**Gemeente Rotterdam**

Soort document: Afstudeeronderzoek

Versie: 1.0.

Auteur: Robin Bor

Studentnummer: s1082972

Opleiding: Hogeschool Leiden

Studiebegeleider: Carlo Konings

Organisatie: gemeente Rotterdam

Praktijkbegeleider: Ronald van den Driessche

Datum: 6 juni 2017

Plaats: Leiden

|  |
| --- |
|  |
| Scriptie mobiliteit |
|  |
| Een afstudeeronderzoek bij gemeente Rotterdam |

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting...........................................................................................................................................5

Voorwoord.....................................................................................................................................................................6

1.0. Inleiding en aanleiding............................................................................................................................................7

2.0. Situatieschets..........................................................................................................................................................9

2.1. Externe analyse.......................................................................................................................................................9

2.1.1. Demografie..........................................................................................................................................................9

2.1.2. Economie en sociaal cultureel.............................................................................................................................9

2.1.3. Technologisch....................................................................................................................................................10

2.1.4. Politiek...............................................................................................................................................................10

2.2. Interne analyse.....................................................................................................................................................10

2.2.1. De core business en thematiek binnen de gemeente Rotterdam.....................................................................10

2.2.2. De zienswijze van de gemeente Rotterdam op mobiliteit.................................................................................11

2.2.3. Duurzame inzetbaarheid bij de gemeente Rotterdam......................................................................................11

2.2.4. Organogrammen van de gemeente Rotterdam................................................................................................11

2.2.5. Het cluster Stadsbeheer als doelgroep..............................................................................................................11

2.2.6. Een overeenkomst tussen gemeenteland en Stadsbeheer...............................................................................12

2.2.7. De afdeling HR- advies en beleid.......................................................................................................................12

3.0. Probleemformulering...........................................................................................................................................13

3.1. Probleemstelling...................................................................................................................................................13

3.2. Onderzoeksdoelstelling........................................................................................................................................13

3.3 Hoofd en deelvragen............................................................................................................................................13

3.4. Doelgroep.............................................................................................................................................................14

3.5. De huidige en gewenste situatie..........................................................................................................................14

3.6. Afbakening............................................................................................................................................................14

4.0. Literatuurstudie....................................................................................................................................................15

4.1. Definitie mobiliteit................................................................................................................................................15

4.2. Vormen van arbeidsmobiliteit..............................................................................................................................16

4.2.1. Terminologieën mobiliteit.................................................................................................................................16

4.2.2. Wat niet mobiel zijn inhoudt.............................................................................................................................17

4.3. In- door en uitstroom...........................................................................................................................................17

4.3.1. Instroom............................................................................................................................................................17

4.3.2. Doorstroom.......................................................................................................................................................17

4.3.3. Uitstroom..........................................................................................................................................................18

4.4. Persoonlijke factoren arbeidsmobiliteit...............................................................................................................18

4.4.1. Typologieën mobiliteit medewerkers ..............................................................................................................18

4.4.2. Motieven medewerker mobiliteit.....................................................................................................................19

4.5. Best practises mobiliteit.......................................................................................................................................19

5.0. De methodiek.......................................................................................................................................................21

5.1. Onderzoeksontwerp.............................................................................................................................................21

5.1.1. Literatuuronderzoek..........................................................................................................................................21

5.1.2. Inhoudsanalyse (deskresearch).........................................................................................................................21

5.1.3. Empirisch onderzoek (fieldresearch).................................................................................................................22

5.1.4. Kwantitatief onderzoek (MTO)..........................................................................................................................22

5.2. Participanten onderzoek......................................................................................................................................22

5.2.1. De derdelijns Managers binnen het cluster Stadsbeheer..................................................................................23

5.2.2. De vierdelijns Managers binnen het cluster Stadsbeheer.................................................................................23

5.2.3. Directielid..........................................................................................................................................................23

5.2.4. OR- lid................................................................................................................................................................24

5.2.5. Medewerkers en het MTO.................................................................................................................................24

5.3. Onderzoeksinstrumenten.....................................................................................................................................24

5.3.1. Half gestructureerde interviews met derde en vierdelijns managers...............................................................24

5.3.2. Half gestructureerde interviews meteen Directielid en een OR lid...................................................................26

5.3.3. Medewerkers en het MTO.................................................................................................................................26

5.4. De procedure........................................................................................................................................................26

5.4.1. Managers van de derde en vierde lijn...............................................................................................................27

5.4.2.Lid Directie..........................................................................................................................................................27

5.4.3. Lid Ondernemingsraad......................................................................................................................................27

5.4.4. Medewerkers en het MTO ...............................................................................................................................27  
6.0. Resultaten interviews...........................................................................................................................................28

6.1. De visie binnen het cluster Stadsbeheer over mobiliteit......................................................................................28  
6.1.1. De visie van Schone Stad en Toezicht en Handhaving.......................................................................................28  
6.1.2. De visie van Openbare Werken.........................................................................................................................29

6.2. De mobiliteit binnen Stadsbeheer ten opzichte van de HRO agenda..................................................................29

6.2.1. Bekendheid van mobiliteit bij Schone Stad en Toezicht en Handhaving..........................................................29

6.2.2. Bekendheid van mobiliteit bij Openbare Werken.............................................................................................30

6.3. Het actief stimuleren van de mobiliteit binnen Stadsbeheer...............................................................................30

6.3.1. Het actief stimuleren van de mobiliteit bij Schone Stad en Toezicht en Handhaving.......................................30

6.3.2. Het actief stimuleren van de mobiliteit bij Openbare Werken .........................................................................31

6.4. De Directie en ondernemingsraad........................................................................................................................31

6.4.1.Uitkomsten interview Directielid........................................................................................................................31

6.4.2. Uitkomsten interview lid Ondernemingsraad lid...............................................................................................32

6.5. MTO gemeente Rotterdam 2016..........................................................................................................................33

7.0. Conclusie...............................................................................................................................................................34

7.1. Waarom er onderzoek is gedaan naar mobiliteit.................................................................................................34

7.2. Hoofd en deelvragen en de methodiek................................................................................................................34

7.3. Resultaten onderzoek...........................................................................................................................................35

8.0. Discussie...............................................................................................................................................................37

8.1.1. Het vooronderzoek............................................................................................................................................37

8.1.2. Kennisvergaring en verklaring...........................................................................................................................37

8.2. Onderzoek verrijking en verbetering....................................................................................................................37

8.3. De toegevoegde waarde van het onderzoek........................................................................................................38

9.0. Adviezen en implementatie..................................................................................................................................40

9.1. Onbekendheid begrip, mogelijkheden en een negatieve bijklank.......................................................................40

9.1.1. mobiliteit onder de aandacht brengen..............................................................................................................40

9.1.2. De rol van HR in mobiliteit.................................................................................................................................41

9.1.3. Een enquête voor de medewerker....................................................................................................................43

9.1.4. Het verwerken van de enquête resultaten. ......................................................................................................44

Literatuurlijst...............................................................................................................................................................46

Bijlage 1.......................................................................................................................................................................48

Bijlage 1.1....................................................................................................................................................................48

Bijlage 1.2....................................................................................................................................................................48

Bijlage 2.......................................................................................................................................................................50

Bijlage 3.......................................................................................................................................................................51

Bijlage 3.1....................................................................................................................................................................51

Bijlage 3.2...................................................................................................................................................................52

Bijlage 4.......................................................................................................................................................................53

Bijlage 5.......................................................................................................................................................................54

Bijlage 5.1....................................................................................................................................................................54

Bijlage 5.2....................................................................................................................................................................70

Bijlage 5.3....................................................................................................................................................................85

Bijlage 5.4..................................................................................................................................................................104

Bijlage 6.....................................................................................................................................................................109

Bijlage 7.....................................................................................................................................................................110

Managementsamenvatting

Het jaar 2011 is het jaar van de reorganisatie geweest, waarin organisatieveranderingen en herplaatsingen van onrust in de organisatie hebben gezorgd. Nu in 2017 is er meer ruimte gekomen om na te gaan denken over mobiliteit, wat in dit onderzoek wordt gezien als de mate waarin mensen veranderen van werkgever, beroep en van regio op de arbeidsmarkt. Anders gezegd is de mobiliteit van arbeid de beweeglijkheid van arbeid tussen banen, beroepen en streken van het land. Hoe vaker mensen van baan, vak of plek veranderen, hoe hoger de mobiliteit (Driessen HRM, 2015).   
De concern brede HRO uitvoeringsagenda (2015) vormt de rode draad voor het onderzoek naar mobiliteit, omdat hier uitspraken staan over de concern brede zienswijze op mobiliteit.  
De hoofdvraag is zo geformuleerd: Hoe kan het management van cluster SB ervoor zorgen dat de actieve mobiele houding van de medewerkers binnen het cluster Stadsbeheer wordt gestimuleerd ten einde optimaal te kunnen voldoen aan de concern brede uitgangspunten van mobiliteit? (HRO agenda, 2015).

Uit interviews met derde en vierdelijns managers blijkt dat managers binnen Openbare Werken verder zijn qua mobiliteitsvisie dan die van Schone Stad en Toezicht en Handhaving. Bij Openbare werken zien de managers het als een frisse blik op het werk houden en het creëren van kansen, terwijl mobiliteit bij Schone Stad en Toezicht en handhaving als een verplichting wordt opgevat. Daarnaast zijn de managers van Openbare Werken op de hoogte van de HRO agenda en de concernbrede mogelijkheden op het gebied van mobiliteit. Bij Schone Stad en Toezicht en Handhaving zijn deze mogelijkheden en de HRO agenda minder bekend. De rollen die de managers zien in mobiliteit zijn als volgt: de medewerker toont initiatief en de leidinggevende faciliteert, vooral bij gespreksvoering. De respondenten zien voor HR vooral een rol in het bekender maken van mobiliteit, bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken, sparringsessies en assessments en willen dat HR meer kennis gaat delen over eventuele mogelijkheden voor mobiliteit. Op dit moment zien de leidinggevende dat HR deze rol nog volledig oppakt. Op basis van de bovenstaande conclusies is er een drietal aanbevelingen gedaan:

**Mobiliteit onder de aandacht brengen**Door middel van een presentatie over het onderwerp mobiliteit zal het onderwerp meer gaan leven onder de managers binnen cluster Stadsbeheer. De presentatie kan dan een aantal items bevatten: De definitie van mobiliteit, de zin van het onderwerp, concern brede mogelijkheden, voorbeelden van succesvolle mobiliteit en de belangrijkste punten uit de HRO agenda (2015), met een vertaling naar het cluster Stadsbeheer, dus hoe de medewerkers mobiliteit de agenda binnen het cluster Stadsbeheer willen inzetten.

**De rol van HR in mobiliteit bepalen**De opzet voor deze rol kan de werkgroep mobiliteit& flexibiliteit maken. Dit gaat vooral over de rol die HR kan hebben in gespreksvoering en de implementatie van de HRO agenda in Stadsbeheer. Uiteindelijk kan deze opzet worden besproken met de directieleden, mobiliteitsadviseurs en HR adviseurs zodat deze kan worden gepresenteerd tijdens het overleg van HR en de inspiratiebijeenkomsten/ werkoverleg van de managers om de rol van HR ook voor de managers duidelijk te hebben.

**Enquête uitzetten onder de medewerkers**HR zet een enquête uit onder de medewerkers van Stadsbeheer met vragen over de definitie van mobiliteit, nut en noodzaak van het onderwerp, hun managers en mobiliteit, het verbeteren van mobiliteit en geeft ook ruimte voor eigen input van de medewerkers. Zo is er ook duidelijk hoe de medewerkers over mobiliteit denken.

Voorwoord

Daar is het dan, het einde van vier prachtige jaren op de Hogeschool van Leiden. Op het moment dat de mensen om je heen het over afstuderen hebben geloof je het nog nauwelijks, maar nu komt het toch wel erg dichtbij. Robin, weet jij al waar jij je afstudeerstage gaat lopen, was de vraag die ik dagelijks kreeg. Zelf ben ik een 21- jarige jongeman die altijd denkt te weten wat hij wil, door dagelijks over de toekomst te filosoferen. Echter was het tamelijk lastig om een beeld te vormen van de perfecte afstudeerstage. Dit beeld is pas ontstaan op het moment dat ik de minor HR-analytics ging volgen en onderzoek moest doen met medestudenten bij de gemeente van Leiden. Op dat moment ontstond er een brede interesse voor de gemeentelijke sector. Dit onderzoek gaat over hetzelfde onderwerp als bij deze minor, namelijk mobiliteit.

Vol goede moed om te willen afstuderen bij een gemeentelijke instantie, besloot ik een bericht te plaatsen op LinkedIn en de vader van één van mijn beste vrienden, namelijk Michael Sliedrecht stuurde mij direct een bericht met daarin de naam van een contactpersoon bij de gemeente Rotterdam. Dit was ongeveer twee maanden voordat de stage zou beginnen. Na een gesprek met Andy Valies, HR adviseur bij Stadsbeheer te hebben gehad was het rond; ik zou stagelopen bij de gemeente Rotterdam. Tegen Andy vertelde ik dat mijn interesse lag in mobiliteit, maar deze keer zou ik niet de analytische, maar de praktische kant willen onderzoeken. Het resultaat van dit onderzoek ligt na vier maanden onderzoek voor u: mijn afstudeerscriptie. Zonder iemand tekort te doen, zijn er een aantal mensen die ik wil bedanken.

Ten eerste wil ik mijn stagebegeleider Ronald van den Driessche bedanken voor zijn integriteit, feedback en begeleiding in het onderzoek. Zonder het snelle contact, de concrete feedback en alle hulp die ik van hem heb gekregen zou ik dit onderzoek nooit op deze manier kunnen uitvoeren. Ook wil ik Andy Valies en Bernadet Gorissen bedanken voor hun inhoudelijk feedback op dit stuk. Carlo Konings, mijn afstudeerbegeleider vanuit school wil ik bedanken voor zijn enthousiasme, eerlijkheid en passie die hij met mij deelde tijdens onze bijeenkomsten. Hij heeft mij een wijze les geleerd, namelijk dat ik nog veel moet leren op het gebied van onderzoek en dat je nooit bent uitgeleerd. Drie belangrijke spelers in mijn onderzoek zijn Michael Sliedrecht, voor het helpen in de zoektocht naar een stage en mijn ouders. Zij hebben mij geleerd om nooit op te geven en te laten inzien hoe waardevol het is om een studie te volgen die bij je past. Ten slotte wil ik mijn vriend, studiegenoot en huisgenoot Milan Schipper bedanken voor alle sparring sessies die wij samen hebben gehad.

Naast de bovenstaande hulpbronnen wil ik alle geïnterviewde medewerkers bedanken Zij hebben allen tijd in mij geïnvesteerd en tijd vrij gemaakt voor de interviews. Daarnaast gaat mijn speciale dank uit naar het HR- team van Stadsbeheer, die mij als een volwaardig collega hebben opgevangen. Uiteraard geloof ik er in dat de aanbevelingen, die op basis van dit onderzoek naar voren zijn gekomen ter harte worden genomen door de HR-adviseurs en managers. Bedankt voor de mooie kans die ik bij de gemeente Rotterdam heb gekregen, deze ervaring neem ik mee naar de premaster Bestuurskunde op de Eramus Universiteit.

Als schrijver van dit rapport wens ik alle lezers veel plezier met het lezen. Mochten er vragen zijn, dan kunt u deze stellen via het e-mail adres: robin@bor.nu.

Robin Bor,

5 juni 2017.

1.0. Inleiding en aanleiding

Mobiliteit, een onderwerp dat op dit moment wordt gezien als een 'hot item' binnen organisaties. Maar wat zijn daadwerkelijk redenen om te mobiliseren en wat betekent het nu eigenlijk? Een behoorlijk aantal mensen spreekt al over mobiliteit als ze elke ochtend met de fiets richting het werk gaan, of ze een keer het openbaar vervoer pakken om files te voorkomen. Anderen hoort men continue vertellen over hun aanwezigheid op verschillende vestigingen van een bedrijf, wat men ook als mobiliteit schijnt te zien. In dit onderzoek kijkt men naar hoe medewerkers van punt A naar B kunnen komen. Echter is dit niet met de auto of met de fiets, maar van organisatie naar organisatie, cluster, organisatieonderdeel en nog veel meer. Onder mobiliteit wordt het volgende verstaan: ‘arbeidsmobiliteit is de mate waarin mensen veranderen van werkgever, beroep en van regio op de arbeidsmarkt. Anders gezegd is de mobiliteit van arbeid de beweeglijkheid van arbeid tussen banen, beroepen en streken van het land. Hoe vaker mensen van baan, vak of plek veranderen, hoe hoger de mobiliteit' (Driessen HRM, 2015)

Onderzoek van Aarts, Brouwer, Hutten& Seventer (2015), allen interne medewerkers binnen de gemeente Rotterdam bij het cluster Stadsontwikkeling vermeldt dat er in 2011 een reorganisatie heeft plaatsgevonden binnen de gemeente. Door deze reorganisatie is men in 2012 van 17 diensten overgegaan naar 7 clusters en is het aantal FTE gereduceerd met 20%. Dit betekent dat de gemeente met in totaal ongeveer 2500 minder mensen is gaan werken (Aarts, Brouwer, Hutten &Seventer, 2015).

Daarnaast hebben organisatieveranderingen en herplaatsing van medewerkers de afgelopen jaren voor veel onrust gezorgd. Dit kwam voornamelijk doordat er 600 medewerkers boven formatief waren, wat betekent geen functie hadden, maar wel officieel in dienst van de organisatie. Nu, in 2017 kan men zeggen dat er meer tijd en rust gekomen is om weer te gaan bouwen aan de organisatie. Mobiliteit speelt hier een belangrijke rol in. Mobiliteit vormt een onderdeel van de ‘nieuwe ambtenaar’ die de gemeente Rotterdam wil creëren. Deze ambtenaar zit niet meer vastgeroest in een functie, maar is breed inzetbaar en flexibel. Concern breed is er binnen de gemeente Rotterdam een document in het leven geroepen, waarin uitspraken worden gedaan over mobiliteit met betrekking tot de toekomst. Dit document heet de HRO agenda (2015) en is opgesteld om gemeente breed mobiliteitsdoelstellingen te creëren.  
  
Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen het cluster Stadsbeheer, waar men zoekt naar de manier om medewerkers actief mobiel te maken. Dit cluster bestaat uit drie onderdelen, namelijk Schone Stad, Toezicht en Handhaving en Openbare werken. Deze onderdelen worden toegelicht in de situatieschets. De HR adviseurs binnen het cluster Stadsbeheer hebben verschillende werkgroepen opgericht, met verscheidene HRM thema's in de organisatie. Mobiliteit is hier één thema van en de werkgroep mobiliteit& flexibiliteit is opgericht met als doel om te onderzoeken welke mogelijkheden er binnen Stadsbeheer zijn met betrekking tot mobiliteit en hoe de medewerkers van Stadsbeheer tegen dit onderwerp aan kijken. Hoewel het onderwerp mobiliteit omarmd wordt vanuit de directie is de volgende vraag relevant: Is er al voldoende draagvlak bij leidinggevenden en medewerkers om actief met mobiliteit aan de slag te gaan?

Het onderzoek gaat nieuwe inzichten opleveren in hoe de managers van Stadsbeheer tegen mobiliteit aan kijken, welke rol zij hierin spelen en ook of zij bekend zijn met de mogelijkheden en de concernbrede mobiliteit- zienswijze van de gemeente Rotterdam. Hier gaat de onderzoeker achter komen door interviews te houden met managers uit verschillende onderdelen van het cluster Stadsbeheer, maar ook met een lid van de OR en een directielid. Zo wordt er niet vanuit één invalshoek naar mobiliteit gekeken, maar vanuit meerdere hoeken. Het Medewerker tevredenheidonderzoek van 2016 gaat hier ook een rol in spelen, omdat deze kwantitatieve data inzicht geeft in de visie van medewerkers op hun eigen ontwikkeling en functie hebben.

**Leeswijzer**In deze scriptie komt men dus meer te weten over de manier waarop mobiliteit naar voren komt in het cluster Stadsbeheer. Om meer over de maatschappelijke trends en de gemeente Rotterdam te weten te komen is er in hoofdstuk 2.0 een situatieschets gemaakt. Hierin staat meer informatie over de visie van de gemeente Rotterdam, arbeidsmobiliteit en zijn de relevante onderdelen van de organisatie besproken die een rol spelen in dit onderzoek.

Hoofdstuk 3.0 is de probleemformulering, waarin de probleemstelling, onderzoeksdoelstelling en alle onderzoeksvragen naar voren komen. In dit hoofdstuk wordt duidelijk welke vragen het vooronderzoek met zich heeft meegebracht, welk vraagstuk de organisatie heeft en hoe dit vraagstuk behandeld wordt in dit onderzoek.

Het literaire kader komt in hoofdstuk 4.0 naar voren, waarin literatuur aan bod komt, waardoor men de hoofd en deelvragen kan beantwoorden. Het geeft de basiskennis weer die nodig is om de interviews op te stellen die gehouden worden en de hierop volgende resultaten. De manier waarop de interviews worden gehouden en welke methodes hierbij gebruikt zijn, is in hoofdstuk 5.0 duidelijk gemaakt. De methodiek inzicht in bij wie, hoe en waarover er onderzoek gedaan gaat worden.

De resultaten vanuit de interviews en het medewerkers tevredenheidonderzoek staan genoemd in hoofdstuk 6.0. Het doel van het hoofdstuk resultaten is om gegevens te verzamelen met behulp van interviews en het beantwoorden van de deelvragen voor deskresearch en veldonderzoek. In totaal zijn er achttien managers ondervraagd van drie verschillende onderdelen uit het cluster Stadsbeheer en zijn hier een directielid en medezeggenschap lid aan toegevoegd om ook op directie en medewerkers niveau uitspraken te krijgen over mobiliteit.

De conclusie is een weergave van de bevindingen die de onderzoeker heeft gedaan tijdens het onderzoek. Deze conclusie staat in hoofdstuk 7 en geeft onder meer antwoord op de probleemstelling en deelvragen, maar laat tevens zien waarom het onderzoek is uitgevoerd.

Hoofdstuk 8.0. volgt na de conclusie en i s de discussie. De discussie is een kritische blik op het eigen onderzoek dat gedaan is door de student. Eerst komt er naar voren hoe en welke kennis er is vergaard over het onderwerp mobiliteit.

In het laatste hoofdstuk 9.0. staan de aanbevelingen, waarin de adviezen naar voren komen voor de gemeente Rotterdam. Deze adviezen en de implementatie hiervan zijn gebaseerd op de resultaten van de interviews uit hoofdstuk 7.0.

Na de hoofdstukken volgt een literatuurlijst op alfabetische volgorde en daarna nog een aantal bijlagen. Dat is tevens het einde van de scriptie.

2.0. Situatieschets

In dit hoofdstuk zijn de interne en externe omgeving van de gemeente Rotterdam bekeken. Eerst is er aandacht gegeven aan de externe omgeving van de gemeente Rotterdam, door trends te beschrijven die in gemeenteland voorkomen. Dit is gedaan aan de hand van een DESTEP analyse (demografisch, economisch, sociaal/cultureel, technologisch en politiek juridisch). Dit zijn allen factoren die de omgeving van een onderneming bepalen.   
Vervolgens is er een interne analyse uitgezet om inzicht te krijgen in de invloed die de bovengenoemde trends hebben in de gemeente Rotterdam. Hierin is ook uitgelegd wat de gemeente Rotterdam doet en waar ze voor staan. Dit komt naar voren door middel van de strategie en visie van de organisatie. De organisatieopbouw en het cluster Stadsbeheer krijgen hierna de aandacht. Ten slotte is de afdeling advies en beleid onder de aandacht gebracht, omdat de Human Resources hier onderdeel van is.

**2.1. Externe analyse**

Tijdens het scannen van de omgeving is er gebruik gemaakt van twee documenten die laten zien welke trends er spelen in gemeenteland. De eerste bron die is gebruikt is het document 'werken in de publieke sector' (2015) , wat is geproduceerd door het Ministerie van buitenlandse zaken. Bron nummer twee is het document 'Gemeenten op weg naar 2020' (2015), geschreven door de Vereniging van Nederlandse gemeenten.

**2.1.1. Demografie**

Het document werken in de publieke sector (2015) geeft een actuele trends weer die in publieke sector plaats vinden. In de samenvatting van dit document staan de trends op een rij en voor dit onderzoek zijn de belangrijkste trends uit gezocht. Een forse toename van de oude leeftijdsgroepen en het langer doorwerken van deze groepen duidt op een vergrijzing op lange termijn, die nu sterk doorzet. De gemiddelde leeftijd binnen Gemeentelijke organisaties is 49,1 jaar in 2015.

De komende jaren zal deze vergrijzing toenemen, omdat de pensioengerechtigde leeftijd stijgt en de instroom van jongeren gering is. Dit geldt ook voor de uitstroom van ouderen (Ministerie van buitenlandse zaken, 2015).

Economische omstandigheden hebben er de afgelopen jaren in combinatie met kabinetsmaatregelen om langer door te werken voor gezorgd dat de vrijwillige uitstroom als de leeftijdsuitstroom is afgenomen. De formatieve ruimte is door bezuinigingen ook kleiner geworden, waardoor er minder vacatures en instroom is. De instroom van medewerkers van buitenaf is dus beperkt, terwijl een deel van de eigen medewerkers binnen de overheid opzoek is naar een baan. De interne mobiliteit is dus belangrijk om deze groep tegemoet te komen en arbeidsmobiliteit speelt een grote rol binnen de overheid (Ministerie van buitenlandse zaken, 2015).

**2.1.2. Economie en Sociaal cultureel**

In het document Gemeenten op weg naar 2020 (2015), schrijft men dat de economische groei niet meer vanzelfsprekend is en dat het de vraag is of de economische groeicijfers van voor de crisis ooit nog terug gaan komen. Uiteindelijk heeft de recessie consequenties voor zowel de directe welvaart van Nederland als voor het economische draagvlak onder onze verzorgingstaat. De economie zal meer een lerende economie moeten worden, waarbij onderwijs een cruciale rol gaat spelen. De rol van steden en stedelijke agglomeraties is op dit moment bepalend voor welvaart en groei en heeft zijn weerslag op de niet verstedelijkte delen van ons land. In de regio's zoeken bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen elkaar op en formuleren gemeenschappelijke ambities ter innovatie en economische ontwikkeling. Energie, duurzaamheid en milieu zijn relevant geworden en gemeenten moeten daarvoor veel werk verrichten, zoals in het energieakkoord is onderkent. Luchtkwaliteit, leefbaarheid, wateropvang, energiebesparing en het gebruik van duurzame energie vormen in steeds meer gemeenten een belangrijk onderdeel van de agenda. (Vereniging van Nederlandse gemeenten, 2015)

**2.1.3. Technologisch**

Op technologisch gebied is er volgens het document Gemeenten op weg naar 2020 (2015)

veel nieuwe beschikbaarheid en uitwisseling van informatie. Tegenwoordig is ICT ingezet als middel om maatschappelijke doelen te realiseren en dienstverlening te optimaliseren. Veel beleidstukken worden digitaal geproduceerd en de overheidsinformatie moet betrouwbaar zijn en voldoende kwaliteit hebben. Door deze digitaliseringslag moeten gemeenten rekening houden met de nationale, Europese en internationale regelgeving op het gebied van beveiliging en privacy.

**2.1.4. Politiek**

Ook op politiek gebied geeft het document Gemeenten op weg 2020 (2015) aan dat de rol van de overheid gaat veranderen. Dit komt door de netwerksamenleving die ontstaat, waarin autoriteit en gezag niet op klassieke wijze zijn georganiseerd. Deze samenleving ontwikkelt zich snel en onvoorspelbaar, waardoor individuen en organisaties steeds weer opnieuw hun eigen plaats en rol moeten vinden in de maatschappij. De overheid heeft niet meer het monopolie op de publieke zaak en inwoners nemen het heft zelf vaker in handen. Men ziet het ontstaan van zorgcoöperaties, wetsartikelen over 'the right to challenge', het eigen recht een zorgplan te maken en transformatie van traditionele voorzieningen naar algemene voorzieningen.

**2.2. Interne analyse**Gemeenteland heeft dus onder andere te kampen met vergrijzing, een sterke afname van het aantal ambtenaren en arbeidsmobiliteit. Geldt dit ook voor de gemeente Rotterdam, of zijn ze met hele andere zaken bezig? Het antwoord op deze vraag staat in de onderstaande teksten.

**2.2.1. De core business en thematiek binnen de gemeente Rotterdam**Op het RIO, het intranet binnen de gemeente Rotterdam, schrijft Irene van Rijn (2016), communicatieadviseur over de organisatie. Hierin vermeldt van Rijn dat Rotterdam een internationale, dynamische en moderne havenstad aan de Maas is, waar grote uitdagingen spelen. De gemeente Rotterdam geeft Rotterdammers de ruimte en het vertrouwen om verantwoordelijkheid voor zichzelf en de stad te nemen. De inwoners kunnen op de gemeente rekenen en versnellen initiatieven in de samenleving. Uiteindelijk heeft de gemeente de volgende kernwaarden: Samenwerking, verantwoordelijkheid, vertrouwen en resultaatgerichtheid (van Rijn, 2016).

