemeente Rotterdam lopen van schaal 1 tot 19. Binnen de bibliotheek komen de salarisschalen van 1 tot en met 14 voor.

Zoals hierboven al genoemd zou er binnen een organisatie zowel niveaus tussen functies als binnen functies moeten zijn. Dat betekent dat binnen een functie sprake kan zijn van bijvoorbeeld een junior, medior en senior (aankomend, voldoende en volwaardig). Tussen de functies zou sprake moeten zijn van opeenvolgende schalen, bijvoorbeeld een functie met schaal 5, vervolgens schaal 6 enzovoort. Deze volgende functie moet dan, zoals verondersteld, wel nauw op de vorige functie aansluiten voor wat betreft taakgebieden. Beide eisen aan functiereeksen zijn binnen de bibliotheek weinig tot niet aanwezig.

We beginnen met het analyseren van de functiereeksen *binnen* een functie. Binnen de bibliotheek zijn er vrijwel geen functies aanwezig waarbinnen je kunt groeien van junior naar senior. De meeste functies zijn uitsluitend benoemd naar functietitels en niet naar niveaus. Om dit te verduidelijken zullen we een voorbeeld noemen. Bij de dienstverlenende units komen de functies Medewerker klantenservice en Informatiebemiddelaar het meest voor. Beide functies bestaan uit één niveau en worden niet onderscheiden met de aanduiding junior, medior of senior. Hetzelfde geldt voor de ondersteunende units. De functie van Medewerker Innovatie en Ontwikkeling wordt ook hier slechts aangeduid met de functietitel en niet met junior, medior of senior. Binnen de ondersteunende units zijn er wel enkele uitzonderingen. Zo kent de bibliotheek wel de Personeelssalarisadministrateur en de Senior Personeelssalarisadministrateur. Tevens wordt er onderscheid gemaakt tussen de Medewerker Technisch Beheer en de Senior Medewerker Technisch Beheer. Maar de overige functies werken niet met deze aanduidingen. Binnen de functies zijn er dus weinig mobiliteitsmogelijkheden. Echter, hier kan een opmerking bij worden geplaatst. Eerder is al opgemerkt dat de medewerkers van de Gemeente Rotterdam elk jaar, bij voldoende functioneren, recht hebben op een periodieke verhoging. In principe begint elke ambtenaar dus 'onderaan de ladder' en groeit verder naar een volwaardig medewerker. Maar omdat deze vorm van salarisverhoging niet wordt gezien als vorm van mobiliteit (zie paragraaf 4.4) kunnen we dus ook niet stellen dat de groeimogelijkheden van junior naar senior officieel zijn vastgesteld. Een medewerker heeft dus niet de mogelijkheid om mobiel te zijn van junior tot senior medewerker (uitgezonderd de hierboven genoemde functies).

Een tweede analyse betreft de functiereeksen *tussen* functies. Om mobiliteit te waarborgen zijn functiereeksen binnen een organisatie noodzakelijk. Vanzelfsprekend dienen deze functies nauw op elkaar aan te sluiten. Het op elkaar aansluiten van deze functies gebeurt aan de hand van de vastgestelde taken en dus het salarisniveau. Geconstateerd kan worden dat binnen de bibliotheek diverse functies zijn die elkaar nauwsluitend opvolgen. Maar er zijn ook functies waarbij verticale opwaartse mobiliteit lastig is. Enkel voorbeelden zullen dit verduidelijken.

Binnen de financiële afdeling bestaat de functie van Financieel Administratief Medewerker. Deze functie bevindt zich in schaal 5. Een logische stap in de loopbaan van een medewerker zou een opwaartse mobiliteit zijn voor de functie van Financieel Medewerker. Behalve dat de taken nauw op elkaar aansluiten, is ook de salarisschaal redelijk opvolgend. Een Financieel Medewerker wordt namelijk ingeschaald in schaal 8. Ook de functie van Managementassistent (Fsk 6) en de functie van Coördinator Managementassistent (Fsk 7) lopen goed in elkaar over. De taken zijn uitgebreid met een coördinerende rol. Verder zien we ook bij de hoger ingeschaalde functies goede mogelijkheden. Zo is de functie van Personeelsadviseur een goede basis voor de functie van Hoofd P&O (respectievelijk Fsk 10 en Fsk 11). Hierbij worden de taken uitgebreid met een leidinggevende positie. Ook de medewerkers die Teamleider (Fsk 11) zijn zullen goede loopbaanmogelijkheden hebben. Een volgende verticale stap voor hen zou die van Unitmanager kunnen zijn (Fsk 13). Het leidinggeven aan één team wordt hier uitgebreid met leidinggeven aan een aantal teams. Opvallend is wel dat al deze functies zich voordoen binnen de ondersteunende units. Wanneer we een blik werpen op de functies binnen de dienstverlening zien we een heel ander beeld ontstaan.

De functie van Medewerker klantenservice (Fsk 5) biedt weinig mogelijkheden. De eerstvolgende functie die opwaartse mobiliteit genereert is de functie van Teamleider (Fsk 11). Behalve dat de taken erg verschillen zit er ook tussen de salarisschalen een groot verschil. Maar liefst 6 schalen

dienen te worden overbrugd. In principe is dit zo goed als onmogelijk. Hetzelfde geldt voor de functie van Informatiebemiddelaar (Fsk 6). Deze functie zit 5 schalen verwijderd van de eerstvolgende functie, namelijk die van Teamleider (Fsk 11). Binnen de dienstverlening zijn er dus weinig mogelijkheden. Horizontale mobiliteit zou hier wel mogelijk zijn. In theorie zou een Informatiebemiddelaar (Fsk 6) de functie van Managementassistent (Fsk 6) kunnen vervullen. Echter, de eis dat de taken nauw op elkaar aansluiten gaat hier niet meer op. Dit levert een probleem op, aangezien de mobiliteit nu niet enkel meer bewerkstelligd kan worden door het op doen van ervaring. Hierbij moet een omscholing en diverse trainingen uitkomst bieden. Vanzelfsprekend is dit een lastige vorm van mobiliteit. De vraag is namelijk ook of elke medewerker die gekozen heeft voor de functie Informatiebemiddelaar/Medewerker klantenservice zich wil laten omscholen als hij 'omhoog wil klimmen'. Een medewerker heeft in de meeste gevallen namelijk specifiek gekozen voor de functie die hij uitoefent. Maar omdat de bibliotheek in het bezit is van een groot aantal vestigingen is er voor de Medewerker klantenservice en de Informatiebemiddelaar wel voldoende mogelijkheden om van vestiging te ruilen. En dat is ook een vorm van horizontale mobiliteit. Alleen de functies van Medewerker klantenservice en Informatiebemiddelaar verschillen niet binnen de diverse vestigingen. Behalve dat er meer ervaring op kan worden gedaan omdat een medewerker te maken krijgt met diverse wijken en culturen, zit er geen verschil in taakgebieden. Dit resulteert dus in een beperkte vorm van horizontale mobiliteit. En wanneer een andere vestiging niet voldoende voordelen met zich mee brengt, maar wel nadelen (bijvoorbeeld een langere reistijd naar het werk), kan het zijn dat de horizontale mobiliteit niet erg in trek is.

Nu we de onderdelen van 'mobiliteitsbevorderende maatregelen' hebben uitgewerkt gaan we in het volgende gedeelte in op het statutaire model. Per onderdeel van het statutaire model zullen zowel de werving en selectieprocedure als de gesprekkencyclus worden behandeld. Hierbij wordt gekeken wat deze maatregelen nu precies inhouden en op welke manier ze uitgevoerd zouden moeten worden. Of dat in de praktijk ook daadwerkelijk gebeurt wordt in paragraaf 5.4 aan de orde gesteld. Daar zullen we, door middel van kwalitatieve interviews, kijken in hoeverre de mobiliteitsbevorderende maatregelen worden gehandhaafd. We beginnen met de beleidscriteria.

Beleidscriteria

De beleidscriteria bestaan uit de 'definitie van het doel' en de 'geldigheid van de causale theorie'. Wanneer er in het statuut duidelijke instructies staan over de wijze waarop de beleidsinstanties en de doelgroep aan het beleidsdoel kunnen voldoen is het criterium 'definitie van het doel' behaald. Het criteria 'geldigheid van de causale theorie' is behaald wanneer in de praktijk blijkt dat de geplande verandering ook daadwerkelijk wordt veroorzaakt door het betreffende beleidsdoel.

Werving en selectieprocedure

De documenten die binnen de bibliotheek voorhanden zijn omtrent de werving en selectieprocedure omvatten een duidelijke omschrijving hoe het beleidsdoel behaald kan worden. Per fase staat er omschreven wie de benodigde stappen moet nemen, wie verantwoordelijk is, welke stappen er genomen moeten worden en wat de vervolgstappen zijn bij een resultaat in de betreffende fase. Er wordt hier bovendien onderscheid gemaakt tussen de beleidsinstanties en de doelgroep. Er staat zowel beschreven waaraan de beleidsinstanties dienen te voldoen maar ook wat de doelgroep zelf moet ondernemen om te kunnen voldoen aan het doel van het beleid. De doelgroep moet namelijk zelf regelmatig solliciteren en de interne vacatures in de gaten houden.

Het doel van de werving en selectieprocedure is om interne kandidaten een voorrangspositie te geven en zo de interne mobiliteit te vergroten. Dit doel dient behaald te worden door het zogenaamde fase-systeem, waarin elke fase voorrang geeft aan een bepaalde groep medewerkers. Uit paragraaf 5.1 is gebleken dat het eerste doel naar alle redelijkheid behaald wordt. Meer dan de helft van alle vacatures worden vervuld door interne kandidaten. De geplande verandering wordt dus ook daadwerkelijk behaald door de ingevoerde maatregel. Maar, zoals ook is gebleken, slechts 5,5% van alle medewerkers is mobiel. Gezien het feit dat de gemiddelde mobiliteit van diverse andere organisaties 1,4% hoger ligt, kan er tevens geconcludeerd worden dat de mobiliteit niet bijzonder hoog is. Hier kan echter niet geconstateerd worden of de

'geldigheid van de theorie' wel of niet behaald is. Er is immers nergens beschreven hoe hoog de mobiliteit zou moeten zijn na de invoering van de maatregel.

Gesprekkencyclus

Het document dat de gesprekkencyclus beschrijft laat duidelijk zien hoe aan het beleidsdoel kan worden voldaan. Hierin is opgenomen wie er deelnemen aan de gesprekscyclus en wie er verantwoordelijk voor zijn. Ook staan de tijdseenheden vermeld. Zo duurt de gehele gesprekscyclus twee jaar. Elk jaar dient er een gesprek gevoerd te worden. Tijdens deze gesprekken moeten de deelnemers zich aan verschillende voorwaarden houden. Voorafgaand aan de gesprekken krijgt de medewerker twee weken van te voren zijn beoordeling te zien. Hierdoor kan hij zich voorbereiden en opmerkingen alvast op schrift zetten. Dit biedt de mogelijkheid voor de medewerker goed beslagen ten ijs te komen. Uiteraard wordt er ook gecontroleerd op resultaten. Wanneer er tijdens een functioneringsgesprek of POP-gesprek diverse plannen en ideeën worden opgezet wordt er in de volgende periode gekeken of dat het resultaat is behaald.

Voor wat betreft de geldigheid van de causale theorie geldt hetzelfde als bij de werving en selectieprocedure. Alhoewel deze niet gericht is op het bevorderen van de voorrangspositie van interne kandidaten heeft deze maatregel wel het doel de mobiliteit te bevorderen. Maar ook in het document wat de gesprekkencyclus beschrijft staat nergens hoe hoog de gewenste mobiliteit, na invoering van de maatregel, zou moeten zijn. Dus ook hier kan geconcludeerd worden dat de geldigheid van de causale theorie niet behaald is.

Zowel bij de werving en selectieprocedure als bij de gesprekkencyclus zijn de beleidscriteria gedeeltelijk behaald. Er staat aangegeven op welke wijze aan het beleidsdoel kan worden voldaan. Er kan helaas niets gezegd worden over de 'geldigheid van de causale theorie'. In beide documenten staat niet exact beschreven hoe hoog de mobiliteit zou moeten zijn na het invoeren van de 'mobiliteitsbevorderende maatregelen'. Hiermee kan geconcludeerd worden dat het beleid onvoldoende is ontwikkeld als het gaat om de causale theorie. De geplande verandering wordt onvoldoende duidelijk beschreven.

