



Mee Twente: Leefwijsbewust personeelsbeleid aan de hand van employability

Bacheloropdracht Bedrijfswetenschappen

Universiteit Twente
Faculteit Management & Bestuur
Jeffrey ten Donkelaar
Studentnummer: s0121134
j.l.tendonkelaar@student.utwente.nl
Examinator: Dr. A.A.M. Wognum
Meelezer: Prof.dr. J.C. Looise

Managementsamenvatting

Dit rapport behandelt een probleem welke als eerste gesignaleerd is door de ondernemingsraad (OR) van MEE Twente. De OR stelt namelijk dat er sprake is van een ongelijkmatige leeftijdspreiding in het personeelsbestand, de komende jaren zal het percentage oudere werknemers zelfs toenemen. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers was destijds 45,3 jaar.

In dit rapport wordt een mogelijke oplossing van het probleem, het realiseren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, behandeld. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit rapport luidt: "Hoe kan MEE Twente van het huidige personeelsbeleid een leeftijdsbewust personeelsbeleid maken aan de hand van het begrip employability?"

Twee begrippen die hierin centraal staan en zijn uitgewerkt in het theoretisch kader zijn; leeftijdsbewust personeelsbeleid en employability. Kort gezegd is een leeftijdsbewust personeelsbeleid er op gericht de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de werknemer optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer. Het begrip employability is aan de hand van verschillende auteurs vergeleken en uitgewerkt. De definitie van employability die gehanteerd wordt is: "de mogelijkheid van een persoon om richting te geven aan de eigen loopbaan, ofwel in het kort de inzetbaarheid."

Om tot een beantwoording te komen van de onderzoeksvraag zijn er enkele interviews gehouden onder werknemers van MEE Twente. De interviews zijn ingericht naar dezelfde opbouw van het begrip employability, te weten: kennis en vaardigheden, aanpassingsintentie, aanpassingsinspanning en belemmeringen.

Uiteindelijk is er op basis van de bevindingen uit de literatuurstudie, het theoretisch kader, en de vergelijking met de huidige situatie een advies gegeven worden waar MEE Twente wellicht haar voordeel mee kan behalen. Een van de meest opvallende uitkomsten is dat MEE Twente reeds actief is met bepaalde facetten van het begrip employability, maar dat er ook ruimte is voor verbeteringen.

Inhoud

Managementsamenvatting	2
1. Inleiding	4
2. Probleem uiteenzetting/context beschrijving	5
2.1 MEE Twente	5
2.2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid volgens de OR.....	6
2.3 Hoofdvraag.....	8
3. Theoretisch kader	9
3.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	9
3.2 Employability.....	10
4. Methode en data.....	18
4.1 Interviewleidraad	18
4.2 Populatie/Steekproef	19
4.3 Ervaringen bij de dataverzameling	19
4.3 Verwerking en preparatie van de gegevens	19
5. Resultaten.....	21
6. Conclusie en adviezen	27
7. Discussie	29
8. Literatuur	30
9. Bijlagen	31
9.1 Bijlage 1: opzet interviews	31
9.2 Bijlage 2: Reflectieverslag	34

1. Inleiding

De ondernemingsraad (OR) van MEE Twente heeft geconstateerd dat er sprake is van een ongelijkmatige leeftijdspreiding in het personeelsbestand, de komende jaren zal het percentage oudere werknemers zelfs toenemen. De OR heeft hierbij enkele punten aangekaart die een risico vormen voor MEE Twente, enkele voorbeelden hiervan zijn het minder flexibel kunnen inspelen op de omgeving, een grotere uitstroom van medewerkers zonder dat er voldoende ervaren opvolgers zijn en een hogere kostprijs.

Naast het aankaarten van het mogelijke probleem komt de OR ook met een mogelijke oplossing van het probleem, namelijk het realiseren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Om tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid te komen denkt de OR dat dit te bewerkstelligen valt in grote lijnen op twee terreinen, te weten loopbaanontwikkeling en arbeidsomstandighedenbeleid. Vervolgens draagt de OR een term aan welke enigszins mogelijkheden biedt, maar welke wel allereerst gedefinieerd dient te worden. Dit begrip is employability, dit begrip zal dan ook uiteengezet worden in dit rapport, net als het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Nadat de twee centrale begrippen zijn uitgewerkt volgt er een korte beschrijving van MEE Twente als organisatie om een duidelijk beeld te krijgen van de probleemstelling aangekaart door de OR. Vervolgens zal er getracht worden een antwoord te geven op de hoofdvraag waarmee er gekeken is naar de organisatie: "Hoe kan MEE Twente van het huidige personeelsbeleid een leeftijdsbewust personeelsbeleid maken aan de hand van het begrip employability?"

Om tot een antwoord te komen op de bovenstaande hoofdvraag is er een onderzoeksvraag opgesteld die als volgt luidt: "Wat doet MEE Twente momenteel om de employability van haar medewerkers te behouden of te verhogen?". De onderzoeksvraag is weer opgedeeld in meerdere deelvragen naar aanleiding van de componenten van het begrip employability.

Ten slotte zal er op basis van de bevindingen uit de literatuurstudie, het theoretisch kader, en de vergelijking met de huidige situatie een advies gegeven worden waar MEE Twente wellicht haar voordeel mee kan behalen.

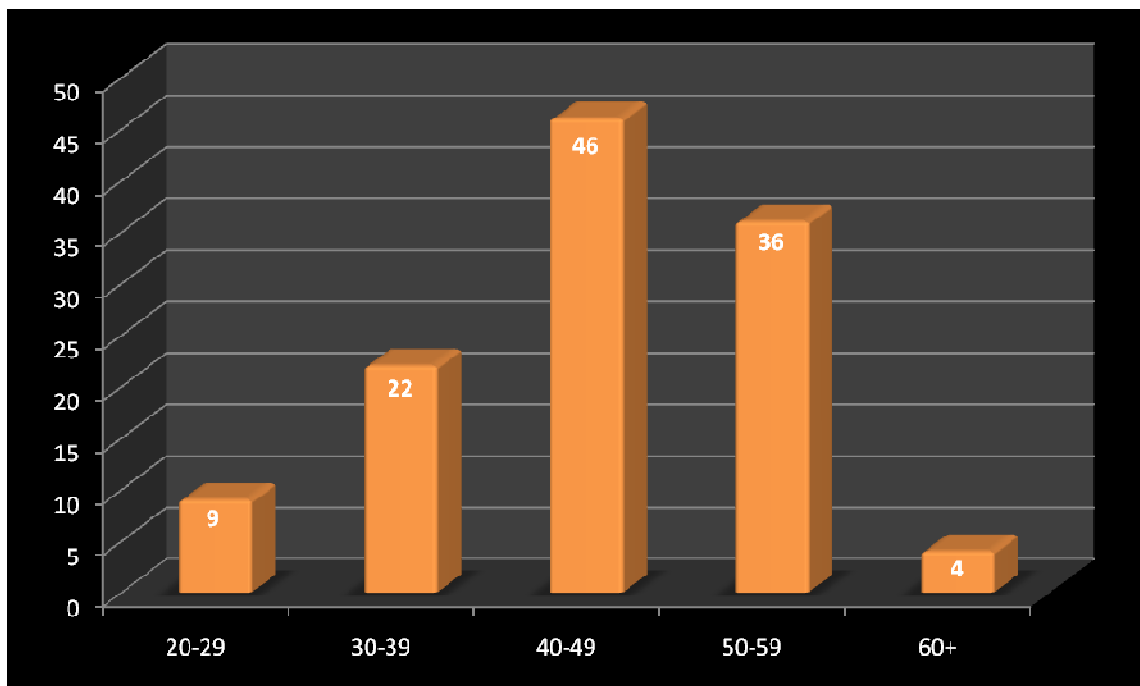
2. Probleem uiteenzetting/context beschrijving

MEE Twente is één van de 25 MEE-organisaties in Nederland. De missie van de MEE-organisaties is: "het overal in het land bieden van onafhankelijke, laagdrempelige cliëntondersteuning aan alle mensen met een handicap, functiebeperking of chronische ziekte. Iedereen met een beperking kan bij MEE terecht met vragen en verzoeken om advies of ondersteuning, zonder dat zij een indicatie nodig hebben en zonder lang te hoeven wachten".¹

2.1 MEE Twente

MEE Twente wil dicht bij de cliënt staan en de daarbij te onderscheiden netwerken, zoals zorgaanbieders, gemeente en collega-instellingen. MEE Twente wil een gezicht bieden op lokaal niveau. Dit vraagt om decentralisatie van medewerkers naar datzelfde lokale niveau in teams die een overzichtelijk werkgebied bestrijken. Secretariële, administratieve en facilitaire ondersteuning wordt verleend vanuit het centrale bureau. Het aanbod van de afdeling collectieve taken vindt ook plaats vanuit het centrale bureau.²

MEE Twente heeft circa 120 medewerkers en heeft kantoren in Hengelo, Almelo, Enschede en Oldenzaal. In Haaksbergen heeft MEE Twente een spreekuurlocatie. De leeftijdsopbouw bij MEE Twente van de medewerkers met een vast dienstverband is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Leeftijdsopbouw medewerkers MEE Twente per 1 maart 2009

¹ <http://www.meenederland.nl/mee.htm> geraadpleegd op 17/03/2010

² http://www.meetwente.nl/index.php/id_structuur/4680/beleid-en-organisatie.html geraadpleegd op 17/03/2010

De gemiddelde leeftijd op 1 maart 2009 was destijds 45,3 jaar. Het aantal medewerkers dat in de leeftijdscategorie van 20 – 39 valt is 31 medewerkers en dat vertegenwoordigt een percentage van 27%. In de categorie 40 – 49 zullen er binnen vijf jaar 26 medewerkers zijn die zullen behoren tot de categorie 50 – 59 terwijl er in de categorie 30 – 39 16 medewerkers zijn die binnen vijf jaar zullen behoren tot de groep 40+. Dit aantal is naar verwachting groter dan het aantal medewerkers dat de organisatie zal gaan verlaten op basis van een pensioengerechtigde leeftijd. Ofwel het percentage 'oudere medewerkers' zal de komende jaren toenemen.

Door het besef van de groei in het aandeel 'oudere werknemers' is de ondernemingsraad(OR) van MEE Twente tot inzicht gekomen dat er sprake is van een ongelijkmatige leeftijdspreiding over het totale personeelsbestand en wil aan de hand van een leeftijdsbewust personeelsbeleid komen tot een duurzame en optimale inzetbaarheid van de medewerkers. De OR heeft in november 2008 een initiatiefvoorstel geschreven waarin onder andere de motivatie staat waarom er een leeftijdsbewust personeelsbeleid opgesteld dient te worden. Deze motivatie is drieledig (Initiatiefvoorstel OR MEE Twente, 2008):

- Realiseren van een evenwichtige leeftijdsopbouw en goede doorstroming van personeel;
- Zo goed mogelijk tegemoet komen aan de verschillende behoeften van medewerkers, deels ingegeven door de leeftijd;
- Versterken van het verandervermogen van de organisatie en van de medewerkers om te kunnen inspelen op de veranderingen in de samenleving, kansen en bedreigingen.