Vier thema’s die centraal staan bij de gemeente Rotterdam zijn talentontwikkeling, de kracht binnen de zorgzame samenleving, de aantrekkelijke binnenstad en een sterke economie. Met talentontwikkeling doelt men op de Rotterdammers en het ontplooien van hun talenten, om zo een gelukkig en zinvol bestaan op te bouwen. Daarnaast is er de kracht van de zorgzame samenleving, waarin Rotterdammers actief deelnemen aan de samenleving en elkaar steunen. Ten derde is het voor de gemeente Rotterdam belangrijk om een aantrekkelijke binnenstad te zijn, waarin de inwoners zich inzetten om in een aantrekkelijke stad te wonen, werken, ondernemen, studeren en te bezoeken. Ten slotte is een sterke economie belangrijk voor de gemeente, waarin inwoners zich inzetten voor de toekomst van hun bedrijf en duurzame groei van de stad.

**2.2.2. De zienswijze van de gemeente Rotterdam op mobiliteit**

Het thema mobiliteit speelt ook een rol bij de gemeente Rotterdam. Concern breed is er ook een bepaalde zienswijze op mobiliteit, genaamd de HRO agenda. Hierin staat aangegeven waar de gemeente Rotterdam zich de komende jaren op gaat richten qua mobiliteit. Zo staat er in de HRO agenda van 2012 dat de gemeente Rotterdam vooral gefocust was op curatieve mobiliteit (er is gedwongen mobiliteit in zicht en men moet actie ondernemen). Van preventieve mobiliteit, om op termijn gedwongen mobiliteit zoveel mogelijk te voorkomen was weinig sprake. (HRO agenda, 2012)

De gemeente Rotterdam houdt zich volgens de huidige HRO agenda (2015) qua mobiliteitsdoelstellingen vooral bezig met het doorontwikkelen van hun visie. Hier krijgt vrijwillige mobiliteit een belangrijke rol in, door perspectief te bieden aan de huidige herplaatsingkandidaten en het zoveel mogelijk voorkomen van herplaatsingkandidaten en boventalligen bij toekomstige reorganisaties. Dit wil men verwezenlijken door in te zetten op bredere inzetbaarheid van medewerkers (HRO agenda, 2015).  
  
De HRO agenda (2015) geeft aan dat er binnen de gemeente Rotterdam nog een ander aspect is, wat van belang kan zijn voor mobiliteit en dit is de toenemende behoefte aan flexibel inzetbaar personeel. Dit vereist een open en lerende organisatie die bereid is om mee te denken aan het veranderingsproces. Een lerende organisatie vraagt om het motiveren van medewerker hierin kan verantwoordelijkheid een belangrijke rol spelen, in dit geval door de regie voor de loopbaan bij het individu zelf te leggen.  
Door mobiliteit te stimuleren, gericht op in- door en uitstroom ontstaat er meer dynamiek en kunnen medewerkers geprikkeld worden om mee te gaan met de tijd, waardoor zij hun loopbaan actiever ter hand kunnen nemen.

**2.2.3. Duurzame inzetbaarheid bij de gemeente Rotterdam**In de gemeentelijke organisatie is er de veel aandacht gegeven en gevraagd aan duurzame inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers. Zoals vermeld is mobiliteit een onderwerp van de strategische HRO agenda van 2015-2020. Hierin wordt het verband gelegd met flexibiliteit, waar in 2012 een kader voor is gecreëerd binnen de gemeente Rotterdam. Men wil van denken in ‘werken in een functie voor langere tijd’ naar ‘werken met flexibele inzetbaarheid. Dit betekent dat men streeft naar medewerkers die voor meerdere kortere perioden werken voor de gemeente. Hier is mobiliteit een belangrijk onderdeel bij. Beweging in de organisatie is nodig is om medewerkers voor kortere periodes op verschillende functies in te kunnen zetten. (HRO agenda, 2015)

**2.2.4. Organogrammen van de gemeente Rotterdam**Om een beeld te kunnen schetsen van de gemeente Rotterdam als organisatie zijn er organogrammen met uitleg te vinden in de bijlagen. Er is gekozen om deze informatie in de bijlagen te zetten, omdat de informatie rechtstreeks bij de afbeeldingen staat, waardoor de lezer hier een duidelijker beeld van krijgt.   
In bijlage één zijn er twee organogrammen opgenomen vanuit het intranet. In bijlage 1.1 is het organogram van de gehele gemeente Rotterdam weergegeven en in bijlage 1.2 is een onderdeel van de organisatie in beeld gebracht, namelijk het cluster Stadsbeheer. In het kopje 'Het cluster Stadsbeheer als doelgroep' is aangegeven hoe dit cluster is opgebouwd (gemeente Rotterdam A, 2016).

**2.2.5. Het cluster Stadsbeheer als doelgroep**

Zoals eerder vermeld is dit onderzoek toegespitst op het cluster Stadsbeheer. In maart 2014 is er op het intranet van de gemeente Rotterdam uitgelegd wat er binnen dit cluster gebeurt. Met ruim 3000 collega’s binnen Stadsbeheer zorgt men ervoor dat de stad veilig en schoon is om hierin te wonen, werken en recreëren. In bijlage 1.2 is te zien dat het cluster is onderverdeeld in 3 afdelingen, namelijk Openbare Werken, Schone Stad en Toezicht& Handhaving. (gemeente Rotterdam A, 2014)

De afdeling Openbare Werken richt zich voornamelijk op het gebiedsbeheer, stedelijk beheer (water en riolen) en de uitvoering van werken (begraven en cremeren)   
De afdeling Schone Stad is onderverdeeld in: inzameling en hergebruik, reiniging, Roteb lease en het bedrijfsbureau. Ten slotte bestaat de afdeling Toezicht& Handhaving uit toezicht, handhaving en parkeervoorzieningen. Hiernaast is er nog een stafafdeling, bestaande uit control, bedrijfsvoering en strategisch bestuurlijk advies. (gemeente Rotterdam B, 2014)

**2.2.6. Een overeenkomst tussen gemeenteland en Stadsbeheer**

In paragraaf 2.1.1 is er gesproken over de maatschappelijke thematiek vergrijzing. Het rapport van het Ministerie van buitenlandse zaken (2015) geeft aan dat de gemiddelde leeftijd binnen gemeentelijke instanties 49,1 jaar oud bedraagt. Dit geldt ook voor de gemiddelde leeftijd binnen het cluster Stadsbeheer, die met 49,1 jaar in 2016 exact gelijk staat aan het landelijke gemiddelde binnen gemeenteland. Ook in dit cluster is er sprake van vergrijzing, omdat de leeftijd met gemiddeld 0,3 jaar is toegenomen de afgelopen drie jaar. (gemeente Rotterdam B, 2014)

**2.2.7. De afdeling HR- advies en beleid**Omdat de opdracht voor het uitvoeren van dit onderzoek naar mobiliteit oorspronkelijk van de werkgroep mobiliteit en flexibiliteit komt en zij onderdeel zijn van de afdeling HR- advies en beleid is deze afdeling beschreven. De afdeling bestaat momenteel uit 154, 6 FTE. Daarnaast is deze samengesteld uit de volgende onderdelen: 6 dedicated advies teams, allen actief voor één van de clusters vanuit het concern. Deze teams zijn samengesteld uit adviseurs met verschillende expertises binnen het HRM domein te weten; HRO Advies, Arbo& Verzuim, Re-integratie, Integriteit, Beleid en Analytics . Daarnaast is er een groep HR- projectleiders die centraal werken aan projecten met verschillende doorlooptijden. Elk cluster wordt bediend door een vaste kern, de HRO- adviseurs die zoveel mogelijk als HRO- generalist acteren. Hun taak bestaat uit het gevraagd en ongevraagd adviseren, begeleiden en ondersteunen van de directie en het management, op het gebied van personeel en organisatie. (gemeente Rotterdam B, 2016)

3.0. Probleemformulering

Naar aanleiding van vooronderzoek dat is gedaan is de onderzoeksdoelstelling geformuleerd. Dit hoofdstuk geeft meer inzicht in deze doelstelling, de onderzoeksvragen, de doelgroep en afbakening van dit onderzoek.

**3.1. Probleemstelling**Het onderwerp mobiliteit leeft binnen de concerndirectie van de gemeente Rotterdam. Dit blijkt uit de HRO agenda (2015) die is opgesteld, met hierin de strategische doelstellingen betreft mobiliteit en flexibiliteit (HRO agenda, 2015). Binnen het cluster Stadsbeheer is echter nog niet duidelijk of de HRO agenda en het onderwerp mobiliteit leeft bij de managers. Tijdens de maandelijkse HR- meeting van het cluster Stadsbeheer zijn er werkgroepen gevormd die onderzoek doen naar actuele thema's die er spelen bij HR, waaronder mobiliteit. Vanuit deze perceptie is de werkgroep mobiliteit en flexibiliteit opgericht.

Primair komt de onderzoeksvraag vanuit de werkgroep flexibiliteit en mobiliteit. De concrete invulling van het onderzoek zal gevoed worden vanuit het management van Stadsbeheer. Dit zijn managers vanuit de derde en vierde lijn. Managers vanuit de derdelijn worden rechtstreeks aangestuurd door de directeur van het cluster. Zij opereren dus op tactisch en strategisch niveau en zijn de tussenschakel tussen management en directie. Dit terwijl de managers vanuit de vierde lijn meer op tactisch en operationeel niveau te werk gaan. Zij zijn schakel tussen medewerker en management. De termen 'derdelijn' en 'vierdelijn' manager zullen in de loop van het onderzoek vaker voorkomen.

Het uiteindelijke doel van de interviews is om meer informatie te vergaren over of mobiliteit leeft bij de managers van Stadsbeheer, of de mogelijkheden en HRO agenda (2015) bekend zijn, welke rol HR kan nemen in het mobiliteit proces en welke verbeterslagen zij voor het cluster kunnen noemen.

Uiteindelijk beantwoord de student de vraag of het onderwerp mobiliteit leeft binnen het cluster stadsbeheer en zal de student een advies op tafel leggen over hoe managers hun functie zo in kunnen vullen dat medewerkers actiever gaan worden in mobiliteit.

**3.2. Onderzoeksdoelstelling**Het doel van dit onderzoek is om te kijken of het onderwerp mobiliteit al draagvlak heeft binnen het cluster Stadsbeheer. Er wordt gekeken naar welke mobiliteit- instrumenten aansluiten bij de cultuur van het cluster, de wijze van implementatie en de borging (terugkomend aspect). Dit alles is er op gericht om medewerkers te stimuleren actiever mobiel te worden.

Dit gaat de student realiseren door vanuit de theorie, praktijkervaringen en veldwerk vanuit de eigen organisatie aanbevelingen te doen om ervoor te zorgen dat managers de actieve houding van hun medewerkers in het cluster Stadsbeheer kunnen bevorderen.   
  
**3.3. Hoofd en deelvragen**De hoofdvraag luidt als volgt: Hoe kan het management van cluster SB ervoor zorgen dat de actieve mobiele houding van de medewerkers binnen het cluster Stadsbeheer wordt gestimuleerd ten einde optimaal te kunnen voldoen aan de concern brede uitgangspunten van mobiliteit in de HRO agenda?

*Theoretische deelvragen  
Definitievraag:* Wat is de definitie van mobiliteit?  
*Persoonlijke factoren:* Welke persoonlijke factoren beïnvloeden mobiliteit?  
*Best Practices:* Welke voorbeelden zijn er van best practices met betrekking tot de bevordering van mobiliteit?

*Onderzoekdeelvragen  
Visie:* Wat is de visie binnen het cluster Stadsbeheer over mobiliteit?  
*HRO agenda:* Hoe staat het er momenteel voor met de mobiliteit binnen het cluster Stadsbeheer ten opzichte van de HRO agenda? *Mobiliteit stimuleren:* Op welke manier kan het cluster Stadsbeheer de actieve mobiliteit van haar medewerkers stimuleren?  
**3.4. Doelgroep**De doelgroep die in dit onderzoek wordt onderzocht om de probleemstelling te kunnen beantwoorden en de doelstelling te behalen zijn de managers van het cluster Stadsbeheer, onderdeel van de gemeente Rotterdam. Binnen dit cluster maken de managers onderdeel uit van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews. Deze afbakening is gemaakt om meer diepgang te krijgen in de antwoorden en omdat zij degene zijn die mobiliteit bij de medewerkers kunnen stimuleren. In hoofdstuk 5.0. volgt de methodische verklaring voor de keuze van de doelgroep.

**3.5. De huidige en gewenste situatie**De huidige situatie: Er is in 2012 reorganisatie geweest bij de Gemeente Rotterdam. Dit heeft uiteindelijk voor veel onrust gezorgd en er was geen mogelijkheid tot mobiliteit. Nu, in 2017 is er weer orde en rust gekomen in de organisatie, waardoor er ruimte is om te kijken naar mobiliteit. In 2015 is de HRO agenda opgesteld, om de mobiliteit uitgangspunten van de gemeente Rotterdam te formuleren en samen te vatten. Uiteindelijk is de vraag hoe de zienswijze op mobiliteit vanuit de HRO agenda toegepast kan worden binnen de clusters van de Gemeente Rotterdam en ze hier maatwerk van gaan maken.

De gewenste situatie binnen de Gemeente Rotterdam is dat het concern brede mobiliteitsbeleid binnen elk cluster past en dat de medewerker een actieve mobiele houding aanneemt.

**3.6. Afbakening**In dit onderzoek gaan de grenzen niet verder dan de het concern Rotterdam. Er zullen geen externe partijen bij worden betrokken en het onderzoek zal specifiek binnen het cluster Stadsbeheer plaatsvinden. Dit komt doordat het onderwerp voor ieder cluster een andere manier van werken heeft, door de verschillende functieniveaus. Daarnaast is het onderzoek specifiek op cluster Stadsbeheer gericht omdat hier nog geen op maat gemaakt mobiliteitsplan ligt en er in 2016 maar liefst 3001,70 FTE aan medewerkers zijn. Een concern breed onderzoek is niet nodig, omdat er al een algemeen mobiliteitsplan is en er meer dan 12.000 medewerkers werken binnen de Gemeente Rotterdam. (gemeente Rotterdam, 2016)

Naast deze afbakening is ervoor gekozen om het management van cluster Stadsbeheer kwalitatief te bevragen en de medewerkers via een reeds uitgevoerd MTO (2016). Hier is voor gekozen omdat de medewerkers een te grote groep vormen om kwalitatief onderzoek bij uit te kunnen voeren. Voor het management geldt dat er kwalitatief onderzoek wordt gedaan om meer diepgang te krijgen in hun antwoorden en omdat zij degene zijn die mobiliteit bij de medewerkers kunnen stimuleren. Daarnaast is de groep managers relatief kleiner dan de groep medewerkers.

4.0. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk komt alle literatuur aan bod, wat nodig is om de hoofdvraag en deelvragen te beantwoorden. Paragraaf 1 richt zich op de definitie van mobiliteit en wordt in paragraaf 2 gevolgd door de vormen van mobiliteit. Paragraaf drie onderbouwd waarom instroom, doorstroom en uitstroom belangrijke fasen zijn van mobiliteit. Deze theorie vormt basiskennis voor het empirische onderzoek, wat in hoofdstuk 5 wordt besproken.

Paragraaf vier geeft informatie over de intrinsieke motivatie van medewerkers om te mobiliseren. Deze informatie dient niet alleen als voorkennis voor het empirische onderzoek, maar is ook gebruikt in het advies in hoofdstuk 9.1.4. Het motivatiekwadrant uit het sectorplan primair onderwijs (2016) vormt de basis voor dit implementatieplan. In paragraaf 4.5 is een best practise opgezocht. Dit is een praktijkgeval dat dicht tegen het vraagstuk mobiliteit aan ligt. Deze best practise geeft een basis voor de vorming van het advies in hoofdstuk 9.0.

**4. 1.Definitie mobiliteit**Volgens Maussen (2012) is de mobiliteit in welke mate medewerkers bereid en in staat zijn om van functie, beroep, werkgever etc. te veranderen. De theorie vertelt dat het onderwerp tussen interne en externe mobiliteit verdeeld kan worden. Hierbij is er sprake van interne mobiliteit wanneer er binnen een organisatie wordt gekeken naar mogelijkheden tot thema’s als promotie, horizontale doorstroming en demotie. Externe mobiliteit komt ter attentie wanneer een medewerker ook buiten de interne bedrijfscontext kijkt. Dit zit hem vooral in het vertrekken van medewerkers naar andere organisaties (Maussen, 2012).  
  
Naast Maussen (2012), hebben Zwinkels, Ooms en Sanders (2009) ook onderzoek gedaan naar de definitie van mobiliteit. Zij vermelden een brede definitie, namelijk: ‘’transities van de ene baan naar de andere baan al dan niet met een tussenliggende periode’’ (Zwinkels, Ooms en Sanders, 2009).   
Drs. Melker en Prof. Dr. van der Sluis (2008) vermelden in hun artikel ‘het managen van mobiliteit’ dat mobiliteit als Wervings- en ontwikkelingsinstrument kan worden gebruikt. Dit wordt ondersteund met de tekst: ‘Onder mobiliteit wordt de interne doorstroming en functionele ontwikkeling binnen de organisatie verstaan. Het is een middel wat van belang is voor individuen en is vanuit organisaties gewenst, omdat het een manier is om de ontwikkeling van de medewerkers te stimuleren en faciliteren (Melker& van der Sluis, 2008).

Ten slotte geeft het White paper van Driessen HRM (2015) de volgende definitie: ‘arbeidsmobiliteit is de mate waarin mensen veranderen van werkgever, beroep en van regio op de arbeidsmarkt. Anders gezegd is de mobiliteit van arbeid de beweeglijkheid van arbeid tussen banen, beroepen en streken van het land. Hoe vaker mensen van baan, vak of plek veranderen, hoe hoger de mobiliteit' (Driessen HRM, 2015).

Wat er uit de bovenstaande definities kan worden geconcludeerd is dat men voornamelijk spreekt over verandering en ontwikkeling. In dit onderzoek zal de definitie van Driessen HRM (2015)worden gebruikt. Deze definitie sluit bij het onderzoek aan, in het bijzonder omdat mobiliteit hierin in volle breedte beschouwd wordt. De beweging tot verandering kan binnen het domein arbeid op verschillende terreinen plaatsvinden, van functieverandering tot verandering van regio. Ook is mobiliteit meer dan de beweging op zich, maar vraagt het van mensen dat ze de attitude hebben om in beweging te komen. Ten slotte is het bureau Driessen HRM een dienstverlener voor de publieke sector en is de definitie hierop afgestemd.

**4.2. Vormen van arbeidsmobiliteit**Volgens Driessen HRM (in van Neerven en Haverkamp, 1995) zijn er vier vormen van mobiliteit, namelijk:   
1. *Operationele mobiliteit:* Richt zich vooral op de korte termijn en de individu, met als uitgangspunt dat de medewerker de organisatie op korte termijn dient te verlaten. In dit geval is dat op initiatief van de werkgever. Voorbeelden van situaties waar dit bij voor kan komen zijn disfunctioneren, inkrimpen van de organisatie en verstoorde verhoudingen.

2. *Instrumentele mobiliteit:* Is ook gericht op mobiliteit op individueel niveau en op de korte termijn. Het verschil met operationele mobiliteit is dat zowel werkgever als werknemer baat hebben bij deze vorm van mobiliteit. Een voorbeeld is als medewerkers tegen een burn-out aanlopen of motivatieproblemen kennen. Oplossingen zijn in dit geval een vertrek van de medewerker op vrijwillige basis of het behoud van de medewerker, maar in aangepaste functie.

3. *Strategische mobiliteit:* Dit is een vorm van mobiliteit, die niet curatief van aard is, maar preventief. Het is gericht op de lange termijn en op het totale personeelsbestand, met als doel om mogelijkheden voor medewerkers te creëren zich te oriënteren op andere werkzaamheden of een andere werkgever. De werkgever is vaak de initiatiefnemer en kan als doel hebben om demotivatie of burn-out verschijnselen te voorkomen.

4. *Loopbaanplanning:* Richt zich vooral op de lange termijn en op het individuele niveau. Het doel van deze mobiliteitsvorm is om loopbaankansen binnen de organisatie te stimuleren door te investeren in ontwikkeling, vakkennis en competenties. Het initiatief kan komen van de werkgever en werknemer (Neerven en Haverkamp, 1995).

**4.2.1. Terminologieën mobiliteit**

In de White paper van Driessen HRM (2015) zijn er zes terminologieën genoemd die van belang zijn voor het begrip mobiliteit. (Driessen HRM, 2015). Om niet één zienswijze op deze terminologieën los te laten zijn de begrippen interne en externe mobiliteit verdiept met behulp van het White paper van Stichting ICTU (2015).  
1. Interne mobiliteit: Driessen HRM (2015) verstaat het volgende onder interne mobiliteit: ‘Alle bewegingen van medewerkers binnen de eigen organisatie, ongeacht of dit binnen of buiten de eigen functie/ afdeling is’. (Driessen HRM, 2015). Hier voegt de Redactie Stichting ICTU aan toe dat interne mobiliteit wordt vastgesteld op basis van de vraag: ‘Bent u in <jaar> bij uw werkgever van functie veranderd (Stichting ICTU, 2015)

2. Externe mobiliteit: Volgens Driessen HRM (2015) valt het volgende onder externe mobiliteit: ‘Mobiliteit gericht op het vinden van werk buiten de eigen organisatie, ongeacht of de werknemer of werkgever de initiatiefnemer is. De redactie van Stichting ICTU (2015) voegt hieraan toe dat er vier vormen van externe mobiliteit zijn, namelijk: vrijwillige externe mobiliteit, verplicht externe mobiliteit, medewerkers die met pensioen gaan en die arbeidsongeschikt raken. (Stichting ICTU, 2015)

3. Gedwongen mobiliteit: Driessen HRM (2015) beschrijft hier de mobiliteit die op initiatief van de werkgever tot stand komt. Outplacementtrajecten bij reorganisaties zijn hier een voorbeeld van.

4. Vrijwillige mobiliteit: Dit is mobiliteit die op vrijwillige basis plaatsvindt. Het initiatief kan hierbij zowel bij de werkgever als de werknemer liggen.

5. Verticale mobiliteit: Deze term gebruikt men als het gaat over een medewerker die doorstroomt naar een ander functieniveau. In de praktijk zal dit vaak een functie zijn van een hoger niveau.

6. Horizontale mobiliteit: Hieronder verstaat Driessen HRM (2015) het doorstromen van medewerkers binnen eenzelfde functieniveau naar een andere functie. Hierbij moet sprake zijn van een taakverbreding of taakversmalling door specialisatie of verdieping binnen een bepaald aandachtsgebied.

**4.2.2. Wat niet mobiel zijn inhoudt**

Stichting ICTU (2015) heeft het in hun White paper over niet-mobiele medewerkers. Zij zijn in het jaar van onderzoek noch van werkgever, noch van functie veranderd. Niet mobiele medewerkers kunnen onderscheiden worden in twee groepen: medewerkers met en zonder discrepanties. Van een discrepantie is sprake als de huidige werksituatie van de medewerker niet overeenkomt met de gewenste situatie. Dit betekent dat er geen match is tussen de medewerker en het huidige werk.

In het onderzoek van de Stichting ICTU (2015) maakt men onderscheid tussen medewerkers met en zonder discrepanties en vervolgens in medewerkers die wel en geen andere baan zoeken. Uiteindelijk krijgt dit de volgende groepen: 1. Geen discrepantie, zoekt geen andere baan (gecommitteerden) 2. Geen discrepantie, zoekt wel andere baan (goudzoeker) 3. Wel discrepantie, zoekt geen andere baan (vastloper) 4. Wel discrepanties, zoek wel een andere baan (verbetering zoekenden)

**4.3. In- door en uitstroom**

Drie belangrijke termen die te maken hebben met mobiliteit zijn ‘instroom’, ‘doorstroom’ en ‘uitstroom’. Arbeidsmobiliteit is de mate waarin mensen veranderen van werkgever, beroep en van regio op de arbeidsmarkt. Anders gezegd is de mobiliteit van arbeid de beweeglijkheid van arbeid tussen banen, beroepen en streken van het land (Driessen HRM, 2015). Bij instroom is er sprake van het aannemen van medewerkers, bij doorstroom van het veranderen van functie en bij uitstroom het wegsturen van medewerkers.

**4.3.1. Instroom**Instroom is een belangrijk instrument om de mobiliteit hoog te houden. In deze fase wordt er gezocht naar de persoon die het beste binnen een functie pas, ofwel de nieuwe toekomstige medewerker (Communet, 2009). Hier komen verschillende personeelsinstrumenten bij kijken, bijvoorbeeld selectiegesprekken voeren, vacaturewebsites benutten en netwerken.   
  
**4.3.2. Doorstroom**De doorstroomfase zorgt ervoor dat een medewerker zich binnen de organisatie kan ontwikkelen, zowel binnen het eigen vakgebied als daarbuiten. Communet (2009) vermeldt dat dit essentieel kan zijn om een medewerker in een organisatie te houden en daarnaast om specifieke kennis of ervaring binnen een bepaalde functie, afdeling of sector te houden.

Op het gebied van promotie zijn er taakverrijking en taakverbreding. Er is sprake van taakverrijking wanneer een medewerker vooruit gaat in functie en een hogere functie krijgt om uit te voeren. Als een medewerker meer taken krijgt, maar dit gelijk kan worden gesteld aan het eerdere werk is er taakverbreding gaande. Gerelateerde PW-instrumenten zijn: een groter takenpakket aanbieden, meer verantwoordelijkheid aanbieden, een hogere functie aanbieden en een andere functie aanbieden.

Ook demotie is één van de doorstroom instrumenten. De functie wordt hiermee naar een lager niveau, verplaatst sof blijft hetzelfde maar bevat minder werkuren. Gerelateerde PW-instrumenten zijn: een lagere functie aanbieden, een kleiner takenpakket aanbieden, minder werkuren aanbieden en verantwoordelijkheid binnen de organisatie afnemen. (Communet, 2009).

**4.3.3. Uitstroom**In de laatste fase kijkt de organisatie naar de mogelijkheden om zijn of haar medewerkers van functie te ontheffen. Kortom: het beëindigen van een dienstverband. Oorzaken hiervan kunnen bij de medewerker liggen, wanneer men niet goed functioneert, het weigeren van werk of een arbeidsconflict.   
Een andere reden kan zijn dat de organisatie zich aan wil of moet passen, bijvoorbeeld vanwege beleidswijzigingen, een bezuiniging of een gemaakte afspraak (fusie of overname).

Instrumenten die hierbij passen zijn exitgesprekken, een transitievergoeding of het op staande voet ontslaan van de medewerker (Communet, 2009).

**4.4. Persoonlijke factoren arbeidsmobiliteit**De uitvoerders van het sectorplan Primair Onderwijs (2016) hebben onderzoek gedaan naar de persoonlijke factoren van arbeidsmobiliteit. Hierbij geven zij aan dat er vier doelstellingen waarnaar verwezen kan worden bij het toepassen van arbeidsmobiliteit. (Sectorplan Primair Onderwijs, 2016)

**1. Vermogen van medewerkers**; wat verwijst naar medewerkers die al dan niet op eigen initiatief ingezet worden op hun competenties. Het inzetten van hun kwaliteiten daar waar ze nodig zijn is hierbij relevant en mobiliteit kan nodig zijn omdat de competenties van medewerkers door omstandigheden veranderen.

**2. Mentaal, functioneel of geografisch verplaatsen van medewerkers;** zo kunnen medewerkers een andere functie of werkplek krijgen om daarmee arbeid- gerelateerd ziekteverzuim te voorkomen. Daarnaast kunnen ze door middel van strategische personeelsplanning beter anders ingezet worden of nodig zijn op een andere functie. Ten slotte kunnen baanzekerheid en de privésituatie persoonlijke motieven zijn om te mobiliseren.

**3. Ten behoeve van zichzelf;** verwijst naar het verbeteren van loopbaanperspectief, met plezier blijven werken, een zo hoog mogelijk inkomen genereren en een frisse kijk op het werk houden.

**4. Ten behoeve van de organisatie:** Dit staat voor het belang om de kwaliteit van de organisatie core business hoog te houden en om een aantrekkelijke werkgever te willen blijven, door zekerheid te bieden. Ook is het relevant om een frisse wind door de organisatie te laten waaien (Sectorplan Primair Onderwijs, 2016)

**4.4.1. Typologieën mobiliteit medewerkers**In het Sectorplan Primair Onderwijs (2016) staat dat het bij arbeidsmobiliteit draait om het willen en kunnen. Als de mens iets wil zegt dat iets over de wens naar verandering of verlangen, maar ook om bewust proberen. ‘Kunnen’ verwijst naar het in staat zijn en te weten om het te doen. Beide aspecten moeten aanwezig zijn om iets te kunnen realiseren. Zijn ze dat niet, dan dient men inspanningen te verrichten om het willen en/of kunnen te vergroten. (Sectorplan Primair Onderwijs, 2016)Het onderstaande kwadrant is afgeleid van de theorie rondom situationeel leiderschap. Dit is een theorie die door Hersey en Blachard (1977) is bedacht en waarin een inschatting wordt gemaakt waar in het kwadrant een medewerker zit. Er zijn vier ‘type medewerkers als het om mobiliteit gaat volgens het motivatiekwadrant; zoekers, vinders, blijvers en afwachters. In bijlage 3 is afbeelding over deze typologieën te vinden, ter onderbouwing en diepgang op het motivatiekwadrant.