Instrumentele criteria

De instrumentele criteria bestaan uit de 'hiërarchische integratie', de 'participatie stakeholders' en de 'procedure besluitvorming'. Op het moment dat de geplande maatregel in het statuut wordt voorzien van een geïntegreerd netwerk van uitvoerende beleidsinstanties is voldaan aan het criterium van 'hiërarchische integratie'. Als het statuut voorziet in de mogelijkheid tot participatie van stakeholders is ook het tweede criterium vervuld. Wanneer tot slot in het statuut nadrukkelijk wordt gestipuleerd welke formele procedures gelden bij de besluitvorming van de maatregel is ook aan criterium drie voldaan, de 'procedure besluitvorming'.

Werving en selectieprocedure

Bij de werving & selectie procedure wordt nauwkeurig beschreven wie verantwoordelijk is voor welk onderdeel van het fasesysteem. Zowel P&O, de leidinggevenden als het RLC leveren hun aandeel in het proces. Maar ook de medewerkers zelf dienen mee te werken aan het uitvoeren van de werving en selectieprocedure. Zo moeten reïntegratiekandidaten zich ook daadwerkelijk melden als er een vacature vrijkomt in de eerste fase. Daarnaast geldt voor alle overige medewerkers dat zij laten weten wanneer zij geïnteresseerd zijn in een vacature. P&O is verantwoordelijk voor het plaatsen van vacatures op intranet en de communicatie met het RLC. De leidinggevenden zijn, naast P&O, medeverantwoordelijk voor het selecteren van kandidaten en het voeren van sollicitatiegesprekken. Het RLC is verantwoordelijk voor het selecteren van gemeentelijke reïntegratie- en herplaatsingskandidaten en het plaatsen van vacatures in de gemeentelijke banenkrant.

Binnen het statuut dat binnen de bibliotheek van kracht is wordt niets gemeld over de participatie van stakeholders. Bij veel P&O aangelegenheden is de Ondernemingsraad een belangrijke partner bij de besluitvorming. Echter, omdat de werving en selectieprocedure vanuit de Gemeente Rotterdam wordt opgelegd is er geen sprake van binnen de bibliotheek aanwezige 'stakeholders'. Om deze zelfde reden staat er in het document niets omtrent de besluitvorming.

De besluitvorming van deze maatregel wordt op het niveau van de Gemeente Rotterdam geïmplementeerd en in principe heeft niemand binnen de bibliotheek daar meer invloed op. Dus aan zowel het tweede als het derde criteria wordt niet voldaan.

Gesprekkencyclus

Ook bij de gesprekkencyclus wordt nauwkeurig beschreven wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het beleid. Net als bij de werving en selectieprocedure zijn zowel medewerkers, P&O en de leidinggevende verantwoordelijk voor het uitdragen van de procedure. Hierbij is P&O verantwoordelijk voor de algehele controle en administratie van deze gesprekken. Bovendien zorgt P&O voor een correcte afhandeling bij promotie en disciplinaire maatregelen. Deze twee kunnen voortkomen uit de resultaten van een beoordelingsgesprek. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het tijdig en juist afhandelen van de gesprekken. De leidinggevende dient zich te houden aan de voorwaarden die zijn gesteld aan de gesprekkencyclus. Ze moeten de gesprekken consequent houden en dienen de medewerker op tijd op de hoogte te stellen van resultaten en geplande data. Een leidinggevende wordt immers bij zijn of haar functioneren onder andere aangesproken op het aantal gehouden gesprekken. De medewerkers leveren hun aandeel aan de gesprekkencyclus door zich goed voor te bereiden op de gesprekken en op tijd aan te geven waar de ontwikkelingspunten liggen. Zij worden uiteindelijk aangesproken op de resultaten die zij hebben geboekt in het kader van het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP).

Wanneer we kijken naar de tweede en derde maatregel, het aanwezig zijn van 'stakeholders' en de 'procedure besluitvorming', moeten we concluderen dat ook dit niet staat vermeld in de documenten die binnen de bibliotheek voorhanden zijn. Hetzelfde argument dat is aangedragen bij de werving en selectieprocedure is ook nu van toepassing. De gesprekkencyclus wordt geïmplementeerd door de Gemeente Rotterdam. Hierdoor is er in het document van de bibliotheek geen sprake van 'stakeholders' en procedures rondom de besluitvorming.

Uiteraard, en dit geldt ook voor de werving en selectieprocedure, is er door de Gemeente Rotterdam bij het opstellen van het beleid rekening gehouden met iedere dienst afzonderlijk. Hierbij is inspraak en meningen van managementleden gewenst. Echter, in het document dat binnen de bibliotheek aanwezig is omtrent het beleid, staat niets over zowel het tweede als derde criteria.

Voor de instrumentele criteria geldt dat er maar deels aan de criteria wordt voldaan. Het criterium 'hiërarchische integratie' wordt in beide documenten voldoende beschreven. Echter, door het feit dat de maatregelen zijn ingevoerd door de Gemeente Rotterdam, ontbreekt het beide maatregelen aan criteria twee en drie (participatie stakeholders en procedure besluitvorming). Twee van de drie criteria worden dus niet behaald. Slechts één derde van de instrumentele criteria is voldoende beschreven. Geconcludeerd kan worden dat dit onderdeel onvoldoende wordt uitgewerkt in de beleidsdocumenten.

Middelcriteria

De middelcriteria bestaan uit de 'financiële middelen' en de 'personele middelen'. Aan het eerste criterium wordt voldaan als het in het statuut concreet staat beschreven welke financiële middelen er ter beschikking worden gesteld om de geplande maatregel uit te voeren. Het criterium 'personele middelen' is voldaan als het statuut bevordert dat de uitvoering van de geplande maatregel ligt bij functionarissen die voldoende overtuigd zijn van het belang van de maatregel.

Werving en selectieprocedure

In het document waarin de werving en selectieprocedure wordt omschreven staat niets over eventuele financiële middelen die nodig zijn bij het uitvoeren van de maatregel. Behalve dat er geen bedragen worden genoemd die gepaard gaan met het implementeren van de maatregel, zijn er ook geen financiële middelen voorgesteld die gebruikt kunnen worden de maatregel voldoende uit te voeren. In het betreffende document staat niet genoemd hoe hoog de financiële middelen zijn die uitgegeven mogen worden om bijvoorbeeld kandidaten te kunnen werven. Uiteraard blijkt in het jaarplan welk bedrag gereserveerd is voor P&O aangelegenheden, maar in het document staat niets concreet vermeld.

Tevens staat er niet beschreven of de maatregelen die worden geïmplementeerd voldoende steun krijgen van de uitvoerende functionarissen. Dit is op zich een logisch gevolg omdat de implementatie in principe zonder de invloed van de uitvoerende functionarissen gaat. Deze uitvoerende functionarissen zijn immers de medewerkers van de betreffende dienst, in dit geval de bibliotheek. De beslissing tot invoering van de maatregel ligt echter hiërarchisch gezien op een hoger niveau. Het criterium 'personele middelen' wordt dus niet vervuld.

Gesprekkencyclus

Ook voor de gesprekkencyclus geldt dat de middelcriteria onvoldoende worden vervuld. In het document staan geen financiële middelen beschreven. Om de gesprekkencyclus uit te voeren en uiteindelijk ook resultaten mee te bereiken zijn enkele financiële middelen nodig. Zo dient er een budget te zijn voor aanbieden van opleidingen. Ook dit budget wordt uiteindelijk vastgesteld in het jaarplan maar staat niet omschreven in het document van de gesprekkencyclus.

En net als bij de werving en selectieprocedure staat er ook niet beschreven of de maatregel wel voldoende steun krijgt van de uitvoerende functionarissen. Hetzelfde argument wordt hier aangedragen als bij de werving en selectieprocedure. De implementatie wordt op een hoger niveau uitgevoerd dan de bibliotheek. De diensten die uiteindelijk de maatregelen moeten uitvoeren binnen de organisatie hebben vrij weinig in te brengen in de besluitvorming van deze maatregel. Slechts enkele afgevaardigden krijgen de kans een mening te laten horen tijdens het implementeren van de maatregel. Dit is alleen niet voldoende om te voldoen aan de criterium van 'personele middelen'.

Voor de middelcriteria geldt dat beide maatregelen niet aan de vereisten voldoen. Er wordt niet voldoende beschreven welke personele alsmede financiële middelen nodig zijn om het beleid goed te kunnen implementeren. De middelcriteria zijn dus onvoldoende aanwezig in de beleidsdocumenten.

Beide maatregelen ontbreekt het dus aan vijf van de zeven criteria. Hiermee kan er geconstateerd worden dat het mobiliteitsbeleid van de bibliotheek onvoldoende is ontwikkeld. Er wordt door Van de Vall (2007) benadrukt dat zelfs bij het voorkomen van alle criteria in een beleidsdocument, er geen garantie is dat het beleid goed geïmplementeerd kan worden. Er kan dus worden geconcludeerd dat wanneer er vijf belangrijke criteria ontbreken, het beleid niet geschikt is om te implementeren. En wanneer het beleid wel is geïmplementeerd, is het niet verrassend als het betreffende beleidsdoel niet wordt gehaald.

5.4 Analyse kwalitatieve interviews (mobiliteitsbeleid)

Als aanvulling op het statutaire model zijn er interviews gehouden met enkele leidinggevenden binnen de bibliotheek (zie bijlage IV). Hierbij is gekeken naar de persoonlijke mobiliteit, wat mobiliteit inhoudt, de oorzaken van de gebrekkige mobiliteit, maatregelen om de mobiliteit te bevorderen en uiteraard worden de twee mobiliteitsbevorderende maatregelen besproken.

Allereerst valt op dat de gesproken leidinggevenden een uiteenlopende diensttijd hebben bij de bibliotheek. Zo is de ene leidinggevende al meer dan 15 jaar in dienst, terwijl de andere iets meer dan een jaar bij de bibliotheek werkt. Hierbij valt op te merken dat de mobiliteit en de mobiliteitsbehoefte redelijk groot is. Waar de ene leidinggevende meer dan tien functiewisselingen heeft gehad is de andere leidinggevende van plan om, als de omstandigheden dat toelaten, niet langer dan 3 jaar op dezelfde functie te blijven zitten. De leidinggevenden geven in principe het goede voorbeeld wanneer het gaat om de eigen mobiliteit. Tevens wordt er aangegeven dat er behoefte is om de mobiliteit te verbeteren binnen de bibliotheek. Er wordt ingezien dat een goede mobiliteit belangrijk is voor een gezonde organisatie en dat de huidige mobiliteit laag is. Men staat positief tegenover mobiliteit en een mobiliteitsbeleid. Hierbij zit wel een verschil in de opvatting wat mobiliteit nu precies is. Aan de ene kant zou het hier gaan om het veranderen van én uitdaging hebben in de werkzaamheden, waarbij niet per definitie sprake hoeft te zijn van functiewisselingen. Het gaat juist om de afwisseling. Aan de andere kant gaat het juist wel om veranderingen in functie, waarbij men vindt dat de nadruk niet alleen mag liggen op verticale mobiliteit. Hierbij moet gelet worden op zowel behoefte aan als noodzaak tot mobiliteit

vanuit organisatie en het personeel. Er is overeenstemming over het feit dat er zelfs eerst horizontale mobiliteit moet hebben plaatsgevonden bij een medewerker, alvorens het personeelslid de mogelijkheid wordt geboden tot verticale opwaartse mobiliteit.