2.2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid volgens de OR

In de ogen van de OR is een leeftijdsbewust personeelsbeleid een beleid dat zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers om zo tegemoet te komen aan voor de organisatie gestelde doelen, dit door rekening te houden met leeftijd en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften.

Met name de aspecten van levensfasebeleid en duurzaam inzetbaarheidbeleid zijn volgens de OR van toepassing op MEE Twente. Bij een levensfasebeleid wordt er rekening gehouden met de levensfase waar de medewerker zich in bevindt. Deze levensfase beïnvloedt de inzetbaarheid. Een duurzaam inzetbaarheidbeleid poogt risico's te voorkomen en kansen te benutten (Initiatiefvoorstel OR MEE Twente, 2008).

Levensfasebeleid

De OR stelt – terecht – dat het uitgangspunt van een levensfasebeleid is dat de levensfase van medewerkers de inzetbaarheid beïnvloedt. De OR maakt een onderscheid tussen vier verschillende levensfasen:

- Twintigers: Leren, uitproberen, afwisseling, begeleiding, duidelijkheid;
- Dertigers: Zorg en arbeid, carrièrestappen, 'spitsuur in het leven';
- Veertigers: 'Waar sta ik?', 'Wat wil ik?', hernieuwde start na kinderen;
- Vijftig plus: Zingeving in het werk, overdracht van ervaring en kennis.

Vervolgens doet de OR ook een uitspraak die los staat van de leeftijdsfase maar waarin zij stellen dat hoger opgeleiden hechten aan invloed op de beleidsbeslissingen en vooral boeiende en betekenisvolle arbeid willen (Initiatiefvoorstel OR MEE Twente, 2008).

Uitgangspunten

De OR (Initiatiefvoorstel OR MEE Twente, 2008) stelt dat er met de volgende uitgangspunten rekening gehouden dient te worden bij het formuleren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid:

- *Participatie* (meedenken en -beslissen over invulling van werk en organisatieontwikkeling);
- *Ontwikkeling* (flexibiliteit, leervermogen stimuleren, snuffelstage e.d.);
- *Balans tussen belastbaarheid en belasting* (rekening houdend met de leeftijd en levensfase);
- Verantwoordelijkheid van medewerker en organisatie (de medewerker is in de basis zelf verantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid en ontwikkeling, de werkgever moet dit wel faciliteren en stimuleren).

Instrumenten

De OR noemt verschillende manieren om leeftijdsbewust personeelsbeleid in te voeren in MEE Twente, in grote lijnen kan dit op twee terreinen:

1. Loopbaanontwikkeling;
2. Arbeidsomstandighedenbeleid.

Op het gebied van loopbaanontwikkeling is volgens de OR onder andere aan het volgende te denken:

- Aannamebeleid. Leeftijdsopbouw, balans tussen ervaring en vernieuwing;
- Employability (duurzame inzetbaarheid, loopbaanbegeleiding, mobiliteit);
- Opleiding- en ontwikkelingbeleid.

Op het gebied van arbeidsomstandighedenbeleid is volgens de OR onder andere aan het volgende te denken:

- Arbeidsduur en arbeidstijden (zorgtaken, thuiswerken);
- Ziekteverzuim en re-integratiebeleid (deeltijd werken, calamiteitenverlof);
- Leeftijdsbewuste risico-inventarisatie;
 - Mentaal zware taken onder begeleiding van ervaren medewerkers;
 - Extra oog voor ouderen bij ingrijpende veranderingen.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij MEE Twente

De OR heeft een aantal aandachtspunten opgesteld aan de hand van het voorgaande, wat zij van belang achten. Deze aandachtspunten zijn:

- Duurzame inzetbaarheid en interne/externe mobiliteit;
- Loopbaanbegeleiding en ontwikkeling o.a. aan de hand van persoonlijk ontwikkelingsplan (POP);
- Evenwichtige leeftijdsopbouw;
- Kwaliteit middels scholing en kennismanagement;
- Versterken van de concurrentiepositie;
- Tegemoetkoming aan levensfasegebonden behoeften.

Gegeven deze aandachtspunten heeft de OR een aantal onderwerpen opgesteld die per levensfase verschillend zijn. Met de opmerking dat deze onderwerpen niet slechts gelden voor de betreffende levensfase, maar dat die dan meer extra aandacht behoeven.

Fase

20 – 30 Goede begeleiding(coachschap);

Afwisseling in werkzaamheden (projecten, aandachtsgebieden);

Helderheid over verwachtingen en doelen (o.a. middels POP).

30 – 40 Combinatie van arbeid en zorgtaken;

Loopbaanbegeleiding/perspectief (ondersteuning bij carrièrestappen);

40 – 50 Mobiliteit (taak- en functiewijzigingen/detachering/snuffelstage);

Loopbaanbegeleiding/perspectief (ondersteuning bij carrièrestappen).

Uitdaging / functie- en kennisontwikkeling / verantwoordelijkheden.

50+ Seniotaken (nestorfunctie/advies/ontwikkeling/klankbord);

Kennisoverdracht en –management.

2.3 Hoofdvraag

De groei van de groep oudere medewerkers van MEE Twente in de komende jaren staat centraal in dit rapport. Een mogelijke oplossing die de OR oppert om het nijpende probleem van een verouderend personeelsbestand te benaderen is het invoeren van een personeelsbeleid dat leeftijdsbewust is. Hiernaast noemen zij op het gebied van loopbaanontwikkeling het begrip employability dat hieraan zou kunnen meewerken.

Mede hierdoor is de volgende hoofdvraag gevormd: “Hoe kan MEE Twente van het huidige personeelsbeleid een leeftijdsbewust personeelsbeleid maken aan de hand van het begrip employability?”

In het volgende hoofdstuk zullen de begrippen leeftijdsbewust personeelsbeleid en employability nader bekeken worden.

3. Theoretisch kader

Leeftijdsbewust personeelsbeleid en employability zijn twee begrippen die door de OR genoemd worden als mogelijke oplossingen voor het aanstaande mogelijke probleem. Deze twee begrippen staan centraal in dit theoretische kader en zullen verder uitgewerkt worden.

3.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een redelijk algemene beschrijving van wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid is, is dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht is op een duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers door rekening te houden met hun leeftijd en daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften (College voor arbeidszaken, 2000). Een andere, meer specifieke definitie van het begrip stelt dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid er op gericht is de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de werknemer optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer (College voor arbeidszaken, 2000). Als er gekeken wordt naar wat Thijssen (1997) schrijft over de zogenoemde leeftijdsfasen van de werknemers is te zien dat de grens tussen jongere en oudere werknemers altijd arbitrair is. Meer in het algemeen kan men uitgaan van een tweedeling: jongeren in de eerste loopbaanhelft, tot ongeveer veertig jaar, en ouderen in de tweede loopbaanhelft, vanaf veertig jaar. Uiteraard is de overgang van jong naar oud niet te typeren als een continuüm. Het betreft een verouderingsproces, meer dan het bereiken van een leeftijdsgrens.

Thijssen (1997) uit zijn kritiek op de vele modellen die gericht zijn op vaste levensfasen, waarbij bepaalde leeftijden als indicator worden gebruikt. Individualisering in de tegenwoordige tijd brengt teweeg dat de verschillen binnen eenzelfde leeftijdscategorie vaak groter zijn dan de overeenkomsten en bovendien dat bepaalde 'life events' - gebeurtenissen in het leven, zoals trouwen en een kind krijgen – bij nogal wat personen zich in het geheel niet voordoen en bij anderen in twee verschillende leeftijdsfasen.

Volgens Vanmullem en Hondeghem (2005) dient een leeftijdsbewust personeelsbeleid niet alleen rekening te houden met de oudere medewerkers, maar met alle medewerkers, dus met alle leeftijdscategorieën. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid dient een langetermijnvisie te bevatten, met een aantal maatregelen op korte termijn. De maatregelen op korte termijn richten zich vooral op de oudere medewerkers van dit moment, met het doel om deze categorie langer actief te houden. Terwijl maatregelen op de lange termijn beogen dat de komende generatie niet uit het arbeidsproces wil stappen of wordt geduwd op latere leeftijd.

Vanmullem en Hondeghem (2005) stellen dan ook dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid niet bestaat, maar impliceert maatwerk en dient in de totale strategie van de organisatie verankerd te zijn. Het schetsen van een algemeen kader met noodzakelijke bouwstenen is wel mogelijk. Het gericht toepassen van een dergelijk kader is sterk afhankelijk van de noden en strategie van elke organisatie apart. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid overkoepelt bijgevolg het volledige personeelsbeleid en is nauw verbonden met de volledige werking van de organisatie. Het is echter niet alleen een verantwoordelijkheid van het management, maar een gedeelde verantwoordelijkheid tussen het individu, de organisatie en de samenleving. Ieders bijdrage leidt tot een win-win situatie waar zowel het individu, de organisatie als de samenleving voordeel bij hebben.

Volgens Vanmullem en Hondeghem (2005) zijn er op het gebied van het individu en voor de organisatie voordeel te behalen op de volgende punten, zie Tabel 1:

Tabel 1: Win-win situatie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid (Vanmullem en Hondeghem, 2005)

Het individu	De organisatie
<ul style="list-style-type: none"> - Grotere arbeidssatisfactie - Minder stress - Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling - Beter benutting van capaciteiten - Beter combinatie werk-gezin - Meer waardering voor ervaren werknemer 	<ul style="list-style-type: none"> - Daling ziekteverzuim en –kosten - Beter beheer van 'human capital' - Vermijden van verlies aan kennis en kunde - Grotere inzetbaarheid van de medewerkers - Flexibeler personeelsbestand om sneller in te spelen op de snel evoluerende omgeving

Kort gezegd is een leeftijdsbewust personeelsbeleid er op gericht de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de werknemer optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer. De verantwoordelijkheid ligt bij het individu, de organisatie en de samenleving als geheel. De voordelen die een leeftijdsbewust personeelsbeleid met zich meebrengt zijn voor de organisatie over het algemeen goed te meten, daling ziekteverzuim en –kosten bijvoorbeeld zijn goed te vergelijken. Daarentegen zijn de voordelen die de individuele medewerker kan behalen door het leeftijdsbewust personeelsbeleid een stuk moeilijker om inzicht in te krijgen voor de werkgever. Om hier toch een inzicht in te verkrijgen is het meten van de zogenaamde employability van de medewerker wellicht een handig middel.