**Figuur 1: Motivatiekwadrant (Sectorplan Primair onderwijs, 2016)**

**4.4.2. Motieven medewerker mobiliteit**Volgens het motivatiekwadrant van sectorplan Primair onderwijs (2016) zijn er vier typologieën medewerkers te onderscheiden met betrekking tot arbeidsmobiliteit. Je hebt de zoekers, met het motief dat ze wel willen mobiliseren maar dit niet kunnen. Ze willen weg, maar het lukt niet om ander werk te vinden, voornamelijk met betrekking tot interne ontwikkelingen waar ze het niet mee een zijn. De zoekers ondernemen actie, maar het lukt hen niet, mogelijk doordat de acties verkeerd zijn. Dit kan door het onbenut laten van het netwerk, omdat ze een vaardigheid/ expertise missen.

De tweede typologie is de vinder, die weten wat ze kunnen en willen. Vaak zitten deze medewerkers in ontwikkeltrajecten en talentpools en willen ze carrière maken als leidinggevende of in de breedte ontwikkelen. Hun motief om te ontwikkelen zit hem vooral in het stuk blijven ontwikkelen. Ze snappen dat dit noodzakelijk is voor hun persoonlijke ontwikkeling en die op de arbeidsmarkt. Ze hoeven verder niet ondersteund te worden, maar willen wel uitgedaagd worden. Dit kan door ze extra taken te geven of laten wisselen van afdeling/ functie of eventueel van cluster. Onder de derde typologie vallen de blijvers, die niet willen en niet kunnen veranderen van baan of functie. Dit zijn mensen die de afgelopen jaren niet van functie zijn gewisseld en dit ook niet op de planning hebben. Motieven om op de plek te blijven zitten zouden bijvoorbeeld hun thuissituatie kunnen zijn met kinderen of huishoudelijke taken. Ze willen de laatste jaren van het werk het liefst hetzelfde werk blijven doen, wat niet erg is mits men de uitdaging blijft houden in het werk.

Ten slotte zijn er afwachters die tevreden zijn met en gewend zijn aan hoe het gaat. Een kenmerk van hen is wel dat ze bang zijn voor het onbekende en zijn ze niet bezig met mobiliteit. Voor managers en HR- adviseurs is het belangrijk om met hen het gesprek aan te gaan. Wat kan helpen is om de groep individuele hulp te bieden, zo te stimuleren en ondersteunen, zodat hun wil wordt vergroot. Het is belangrijk om hier als werkgever en werknemer met elkaar over in gesprek te gaan.

**4.5. Best practises mobiliteit**Het sectorplan Primair onderwijs (2016) laat zien dat er een aantal fasen zijn die belangrijk zijn bij het presenteren van mobiliteit in een organisatie. Dit is weliswaar binnen het onderwijs en niet binnen gemeenteland, maar toch zijn er een aantal fasen die voor elke organisatie gelden. Er is voor dit plan als best practise gekozen omdat het toepasbaar is op meerdere soorten organisaties en het vooral gaat om de herkenning van mobiliteit, middels het motivatiekwadrant uit paragraaf 3.4.1. De onderstaande fasen uit het sectorplan primair onderwijs (2016) sluiten naadloos aan bij de visie van de gemeente Rotterdam. In paragraaf 9.1.4 is uitgelegd hoe deze best practise is gebruikt om het advies te vormen.

**Definiëren**Als een organisatie mobiliteit bekender wil maken onder de medewerker, dan is het definiëren van het vraagstuk de eerste fase waar men doorheen gaat. Vaak hebben medewerkers een andere opvatting van een onderwerp en het is als organisatie belangrijk om ervoor te zorgen dat men bekend is met de definitie, om zo onenigheid over het onderwerp te voorkomen. De uitvoerders van het sectorplan vinden het belangrijk dat medewerkers een mindset ontwikkelen waarbij ze zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen loopbaan en dit vraagt om flexibiliteit en zelfredzaamheid. Omdat er veel veranderingen in de werkomgeving zijn is het belangrijk om flexibel te zijn en daarnaast maakt het werk uitdagend en nieuw.

**Het ontwikkelen van missie en visie op mobiliteit**Een tweede fase uit het sectorplan is het ontwikkelen van missie en visie. Elke organisatie moet een duidelijke missie en visie hebben, waarin staat waarom de werkgever mobiliteit wil stimuleren. Een organisatie doet dit nimmer zomaar, maar altijd vanuit een doelstelling en deze zijn vaak verschillend van aard. Zowel medewerkers als werkgevers vinden het belangrijk om een gemeenschappelijk belang te hebben en dit is een motief om in te zetten als een organisatie een dergelijk onderwerp wil implementeren. Ontwikkeling en kennisdeling kunnen hierin gebruikt worden om het zelfvertrouwen te vergroten, waardoor de wens voor arbeidsmobiliteit groter wordt. Ook is het voor de team- en organisatieontwikkeling van belang dat er regelmatig nieuwe medewerkers in een team komen, omdat deze nieuwe inzichten heeft en mogelijk vraagtekens zet bij gewoontes in een team.

**Overdragen visie aan medewerkers**De derde fase die in het plan is genoemd is het overdragen van de visie aan de medewerkers. Communicatie is het sleutelwoord bij deze verbinding en men doelt vooral om open het gesprek met elkaar aan te gaan. Een medewerker die wat anders zou willen moet er op kunnen vertrouwen dat zijn leidinggevende hier positief op reageert en een medewerker hierom waardeert. Een leidinggevende dient het psychologische effect van mobiliteit te begrijpen, aangezien veel medewerkers mobiliteit zien als verandering en het opgeven van hun oude omgeving. Een medewerker heeft veel lef en durf nodig om aan te geven dat ze iets anders willen en daarom is de leidinggevende van uiterst belang bij mobiliteit. Als managers niet positief naar mobiliteit kijken, dan gaan hun medewerkers dit ook niet doen. Visie overdragen begint dus bij de managers en daarna pas bij de medewerkers. Samen kijken naar de beste stap en het haalbaar/realistisch maken van de stap zorgt voor vertrouwen en uiteindelijk voor de meeste kans op mobiliteit. (Sectorplan Primair onderwijs, 2016).

5.0. De methodiek

Nadat er in de literatuurstudie is gekeken naar verschillende theorieën en definities met betrekking tot mobiliteit en hieraan gerelateerde onderwerpen, geeft de methodiek inzicht in bij wie, hoe en waarover er onderzoek gedaan gaat worden. Dit is methodisch verantwoord, ter beantwoording van de probleemformulering en is gedaan via verschillende onderzoeksmethoden. Deze onderzoeksmethoden zijn genoemd in het onderzoek ontwerp, waarover in paragraaf 4.1 zal worden gesproken. Paragraaf 4.2 licht toe bij wie de data van het onderzoek is opgehaald en paragraaf 4.3 geeft aan hoe dit is gedaan. Paragraaf 4.4 geeft een toelichting weer met betrekking tot de procedure van de verscheidene onderzoeksmethoden en de onderzoeksinstrumenten die hierop aansluiten. Ook dit hoofdstuk komen de termen ‘derdelijns’ en ‘vierdelijns’ managers naar voren. De definitie uit paragraaf 3.1. (de probleemstelling) wordt aangehouden. Deze is als volgt: ‘Managers vanuit de derdelijn worden rechtstreeks aangestuurd door de directeur van het cluster. Zij opereren dus meer op tactisch en zelfs strategisch niveau en zijn de tussenschakel tussen management en directie. Dit terwijl de managers vanuit de vierde lijn meer op tactisch en operationeel niveau te werk gaan. Zij zijn schakel tussen medewerker en management’.

**5.1. Onderzoekontwerp**Dit is een onderzoek dat vanuit verschillende richtingen is uitgevoerd om dezelfde onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden (Baarda, 2014). Onderzoeksmethoden die in dit onderzoek gebruikt worden zijn literatuuronderzoek, deskresearch en empirisch onderzoek. Deze methoden vallen allen onder de noemer kwalitatief onderzoek.

**5.1.1. Literatuuronderzoek**Nadat de situatieschets (hoofdstuk 2.0.) en probleemformulering (hoofdstuk 3.0) zijn gemaakt, is er aandacht besteed aan het vormen van een literair kader op basis van verschillende theorieën en literatuur. Dit literaire kader is gevormd vanuit meerdere onderzoeken die al eerder zijn gedaan met betrekking tot dit onderwerp. Vanuit de onderzoekersrol is er aandacht besteed aan literatuuronderzoek ter oriëntatie op het thema, met als voornaamste doel om de kwaliteit van het verdere onderzoek te bevorderen en ter beantwoording van een onderdeel van de probleemformulering. Dit onderdeel bestaat uit de probleemstelling en hoofd- en deelvragen.

Het literair kader bestaat uit een aantal verschillende bronnen, waaronder boeken, wetenschappelijke artikelen en daarnaast inhoudelijke artikelen met betrekking tot het vak HRM. De vak- artikel mobiliteit van Driessen HRM (2015) vormt de basis voor de definitie van mobiliteit en daarnaast een groot deel van de gebruikte literatuur. Dit komt doordat Driessen HRM de vertaalslag van mobiliteit binnen overheidsinstanties vrijwel direct maakt en daardoor heeft het directie relevantie in dit onderzoek.

**5.1.2. Inhoudsanalyse (deskresearch)**De inhoudsanalyse, ofwel deskresearch is de fase die plaats vindt vanaf de situatieschets tot aan het empirisch onderzoek. Vanuit deze fase zijn er analyses uitgevoerd, die betrekking hebben op het analyseren van inhoudelijke documenten van de organisatie. Het doel hiervan is om een beeld te vormen van de stand van zaken met betrekking tot het onderwerp mobiliteit en om de al bestaande organisatieliteratuur te vergelijken met de huidige situatie in de organisatie. De informatie die in de inhoudsanalyse is verkregen is tevens gebruikt om het empirische onderzoek voor te bereiden en zo voldoende kennis van de organisatie te hebben, alvorens dit onderzoek gedaan zou worden.

De bronnen die hiervoor gebruikt zijn de HRO agenda (2015), en het medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) binnen de gemeente Rotterdam (2016). De HRO agenda is een intern document, waarin concern brede uitspraken zijn geformuleerd met betrekking tot hedendaagse onderwerpen als mobiliteit, flexibiliteit, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en strategische personeelsplanning. Deze uitspraken vormen de rode draad voor dit onderzoek naar mobiliteit.

Een tweede bron die van belang is voor de inhoudsanalyse is het MTO uit 2016. In het MTO is niet letterlijk aan de medewerkers gevraagd hoe ze over het onderwerp mobiliteit denken, maar zijn de vragen vooral gefocust op hun huidige functioneren en blik op de toekomst. Uiteindelijk kan er op basis van deze uitkomsten een uitspraak worden gedaan over de manier waarop medewerkers hun huidige baan zien en hun kansen voor in de toekomst en dit kan worden vertaald naar uitspraken over mobiliteit. Deze interne bron is gebruikt om de visie van de medewerkers mee te nemen in de resultaten van dit onderzoek.

**5.1.3. Empirisch onderzoek (fieldresearch)**  
In dit onderzoek speelt Empirisch onderzoek een grote en belangrijke rol. Er is door het afnemen van interviews met verschillende groepen medewerkers een beeld geschetst van de situatie met betrekking tot mobiliteit, met als hoofddoel om verscheidene deelvragen voor een gedeelte te kunnen beantwoorden. Voor het geraamte van het interview is er literatuur gebruikt, samen met inhoudsanalyses en brainstormsessies met de werkgroep mobiliteit& flexibiliteit, bestaande uit HR-adviseurs.

**5.1.4. Kwantitatief onderzoek (MTO)**Kwantitatief onderzoek is ook één van de vormen die in dit onderzoek is gebruikt. Er is gebruik gemaakt van een reeds bestaand MTO 2016 dat in 2016 is uitgevoerd onder de medewerkers van heel het concern van de Gemeente Rotterdam. De uitkomsten van het MTO zijn meegenomen om een beeld te krijgen van de medewerkers op het onderwerp mobiliteit. In totaal hebben 1369 van de 2951 medewerkers binnen het cluster Stadsbeheer deelgenomen aan het MTO, wat neer komt op een deelname van 46%. In totaal heeft 29% van de medewerkers van Schone Stad deelgenomen.

**5.2. Participanten Onderzoek**Bij het houden van empirisch onderzoek zijn er verscheidene deelnemers geweest. In totaal zijn er achttien managers ondervraagd van drie verschillende onderdelen uit het cluster Stadsbeheer. Daarnaast zijn een directielid en een lid van de medezeggenschap van cluster Stadsbeheer ondervraagd om ook op directie- en medewerker niveau uitspraken te krijgen over mobiliteit. De desbetreffende onderdelen van cluster Stadsbeheer zijn Schone Stad, Toezicht& Handhaving en Openbare Werken en de resultaten zijn per onderdeel verwerkt. In de loop van deze paragraaf worden de groepen deelnemers toegelicht.Om in contact te komen met de respondenten is er gebruik gemaakt van het Intranet van de Gemeente Rotterdam. In dit systeem staan de naam, het cluster, de functie, de afdeling, het e-mail adres en het telefoonnummer vermeld. Ook is er gebruik gemaakt van het netwerk binnen de eigen organisatie.

Het ontstaan van verwarring dient in dit onderzoek voorkomen te worden en daarom zijn er alleen variabelen meegenomen die van toepassing zijn voor het doen van dit onderzoek. Variabelen die hierbuiten vallen zijn niet meegenomen, omdat ze niet van toegevoegde waarde zijn voor de probleemformulering. Dit kunnen bijvoorbeeld variabelen zijn als leeftijd of geslacht, wat niet relevant is voor de interviews. Bij doelgroep 4.2.1 (derdelijns managers) zijn het clusteronderdeel, de afdeling en functie meegenomen. Dit geldt ook voor doelgroep 4.2.2 (vierdelijns managers), waar clusteronderdeel, functie en afdeling relevant zijn. Bij doelgroep 4.2.3 (directielid) zijn clusteronderdeel, functie en afdeling relevant, terwijl bij doelgroep 4.2.4 (Lid Ondernemingsraad) vooral de rol binnen de Ondernemingsraad belangrijk is. Aan doelgroep 4.2.5 (medewerkers) zijn via het MTO van 2016 vragen gesteld, waarbij hun gegevens anoniem zijn gebleven.

Met behulp van de interviews die met de doelgroepen van paragraaf 5.2.1 t/m 5.2.4 zijn gehouden, is er gepoogd om de volgende deelvragen te beantwoorden:

* *Visie:* Wat is de visie binnen het cluster Stadsbeheer over mobiliteit?
* *HRO agenda:* Hoe staat het er momenteel voor met de mobiliteit binnen het cluster Stadsbeheer ten opzichte van uitspraken hierover in de HRO agenda?
* *Mobiliteit stimuleren:* Op welke manier kan het cluster Stadsbeheer de actieve mobiliteit van haar medewerkers stimuleren?

Door de gegevens van het MTO mee te nemen met betrekking tot doelgroep 5.2.5 is er gepoogd om de volgende deelvraag te kunnen beantwoorden:

* *Visie:* Wat is de visie binnen het cluster Stadsbeheer over mobiliteit?

**5.2.1. De derdelijns managers binnen cluster Stadsbeheer**De derdelijns managers van de Gemeente Rotterdam binnen het cluster Stadsbeheer zijn gekozen per onderdeel van het cluster. Van elk van de onderdelen; Openbare werken, Toezicht en Handhaving en Schone Stad zijn er twee derdelijns managers geïnterviewd. Deze keuze is gemaakt om een representatief beeld te vormen van wat deze managers denken. Elk onderdeel heeft drie tot maximaal vier derdelijns managers en daarom is er gekozen om minimaal de helft van deze managers te interviewen. In totaal zijn er zes derdelijns managers geïnterviewd.

Hun functie speelt hier eveneens een rol in, omdat deze managers een totaal overzicht hebben van hun clusteronderdeel en men direct onder het directieniveau zit voor wat betreft bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Omdat deze managers tot de uitvoerende managers behoren, wordt er van hen verwacht dat ze afdeling breed ook weten wat er speelt. Om de kans op meer uiteenlopende meningen te vergroten is er wel op gelet dat genoemde medewerkers van verschillende afdelingen komen binnen het clusteronderdeel komen. In totaal zijn er zes van de zes benaderde managers gesproken, met allen is er getracht om tijdig (ongeveer twee weken van tevoren) een afspraak te maken, waardoor er bij ieder van hen tijd was om een interview te plannen.

**5.2.2. De vierdelijns managers binnen het cluster Stadsbeheer**Ook de vierdelijns managers van de Gemeente Rotterdam zijn per onderdeel van het cluster Stadsbeheer gekozen. Van ieder Stadsbeheer onderdeel zijn er drie tot vier managers geïnterviewd, in totaal tien van de dertig. Om een zo breed mogelijk scala aan managers te interviewen is er per afdeling gekeken naar wie dit zouden kunnen zijn. Er zijn namelijk afdelingen die inhoudelijk dezelfde competenties en taken vereisen, waardoor is het relevant geweest om hier selectief in te zijn. Omdat deze afdelingen verbonden zijn, is ervoor gekozen om één derde van de managers te interviewen, om zo eenzijdige antwoorden te voorkomen en het onderzoek over meerdere afdelingen te verdelen. De vierdelijns managers zijn geïnterviewd omdat men dicht op de werkvloer staat en hun taakniveau meestal tussen tactisch en operationeel inzit. Om de kans op meer uiteenlopende meningen te vergroten is er wel op gelet dat genoemde medewerkers van verschillende afdelingen komen.

**5.2.3. Directielid**Om ook vanuit de directie van cluster Stadsbeheer een beeld te krijgen met betrekking tot mobiliteit is de directeur Openbare werken gevraagd om deel te nemen aan het interview. De directeur heeft een strategische rol in het mobiliteitsproces en kan rechtstreeks sparren met de managers uit de derde lijn. Door de directeur ook te interviewen ontstaat er een brede mobiliteitsvisie en kan er worden nagegaan of de neuzen van de Directie en managers dezelfde kant op staan.

**5.2.4. OR- lid**   
Tijdens een presentatie over de voortgang van de onderzoeksopdracht, die de onderzoeker tijdens de HR- teamvergadering heeft gegeven, is er onder de aandacht gebracht dat de Ondernemingsraad een belangrijke informatiebron is om mee te nemen met het onderzoek. De Ondernemingsraad behartigd de belangen van het personeel en er is aan de voorzitter van de raad gevraagd om één persoon aan te dragen die deel zou willen nemen aan het interview. De voorzitter heeft dan ook een OR- lid aangewezen met de portefeuille Ontwikkeling. Dit onderwerp heeft de meeste raakvlakken met mobiliteit en de respondent was daarom de aangewezen persoon om namens de ondernemingsraad deel te nemen aan het interview.

**5.2.5. Medewerkers en het MTO**In het MTO (2016) zijn stellingen aangehaald met betrekking tot de ontwikkeling van de medewerkers en hun eigen visie hierop. Om uitspraken te doen over het ontwikkelingsvisie van de medewerkers binnen het cluster Stadsbeheer is er op deze gegevens ingezoomd. In totaal hebben 1369 van de 2951 medewerkers binnen het cluster Stadsbeheer deelgenomen aan het MTO, wat neer komt op een deelname van 46%. De deelname van medewerkers binnen de drie onderdelen van cluster Stadsbeheer is, Schone Stad 29%, Toezicht en Handhaving 50% en Openbare Werken 74%.

Er zijn in het MTO geen stellingen opgenomen die specifiek over mobiliteit gaan. De stellingen gaan wel over de ontwikkeling van medewerkers en hun reflectie hierop. Hierdoor kunnen er dus geen uitspraken gedaan worden over de mobiliteitsvisie van de medewerkers, maar wel hoe ze tegen ontwikkeling aankijken, wat een onderdeel is van mobiliteit. Uiteindelijk kan er op basis van deze uitkomsten wel een uitspraak worden gedaan over de manier waarop medewerkers hun huidige baan en toekomst zien, waaruit een zekere mate van mobiliteit te destilleren valt.

De volgende stellingen in het MTO gaan over ontwikkeling:

* Ik denk dat ik de komende drie jaar in mijn huidige functie kan blijven werken;
* Ik heb in mijn werk voldoende kansen om te leren en te groeien;
* Ik heb geen aandrang om veel te ondernemen;
* Ik ben enthousiast over mijn werk.

**5.3. Onderzoeksinstrumenten**Het verkrijgen van de juiste informatie is één van de meest relevante aspecten van onderzoek doen en dit kan alleen door het inzetten van valide onderzoeksinstrumenten. In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksinstrumenten worden toegelicht die gebruikt zijn tijdens het proces van empirisch onderzoek. Daarnaast is het MTO beschreven dat in 2016 concern breed is uitgezet onder de medewerkers van de gemeente Rotterdam en als instrumenten gebruikt is om onderzoek te doen.

**5.3.1. Half- gestructureerde interviews met derde en vierdelijns managers**De empirische onderzoek variant bestaat uit het afnemen van interviews met in totaal zes managers van de derde lijn en tien managers vanuit de vierde lijn. De managers vormen de doelgroep die het meest essentieel is voor dit onderzoek. Allen zijn zij via een half-gestructureerd interview naar hun mening gevraagd, om erachter te komen wat hun mobiliteitsvisie is, of zij bekend zijn met het huidige aanbod aan mobiliteitsinstrumenten op concernniveau en hoe zij hun medewerkers proberen actiever mobiel te maken. De interviewvragen zijn opgesteld op basis van de deelvragen vanuit de probleemformulering, te vinden in paragraaf 5.2. In totaal 12 interviewvragen gesteld. Alle interviewvragen zijn ook in bijlage 4 te vinden.

Om ervoor te zorgen dat de betrouwbaarheid van de interviews werd gewaarborgd, zijn de interviews geanonimiseerd en middels een geluidsopname vastgelegd. Om de sfeer te bevorderen en zoveel mogelijk kennis op te doen in de interviews, is er in het begin van het interview een voorstelronde gehouden. Dit is begonnen met de vraag of de manager zichzelf kon voorstellen en hierna is er naar de functie en afdeling gevraagd. Door het gesprek tussen de vragen door samen te vatten, controleerde de onderzoeker of de antwoorden van de kandidaat correct zijn geïnterpreteerd.

De interviews zijn verwerkt in analyseschema’s, waarbij de individuele impressie van de kandidaten het belangrijkst is. Een analyseschema heeft de volgende opbouw:

* Boven het schema de interviewvraag;
* Respondentnummer;
* Functie;
* Een samenvatting van het antwoord van de respondent;
* Een quote van de respondent.

Bovenin het schema staat de interviewvraag beschreven, waarna men in het schema kan kijken. Helemaal links is het respondentnummer te zien, gevolgd door de functie. Hierna is het antwoord wat de respondent op de interviewvraag heeft gegeven kort en bondig samengevat. In het laatste deel van het schema staat een quote van de respondent. De schema’s zijn in bijlage vijf te vinden.

Omdat er managers van de derde en vierde lijn uit drie onderdelen van Stadsbeheer zijn ondervraagd, is er per onderdeel een analyseschema gemaakt. Deze verdeling zal in hoofdstuk Resultaten ook gebruikt worden. In de eerste paragraaf van de het hoofdstuk Resultaten is er per onderdeel antwoord gegeven op de eerste deelvraag: Wat is de visie binnen het cluster Stadsbeheer over mobiliteit? De bovenstaande deelvraag is gemeten door een aantal vragen te stellen tijdens de interviews. De definitie die is gehanteerd tijdens de interviews is als volgt:

'De mobiliteit van arbeid is de beweeglijkheid van arbeid tussen, banen, beroepen en streken van het land. Hoe vaker mensen van baan, vak, functie of plek veranderen, hoe hoger de mobiliteit (Driessen HRM, 2015). De interviewvragen die zijn gesteld om de deelvraag te kunnen beantwoorden zijn van deze definitie afgeleid. Onderstaand zijn de vragen te vinden die in het interview zijn gesteld om achter de visie over mobiliteit van de managers binnen het cluster Stadsbeheer te komen:

* Herkent u zich in de zienswijze van Driessen HRM betreft mobiliteit
* Wat is volgens jou de (on)zin m.b.t. mobiliteit (behoefte van jouw medewerkers / behoefte van de organisatie) en waarom?
* Wat betekent mobiliteit voor jou
* Hoe denk je dat jouw medewerkers kijken naar het thema mobiliteit en hoe wordt hier binnen de afdeling over gesproken?

In paragraaf twee van de resultaten is er per onderdeel antwoord gegeven op de tweede deelvraag: Hoe staat het er momenteel voor met de mobiliteit binnen het cluster Stadsbeheer ten opzichte van de HRO agenda?

Om erachter te komen hoe Stadsbeheer er voor staat qua mobiliteit ten opzichte van de HRO agenda (2015) is het noodzakelijk om de bekendheid van deze HRO agenda te peilen. De HRO agenda is voor heel de gemeente Rotterdam en er staat in dat de gemeente Rotterdam de vervulling van functies wil veranderen van 'werken in een functie voor een langere tijd' naar een flexibele functie. Vrijwillige mobiliteit speelt hierin een belangrijke rol, evenals het voorkomen van nieuwe herplaatsing kandidaten bij toekomstige reorganisaties.

De volgende vragen zijn aan de geïnterviewden gesteld om de bovenstaande deelvraag te kunnen beantwoorden:

* Ben je bekend met het concern brede uitspraken over mobiliteit (HRO agenda)
* Ben je bekend met concern brede initiatieven/concern breed aanbod op het gebied van mobiliteit/flexibiliteit?
* Heeft vrijwillige mobiliteit binnen SB een kans van slagen, waarom wel/niet?
* Wat vindt er op de afdeling al plaats aan mobiliteit?

In de derde paragraaf van de resultaten is er per onderdeel antwoord gegeven op de derde deelvraag: Op welke manier kan het cluster Stadsbeheer de actieve mobiliteit van haar medewerkers stimuleren? Om deze vraag te beantwoorden is er onderzocht wat de managers nodig denken te hebben om hun medewerkers te laten mobiliseren. Daarnaast is er aan de managers gevraagd wie welke rol heeft in het mobiliteitsproces en hoe zij denken dat de mobiliteit verbeterd kan worden. De volgende vragen zijn aan de respondenten gesteld om de bovenstaande deelvraag te kunnen beantwoorden:

* Wat heb je nodig om jezelf of je medewerker in beweging te krijgen?
* Wie neemt het initiatief in het onderwerp mobiliteit, management of medewerker?
* Heeft HR een rol bij het mobiel maken van medewerkers/leidinggevenden? (zo ja, welke)
* Wat zou er beter kunnen aan de mobiliteit?

**5.3.2. Half- gestructureerd interview met een directielid en OR lid**De half gestructureerde interviews met het directielid en OR lid zijn ook in analyseschema’s verwerkt. Dit is op dezelfde manier gedaan als bij de derde en vierde lijn managers en de schema’s zijn in bijlage 5 te vinden. Ook de resultaten van deze interviews zijn per deelvraag doorgenomen. Omdat het Directielid en OR lid andere functies hebben dan de managers en het twee interviews zijn, is ervoor gekozen om hun antwoorden samen te vatten. Per deelvraag is er een korte samenvatting gegeven, op basis van de 12 vragen die ook aan de managers zijn gesteld.

**5.3.3. Medewerkers en het MTO**In het MTO (2016) is niet letterlijk aan de medewerkers de vraag gesteld hoe ze over het onderwerp mobiliteit denken, maar zijn stellingen opgenomen over hun huidige functioneren en hun blik op de toekomst. Op basis van de uitkomsten van het MTO kan er een uitspraak worden gedaan over de manier waarop medewerkers hun eigen functie zien voor wat betreft behoud, leren en ontwikkelen en de toekomst. De toegevoegde waarde van dit MTO is een breder beeld schetsen van het visiebeeld binnen Stadsbeheer over mobiliteit. Omdat het een interne bron is en de informatie vertrouwelijk is, zijn de vragen niet opgenomen in de bijlage. In bijlage zes staat een overzicht van de thema’s die zijn besproken in het MTO.

**5.4. De Procedure**In dit hoofdstuk wordt er stilgestaan bij het proces van het onderzoek, dus welke stappen zijn ondernomen om de deelvragen te kunnen beantwoorden. Er is besproken op welke manier het empirische onderzoek is uitgevoerd en daarbij komen de ondernomen activiteiten en communicatie met de respondenten aan bod.