Wanneer er gevraagd wordt naar oorzaken voor de gebrekkige mobiliteit komt er één algemene opvatting naar voren. De gebrekkige mobiliteit zou vooral liggen in de veranderingsgezindheid van medewerkers. De motivatie om te veranderen zou erg laag zijn. Dit blijkt onder andere uit projecten die zijn opgezet en die vanuit de organisatie weinig aanmeldingen kregen. De medewerkers staat over het algemeen niet te springen om een nieuwe uitdaging en/of ervaring. Deze gebrekkige motivatie om mobiel te zijn zou zich hoofdzakelijk voor doen in de vestiging. Vooral deze medewerkers zijn erg gehecht aan hun plek en functie. De behoefte om van vestiging te wisselen en/of op de Centrale Bibliotheek te komen werken is laag. Toch is gebleken dat er in het verleden bij gedwongen mobiliteit uiteindelijk toch een positieve reactie is. Het is dus vooral angst voor het onbekende. Verder wordt ook het functiehuis aangemerkt als praktische belemmering van de mobiliteit. Er zijn weinig mogelijkheden om binnen de bibliotheek mobiel te zijn. Dit gegeven is al eerder vastgesteld bij de analyse van het functiehuis in paragraaf 5.3. Bovendien ligt er ook een rol vanuit het management. Zolang er niet wordt gestuurd op mobiliteit, is er ook geen mobiliteit te verwachten. Het feit dat er zo weinig wordt gestuurd zou op de eerste plaats komen door het feit dat er geen beleid is. Hierdoor is onduidelijk wat het management wil. Verwacht wordt dat de ideeën over mobiliteit verschillend zijn en het is belangrijk dit in één duidelijk document weer te geven. Op dit moment is het te vrijblijvend of er mobiliteit moet zijn. Dat de leidinggevenden verder in gebreke blijven voor wat betreft de sturing op mobiliteit ligt ook aan het gebrek aan ervaring. Tot slot geven de interviews weer dat er, door de reorganisaties, nog steeds een negatieve klank hangt aan de term 'mobiliteit'. Tijdens de grote reorganisatie in 2002 is de verdeling in back- en front-office gemaakt. Hierdoor wordt bijvoorbeeld de collectievorming niet meer overgelaten aan de teams zelf, maar aan de unit Informatie, Collectie en Catalogus. Dit stuit bij veel front-office medewerkers nog wel eens tegen de borst. Zij moeten werken met de collectie die door andere collega's is samengesteld.

Wanneer er gevraagd wordt naar mogelijkheden om de mobiliteit te bevorderen wordt ten eerste duidelijk dat beleid gewenst is. Beleid zorgt voor opheldering en duidelijkheid over de doelen van mobiliteit. Het verplichten van mobiliteit wordt echter niet wenselijk geacht. Toch is een sterke stimulering noodzakelijk. Hiervoor moet de rol van het management alsmede P&O en de leidinggevende versterkt worden. Detacheringen en stages moeten worden gestimuleerd. Ook het idee over 'snuffelstages' wordt positief op gereageerd. De 'snuffelstages' zouden een goede vorm zijn mobiliteit te bevorderen en aantrekkelijk te maken. Hierdoor zou ook de informatievoorziening over andere functies beter worden. Medewerkers hebben zo meer de gelegenheid om te kijken wat bij hen past en wat ze willen. Een enkele keer eerder is binnen de bibliotheek een mogelijkheid geweest tot 'snuffelen'. Dit is toen erg goed bevallen. Helaas blijkt het moeilijk dit in de praktijk van de grond te krijgen. Vanuit de organisatie wordt er teveel gelet op de plekken die tijdens een 'snuffelstage' vrijkomen en hoe dat moet worden ingevuld. Volgens de ondervraagden is dit probleem minder groot dan men denkt. Het moet goed te regelen zijn dat de plek van een medewerker die tijdelijk ergens anders meeloopt voldoende wordt opgevuld zonder dat het overige team daar last van heeft.

Wanneer er wordt gevraagd of er een verschil moeten worden gemaakt tussen de verschillende groepen binnen de bibliotheek (mensen die wél en mensen die niet mobiel willen zijn) vindt men over het algemeen dat het niet de bedoeling is dat er groep is die zich tegen mobiliteit blijft keren. Dit zou de rest van de organisatie teveel beïnvloeden. Wel wordt er gesuggereerd dat er geen tijd en geld hoeft gestoken te worden in mensen die echt niet willen (in het kader van opleidingen e.d.). Het is van belang de medewerkers die graag mobiel willen zijn als eerste te helpen. Hierbij mag niet uit het oog verloren worden dat het belangrijk is de mensen die totaal geen behoefte hebben aan mobiliteit, wel proberen te stimuleren. Dus ook deze groep moet mee doen aan de gesprekkencyclus.

Ook zou het functiehuis aangepakt moeten worden. Hierbij valt op dat vooral gedacht wordt aan de dienstverlenende units. Ook bij de leidinggevendenden wordt het idee dus onderkend dat daar de meeste obstakels zitten. Vooral bij de functies van Medewerkers Klantenservice en Informatiebemiddelaar wordt er aan gedacht de functies te veranderen. Als idee wordt geopperd het in elkaar laten smelten van de functie Medewerker klantenservice en de functie Informatiebemiddelaar. Hierdoor wordt het makkelijker om deze medewerkers door te laten stromen. Uiteraard hangt dit samen met een verschil in werving. Er moeten immers dan andere mensen worden aangenomen, mensen die zowel de klantenservice kunnen doen als de informatiebemiddeling. Dit vraagt van de zittende medewerkers een grote inzet en het volgen van opleidingen. Ook het grote verschil tussen back- en frontoffice functies zou moeten worden aangepakt. Er zit een te groot verschil tussen de dienstverlening en de ondersteunende units. Dit wordt door beide leidinggevendenden onderkend. Men zou graag willen zien dat er meer mobiliteit tussen de vakgebieden komt. Hierbij moet bijvoorbeeld iemand van P&O de dienstverlening in kunnen en iemand van de dienstverlening een functiewisseling kunnen krijgen naar de afdeling Informatie en Automatisering.

Al met al blijkt ook de informatievoorziening in gebreken te blijven. Veel medewerkers weten niet wat de mogelijkheden zijn. Hier ligt de oorzaak voor een groot gedeelte in de gesprekscyclus. Het wordt bevestigd dat er op dit moment te weinig met deze gesprekscyclus wordt gedaan. Er wordt onvoldoende gestuurd op ontwikkeling van medewerkers. De POP-gesprekken krijgen te weinig aandacht en zijn niet helder. Op deze manier weten leidinggevendenden niet wat medewerkers willen én weten medewerkers niet wat de mogelijkheden zijn. De reden dat deze gesprekken niet plaatsvinden komt onder andere door te grote teams en gebrek aan ervaring bij de leidinggevendenden. Volgens de ondervraagden is hier absoluut geen sprake van onwil. Maar ook de sturing op het houden van deze gesprekken moet verbeterd worden. Daarnaast zouden de formulieren te uitgebreid zijn en een belemmering vormen voor het houden van de gesprekken. In het POP-gesprek moeten concretere afspraken gemaakt worden.

Een dergelijk argument geldt ook voor het werving en selectie systeem. Dit neemt te veel tijd in beslag. Wanneer er beter gekeken zou worden naar de wensen en mogelijkheden van de medewerkers weet je sneller of er iemand binnen de organisatie geschikt is voor de openstaande vacature. Op dit moment is dat altijd afwachten en dit kost tijd. Bovendien komt ook het gebrekkige functiehuis weer terug. Binnen de betreffende fase in het werving en selectie proces waarin interne kandidaten voorrang hebben blijkt ook weer dat de functies slecht aansluiten op de wensen. De interne invulling laat te wensen over en het is lastig om intern door te stromen. Deze interne doorstroming zou bevorderd moeten worden door een goede invulling van de POP-gesprekken.

Het blijkt dus dat de wens voor een mobiliteitsbeleid aanwezig is. Belangrijk is hierbij om een duidelijk onderscheid te maken tussen het beleid zelf en de uitvoering daarvan. Zoals ook in de theorie is gebleken staat een (mobiliteits)beleid niet garant voor hogere mobiliteit. Het bereiken van deze hoge mobiliteit kan worden volbracht door een goede naleving en uitvoering van het opgestelde beleid. De verantwoordelijk hiervan ligt in de eerste plaats bij de afdeling P&O. De leidinggevendenden moeten goede instructies krijgen over de manier waarop bijvoorbeeld de POP-gesprekken moeten worden gehouden. Ook de uitvoering van andere, hierboven genoemde maatregelen, liggen in eerste instantie bij P&O. Want hoewel de wens van de geïnterviewde respondenten vooral ligt bij het creëren van een beleid dient de hoogste prioriteit te liggen bij het correct uitvoeren van een dergelijk beleid.

6 Conclusie en aanbevelingen

6.1 Beantwoorden onderzoeksvragen

Zoals in paragraaf 4.1 reeds is weergegeven zijn er verschillende onderzoeksvragen opgesteld. In deze paragraaf zullen we, aan de hand van de uitkomsten van de enquêtes, kwalitatieve interviews, bedrijfsgegevens en het statutaire model (zie hoofdstuk 5), een antwoord geven op de geformuleerde onderzoeksvragen. Om een en ander te verduidelijken zullen de onderzoeksvragen hieronder nogmaals gepresenteerd worden.

Mobiliteit

- Hoe is daadwerkelijke mobiliteit van het personeel te omschrijven?
- Hoe groot is de behoefte aan mobiliteit bij de medewerkers?
- Hoe tevreden zijn de medewerkers over de huidige mobiliteit en mogelijkheden tot mobiliteit?

Mobiliteitsbeleid

- Hoe is het mobiliteitsbeleid te typeren en te beoordelen?
- Welke maatregelen zijn er genomen om het mobiliteitsbeleid te implementeren?

Het beantwoorden van de onderzoeksvragen zal gebeuren in dezelfde volgorde als waarin ze zijn gepresenteerd.

Mobiliteit

De daadwerkelijke mobiliteit van het personeel blijkt niet erg hoog te liggen. Dit is gebleken uit zowel de bedrijfsgegevens als de enquêtes. Allereerst is het mobiliteitspercentage van de bibliotheek 5,5%. Dit percentage blijkt bijna 3% onder het gemiddelde te liggen van andere organisaties. Hierbij is nog geen onderscheid gemaakt tussen non-profit en profit. Wanneer we het gemiddelde van non-profit organisaties vergelijken scoort de bibliotheek iets beter. De non-profit organisaties hebben een gemiddelde van 6.9%. Maar ook dan scoort de bibliotheek nog altijd lager. De bovenstaande gegevens zijn uit de bedrijfsgegevens van 2007. Uit de enquête is bovendien gebleken dat ook in de voorgaande jaren de mobiliteit niet hoog is geweest. Bijna de helft van personeel heeft een loopbaan van 15 jaar of langer bij de bibliotheek. Daarbij heeft ook nog eens 30% van de ondervraagden nog nooit van functie gewisseld. Deze twee uitkomsten zorgen voor de conclusie dat de mobiliteit binnen de bibliotheek, ook in voorgaande jaren, niet bijzonder hoog is geweest. Ook blijkt dat niet alleen de interne mobiliteit laag is, maar dat ook de motivatie om buiten de bibliotheek te kijken niet aanwezig is. De mobiliteit tot nu toe wordt door ondervraagden beoordeeld met 7.1. Dit is ruim voldoende. Het lijkt dus in eerste instantie tegenstrijdig aan de hoogte van de mobiliteit. Hier is de conclusie wellicht op zijn plaats dat de medewerkers vooralsnog voldoende tevreden waren over hun eigen mobiliteit, ook al was deze aan de lage kant.

Binnen de bibliotheek is er een onderscheid te maken tussen mobiliteit voor de dienstverlenende units en de ondersteunende units. De medewerkers die een functie als Medewerker klantenservice of Informatiebemiddelaar beoefenen hebben veruit de minste mogelijkheden tot mobiliteit. Uit de gegevens van 2007 blijkt ook dat de meeste functies ontstaan binnen de ondersteunende units. Tussen de horizontale en verticale mobiliteit zit weinig discrepantie. Naar verwachting komen zowel horizontale mobiliteit als verticale opwaartse mobiliteit het meest voor. De verticale neerwaartse mobiliteit is hier ondervertegenwoordigd.

Er is een verklaring aan te wijzen voor deze lage mobiliteit. Behalve dat veel medewerkers tevreden te zijn met hun huidige functie en niet altijd de voordelen zien van mobiliteit, blijkt ook dat het gemiddelde personeelsbestand van de bibliotheek bestaat uit de vrouw van tussen de 46 en 55 jaar, die parttime werkt. Dit betekent dus dat een aanzienlijke groep binnen een afzienbare tijd de bibliotheek gaat verlaten en er verondersteld kan worden dat deze vooralsnog weinig mobiliteit ambiëren.

Kortom; de mobiliteit van de bibliotheek kan omschreven worden als laag en met verschillende mogelijkheden voor verschillende groepen.