Naast dat de OR employability ziet als een mogelijk middel voor het leeftijdsbewust maken van het huidige personeelsbeleid is er ook vanuit de volgende woorden van De Grip en Sanders (2000 pp. 22-23) aanleiding om het begrip employability nader te bekijken: "Met name als gevolg van de doorzettende vergrijzing van de werkzame bevolking is het van belang instrumenten in te richten die erop gericht zijn vooral oudere werknemers voldoende 'employable' te houden. Omdat oudere werknemers niet altijd meer fysiek of mentaal in staat zijn om hun functie optimaal uit te oefenen, is het wenselijk hier zoveel mogelijk rekening mee te houden. Voert een bedrijf leeftijdsbewust personeelsbeleid dan duidt dat erop dat dit bedrijf zich serieus bezighoudt met de employability van specifieke leeftijdsgroepen."

3.2 Employability

Employability is een ruim begrip waarover in de literatuur nog geen overeenstemming is bereikt over een algemeen geaccepteerde definitie. Hierdoor zijn er in de loop van de tijd meerdere definities van het begrip employability tot stand gekomen, waardoor de communicatie over het begrip employability eerder belemmerd wordt dan bevorderd (Versloot, Glaudé en Thijssen, 1998). Doordat er zoveel verschillende definities bestaan betreffende het begrip employability is het belangrijk om allereerst tot een helder beeld te komen van het begrip employability.

Versloot et al. (1998) stellen zelfs dat de definiëring van het begrip employability is veranderd in de loop der tijd. Deze verschuiving van definiëring sluit aan bij de verschuiving van

hoofdverantwoordelijkheid. Deze verschoof van het maatschappelijke schaalniveau naar het individuele niveau. De drie schaalniveaus die Thijssen (1997) onderscheidt zijn:

- Werk vanuit een samenleving en vooral vanuit de overheid gezien, betreft de totale werkgelegenheid en het niveau van arbeidsparticipatie. Voor een samenleving is employability een indicator voor de mate waaraan de potentiële beroepsbevolking tussen 15 en 65 jaar qua competenties en kwalificaties past bij het geheel van arbeidsplaatsen, nu en in de toekomst. Met andere woorden: de kans op volledige werkgelegenheid, als basis voor toekomstige welvaart en lagere collectieve lastendruk.
- Werk vanuit een arbeidsorganisatie gezien, betreft het aanbod van werk voor een bestand van werknemers die arbeid kunnen verrichten in overeenstemming met geldende actuele eisen en toekomstige eisen. Voor een werkgever is employability een indicator voor de mate waarin het intern en extern beschikbare personeelsbestand past bij de kwalificatie-eisen geldend voor functies, nu en in de nabije toekomst.
- Werk vanuit het individu gezien, betreft het hebben van een baan of meer in het algemeen betaalde arbeid. Voor een individu is employability een indicator voor de kans op betaald werk, op een aantrekkelijke arbeidspositie nu en in de toekomst.

Samenvattend met de woorden van Versloot et al. (1998) is te zien dat employability allereerst werd ingevuld als deelname aan het arbeidsproces. Vervolgens is het begrip employability verbonden met de geschiktheid voor het werk. En uiteindelijk is employability verbonden met begrippen als aanpassen en anticiperen op verandering.

Vandaag de dag kan men stellen dat er een gedeelde verantwoordelijkheid ligt bij de verschillende partijen, aangezien de voordelen die te behalen zijn bij een goede employability van een werknemer voordelen kan bieden voor alle partijen. Op het moment dat een individu namelijk niet inzetbaar is, is de kans groot dat hij werkloos zal raken ten nadele van alle genoemde partijen.

De Grip en Sanders omschrijven employability als het vermogen en de bereidheid van mensen om werk te krijgen en te behouden (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, in De Grip en Sanders, 2000). Om een beeld te krijgen van de individuele employability van de medewerker stellen De Grip en Sanders (2000) dat dit het beste kan worden verkregen aan de hand van een viertal centrale vragen, te weten:

- Wat kan de medewerker? (het vermogen)
- Wat wil de medewerker? (de bereidheid)
- Wat doet de medewerker feitelijk? (inspanning)
- Zijn er persoonlijke belemmeringen die het werken aan employability voor de medewerker bemoeilijken? (persoonlijke belemmeringen)

In deze vier vragen zit een onderliggende aanname namelijk dat een individu beter employable is op het moment dat hij beschikt over breed inzetbare kwalificaties (vermogen), hij ook deze kwalificaties in brede zin wil aanwenden (bereidheid), hij hiertoe de nodige actie onderneemt (inspanning) en dat hij daarbij niet of zo min mogelijk belemmerd wordt door persoonlijke omstandigheden (persoonlijke belemmeringen) (De Grip en Sanders, 2000)

Dimensies van employability

De definitie die Van der Heijde en Van der Heijden (2006a) hanteren betreffende het begrip employability is als volgt: "het constant kunnen vervullen, verkrijgen of creëren van werk door het optimaal gebruik van competenties". Dit sluit aan bij de definitie die De Grip en Sanders hanteren. Van der Heijde en Van der Heijden (2006a) conceptualiseren het begrip employability in vijf verschillende dimensies, allereerst is er de dimensie '*occupational expertise*' welke de expertise beschrijft die nodig is om de taken en verantwoordelijkheden van het werk naar behoren te kunnen uitvoeren. De tweede dimensie is '*anticipation and optimization*', deze dimensie behelst het vermogen om in te spelen op, of aan te passen aan, toekomstige veranderingen en het streven naar het best mogelijke resultaat. De derde dimensie is '*personal flexibility*', hierbij kan men denken aan de persoonlijke eigenschappen die het individu in staat stellen om zich aan te passen aan veranderingen in de interne en externe arbeidsmarkt. De vierde dimensie is de '*corporate sense*', hierbij valt te denken aan de deelname en prestaties in verschillende werkgroepen, onder andere de organisatie, de afdeling, teams en andere netwerken, waarbij genoemd wordt dat het delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, doelen en fouten belangrijk zijn. De vijfde, en laatste, dimensie is '*balance*', hierbij draait het vooral om de balans die het individu houdt tussen de werkgevers belangen en de belangen van het individu zelf.

Employability process model

De definitie van Forrier en Sels (2003) betreffende employability is de kans op het kunnen verkrijgen van een werkplek op de interne of externe arbeidsmarkt. Dit sluit aan bij de definitie van De Grip en Sanders maar er wordt ook gekeken naar de externe factoren die de inzetbaarheid van het individu beïnvloeden. Forrier en Sels (2003) hebben een conceptueel model geschetst dat een kader biedt voor toekomstig empirisch onderzoek en welke een inzicht geeft waar zowel de overheid en de werkgever invloed kunnen uitoefenen. Dit 'employability process model' kan helpen de hoofdfactoren te identificeren die de mobiliteit van individuen mogelijk beïnvloeden.

Forrier en Sels (2003) stellen dat employability op zichzelf geen variabele is in het employability proces, doordat het geen statisch kenmerk van een persoon is en constant onderhevig kan zijn aan veranderingen. Dit ondersteunen zij met de woorden van Delsen dat employability geen statisch kenmerk is van een individu, maar onder andere afhankelijk is van tijd en plaats. Iemand die hier en nu moeilijk in te zetten is, kan op een ander moment of ander tijdstip juist hoog 'employable' zijn (Delsen, in Forrier & Sels 2003).

De factoren zullen kort beschreven worden zoals Forrier & Sels (2003) het voor ogen hebben. Allereerst is er de '*labour market position*', deze factor beschrijft de situatie waarin het individu zich bevindt. De huidige arbeidsmarktpositie geeft namelijk een idee van de mogelijkheden van een individu op deze arbeidsmarkt, maar het kan ook gebruikt worden als referentiepunt voor verdere veranderingen in de arbeidsmarktpositie. Er zijn vele verschillende vormen van de positie waarin het individu zich kan bevinden, zo kan iemand al geruime tijd werkzaam zijn, maar ook sinds een tijd werkloos of bezig met het afronden van een studie om vervolgens de arbeidsmarkt te betreden. Het is van belang om hiervan op de hoogte te zijn onder meer om een beeld te hebben van de huidige mogelijkheden van het individu op de arbeidsmarkt, deze mogelijkheden bepalen namelijk de arbeidsmarktpositie en beïnvloeden daarmee iemands '*movement capital*'.

'*Movement capital*' wordt gedefinieerd als de individuele karakteristieken en competenties die de kans op mobiliteit in de arbeidsmarkt beïnvloeden. Forrier & Sels (2003) maken een onderscheid tussen twee verschillende dimensies van movement capital, de eerste dimensie is de '*ability*', de mogelijkheden van het individu, zoals zijn kunnen, kennis en ervaring. De tweede dimensie van movement capital wordt beschreven als de carrièrerwachten van het individu.

Wat betreft de ability dimensie schrijven Forrier & Sels hier enigszins voorzichtig over aangezien zij stellen dat de competenties die de movement capital van een persoon beïnvloed niet precies te identificeren en te meten zijn. Signalen worden door Forrier & Sels gezien als een indicator om de ability te beschrijven. Deze signalen zijn individuele karakteristieken of activiteiten die informatie verschaffen over het betreffende individu. Enkele voorbeelden zijn de carrièregeschiedenis, de gevolgde training en scholing door het individu en de biografische karakteristieken. Ter illustratie op het moment dat een organisatie een vacature wil vervullen door een vrouwelijke kandidaat, dan speelt het signaal van de biografische karakteristiek een grote rol. Hetzelfde geldt voor een organisatie die een ervaren kracht voor een directeursfunctie wil, dan is de keuze voor een pas afgestudeerde hoogstwaarschijnlijk niet de juiste aangezien er dan meestal een gebrek is aan ervaring.

Ondanks dat er weinig geschreven is over de carrièrerwachten van het individu, er wordt namelijk over het algemeen vooral gekeken naar de bereidheid van het individu om te veranderen van baan of deel te nemen aan employability verhogende activiteiten, is het volgens Forrier & Sels (2003) een centrale component van het employability proces.

De '*ease of movement*' is de perceptie van het individu betreffende de beschikbare alternatieven in de interne of externe arbeidsmarkt. Deze perceptie kan gebaseerd zijn op het idee dat er mogelijke alternatieven zijn, maar ook op daadwerkelijk concrete baanaanbiedingen.

De '*context*' is een factor die invloed heeft op de '*ease of movement*', bij de context moet gedacht worden aan de karakteristieken van de externe arbeidsmarkt. Zoals de beschikbaarheid van banen, maar ook de selectiemechanismen die organisaties hanteren op de arbeidsmarkt. De zogenaamde '*willingness to move*' is de bereidheid van het individu om het aannemen van een andere baan. Deze baan kan zowel intern bij dezelfde organisatie zijn als extern bij een andere organisatie.