**5.4.1. Managers van de derde en vierde lijn**Alle managers van de gemeente Rotterdam zijn bereikt via hun e-mail adres wat op RIO (intranet van de gemeente Rotterdam) weergegeven staat. Elk cluster onderdeel heeft haar eigen Senior- HR adviseurs en er is met drie Senior- HR adviseurs van elk van de onderdelen gepraat om te bepalen wie er geïnterviewd konden worden. De gegevens die zijn gebruikt om de kandidaten te selecteren zijn cluster, cluster-onderdeel, functie en afdeling. Na de selectie zijn de kandidaten op een rij gezet, om te kijken of ze gelijkwaardig waren voor wat betreft bovenstaande variabelen. Hierna is er een introductiemail opgezet, met hierin informatie over het onderzoek naar mobiliteit, de werkgroep flexibiliteit en mobiliteit en ten slotte over het interview. Na deze mail zijn de interviews in de agenda’s van de managers ingepland en zijn waar nodig hun secretaresses ingeschakeld om afspraken in te plannen. Qua locatie zijn de interviews gehouden op vestigingen van de Gemeente Rotterdam: De Rotterdam, de Schiedamse dijk, Kleinpolderplein, Beatrixlaan en de P. Kosterlaan. De interviews hadden een duur van ongeveer 40 minuten tot maximaal anderhalf uur.

**5.4.2. Lid Directie**De directeur Openbare Werken is op dezelfde manier bereikt als de Managers. Echter is de directeur van tevoren ingelicht door de Senior HR adviseur van Openbare Werken, zodat ze van de afspraak af zou weten. Hierna is er een mail gestuurd naar de secretaresse van de directeur en twee weken later kon de afspraak worden gemaakt. De gegevens die zijn gebruikt om deze kandidaat te selecteren zijn cluster, cluster-onderdeel, functie en afdeling. Het interview duurde ongeveer 40 minuten en heeft plaatsgevonden op locatie De Rotterdam.

**5.4.3. Lid Ondernemingsraad**Nadat de voortgang van het onderzoek kort is gepresenteerd tijdens de HR- vergadering binnen Stadsbeheer is er als feedback gegeven om de Ondernemingsraad mee te nemen in het onderzoek. Omdat de Ondernemingsraad de medewerkers vertegenwoordigd is besloten om één van hen te interviewen die namens de raad zou spreken. Via een Senior- HR adviseur is het e-mail adres van de Voorzitter van de Ondernemingsraad opgevraagd en is zij gemaild. De Voorzitter gaf het e-mail adres van haar collega OR-lid op en op deze manier is er een interview gepland. Dit interview duurde veertig minuten en vond plaats op de Ir. P. Kosterlaan.

**5.4.4. Medewerkers en het MTO**Het MTO (2016) is intern uitgevoerd door medewerkers van de Gemeente Rotterdam en daarom heeft de onderzoeker hier geen procedure voor geschreven. De belangrijkste keuze om de MTO in het onderzoek mee te nemen was om de mening van medewerkers van de Gemeente Rotterdam over hun huidige- en toekomstige functiebeeld te verkrijgen. De resultaten van het MTO zijn te vinden op het Intranet van de Gemeente Rotterdam en hier rechtstreeks van opgevraagd. Hierna is ingezoomd op het cluster Stadsbeheer en zijn er vier vragen uitgekozen die een link hebben met het onderwerp mobiliteit.

6.0. Resultaten interviews

Het doel van het hoofdstuk resultaten is om gegevens te verzamelen met behulp van interviews en het beantwoorden van de deelvragen voor deskresearch en veldonderzoek. Per paragraaf wordt er een deelvraag beantwoord aan de hand van de methode die in paragraaf 5.3.1. is uitgelegd. In totaal zijn er achttien managers ondervraagd van drie verschillende onderdelen uit het cluster Stadsbeheer en zijn hier een directielid en medezeggenschap lid aan toegevoegd om ook op directie en medewerkers niveau uitspraken te krijgen over mobiliteit. De desbetreffende onderdelen zijn Schone Stad, Toezicht& Handhaving en Openbare Werken en de resultaten zijn per onderdeel verwerkt. Dit is gedaan om niet alleen Stadsbeheer brede conclusies te trekken, maar deze te specificeren per onderdeel. In bijlage vijf zijn de analyseschema's per cluster onderdeel te vinden en zijn de interviews per vraag uitgediept. Daarnaast is paragraaf vijf toegewijd aan resultaten die tijdens het medewerkers -tevredenheidonderzoek uit 2016 gehouden is naar voren zijn gekomen. In dit onderzoek zijn vragen naar voren gekomen met betrekking tot mobiliteit met de uitvoerende medewerker als doelgroep.

**6.1. De visie binnen het cluster Stadsbeheer over mobiliteit**In deze paragraaf is er per onderdeel antwoord gegeven op de eerste deelvraag: Wat is de visie binnen het cluster Stadsbeheer over mobiliteit? In paragraaf 5.3.1 van dit onderzoek is er reeds uitgelegd welke vragen er zijn gesteld om achter deze visie te komen. In de volgende sub paragrafen is de visie per cluster onderdeel vastgelegd. Dit begint bij Toezicht en Handhaving en Schone Stad gevolgd door Openbare werken. Binnen Toezicht& Handhaving en Schone Stad is de visie over mobiliteit hetzelfde. Daarom zijn de uitkomsten van deze twee organisatieonderdelen samengevoegd. Omdat er binnen Openbare Werken een andere visie heerst staat deze in een aparte deelparagraaf.   
  
**6.1.1 De visie van Schone Stad en Toezicht en Handhaving**Om de visie boven water te krijgen is er eerst een definitievraag gesteld, met daarin de vraag of men zich herkende in de zienswijze van Driessen HRM (2015) betreft mobiliteit. Deze definitie werd door alle respondenten herkend, met de toevoeging dat mobiliteit geen doel maar een middel is en de medewerkers hierin worden meegenomen. Daarnaast vertelt het merendeel van de managers dat de medewerkers mobiliteit ervaren als moeten en niet zien als een mogelijkheid. Deze managers gaven aan dat de onzin van mobiliteit is dat men niet per se moet mobiliseren, maar dat het alleen zinvol is als medewerkers hier achter staan of dit voorkomt dat ze in vaste patronen komen te zitten. Ook is mobiliteit bij Schone Stad gerelateerd aan salaris, hoe hoger de functie hoe meer salaris. Twee andere managers voegen hieraan toe dat medewerkers de behoefte hebben om mobiliteit een vast onderdeel te maken van de gesprekscyclus en dat een gesprek de basis is om mobiliteit te introduceren.

Voor een gedeelte van de managers van Schone stads en Toezicht en handhaving is mobiliteit geen doel maar een middel en een kans. Een groot deel van de respondenten stellen dat de medewerker centraal moet staan bij mobiliteit. Volgens hen ligt het initiatief bij de medewerkers zelf, gaat het om transparantie, het aangaan van nieuwe uitdagingen, het creëren van toekomstperspectief en als middel waarbij cultuur een belangrijke rol speelt. Een kleiner gedeelte van de Managers antwoord dat mobiliteit voor hen niet te realiseren is binnen het cluster en het lastig vinden om hiermee om te gaan.

Het overgrote merendeel van de respondenten aan dat hun medewerkers niet positief tegen dit onderwerp aankijken. Redenen die genoemd worden zijn bijvoorbeeld omdat medewerkers te weinig kennis hebben over het onderwerp, er nog niet aan gewend zijn en er tegenop zien. Leeftijd en functieniveau zijn twee variabelen die volgens een groot deel van de respondenten bijdragen aan de mate waarin werknemers mobiliseren. Binnen hogere functies wordt het eerder gedaan dan bij lage functies. Daarnaast zien oudere medewerkers mobiliteit vaak als iets negatiefs, omdat ze gewend zijn aan de manier waarop het gaat.

**6.1.2 De visie van Openbare Werken**Binnen het onderdeel Openbare werken zijn er vijf managers geïnterviewd en aan hen is ook gevraagd of ze het eens zijn met de zienswijze van Driessen HRM (2015). Alle respondenten herkennen zich in de zienswijze. De uitbreiding is door de respondenten vooral nodig op het gebied van verschillende soorten mobiliteit, dus niet alleen in de vorm van doorstroom, maar ook verticaal en demotie. De behoefte van de medewerkers zit hem vooral in het houden van een frisse blik op het werk, het creëren van meer uitdaging door afwisselende functies en werkzaamheden.

Binnen Openbare Werken vinden de managers mobiliteit een belangrijk thema. Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit worden door twee van de respondenten aangehaald, met name omdat ze tot hun 67e door moeten. Twee managers zien mobiliteit als verbetering en groei, om medewerkers voor te bereiden op veranderingen in de Stad en organisatie. De medewerkers zien mobiliteit volgens de managers als iets dat verplicht is door het missen van kennis over het onderwerp op beleidsmatig niveau. Eén van de respondenten noemt de vertaling van de HRO agenda naar 'medewerkerstaal' een oplossing, zodat men gaat begrijpen waarom mobiliteit belangrijk is.

Verschillen in visie tussen Openbare Werken en de andere twee cluster onderdelen zitten hem in de manier waarop managers iets aan mobiliteit willen doen. Bij Openbare Werken zien alle managers mobiliteit als een kans, terwijl er in de interviews bij een aantal managers weerstand kwam kijken bij het onderwerp mobiliteit. Tijdens het stellen van de vragen werd dit opgemerkt door het antwoord, houding en gebrek aan kennis over mobiliteit bij de managers.

**6.2. De mobiliteit binnen Stadsbeheer ten opzichte van de HRO agenda**In deze paragraaf is er per onderdeel antwoord gegeven op de tweede deelvraag: Hoe staat het er momenteel voor met de mobiliteit binnen het cluster Stadsbeheer ten opzichte van de HRO agenda? Om erachter te komen hoe Stadsbeheer er voor staat qua mobiliteit ten opzichte van de HRO agenda (2015) is het noodzakelijk om de bekendheid van deze agenda te peilen in combinatie met de mogelijkheden die de gemeente Rotterdam aanbiedt qua mobiliteit.

**6.2.1. Bekendheid van mobiliteit bij Schone Stad en Toezicht& Handhaving**In eerste instantie is er aan de managers gevraagd of ze bekend zijn met de HRO agenda, de concern brede zienswijze op het gebied van mobiliteit. Op één manager na is geen van de respondenten bij Schone Stad of Toezicht en Handhaving bekend met de HRO agenda. Een deel van de respondenten ziet bij HR een rol om deze agenda bekender te maken. Ditzelfde geldt voor de bekendheid van de concern brede mobiliteitsinstrumenten die er worden aangeboden. De informatie over de bovenstaande topics ontbreekt via dit cluster. In beide gevallen zijn de managers nauwelijks ingelicht en ingelezen in deze topics.

De meeste managers geven aan dat mobiliteit een kans van slagen heeft binnen Stadsbeheer. Het moet volgens hen voldoende ingezet worden in de gesprekscyclus, want ze zien dat het nog geen route is in POP- of functioneringsgesprekken. Daarnaast is er genoemd dat de managers willen dat mobiliteit gefaciliteerd en bekender moet zijn binnen het cluster. Dan heeft het een kans van slagen.

Om de huidige situatie van mobiliteit in te schatten is er aan de respondenten gevraagd wat er al plaatsvindt aan mobiliteit op hun afdeling. Belangrijke aandachtspunten zitten hem in het stimuleren van de medewerker en de gesprekscyclus. Meerdere respondenten zien weinig mobiliteit op hun afdeling, omdat men niet wil bewegen en het niet bekend genoeg is. Twee respondenten geven aan dat leidinggevenden te weinig initiatief tonen en beschermend zijn naar hun medewerkers omdat ze hen niet kwijt willen. Opleiding is een thema dat bij Schone Stad meer schijnt te leven, omdat er veel jongeren bezig zijn met een MBO één of twee en er een school is gestart waarbij 30 man (vooral jongeren) de mogelijkheid krijgen om een twee jaar durende opleiding te kunnen volgen.

**6.2.2. Bekendheid van mobiliteit bij Openbare Werken**De meeste managers van Openbare Werken kennen de HRO agenda wel, maar vinden het lastig om dit beleid na te streven. Dit komt bijvoorbeeld doordat managers verplicht zijn om vacatures eerst intern uit te zetten en hierna extern te kijken. Dit is onverstandig voor de verjonging en hiermee het gezond houden (juiste leeftijd verdeling) van het personeel. Een optie die wordt genoemd om de HRO agenda te laten leven is om het door de mobiliteitsadviseurs bekender te laten worden. De helft van de respondenten heeft inzicht in de mogelijkheden van mobiliteit, bijvoorbeeld het bestaan van loopbaantrajecten, health coaches en peer-to peer sessies binnen de organisatie. De andere twee respondenten zijn hier niet van op de hoogte, maar geven aan hier meer informatie over te willen.

Alle geïnterviewde respondenten binnen Openbare Werken delen de opinie dat mobiliteit binnen Stadsbeheer een kans van slagen heeft. Drie van de vijf respondenten vinden dat er nog een duwtje in de goede richting kan worden gegeven, door mobiliteit beter te constateren en faciliteren. Communicatie tussen HR, medewerkers en het management zijn hierbij belangrijk, evenals het stimuleren van ouderen om te mobiliseren. Als er beleid is gemaakt dient dit gecommuniceerd te worden naar de lijn en de medewerkers, maar ook richting HR zodat ze dit kunnen begeleiden.

Het merendeel van de managers kunnen niet vertellen hoe het precies zit met de mobiliteit op de afdeling, maar dat ze weten dat lagere functies moeilijk mobiliseren dan de hogere. Twee respondenten spreken wel over trend vergrijzing, in verband met de jongeren stop (periode na de reorganisatie waarin geen mensen aangenomen mochten worden) als oorzaak voor weinig beweging op hun afdeling.

Er zit dus een verschil in bekendheid van de HRO agenda en de mobiliteitsmogelijkheden bij Openbare werken en Schone Stad/ Toezicht en Handhaving. Bij Openbare werken zijn ze van deze topics op de hoogte, maar wordt de HRO agenda nog niet nagestreefd. Bij Schone Stad en Toezicht& Handhaving zijn beide topics nog niet voldoende bekend.

**6.3. Het actief stimuleren van de mobiliteit binnen Stadsbeheer**In deze paragraaf is er per onderdeel antwoord gegeven op de derde deelvraag: Op welke manier kan het cluster Stadsbeheer de actieve mobiliteit van haar medewerkers stimuleren? Om deze vraag te beantwoorden is er onderzocht wat de managers nodig denken te hebben om hun medewerkers te laten mobiliseren. Daarnaast is er aan de managers gevraagd wie welke rol heeft in het mobiliteitsproces en hoe zij denken dat de mobiliteit verbeterd kan worden.

**6.3.1. Het actief stimuleren van de mobiliteit bij Schone Stad en Toezicht en Handhaving**De managers van beide clusteronderdelen zien dat er meer beweging is bij Openbare Werken en ze stellen dat er daarom meer beweging nodig is bij hun cluster. Bekendheid, vanzelfsprekendheid en intrinsieke motivatie zijn factoren die een rol in deze beweging gaan spelen volgens de managers. Naast deze bekendheid zijn goede voorbeelden belangrijk, zodat medewerkers zich gaan herkennen in de mobiliteit en ondernemender gaan denken.

Vrijwel alle managers vertellen dat zij vinden dat de medewerker initiatief moet tonen als het gaat om mobiliteit. Ze beschrijven dat het mooiste zou zijn als een medewerker actief bezig is met de toekomst en er samen met zijn leidinggevende over na gaat denken. De manager kan mobiliteit faciliteren en gesprekspartner zijn voor de medewerker. De leidinggevende kan dit onderdeel maken van de gesprekscyclus, zodat de medewerker hier vanzelfsprekend over na gaat denken.

De rol van de afdeling Human Resources zit vooral in het adviseren, faciliteren en bekender maken van het mobiliteitsproces volgens de respondenten. Ze geven aan dat HR tijdens overleggen, gesprekken met medewerkers, assessments en sparring-sessies kan meedenken en adviseren. HR heeft volgens de managers ook de taak om kennis over mobiliteit te delen, omdat het onderwerp nu nog niet als positief wordt ervaren en managers en medewerkers er te weinig over weten.

De respondenten geven aan dat er meer mobiliteit zou ontstaan als er meer inzicht komt in de mogelijkheden die er zijn. De managers kunnen het gesprek over mobiliteit dan makkelijker voeren en sneller herkennen welk instrument ze bij welke medewerker kunnen gebruiken. HR kan dit dan weer faciliteren. Daarnaast is er soms geen ruimte voor mobiliteit doordat het teveel geld zou kosten en dit komt door tijdgebrek. De managers zien de HR-adviseurs als de doorslaggevende factor op het gebied van het bekender maken van de zienswijze en mogelijkheden van mobiliteit.

**6.3.2. Het actief stimuleren van de mobiliteit binnen Openbare Werken**Binnen Openbare werken is er volgens de respondenten inzicht nodig in de mogelijkheden van mobiliteit, voor zowel de managers als de medewerkers. Ook is stimulans genoemd als een doorslaggevende factor voor mobiliteit, waarin vooral managers een rol hebben.   
Het initiatief nemen in mobiliteit ligt bij Openbare werken vooral bij de medewerker, maar in overleg met de leidinggevende. Het mooiste zou volgens de respondenten zijn als de medewerker nadenkt over de eigen toekomst en de leidinggevende hier het gesprek over aangaat en de wens van de medewerker faciliteert. Een medewerkers stimuleren om na te gaan denken wordt ook door twee respondenten genoemd.

Bij Openbare werken zien de respondenten een coachende en adviserende rol in HR. Leidinggevenden kunnen volgens twee respondenten een rol spelen in het bekender maken van mobiliteit en HR zou hier een vaste stramien van kunnen maken in gesprekken. Bij Openbare Werken verwachten ze een actiever rol van HR, bijvoorbeeld bij gespreksvoering, inlichten van leidinggevenden over mobiliteit en het laten zien van mobiliteitskansen (bijvoorbeeld bij vacatures).

Mobiliteit kan bij Openbare werken vanzelfsprekender worden, door het meer in gesprekken naar voren te laten komen. Het onderwerp moet van tevoren besproken zijn en niet pas als er een vacature ontstaat. Ook willen de respondenten meer ingelicht worden over de mogelijkheden door HR en er moet meer tijd voor vrijkomen.

**6.4. De directie en ondernemingsraad**Naast de managers van het cluster Stadsbeheer, zijn er een directielid en een lid van de ondernemingsraad geïnterviewd om ook op deze niveaus uitspraken over mobiliteit te kunnen doen. Aan hen zijn dezelfde vragen gesteld als aan de managers en zijn de resultaten hiervan in deze paragraaf samengevat. Omdat het twee respondenten zijn is dit een korte samenvatting geworden.

**6.4.1. Uitkomsten interview Directielid**In deze deelparagraaf zijn de resultaten uit het interview met het directielid per deelvraag samengevat. Elk zwartgedrukt kopje staat voor een deelvraag en daaronder bevindt zich het antwoord.

**De mobiliteitsvisie van de Directeur**De mobiliteitsdefinitie van Driessen HRM (2015) is ook voorgelegd aan een directielid van Stadsbeheer. Hier voegde de respondent aan toe dat ze het belangrijk vond om te benoemen dat mobiliteit meer is dan alleen naar boven kijken maar ook opzij. Deze zijstappen kunnen helpen om positief inzicht in de eigen carrière te krijgen.   
De onzin van mobiliteit zou dan ook zijn als mobiliteit een doel zou zijn en geen middel. De respondent ziet het als iets dat alleen gunstig is als het vanuit intrinsieke motivatie wordt gedaan.   
Zelf ziet de directeur het onderwerp mobiliteit als het pakken van kansen en heeft in haar leven een cruciale rol gespeeld. Echter denkt ze dat haar collega directeuren en managers positief tegenover mobiliteit staan, maar medewerkers met lagere functies moeite hebben met mobiliteit, onder andere door de reorganisatie die heeft plaatsgevonden.  
 **Mobiliteit binnen Stadsbeheer ten opzichte van de HRO agenda**Ook aan de directeur is ook gevraagd hoe de mobiliteit van Stadsbeheer ervoor staat ten opzichte van de HRO agenda (2015). Zelf is de directeur niet bekend met de inhoud van de HRO agenda en geeft aan dat zij dit niet bekeken heeft. Ze merkt dat deze agenda niet leeft bij de medewerkers.   
Mobiliteit heeft volgens de directeur wel een kans van slagen, omdat er binnen Openbare Werken stappen zijn gemaakt met vrijwillige mobiliteit. Het thema leeft echter nog niet bij de organisatie en kan belangrijke stappen maken door beleid, zoals de HRO agenda te introduceren.   
Binnen de afdeling is volgens de respondent niet overal mobiliteit, echter is dit op basis van een aanname. Medewerkers zien het nog niet als iets positiefs en het is belangrijk om dit te veranderen volgens de directeur.

**Het actief stimuleren van de mobiliteit binnen Stadsbeheer**De respondent vertelt dat ze zelf uitdaging en beweging nodig heeft om fris te blijven in het hoofd. Ze vertelt dat het belangrijk is om zelf het initiatief te nemen qua mobiliteit, maar ziet het ook als iets dat nodig is om mensen gemotiveerd te houden. Soms moet mobiliteit gebeuren en heeft een medewerker hier geen invloed op. Een leidinggevende heeft hierbij een faciliterende rol en kan mobiliteit benoemen en het gesprek aangaan. HR heeft een adviserende rol in het proces, vooral in gespreksvoering en het begeleiden van managers in het mobiliteitsproces.

Mobiliteit moet een gewoonte worden en de populariteit kan omhoog. Ze wil dat medewerkers graag mobiliseren en het niet zien als iets dat moet. Dit kan door het beleid uit te dragen en het bekender te maken met voorbeelden.

**6.4.2. Uitkomsten interview lid Ondernemingsraad**In deze deelparagraaf zijn de resultaten uit het interview met het lid van de Ondernemingsraad per deelvraag samengevat. Elk zwartgedrukt kopje staat voor een deelvraag en daaronder bevindt zich het antwoord.

**De mobiliteitsvisie van het Ondernemingsraad lid**De mobiliteitsdefinitie van Driessen HRM (2015) is ook voorgelegd aan een lid van de Ondernemingsraad. De respondent is het eens met de definitie en voegt hieraan toe dat ontwikkeling en de medewerker twee termen zijn die hierin missen. Zelf ziet hij namelijk dat de zin van mobiliteit zit in het stuk ontwikkeling en het leuk vinden van het werk. Bewegen moet leuk zijn en bijdragen aan de visie van medewerkers, zodat deze zo lang mogelijk kan door werken. Volgens de respondent is mobiliteit ontwikkelen en vooruit denken. Bijvoorbeeld welke functie iemand over drie jaar wil bekleden en hierop inspelen. Medewerkers denken nu vaak in problemen volgens de respondent en ontwikkeling helpt erbij om mobiliteit leuker te maken.

**Mobiliteit binnen Stadsbeheer ten opzichte van de HRO agenda**Ook aan het lid de Ondernemingsraad is gevraagd hoe de mobiliteit van Stadsbeheer ervoor staat ten opzichte van de HRO agenda (2015). Deze respondent is hier niet mee bekend, maar wil hier meer informatie over zodat de ondernemingsraad hier meer kennis van heeft. Daarnaast is hij bekend met de school die is gestart en clinics met betrekking tot ontwikkeling, maar heeft geen inzicht in de mobiliteitsinitiatieven die er concern breed worden aangeboden. Op de vraag of mobiliteit een kans van slagen heeft binnen Stadsbeheer zegt de respondent dat het een kans van slagen heeft als het onderwerp meer verdieping krijgt. Mobiliteitsadviseurs kunnen hiervoor zorgen, door het te promoten bij de managers en medewerkers. De respondent ziet dat medewerkers moeite hebben met het thema, omdat het nog niet leeft. Het is een gevoelig thema, waar het woord 'moeten' centraal staat.

**Het actief stimuleren van de mobiliteit binnen Stadsbeheer**Op de vraag wat hij nodig heeft om te mobiliseren antwoord de respondent meteen ontwikkelingskansen. 'Elke medewerker die ontwikkelingskansen ziet wil mobiliseren' zegt hij.   
Volgens de respondent ligt het initiatief bij de medewerkers, hebben managers de capaciteit om het te herkennen als iemand het niet naar zijn of haar zin heeft. Met behulp van gespreksvoering kan mobiliteit worden gestimuleerd. Voor HR ziet de respondent een faciliterende rol, vooral bij het bekijken van mobiliteitsmogelijkheden en het uitdragen hiervan. Mobiliteitsadviseurs dienen de mogelijkheden en de HRO agenda bekender te maken door op inspiratiebijeenkomsten en werkoverleggen te komen vertellen. De rol van HR is tevens een punt dat beter kan aan mobiliteit, door dit meer te begeleiden, talenten te herkennen en de leidinggevenden het nut van mobiliteit te laten inzien.

**6.5. MTO gemeente Rotterdam 2016**In het MTO dat in 2016 door de gemeente Rotterdam gehouden is, kan men inzoomen op het cluster Stadsbeheer en ook per onderdeel zien wat er als positief en negatief ervaren wordt. In dit MTO zijn vier vragen naar voren gekomen die relevant zijn voor het onderzoek over mobiliteit. Deze uitkomsten zijn meegenomen om een beeld vanuit medewerker perspectief te creëren.

**Visie van de medewerkers van SB over ontwikkeling en mobiliteit**Op de stelling of ze zichzelf de komende drie jaar in hun huidige functie zien werken, antwoordde 69% van de medewerkers binnen Stadsbeheer dat ze het hiermee eens zijn. Dit wil zeggen dat ze zich op hun plek voelen en voor een langere tijd in deze functie zien werken. Deze uitkomst richt zich vooral op mensen die hun plek zullen blijven behouden.

Naast het feit dat medewerkers zich prettig voelen in hun functie is de stelling ' Ik heb in mijn werk voldoende kansen om te leren en te groeien' aangehaald. 58% van de medewerkers heeft aangegeven het eens te zijn met de stelling en 18% is het hier mee oneens. Het merendeel van de medewerkers geeft aan voldoende ontwikkelingskansen te zien. Voor de mobiliteit van de medewerkers kan dit gunstig zijn, omdat het merendeel volgens het MTO van 2016 voldoende kansen ziet om te groeien.

Een derde stelling is negatief geformuleerd: ‘ik heb geen aandrang om veel te ondernemen'. Hier is 71% het mee eens, wat zegt dat medewerkers zich niet geroepen voelen om zelf initiatief te tonen in hun werk. Deze houding kan gevolgen hebben voor de mobiliteit, waarbij de intrinsieke motivatie van de medewerkers om te ondernemen een grote rol speelt. Uit het MTO van 2016 blijkt dat medewerkers kansen zien om te groeien en leren, maar dat ze geen aandrang hebben om te ondernemen.

Dat mensen zichzelf de komende drie jaar in hun huidige functie zien werken, kan aan enthousiasme over hun baan worden gekoppeld. De stelling 'Ik ben enthousiast over mijn baan' is door 81% van de medewerkers met een ingevuld en dit is het overgrote deel. Medewerkers zijn over het algemeen positief over hun baan en zien zichzelf nog minimaal drie jaar met plezier in dezelfde functie werken . (MTO, 2016)

7.0. Conclusie

De conclusie is een weergave van de bevindingen die de onderzoeker heeft gedaan tijdens het onderzoek. Het hoofdstuk geeft onder meer antwoord op de probleemstelling en deelvragen, maar laat tevens zien waarom het onderzoek is uitgevoerd. Het is een bundeling van de informatie die in het onderzoek naar voren is gekomen en is onderbouwd door de literatuurstudie, resultaten van het onderzoek en de situatieanalyse. Het kent de volgende opbouw: eerst een korte introductie, daarna zijn de resultaten in grote lijnen geschetst en is de verbinding met de theorie uitgelegd. Vervolgens is er aandacht gegeven aan de relatie tussen de situatieschets en resultaten en volgt er ten slotte antwoord op de probleemstelling.

***7.1. Waarom er onderzoek is gedaan naar mobiliteit***In 2011 heeft er een reorganisatie plaatsgevonden binnen de gemeente Rotterdam en hebben organisatieveranderingen en herplaatsingen voor onrust in de organisatie gezorgd. Nu, in het jaar 2017 is er meer ruimte gekomen om te bouwen aan de organisatie en leeft het onderwerp mobiliteit binnen de concerndirectie van de gemeente Rotterdam. In de concern brede HRO uitvoeringsagenda (2015) is mobiliteit een relevant thema en zijn er een aantal kernpunten genoemd met betrekking tot dit onderwerp:

* Men wil gaan van denken in ‘werken van een functie voor langere tijd’ naar flexibele inzet;
* Vrijwillige mobiliteit gaat een belangrijke rol spelen in de organisatie. De organisatie wil perspectief bieden aan de huidige herplaatsingskandidaten en het voorkomen van nieuwe herplaatsingskandidaten en boventalligen bij toekomstige reorganisaties;
* Een manier om bovenstaande punten te realiseren is het breder inzetbaar maken van medewerkers.