Uit de enquête blijkt dat de behoefte aan mobiliteit verschillend is. Een deel van de medewerkers heeft geen behoefte aan mobiliteit. Deze groep geeft aan nog vele jaren bij de bibliotheek te willen blijven. Wel geeft hier een deel van aan dat deze lange diensttijd van de bibliotheek wel gepaard moet gaan met enkele functiewisselingen. Daarbij blijkt wel dat de meeste van de respondenten nog niet helder voor ogen hebben welke functiewisselingen ze ambiëren. Het gevoel om mobiel te zijn is er wel, maar de grenzen hiervoor zijn niet goed bepaald. Maar met deze mobiliteitswensen moet men voorzichtig zijn. Uit de redenen die men gaf voor het niet wisselen van functie bleek duidelijk dat men niet altijd zit te wachten op mobiliteit. Een merendeel van de ondervraagden gaf aan dat men heel tevreden is met de huidige functie en het goed naar hun zin heeft. Er wordt aangegeven dat de organisatie zich er bewust van moet zijn dat medewerkers zich ook wel eens goed kunnen voelen bij het ontbreken van mobiliteit. Duidelijk wordt dus dat er verschillende groepen zijn. Enerzijds een groep die geen behoefte aan mobiliteit heeft, anderzijds de groep die wel behoefte heeft aan mobiliteit maar tegelijkertijd wel lang bij de bibliotheek wil blijven en tot slot een groep die binnen afzienbare tijd van functie wil wisselen. De redenen die worden gegeven om wel of niet van functie te willen wisselen variëren niet heel erg. Het verhogen van salaris en/of meer uitdaging in het werk zijn redenen om mobiel te zijn. Daarentegen geven medewerkers ook aan hun plek te hebben gevonden en juist geen mobiliteit nastreven.

Bij de medewerkers die wel mobiel willen zijn is een duidelijke voorkeur voor verticale mobiliteit waar te nemen. Maar een kleine groep heeft voorkeur voor horizontale mobiliteit. Vaak speelt de motivatie voor een hoger salaris een grote rol, waardoor de verticale opwaartse mobiliteit vaker wordt geambieerd. De verticale neerwaartse mobiliteit wordt maar bij twee respondenten aangemerkt als mogelijke mobiliteitsbehoefte. Binnen de bibliotheek is er vanuit de medewerkers gezien geen gevoel dat men op een te hoge functie zit.

De behoefte aan mobiliteit bij de medewerkers kan dus als verschillend worden beschreven. Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen mensen die wel graag mobiel willen zijn (en daarbij wel een lange carrière binnen de bibliotheek willen krijgen), mensen die graag mobiel willen zijn (maar ook externe mobiliteit ambiëren) en tot slot de groep die geen behoefte heeft aan mobiliteit.

De tevredenheid over de huidige mobiliteit en/of de mogelijkheden tot mobiliteit zijn opvallend. Uit de analyses blijkt dat de meeste ondervraagden tevreden zijn met de mogelijkheden om hun wensen kenbaar te maken maar dat de mogelijkheid om deze ambitie in de praktijk te brengen onvoldoende is. Hierbij is ook op te merken dat veel ondervraagden het niet als positief ervaren dat collega's intern door stromen. De nieuwe collega's binnen het team en de eventuele vertrekkende medewerkers hebben geen positieve invloed. Dat wil overigens niet zeggen dat deze mobiliteit als puur negatief wordt ervaren maar eenderde van de ondervraagden waarderen dit onderdeel niet voldoende. Dit is een redelijk hoog percentage wanneer mobiliteit moet worden geïmplementeerd. Hierbij blijkt ook dat de mogelijkheden om intern door te stromen niet goed beoordeeld worden. Het gemiddelde cijfer hiervoor komt op 5.6. Dat er veel verschil zit tussen het cijfer voor 'de mobiliteit tot nu toe' en het cijfer voor 'de mogelijkheden om intern door te stromen' kan liggen in de opstelling van het personeelsbestand. De nieuwe medewerkers hebben juist veel behoefte aan mobiliteit maar hebben tot op heden (omdat ze wat korter in dienst zijn) nog geen op- of aanmerkingen over de mobiliteit. Maar voor wat betreft de toekomstmogelijkheden vinden ze de bibliotheek te kort schieten. De mensen die al wat langer bij de bibliotheek zijn vinden de mobiliteit tot nu prima en hebben geen behoefte aan mobiliteit. Om deze reden valt het eerste cijfer beduidend hoger uit. Ook hier valt dus weer op dat er verschillende groepen binnen de bibliotheek zijn waarmee rekening gehouden moet worden. De wat negatieve beoordeling over de interne doorstroommogelijkheden hebben in een aantal gevallen ook nog eens invloed op de motivatie. 12% Geeft aan dat de huidige omstandigheden omtrent de mobiliteit een negatieve invloed heeft op de werkmotivatie.

Uiteraard zijn er ondervraagden die zelf een steentje bij willen dragen aan het verbeteren van de mobiliteit. Een suggestie die vaak wordt aangedragen is het bieden van 'snuffelstages'. De mogelijkheid om ergens anders in de organisatie te kijken zou de motivatie voor mobiliteit doen toenemen. Maar ook hier valt weer op dat we met verschillende groepen te maken hebben. Een ander veelgehoorde opmerking is namelijk dat de organisatie moet bedenken dat er ook mensen

zijn die helemaal niet mobiel willen zijn. Dit is een steeds terugkomend aspect: de bibliotheek moet rekening houden met het feit dat er op korte termijn verschillende groepen binnen de bibliotheek werkzaam zijn die verschillende behoeftes en wensen heeft ten aanzien van mobiliteit.

Mobiliteitsbeleid

Het statutaire model (paragraaf 5.3) en de kwalitatieve interviews (paragraaf 5.4) hebben ons inzicht gegeven hoe het precies zit met het mobiliteitsbeleid van de bibliotheek.

Een belangrijke uitkomst van de analyse is het feit dat er geen mobiliteitsbeleid is aangetroffen binnen de bibliotheek. Behalve enkele mobiliteitsbevorderende maatregelen, zoals de gesprekkencyclus en de werving en selectieprocedure, zijn er geen documenten waarin staat hoe er met de mobiliteit wordt omgegaan. Bovendien zijn deze mobiliteitsbevorderende maatregelen opgelegd vanuit de Gemeente Rotterdam en dus niet zelf bedacht door de bibliotheek. Het mobiliteitsbeleid is dus te typeren als onvolledig en te beoordelen als onvoldoende. Omdat de mobiliteitsbevorderende maatregelen wel bedoeld zijn om bij te dragen aan de interne mobiliteit is het op zijn plaats om deze wat verder onder de loep te nemen.

Gebleken is dat het management de gesprekkencyclus als belangrijkste hulpmiddel ziet bij het bevorderen van mobiliteit. De werving en selectieprocedure is weliswaar een goede procedure, de aandacht van de organisatie ligt bij de POP-gesprekken. Deze POP-gesprekken dienen om te kijken welke medewerkers zich verder kunnen en willen ontwikkelen. Dit is dan ook het middel om de werving en selectieprocedure beter te laten lopen. Wanneer meer bekend is over de wensen van het personeel en de noodzaak tot functieveranderingen kan er beter worden ingespeeld op de openstaande vacatures. Tot nu toe is er echter weinig prioriteit gesteld aan deze POP-gesprekken. Uit de interviews bleek dat de leidinggevenden op korte termijn de oplossing voor het mobiliteitsprobleem zien in het beter organiseren van de POP-gesprekken. Uit het statutaire model is ook gebleken dat ook het beleid voor de gesprekkencyclus te wensen overlaat. Verschillende noodzakelijke onderdelen, en dan met name de instrumentele en de middel criteria, ontbreken in het beleidsdocument. Het is dus niet onverwacht dat blijkt dat deze gesprekkencyclus tot op heden nog niet doet wat er wordt beloofd. Om de POP-gesprekken beter te laten verlopen dienen de regels alsmede de voorwaarden duidelijker worden opgesteld. Er is behoefte om, naast een algemeen mobiliteitsbeleid, ook een duidelijker beleid omtrent de gesprekkencyclus op te stellen. Wanneer hier betere regels over zijn gevormd loopt dit, zoals men verwacht, tegelijkertijd over in een betere werving en selectieprocedure. Vooralsnog is het mobiliteitsbeleid dus niet ontwikkeld, waarbij ook een onvoldoende ontwikkelde gesprekkencyclus een aandeel heeft in de gebrekkige mobiliteit. Daarnaast is het uiteraard van belang om een degelijk mobiliteitsbeleid om te stellen. Want behalve het verbeteren van de gesprekkencyclus, en daarmee de werving en selectieprocedure, zijn er ook andere mobiliteitspunten die buiten deze twee mobiliteitsbevorderende maatregelen vallen. Denk hierbij aan het gereed maken van het functiehuis. Want ook hier blijken de nodige obstakels te zitten. Het functiehuis is niet voldoende ontwikkeld om een goede mobiliteit toe te laten. Er zitten aanzienlijke gaten tussen functies. Bovendien zit er een te groot verschil tussen de units. Medewerkers van de dienstverlenende units hebben klaarblijkelijk minder kansen en minder mogelijkheden tot afwisseling dan de medewerkers van de ondersteunende units.

We kunnen vanuit de interviews en het statutaire model stellen dat er geen maatregelen zijn genomen om het mobiliteitsbeleid te implementeren. Wel zijn er maatregelen genomen om de mobiliteitsbevorderende maatregelen beter te laten verlopen. Er zijn trainingen gegeven die leidinggevenden en medewerkers leerden om te gaan met het competentie management, iets wat terugkomt in de gesprekkencyclus. Ook zijn er enkele voorbeelden van mobiliteit te noemen die de afgelopen tijd zijn doorgevoerd. Hierbij kan men denken aan een aantal teamleiders die onderling van functie zijn gewisseld. Ook is er in het verleden geprobeerd zogenaamde 'snuffelplekken' te realiseren. Dit is echter niet goed van de grond gekomen. Wel blijkt dat er hard aan wordt gewerkt om in de toekomst verschillende maatregelen te nemen die de mobiliteit zullen gaan bevorderen. Men is van plan enkele functies te creëren of juist samen te voegen die het verschil tussen functies minder groot maakt. Deze extra functies moeten ook zorgen voor een betere doorstroming. Verder ligt de aandacht op het verder uitwerken van de POP-gesprekken. Er zal op

worden toegezien dat de POP-gesprekken ook daadwerkelijk gehouden gaan worden. Dit gebeurt onder andere door een betere aansturing van bovenaf. Hieruit moeten dan betere afspraken komen en een betere mobiliteit.

Op zich staand zijn dit goede maatregelen. Opvallend is wel dat voornamelijk wordt gesproken over wát er gedaan wordt. Hóe men dit ook in de praktijk wil brengen is een ander verhaal. Er komt opvallend weinig ter sprake dat gedegen mobiliteitsbeleid moet worden opgesteld om tot een goede mobiliteit te komen. Immers, in een goed mobiliteitsbeleid staan alle maatregelen zoals hierboven worden voorgesteld. Hierbij is van belang dat dit beleid dan ook correct wordt uitgevoerd. Want alleen het opstellen van een beleid is niet voldoende om de gewenste resultaten te bereiken. De nadruk dient te liggen op de uitvoering en naleving van het beleid. Hiervan ligt de verantwoordelijkheid bij P&O.

6.2 Beantwoorden probleemstelling

In hoofdstuk 1 is de probleemstelling van dit onderzoek naar voren gebracht. Deze is als volgt geformuleerd.

Hoe kan de aard van de mobiliteit binnen de Bibliotheek Rotterdam beoordeeld worden en kan deze mobiliteit verklaard worden uit het mobiliteitsbeleid?

Om een duidelijk antwoord te kunnen geven zijn in paragraaf 4.1 onderzoeksvragen gepresenteerd. Bij deze onderzoeksvragen zijn twee delen te onderscheiden. Allereerst is er een focus op de mobiliteit. Hierbij werd gekeken naar de daadwerkelijke, behoefte aan en tevredenheid over de huidige mobiliteit, ofwel het onderdeel 'mobiliteit'. Bij het tweede onderdeel is er onderzocht hoe het is gesteld met het mobiliteitsbeleid van de bibliotheek. Om een gegrond antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is er voor gekozen om beide onderdelen aan de hand van diverse bronnen te beantwoorden. Zo is er voor het onderdeel 'mobiliteit' gekozen om zowel data uit de bedrijfsgegevens van de bibliotheek te halen, alsmede informatie te verkrijgen uit het uitzetten van enquêtes onder het personeel van de bibliotheek. Om voldoende informatie te verkrijgen over het onderdeel 'mobiliteitsbeleid' zijn er data verkregen uit beleidsdocumenten van de bibliotheek en zijn er enkele kwalitatieve interviews gehouden.

In paragraaf 6.1 zijn vervolgens de onderzoeksvragen beantwoord. Door middel van deze conclusies kunnen we een antwoord geven op de hierboven geformuleerde probleemstelling.

De aard van de mobiliteit binnen de Bibliotheek Rotterdam kan worden vastgesteld aan de hand van drie onderdelen. De daadwerkelijke mobiliteit, de behoefte aan mobiliteit en de tevredenheid over de mobiliteit.