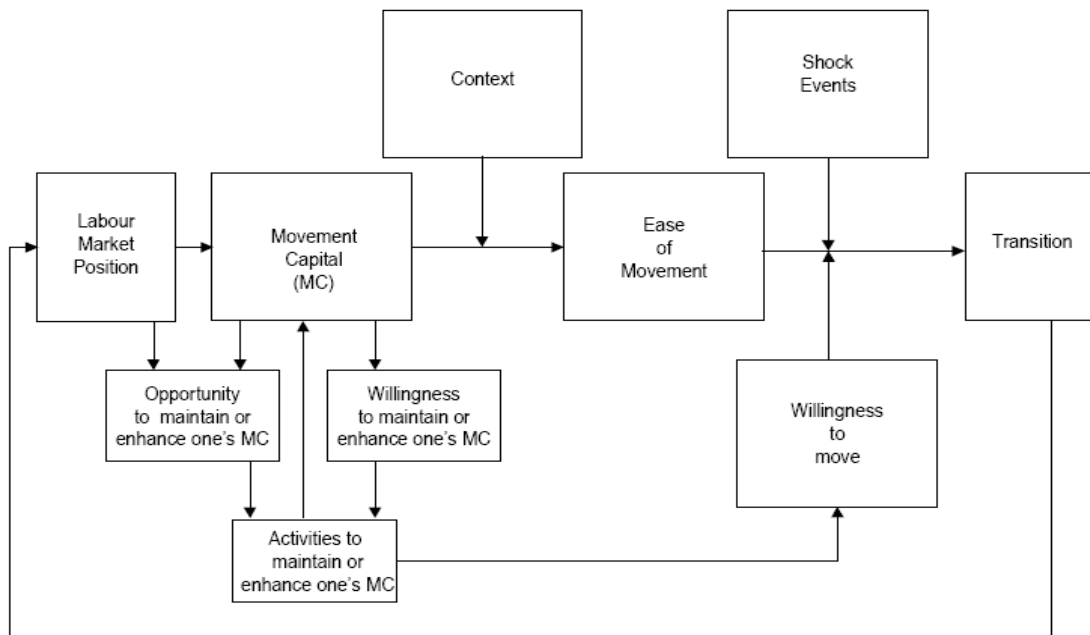
'*Shock events*' zijn gebeurtenissen die het individu doen beslissen om het huidige werk te blijven doen of juist deze baan opzeggen. Hierbij kan gedacht worden aan het ziek worden van een familielid, waardoor deze persoon zorg behoeft en de baan wordt opgezegd om hulp te bieden. Ook kunnen gebeurtenissen in de organisatie leiden tot het opzeggen van de huidige baan, voorbeelden zijn het niet verkrijgen van een promotie of een arbeidsconflict.

De '*activities to maintain or enhance one's movement capital*' zijn de dingen die men doet om ervoor te zorgen dat de kennis en kunde blijft aansluiten bij de eisen die gesteld worden vanuit het werk. Hierbij kan gedacht worden trainingen die ervoor zorgen dat deze kennis op peil blijft, maar ook trainingen die nieuwe kennis en vaardigheden aanleren.

Als laatste worden de factoren '*opportunities and willingness to maintain and enhance one's movement capital*' gezamenlijk uitgelegd, deze factoren proberen te verklaren in welke mate het

individuele kans krijgt om zijn 'movement capital' op peil te houden of te vergroten, maar ook de bereidheid van het individu speelt een belangrijke rol in deze activiteiten.

De factor 'transition' is van invloed op de toekomstige kansen op een baan, 'transition' betekent een nieuwe arbeidsmarktpositie, waardoor de factoren 'labour market position', 'movement capital', 'ease of movement' en 'transition' beïnvloed worden, deze factoren vormen namelijk een dynamische lijn. Dit is ook te zien in figuur 2.



Figuur 2: Factoren employability uit Forrier en Sels (2003)

Al deze verschillende factoren zijn van invloed op de mogelijkheid van een persoon om richting te geven aan de eigen loopbaan. Al ligt de meeste verantwoordelijkheid in het employability proces model van Forrier & Sels bij het individu. Duidelijke voorbeelden hiervan zijn de bereidheid om een andere baan te nemen en ook de bereidheid om het niveau van de eigen 'movement capital' te handhaven of te verhogen. Toch zien we ook de invloed van een organisatie op dit punt, namelijk het al dan niet beschikbaar stellen van bijvoorbeeld extra scholing om het niveau van 'movement capital' te handhaven dan wel te verhogen.

Vergelijkend

Om de factoren van Forrier en Sels, de dimensies van Van der Heijde en Van der Heijden en de vier centrale vragen die volgens De Grip en Sanders een beeld geven van employability in perspectief te zien worden de begrippen die vergelijkingen vertonen naast elkaar gezet in onderstaande tabel (Tabel 2) en vervolgens zal er geprobeerd worden om het in een eenduidig begrip weer te geven.

Te beginnen met het vermogen van De Grip en Sanders (2000) die dit uiteenzetten als de opleiding, zowel de reeds genoten opleiding(en) als wel het vermogen om vervolgoopleidingen te doen, de competenties en werkervaring. Als dit vergeleken wordt met de conceptualisatie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006a) dan vertoont de 'occupational expertise' de meeste overeenkomsten, zij

beschrijven dit als de expertise die nodig is om het werk te vervullen, dit hebben zij getracht te meten door te kijken naar de professionele kennis en vaardigheden. Forrier en Sels (2003) beschrijven de factor 'ability', enigszins behoudend, als de carrièregeschiedenis, de gevolgde training en scholing door het individu en de biografische karakteristieken. Deze drie overlappende begrippen zijn samen te vatten in de kennis en vaardigheden.

Met bereidheid doelen De Grip en Sanders (2000) op de bereidheid van de werknemer om te werken aan zijn of haar employability. Door bereid te zijn om van functie te veranderen, opleidingen en/of cursussen te volgen, verschillende taken en functies te vervullen en de bereidheid om extra werkzaamheden te verrichten. De dimensies van Van der Heijde en Van der Heijden (2006a) die hiermee overeenkomsten vertoont zijn '*anticipation and optimization*' en '*personal flexibility*' deze dimensies behelzen het vermogen om in te spelen op, of aan te passen aan, toekomstige veranderingen aan de eisen met betrekking tot werk. De eerste dimensie is zelf geïnitieerde proactieve variant, terwijl de tweede meer reactief van aard is. Uit het model van Forrier en Sels (2003) sluit de zogenaamde '*willingness to move*' aan, de bereidheid van het individu om het aannemen van een andere baan. En de '*willingness to maintain and enhance one's movement capital*', deze factor probeert te verklaren in welke mate het individu bereid is om zijn individuele karakteristieken en competenties, die de kans op mobiliteit in de arbeidsmarkt beïnvloeden, te behouden of te verbeteren. Wat in deze vijf overlappende begrippen duidelijk naar voren komt is dat de bereidheid van het individu om zich aan te passen een centrale rol speelt, dit samenvattend leidt tot de aanpassingsintentie.

Inspanning is de vraag waar bij De Grip en Sanders (2000) inzicht willen verkrijgen in hetgeen ook echt door het individu ondernomen wordt om de mate van employability te behouden of te verhogen. Dit sluit gedeeltelijk aan bij de '*corporate sense*' van Van der Heijde en Van der Heijden (2006a), hierbij draait het om de deelname en prestaties in verschillende werkgroepen, onder andere de organisatie, de afdeling, teams en andere netwerken. De '*activities to maintain or enhance one's movement capital*' van Forrier en Sels (2003) zijn de dingen die men doet om ervoor te zorgen dat de kennis en kunde blijft aansluiten bij de eisen die gesteld worden vanuit het werk. De grootste overeenkomst is in deze gevallen de daadwerkelijke stappen die men onderneemt om de employability op peil te houden of te verbeteren, samenvattend in een aanpassingsinspanning.

Persoonlijke belemmeringen zijn volgens De Grip en Sanders (2000) omstandigheden die het individu beïnvloeden om te werken aan de eigen employability. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat de gezinssituatie eisen stelt, door leeftijd of het hebben van bepaalde arbeidshandicaps. Het individu zal een balans moeten vinden in de moeite en tijd die hij kan steken in het op peil houden of verbeteren van de employability. Hierop sluiten de dimensie '*balance*' van Van der Heijde en Van der Heijden (2006a) aan. Waarbij het gaat om de balans die het individu houdt tussen de werkgevers belangen en de belangen van het individu zelf. '*Shock events*' is de factor uit het model van Forrier en Sels (2003) die aansluit bij de voorgaande twee begrippen, waarbij er gebeurtenissen zijn die het individu doen overwegen om het huidige werk, of toekomstig werk, te blijven doen of juist niet. Hierbij is te zien dat een balans tussen de belemmeringen van het individu en de eisen die de baan aan het individu stelt een belangrijke rol speelt in de mate waarin het individu bereid zal zijn om de employability te behouden of te verhogen. Door dichtbij het begrip van De Grip en Sanders te blijven zal dit begrip de belemmeringen genoemd worden.

Dit allen wordt beïnvloed door hetgeen Forrier & Sels (2003) de 'context' noemen, zij stellen dat het werken aan de employability belemmerd kan worden door externe of contextuele factoren. Hierbij doelen zij niet op de belemmeringen in de persoonlijke sfeer, maar vooral karakteristieken van de arbeidsmarkt, zoals of er een krapte is op de arbeidsmarkt of juist een tegenovergestelde situatie. Belemmeringen die dus buiten de capaciteit van het individu liggen om te veranderen. Om het overzichtelijk te houden is er voor gekozen om dit in overeenstemming met Forrier en Sels de context te noemen.

Tabel 2: De Grip & Sanders, Van der Heijde & Van der Heijden en Forrier & Sels vergeleken

De Grip & Sanders (2000)	Van der Heijde & Van der Heijden (2006a)	Forrier & Sels (2003)	Vergelijkend
Vermogen	Occupational expertise	Ability	Kennis en vaardigheden
Bereidheid	Anticipation and optimalization & Personal flexibility	Willingness to move & Willingness to maintain or enhance one's movement capital	Aanpassingsintentie
Inspanning	Corporate sense	Activities to maintain or enhance one's movement capital	Aanpassingsinspanning
Persoonlijke belemmeringen	Balance	Shock events	Belemmeringen
		Context	Context

Samenvattend

Door alle verschillende definities van het begrip employability kan het gebeuren dat het gebruik van het begrip tot verwarring gaat leiden. Hierom in het kort de definitie van employability die centraal staat in dit rapport: employability is de mogelijkheid van een persoon om richting te geven aan de eigen loopbaan, ofwel in het kort de inzetbaarheid.