Ook bij de HR- adviseurs van Stadsbeheer is mobiliteit steeds meer gaan leven. In opdracht van hun directie is de werkgroep mobiliteit& flexibiliteit opgericht, om onderzoek te gaan doen naar de huidige mobiliteitssituatie binnen het cluster. Om erachter te komen of er een match is tussen de verwachtingen vanuit het concern, met betrekking tot de HRO uitvoeringsagenda en die binnen Stadsbeheer is dit onderzoek in het leven geroepen. De concrete invulling van het onderzoek zal gevoed worden vanuit het management van Stadsbeheer. Dit zijn de derdelijns en vierde- lijn managers die richting gaan geven aan de behoeftes wat betreft het onderwerp mobiliteit.

***7.2. Hoofd en deelvragen en de methodiek***Op basis van de oorzaak voor het ontstaan van dit onderzoek die is genoemd in paragraaf 7.1 is de hoofdvraag als volgt geformuleerd: Hoe kan het management van cluster SB ervoor zorgen dat de actieve mobiele houding van de medewerkers binnen het cluster Stadsbeheer wordt gestimuleerd ten einde optimaal te kunnen voldoen aan de concern brede uitgangspunten van mobiliteit? (HRO agenda, 2015)  
Bovenstaande hoofdvraag is gesplitst in een zestal theoretische en empirische deelvragen om hem te kunnen beantwoorden. In het literaire kader staan drie theoretische deelvragen die zijn gevormd om een helder beeld te krijgen van een aantal thema’s; de definitie van mobiliteit, de persoonlijke motivatie van medewerkers om te mobiliseren en vergelijkbare onderzoeken die meer inzicht geven in het onderwerp mobiliteit bij een externe organisatie. Alle deelvragen zullen in paragraaf 6.3 te vinden zijn, waarin ze gezamenlijk met de resultaten zijn besproken.

In het onderzoek zijn twee methoden gebruikt, empirisch onderzoek (half- gestructureerde interviews) en kwantitatief onderzoek (in de vorm van een reeds uitgevoerd MTO in 2016).   
De participanten van het empirische onderzoek zijn managers van cluster Stadsbeheer uit de derde en vierde lijn (afkomstig uit alle clusteronderdelen), een directielid en een lid van de Ondernemingsraad. De interviews die met deze participanten zijn gehouden zijn half- gestructureerd en de vragen zijn in de resultaten per deelvraag weergegeven. De participanten uit het MTO (2016) zijn alle medewerkers van het cluster Stadsbeheer. De toegevoegde waarde om dit MTO mee te nemen in het onderzoek is om ook input van medewerkers mee te nemen over aan mobiliteit gerelateerde onderwerpen. Dit is vanwege het feit dat het uitvoeren van een enquête onder de medewerkers van cluster Stadsbeheer, gezien de beschikbare tijd van de onderzoeker, geen haalbare kaart was.

***7.3. Resultaten onderzoek***De resultaten zijn per deelvraag weergegeven en eerst volgen de resultaten van het empirisch onderzoek, gevolgd door kwantitatieve data van het MTO (2016).

**De visie van Stadsbeheer over mobiliteit**  
Om de visie boven water te krijgen is er eerst een definitievraag gesteld, met daarin de vraag of men zich herkende in de zienswijze van Driessen HRM (2015) betreft mobiliteit. Zowel de managers als het directielid en het ondernemingsraadlid herkennen zich in deze visie. Hier voegt men wel aan toe dat de medewerker centraal staat en mobiliteit geen doel maar een middel zou moeten zijn. Bij clusteronderdelen Toezicht en Handhaving en Schone Stad wordt mobiliteit door de managers en medewerkers voornamelijk ervaren als een verplichting en de medewerkers zien het niet als een mogelijkheid. Bij Openbare werken zien de managers mobiliteit juist als “een frisse blik op het werk houden”, het creëren van meer uitdaging door afwisselende functies en werkzaamheden en een kans. De medewerkers van Openbare werken zien het juist als iets dat verplicht is. De managers van de cluster onderdelen noemen verschillende oorzaken voor de negatieve bijklank van mobiliteit: het leeft niet onder de medewerkers, ze zijn niet gewend aan het begrip mobiliteit,zien er tegenop en missen voldoende kennis over het onderwerp. Het directielid voegt hieraan toe dat ze ziet dat medewerkers met lagere functies meer moeite hebben met mobiliseren dan medewerkers met hogere functies. Het OR- lid geeft aan dat ontwikkeling mobiliteit leuk maakt en dat dit mist bij de medewerkers, het willen ontwikkelen.

**Mobiliteit binnen Stadsbeheer ten opzichte van de HRO agenda**Op de vraag of ze bekend zijn met de HRO agenda en de concern brede mobiliteitsinitiatieven antwoordden de managers van Schone Stad, Toezicht en Handhaving, het Directielid en OR allemaal dat ze hiermee niet mee bekend zijn. Ze kennen de agenda en mogelijkheden niet en willen hier meer informatie over hebben. Bij Openbare werken was het merendeel van de managers op de hoogte van de HRO agenda en de mobiliteitsinitiatieven. Bij Stadsbeheer is de bekendheid van de mogelijkheden en de HRO agenda dus laag. Managers geven als tips om de HRO agenda te vertalen van managers naar ‘medewerkerstaal’ en het toegankelijker te maken. HR en de afdeling mobiliteit zouden hier een rol in kunnen spelen door het tijdens inspiratiebijeenkomsten te introduceren en mobiliteit een vast onderdeel te laten worden van de gesprekscyclus. Binnen alle cluster onderdelen is men van mening dat mobiliteit een kans van slagen heeft als het bekender wordt en het gefaciliteerd gaat worden. Het directielid voegt hieraan toe dat de organisatie belangrijke stappen kan maken door beleid te introduceren. Bij Schone Stad en Toezicht en Handhaving geeft men aan dat er weinig mobiliteit plaatsvindt op de afdelingen en dat dit vooral komt door de vergrijzing van het medewerkersbestand, dat het te onbekend is en leidinggevenden hun beste medewerkers niet kwijt willen. Bij Openbare werken vermelden de managers geen inzicht te hebben in de mobiliteit van medewerkers, maar geven wel aan dat medewerkers in hogere functies makkelijker mobiliseren die in lagere functies. Dit komt vooral doordat ze in lagere functies minder mogelijkheden hebben om van functie te veranderen.

**Het actief stimuleren van de mobiliteit binnen Stadsbeheer**Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de mobiliteit bij de medewerker moet liggen, maar dat de leidinggevende het moet faciliteren. De leidinggevende dient dan vooral als gesprekspartner en noemen intrinsieke motivatie als belangrijke mobiliteitsfactor bij een medewerker. Ook moeten zowel leidinggevenden als medewerker inzicht hebben in de mogelijkheden. Door gespreksvoering en de stimulans van de manager om de medewerker na te laten denken ontstaat het begin van mobiliteit. De respondenten zien voor HR vooral een rol in het bekender maken van mobiliteit, bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken, sparringsessies en assessments, en willen dat HR meer kennis gaat delen over eventuele mogelijkheden voor mobiliteit. Men ziet vooral een adviserende en coachende rol voor HR, waarbij ze de leidinggevenden dus echt helpen en betrekken bij mobiliteitskwesties. Een aantal thema's komen terug in de antwoorden van de respondenten, namelijk meer inzicht krijgen in de mogelijkheden die er zijn, kosten en tijd. De respondenten geven aan dat er meer mobiliteit zou ontstaan als er meer inzicht komt in de mogelijkheden die er zijn. De managers kunnen het gesprek over mobiliteit dan makkelijker voeren en sneller herkennen welk instrument ze bij welke medewerker kunnen gebruiken. HR kan dit dan weer (laten) faciliteren en/of verder uitzetten of hier instrumentarium voor ontwikkelen

**Visie van de medewerkers van SB over ontwikkeling en mobiliteit**In het MTO (2016) is niet letterlijk aan de medewerkers gevraagd hoe ze over het onderwerp mobiliteit denken, maar zijn de vragen vooral gefocust op hun eigen functie voor wat betreft behoud, leren en ontwikkelen en hun blik op de toekomst. Uiteindelijk kan er op basis van deze fase een uitspraak worden gedaan over de manier waarop medewerkers hun huidige baan zien en hun kansen voor de toekomst. Al deze uitkomsten gaan over medewerkers binnen Stadsbeheer.

Uit de stellingen kwam naar voren dat 69% van de medewerkers zich op hun plek voelen en de komende drie jaar in hun huidige functie willen werken. Dit wil zeggen dat ze zich op hun plek voelen en zich voor een langere tijd in deze functie zien werken. Daarnaast geeft 58% van de medewerkers aan dat ze voldoende kansen hebben om te leren en groeien. Het merendeel geeft dus aan voldoende ontwikkelingskansen te zien, maar de overige medewerkers vormen een aandachtspunt. Hier zou dus nog naar gekeken kunnen worden door bijvoorbeeld het POP- gesprek optimaal te benutten. Een zorgwekkend punt is de 71% van de medewerker die zich niet geroepen voelen om iets te ondernemen op het gebied van veranderen van functie. Deze houding kan gevolgen hebben voor de mobiliteit, waarbij de intrinsieke motivatie van de medewerkers om te ondernemen een grote rol speelt. Dat mensen zichzelf de komende drie jaar in hun huidige functie zien werken, kan aan enthousiasme over hun baan worden gekoppeld. De stelling 'Ik ben enthousiast over mijn baan' is door 81% van de medewerkers met eens ingevuld en dit is het overgrote deel.

8.0. Discussie

Het onderdeel discussie is een kritische blik op het eigen onderzoek dat gedaan is door de student. Eerst komt er naar voren hoe en welke kennis er is vergaard over het onderwerp mobiliteit. Daarna volgt er informatie over hoe deze kennis verklaard kan worden en welke onderzoeksfasen beter kunnen in een eventueel vervolgonderzoek. Ten slotte is er een blik geworpen op de verkregen data, zijn de goede punten uit het onderzoek genoemd en komt de toegevoegde waarde van het onderzoek naar voren.

**8.1.1 Het vooronderzoek**Alvorens het onderzoek naar mobiliteit binnen het cluster Stadsbeheer daadwerkelijk gestart werd, is het noodzakelijk geweest om met verscheidene HR- adviseurs, de werkgroep mobiliteit& flexibiliteit en medestagiaires over het onderwerp mobiliteit te spreken. De hoofdvraag was allereerst cluster Stadsbeheer- breed en door met de leden van de werkgroep mobiliteit& flexibiliteit te spreken werd de eerste afbakening gemaakt; het zou een onderzoek worden dat onder de managers van Stadsbeheer zou worden uitgevoerd en niet onder zowel medewerkers als managers. Dit is verklaarbaar omdat er ruim 3000 medewerkers werkzaam zijn in het cluster Stadsbeheer en de doelgroep zou te groot zijn om zelfstandig empirisch onderzoek uit te voeren binnen vier maanden en het onderzoek representatief en valide te houden. Deze keuze is direct zichtbaar in de hoofdvraag, die zich specifiek op de managers van Stadsbeheer richt: ‘Hoe kan het management van cluster SB ervoor zorgen dat de actieve mobiele houding van de medewerkers binnen het cluster Stadsbeheer wordt gestimuleerd ten einde optimaal te kunnen voldoen aan de concern brede uitgangspunten van mobiliteit? (HRO agenda, 2015).

**8.1.2 Kennisvergaring en verklaring**  
Wat er in de loop van het onderzoek vooral duidelijk werd is dat mobiliteit voor iedereen iets anders betekent. In het vooronderzoek vond een gesprek plaats met een tweetal stagiaires, die vertelden dat ze mobiliteit zagen als “van de ene locatie naar de andere locatie gaan”. Managers zagen mobiliteit als doorstroom en voor het onderzoek werd er vooral gedacht aan mobiliteit naar boven. De definitie van Driessen HRM (2015) heeft nieuwe inzichten gegeven in mobiliteit bij werkgroep mobiliteit en flexibiliteit, maar ook bij de respondenten uit de interviews. Zo kan mobiliteit niet alleen horizontaal zijn, maar ook verticaal en zowel extern als intern plaatsvinden. Daarnaast is het relevant om onderscheid te maken tussen vrijwillige en onvrijwillige mobiliteit.   
Na het lezen van het sectorplan primair onderwijs (2016) werd duidelijk dat medewerkers niet zomaar mobiliseren. Dit doet men alleen als de intrinsieke motivatie om te bewegen aanwezig is. Er is een aantal persoonlijke factoren die mobiliteit beïnvloeden en dat begint bij het vermogen van medewerkers, het mentaal functioneel of geografisch verplaatsen van de medewerker, ten behoeve van zichzelf en ten behoeve van de organisatie. De onderzoeker heeft zo meer informatie opgedaan om het gesprek aan te gaan met managers over de redenen om te mobiliseren. Daarnaast is het bij het advies handig om deze motieven mee te nemen en op basis hiervan te kunnen benoemen waar de behoefte bij de Managers vooral zit qua mobiliteit mogelijkheden. Het kwadrant van sectorplan Primair onderwijs (2016) zal aangehouden worden bij het advies.

**8.2. Onderzoek verrijking en verbetering**Eén van de discussiepunten die tijdens het onderzoek veel naar voren is gekomen is het houden van een enquête onder de medewerkers van cluster Stadsbeheer. Vanaf het eerste moment wilde de onderzoeker een enquête uit gaan voeren, maar dit werd in de loop van het proces afgeraden door een 11- tal respondenten. De argumenten om de enquête te doen waren als volgt:

* Het geeft extra informatie zodat het advies kan worden uitgebreid;
* Een enquête zou meer informatie geven over hoe medewerkers gestimuleerd willen worden op het gebied van mobiliteit en dit zou een uitgebreider antwoord geven op de deelvraag: Op welke manier kan het cluster Stadsbeheer de actieve mobiliteit van haar medewerkers stimuleren?
* Ook zou de houding van de medewerkers ten opzichte van de mobiliteit worden gepeild.

De onderzoeker heeft het idee om een enquête te houden voorgelegd aan de werkgroep mobiliteit en flexibiliteit, bestaande uit één mobiliteitsadviseur, één beleidsmedewerker en vijf HR- adviseurs. Daarnaast is het idee om een enquête te houden ook geopperd aan drie managers van het cluster Stadsbeheer en een Senior HR- adviseur. Zij hebben het houden van een enquête afgeraden om de volgende redenen:

* Er is recentelijk data beschikbaar over de ontwikkeling van de medewerkers, te verkrijgen uit het MTO van 2016;
* Mobiliteit is volgens de respondenten een gevoelig thema en de houding van de medewerkers is negatief ten opzichte van het onderwerp. Een enquête zou de negatieve lading van het onderwerp vergroten doordat er nog geen Stadsbeheer beleid is voor mobiliteit;
* Het uitzetten van een enquête roept teveel vragen op bij de medewerkers en omdat men momenteel bezig is met het schrijven van beleid komt de datum van het houden van een enquête te vroeg;
* Het onderzoek over mobiliteit is voornamelijk gericht op de managers binnen het cluster Stadsbeheer en de respondenten willen zoveel mogelijk specificeren op management gebied. Daarnaast geeft men het advies om een vervolgonderzoek te laten uitvoeren door een toekomstig stagiair met betrekking tot de medewerkers en hun behoeftes.
* De tijd om een enquête uit te voeren was beknopt. Een enquête zou volledig moeten zijn en er was nog maar een maand om een enquête uit te zetten. Dit is simpelweg te weinig tijd.

De voornaamste redenen om geen enquête uit te voeren is het feit dat er al recentelijke data bestaat over ontwikkeling en het feit dat er elf respondenten zijn die allen hetzelfde antwoord gaven op de vraag: wat is het discussiepunt om geen enquête uit te voeren? Hier kwamen de bovenstaande argumenten uit.

Verbeteringen met betrekking tot het onderzoek zitten hem vooral in het deelnemen aan de werkgroep mobiliteit en flexibiliteit als lid versus de rol als onderzoeker (buitenstaander). Doordat de onderzoeker in een werkgroep heeft gezeten, werd het vooronderzoek een bepaalde kant op gestuurd. Er werd vanuit deze groep medewerkers aangeraden om tijdens het vooronderzoek te spreken met HRM medewerkers. Door uiteindelijk assertief te zijn en ook uitvoerende managers te interviewen is het beeld wat betreft mobiliteit breder geworden. Het lastige aan in een werkgroep zitten en tegelijkertijd onderzoeker te zijn is dat er twee projecten door elkaar lopen, het onderzoek van de student en het project mobiliteit vanuit de organisatie. Dit riep her en der verwarring op en vertraagde dikwijls het proces van de werkgroep. In het vervolg is het beter om meer afstand te creëren tussen een werkgroep en het onderzoek, aangezien het deelnemen aan de groep het afstudeerproces vertraagd en het andersom.

**8.3. De toegevoegde waarde van het onderzoek.**De toegevoegde waarde aan het onderzoek is vooral het bekender maken van het instrument mobiliteit onder de managers van het cluster Stadsbeheer en ze hiervoor te enthousiasmeren. In de interviews is naar voren gekomen dat de HRO uitvoeringsagenda en de mobiliteitsmogelijkheden binnen het concern Rotterdam minder bekend zijn binnen Toezicht en Handhaving. Door de managers te interviewen gaat het onderwerp mobiliteit bij hen leven en zorgt dit al voor de eerste stap: het onder de aandacht brengen van mobiliteit bij het management. Daarnaast levert het onderzoek ook een bijdrage aan het helder maken van de situatieschets voor de werkgroep mobiliteit en flexibiliteit. Het uiteindelijke onderzoek zal door de werkgroep worden gebruikt als opstapje voor een vervolgonderzoek en zal direct na oplevering in de organisatie worden gepubliceerd. Uiteindelijk is het voor de werkgroep een uitgangspositie, zodat men weet wat er aan de hand is, welke problemen de onderzoeker heeft ondervonden en hoe hun managers over mobiliteit denken. Door deze inzichten en het advies te combineren kunnen de adviezen geleidelijk worden uitgevoerd en zal het onderzoek niet in de prullenbak belanden. Het onderwerp is reeds onder de aandacht gebracht door het onderzoek en daarom is het onderzoek nu al van toegevoegde waarde voor de organisatie!

9.0. Adviezen en implementatie

In dit hoofdstuk zijn er drie adviezen gegeven aan de gemeente Rotterdam, op basis van de uitkomsten van dit onderzoek naar mobiliteit. Het is advies is verdeeld in een wie, wat, waar, wanneer en hoe. Op deze manier is er zo concreet mogelijk uitgelegd hoe de gemeente Rotterdam het advies kan implementeren in de organisatie. De opbouw van het advies is afkomstig uit paragraaf 4.5. best practises mobiliteit.

Het sectorplan Primair onderwijs (2016) gaf aan dat er een aantal fasen belangrijk zijn bij het presenteren van mobiliteit in een organisatie. Dit zijn het definiëren/bekender maken van mobiliteit, het ontwikkelen van missie en visie op mobiliteit en het overdragen van deze visie aan medewerkers. In paragraaf 9.1.1. wordt uitgelegd hoe het bekender maken van mobiliteit bij de gemeente Rotterdam toegepast gaat worden en hoe de zienswijze vanuit de HRO agenda (2015) kan worden geuit. De derde stap uit het sectorplan Primair onderwijs (2016), namelijk het overdragen van deze visie wordt ook in paragraaf 9.1.1 en 9.1.2 gedaan. De opbouw van de eerste twee adviezen is dus afkomstig vanuit dit sectorplan.

Het derde advies betreft het uitzetten van de enquête aan de medewerkers binnen het cluster Stadsbeheer en dit staat in paragraaf 9.1.3. Paragraaf 9.1.4 geeft aan op welke manier de gemeente Rotterdam om zou kunnen gaan met de resultaten van de enquête. Het motivatiekwadrant uit paragraaf 4.4.1 en 4.4.2 komt hierin naar voren.

**9.1. Onbekendheid begrip, mogelijkheden en een negatieve bijklank**Het belangrijkste dat uit de resultaten is gekomen is het feit dat mobiliteit een negatieve bijklank heeft volgens de managers en het een onbekend begrip is. De managers geven aan dat medewerkers mobiliteit zien als een verplichting en niet vrijwillig zouden doen. In de conclusie staat dat de managers van het cluster Stadsbeheer verschillende oorzaken noemen voor de negatieve bijklank: het leeft niet onder de medewerkers, ze zijn niet gewend aan het begrip mobiliteit en zien er tegenop en missen voldoende kennis over het onderwerp. Echter geldt het bovenstaande ook voor de Managers, die niet op de hoogte zijn van de mobiliteit mogelijkheden die men concern breed aanbiedt en ook niet met de visie op mobiliteit, namelijk de HRO agenda (2015).   
Naast de onbekendheid van het begrip mobiliteit, de HRO agenda en de concern brede mobiliteitsmogelijkheden is er aan de managers gevraagd hoe ze denken dat hun medewerkers gestimuleerd kunnen worden om actief mobiel te worden. Onderstaand advies is dan ook gericht op deze drie factoren:

1. Het bekender maken van het onderwerp;
2. Het introduceren van de HRO agenda en concern brede mogelijkheden;
3. Hoe medewerkers binnen het cluster Stadsbeheer actiever mobiel kunnen worden.

**9.1.1. Mobiliteit onder de aandacht brengen**  
Omdat het onderwerp mobiliteit nog niet voldoende leeft onder de medewerkers en managers van het cluster Stadsbeheer is een advies om mobiliteit ten eerste meer onder de aandacht te brengen in dit cluster. Het begint bij het bekend maken van de definitie van mobiliteit, samen met de belangrijkste punten uit de HRO agenda, de positieve kant van mobiliteit en de concern brede mogelijkheden betreft mobiliteit. De managers gaven dat zij nog niet voldoende van mobiliteit, de mogelijkheden en de zienswijze af weten, dus zij niet degene die de eerste stap kunnen maken. Onderstaand is het advies met betrekking tot het onder de aandacht brengen van mobiliteit punt voor punt beschreven.

***Wie:*** Deze stap ligt in eerste instantie bij de mobiliteitsadviseurs. Zij zijn degenen die zicht hebben op de concern brede mogelijkheden van mobiliteit en weten welke voordelen mobiliteit met zich mee kan brengen. Ten slotte zijn zij degene die de HRO agenda horen te kennen op het punt van mobiliteit (2015).

***Wat:*** Naar aanleiding van de resultaten is er bij de managers behoefte aan duidelijkheid in het begrip mobiliteit, de mogelijkheden en de HRO agenda (2015). Wat de mobiliteitsadviseurs kunnen doen is het presenteren van het begrip mobiliteit, de positieve zin van dit onderwerp, de concern brede mogelijkheden en de HRO agenda (2015). Deze presentatie zal specifiek aan alle managers in de derde en vierde lijn van het cluster Stadsbeheer worden gegeven.

***Waar:*** In de resultaten kwam naar voren dat het onderwerp bekender kan worden gemaakt in inspiratiebijeenkomsten van de managers. Dit zijn sessies, waarbij een aantal onderwerpen worden aangedragen die relevant zijn voor de managers. Hier zou mobiliteit een grote rol in kunnen spelen. Daarnaast zou dit ook in het werkoverleg van de Managers naar voren kunnen komen of kan er een bijeenkomst worden georganiseerd met betrekking tot dit onderwerp.

***Wanneer:*** De wanneer dient in overleg bepaald te worden. De managers en de mobiliteitsadviseurs zullen samen af moeten spreken of de presentatie plaatsvindt in een werkoverleg, inspiratiebijeenkomst of een teamvergadering. Als dit bepaald is, kunnen zij overleggen wanneer de presentatie/ werkvorm plaats gaat vinden. Omdat het onderwerp leeft is het belangrijk om dit in een vroegtijdig stadium te doen.   
  
***Hoe:*** Door middel van een presentatie over het onderwerp mobiliteit zal het onderwerp meer gaan leven onder de managers binnen cluster Stadsbeheer. De presentatie kan dan een aantal items bevatten: De definitie van mobiliteit, de zin van het onderwerp, concern brede mogelijkheden, voorbeelden van succesvolle mobiliteit en de belangrijkste punten uit de HRO agenda (2015), met een vertaling naar het cluster Stadsbeheer, dus hoe de medewerkers mobiliteit de agenda binnen het cluster Stadsbeheer willen inzetten.

**9.1.2. De rol van HR in mobiliteit**  
Op de vraag of HR een rol moet spelen in het mobiliteitsproces antwoordden het merendeel van de respondenten dat HR een rol heeft in het bekender maken van mobiliteit. Dit zou volgens hen bijvoorbeeld kunnen tijdens functioneringsgesprekken, sparring sessies met de managers en assessments. De rol die ze hierin spelen is dan vooral een adviserende en coachende rol, waarbij ze de leidinggevenden helpen en betrekken bij de mobiliteitskwestie. De managers vinden dat HR een actievere rol kan nemen in het mobiliteitsproces. Hieronder is in een wie, wat, waar, wanneer en hoe situatie aangegeven hoe HR hun rol zou kunnen invullen.

***Wie:*** De HR- adviseurs binnen het cluster Stadsbeheer, die een adviserende en coachende rol kunnen hebben met betrekking tot mobiliteit. Zij zijn de experts op het gebied van het signaleren van mogelijkheden op het gebied van mobiliteit, omdat zij hun personeelsbestand kennen. Daarnaast behoort HR kennis te hebben van gespreksvoering, als bijvoorbeeld POP, functionering en beoordelingsgesprekken.

De rol van de werkgroep mobiliteit en flexibiliteit is relevant voor het uitdiepen van het onderwerp mobiliteit met betrekking tot de gespreksvoering. Deze werkgroep verdiept zich momenteel in het onderwerp mobiliteit en de HRO agenda (2015)

De Directie van Stadsbeheer: De Directie van Stadsbeheer kan fungeren als sparringpartner voor de werkgroep flexibiliteit en mobiliteit. Zij zijn degenen die visie en beleid ontwikkelen en zouden advies kunnen geven aan de werkgroep leden over de stappen die nodig zijn om het beleid naar managers en medewerkerstaal te kunnen vertalen.

***Wat:*** Om de bovengenoemde redenen is het voor HR belangrijk om de managers via de gespreksvoering in te lichten over mobiliteit. Uit de resultaten is gekomen dat de managers binnen het cluster Stadsbeheer HR meer wil spreken met betrekking tot advies en coaching over het onderwerp mobiliteit en tevens het begrijpen van de HRO agenda (2015). De werkgroep mobiliteit zou een rol kunnen hebben in het vertalen van de HRO agenda, naar manager taal en vervolgens naar medewerkerstaal. Als het goed is hebben de mobiliteitsadviseurs al aandacht gegeven aan het bekender maken van de HRO agenda en kan de werkgroep flexibiliteit en mobiliteit hierop voortborduren. Daarnaast kan de werkgroep flexibiliteit en mobiliteit een opzet maken over hoe het onderwerp mobiliteit een vast onderdeel wordt van functionering en POP gesprekken. Door het onderwerp zoveel mogelijk met de medewerkers te bespreken en dit in elk gesprek terug te laten komen, zal het niet verwateren. Het heeft aandacht nodig. Het is dan aan de HR- adviseurs om deze manier van gespreksvoering te gaan toepassen en het beleid te introduceren.

De directie van het cluster Stadsbeheer zou bij een vergadering van de werkgroep flexibiliteit en mobiliteit aan kunnen sluiten om de werkgroep advies te kunnen geven over het toepasbaar maken van de HRO agenda (2015) in het cluster Stadsbeheer. En ook over de rol die HR hierin zou kunnen spelen. Omwille van gebrek aan tijd van de directie zouden de mobiliteitsadviseurs hun verantwoordelijkheid over kunnen nemen en kunnen zij met de directie over de visie in gesprek. De mobiliteitsadviseurs zouden dan in het overleg plaats kunnen nemen.

***Waar:*** De werkgroep mobiliteit en flexibiliteit kan in hun vergadering brainstormen en een handleiding voor HR medewerkers maken om mobiliteit en flexibiliteit in te zetten bij gespreksvoering. Ook kunnen Directieleden van het cluster Stadsbeheer hier eenmalig bij aansluiten om mee te denken in het toepasbaar maken van de HRO agenda (2015).

***Wanneer:*** In principe kan de groep flexibiliteit en mobiliteit direct aan de slag met het brainstormen over de rol die HR in de gespreksvoering zou kunnen hebben en de toepasbaarheid van de HRO agenda. Het mooiste zou zijn als dit concreet gemaakt wordt, wanneer de mobiliteitsadviseurs hun presentatie bij het management hebben gehouden. Dit zou het meest gunstig zijn, aangezien de doelgroep van de werkgroep mobiliteit en flexibiliteit (de managers van cluster Stadsbeheer) dan een fatsoenlijk beeld heeft over mobiliteit en de rol van HR op dit beeld kan aansluiten. De Directie/ mobiliteitsadviseurs kunnen eventueel eenmalig aansluiten bij het overleg, wanneer de HRO agenda (2015) in het overleg aan bod komt.