De daadwerkelijke mobiliteit is laag gebleken. In vergelijking met andere organisaties scoort de bibliotheek matig. Behalve dit gegeven blijkt ook dat de gemiddelde werknemer al geruime tijd op één en dezelfde functie zit. Zowel de interne als de externe mobiliteit is dus laag. Dat deze mobiliteit zo laag is kan toegewezen worden aan verschillende oorzaken. Door de indeling van het functiehuis zijn er weinig mogelijkheden tot mobiliteit. Diverse functies sluiten niet op elkaar aan en er is bovendien ook nog eens een verschil waar te nemen binnen verschillende units. Binnen de bibliotheek zijn er medewerkers die een betere positie hebben om toegang tot mobiliteit te verkrijgen dan anderen. Dit geen gewenste situatie.

De behoefte aan mobiliteit is opvallend genoeg onderverdeeld in twee groepen. Enerzijds zijn er medewerkers die geen behoefte hebben aan mobiliteit en compleet tevreden zijn met het werk wat ze nu doen. Anderzijds is er een groep die heel graag mobiel wil zijn en daartoe geen mogelijkheden ziet. Dit verschil in behoefte is toe te schrijven aan de opbouw van het personeelsbestand. Een grote groep van de bibliotheek is een vrouw tussen de 46 en 55 jaar die parttime werkt. Deze zitten in veel gevallen al wat langer bij de bibliotheek en hebben weinig tot geen behoefte aan mobiliteit. Anderzijds is er de instroom van jongere medewerkers die vaak fulltime werken en aan het begin van hun carrière staan. Juist deze groep is gemotiveerd en wil de mogelijkheden tot mobiliteit benutten.

De tevredenheid over mobiliteit is om dezelfde reden als hiervoor ook onder te verdelen in twee groepen. Alhoewel het rapportcijfer over dit onderdeel duidelijk lager uitvalt dan het rapportcijfer

over de mobiliteit tot nu toe van medewerkers, is dit te verklaren uit de twee aanwezige groepen. De groep die wat korter bij de bibliotheek in dienst is heeft over zijn mobiliteit tot nu geen opmerkingen. Daarentegen ervaren ze de mogelijkheden tot mobiliteit in de toekomst laag. Dit is een andere waardering dan de medewerker die er al een langere tijd zitten. Zij waarderen op alle twee de punten wat beter. Hierdoor valt het cijfer over de tevredenheid lager uit.

Zoals ook is gebleken in het statutaire model ontbreekt er een mobiliteitsbeleid. Juist omdat er geen beleid aanwezig is, is er over veel dingen onduidelijkheid. Dit is vast te stellen aan een aantal punten. Allereerst is er geen document aanwezig die de opbouw van het functiehuis onder de loep neemt. Om deze reden is verder nooit gekeken naar de mogelijkheden die de opbouw van het functiehuis biedt voor de mobiliteit. Ook de negatieve klank die hangt aan de term 'mobiliteit' zorgt ervoor dat de mobiliteit gering is. Een juist beleid zou er voor kunnen zorgen dat deze negatieve klanken worden omgezet in positieve. En zelfs de maatregelen die er zijn om de mobiliteit te bevorderen, zijn niet goed uitgewerkt. Zo wordt er onvoldoende gestuurd op het houden van POP-gesprekken. Dit heeft tot gevolg dat de POP-gesprekken het doel missen waar ze in beginsel voor in het leven zijn geroepen. Het moge duidelijk zijn dat bij het maken van een degelijk beleid bovenstaande punten verholpen kunnen worden. In een beleid wordt duidelijkheid verkregen over de te nemen stappen en welke maatregelen er voor kunnen zorgen dat er een optimale mobiliteit komt. Op dit moment is er sprake van onduidelijke regels, vrijblijvendheid en onvoldoende informatie. Veel medewerkers weten niet welke mogelijkheden er zijn, wat ze willen en wat ze kunnen. Ook de informatie binnen het management is onvoldoende. Ook zij zijn op hun beurt niet op de hoogte wat er speelt bij de medewerkers en welke mogelijkheden en potentie hun personeel bezit. Omdat er te weinig aandacht, tijd en geld is voor mobiliteit loopt dit niet soepel. Want mobiliteit gaat niet vanzelf. Medewerkers moeten hierop geattendeerd worden en gestimuleerd. Bovendien moeten voldoende mogelijkheden gecreëerd worden om de wensen en ambities van medewerkers ook daadwerkelijk uit te voeren. Die mogelijkheden kunnen gecreëerd worden aan de hand van een degelijk beleid. Hierbij moet uiteraard worden opgemerkt dat een beleid niet alles kan oplossen. Wanneer er beleid wordt geschreven maar het wordt niet nageleefd dan heeft het beleid geen uitwerking. De nadruk dient dan ook niet zozeer op het beleid zelf te liggen maar voornamelijk op de uitvoering hiervan. De sturing vanuit P&O heeft hier dus een belangrijke functie.

Kortom; de aard van de mobiliteit binnen de bibliotheek kan beoordeeld worden als onvoldoende en onvolledig terwijl een deel van het personeelsbestand wel behoefte heeft aan deze mobiliteit. De oorzaken die ten grondslag liggen aan het ontbreken van de mobiliteit en het ontstaan van verschillende groepen ten opzichte van de behoefte aan en tevredenheid over mobiliteit zijn te wijten aan verschillende oorzaken.

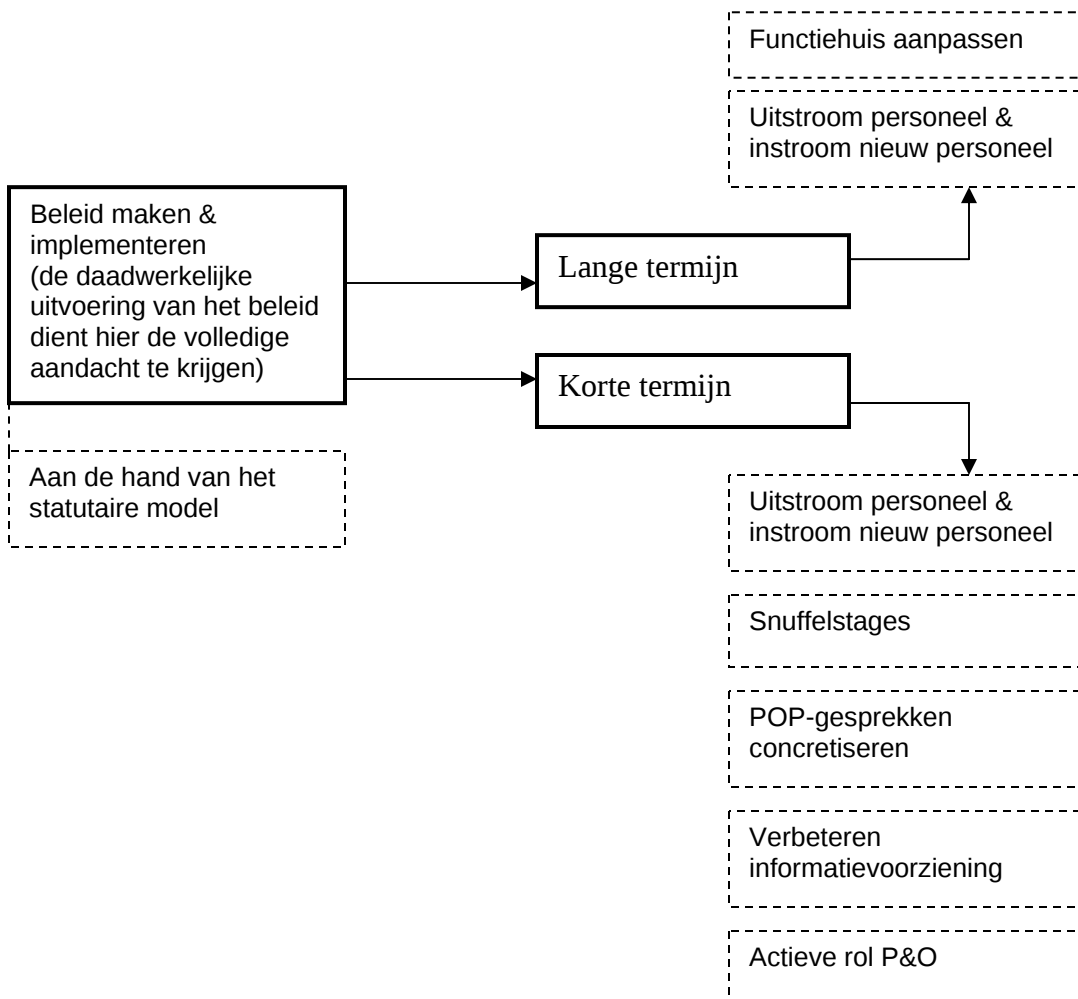
De conclusie en beantwoording van de probleemstelling is naar alle waarschijnlijkheid ook geldig voor meerdere bibliotheken. Alhoewel de tevredenheid over én behoefte aan mobiliteit bij verschillende bibliotheken kan verschillen, ligt het voor de hand dat de problematiek omtrent het functiehuis overeen zal komen. Vrijwel alle bibliotheken hanteren hetzelfde functiehuis. De voor de hand liggende reden hiervoor is dat er binnen bibliotheken een lage veelzijdigheid aan functies is te vinden. Binnen de dienstverlening is er op het eerste gezicht onderscheid te maken tussen de Informatiebemiddelaar en de Medewerker klantenservice. Het vergt wat inspanning en denkwerk om het functiehuis uit te breiden of te veranderen.

De oplossingen die in paragraaf 6.3 zullen worden aangedragen zijn ook toepasbaar binnen andere bibliotheken. Dat wil uiteraard niet zeggen dat de mobiliteit binnen andere bibliotheken ook laag zou zijn. Immers, er kan sprake zijn van het feit dat bij andere diensten het mobiliteitsbeleid wél voldoende is uitgewerkt en dat er voldoende aandacht is geschonken aan de ontwikkeling van medewerkers door middel van de zogenaamde POP-gesprekken. Bovendien hebben alle bibliotheken de mogelijkheid hun eigen oplossingen aan te voeren om de mobiliteit binnen de eigen dienst te verhogen, indien dit wenselijk is.

6.3 Aanbevelingen

Uit de analyses zijn enkele conclusies getrokken welke zijn verwerkt in de beantwoording van de probleemstelling. Hieruit bleek dat de huidige mobiliteit onder andere verklaard kan worden uit het ontbreken van een goed mobiliteitsbeleid. Tevens zijn er andere oorzaken aan te wijzen die als gevolg hebben dat de mobiliteit binnen de bibliotheek gering is. Aan de hand van deze oorzaken zullen we hieronder enkele aanbevelingen doen (zie ook figuur 6.1). Hierbij dient opgemerkt te worden dat dit slechts een greep is uit alle mogelijkheden die er zijn. De aanbevelingen zijn voornamelijk gebaseerd op de gevonden oorzaken voor de gebrekkige mobiliteit onder het personeel en bij het management. Uiteraard is het een korte samenvatting en worden de aanbevelingen niet in zijn geheel uitgewerkt. Gezien de omvang is het logischerwijs beter om dit over te laten aan een beleidsmedewerker. Desalniettemin is het interessant te weten welke oplossingen er zijn voor het verbeteren van de mobiliteit.

Figuur 6.1 Schema aanbevelingen



Beleid maken en implementeren

Allereerst is gebleken uit het onderzoek dat er binnen de bibliotheek geen mobiliteitsbeleid aanwezig is. De redenen die aangewezen kunnen worden als oorzaak voor gebrekkige mobiliteit kunnen direct worden teruggevoerd op het ontbreken van een dergelijk beleid. Om deze reden is de basis van de aanbeveling het opzetten van een mobiliteitsbeleid. Dit zou leiden tot een verhelderend document waarin duidelijk staat beschreven wat precies de bedoeling van de

mobiliteit, wat men er mee wil bereiken en hoe dit bereikt kan worden. Zowel vanuit het personeel als vanuit het management bleek immers dat daar behoefte aan is. Hierbij is het van belang om het statutaire model als voorbeeld aan te houden. Want ondanks dat Van de Vall (2007) geen garantie geeft dat het beleid dan volledig werkt, is het een zeer goed uitgangspunt om beleid op te baseren. De punten die in dit model worden genoemd zorgen voor een volledig beleid die alle vereisten bezit wat een goed beleid zou moeten bevatten. De oorzaken voor de huidige mobiliteit zijn als volgt te omschrijven. In de eerste plaats kan als oorzaak genoemd worden het feit dat er geen beleid is en op de tweede plaats het feit dat de overige maatregelen omtrent de mobiliteit niet goed worden uitgevoerd.