Er zijn meerdere actoren die profijt kunnen hebben van een individuele employability, te weten het individu zelf, de organisatie waarin de medewerker werkzaam is en de samenleving als geheel. Hierdoor is de mate van employability ook te beïnvloeden door het individu, de organisatie en door de gehele samenleving. Er zijn echter ook factoren die niet te beïnvloeden zijn, maar die men slechts overkomt.

De invloed die het individu op de eigen employability kan uitoefenen zijn afhankelijk van het kunnen, de bereidheid, het daadwerkelijk doen en de persoonlijke belemmeringen.

Naast het individu kan de organisatie ook stappen ondernemen die de mate van individuele employability behouden of verhogen. Hierbij kan gedacht worden aan de medewerker in staat stellen om een cursus of opleiding te volgen. Maar ook aan inzicht van de persoonlijke

belemmeringen van de medewerkers zodat hier rekening mee gehouden kan worden, of zelfs aan een oplossing gewerkt worden, kan de mate van employability behouden dan wel verhogen.

Naast het gegeven dat de OR het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid door rekening te houden met de employability van haar medewerkers als een mogelijkheid ziet. Is hiervoor ook verantwoording voor te vinden vanuit de literatuur. Zoals al eerder benoemd stellen De Grip en Sanders (2000) dat wanneer een bedrijf leeftijdsbewust personeelsbeleid voert, dan duidt dat erop dat dit bedrijf zich serieus bezighoudt met de employability van specifieke leeftijdsgroepen. Dit valt ook om te draaien dat wanneer een organisatie zich bezighoudt met de employability van specifieke leeftijdsgroepen deze organisatie een leeftijdsbewust personeelsbeleid voert. Alvorens er adviezen gegeven worden over hoe een organisatie beter rekening zou moeten houden met de employability van haar medewerkers is het verstandig om te kijken hoe de stand van zaken momenteel is. Hierop is dan ook de volgende onderzoeksvraag gevormd: "Wat doet MEE Twente momenteel om de employability van haar medewerkers te behouden of te verhogen?"

Om hier een goed inzicht in te krijgen zijn er deelvragen opgesteld aan de hand van de vergelijkende componenten die gevormd zijn vanuit De Grip en Sanders (2000), Van der Heijde en Van der Heijden (2006a) en Forrier en Sels (2003). De deelvragen luiden als volgt:

- Hoe staat het met de *kennis en vaardigheden* van de medewerkers van MEE Twente?
- Hoe staat het met de *aanpassingsintentie* van de medewerkers van MEE Twente?
- Hoe staat het met de *aanpassingsinspanning* van de medewerkers van MEE Twente?
- Indien een medewerker last heeft van *belemmeringen* die het uitvoeren van het werk kan beïnvloeden, wat doet MEE Twente dan?

De oplettende lezer zal bemerken dat het vijfde vergelijkende begrip context niet is meegenomen in de deelvragen. Hiervoor is verkozen doordat de context – de externe of contextuele factoren – gezien kan worden als een gegeven, MEE Twente en de individuele werknemer zijn in principe niet in staat om dit te veranderen. Andersom zijn de contextuele externe factoren wel van invloed op MEE Twente en het individu ter illustratie, wanneer er sprake is van een krappe arbeidsmarkt kan het voorkomen dat de organisatie minder eisen aan de kwalificaties van de potentiële medewerker stellen dan wanneer er sprake is van een ruime arbeidsmarkt.

4. Methode en data

Om tot een beantwoording te komen van de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen is er gekozen om dit te doen via kwalitatief onderzoek d.m.v. enkele halfgestructureerde interviews af te nemen bij medewerkers van MEE Twente. De interviews begonnen eerst met enkele gestructureerde vragen naar persoonlijke gegevens als leeftijd, aantal jaren werkzaam voor MEE Twente, enzovoort. Vervolgens kwam er een aantal van tevoren vastgestelde onderwerpen aan de orde die door middel van een open beginvraag en doorvragen werd uitgediept. De voorgenomen onderwerpen die besproken werden zijn opgesteld aan de hand van de vergelijkende begrippen van employability.

Voordat de interviews daadwerkelijk werden afgenomen is er, op aanraden van de examinerator, eerst een kleine pilot gehouden bij twee andere personen die niet werkzaam zijn bij MEE Twente. Mede hierdoor en door tips uit het boek Interviewen van Emans (1990) hebben er nog kleine wijzigingen plaatsgevonden aan het interviewschema en kwam het nut van een goed introductiegesprek duidelijk naar voren.

Er werd een onderscheid gemaakt tussen drie niveaus van personeel. Ten eerste, het zogenaamde uitvoerend personeel d.w.z. de consultants. Vervolgens de technici en specialisten die ondersteunende taken uitvoeren ter ondersteuning van het uitvoerend personeel. En als laatste niveau het management, de leidinggevenden van MEE Twente. De drie verschillende functiegroepen hebben allen een iets andere inrichting van de interviews gehad, in het interview met de staffunctionaris personeel en organisatie ging het vooral over het algemene beleid van MEE Twente, terwijl bij de teamleiders en consultants het beleid dat daadwerkelijk gevoerd wordt onderzocht werd. Een voorbeeldvraag hiervan is bijvoorbeeld: 'Vindt u dat MEE Twente actief bezig is met het verbeteren, of op peil houden, van uw kennis en ervaring?'. Voor de volledige vragenlijsten zie Bijlage 1. Er werd eerst een interviewronde gehouden onder twee teamleiders, één consultant van hetzelfde team als waar de geïnterviewde teamleider leiding aan geeft en de staffunctionaris personeel en organisatie. Tijdens de interviews bleek dat alle respondenten lid zijn van de OR, doordat dit wellicht een vertekend beeld zou geven is er voor gekozen om nog twee extra consultants te interviewen.

4.1 Interviewleidraad

De opbouw van de interviews is als volgt, aan de staffunctionaris P&O en de teamleiders werd er begonnen met de vraag hoe het momenteel staat met de kennis en vaardigheden van de medewerkers van MEE Twente. En bij de interviews met de consultants werd er gevraagd hoe zij erover dachten hoe het momenteel met de eigen kennis en vaardigheden staat. Het begrip kennis en vaardigheden werd opgesplitst in basis en specifieke kennis en vaardigheden, bij de basis kennis en vaardigheden werd de scholing bedoeld die men vereist te hebben gehad en die ook als functie eis geldt. In het geval van MEE Twente is dit vakkennis op HBO-niveau, bijvoorbeeld HBO Maatschappelijk Werk of HBO Sociaal Pedagogische Hulpverlening. De specifieke kennis en vaardigheden daarentegen zijn de vakspecifieke kennis en vaardigheden die niet via de verschillende HBO opleidingen verkregen kan worden.

Op het moment dat het helder was wat de mening is van de geïnterviewde voor wat betreft de stand van zaken met betrekking tot de kennis en vaardigheden ging het interview verder met de vraag hoe

staat het met de aanpassingsintentie van de medewerkers van MEE Twente. Aan de staffunctionaris P&O en de teamleiders werd gevraagd of zij vinden dat de medewerkers bereid zijn, indien nodig, om de kennis en vaardigheden te verbeteren of op peil te houden. En aan de consultants werd gevraagd of zij hiertoe bereid zijn. Vervolgens werd er gevraagd op wiens initiatief dit gebeurt om een inzicht te verkrijgen in zowel de bereidheid van de medewerkers als de stappen die MEE Twente onderneemt om de kennis en vaardigheden op peil te houden of te verbeteren. Ten slotte werd er op het gebied van aanpassingsintentie gevraagd of er een vorm van documentatie is waarin de medewerker aangeeft de komende jaren zich te ontwikkelen op de volgende punten, ofwel een zogenaamd persoonlijk ontwikkelingsplan.

Aansluitend ging het interview over naar de vraag hoe de stand van zaken is op het gebied van de aanpassingsinspanning van de medewerkers van MEE Twente. Uitlopend op de vraag wie het initiatief neemt tot het verbeteren of op peil houden van de kennis en vaardigheden van de medewerkers werd er gevraagd of MEE Twente hierin actief is. Vervolgens werd aan de staffunctionaris P&O en de teamleiders gevraagd of zij van mening zijn dat de medewerkers actief zijn in het op peil houden of verbeteren van haar kennis en vaardigheden. En aan de consultants zelf werd gevraagd of zij hier actief mee bezig zijn, hierin werd een onderscheid gemaakt in door de organisatie verplichte scholing en scholing vanuit eigen initiatief.

Het interview werd afgesloten met het begrip belemmeringen en wat er gebeurt op het moment dat een medewerker een belemmering ervaart.

4.2 Populatie/Steekproef

Voor de eerste ronde van interviews is er niet uitvoerig nagedacht over aan welke criteria de geïnterviewden moesten voldoen. Er is verkozen om via de contactpersoon een kleine groep personen van verschillende functiegroepen te mogen interviewen. Allereerst de staffunctionaris, met de achterliggende gedachte dat deze persoon goed geïnformeerd is wat betreft het formele beleid dat MEE Twente voert. Vervolgens is er gevraagd om twee teamleiders, welke de spil zijn tussen het management en het uitvoerend personeel, de consultants, en als laatste twee consultants.

Doordat gaandeweg tijdens de interviews bleek dat alle respondenten lid zijn van de OR en hierdoor dan ook al eerder actief hebben meegedacht over het vraagstuk leeftijdsbewust personeelsbeleid, is er verkozen om een tweede ronde met interviews te houden. Waarin bijkomende criteria waren dat er een lid is van het collectieve taken team en een van het dienstverlening team en dat ze beiden al werkzaam waren bij SPD en dus de overgang van SPD naar MEE hebben meegemaakt. In totaliteit zijn er zeven mensen geïnterviewd.

4.3 Ervaringen bij de dataverzameling

De interviews zijn afgenomen op het hoofdkantoor van MEE Twente te Hengelo, in het geval dat de geïnterviewde een eigen kamer had, dan werd het interview daar afgenomen en in het geval de geïnterviewde geen eigen kamer had, dan werd het interview afgenomen in een kamer waarin ook consultants plaatsvonden.

4.3 Verwerking en preparatie van de gegevens

Getracht is om de resultaten van de interviews in een duidelijk overzicht weer te geven en in het kort de essentie van de antwoorden, zie Tabel 3. De opbouw van de weergave van de resultaten

volgt de interviewleidraad welke gebaseerd is op de vergelijkende begrippen van employability. Om een enigszins anoniem karakter te houden zijn bepaalde antwoorden niet weergegeven, zoals de algemene kenmerken van de respondent. De leeftijd van de respondenten varieert tussen de 44 en de 63, daarmee behoren ze tot de categorie oudere medewerkers die centraal staan in dit rapport.