***Hoe:*** Het stappenplan voor dit advies is als volgt:

1. Werkgroep mobiliteit brainstormt over de rol die HR kan hebben in het mobiliteitsproces, vooral m.b.t. gespreksvoering en de implementatie van de HRO agenda (2015) in Stadsbeheer.
2. Werkgroep mobiliteit maakt opzet met betrekking tot de bovenstaande rol die HR heeft in het mobiliteit proces en gesprekvoering.
3. Opzet werkgroep mobiliteit wordt via de mail opgestuurd naar de Directie en mobiliteit adviseurs van Stadsbeheer. Hierna wordt een driehoek gesprek ingepland met één van de leden van de werkgroep, een mobiliteitsadviseur en Directielid over de opzet.
4. Directie, mobiliteitsadviseur en lid werkgroep mobiliteit gaan met elkaar in gesprek over de toepasbaarheid van de HRO agenda (2015).
5. Mobiliteitsadviseur en eventueel directielid (directielid eenmalig) sluiten aan bij het overleg en geven advies aan de werkgroep mobiliteit en flexibiliteit m.b.t. de toepasbaarheid van de HRO agenda.
6. Werkgroep maakt, na het concept plan met de HR-adviseurs te hebben besproken een concreet plan mobiliteit en flexibiliteit en legt dit plan neer bij directie/ mobiliteitsadviseurs . Dit gaat dus over de rol van HR m.b.t. mobiliteit gespreksvoering en de HRO agenda (2015).
7. Mits dit plan is goedgekeurd kan dit in het HR- overleg van Stadsbeheer worden gepresenteerd en tijdens de inspiratiebijeenkomsten/ werkoverleg van de managers om de rol van HR ook voor de managers duidelijk te hebben.
8. HR voert het plan uit door het in de praktijk toe te passen.

**9.1.3. Een enquête voor de medewerker**In de discussie van dit onderzoek is er naar voren gekomen dat een enquête één van de aandachtspunten was in de loop van dit onderzoek. Vanaf het eerste moment wilde de onderzoeker een enquête uit gaan voeren, maar dit werd in de loop van het proces afgeraden door een 11- tal respondenten. De onderzoeker heeft het idee om een enquête te houden voorgelegd aan de werkgroep mobiliteit en flexibiliteit, bestaande uit één mobiliteitsadviseur, één beleidsmedewerker en vijf HR- adviseurs. Daarnaast is het idee om een enquête te houden ook geopperd aan drie managers van het cluster Stadsbeheer en een Senior HR- adviseur. Zij hebben het houden van een enquête afgeraden omdat er andere data was van het MTO (2016) en omdat er geen beleid op mobiliteit is binnen het cluster Stadsbeheer. Daarnaast is het een gevoelig thema en zal dit teveel vragen oproepen bij de medewerkers op dit moment. Het onderzoek dat voor u ligt is daarnaast voornamelijk gericht op de managers van het cluster Stadsbeheer en hoe zij de actieve mobiliteit van medewerkers kunnen stimuleren. Daarom is het een aanbeveling aan de HR- adviseurs van de Gemeente Rotterdam om een enquête te houden voor de medewerkers. Op de volgende pagina staat beschreven hoe men dit kan aanpakken:

***Wie:*** De medewerkers van het cluster Stadsbeheer behoren tot de doelgroep van de enquête over mobiliteit. Hij zal bij hen worden afgenomen. De werkgroep mobiliteit en flexibiliteit behoort in dit geval tot de uitvoering, omdat zij zich op dit moment in het onderwerp verdiepen en zij, samen met de mobiliteitsadviseurs vragen zouden kunnen bedenken.

***Wat:*** Het afnemen van een enquête onder de medewerkers binnen Stadsbeheer. De enquête gaat over het onderwerp mobiliteit en heeft als doel om meer informatie te krijgen over hoe medewerkers gestimuleerd willen worden en dit zou een uitgebreider antwoord geven op de deelvraag: Op welke manier kan het cluster Stadsbeheer de actieve mobiliteit van haar medewerkers stimuleren? Daarnaast kan de houding van de medewerkers ten opzichte van het onderwerp mobiliteit worden gepeild.   
  
***Waar***: De werkgroep flexibiliteit en mobiliteit kan de enquête samen met de mobiliteitsadviseurs tijdens hun 2- wekelijkse vergadering samenstellen. De enquête zelf kan via het intranet van de gemeente Rotterdam, genaamd RIO afgenomen worden.

***Wanneer:*** Het onderwerpen van een concept enquête kan tijdens de twee wekelijkse vergadering plaats vinden. Aangezien de enquête niet kon worden uitgezet, omdat er geen beleid is op mobiliteit en het een te gevoelig thema is voor de medewerkers is het van belang om de enquête bij de medewerkers te introduceren. Echter is het verstandig om dit te doen nadat de mobiliteitsadviseurs hun presentatie hebben gehouden onder de managers, omdat het onderwerp dan meer gaat leven.

***Hoe:*** Het is belangrijk om de enquête binnen alle medewerkers binnen Stadsbeheer uit te voeren. Het cluster bedraagt ongeveer 3000 medewerkers en aangezien er ongeveer 15-20% van deze medewerkers moeten responderen voor een valide uitkomst van de enquête, zal het bereik 450-600 medewerkers moeten bedragen.

Voor de enquête is het vooral belangrijk om mobiliteit als hoofdthema te nemen. Onderstaand voorbeeld geeft weer hoe dit er ongeveer uit zou kunnen komen te zien.

* Inleidende tekst mobiliteit met de reden voor de enquête en uiterste datum inleveren;
* Vragen over cluster onderdeel, afdeling en functie van de medewerker.
* Thema 1: Definitie van mobiliteit. Hierin worden vooral vragen gesteld die te maken hebben met de definitie van mobiliteit. De definitie van Driessen HRM (2016) wordt hiervoor gebruikt, zodat medewerkers kunnen kijken of ze zich herkennen in de definitie.
* Thema 2: De nut en noodzaak van mobiliteit. In dit thema kunnen vragen staan over de eigen ervaringen van de medewerker zelf, hoe ze mobiliteit zien/ervaren en kan er na een inleidend stuk over de concern brede mobiliteitsmogelijkheden worden gevraagd of ze hiermee bekend zijn. Belangrijk is ook om het stuk visie vanuit de HRO agenda tastbaar te maken voor de medewerkers.
* Thema 3: Het management en mobiliteit. Vragen zouden hierbij kunnen gaan over de manier waarop het management het onderwerp mobiliteit stimuleert, of mobiliteit veel voorkomt binnen hun afdeling en of hun manager dit faciliteert.
* Thema 4: Het verbeteren van de mobiliteit. In dit thema zou gevraagd kunnen worden wat de medewerkers zouden willen verbeteren aan de mobiliteit en hoe ze het graag anders zouden willen zien. Ook verbetering met betrekking tot het management.
* Thema 5: Eventueel een stippellijn met vrije input voor de medewerkers met de vraag of zij zelf nog op en aanmerkingen hebben na het invullen van de enquête.

**9.1.4. Het verwerken van de enquête resultaten**Nadat er een enquête onder de medewerkers in het cluster Stadsbeheer is uitgevoerd, vraagt men zich waarschijnlijk af wat ze met deze data kunnen doen. Deze paragraaf geeft een voorbeeld van hoe de data verwerkt kan worden, naar aanleiding van het motivatiekwadrant uit paragraaf 4.2.1 en 4.2.2. In dit motivatiekwadrant waren er vier typologieën medewerkers te onderscheiden op het gebied van mobiliteit, namelijk zoekers, vinders, blijvers en afwachters. De eigenschappen hiervan staan in zijn geheel beschreven in bijlage 3.1 en 3.2. Deze typologieën zijn ook te bepalen aan de hand van een vragenlijst. In bijlage zeven staat een voorbeeld vragenlijst die het Sectorplan Primair Onderwijs (2016) hanteert voor het bepalen van de typologie medewerker. Hieronder is een voorbeeld aangegeven van de manier waarop de resultaten verwerkt zouden kunnen worden. Dit advies is niet in de management samenvatting genoemd, omdat dit nog verder uitgediept kan worden.

**Wat:** Het verwerken van de enquête resultaten, waardoor er binnen het cluster Stadsbeheer een indicatie wordt gemaakt van hoe de medewerkers tegenover mobiliteit staan.

**Wie**: De medewerkers voeren de enquête uit en het zou eventueel een vervolgstagiair zijn die deze methode zou kunnen uitvoeren onder de medewerkers. Anders zouden dit HR-adviseurs kunnen zijn, maar aangezien deze methode tijdrovend is zou de opdracht aan een stagiair gegeven kunnen worden.

**Waar:** De enquêteresultaten kunnen via het intranet van de gemeente Rotterdam opgehaald worden.

**Wanneer:** Nadat een deel van de enquêteresultaten is binnen gekomen.

**Hoe:** De methode werkt als volgt en een voorbeeld staat in bijlage zeven.

1. Er wordt een (enquête) vraag gesteld.
2. De medewerker kan kiezen uit nee, enigszins, of ja.
3. Per antwoord krijg je voor ja (3 punten), enigszins (2 punten) en nee (1 punt)
4. Alle vragen dienen te worden ingevuld en er wordt een totaalscore berekend op basis van stap 3
5. Op basis van deze uitslag wordt gekeken welke typologie een medewerker heeft
6. Lage score= blijver Medium score= afwachter (bij meeste antwoorden nee) Medium score= zoeker (bij meeste antwoorden ja) Hoge score= vinder.

**Wat levert deze methode op**Door deze methode nauwkeurig uit te voeren kan er berekend worden in welke categorie de meeste medewerkers vallen en kan de actieve mobiele houding onder de medewerkers worden gemeten. De antwoorden kunnen uiteraard geanonimiseerd worden, zodat de medewerkers niet het gevoel krijgen dat ze in een bepaalde categorie horen, omdat het onderwerp nog onbekend is. Op deze manier heeft men cijfers over de mate van mobiliteit van medewerkers en kan er op basis van deze gegevens een analyse worden gemaakt over hoe dit in de toekomst verder aangepakt kan worden. Het programma wat hiervoor gebruikt zou kunnen worden is Excel.

Literatuurlijst

Aarts. M, Brouwer. S, Hutten. O, Seventer. D. (2015) *Interne mobiliteit Gemeente Rotterdam [intern document]*

Rotterdam: gemeente Rotterdam.

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek.*

roningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Communet. (2009). *Instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.* Opgevraagd op 27 maart, 2017, van: https://communet.wordpress.com/2009/10/13/instroom-doorstroom-en-uitstroom-van-medewerkers/

Driessen HRM. (2015). *Whitepaper Mobiliteit*. Opgevraagd op 27 maart 2017 van: https://content.driessen.nl/files/whitepapers/whitepaper-mobiliteit.pdf

Gemeente Rotterdam. (2012). *HRO agenda 2012-2014 [*Intern document]

Rotterdam: gemeente Rotterdam

Gemeente Rotterdam. (2015). *HRO agenda 2015-2020 [*Intern document]

Rotterdam: gemeente Rotterdam

Gemeente Rotterdam. (2016). *Opbouw en structuur van het concern Rotterdam [*Intern document]

Rotterdam: gemeente Rotterdam

Gemeente Rotterdam . (2016). *Medewerkers Tevredenheidsonderzoek* [Intern document]

Rotterdam: gemeente Rotterdam

Gemeente Rotterdam A. (2014). *Organogram Stadsbeheer* [Intern document]

Opgevraagd op 24 februari 2016 van: http://sjaan.rotterdam.nl/ICR/Stadsbeheer/Documenten/Factsheet%20Stadsbeheer%20201404 7.pdf

Gemeente Rotterdam B. (2014). *Informatie over Stadsbeheer* [Intern document]

Rotterdam: gemeente Rotterdam

Haverkamp. A. (2014). *Interne mobiliteit*. Opgevraagd op 21 februari 2017 van:

https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/302215/Scriptie%20Anne%20Haverkamp.pdf?sequence=2

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human

Resources**.** Prentice Hall.

Maussen, J. (5 november 2012). *Mobiliteit: werkgever en werknemer, kom in beweging*!

Opgevraagd op 13 februari, 2017, van Driessen: https://www.driessen.nl/goedbekend/mobiliteit-werkgever-en-werknemer-kom-in-beweging/

Melker. GJ, Sluis. L van der. (2008). *Het managen van interne mobiliteit.* Opgevraagd op 13 februari 2017 van: http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/Center%20for%20Leadership%20and%20Management%20Development/talentmanagement/Documents/28-36%20Develop%201-2008%20melker%20sluis.pdf

Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015). *Trends & Cijfers. Werken in de publieke* sector 2015. Opgevraagd op 27 maart 2017 van Mejudice: http://www.mejudice.nl/docs/default-source/download/werken-in-de-publieke- sector 2015.pdf

Neerven, van en Havenkamp. (1996). *Mobiliteitsbeleid in Schema.*

Opgevraagd op 27 maart 2017 van:

http://www.avs.nl/downloads/dossiers/personeelsbeleid/mobiliteit/Documents/mobiliteitsbeleid\_\_in\_schema.pdf

Ooms. D, Sanders. J & Zwinkels. W. (2009). *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*. Opgevraagd op 13 februari 2017, van: http://onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/gfitvu4d/omvang-aard-en

achtergronden-van-baan-baan-mobiliteit.pdf

Redactie Talentsoft. (2017). *Maak interne mobiliteit een succesvol onderdeel van uw talent management strategie.* Opgevraagd op 21 februari 2017 van: http://pages.talentsoft.com/rs/522-HRF-726/images/Interne-mobiliteit-10-do-dont-Talentsoft.pdf?mkt\_tok=eyJpIjoiWTJOaVpXVmtPRGcwTURreCIsInQiOiJkMUVWOHJibGxhM2ltQVliZ1dQZkYwWm9uelBNejJZb3hqNTZTdDNDUWRSV0FrYXBDOUVVaFZ6SWhyWjhiUHN6VzUyMW0rXC9ab0tOVXhvVmlDaG4raUtsdE8rdGk1QklhQ2RwRGkrTlNxZlZrYlU4WG1MbHc1c3diczRaUWFRdkcifQ%3D%3D

Rijn, van. (2016). *Informatie over de gemeente Rotterdam [*Intern document]

Rotterdam: gemeente Rotterdam

Sectorplan Primair onderwijs (2016). *Mobiliteitstools. A-B- Changez van arbeidsmobiliteit.* Opgevraagd op 21 februari 2017 van:

http://www.sectorplanpo.nl/wp-content/uploads/e-book-Mobiliteit.pdf

Sluijs, L. van der Sluis, Visser.R, Wabbels.H. (2008). *Interne mobiliteit als motor voor stalentontwikkeling.* Opgevraagd op 21 februari 2017 van:

http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/Center%20for%20Leadership%20and%20Management%20Development/talentmanagement/Documents/4%207%20Develop%201%202008%20proloog.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1

Stichting ICTU. (2015). *Werken is bewegen, arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur*

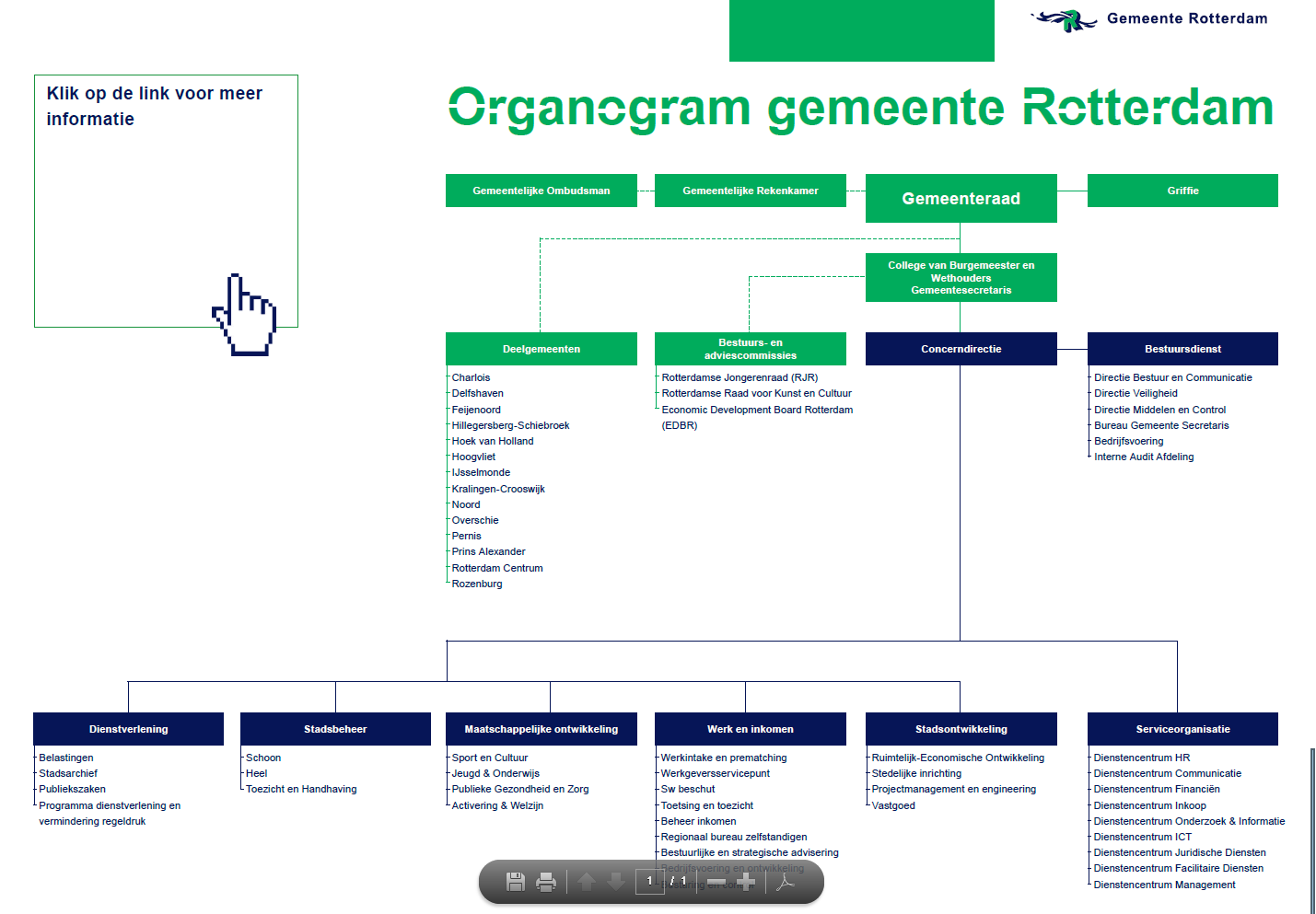
*(whitepaper).* Opgevraagd op 27 maart 2017 van:  *https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2015/10/Arbeidsmobiliteit-in-het-openbaar-bestuur.pdf*

Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2015). *Gemeenten op weg naar 2020.* Opgevraagd op 27 maart 2017 van: https://vng.nl/files/vng/05.\_gemeenten\_op\_weg\_naar\_2020\_bijlage.pdf

**Bijlage 1: Organogrammen Gemeente Rotterdam**

**1.1.De Gehele organisatie**

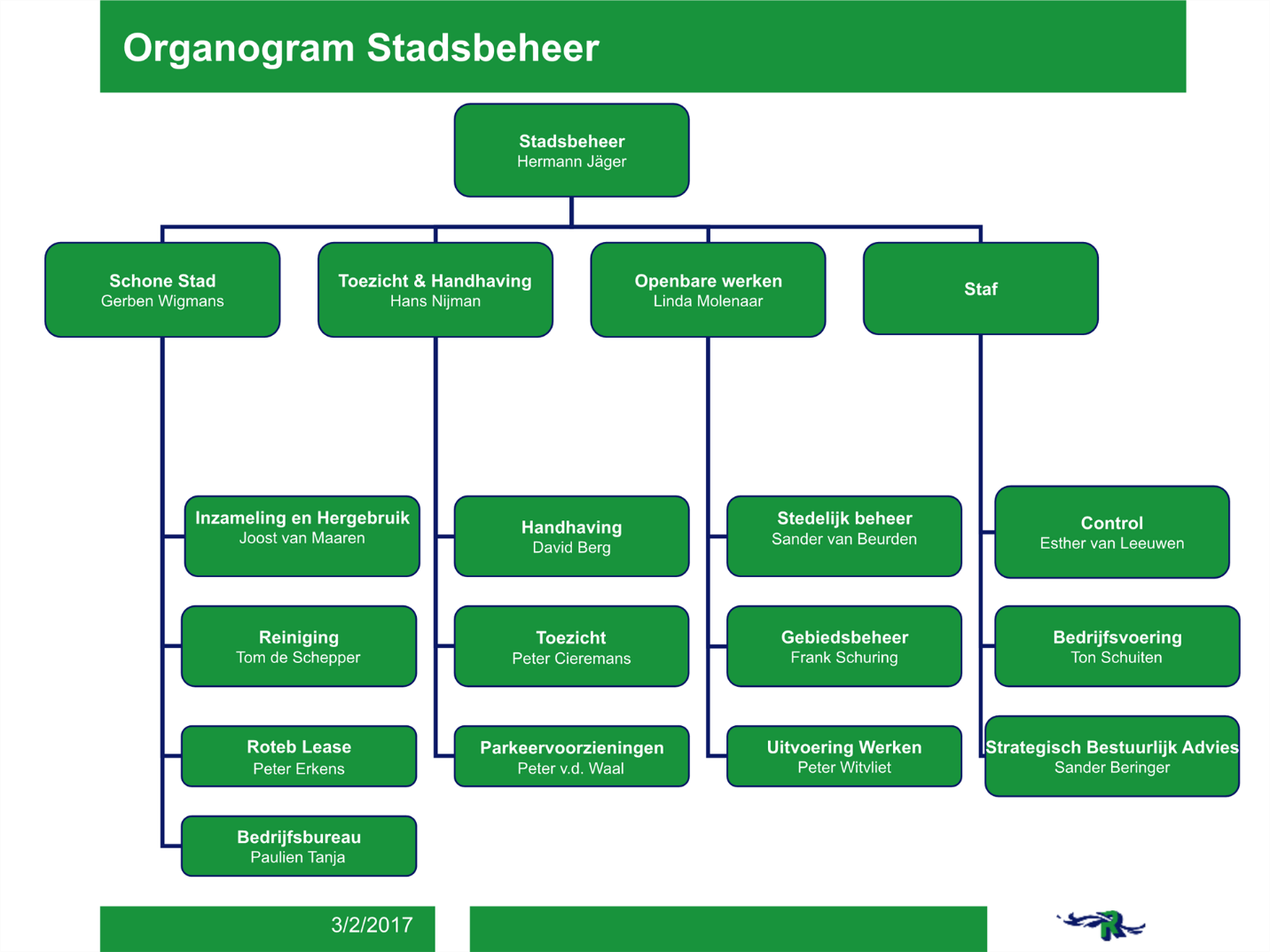
Onderstaand is het Organogram van de gemeente Rotterdam te vinden. Het onderdeel waar dit onderzoek zich op focust begint bij de concerndirectie. Dit is de algemeen Directeur, die aan het hoofd staat van zeven verschillende clusters: Dienstverlening, Bestuursdienst, Stadsbeheer, Maatschappelijke Ontwikkeling, Werk en Inkomen, Stadsontwikkeling en de Serviceorganisatie. De hoofdrolspeler van dit onderzoek is het cluster Stadsbeheer, met de onderdelen Schone Stad, Openbare werken (in dit Organogram heel genoemd) en Toezicht & Handhaving.



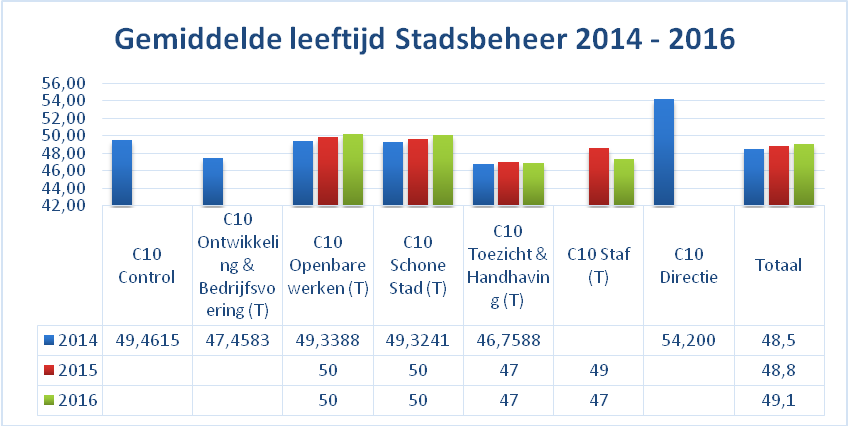
**1.2. Organogram Stadsbeheer**

Het onderstaande Organogram geeft de opbouw van het cluster Stadsbeheer weer. Herman Jager is degene die aan het hoofd staat van dit cluster en wordt de Directeur van het cluster Stadsbeheer genoemd. Hij geeft leiding aan de Directieleden van drie cluster onderdelen namelijk Schone Stad (Gerben Wigmans), Toezicht en Handhaving (Hans Nijman) en Openbare werken (Linda Molenaar).

Ook is er een staf afdeling, die is afgesplitst in control, bedrijfsvoering en Strategisch Bestuurlijk Advies. Schone Stad bestaat uit vier afdelingen, namelijk Inzameling en Hergebruik, Reiniging, Roteb Lease en het Bedrijfsbureau. De afdelingsleiders zijn de derdelijns managers die de doelgroep zijn in de interviews. Toezich& Handhaving bestaat uit de afdelingen Handhaving, Toezicht en Parkeervoorzieningen. Ten slotte bestaat Openbare Werken uit Stedelijk beheer, Gebiedsbeheer en Uitvoering Werken.



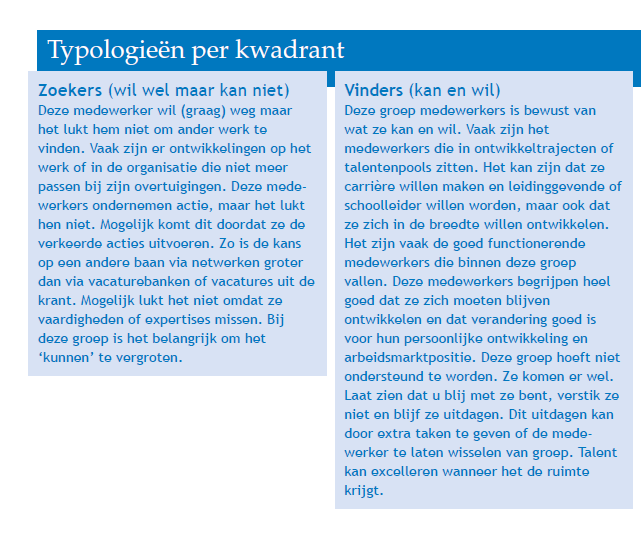
**Bijlage 2: HR analytics gegevens cluster Stadsbeheer**In deze bijlage staat de Gemiddelde leeftijd van de medewerkers binnen het cluster Stadsbeheer. De gemiddelde leeftijd van het cluster gaat steeds omhoog, van 48,5 jaar oud in 2014 naar 49,1 in 2016. Binnen Openbare werken en Schone Stad is 50 jaar de gemiddelde leeftijd en binnen Toezicht en Handhaving is dit 47 jaar. De Directie is gemiddeld 54,2 jaar oud.



**Bijlage 3: Typologieën mobiliteit medewerkers**

In deze bijlage staat de volledige uitleg van de typologieen uit het Motivatiekwadrant (Sectorplan Primair onderwijs, 2016).

**3.1. Zoekers en vinders**



**3.2 Blijver en Afwachters**



**Bijlage 4: Interviewvragen fieldresearch managers, lid Directie en Ondernemingsraad.**

**Interviewvragen Flexibiliteit & Mobiliteit.**De mobiliteit van arbeid is de beweeglijkheid van arbeid tussen, banen, beroepen en streken van het land. Hoe vaker mensen van baan, vak, functie of plek veranderen, hoe hoger de mobiliteit.

1. Herkent u zich in de zienswijze van Driessen HRM betreft mobiliteit
2. Wat is volgens jou de (on)zin m.b.t. mobiliteit (behoefte van jouw medewerkers / behoefte van de organisatie) en waarom?
3. Wat betekent mobiliteit voor jou
4. Hoe denk je dat jouw medewerkers kijken naar het thema mobiliteit en hoe wordt hier binnen de afdeling over gesproken?
5. Ben je bekend met het concern brede uitspraken over mobiliteit (HRO agenda)
6. Ben je bekend met concern brede initiatieven/concern breed aanbod op het gebied van mobiliteit/flexibiliteit?
7. Heeft vrijwillige mobiliteit binnen SB een kans van slagen, waarom wel/niet?
8. Wat vindt er op de afdeling al plaats aan mobiliteit?
9. Wat heb je nodig om jezelf of je medewerker in beweging te krijgen?
10. Wie neemt het initiatief in het onderwerp mobiliteit, management of medewerker?
11. Heeft HR een rol bij het mobiel maken van medewerkers/leidinggevenden? (zo ja, welke)
12. Wat zou er beter kunnen aan de mobiliteit?