Uit de analyses zijn verschillende oorzaken voor de huidige lage mobiliteit naar voren gekomen. Voor deze lage mobiliteit zijn verschillende oplossingen te vinden. Deze zijn in te delen in oplossingen die op korte termijn ingevoerd kunnen worden en oplossingen die een wat langere tijd in beslag zullen nemen. Om deze reden is het belangrijk twee soorten beleid te maken en implementeren. Hierbij zal het ene beleid gericht zijn op zaken die binnen korte tijd gerealiseerd kunnen worden en het andere beleid op zaken die iets meer tijd en inspanning met zich mee zullen brengen. Uiteraard is het hierbij wel de bedoeling dat de maatregelen die op korte termijn worden genomen ook op lange termijn worden vol gehouden. En uiteraard moeten de maatregelen die op lange termijn haalbaar zijn, nu al de aandacht en prioriteit krijgen.

Tevens kan hier opgemerkt worden dat de resultaten op korte termijn wellicht niet overweldigend zullen zijn. Dit komt omdat er binnen de bibliotheek een onderscheid is te maken tussen verschillende groepen mensen. We onderscheiden een groep die heel graag mobiel wil zijn en tegelijkertijd ook vindt dat de mogelijkheden daartoe binnen de bibliotheek beperkt zijn. Daarnaast onderscheiden we een groep die de mobiliteit tot nu toe prima vindt en geen behoefte heeft om van functie te veranderen. Hierbij hebben we geconcludeerd dat deze laatste groep over het algemeen medewerkers zijn die óf al wat langer bij de bibliotheek werken en over enige tijd bij de bibliotheek vertrekken (b.v. wegens pensioen) én een groep van vrouwen rond de 46-55 jaar die parttime werkt en verder geen carrière meer ambieert. Deze conclusie kunnen we, gezien de data analyse, als vertrekpunt nemen voor het geven van aanbevelingen. Daarbij is het aan iedere medewerkers zelf om te bepalen bij welke groep hij hoort. Op dit moment is er dus maar een beperkte groep die graag mobiel wil zijn. Daarom is het niet realistisch om op korte termijn te verwachten dat het mobiliteitspercentage sterk zal stijgen. Deze groep moet uiteraard wel gemotiveerd worden, maar men kan mobiliteit niet verplicht stellen. Ik denk bovendien dat dit niet verstandig is voor de verhoudingen onderling. Er is namelijk sterk naar voren gekomen dat veel medewerkers zich niet graag gedwongen zien worden om mobiel te zijn. Het negatieve gevoel wat op dit moment deels heerst bij het personeel over mobiliteit (gezien de reorganisaties en verplichte herplaatsingen) zou dat alleen maar toenemen.

Lange termijn

Uit de analyses is gebleken dat er weinig mogelijkheden zijn tot mobiliteit. Dit komt omdat het functiehuis zo is ingericht (zie paragraaf 5.3) dat er grote gaten vallen tussen functies voor wat betreft taakgebieden en salarisklassen. Hierdoor wordt de doorstroom bemoeilijkt. Ook de overgang tussen back- en frontoffice functies is lastig. Dit zou dus aangepast moeten worden. Opvallend is dat de meeste gaten zitten in de overgang tussen back- en frontoffice (voor wat betreft de taakgebieden) en tussen de medewerkers in de dienstverlening die een stapje hogerop willen (de eerstvolgende functie binnen de dienstverlening is teamleider).

Om dit aan te passen is het mogelijk functies te plaatsen tussen de functies niet goed in elkaar overlopen. Hierbij kan worden gedacht aan een senior Informatiebemiddelaar die in zijn takenpakket extra functies krijgt toegewezen. De vraag rijst dan wel of deze extra taakgebieden voldoende zijn om een uitdagende functie te creëren. Vaak is het niet genoeg alleen functies te maken waarbij de titel 'junior' en 'senior' aan toe is gevoegd. Bovendien haal je hiermee ook taken van het takenpakket van de bestaande functie van Informatiebemiddelaar af. Deze functie wordt hierdoor ingekort en wellicht minder aantrekkelijk voor medewerkers.

Een idee is om de functies back- en frontoffice beter in elkaar over te kunnen laten lopen. Een functie waarbij je als Informatiebemiddelaar een aantal taken krijgt toegewezen van een medewerker Innovatie en Ontwikkeling zou zorgen voor een mooie stap naar de ondersteunende unit. Dit geldt uiteraard ook voor andere functies. Er zou als Medewerker klantenservice bijvoorbeeld een overgang gemaakt kunnen worden naar de functie van teamassistent. De overgang van teamassistent naar afdelingsassistent in een ondersteunende unit is dan sneller gemaakt.

Verder is het van belang de werving van nieuwe personeelsleden aan te passen. Wanneer de organisatie meer mobiliteit wil creëren is het noodzaak te toekomstige medewerkers daarop te selecteren. Uiteraard moet daar nu al mee worden begonnen. Maar gezien de grote groep die in de komende tijd zal uitstromen is dit proces een langdurig traject. De bedoeling is op lange termijn een personeelsbestand te verkrijgen die volledig positief achter de term 'mobiliteit' staan. Hier moet de bereidheid eens in de zoveel jaar van functie te wisselen, mits de omstandigheden dit toelaten, groot zijn. Om te zorgen dat dit ook daadwerkelijk gebeurt is het belangrijk mensen aan te trekken die hiervoor open staan. Hier kan gelijk mee gestart worden, maar het is een proces wat een tijd doorloopt.

Behalve deze maatregelen zijn er ook maatregelen die genomen kunnen worden om de mobiliteitsbereidheid op korte termijn te laten doen toenemen. Je zorgt zo dat de mensen die mobiel willen zijn op korte termijn meer mogelijkheden zien én krijgen. Voor de groep die geen mobiliteit ambieert is het wellicht wel een motivatie in toekomst minder negatief tegenover te staan.

Korte termijn

Op korte termijn zijn er verschillende maatregelen die de mobiliteit kunnen bevorderen. Hier zijn, behalve beleidsmatige ideeën, ook veel ideeën vanuit het personeel overgenomen. Dit vanuit het idee dat de medewerkers het belangrijkste onderdeel zijn wanneer je mobiliteit wilt motiveren.

Als eerst is het belangrijk om zogeheten 'snuffelstages' te introduceren en mee te nemen in het beleid. Het uitvoeren van 'snuffelstages' is al eerder geprobeerd maar niet gelukt. Er was toen geen sprake van een beleid gericht op 'snuffelstages'. Hierbij moeten de medewerkers de mogelijkheid krijgen om een tijdje mee te lopen met een medewerker vanuit een ander team, afdeling of unit. Op deze manier wordt de mogelijkheid geboden te kijken waar de medewerker geschikt voor is en in hoeverre hij daar ook belangstelling voor heeft. Wanneer dit goed georganiseerd wordt kan men de plek die tijdens een 'snuffelstage' vrij komt opvullen met een andere medewerker die graag ergens anders wil 'ruiken'. Zo krijgen veel medewerkers de mogelijkheid om heel even van functie te wisselen en de leeggekomen plek kan worden opgevuld met een uitzendkracht. Ook kan er gekeken worden of er bijvoorbeeld oproepkrachten zijn die tijdelijk wat extra uurtjes willen werken of dat er collega's zijn die vrijgekomen uurtjes willen opvangen. Een bijkomend effect van deze oplossing is dat er bij ziekte sneller een interne vervanger kan worden gevonden. Meerdere mensen hebben immers de ervaring om op verschillende plekken te werken. Bovendien is de overgang naar een andere functie voor een medewerker, wanneer er een geschikte functie vrijkomt, kleiner. Tot slot hebben ook de teams meer ervaring met de komst van 'een nieuwe collega'. Waarschijnlijk wordt het dan beter geaccepteerd als er in het vervolg een andere medewerker het team inkomt.

Ook is gebleken dat er te weinig energie is gestoken in de uitvoering van de POP-gesprekken. Middels deze POP-gesprekken kan namelijk de interesse worden gemeten, weten leidinggevenden beter wat er in het team speelt en kan ook ruim van tevoren worden ingespeeld op wensen van de medewerkers door bijvoorbeeld een opleiding of training te financieren. Hierbij is het belangrijk dat tegelijkertijd meer aandacht wordt besteed aan het informeren van de medewerkers. Op dit moment worden openstaande vacatures alleen kenbaar gemaakt via intranet. Dat betekent dat alleen medewerkers die doelgericht op zoek zijn de vacature onder ogen komen. Het zou een oplossing zijn om maandelijks de openstaande vacatures rond te mailen vanuit P&O. Dit kan naar de hele organisatie maar er kan ook gekozen worden om dit alleen naar leidinggevenden te doen. De leidinggevenden kan de vacatures dan bespreken in het werkoverleg. Hiermee zijn wel de leidinggevenden verantwoordelijk en dat heeft als noodzaak meer sturing op de uitvoering ervan. Wanneer de openstaande vacatures over de mail als

'reclame' worden gepresenteerd worden medewerkers wellicht sneller getrokken om een functiebeschrijving eens in te kijken. Daarnaast is het belangrijk dat het personeel op de hoogte is van openstaande vacature zodat het tegelijkertijd ook wordt betrokken bij veranderingen in de organisatie. Zo wordt er niet vreemd gekeken wanneer ineens een andere teamleider op een functie zit. Op deze manier wordt ook de actievare rol van P&O belicht.

Vanuit P&O moet er meer gestuurd worden op mobiliteit. Dit kan door mails te versturen met alle openstaande vacatures maar ook op andere manieren. P&O kan bijvoorbeeld een zogezegd 'inloopspreekuur' houden. In dit spreekuur is het mogelijk om met vragen langs te komen die P&O zaken betreffen. Aan de ene kant zorgt dit voor een iets meer gestructureerde inloop, aan de andere kant voelt men zich vrijer om over mobiliteit (of uiteraard andere onderwerpen) te komen praten. Hierbij is het verder van belang dat P&O laat zien dat mobiliteit goed uit kan pakken. Een idee van een leidinggevende is om bijvoorbeeld alle goed verlopen mobiliteitsvoorbeelden in de organisatie bekend te maken. Hiermee bereik je dat de negatieve klank die mobiliteit op dit moment heeft wordt weggenomen. Verder kan geprobeerd worden om de term 'herplaatsing' gescheiden te houden van de term 'mobiliteit'. De bedoeling is dan dat bij het woord 'herplaatsing' vooral wordt gedacht aan functiewisselingen bij reorganisaties. Bij de term 'mobiliteit' moet juist gedacht worden aan iets positiefs. Mobiliteit zou bekend moeten staan als een manier om jezelf verder te ontwikkelen en nieuwe dingen te leren. Wanneer je deze twee termen kunt scheiden is het goed mogelijk dat de negatieve klank verdwijnt en medewerkers eerder bereid zijn een andere functie te overwegen.

Bovenstaande maatregelen zijn dus een greep uit de mogelijkheden die een organisatie heeft om mobiliteit te verbeteren. Voor de bibliotheek is het belangrijkste om, welke stappen ze ook willen zetten om de mobiliteit te verbeteren, te zorgen dat de maatregelen ook daadwerkelijk uitgevoerd worden. Op dit moment zie je dat er te weinig wordt gestuurd op mobiliteit. Dit leidt tot onduidelijkheid, geeft geen heldere de doelen weer en zorgt dat men nergens op terug kan vallen wanneer er problemen voordoen of wanneer iets niet uitpakt zoals men hoopt. Kortom; er moet prioriteit komen voor mobiliteit, zowel bij het management als bij de medewerkers. En dit lukt alleen wanneer er op de eerste plaats prioriteit is om een mobiliteitsbeleid op te stellen en deze ook correct na te leven én uit te voeren.

Literatuur

AKZO Nobel. (2006). *Sociaal Jaarverslag 2006*. Opgehaald 8 mei 2008 van http://www2.akzonobel.nl/nl/about/social_year.asp

Aquina, H.J. (1993). *Kijk op beleid. Inleiding in de beleidswetenschappen*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Bax, E.H. (2003). *Kansrijk kiezen. Raamwerk voor Strategisch Human Resource Management*. Schoonhoven: Academic Service.

Berg, J. van den, Broek, L. van den & Wijchers, L. (1996). *Mobiliteit voor alle leeftijden*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom Bedrijfsinformatie.