De eerste interview ronde, waarin er vijf mensen ondervraagd werden, waren allen lid van de OR en de respondenten van de twee extra interviews niet. Aan de twee extra respondenten werd ook gevraagd of het merkbaar is in de organisatie dat ze te maken hebben met een verouderend personeelsbestand. Uit de beantwoording van deze vraag bleek dat zij daar niet tot nauwelijks bij stil stonden, waaruit voorzichtig de conclusie te trekken is dat het probleem dat de OR heeft aangekaart niet echt leeft bij de medewerkers.

De interviews zijn individueel geanalyseerd en ook vergeleken met de andere interviews, de punten waar men het eens is en waar verdeeldheid opvalt zullen worden aangegeven.

5. Resultaten

Tabel 3: resultaten interviews

Kennissen vaardigheden	Zijn de kennis en vaardigheden van de consultants op peil?			
	Basis kennis & vaardigheden	Ja, basis opleidingsniveau >95% HBO	Ja, voor nu wel	Ja, in principe wel
	Specifieke kennis & vaardigheden		Met het oog op de toekomst nog niet (m.n. zakelijkheid/ ondernemerschap)	Niet voor iedereen, maar door teamwerk is dat op te vangen
Aanpassingsintentie	Indien het noodzakelijk is om de kennis en vaardigheden te verbeteren, zijn de consultants hiertoe bereid? (bijv. door het volgen van trainingen of cursussen)			
	Consulenten bereid?	Ja	Ja	Ja
	Op wiens initiatief?	Verschil tussen verplicht en vrijwillig	- Verplicht à organisatie - Op aanraden manager - Vanuit eigen beweging	- Verplicht à organisatie - Op aanraden teamleider - Vanuit eigen beweging
	Zijn er persoonlijke ontwikkelingsplannen?	Nee	Ja, staat in het werkplan	Nee, maar komt wel naar voren bij jaarlijks functioneringsgesprek
Aanpassingsinspanning	Is MEE Twente actief bezig met het verbeteren, of op peil houden, van de kennis en vaardigheden van de consultants?			
	☞	Ja, er is een scholingsbeleid.	Ja	Ja
	Zijn de consultants actief bezig met het verbeteren, of op peil houden van de kennis en vaardigheden?			
	Verplichte bijscholing	Verplicht is verplicht	Verplicht is verplicht	Verplicht is verplicht, geen probleem bij <i>moeten</i> leren
	Eigen initiatief		Ja, aan de hand van het afgesproken werkplan	Zijn gemotiveerd maar mede door inkrimping legt het meer druk op het werk
Belemmeringen	Wat gebeurt er in het geval van (persoonlijke) belemmeringen			
	Wie signaleert dit	Teamleider zal wel inzicht hebben	Zelf hoofdverantwoordelijk, maar indien het bemerkt wordt door de manager	Zelf hoofdverantwoordelijk, maar indien het bemerkt wordt door de teamleider
	En vervolgens?	Sociale organisatie, overleg met elkaar	Sociale organisatie, overleg met elkaar	Sociale organisatie, overleg met elkaar

(Vervolg) Tabel 3: resultaten interviews

kennis en vaardigheden	Zijn uw kennis en vaardigheden op peil?				
	Basis kennis & vaardigheden	Ja	Ja	Ja, denk het wel	Ja
	Specifieke kennis & vaardigheden	Ja	Nee, meer specifieke kennis is bevorderlijk	Ja, maar zo niet dan is dat d.m.v. teamwerk op te vangen	Momenteel niet i.v.m. kortgeleden verandering van functie
Aanpassingsintentie	Indien het noodzakelijk is om uw kennis en vaardigheden te verbeteren, bent u hiertoe bereid? (bijv. door het volgen van trainingen of cursussen)				
	Bereid?	Ja	Ja	Ja	Ja
	Op wiens initiatief?	Veelal op aanraden van de manager of de staffunctionaris scholing	- Verplicht à organisatie - Op aanraden teamleider - Vanuit eigen beweging	- Verplicht à organisatie - Op aanraden teamleider - Vanuit eigen beweging	- Verplicht à organisatie - Op aanraden manager - Vanuit eigen beweging
	Zijn er persoonlijke ontwikkelingsplannen?	Ja, in de vorm van het werkplan	Nee, maar komt wel naar voren bij jaarlijks functioneringsgesprek	Nee, maar komt wel naar voren bij jaarlijks functioneringsgesprek	Ja, in de vorm van het werkplan
Aanpassingsinspanning	Is MEE Twente actief bezig met het verbeteren, of op peil houden, van uw kennis en vaardigheden?				
	☞	Ja	Ja	Ja	Ja
	Bent u actief bezig met het verbeteren, of op peil houden van de kennis en vaardigheden?				
	Verplichte bijscholing	Verplicht is verplicht	Verplicht is verplicht	Verplicht is verplicht, geen probleem bij <i>moeten</i> leren	Verplicht is verplicht
Eigen initiatief	Niet meer i.v.m. leeftijd	Ja, zou graag meer willen maar is niet mogelijk vanwege gebrek aan middelen.	Ja, is zeker ruimte voor. Maar door drukte minder vrijblijvende trainingen.	Ja, mede door de nieuwe functie extra bijscholing.	
Belemmeringen	Wat gebeurt er in het geval van (persoonlijke) belemmeringen?				
	Wie signaleert dit	Het individu zelf of de manager	Het individu zelf of de teamleider	Het individu zelf of de teamleider	Het individu zelf of de manager
	En vervolgens?	Sociale organisatie, overleg met elkaar. MEE investeert in mensen om het probleem te verhelpen.	Werktijden flexibel in te delen, dat helpt.	Werktijden flexibel in te delen, dat helpt. Verder is MEE erg flexibel	Werktijden flexibel in te delen, dat helpt. Waar mogelijk steunt MEE bij moeilijkheden

Om tot een effectief leeftijdsbewust personeelsbeleid, aan de hand van het begrip employability, te komen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Wat doet MEE Twente momenteel om de employability van haar medewerkers te behouden of te verhogen?”

Om tot een beantwoording te komen van de centrale onderzoeksvraag zijn er de volgende deelvragen opgesteld:

- Hoe staat het met de *kennis en vaardigheden* van de medewerkers van MEE Twente?
- Hoe staat het met de *aanpassingsintentie* van de medewerkers van MEE Twente?
- Hoe staat het met de *aanpassingsinspanning* van de medewerkers van MEE Twente?
- Indien een medewerker last heeft van *belemmeringen* die het uitvoeren van het werk kan beïnvloeden, wat doet MEE Twente dan?

Kennis en vaardigheden

Uit de interviews is gebleken dat zowel de staffunctionaris P&O, de teamleiders en de consultants vinden dat de basis kennis en vaardigheden op peil zijn om de taken uit te voeren. In het interview met de P&O functionaris is aangegeven dat het uitvoerend personeel – de consultants – meer dan 95% in het bezit is van een HBO-diploma of een universitair diploma. Hiermee voldoet deze groep medewerkers aan een eis dat ze een vooraf bepaald kennisniveau als basis hebben, te weten vakkennis op HBO-niveau bijvoorbeeld HBO Maatschappelijk Werk of HBO Sociaal Pedagogische Hulpverlening.

Naast het basis kennis en vaardigheden niveau is het ook nodig dat de medewerkers specifieke kennis bezitten op zogenoemde aandachtsgebieden. Wat betreft het op peil zijn van de specifieke kennis en vaardigheden zijn er gemengde antwoorden gegeven. Tijdens een interview met een consultant kwam naar voren dat hier wel aandacht voor is vanuit MEE Twente, maar dat het bij lange na nog niet genoeg is. De betreffende consultant zou graag meer specifieke kennis op willen doen ter bevordering van het goed uitvoeren van zijn taken, maar beseft dat het budgettair niet mogelijk is. Daarnaast werd er gezegd dat de specifieke kennis en vaardigheden niet bij elk individu op peil is, maar dat er een groot teambesef heerst. Wat met zich meebrengt dat niet iedereen exact antwoord hoeft te weten op een bepaald vraagstuk, maar dat ze wel in staat worden geacht het betreffende vraagstuk te beantwoorden, bijvoorbeeld door het antwoord te verkrijgen bij een collega. Tot slot is er ook tijdens één interview naar voren gekomen dat de huidige specifieke kennis en vaardigheden wel op peil zijn, maar dat diegene een verandering verwacht in de toekomst meer gericht op zakelijkheid en ondernemerschap. En die kennis en vaardigheden zijn voor nu nog niet toereikend genoeg.

Aanpassingsintentie

Op de vraag of de consultants bereid zijn om de kennis en vaardigheden te verbeteren of op peil te houden is het antwoord bij allen volmondig ja geweest.

Er is een onderscheid gemaakt tussen verplichte trainingen en cursussen en vrijwillige trainingen en cursussen. Doordat er constant wijzigingen plaatsvinden in wat er verwacht wordt van de consultants vanwege wijzigingen in onder meer de AWBZ is het noodzaak dat er een constante

bijscholing plaats vindt van de medewerkers. Dit wordt dan ook gedaan aan de hand van verplichte cursussen of trainingen en tijdens de interviews is naar voren gekomen dat men zich bewust is van het feit dat deze verplichte cursussen of trainingen gevolgd moeten worden.

Wat betreft de vraag of er een soort van persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn is hier volgens de P&O functionaris geen sprake van. Echter geven zowel de teamleiders en de consultants aan dat hier wel enigszins sprake van is. Naast dat de medewerkers een eigen verantwoordelijkheid hebben in het te kennen geven van wensen en behoeften ten aanzien van scholing en loopbaan is er tijdens de interviews naar voren gekomen dat in het team collectieve taken sprake is van een jaarlijks werkplan. In het individuele werkplan staat hoe de medewerker de organisatie gaat helpen haar doelen te bereiken, maar ook wat de eigen doelen zijn. Tijdens de interviews met medewerkers van dienstverlening kwam het gebrek aan een dergelijk iets naar voren en ook een duidelijk verschil in stimulatie met betrekking tot ontwikkeling. In het dienstverlening team is er dan wel geen document waarin de persoonlijke ontwikkelingsplannen beschreven worden, maar wordt er tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken wel over gesproken.

Aanpassingsinspanning

De P&O functionaris, de teamleiders en de consultants zijn allen van mening dat MEE Twente actief bezig is met het verbeteren, of op peil houden, van de kennis en vaardigheden van haar medewerkers.

Wat opvalt, is dat er niemand is die aangeeft problemen te hebben met verplichte bijscholing. Ze zijn allen van mening dat de verplichte bijscholing bij het werk hoort.

Tijdens een interview kwam naar voren dat de betreffende persoon niet meer op eigen initiatief trainingen of cursussen wil volgen. Doordat de betreffende persoon binnen zeer korte tijd het arbeidsproces zal verlaten en met pensioen zal gaan.