**Bijlage 5: Analyseschema´s interviews**In deze bijlage staan eerst de analyseschema´s van de managers van de drie cluster onderdelen Openbare Werken, Schone Stad en Toezicht en Handhaving. Vervolgens is het analyseschema met het Directielid en Lid van de Ondernemingsraad te vinden.

**Bijlage 5.1. Analyseschema Toezicht en Handhaving.**De mobiliteit van arbeid is de beweeglijkheid van arbeid tussen, banen, beroepen en streken van het land. Hoe vaker mensen van baan, vak, functie of plek veranderen, hoe hoger de mobiliteit.

**Vraag:** Herken je deze zienswijze?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Functie | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | ‘Begrijpelijk, herkenbaar. Het eerste deel is organisatiegericht. Vindt de definitie breed’. | ‘Er zit een medewerkerskant aan. Het gevaar is dat men de medewerker niet serieus neemt. Organisatiedoelstellingen zijn hier leidend in’. |
| Respondent 1.2 |  | Vind de ontwikkelingskant het meest belangrijk. Denkt dat het gezonder is om binnen 5 a 7 jaar te bewegen in de organisatie. | ‘Vooral dat mobiliteit nodig is om verfrist verder te gaan herken ik. De ontwikkelingskant moeten we echt vasthouden’. |
| Respondent 1.3 |  | Herkent zich in deze visie. Het houdt mensen scherp en is goed voor de werkgever en werknemer. | ‘Een andere plek brengt nieuwe dynamiek met zich mee. Vooral qua inzichten. |
| Respondent 1.4 |  | Is het hiermee eens, maar wil er bij vertellen dat mobiliteit geen doel is maar een middel. | ‘Absoluut, er zijn wel kanttekeningen. Mobiliteit moet geen doel zijn, maar een middel’. |
| Respondent 1.5 |  | Herkent de definitie en heeft hier niets aan toe te voegen. | 'Ja deze herken ik zeker' |
| Respondent 1.6 |  | Ziet de stelling als helder, ergens anders kijken zorgt voor het fris houden van de gedachte. | 'Het is een heldere stelling, zo nu en dan ergens anders kijken zorgt voor het fris blijven'. |

**Vraag:** Wat is volgens jou de (on)zin m.b.t. mobiliteit (behoefte van jouw medewerkers / behoefte van de organisatie) en waarom?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Wordt niet bij iedereen gevoeld. Is meer ervaren als moeten. Eigenlijk komen ze meer om hun werk te doen en willen niet veranderen. We denken wel na over mobiliteit, maar staat hier niet helemaal achter. | ‘Vindt dit niet herkenbaar. Hij ziet de behoeft niet. Is afhankelijk van de samenstelling van medewerkersbestand. Oudere medewerkers zien het meer als last en willen gewoon hun werk doen’. |
| Respondent 1.2 |  | De onzin is dat men niet per se moet bewegen. Vaak wordt mobiliteit gezien als moeten en is het hier niet mee eens. Wel moeten er voldoende kansen zijn om te mobiliseren waar nodig, wanneer een andere plek beter bij diegene past. | ‘Mobiliteit is niet altijd goed, als mensen zich op hun plek voelen hoeft het niet. Er zijn voldoende kansen en we moeten dit levend houden’. |
| Respondent 1.3 |  | Het creëren van mogelijkheden voor medewerkers in functie en persoonlijk vlak. Medewerkers doen hierdoor nieuwe inzichten op en hebben meer plezier in hun werk. | ‘De zin van mobiliteit is het creeren van mogelijkheden voor medewerkers. Dit is niet alleen in functie maar ook op persoonlijk vlak’. |
| Respondent 1.4 |  | Medewerkers hebben gespreksmomenten nodig, dit is de basis voor mobiliteit. Dit kan bijvoorbeeld in de gesprekscyclus zijn en de bila’s. | ‘Mensen die goed in hun vak zijn hoeven van mij niet te mobiliseren. Mobiliteit is onderdeel van de gesprekscyclus en de bila’s. Dit is ook de basis, het gesprek met de medewerker’. |
| Respondent 1.5 |  | Is voor zowel medewerker als organisaties belangrijk. Als de omgeving van de medewerker veranderd moet de medewerker mee en is het nodig dat ze het als een kans zien en niet als een bedreiging. | 'Het hoog houden van werkvreugde, het is nodig om te voorkomen dat men vast blijft zitten in ingesleten patronen. |
| Respondent 1.6 |  | Medewerkers die willen kunnen we faciliteren. Bij medewerkers die niet willen kan de organisatie kijken naar hoe ze ervoor kunnen zorgen dat men wel beweegt. | 'In mobiliteit moet je degenen die het graag willen faciliteren. Mensen die het niet willen moeten we kijken hoe we er als organisatie voor kunnen zorgen dat ze bewegen'. |

**Vraag:** Wat betekent mobiliteit voor jou?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Is zelf erg bezig met mobiliteit. Zelf vindt hij dat het vooral eigen initiatief en je verschillende stappen op bepaalde momenten moet lopen. Je bent daar zelf verantwoordelijk voor. | ‘Mobiliteit zit bij jezelf, ik heb bewust voor een leidinggevende functie gekomen. Het zijn verschillende stappen geweest in mijn carrière en zit te kijken waar hij heen moet. Ik vraag me af waar mijn toekomst ligt en is nu bezig met mobiliteit’. |
| Respondent 1.2 |  | Je moet het open en transparant houden. Als je als leidinggevende zegt wat je denkt en eerlijk bent dan snapt men dat het verstandiger is om van baan te wisselen. | ‘Vooral kijken waar de verbeteringen liggen in het team en kijken naar waar de personen het beste tot hun recht komen. Ik vind dat je het open en transparant moet houden. Als je op de 60 zit is het moeilijk om te mobiliseren. Toen ik 60 werd dacht ik: nu is mijn kans’. |
| Respondent 1.3 |  | Vind mobiliteit erg belangrijk, het creëert kansen, zorgt voor nieuwe inzichten en wil zijn teams uitbalanceren. |  |
| Respondent 1.4 |  | Mobiliteit is een middel om mensen op de juiste plek te krijgen. Hij denkt dat er een verschil is tussen horizontale en verticale mobiliteit. Niet alleen doorgroeien, maar ook naar de zijkant. | ‘Mobiliteit is voor mij een middel om mensen op de juiste plek te krijgen. Soms lopen mensen teveel op hun tenen en dat moeten we voorkomen. Daarom zeg ik verticale en horizontale mobiliteit. |
| Respondent 1.5 |  | Zelf ziet hij verandering, als een bron voor inspiratie en energie. | 'Na verloop van tijd leidt nieuw werk tot inspiratie en energie. Het biedt organisaties de mogelijkheid om nieuwe inzichten te krijgen'. |
| Respondent 1.6 |  |  |  |

**Vraag:** Wat is jouw ideaalbeeld van mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Komt minder vanuit de positieve gedachte, maar meer vanuit de negatieve kant. Het wordt vaak een ‘duw verhaal’. Het kost teveel moeite en is niet vanzelfsprekend. Dit zal begrijpelijker moeten worden gemaakt en er moeten meer mogelijkheden komen. | ‘Het blijft een thema, waarvoor je aandacht voor moet blijven vragen. Veel investeren in maatwerk. Eigenlijk zal het vanzelfsprekend moeten zijn en minder trekken en duwen’. |
| Respondent 1.2 |  | Mobiliteit is geen moeten, maar mogen. Een cyclus van ongeveer 6-7 jaar en het is vooral maatwerk. Assessments houden is een instrument wat mobiliteit kan bevorderen. | ‘Niet moeten voor iedereen, het moet een cyclus zijn van een jaar of 6-7. Hou het op maatwerk, je kunt iedereen mobiel krijgen als je het maar persoonsgebonden houdt. Assessments helpen hierbij’. |
| Respondent 1.3 |  | Wil graag zien dat mensen na verloop van tijd een andere uitdaging aangaan. Ziet zijn rol als faciliteren. Kijkt graag breder dan zijn eigen cluster. | ‘Het is goed om mensen naar een ander cluster te laten gaan. Ideaalbeeld is als mensen zelf met initiatieven komen. Zal nooit iemand tegenhouden die iets anders wil doen’. |
| Respondent 1.4 |  | Een medewerker die zelf initiatief toont om weg te gaan. De leidinggevende kijkt naar de capaciteiten van de persoon en helpt bij het aanreiken van een kans. Medewerker benut de kans zelf. | ‘Een medewerker moet zelf de kans benutten en initiatief tonen. Een leidinggevende faciliteert het proces’. |
| Respondent 1.5 |  | Hij ziet het als een balans tussen mobiliteit van mensen en het benutten van ervaring. Wil dat mensen tijdens het werk een netwerk kunnen bouwen en kunnen bewegen. | 'Een goede balans tussen mobiliteit van mensen en het benutten van ervaring . |
| Respondent 1.6 |  | Medewerkers die willen bewegen wil hij faciliteren en men die niet wil moeten we met rust laten. | 'Medewerkers die willen bewegen faciliteren en mensen die niet willen bewegen is een uitstervend ras. Uiteindelijk denk ik dat we hun niet van hun functie af moeten halen'. |

**Vraag:** Wat heb je nodig om jezelf of je medewerker in beweging te krijgen?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Medewerker moet meer uit zichzelf in beweging komen. Hiervoor moeten zei mobiliteit als vanzelfsprekend gaan zien. Het moet meer gaan leven in de organisatie. Er moeten mogelijkheden komen en meer begeleiding. | ‘Zelf vind ik het belangrijk dat mobiliteit bekender gaat worden en vanzelfsprekend. Het is lastig om in de spiegel te kijken en dat al helemaal voor medewerkers’. |
| Respondent 1.2 |  | Wat men nodig heeft zijn voorbeelden van mensen die gemobiliseerd zijn en het creëren van een positief beeld: het moet een voordeel worden. | ‘Goede voorbeelden zijn belangrijk. Wat we nodig hebben is dat mensen het niet als dreiging, maar als voordeel gaan zien. Er moet gelegenheid zijn om met proefperiodes te werken, meer ruimte krijgen voor assesments’. |
| Respondent 1.3 |  | Heeft uitdaging nodig, een goed gesprek met een leidinggevende en nieuwe inzichten. | ‘Wat ik zelf nodig heb is uitdaging. Zonder uitdaging en het opdoen van nieuwe inzichten is er voor mij geen mobiliteit nodig. Maar wat ik aan mezelf merk is dat ik dit vaker nodig heb dan een ander’. |
| Respondent 1.4 |  | Wil meer informatie over mobiliteit en ook dat er mobiliteitsadviseurs langskomen om ze bij te praten over de mogelijkheden. | ‘Heeft voldoende budget nodig en ook meer flexibiliteit en informatie’ |
| Respondent 1.5 |  | Geeft medewerkers het beeld dat verandering belangrijk is. De groep oudere medewerkers vinden het lastig om te mobiliseren en die moet je echt het nut laten inzien door voorbeelden. | 'Grootste moeite zit hem bij oudere medewerkers. Ze vinden verandering lastig dat als ze iets opgeven in een onzekere situatie terecht komen'. |
| Respondent 1.6 |  | Wat hij nodig heeft is de drive van bovenaf, zodat hij mobiliteit kan aanmoedigen. Heeft uitdaging, drive en perspectief nodig zodat hij kan zien wat hij wil bereiken. | 'Heeft de drive nodig om beweging in de organisatie te zien. Wil voldoende gestimuleerd worden, zodat hij zichzelf kan stimuleren'. |

**Vraag:** Ben je bekend met het concern brede mobiliteitsbeleid (HRO agenda)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Weet wel over de transfertrajecten en weet globaal wat over de HRO agenda. Past dit verder niet toe. | ‘Ik ken de verhalen uit transitietrajecten en de HRO agenda. Is wel erg bezig met zijn eigen omgeving’. |
| Respondent 1.2 |  | Is hier niet mee bekend en gelooft in eigen zienswijze. Werkt niet met de HRO agenda. | ‘Nee hier ben ik niet mee bekend. Ik geloof in mijn eigen beeld van mobiliteit en heb voldoende mogelijkheden’. |
| Respondent 1.3 |  | - | - |
| Respondent 1.4 |  | Heeft hier geen goed beeld bij en wil meer informatie krijgen. | 'Ik heb hier geen goed beeld bij en zou ook meer informatie willen over dit onderwerp'. |
| Respondent 1.5 |  | Is niet bekend met de mogelijkheden. | 'Is er een concernbreed mobiliteitsbeleid? Dit wist ik niet en ik ben ook niet bekend met het transfertraject'. |
| Respondent 1.6 |  | Kan er te weinig over zeggen, vooral over wat men eigenlijk aanbiedt. | 'Ik weet hier weinig van af en ik kan je niet vertellen wat we concernbreed allemaal doen'. |

**Vraag:** Ben je bekend met concernbrede initiatieven/concernbreed aanbod op het gebied van mobiliteit/flexibiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  |  | 'Hier ben ik niet mee bekend, zoals ik al zei weet ik globaal wat over de HRO agenda maar ik pas dit niet toe'. |
| Respondent 1.2 |  | Is hier niet mee bekend. Men kijkt vooral binnen het eigen cluster naar mogelijkheden en niet concernbreed. | ‘We kijken vooral binnen Stadsbeheer en maken weinig gebruik van de mogelijkheden buiten SB. Meeste mensen hebben gewisseld binnen ons cluster’. |
| Respondent 1.3 |  | - | - |
| Respondent 1.4 |  | Is hier niet mee bekend. Weet ook niet dat er mobiliteitsadviseurs zijn en dus ook niet de mogelijkheden. | ‘Om heel eerlijk te zijn weet ik niets af van mobiliteitadviseurs of een lijstje van mogelijkheden’. |
| Respondent 1.5 |  | Heeft geen idee van de mogelijkheden wat betreft mobiliteit binnen het concern. Zou hiervan wel op de hoogte willen zijn zodat men makkelijker beweegt. | 'Nee zelf ben ik hier nee mee bekend. Als dit vanuit de organisatie gefaciliteerd wordt komen mensen makkelijker in beweging. |
| Respondent 1.6 |  | Weet van de transfertrajecten af, maar niet zozeer van de inhoud hiervan. | 'Zelf weet ik dat er transfertrajecten zijn, zodat medewerkers actief aan de slag kunnen gaan met hun mobiliteit'. |

**Vraag:** Heeft vrijwillige mobiliteit binnen SB een kans van slagen, waarom wel/niet?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Meldt dat dit wel ontstaat, maar het afhankelijk is van de doelgroep. Dit heeft te maken met hooggeschoold/ laaggeschoold, maar ook bij de generatie. | ‘Ja, sterker nog dit ontstaat zelfs als een beetje. Is erg afhankelijk van de doelgroep. Het ontstaat wel, maar het heeft nog veel stappen nodig. Iemand die bij de meldkamer werkte wilde binnen een andere omgeving leren leidinggeven’. |
| Respondent 1.2 |  | Heeft wel kans, mits de medewerker inziet dat het een veilige stap is. Pas dan is vrijwillige mobiliteit mogelijk. | ‘Ik benader meestal vanuit de medewerker en benadruk dat het een veilige stap is. Als de medewerker dit ziet dan heeft het kans van slagen. |
| Respondent 1.3 |  | Denkt dat er een kans van slagen is als medewerkers zelf meer initiatief zouden nemen. Ook moeten er goede gesprekken worden gevoerd tussen leidinggevende en medewerkers. |  |
| Respondent 1.4 |  | Dit heeft een kans van slagen, mits medewerkers en leidinggevenden goed blijven praten. Van bovenaf moeten de mogelijkheden ook voldoende kenbaar worden gemaakt. |  |
| Respondent 1.5 |  |  | 'Ja dat denk ik wel. We zien in de top dat het noodzakelijk is. Het is wel ingewikkeld, omdat hij een medewerker kwijt raakt als hij hem laat bewegen naar een andere afdeling. Hier moet wat voor komen'. |
| Respondent 1.6 |  | Op zijn afdeling zelf niet en voor heel SB heeft hij geen zicht op de situatie om dit te kunnen vertellen. | 'Op mijn afdeling niet echt. Mensen willen niet mobiliseren en dit zal ook lastig worden om te stimuleren'. |

**Vraag:** Heeft HR een rol bij het mobiel maken van medewerkers/leidinggevenden? (zoja, welke)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Hulp in de brede zin van het woord. HR moet meedenken en bij bila’s en sparringssessies helpen. | ‘Kan klassiek zeggen adviseren en faciliteren. In de basis komt het hier wel op neer. Ook in de bila en sparringssfeer moet informatie naar voren komen. Hier moet HR in mee gaan denken. Er moet ook kennis met HR worden gedeeld’. |
| Respondent 1.2 |  | Mobiliteit is een managementding. HR kan hierbij ondersteunen, tijdens gesprekken bijvoorbeeld. Een leidinggevende moet naar het team kijken en hierop inspelen. HR zou hierbij kunnen helpen. | ‘Zo’n assessment en andere middelen kunnen worden ingezet om medewerkers mobiel te maken. HR kan hierbij helpen naast de leidinggevende bij helpen door bij een gesprek te gaan zitten als er b.v wantrouwen is. |
| Respondent 1.3 |  | Vind dat dit vooral bij de leidinggevende moet zitten. Als een teamleider hier tijd voor heeft kan hij of zij dit doen. Kijkt ook met Caro naar herplaatsingskandidaten. Heeft nog niet voldoende beeld wat er binnen SB speelt. | ‘De leidinggevende hebben vooral een rol in. Teamleider heeft er een mindere rol in, maar een senior teamleider wel omdat men hier serieuzer tegen aankijkt. Wil meer zicht op heel Stadsbeheer, omdat er weinig gekeken wordt naar andere kolommen’. |
| Respondent 1.4 |  | HR heeft een adviserende rol omdat zij meer kennis hebben over de competenties van iemand dan leidinggevenden. Vooral over wat een hogere functie vereist. | ‘HR moet adviseren over de kansen of bezwaren die zei zien als mensen iets anders willen. |
| Respondent 1.5 |  |  |  |
| Respondent 1.6 |  |  |  |

**Vraag:** Wat vindt er op de afdeling al plaats op het gebied van mobiliteit/ flexibiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  |  | ‘Vooral stimuleren, oppakken, het signaal dat er mogelijk is en een vraag. Voor beveiliging zit er een heel ander vraagstuk. Dat zit nu een beetje vast. Bij een aantal mensen wordt het nu meegenomen in de gesprekscyclus’. |
| Respondent 1.2 |  | ‘Op managementniveau is het wel een onderwerp, maar lagere functies wat minder. | ‘Op managementniveau is het wel een onderwerp, maar lagere functies wat minder. |
| Respondent 1.3 |  | Heeft weinig zich op wat er aan mobiliteit gebeurd. Ziet dat het onderwerp niet aanslaat omdat het niet bekend is. | 'Zelf heb ik momenteel weinig zicht op hoe mobiel we zijn als afdeling. Wat je ziet is weinig mobiliteit, omdat het thema niet bij mensen aanslaat'. |
| Respondent 1.4 |  | Mobiliteit is geen trendy topic volgens deze respondent. Het moet bekender worden en het wordt te weinig gedaan om hier iets over te kunnen aangeven. |  |
| Respondent 1.5 |  | Vinden gesprekken plaats met mensen die mobiel willen worden. Ze kijken nu ook naar lagere functies in plaats van alleen hogere functies mee te nemen. | 'Op dit moment vinden er veel gesprekken plaats op de afdeling. We kijken nu naar senior teamleiders en willen ook naar onder gaan kijken'. |
| Respondent 1.6 |  | Ziet dat hij veel mensen heeft die niet willen bewegen. Er is volgens hem weinig mobiliteit op zijn afdeling en dit komt omdat men simpelweg niet de behoefte heeft. | 'Er is heel weinig mobiliteit. Mijn medewerkers zijn niet mobiel. |

**Vraag:** Hoe stimuleer je medewerkers die voldoende potentieel hebben door te groeien naar een andere functie?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Door het mee te nemen in de gesprekscyclus en hierdoor mensen meer mee te nemen. Door iemand te vertellen dat iemand het goed doet en extra taken te geven, motiveer je mensen. | ‘Door het in de gesprekcyclus mee te nemen kan ik mensen wat meer stimuleren. Door iemand extra taken te geven, kun je mensen motiveren’. |
| Respondent 1.2 |  | Vooral door voorbeelden te geven en mensen hun kwaliteiten naar voren te brengen. | ‘Het gebruiken van goede voorbeelden, zodat deze potentials inzien dat ze kunnen mobiliseren. De eigen kwaliteiten naar voren brengen en analyseren is relevant’. |
| Respondent 1.3 |  |  | ' |
| Respondent 1.4 |  |  |  |
| Respondent 1.5 |  | Benoemd eerst wat hij in de medewerker ziet en werkt aan het zelfvertrouwen van de medewerkers zodat ze dit zelf zien. Daarna komt de verkennende fase waarin ze bespreken welke stap de medewerker wil nemen. | ' Vind het belangrijk om het te benoemen: wij zien wat in je, zie je dat zelf ook. Stap twee is verkennen: welke stap zou je willen nemen. |
| Respondent 1.6 |  | Medewerkers die graag willen gaat hij mee in gesprek en zorgt voor voldoende mogelijkheden zodat zij zich kunnen ontwikkelen. | 'Met de medewerkers in gesprek gaan en mobiliteit faciliteren voor hen die graag willen'. |

**Vraag:** Wie neemt het initiatief in het onderwerp mobiliteit, management of medewerker?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  |  |  |
| Respondent 1.2 |  | Vooral samen kijken waar de groei zit. Soms moet een manager een medewerker laten zien dat mensen door zich breder te ontwikkelen kunnen groeien. | ‘Als manager heb je hier een rol in, maar het is voor beide groepen mogelijk om initiatief te nemen’ |
| Respondent 1.3 |  | Medewerker moet zelf initiatief tonen. Het is sterker als je zelf initiatief toont als medewerker. Zegt wel dat medewerkers dit moeten laten zien. Werkgever moet dit maximaal faciliteren. | ‘Ik vind het belangrijk dat de medewerker zelf initiatief toont om te gaan bewegen. En ook aangeeft wat hij daarbij nodig heeft (bv coaching, opleiding)’. |
| Respondent 1.4 |  | Een leidinggevende moet de gesprekspartner zijn en kansen creëren voor een medewerker. Medewerker moet initiatief tonen en de kans zelf benutten. | ‘Een leidinggevende moet zijn medewerkers hierbij helpen. Het is een eigen verantwoording van de medewerker om kansen te pakken. Maar het kansen creëren hoort bij leidinggevende’. |
| Respondent 1.5 |  | Hij vindt dat de medewerker zelf verantwoordelijk is. Initiatief kan van allebei komen (leidinggevende en medewerker) en leidinggevende faciliteert. | 'Je bent zelf baas van je carrière. Er is niemand in de organisatie die zegt dat jij beweegt en je moet het zelf regelen'. |
| Respondent 1.6 |  | Ziet nu dat medewerkers en leidinggevenden zichzelf vooral moeten faciliteren. Dit zou meer gedragen kunnen worden vanuit de organisatie. | 'Jouw eigen taak als medewerker is om uit te spreken dat je iets wilt. Als je dit niet doet wordt het lastig om mobiliteit te stimuleren als leidinggevende. |

**Vraag:** Hoe denk je dat jouw medewerkers kijken naar het thema mobiliteit en hoe wordt hier binnen de afdeling over gesproken?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Ziet dat medewerkers er nog niet welwillend tegenover staan. Het is wel een opkomend thema volgens deze respondent. | 'Ik denk niet dat medewerkers hier positief naar kijken. Het is een opkomend thema, maar ze staan hier niet welwillend tegenover'. |
| Respondent 1.2 |  | Het is toch meer het onderwerp van managers. Medewerkers spreken hier nog niet zo positief over. Het is meer onderwerp van het management. |  |
| Respondent 1.3 |  | Mobiliteit heeft soms een negatieve bijklank. Maar als leidinggevende moet je wel duidelijk zijn in waar de afdeling naar toe wil zullen mensen dit inzien. | ‘Het is maar net hoe de mensen er zelf in zitten. Mobiliteit heeft vaak een negatieve bijklank, maar het gaat op de manier waarop je het brengt’. |
| Respondent 1.4 |  |  | ‘Dit heeft met de mensen te maken, voor de één is het lastig om te mobiliseren, vooral voor handhavers. Men investeert hier al veel in mensen, dus daar willen we geen mobiliteit (behalve binnen dit taakgebied). |
| Respondent 1.5 |  | Wordt nu vooral als negatief ervaren en als 'moeten'. Het is belangrijk dat er verrijking wordt gezocht vanuit de organisatie en ze het meer stimuleren'. | 'Wordt vooral ervaren als verticale mobiliteit of financiele mobiliteit. Verrijking en zoeken naar nieuwe uitdagingen wordt bijna niet gedaan'. |
| Respondent 1.6 |  | Meestal wordt er negatief naar gekeken, vooral omdat er veel ouderen zijn die niets met het thema mobiliteit te maken willen hebben. | 'De meesten kijken erg negatief naar mobiliteit en vinden dit spannend. Medewerkers die het wel willen die geven dit aan en dit zit goed'. |

**Vraag:** Noem voorbeelden van geslaagde en/of niet geslaagde mobiliteit en leg uit waarom dit een/geen succes was.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  |  |  |
| Respondent 1.2 |  |  | ‘van niet geslaagde mobiliteit heb ik geen voorbeeld. Van geslaagde mobiliteit is het b.v. iemand die van schaal 4 naar schaal 12 is gedaan en een HBO heeft. Hij is nu vierdelijns manager bij openbare werken maar begon in het werkveld. |
| Respondent 1.3 |  |  | ‘Bepaalde mensen of leidinggevende functies willen graag wat anders gaan doen. Zijn nu al in het MT erover aan het vergaderen hoe en wat. Zijn nu bezig met mensen die fysiek moeite hebben om mee te komen. Werken samen met detacheringsbureau om beveiligers achter de receptie te zitten’. |
| Respondent 1.4 |  |  | ‘Een medewerker wilde graag leidinggeven en hij kon dit niet beoordelen, daarom had hij hier HR voor nodig, want HR heeft hier een betere kijk op’. |
| Respondent 1.5 |  |  | 'Twee teamleiders zijn senior teamleider geworden en hebben verschillende plekken gezien'. |
| Respondent 1.6 |  | 'Eén medewerker heeft hij nu richting traject transfer gestuurd en die gaat hogerop binnenkort. | 'Ik kan wel een voorbeeld noemen. Ik heb nu één medewerker naar traject transfer gestuurd en door haar netwerk kan ze hogerop komen'. |

**Vraag:** Wat zou er beter kunnen aan de mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Het zou beter kunnen door meer inzicht te geven in de mogelijkheden die er wat betreft mobiliteit zijn. Als je dit niet goed van elkaar weet is het lastig. Je merkt cultuurverschillen in de kolommen en dan is mobiliseren lastig. | ‘Denkt dat je iets moet doen met elkaar, waardoor je meer zicht krijgt op de mogelijkheden die er zijn. Als je dit niet goed van elkaar weet, dan is het lastig. Dat je kijkt naar wat er speelt, waar er vraag is en hier open mee omgaan. Er zit vaak een blokkade in. Moet geen directieding worden. Door de reorganisatie heb je minder mogelijkheden’. |
| Respondent 1.2 |  | - | - |
| Respondent 1.3 |  | ‘Wil meer bewegingsvrijheid hebben in de mogelijkheden van mobiliteit. Vooral qua kosten is het nu lastig omdat hij niet veel ruimte krijgt om nieuwe mensen aan te nemen’ |  |
| Respondent 1.4 |  | Vind het lastig dat hier geld bij komt kijken. Wil deze discussie overbodig maken. Mobiliteit levert op en wil dat procedures verbeterd worden, vooral informatie en geld. | ‘Ik ga toch iemand detacheren ondanks het budget’. |
| Respondent 1.5 |  |  | 'Het is belangrijk om als organisatie meer vrijheid en tijd te besteden aan mobiliteit. Mobiliteit kan meer worden bijgehouden, vooral in de vorm van dossiers. Als dit niet gedaan wordt dan ligt er geen basis'. |
| Respondent 1.6 |  | Zegt dat het hem vooral in de onbekendheid van de mogelijkheden ligt. Geeft als voorbeeld dat hij niet weet hoe traject transfer in elkaar zit. | 'Het zit hem op dit moment in de onbekendheid van de mogelijkheden. Weet zelf ook niet precies hoe een transfer traject in elkaar zit'. Het zou zelfs in een functieprofiel beschreven kunnen worden. |