Bibliotheek Rotterdam (2008). *Jaarverslag 2007. Trefpunt van lezers, letteren en kennis*. Rotterdam: Bibliotheek Rotterdam.

Boonstra, J.J., Steensma, H.O. & Demenint, M.I. (1996). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Maarsen: Elsevier/De Tijdstroom.

Borghans, L. (1996). *Mobiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.

Cameron, K. & Quinn, R. (1988). Organizational paradox and transformation. In: R. Quinn & K. Cameron (Eds.). *Paradox and transformation*. pp. 1-18. Cambridge, MA: Ballinger.

Coase, R.H. (2008). The nature of the firm. In: *Reader Sociologie van Economische Organisaties en Instituten*. Erasmus Universiteit: Rotterdam.

Dam, K. van & Thierry, H. (2000). Mobiliteit in perspectief. Een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag en Organisatie*, 1, 29-50.

Debets, K. (2008). *Bedrijfsplan 2009 – 2012*. Bibliotheek Rotterdam. P&O Paragraaf. Rotterdam: Bibliotheek Rotterdam.

Dijkstra, J. H. (1997). *Mobiliteitsbeleid. Personeelsmanagement in de praktijk*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14, p. 532-550.

Erdem, O., Bos, M. A. & Hoebe, J. (2006). *De arbeidsmarktposities van werknemers in 2004. Verschillen in beloning en mobiliteit*. Den Haag: Arbeidsinspectie.

Gemeente Apeldoorn. (2007). *Sociaal Jaarverslag 2007*. Opgehaald 7 mei 2008 van <http://www.apeldoorn.nl/smartsite.dws?id=109176>

Gemeente Rotterdam. (2007). *Vraagbaak. Informatiegids voor ambtenaren van de Gemeente Rotterdam*. Den Haag: OBT.

Gemeente Zaanstad. (2006). *Sociaal Jaarverslag 2006*. Opgehaald 7 mei 2008 van <http://www.zaanstad.nl/repositories/pdfs/Functieprofielen/sociaaljaarverslag>

Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Glebbeek, A. C. (1993). *Perspectieven op loopbanen*. Assen: Van Gorcum.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (1995). *Behaviour in Organizations*. New Jersey: Pearson Education.

Groeneveld, S. (2002). *Loopbanen onder de loep. Allocatie en promotiekansen van een organisatie in verandering*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Handel, M.J. (2003). *The Sociology of Organizations. Classic, Contemporary and Critical Readings*. California: Sage Publications.

Hooft, P. van & Jong, A. de. (1996). Mobiliteit en mobiliteitscentra. *Gids voor personeelsmanagement*, 12, 31-39.

Huiskamp, M.J. & Jetten, B. (z.j.). *Vernieuwing van functies en beloning*. Rotterdam: TAO-Onderzoekscentrum Dienstencentrum.

Hoesel, P.H.M. van, Leeuw, F.L. & Mevissen, J.W.M. (2005). *Beleidsonderzoek in Nederland. Kennis voor beleid; ontwikkeling van een professie*. Assen: Van Gorcum.

IB-groep. (2006). *Sociaal Jaarverslag 2006*. Opgehaald 8 mei 2008 van http://www.ib-groep.nl/overibgroep/Werken_bij_de_IB-Groep/Mobiliteit.asp

Jagmohansingh, S. (2007). *MTO 2007. Medewerkerstevredenheidsonderzoek Bibliotheek Rotterdam*. Rotterdam: Centrum voor Onderzoek en Statistiek.

Keyser, J. (1994). *Gemeentebibliotheek Rotterdam. 1974 – 1994*. Rotterdam: Phoenix & Den Oudsten.

Lehning, P.B. & Simonis, J.B.D. (1987). *Handboek beleidswetenschap*. Amsterdam: Boom Meppel.

Loen, C. D. & Schilfgaarde, P. van. (1990). *Flexibiliteit binnen stabiele arbeidsrelaties. Mogelijkheden van interne arbeidsflexibiliteit*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Mekkelholt, E.W. (1993). *Een sequentiële analyse van baanmobiliteit in Nederland. Academisch Proefschrift*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mekkelholt, E. W. & Hartog, J. (1989). *Mobiliteit en beloning*. Den Haag: OSA.

Ministerie van Economische Zaken. (2006). *Sociaal Jaarverslag 2006*. Opgehaald 8 mei 2008 van <http://www.ez.nl/dsresource?objectid=155779&type=PDF>

Oever, H. van de. (1999). Mobiliteit creëert ruimte. *Informatieprofessional*, 4, 21-23.

PGGM. (2007). *Sociaal Jaarverslag 2007*. Opgehaald 8 mei 2008 van http://www.pggm.nl/HTML/SociaalJaarverslag_2007/cijfers/indienst.htm

Provincie Gelderland. (2006). *Sociaal Jaarverslag 2006*. Opgehaald 8 mei 2008 van <http://www.gelderland.nl/smartsite.shtml?id=19831&menu=19832>

Ruyseveldt, J. van, Witte, M. de & Grumbkow, J. von. (1998). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van arbeid*. Heerlen: Open Universiteit.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business. A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons.

Steijn, B. (2003). De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit. In: Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. *Personeels- en mobiliteitsonderzoek 1999-2002*. Den Haag.

Steijn, B. (1999). De arbeidsmarktpositie van flexibele werknemers: bewijs van gesegmenteerde arbeidsmarkt? *Sociale Wetenschappen*, 42, 2, p. 90 – 105.

Steijn, B. & Witte, M. de. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Teleac NOT. (2005). *Sociaal Jaarverslag 2005*. Opgehaald 7 mei 2008 van http://www.teleacnot.nl/pdf/sociaal_jaarverslag_2005.pdf

Vall, M. van de (2007). De structuur van ongestructureerde problemen: een rationele methode tot effectuering van beleid. In: *Reader Organisatie 2. Organisatieanalyse: methodologie en interventie*. Erasmus Universiteit: Rotterdam.

Velde, M. van der. (1996). De rol van socialisatietechnieken. *Gids voor personeelsmanagement*, 2, 19-21.

Vermeulen, W. (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar beloning van interne en externe mobiliteit*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Westen, G. (1995). Het managen van mobiliteit. *Maandblad voor personeelswerk en arbeidsverhoudingen*, 18, 24-28.

Wolff, C. de, Luijkx, R. & Kerkhofs, M. (2002). *Bedrijfsscholing en arbeidsmobiliteit*. Tilburg: OSA.

Bijlage I Overzicht mobiliteit non-profit en profit sectoren

Naam	Jaar	% Mobiliteit*	Opmerkingen
<i>Provincie Gelderland</i>	2006	3.6	
<i>Gemeente Apeldoorn</i>	2007	4.3	
<i>Bibliotheek Rotterdam</i>	2007	5.5	
<i>Gemeente Zaanstad</i>	2006	5.7	
<i>Ministerie van Economische Zaken</i>	2006	7.0	
<i>AKZO Nobel</i>	2006	7.8	Exclusief horizontale en neerwaartse mobiliteit
<i>Teleac Not</i>	2005	11.2	In 2006 geen sociaal jaarverslag beschikbaar
<i>PGGM</i>	2007	14.0	
<i>IB-groep</i>	2006	15.0	In 2006 gestegen van 5% naar 15%
<i>Gemiddelde</i>	<i>8.2%</i>		
<i>Gemiddelde Non-profit</i>	<i>6.9%</i>		
<i>Gemiddelde Profit</i>	<i>11.0%</i>		

* De percentages komen in alle gevallen tot stand door het aantal medewerkers wat intern is doorgestroomd (incl. horizontale en neerwaartse mobiliteit) te delen door het totale personeelsbestand.

Bijlage II Enquête

Link naar enquête

https://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=CYdVtUeMili3GulRv1_2fCKg_3d_3d

Samenvatting uitkomsten enquête

Wat is uw geslacht?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Man	25,5%	27
Vrouw	74,5%	79
<i>answered question</i>		106
<i>skipped question</i>		1

Wat is uw leeftijd?			
Answer Options		Response Percent	Response Count
< 25 jaar		2,8%	3
25 - 35 jaar		11,3%	12
36 - 45 jaar		26,4%	28
46 - 55 jaar		47,2%	50
> 55 jaar		12,3%	13
<i>answered question</i>			106
<i>skipped question</i>			1

Wat is uw functie? (Open vraag)	
Answer Options	Response Count
	85
<i>answered question</i>	85
<i>skipped question</i>	22

Wat is uw functionele salarisklasse (FSK)?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
FSK > 5	13,3%	14
5	10,5%	11
6	32,4%	34
7	8,6%	9
8	18,1%	19
9	3,8%	4
10	5,7%	6
11	4,8%	5
12	0,0%	0
13	1,9%	2
14	0,0%	0
FSK > 14	1,0%	1
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		2

Hoeveel dienstjaren heeft u bij de Bibliotheek Rotterdam? (alleen aaneengesloten periodes meetellen)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
< 2 jaar	17,3%	17
2 - 5 jaar	10,2%	10
6 - 10 jaar	16,3%	16
11 - 15 jaar	8,2%	8
> 15 jaar	48,0%	47
<i>answered question</i>		98
<i>skipped question</i>		9

Hoeveel jaar zit u op uw huidige functie?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
< 2 jaar	23,7%	23
2 - 5 jaar	28,9%	28
6 - 10 jaar	28,9%	28
11 - 15 jaar	9,3%	9
> 15 jaar	9,3%	9
<i>answered question</i>		97
<i>skipped question</i>		10

Hoeveel keer bent u binnen de bibliotheek van functie gewisseld?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
0 keer	28,6%	28
1 keer	26,5%	26
2 keer	10,2%	10
3 keer	14,3%	14
> 3 keer	20,4%	20
<i>answered question</i>		98
<i>skipped question</i>		9

Indien u 1 of meerdere keren van functie bent gewisseld: welke drie belangrijkste redenen lagen aan deze functiewisselingen ten grondslag? (Open vraag)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
1	100,0%	68
2	72,1%	49
3	50,0%	34
<i>answered question</i>		68
<i>skipped question</i>		39

Indien u geen functiewisseling heeft gehad: welke drie belangrijkste redenen zijn daar voor aan te wijzen? (Open vraag)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
1	100,0%	26
2	46,2%	12
3	26,9%	7
<i>answered question</i>		26
<i>skipped question</i>		81

Indien van toepassing: in welke richting heeft u een functieverandering gehad? (meerdere antwoorden mogelijk)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Horizontaal (een functieverandering waarbij de functionele salarisklasse gelijk is gebleven)	48,1%	38
Verticaal (opwaartse; de functionele salarisklasse is gestegen)	58,2%	46
Verticaal (neerwaartse; de functionele salarisklasse is gedaald)	11,4%	9
N.v.t.	7,6%	6
<i>answered question</i>		79
<i>skipped question</i>		28

Op een schaal van 1 tot 10 (waarbij het cijfer 1 voor 'zeer ontevreden' en het cijfer 10 voor 'zeer tevreden' staat): hoe tevreden bent u met uw mobiliteit tot nu toe? (Open vraag)

Answer Options	Response Count
	93
<i>answered question</i>	93
<i>skipped question</i>	14

Hoeveel jaar wilt u maximaal op uw huidige functie blijven?

Answer Options	Response Percent	Response Count
< 1 jaar	15,7%	14
1 - 3 jaar	29,2%	26
3 - 5 jaar	29,2%	26
5 - 10 jaar	14,6%	13
> 10 jaar	11,2%	10
<i>answered question</i>		89
<i>skipped question</i>		18

Hoeveel keer had u van functie willen veranderen (maar is het niet gelukt)?

Answer Options	Response Percent	Response Count
0 keer	49,4%	44
1 keer	30,3%	27
2 keer	15,7%	14
3 keer	2,2%	2
> 3 keer	2,2%	2
<i>answered question</i>		89
<i>skipped question</i>		18

Hoe vaak heeft u ook daadwerkelijk gesolliciteerd?