Naast de verplichte bijscholing is er ook ruimte voor een eigen keuze wat betreft het volgen van een opleiding, cursus of training. MEE Twente heeft een scholingsbeleid met betrekking tot de vergoeding van leeractiviteiten, in het kort is dit als volgt:

- scholing waarbij het verkrijgen van bepaalde kennis en vaardigheden noodzakelijk wordt geacht voor de medewerker voor een goede uitoefening van de huidige functie binnen MEE Twente;
- scholing waarbij het verkrijgen van kennis en vaardigheden niet noodzakelijk is, maar wel in zekere mate wenselijk dan wel nuttig wordt geacht voor de uitoefening van de functie binnen MEE Twente, de medewerker kan ook persoonlijk belang hebben bij het volgen van de studie;
- scholing voor de persoonlijke ontwikkeling, ook in het kader van loopbaanontwikkeling van de individuele medewerker.

In deze regeling staat ten aanzien van de verplichte bijscholing dat MEE Twente van haar medewerkers kan eisen zich te scholen aan de door de organisatie in zijn functiebeschrijving gestelde eisen. Verder wordt er ook vermeld dat de individuele scholingsbehoefte wordt geïnventariseerd tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken, alsmede naar aanleiding van tussentijdse gesprekken kan de scholingsbehoefte ook worden vastgesteld. Medewerkers hebben een eigen

verantwoordelijkheid in het te kennen geven van wensen en behoeften ten aanzien van scholing en loopbaan.

Wat ook duidelijk naar voren kwam is dat de medewerkers van het team dienstverlening aangeven dat, mede door toenemende werkdruk, ze meer moeite hebben met het volgen van cursussen en trainingen.

Belemmeringen

Onder meer de toenemende werkdruk kan ervoor zorgen dat de medewerker zich in de verdrinking voelt komen. Dat er een onbalans ontstaat tussen het werk en het privéleven. Tijdens de interviews werd er vaak het accent gelegd op het feit dat MEE Twente een tamelijk sociale organisatie is. Indien er belemmeringen zijn, dan geeft MEE Twente haar medewerkers veelal de ruimte om dit te verwerken zodat men daarna weer actief aan het werkproces kan deelnemen. Om te weten te komen dat er iets speelt bij haar medewerkers ligt er een verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf, maar ook bij de teamleiders. Indien een teamleider merkt dat het niet geheel vlekkeloos verloopt bij een teamlid, dan zullen ze het eerst samen bespreken en indien nodig zal er hulp worden gezocht.

Daarnaast stelt de inrichting van de taken de medewerker ook in staat om in het geval van een belemmering de eigen werktijden flexibel in te delen.

Samenvattend

De interviews zijn individueel geanalyseerd en ook onderling vergeleken. Aangegeven zijn de punten waar men het eens is en waar verdeeldheid opvalt.

Voor wat betreft de kennis en vaardigheden is er een kleine verdeeldheid in de antwoorden. Allen vinden dat de basis kennis en vaardigheden in orde is, maar bij de specifieke kennis en vaardigheden waren de antwoorden afwijkend. Wel kwam hierbij naar voren dat er een sterk teamgevoel is.

De medewerkers zijn volgens de interviews bereid om indien nodig de kennis en vaardigheden op peil te houden of te verhogen. De initiatiefnemer kan verschillen, er zijn door MEE Twente verplicht gestelde cursussen en trainingen en er is ruimte om vanuit eigen initiatief cursussen of trainingen te volgen. De antwoorden met betrekking tot of er een vorm van persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn verschillen, er is een verschil in tussen wat de staffunctionaris P&O stelt dat er niets van dergelijke strekking is terwijl uit de andere interviews wel iets dergelijks is. Hierin komt ook het verschil in teams naar voren, het team collectieve taken heeft een verdergaande vorm van persoonlijke ontwikkelingsplan dan dat het dienstverlening team.

MEE Twente is volgens de interviews actief bezig met het op peil houden of verhogen van de employability van haar medewerkers. De door MEE Twente verplicht gestelde cursussen en trainingen worden gevolgd zonder tegenstand. Echter de antwoorden met betrekking tot trainingen en cursussen die op eigen initiatief gedaan worden verschillen.

Voor wat betreft de belemmeringen valt op dat men het met elkaar eens is dat er op de eerste plaats een verantwoordelijkheid ligt bij de medewerker zelf. En dat de teamleider degene is die de medewerker kan helpen door samen naar een oplossing te zoeken of het probleem aan te kaarten bij

het management. Opvallend is dat men het er over eens is dat MEE Twente een sociale organisatie is die er veel aan zou doen om de medewerker daar waar mogelijk te ontzien. Daarnaast stelt de inrichting van de taken de medewerker ook in staat om in het geval van een belemmering de eigen werktijden flexibel in te delen.

6. Conclusie en adviezen

De interviews zijn gehouden met als doel antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: "Wat doet MEE Twente momenteel om de employability van haar medewerkers te behouden of te verhogen?" De beantwoording van de deelvragen, hetgeen gedaan is in het hoofdstuk resultaten, leidt uiteindelijk tot beantwoording van deze vraag.

Bij de beantwoording van de deelvragen gebaseerd op de interviews is naar voren gekomen dat MEE Twente op bepaalde gebieden reeds actief bezig is met het behouden of verhogen van de employability van haar medewerkers. Zo is er in het team collectieve taken een individueel werkplan waarin ook aandacht besteed wordt aan de eigen loopbaan. Er is een scholingsbeleid waarin precies staat welke leeractiviteiten vergoed worden.

Echter is ook duidelijk geworden dat er bij MEE Twente mogelijkheden zijn tot verbetering. Zo is het stimuleren van het behouden of verhogen van de employability nog een punt van aandacht. Dit is onder meer te merken aan de noot in het scholingsbeleid, waarin staat dat de medewerkers een eigen verantwoordelijkheid hebben in het te kennen geven van wensen en behoeften ten aanzien van scholing en loopbaan. Van der Heijde en Van der Heijden (2006b) stellen dan ook dat er meerdere strategieën zijn om het behouden of verhogen van de employability te promoten. Het aanmoedigen en stimuleren van individuele carrièreontwikkeling is er daar één van.

Het benoemen van de punten waar MEE Twente zich in kan verbeteren brengt ook impliciet het antwoord met zich mee op de hoofdvraag. Namelijk: hoe kan MEE Twente van het huidige personeelsbeleid een leeftijdsbewust personeelsbeleid maken aan de hand van het begrip employability? Immers zoals gesteld uit de woorden van De Grip en Sanders (2000) dat wanneer een organisatie zich bezighoudt met de employability van specifieke leeftijdscategorieën de organisatie bezig is met een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De lijnmanager, of in het geval van MEE Twente de teamleider, kan volgens Van der Heijde en Van der Heijden (2006b) een belangrijke rol spelen in het stimuleren van de individuele carrièreontwikkeling, de teamleider kan een stimulerende maar ook een belemmerende factor spelen. Maurer (2001) bevestigt de rol die de organisatie en de teamleider speelt in de ontwikkeling van medewerkers en noemt het overtuigen van de oudere medewerkers dat zij in staat zijn tot succesvol leren en ontwikkelen een stimulerende maatregel. Daarnaast noemt hij twee voorbeelden hoe een organisatie medewerkers kan ondersteunen en aanmoedigen. Ten eerste door het houden van gesprekken met medewerkers waarin wensen met betrekking tot training en ontwikkeling naar voren komen. Tijdens de interviews is gebleken dat dit ook te bemerken is bij MEE Twente, zo is de manager van het collectieve taken team al bezig met het aanzetten van zijn teamleden tot het nadenken over de eigen ontwikkeling, in de vorm van het jaarlijks werkplan. Dit is een goed initiatief, echter is het verstandiger om voor alle medewerkers een vorm van een persoonlijk ontwikkelplan te faciliteren. Het tweede punt dat Maurer (2001) noemt is het mogelijk maken dat medewerkers contact kunnen leggen met carrièreadviseurs die kennis en ervaring hebben met betrekking tot de ontwikkeling van oudere werknemers.

Volgens Maurer (2001) dient een organisatie rekening te houden met het feit dat er een verschil zit in de prestatie, snelheid en accuratesse van leren van verschillende mensen. Voor wat betreft de oudere medewerkers stelt Maurer (2001) dat het opnieuw aanleren van leerstrategieën effectief kan

zijn, voor oudere medewerkers die al langere tijd niet meer in specifieke leersituaties zijn geweest. Een organisatie doet er volgens Maurer (2001) ook verstandig aan dat wanneer er medewerkers zijn die succesvol een cursus of training hebben afgesloten dit zichtbaar te maken voor de andere medewerkers. Op deze manier kan dit een extra stimulans zijn voor de overigen.

Ook dient men niet te vergeten dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid niet alleen rekening houdt met de employability van de oudere medewerkers, maar juist voor alle leeftijdscategorieën. Voor wat betreft het voorstel van de OR om het personeelsbestand te verdelen aan de hand van groepen gebaseerd op vaste leeftijdsfasen past dit volgens Thijssen (1997) niet meer in deze tijd, de verschillen in een leeftijdscategorie zijn vaak groter dan de overeenkomsten. Daarom dient het personeelsbeleid ook rekening te houden met individuele verschillen en impliceert maatwerk.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat wanneer men het antwoord niet zelf weet op een bepaald vraagstuk dat er dan antwoord gezocht wordt in samenwerking met collega's. Dit is een vorm van informeel leren dat volgens Marsick (2006) sinds 1990 groeiende is en het belang hiervan steeds groter wordt dat het meeste leren niet in formele leersituaties gebeurt, maar voornamelijk op de werkvloer. MEE Twente dient er dan ook bij stil te staan dat de eerdere omslag van hulpverlener naar dienstverlener niet te ver doorslaat en dat er een te erg professionele cultuur ontstaat. Het risico van een cultuur die te professioneel is loopt MEE Twente namelijk de kans dat het teamgevoel afneemt of zelfs verdwijnt.

Ten slotte dient met er bij stil te staan dat het verstandig is wanneer men een leeftijdsbewust personeelsbeleid wil invoeren dat de reden waarom bekend is. Tijdens de interviews met respondenten die geen lid zijn van de OR bleek dat zij veel minder bij het probleem stilstaan. Het creëren van een besef van noodzaak tot verandering is een van de eerste essentiële stappen waar een organisatie mee rekening dient te houden. Kotter (1995) stelt zelfs dat wanneer een organisatie dit niet doet het veranderproces faliekant kan mislopen.

7. Discussie

In dit rapport is er vanuit het concept employability gekeken naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ter verantwoording vanuit de literatuur is de stelling opgenomen dat wanneer een organisatie leeftijdsbewust bezig is zij ook rekening houdt met de employability van de verschillende leeftijdscategorieën van de medewerkers. Echter wil dit niet zeggen dat wanneer een organisatie rekening houdt met de employability van de verschillende leeftijdscategorieën van haar medewerkers ook daadwerkelijk leeftijdsbewust bezig is. Er zijn immers nog tal van andere gebieden en aandachtspunten te benoemen waarmee een organisatie zich kan bezigen om leeftijdsbewust te zijn. Employability is dan ook niet het enige middel om tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid te komen.

De vergelijkende begrippen van employability zijn niet allemaal naar voren gekomen tijdens de interviews. Het vergelijkende begrip context is buiten beschouwing gelaten, doordat de context gezien kan worden als een gegeven, MEE Twente en de individuele werknemer zijn in principe niet in staat om dit te veranderen. Andersom zijn de contextuele externe factoren wel van invloed op MEE Twente en het individu, hierdoor dient MEE Twente wel rekening te houden met dit vergelijkende begrip.

Er zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en deelvragen interviews gehouden met zeven medewerkers. Dit aantal is karig te noemen en kan daardoor ook van invloed zijn op de uitkomsten.

8. Literatuur

College voor arbeidszaken (2000) *Leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid*. Den Haag: VNG Uitgeverij.

Emans, B. (1990) *Interviewen*. 3e druk Noordhoff Uitgevers B.V.

Forrier, A. & Sels, L. (2003) *The concept employability: a complex mosaic*. International Journal of Human Resources Development and Management. Vol. 3, No. 2, pp. 102-124

Grip, De A. & Sanders, J. (2000) *Naar een Employability Monitor*. Maastricht

Heijde, Van der C.M. & Heijden, Van der B.I.J.M. (2006a) *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*. Human Resource Management, Vol. 45, No. 3, Pp. 449-476

Heijde, Van der C.M. & Heijden, Van der B.I.J.M. (2006b) In search for suitable age management practices for lifelong employability, and career success. In: T.S. Rocco & J.G.L. Thijssen (Eds.), *Older workers, new directions. Employment and development in an ageing labor market*. Miami: Center for Labor Research and Studies, Florida International University.

Kotter, J.P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review March-April

Marsick, V. (2006) *'Informal strategic learning in the workplace'*. In J. N. Streumer (ed), *Work-Related Learning* (Dordrecht/New York: Springer), pp. 51-69

Maurer, T.J. (2001) *Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development*. Journal of management 27 Pp. 123-140

Thijssen, J.G.L. (1997) *Employability en employment; terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk*. Opleiding & Ontwikkeling

Thijssen, J.G.L. (1997) *Zicht op ouderenbeleid*. Deventer: Kluwer

Vanmullem, K. & Honddeghem, A. (2005) *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Vlaamse overheid: verkenning van het onderzoek*. Leuven: SBOV.

Vanmullem, K. & Honddeghem, A. (2005) *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het ministerie van de Vlaamse gemeenschap*. Leuven: SBOV.

Versloot, A.M., Glauvé, M.Th., en Thijssen, J.G.L. (1998) *Employability: een pluriform arbeidsmarktfenomeen*. Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsopleiding en Volwasseneducatie, Amsterdam

9. Bijlagen

9.1 Bijlage 1: opzet interviews

Interviews

Interview Stafffunctionaris P&O

Algemeen

1. Naam:
2. Functie:
3. Geboortjaar:
4. Aantal jaren werkend voor MEE Twente:

Kennis en vaardigheden

5. Hoe staat het met de kennis van de medewerkers van MEE om de taken tot een goed resultaat te brengen? Is de kennis die nodig is voor de consultants op peil?
6. Hoe staat het met de vaardigheden van de medewerkers van MEE om de taken tot een goed resultaat te brengen? Zijn de vaardigheden die nodig zijn voor de consultants goed genoeg?

Aanpassingsintentie

7. Indien het voor het uitvoeren van de taken noodzakelijk is om de kennis en ervaringen te verbeteren, zijn de medewerkers dan bereid om dit ook te doen? Op wiens initiatief?

Aanpassingsinspanning

8. Zijn de medewerkers actief bezig met het verbeteren, of op peil houden, van de kennis en vaardigheden die de taken ten goede komen?
9. Is MEE Twente actief bezig met het verbeteren, of op peil houden, van de kennis en ervaring van haar medewerkers?

Belemmeringen

10. Hoe staat het met de werkstress van de medewerkers? Is het bekend of er medewerkers zijn die een teveel aan werkstress ervaren?
11. Is er voor de medewerkers een goede balans tussen werk en privéleven?
12. Indien er een signaal is dat een medewerker een teveel aan werkstress ervaart of een verkeerde balans tussen werk en privéleven heeft, wat doet MEE Twente op zo'n moment?

Context

13. Indien er omstandigheden voorkomen die buiten de controle liggen van de medewerkers, maar die haar wel beïnvloeden, bijvoorbeeld het krijgen van een kind of een ouder die ernstig ziek is. Hoe gaat MEE Twente hier mee om?

Interview Teamleider

Algemeen

1. Naam:
2. Functie:
3. Geboortjaar:
4. Aantal jaren werkend voor MEE Twente:

Kennis en vaardigheden

5. Hoe staat het met de kennis van de medewerkers van MEE om de taken tot een goed resultaat te brengen? Is de kennis die nodig is voor de consultants op peil?
6. Hoe staat het met de vaardigheden van de medewerkers van MEE om de taken tot een goed resultaat te brengen? Zijn de vaardigheden die nodig zijn voor de consultants goed genoeg?

Aanpassingsintentie

7. Indien het voor het uitvoeren van de taken noodzakelijk is om de kennis en ervaringen te verbeteren, zijn de medewerkers dan bereid om dit ook te doen? Op wiens initiatief?

Aanpassingsinspanning

7. Zijn de medewerkers actief bezig met het verbeteren, of op peil houden, van de kennis en vaardigheden die de taken ten goede komen?
8. Is MEE Twente actief bezig met het verbeteren, of op peil houden, van de kennis en ervaring van haar medewerkers?

Belemmeringen

9. Hoe staat het met de werkstress van de medewerkers? Is het bekend of er medewerkers zijn die een teveel aan werkstress ervaren?
10. Is er voor de medewerkers een goede balans tussen werk en privéleven?
11. Indien er een signaal is dat een medewerker een teveel aan werkstress ervaart of een verkeerde balans tussen werk en privéleven heeft, wat doet MEE Twente op zo'n moment?

Context

12. Indien er omstandigheden voorkomen die buiten de controle liggen van de medewerkers, maar die haar wel beïnvloeden, bijvoorbeeld het krijgen van een kind of een ouder die ernstig ziek is. Hoe gaat MEE Twente hier mee om?

Interview Consulent

Algemeen

1. Naam:

2. Functie:
3. Geboortjaar:
4. Aantal jaren werkend voor MEE Twente:

Kennis en vaardigheden

5. Hoe staat het met uw kennis betreffende uw vakgebied, is deze voldoende om de taken tot een goed einde te brengen? Of heeft u het gevoel dat er verbetering nodig is?
6. Hoe staat het met uw vaardigheden betreffende uw vakgebied, is deze voldoende om de taken tot een goed einde te brengen? Of heeft u het gevoel dat er verbetering nodig is?

Aanpassingsintentie

7. Indien het voor het uitvoeren van de taken noodzakelijk is om de kennis en ervaringen te verbeteren, bent u dan bereid om dit te doen?

Aanpassingsinspanning

8. Bent u actief bezig met het verbeteren, of op peil houden, van de kennis en vaardigheden die de taken ten goede komen?
9. Vindt u dat MEE Twente actief bezig is met het verbeteren, of op peil houden, van uw kennis en ervaring?

Belemmeringen

10. Hoe ervaart u de hoeveelheid werkstress die u heeft, als teveel of misschien te weinig?
11. Is uw werk en privéleven in balans?
12. Als er een medewerker, of uzelf, last heeft van werkstress of een verkeerde balans tussen werk en privéleven. Hoe vindt u dan dat MEE Twente hier mee omgaat?

Context

13. Indien er omstandigheden voorkomen die buiten de controle liggen van de medewerkers, maar die haar wel beïnvloeden, bijvoorbeeld het krijgen van een kind of een ouder die ernstig ziek is. Hoe gaat MEE Twente hier mee om?

9.2 Bijlage 2: Reflectieverslag

In dit reflectieverslag wordt kort behandeld hoe mijn functioneren tijdens de voorbereiding en de uitvoering van deze bacheloropdracht is verlopen.

Voor wat betreft het vinden van deze opdracht is het verassend snel gegaan. Via de internetsite van de faculteit Management en Bestuur stond MEE Twente als een mogelijke aanbieder van meerdere afstudeerplekken. Na twee afspraken met de contactpersoon bij MEE Twente en één afspraak met de begeleider vanuit de Universiteit Twente was duidelijk dat MEE Twente een mooie gelegenheid bood om een bacheloropdracht te doen. Tot zo ver hetgeen dat wel voorspoedig verliep.

Nadat alle partijen het erover eens waren dat er een samenwerkingsverband plaats kon vinden moest er een plan van aanpak geschreven worden. Dit is niet gedaan in het daarvoor bestemde voorbereidende vak, maar in overleg met de examinerator. Doordat ikzelf geen ervaring heb met het opstellen van een dergelijk iets bracht dit wel moeilijkheden met zich mee, maar waar dus wel een waardige les uit is getrokken en dat ik nu weet hoe een goed plan van aanpak eruit hoort te zien.

Wat betreft het persoonlijk functioneren is ook een wisselende ervaring, bijvoorbeeld met betrekking tot het projectmanagement is een duidelijk verschil. Zo was de opgestelde planning duidelijk, maar is het finaal misgegaan bij het ook houden aan deze planning. Immers stond het niet in de planning dat ik er ruim een jaar voor nodig zou hebben voor de afronding van deze opdracht. Hier komt ook een persoonlijk leerdoel om de hoek kijken en dat is dat ik mijzelf aan het werk moet zetten en deze ervaring is pijnlijk duidelijk geworden dat het hier nog aan schort. De voortgangsbewaking is dus faliekant misgelopen en dus een wijze les voor de toekomst geweest.

De afstemming naar opdrachtgever had beter gekund, maar dat geldt ook voor MEE Twente zelf. De organisatie had iets meer druk moeten leggen bij mij, waardoor het minder lang had kunnen duren. De afstemming naar de begeleider vanuit de Universiteit Twente was prima, er hebben veel meer voortgangsgesprekken plaats gevonden dan de aanbevolen vier.

Of mijn meest belangrijke leerdoel behaald is, is pas te bespreken na het colloquium. Namelijk het met een voldoende afsluiten van de bacheloropdracht.