Answer Options	Response Percent	Response Count
0 keer	39,8%	35
1 keer	19,3%	17
2 keer	20,5%	18
3 keer	6,8%	6
> 3 keer	13,6%	12
<i>answered question</i>		88
<i>skipped question</i>		19

Hoelang (in jaren) verwacht u nog bij de bibliotheek te blijven?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
< 1 jaar	7,8%	7
1 - 3 jaar	16,7%	15
3 - 5 jaar	17,8%	16
5 - 10 jaar	24,4%	22
> 10 jaar	33,3%	30
<i>answered question</i>		90
<i>skipped question</i>		17

Heeft u ambities om binnen de bibliotheek van functie te veranderen?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	32,6%	29
Nee	25,8%	23
Weet ik nog niet	41,6%	37
<i>answered question</i>		89
<i>skipped question</i>		18

Wat zou uw reden zijn om van functie te veranderen (maximaal 3)? (Open vraag)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
1	100,0%	69
2	69,6%	48
3	30,4%	21
<i>answered question</i>		69
<i>skipped question</i>		38

Wat zou uw reden zijn om niet van functie te veranderen (maximaal 3)? (Open vraag)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
1	100,0%	61
2	44,3%	27
3	18,0%	11
<i>answered question</i>		61
<i>skipped question</i>		46

Op welke termijn wilt u uw wensen en ambities v.w.b. eventuele functiewisselingen gerealiseerd hebben?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
< 1 jaar	15,5%	13
1 - 3 jaar	29,8%	25
3 - 5 jaar	20,2%	17
> 5 jaar	3,6%	3
N.v.t.	31,0%	26
<i>answered question</i>		84
<i>skipped question</i>		23

Op welke termijn verwacht u uw wensen en ambities v.w.b. eventuele functiewisselingen gerealiseerd te hebben?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
< 1 jaar	10,8%	9
1 - 3 jaar	37,3%	31
3 - 5 jaar	15,7%	13
> 5 jaar	4,8%	4
N.v.t.	31,3%	26
<i>answered question</i>		83
<i>skipped question</i>		24

Tegen welke moeilijkheden verwacht u aan te lopen wanneer u van functie zou willen veranderen (maximaal 3)? (Open vraag)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
1	100,0%	65
2	43,1%	28
3	16,9%	11
<i>answered question</i>		65
<i>skipped question</i>		42

Op welke gebieden zou u geholpen willen worden bij eventuele functieveranderingen (maximaal 3)? (Open vraag)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
1	100,0%	55
2	36,4%	20
3	9,1%	5
<i>answered question</i>		55
<i>skipped question</i>		52

In welke richting zou u het liefst een eventuele functieverandering willen (meerdere antwoorden mogelijk)?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Horizontaal (een functieverandering waarbij de functionele salarisklasse gelijk zal blijven)	27,1%	23
Verticaal (opwaarts; een functieverandering waarbij de functionele salarisklasse zal stijgen)	65,9%	56
Verticaal (neerwaarts; een functieverandering waarbij de functionele salarisklasse zal dalen)	1,2%	1
N.v.t.	20,0%	17
<i>answered question</i>		85
<i>skipped question</i>		22

Zijn er voldoende mogelijkheden om uw wensen en ambities v.w.b. functiewisselingen kenbaar te maken?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer onvoldoende	2,3%	2
Onvoldoende	16,1%	14
Voldoende	70,1%	61
Ruim voldoende	11,5%	10
<i>answered question</i>		87
<i>skipped question</i>		20

Zijn er voldoende mogelijkheden om van functie te wisselen?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer onvoldoende	8,2%	7
Onvoldoende	50,6%	43
Voldoende	41,2%	35
Ruim voldoende	0,0%	0
<i>answered question</i>		85
<i>skipped question</i>		22

Heeft u wel eens te maken gehad met een collega die de afdeling/het team verliet om intern door te stromen?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja, meerdere malen	61,8%	55
Ja, 1 keer	18,0%	16
Nee, nog nooit	20,2%	18
<i>answered question</i>		89
<i>skipped question</i>		18

Indien van toepassing: hoe heeft u dat ervaren?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Negatief	2,3%	2
Neutraal	22,7%	20
Positief	52,3%	46
N.v.t.	22,7%	20
<i>answered question</i>		88
<i>skipped question</i>		19

Op een schaal van 1 tot 10 (waarbij 1 voor 'zeer slecht' staat en 10 voor 'zeer goed'): hoe waardeert u de mogelijkheden om intern door te stromen? (Open vraag)		
Answer Options	Response Count	
	86	
<i>answered question</i>	86	
<i>skipped question</i>	21	

Heeft de huidige mobiliteit invloed op uw motivatie voor het werk?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja, veel invloed	12,6%	11
Ja, een klein beetje invloed	25,3%	22
Nee, nauwelijks invloed	44,8%	39
Nee, geen invloed	17,2%	15
<i>answered question</i>		87
<i>skipped question</i>		20

Indien van toepassing: in welke vorm heeft de huidige mobiliteit invloed op uw motivatie voor het werk?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer negatieve invloed	1,3%	1
Negatieve invloed	19,7%	15
Positieve invloed	21,1%	16
Zeer positieve invloed	3,9%	3
N.v.t.	53,9%	41
<i>answered question</i>		76
<i>skipped question</i>		31

Wanneer u ideeën voor mobiliteit, wensen of andere opmerkingen heeft dan kunt u die hieronder opschrijven. (Open vraag)	
Answer Options	Response Count
	27
<i>answered question</i>	27
<i>skipped question</i>	80

Bijlage III Functiehuis Bibliotheek Rotterdam

Funcctie	Functionele salarisklasse
<i>Management</i>	
<i>Dienstverlenende unit (front-office)</i>	
<i>Ondersteunende unit (back-office)</i>	
Directeur	16
Unitmanager	13
Managementcontroller	13
Afdelingshoofd	11
Teamleider	11
(Coördinator) Beleidsmedewerker	10 (11)
Projectleider	10
Beleidsmedewerker huisvesting	10
Personeelsadviseur	10
Medewerker in- en externe communicatie	10
Medewerker marketing	10
Medewerker project- en informatiemanagement	10
Informatiemanager	09
(Sr.) medewerker technisch beheer	08 (09)
Coördinator project- en programmamanagement	08
Projectmedewerker erasmuscenter	08
Medewerker marketingcommunicatie	08
Medewerker innovatie en ontwikkeling	08
Financieel medewerker	08
Siteontwikkelaar	08
(Sr.) Personeels- en salarisadministrateur	07 (08)
Medewerker p&o	07
Medewerker service desk	07
(Coördinator) Managementassistent	06 (07)
Informatiebemiddelaar	06
Medewerker catalogus	06
Administratief medewerker p&o	05
Financieel administratief medewerker	05
Afdelingsassistent	05
Theatertechnicus	05
Teamassistent	05
Medewerker klantenservice	04
Medewerker visuele vormgeving	04
Medewerker logistiek / facilitaire zaken	04
Assistent medewerker	03
Medewerker opruimen	01

Bijlage IV Vragenlijst kwalitatieve interviews

Overzicht geïnterviewden

Naam: De heer K. Debets
Functie: Hoofd Personeel & Organisatie

Naam: Mevrouw J. Mos
Functie: Unitmanager Innovatie en Ontwikkeling

Interviewvragen

- Inleiding

Wie bent U?

Op welke afdeling werkt u?

Ooit een andere functie gehad binnen bibliotheek?

Andere organisatie?

Gemiddelde duur van één functie?

- Mijn onderzoek richt zich op mobiliteit binnen de Bibliotheek Rotterdam (...).

Wat verstaat u onder mobiliteit?

Welke factoren bevorderen de mobiliteit en welke remmen de mobiliteit (in het algemeen)?

Wat zijn volgens u de mobiliteitsdoelstellingen van de bibliotheek?

Hoe is het volgens u met de mobiliteit binnen de Bibliotheek Rotterdam?

Welke oorzaken heeft dat? Wat is er de afgelopen jaren aan gedaan?

Welke resultaten heeft dat behaald en waar/wat/wie schiet er volgens u nog tekort?

Welke factoren zouden volgens u de mobiliteit binnen de bibliotheek verhogen? Waarom?

Is het in uw ogen wenselijk de mobiliteit binnen de bibliotheek te verhogen? Waarom (niet)?

Hoe zou u op dit moment een loopbaanpad van een medewerker front-office tekenen?

Hoe zou u op dit moment een loopbaanpad van een medewerker back-office tekenen?

- Op dit moment zijn er enkele 'mobiliteitsbevorderende maatregelen' binnen de bibliotheek (POP-gesprekken & fase-systeem).

Wat houden de POP gesprekken en het fase-systeem in?

In hoeverre dienen deze maatregelen bij te dragen aan de mobiliteit?

Welk doel hebben de POP gesprekken?

Wat vindt u van de POP-gesprekken in relatie tot de huidige mobiliteit?

Waar baseert u die veronderstelling op?

Heeft u het idee dat medewerkers hun wensen voldoende kenbaar kunnen maken v.w.b. loopbaanmogelijkheden?

Hoe zou u het anders willen zien?

Ziet u mogelijkheden omtrent deze gesprekken om de mobiliteit nog meer te bevorderen?

Welk doel hebben de fase-systemen?

Wat vindt u van het fasesysteem in relatie tot de huidige mobiliteit?

Waar baseert u die bevinding op?

Op welke manier wordt het fase-systeem voldoende nageleefd/benut?

Hoe zou u het fase-systeem (binnen de mogelijkheden van de Gemeente Rotterdam) willen gebruiken

voor mobiliteit?

Hoe zou u het fase-systeem (afgezien van de beperkingen vanuit de Gemeente Rotterdam) willen aanpassen?

- Ik heb begrepen dat 'mobiliteit' één van de speerpunten wordt in het nieuwe bedrijfsplan.

Op welke manier zal dit worden vormgegeven?

Waar voldoet een goed mobiliteitsbeleid aan (specifiek gericht op de bibliotheek)?

Wie zouden er volgens u allemaal betrokken moeten worden bij het tot stand komen en implementeren van een mobiliteitsbeleid? Waarom?

Wat zijn uw verwachtingen van een nieuw mobiliteitsbeleid?

Waar zijn deze verwachtingen op gebaseerd?

Verwacht u obstakels tegen te komen bij het implementeren van een nieuw mobiliteitsbeleid? Zo ja; welke? Zo nee; waarom niet?

Welke stappen zou u persoonlijk (kunnen) ondernemen om te zorgen dat de mobiliteit wordt verhoogd/dat er een goed geïmplementeerd beleid komt?

Hoe zou u een loopbaanpad van een medewerker front-office willen zien (tekenen)?

Hoe zou u een loopbaanpad van een medewerker back-office willen zien (tekenen)?

Bijlage V E-mail aan de medewerkers van de Bibliotheek Rotterdam.

Aan alle medewerkers van de Bibliotheek Rotterdam,

Graag zou ik even een paar minuten van jullie kostbare tijd willen vragen. Allereerst om mijzelf voor te stellen. Voor sommige zal mijn naam wellicht bekend in de oren klinken, voor alle anderen vertel ik hieronder kort wie ik ben en wat ik doe.

Van oktober 2006 tot en met december 2007 ben ik werkzaam geweest op de afdeling P&O van de bibliotheek. In die zelfde periode ben ik bezig geweest met mijn Master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit. Op dit moment ben ik deze studie aan het afronden en hoop ik eind augustus klaar te zijn.

Het afronden van deze studie gaat gepaard met het uitvoeren van een onderzoek. Het doel hiervan is om een verslag te schrijven over een maatschappelijk verschijnsel in het kader van arbeid, organisatie en management.

Voor mijn onderzoek heb ik gekozen om de mobiliteit binnen de bibliotheek te onderzoeken. Hoe valt de mobiliteit binnen de bibliotheek te beoordelen? Zijn er voldoende mogelijkheden om door te groeien naar andere functies? Is er plek en tijd om je wensen en ambities kenbaar te maken? Behalve het vaststellen van de mobiliteit wordt er ook gekeken naar de oorzaak hiervan. Wat zou een reden kunnen zijn voor hele goede mobiliteitsmogelijkheden? Maar ook vervelende conclusies worden niet geschuwd: welke oorzaken kunnen er aangewezen worden mocht blijken dat de mobiliteit verbeterd kan worden? En tot slot: welke aanbevelingen kan ik geven omtrent de mobiliteit binnen de bibliotheek.

Om dit onderzoek goed af te kunnen ronden heb ik jullie hulp hard nodig! Om deze reden wil ik dan ook vragen of jullie willen mee werken aan een enquête. Wanneer je op onderstaande link klikt kom je bij de enquête terecht.

https://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=CYdVtUeMli3GulRv1_2fCKg_3d_3d

Het invullen van deze enquête zal ongeveer tien minuten kosten. Uiteraard is het invullen van deze enquête geheel anoniem. De gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld en alleen bij mij terecht komen.

Alvast heel erg bedankt! Mochten er nog vragen zijn dan kunnen jullie een mail sturen naar n.vanholt@bibliotheek.rotterdam.nl.

Groeten,

Nancy van Holt