**Vraag:** Zijn er specifieke functies waarbij mobiliteit lastiger is dan bij andere functies? Zoja welke en waarom?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  |  |  |
| Respondent 1.2 |  | Vooral het stuk van medewerker naar manager, bijvoorbeeld technische mensen van schaal 4/5 naar een hogere schaal, omdat ze graag uitvoerend werken en niet leidinggeven. | ‘Een echte technische man die in schaal 4/5 zit is een moeilijke stap om omhoog te gaan. Hier zit een te groot gat tussen. Vooral tussen iemand die sleutelt en die aan het bureau zit. Hier zie je een drempel’. |
| Respondent 1.3 |  | - | - |
| Respondent 1.4 |  | De lagere functies zijn lastiger te vullen dan anderen. Ze willen ook niet mobiliseren en dit is lastig om dan voor te stellen. | ‘Bij handhavers is lastig, hij zit zijn hele leven in de ondersteuning dus vindt het lastig om hier wat over te zeggen’. |
| Respondent 1.5 |  | Gaat vooral over functies die minder aantrekkelijk zijn en lagere functieschalen. | 'Functies die minder aantrekkelijk zijn. Status en geld is iedereen gevoelig voor en geld speelt voor mensen in schaal 6 een belangrijke rol dan in schaal 14'. |
| Respondent 1.6 |  | Het is lastig, omdat mensen een handhavingsprofiel hebben. Er zijn binnen toezicht en handhaving teveel specifieke functies om in te zetten. Een BOA is hier een ultiem voorbeeld van. | 'Dit kan bijvoorbeeld een BOA zijn. Het is een specifieke functie en ziet niet hoe deze medewerkers echt kunnen doorgroeien'. |

**Vraag:** Wat zou de rolverdeling tussen leidinggevende, medewerker en adviseur moeten zijn op het gebied van mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | HR moet adviseren, omdat men deskundig is en hulp hebt. Lijst met vacatures wordt nu niet besproken onderling (tussen managers), maar alleen doorgestuurd. Hij krijgt de vacaturelijst op de mail, maar er gebeurd niets mee. HR heeft wel helpen rol op dit moment. (Gemma) Wil vacaturelijst echt een bespreken. Kolomvorming houdt mobiliteit tegen, teveel op eigen eiland. MT Stadsbeheer+ HR. Het moet meer zijn dan een lijst vacatures. | ‘Het is ook van HR, hier zit deskundigheid en je geweten en hulp. Niet alleen het aantal vacatures, maar ook de omgeving kennen. HR heeft meeste overzicht, wat betreft andere clusters en kolommen’. |
| Respondent 1.2 |  | Medewerker kan initiatief nemen, leidinggevende het gesprek aangaan en adviseur moet aan de zijkant staan. Hr heeft een extra vertrouwelijke neutrale rol, door de spiegel voor te houden en hulp biedt. | ‘Hr heeft een extra vertrouwelijke neutrale rol, door de spiegel voor te houden en hulp biedt’. |
| Respondent 1.3 |  |  |  |
| Respondent 1.4 |  | Een leidinggevende moet het faciliteren, een medewerker zelf initiatief tonen en kansen pakken. De adviseur moet dit begeleiden waar nodig en ondersteunen. |  |
| Respondent 1.5 |  | HR kan een adviserende rol hebben en kan een helikopterview creëren. Doordat HR die vaardigheden traint kunnen zij een gesprek tussen een medewerker en manager beter beoordelen en hier bij zitten en adviseren is belangrijk. | 'Belangrijk is om met elkaar te communiceren over dat wat men wil, wat er kan en niet kan. Vooral naar flexibiliteit zoeken, managers moeten eerlijk zijn. HR heeft een adviserende rol. |
| Respondent 1.6 |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Vraag:** In hoeverre helpt voorbeeldgedrag van leidinggevenden om medewerkers mobiel te maken?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  |  |  |
| Respondent 1.2 |  | Hebben een voorbeeld functie omdat medewerkers vaak met leidinggevenden meegaan. | ‘Mobiliteit begint vaak aan de bovenkant. Het brengt van boven iets op gang en heeft een groot effect op mensen. Als de manager het niet heeft dan hebben beneden het ook niet’. |
| Respondent 1.3 |  | Voorbeeldgedrag is erg belangrijk voor medewerkers. Vindt zelf dat leidinggevenden moeten laten zien dat mobiel zijn goed is om zijn personeel mee te krijgen. | ‘leidinggevenden moeten zelf het goede voorbeeld geven aan hun personeel. Anders gaan ze niet met hem mee’. |
| Respondent 1.4 |  | Zelf is het belangrijk om het over mobiliteit te hebben en dit ook te doen. Als je zelf niet mobiliseert kan je dit ook niet uitdragen. | ‘Voorbeeldgedrag is erg belangrijk. Zelf wacht hij op wat er komt en stapt af op wat hij leuk vindt. Zegt dat hij dit zelf ook van de medewerkers wil’. |
| Respondent 1.5 |  | Ziet voorbeeldgedrag als zeer relevant. | 'Ik zie een voorbeeldrol, omdat mensen anders niet zien dat mobiliteit belangrijk is'. |
| Respondent 1.6 |  | Ziet dit als erg belangrijk, omdat het mensen ook motiveert om te bewegen. Wat ze zien is wat ze willen. | 'Voorbeeldgedrag is zeker belangrijk, het is één van de dingen die mensen motiveert om te bewegen. |

**Vraag:** Zijn medewerkers voldoende in staat om zelf voor hun loopbaan te zorgen. Zo nee, wat kunnen we hieraan doen?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  |  |  |
| Respondent 1.2 |  | Medewerker zijn hiertoe in staat, maar kunnen worden gecoacht. Iemand die beleidsmatig werkt kan mensen wel inlichten over de mogelijkheden. | ‘Meeste medewerkers zijn hiertoe wel in staat, maar moeten wel geholpen worden met denken. Kunnen hierin wel gecoacht worden’ |
| Respondent 1.3 |  |  |  |
| Respondent 1.4 |  |  |  |
| Respondent 1.5 |  |  | 'Dat zijn ze niet allemaal. Ik vind het moeilijk om dit te zeggen in zijn algemeenheid'. |
| Respondent 1.6 |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Bijlage 5.2. Analyseschema Schone Stad**

De mobiliteit van arbeid is de beweeglijkheid van arbeid tussen, banen, beroepen en streken van het land. Hoe vaker mensen van baan, vak, functie of plek veranderen, hoe hoger de mobiliteit.

**Vraag:** Herken je deze zienswijze?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Functie | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Herkent de zienswijze. Vooral het stuk beweeglijkheid van arbeid. | ' Dit herken ik wel. De beweeglijkheid van de mensen over het werk' |
| Respondent 1.2 |  | Herkent de zienswijze, maar vindt medewerkers ook zeer belangrijk. |  |
| Respondent 1.3 |  | Herkent de zienswijze enigszins en vind vooral dat medewerkers zelf initiatief moeten nemen wat betreft mobiliteit. | Enigszins. Naar mijn mening zijn de medewerkers zelf goed in staat om te zorgen voor hun mobiliteit. Indien een van mijn medewerkers naar een andere functie wil zal deze daar zelf initiatief voor nemen. Zij weten welke wegen zij hiervoor kunnen bewandelen. Zij weten bijvoorbeeld de vacatures op RIO goed te vinden. |
| Respondent 1.4 |  | Is het eens met de zienswijze, maar mist het stuk cultuur. Vindt dit één van de belangrijkste dingen waar men rekening mee moet houden. | 'De zienswijze herken ik. Wat ik er nog bij wil noemen is cultuur, omdat mobiliteit op basis van cultuur wordt gefit. Medewerkers zijn hier vastgeroest en dat is de cultuur'. |
| Respondent 1.5 |  | Vindt dat het benutten van talenten van de medewerkers hieraan moet worden toegevoegd. | 'Het benutten van talenten van onze medewerkers en ontwikkeling moet hieraan worden toegevoegd. |

**Vraag:** Wat is volgens jou de (on)zin m.b.t. mobiliteit (behoefte van jouw medewerkers / behoefte van de organisatie) en waarom?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Relateert mogelijkheid vooral aan geld. Mensen in zijn afdeling zijn hier ook op gericht. | 'De zin van mobiliteit is op mijn afdeling vooral gericht op het krijgen van meer geld' |
| Respondent 1.2 |  | Mobiliteit voelt verplicht onder de medewerkers. Verplichte beweging voelt als dreiging. Medewerkers mobiliseren alleen als ze erop vooruit gaan in salaris, leuker werk krijgen etc. Hoe ouder mensen worden hoe minder mobiel. Staat zelf ook niet achter mobiliteit. Ziet niet de zin van mobiliteit voor de organisatie. | ‘Dat is lastig. Mobiliteit is iets wat not done is. Alles wat je mensen wil laten bewegen dat is dreiging. Er zijn enkele mensen die willen bewegen, maar omdat ze oud zijn te weinig’. |
| Respondent 1.3 |  | Vind dat mobiliteit niet van bovenaf moet worden opgelegd, maar dat medewerkers zelf initiatief moeten tonen. | ‘Het initiatief ligt bij de medewerker. Zij zijn vrij om, als zij die behoefte hebben, een andere baan te zoeken. Ik vind niet dat dit van bovenaf moet worden opgelegd’. |
| Respondent 1.4 |  | De behoefte van de medewerkers ligt het hem vooral in een stukje faciliteren. Dit moet vanuit de werkgever gebeuren en hierbij is cultuur, snuffelen en job rotation belangrijk. Ze behoeven te worden aangemoedigd. | 'Medewerkers willen vooral bevestiging. Vanuit de organisatie dienen we mobiliteit te faciliteren'. |
| Respondent 1.5 |  | Vind dat mensen het nodig hebben om opleiding en ontwikkeling te krijgen. Hierin moet worden geïnvesteerd, zodat men genoeg geschoold is om iets anders te doen. | 'Er moet geïnvesteerd worden in medewerkers in opleiding en ontwikkeling. Men moet genoeg geschoold zijn om iets anders te doen. Het individu moet hierbij centraal staan'. |

**Vraag:** Wat betekent mobiliteit voor jou?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Ziet mobiliteit als meer dan doorstroom. Richt zich vooral op medewerkers en hun zicht op de toekomst. Uiteindelijk ligt het initiatief bij de medewerker zelf. | ' Voor mij is dit naar de toekomst kijken of ik dit vak vol zou kunnen houden. Hier moet je zelf ook stappen in zetten. Medewerkers moeten hier zelf over na denken en visie ontwikkelen. Als je kiest voor het vak monteur dan kies je niet voor administratief. Men ziet mobiliteit als doorstroom' |
| Respondent 1.2 |  | Geeft aan zelf mobiel te zijn en dat dit het pakken van uitdaging en kansen inhoudt. Flexibel zijn en nieuwe dingen doen is flexibiliteit voor hem. | ‘Ik ben flexibel en mobiel. Vind het prettig om nieuwe dingen te doen en uitdaging te pakken. Daarom is hij mobiel en flexibel’. |
| Respondent 1.3 |  |  | ‘Ik heb jaren met plezier gewerkt bij een bedrijf waarbij de reisafstand echter erg lang was. Ik ben niet bewust gezocht naar een baan bij de overheid, maar ben erg gelukkig met deze baan. Fijn dat ik tegenwoordig op de fiets naar mijn werk kan. |
| Respondent 1.4 |  | Ziet mobiliteit als een verandering in functies, zowel horizontaal als verticaal. Hierbij komt de cultuur kijken en vooral of men welwillend is ten opzichte van mobiliteit. | 'Mobiliteit is cultuur, verandering en een stuk zelfkennis'. |
| Respondent 1.5 |  | Ziet het als iets dat belangrijk is, als de medewerker hierin wordt meegenomen. Nauwlettend op waar hij/zij goed in is. | 'Ik geloof vooral in het waar ben ik goed in en daar wordt ik vrolijk van'. |

**Vraag:** Wat is jouw ideaalbeeld van mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Ideaal voor hem is dat mensen zich bewust zijn van mobiliteit, maar wil niet dat iedereen mobiliseert. | 'Het ideaalbeeld is dat medewerkers zelf zien dat ze mobieler moeten worden. In het ideaalbeeld zijn mensen zich bewust van hun kwaliteiten. Niet iedereen moet willen mobiliseren, anders raak je de beste medewerkers elke keer kwijt' |
| Respondent 1.2 |  | Mobiliteit voor hem is mensen overal inzetten en hun kwaliteiten maximaal benutten. Op het gegeven moment is het volgens hem wel klaar en hoef je niet per se mobiel te zijn. Het moet leuk zijn als je ouder wordt. | ‘Als ik kijk naar mensen om me heen is het vanaf het moment dat ze binnenkomen maximaal hun kwaliteiten inzetten. Dat komt met beweging. Ik heb vaker gedacht dat ik op de ideale plek zat, maar dat zat ik niet’. |
| Respondent 1.3 |  | - | - |
| Respondent 1.4 |  | Mobiliteit moet zinvol zijn, de organisatie moet er wat aan hebben. Medewerkers moeten kunnen groeien en mobiliteit is voor elk niveau/ functie wenselijk. | 'Ik vind dat mobiliteit waardevol is als medewerkers kunnen groeien en het zinvol is'. |
| Respondent 1.5 |  | Het ideaalbeeld is voor hem dat het individu begeleid wordt en centraal staat. Dit is het belangrijkst. | 'Het individu staat bij mij centraal'. |

**Vraag:** Wat heb je nodig om jezelf of je medewerker in beweging te krijgen?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Er is meer beweging nodig. Bij openbare werken is er meer beweging en probeert men uitwisseling te doen. De leerlingen die schone stad opleidt willen ze ook bij OW mee laten lopen. Medewerkers hebben afwisseling nodig in hun taken en cluster. | Bij schone stad laten we ook medewerkers binnen openbare werken meelopen. Dan kennen ze beide clusters en zijn ze voorbereid. Dit moeten we ook bij andere clusters doen'. |
| Respondent 1.2 |  | - | - |
| Respondent 1.3 |  | Beweerd te weten wat te doen als men van baan wil veranderen. | ‘Zowel mijn medewerkers als ik weten wat te doen indien we van baan willen veranderen’. |
| Respondent 1.4 |  | Wil dat men de tijd krijgt om van functie te veranderen. Neemt 4 jaar als minimum en heeft tijd nodig om de drive te krijgen voor verandering. | 'Dit is vooral de drive om te veranderen. Soms ben ik een functie gewoon zat en wil ik dat mijn werk anders wordt. Dan wil ik mobiliseren'. |
| Respondent 1.5 |  | Heeft een motief nodig om mobiel te worden. Werk moet vooral leuk zijn en mobiliseert als er een mooie uitdaging voor hem ligt. | 'Zelf heb ik een motief nodig om te mobiliseren. Werk moet vooral leuk zijn en als ik ergens uitdagingen zie dan pak ik die aan'. |

**Vraag:** Ben je bekend met het concern brede mobiliteitsbeleid (HRO agenda)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Is er nog niet mee bekend maar wil wel meer informatie. Uiteindelijk moet HR dit bekender maken vindt hij. | 'Hier ben ik nog niet mee bekend, maar zou er wel meer informatie over willen'. |
| Respondent 1.2 |  | Is er niet mee bekend en vind dit lastig. Hij zou het ook niet lezen, omdat hij het niet herkent. | ‘Is hier niet erg mee bekend. Leest het en denkt zegt mij niets. Het zweeft erboven en leest dit niet’. |
| Respondent 1.3 |  | Is hier nog niet voldoende bekend mee en staat niet helder op het netvlies. | ‘Ik heb er wel iets van gehoord, maar het staat niet helder op mijn netvlies. Goed dat zaken niet van bovenaf worden opgelegd’. |
| Respondent 1.4 |  | Kent de HRO agenda verder niet en is vooral bezig met het creëren van eigen visie. Wil er wel meer vanaf weten, maar omdat hij al zoveel moet doen heeft hij er moeite mee. | 'Heb er ooit wel van gehoord, maar ben er totaal niet mee bezig. Ik heb mijn eigen visie op mobiliteit en pas deze toe waar nodig'. |
| Respondent 1.5 |  | Is hier niet mee bekend, maar wil hier wel meer over horen. | 'Ik ben mezelf niet bewust van het concernbrede mobiliteitbeleid. |

**Vraag:** Ben je bekend met concernbrede initiatieven/concernbreed aanbod op het gebied van mobiliteit/flexibiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Heeft hier weinig info over en komt gelijk op RIO (intranet). Heeft te weinig tijd om hier mee bezig te zijn en is hier ook niet over ingelicht. Vind dat er meer reclame over de mogelijkheden moet komen door HR/ mobiliteit. | ' Hier ben ik nog niet mee bekend. Ik zie nog geen 1% van Rio. Af en toe zie ik iets, maar ik doe er vrij weinig mee. Meer dan 90% wordt niet  gezien. Hier moet meer over komen en worden gemaild! Meer reclame maken voor mobiliteit'. |
| Respondent 1.2 |  | - | 'Hetzelfde als de HRO agenda, ik ben hier simpelweg niet mee bekend'. |
| Respondent 1.3 | - | - | Nee deze initiatieven zeggen mij niet zoveel, hier wil ik graag meer over weten'. |
| Respondent 1.4 |  | Kent de mogelijkheden niet tot nauwelijks. Blijft vooral in de eigen keuken kijken, maar weet te weinig over het aanbod. | 'Zelf ben ik wel bekend met de school die we hebben opgezet binnen Schone Stad, maar veel verder dan dat kijk ik nog niet'. |
| Respondent 1.5 |  | - | - |

**Vraag:** Heeft vrijwillige mobiliteit binnen SB een kans van slagen, waarom wel/niet?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Dit heeft een kans van slagen omdat het gefaciliteerd wordt als iemand met aanvragen komt, bijvoorbeeld voor opleidingen. Is wel erg gehamerd op het zelf aanvragen. | Ja dit heeft een kans van slagen. Als iemand aangeeft dat iemand iets anders wil, dan wordt dit gefaciliteerd. Bijvoorbeeld voor opleidingen, dan is dit prima. Extern is ook bespreekbaar'. |
| Respondent 1.2 |  | Vindt de administratieve drempel alleen al te groot. HR zegt dat je met een POM moet komen en een FOM, maar dit duurt te lang. Mobiliteit in deze organisatie werkt niet’. | ‘Dat geloof ik niet, je hebt met een oude populatie te maken. Als je kijkt naar hoe moeizaam het gaat om te mobiliseren. HR zegt: ja dan moet er een pommetje komen, maar voordat dit uitgewerkt en overgeschreven is ben ik voor 1 persoon 7x bezig geweest om het voor elkaar te krijgen. Procedures werken niet goed en duren te lang’. |
| Respondent 1.3 |  | Ziet wel dat het kan slagen en heeft zelf veel energie moeten steken in het verplaatsen van vijf medewerkers. Gaat naar haar idee nog te langzaam. | ‘Soms duurt het lang, gaat het moeizaam als een medewerker ergens anders moet worden geplaatst omdat deze bijvoorbeeld door een reorganisatie boventallig is geworden’. |
| Respondent 1.4 |  | Denkt dat het een kans van slagen heeft als het bekender wordt. Heeft alleen zicht op Schone Stad. | 'Dat denk ik wel, heb vooral zicht op de kolom Schone Stad, maar ik denk wel dat dit kan slagen. We moeten er wel op letten dat we meer met mobiliteit gaan doen en het bekender maken'. |
| Respondent 1.5 |  |  |  |

**Vraag:** Heeft HR een rol bij het mobiel maken van medewerkers/leidinggevenden? (zoja, welke)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | HR moet dit tijdens een functioneringsgesprek bekender maken. | HR moet mobiliteit bekender maken tijdens een functioneringsgesprek. Zoals ik die is het vooral, kenbaar maken wat de mogelijkheden zijn. (realistisch). |
| Respondent 1.2 |  | HR advies wordt vaak als negatief gezien omdat het ‘opgelegd wordt’. Men moet zelf in beweging willen komen en niet via HR. | ‘HR is in de adviserende rol gekomen. Advies over mobiliteit van HR zal vaak negatief geduid worden (iemand van HR wil dat ik in beweging kom). |
| Respondent 1.3 |  | Ziet rol HR niet in het mobiliteitsproces. Zou HR wel meer willen zien. | ‘Ik zie die rol voor HR hier niet in. Ik zie HR sowieso minder en heb hier wel behoefte aan*’.* |
| Respondent 1.4 |  | Wil dat HR meer hulp gaat bieden met het delen van hun kennis en kunde, anders komt mobiliteit niet verder. HR heeft er volgens hem te weinig tijd voor en hij ziet ze nauwelijks, waardoor de opdracht van de BCO niet klopt met die van Schone Stad (qua afstemming) | 'De HR ondersteuning vanuit de lijn is er, maar men moet meer kennis, kunde en hulp bieden. Anders komt mobiliteit niet verder. Er worden veel meningen en standpunten gedeeld, maar hier wordt te weinig mee gedaan. De opdracht van BCO klopt niet die van Schone Stad'. |
| Respondent 1.5 |  | Ziet de rol van HR wel in, maar zet ze nu op geheel eigen wijze in. Is verder niet duidelijk in wat hij nodig heeft van HR. | 'Mensen vanuit de HR wil hij op geheel eigen wijze in kunnen zetten. Ik doe dit niet volgens de 'normale lijntjes''. |

**Vraag:** Wat vindt er op de afdeling al plaats op het gebied van mobiliteit/ flexibiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Medewerkers zijn nauwelijks bezig met mobiliteit, vaak pas als het te laat is. Ook leidinggevenden tonen weinig initiatief, maar vindt dat dit initiatief bij de medewerkers moet liggen. Managers zijn hun beste medewerkers liever niet kwijt. | 'Er is niet veel mobiliteit bij mijn afdelingen omdat men pas bezig is met mobiliteit als het te laat is. Bijvoorbeeld bij monteurs die veel sleutelen en pas lichter werk willen als ze mobiliseren. Het blijft lastig om mensen die 'eenzijdig' zijn geschoold te mobiliseren. |
| Respondent 1.2 |  | Er zijn weinig mensen in en uitgestroomd afgelopen 2 jaar. Opleidingen zijn wel in beeld en dit gebeurd dus wel. Jongeren krijgen MBO 1+2. | ‘Kijkend naar afgelopen twee jaar zijn er één van inzameling, drie van ow en 2 van toezicht en handhaving ingestroomd. Uitgestroomd 1 naar ow en 1 naar toezicht en handhaving en 1 naar de planning’. MBO 1 en 2 zijn nu wel erg in beeld. Ontwikkeling van jonge mensen gebeurd wel. |
| Respondent 1.3 |  | Men ziet dat initiatief op haar afdeling bij de medewerker zelf ligt. Zij moeten de weg zelf weten. | ‘Zoals al eerder aangegeven is het aan de medewerker zelf als hij/zij van baan wil veranderen. Zij weten de weg. |
| Respondent 1.4 |  | Er is een school voor opleiding, waarbij 30 man 2 jaar in opleiding gaat. 52,5 is de gemiddelde leeftijd. Dit is hoog en hij probeert voor te sorteren door een school te starten. | 'We zijn volop bezig met het aanbieden van opleidingen. Op dit moment zijn er liefst 30 man die een opleiding van 2 jaar gaan volgen'. |
| Respondent 1.5 |  | Heeft hier weinig zicht op, neemt aan dat er hier en daar wel mobiliteit is, maar heeft hier onvoldoende zicht op. | 'Ik heb hier weinig zicht op, het gebeurd naar mijn idee wel, maar de organisatie is zo groot dat ik hier weinig zicht op heb'. |

**Vraag:** Hoe stimuleer je medewerkers die voldoende potentieel hebben door te groeien naar een andere functie?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Wil goede mensen niet kwijt als er tijd en energie in is gestoken. Staat eigenlijk niet welwillend vertrek goede mensen naar andere afdelingen. Hij heeft geen mobiele houding op dit gebied. | ' Je wilt ze ook niet kwijt, want je hebt er veel tijd en energie in gestoken. Als iemand komt bij de BBL gaat hij naar de praktijkscool en heeft 6 jaar moeten leren+ cursussen en opleidingen. Dan willen we hem niet kwijt. (geen mobiele houding). Je stimuleert het pas als men afwijkingen krijgt.' |
| Respondent 1.2 |  | Kijkt naar medewerkers en zet lijntjes uit waar nodig. Praat met de derdelijns manager over de medewerker en gaat het gesprek aan. Hierna gesprek tussen hem en de medewerker en stimuleert medewerkers opleidingen te doen. De omgeving is belangrijk. | ‘Iemand die potentieel heeft daar zet ik een lijn voor uit. Als de medewerker hetzelfde ziet dan wordt het gesprek aangegaan. De derdelijns manager zit hier natuurlijk tussen. Je moet de medewerker op de juiste manier stimuleren. Als iemand geslaagd is dan brengt hij bv gebak in’. |
| Respondent 1.3 |  | Gaat in gesprek met de medewerkers en probeert ze promotie te laten maken of anderszins te belonen. Wil de medewerkers binden aan de afdeling. | ‘Met medewerkers die voldoende potentieel hebben om een andere c.q. hoger gewaardeerde functie te bekleden op de afdeling ga ik in gesprek. Ik probeer deze voor de afdeling belangrijke medewerkers te binden door indien mogelijk ze een promotie te laten maken of anderszins te belonen’. |
| Respondent 1.4 |  | Stimuleert door beloning. Niet alleen in de vorm van geld, maar ook door met ze in gesprek te gaan, stage te laten lopen en ze opleidingen te laten volgen. | 'Deze medewerkers stimuleer ik door met ze in gesprek te gaan en te laten snuffelen/ stage lopen op andere afdelingen. Ook door ze opleidingen te laten volgen'. |
| Respondent 1.5 |  | De talenten komen zelf naar hem toe en hij gaat dan ook het gesprek met ze aan. Bij mensen die kwalitatief minder zijn vindt hij het moeilijker ze te begeleiden. | 'Wat ik zie dat de carrièretijgers vaak zelf naar me toe komen'. |

**Vraag:** Wie neemt het initiatief in het onderwerp mobiliteit, management of medewerker?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Als de leidinggevende het initiatief neemt is het een teken dat de medewerker niet heeft nagedacht. Mooiste zou zijn als de medewerker in gezamenlijkheid met leidinggevende erover nadacht. Initiatief ligt dan binnen medewerker. | 'Een medewerker moet het initiatief nemen. Het zou het mooiste zijn als de medewerker er over nadenkt en dit gezamenlijk overdenkt met de leidinggevende'. |
| Respondent 1.2 |  | Het ligt er erg aan. Situationeel gebonden. Ligt aan de medewerker zijn inzet, zodat hij als leidinggevende zich ergens kan inzetten. |  |
| Respondent 1.3 |  | Initiatief ligt bij de medewerker. Deze weten zelf wat ze kunnen en welk pad ze in willen slaan. | ‘Zoals eerder gezegd vind ik dat initiatieven bij de medewerker liggen’. |
| Respondent 1.4 |  | Vind dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor mobiliteit, maar dat de organisatie wel moet helpen bij het faciliteren hiervan. | 'Een medewerker is hier logischerwijs zelf verantwoordelijk voor'. |
| Respondent 1.5 |  | Stimuleert waar nodig, maar initiatief ligt bij medewerkers. | 'Initiatief ligt bij de medewerker, maar ik stimuleer mensen wel om te mobiliseren indien nodig'. |

**Vraag:** Hoe denk je dat jouw medewerkers kijken naar het thema mobiliteit en hoe wordt hier binnen de afdeling over gesproken?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Binnen deze afdeling willen medewerkers niet mobiel zijn. Ze ondernemen pas actie als ze niet meer kunnen. Ze zijn altijd net te laat. | 'Men wil niet mobiliseren, pas als ze op het punt staan om hun werk niet te kunnen doen' |
| Respondent 1.2 |  | Het is heel transparant. Mensen die 60+ zijn en het niet willen daar hoeft het ook niet bij. Maar van tevoren wordt er wel duidelijk gemaakt dat je niet voor één mileupark werkt maar voor meerderen. | ‘Oudere medewerkers hoeven niet te mobiliseren als ze dit niet willen. Maar er wordt wel duidelijk gemaakt dat je flexibel moet zijn’ |
| Respondent 1.3 |  | - | - |
| Respondent 1.4 |  | Ziet dat medewerkers er nog niet aan gewend zijn en mobiliteit zien als iets dat moet. | 'Medewerkers worden gek van mobiliteit. Iedereen ziet het als iets dat moet en niet als iets leuks'. |
| Respondent 1.5 |  | Ziet dat er binnen hogere functies positief over mobiliteit wordt gesproken, maar binnen de lagere functies aanzienlijk minder. | 'Vaak gaat het er wel over, maar dit is meestal tussen managers of hogere functies'. |

**Vraag:** Noem voorbeelden van geslaagde en/of niet geslaagde mobiliteit en leg uit waarom dit een/geen succes was.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Laat oudere monteurs sleutelen aan fietsen en motoren in plaats van alleen motoren. Dit zorgt voor verlichting en blijft men langer inzetbaar. | We zijn bezig met het mobiliseren van ouderen door ze lichter werk te geven, maar ze hier hetzelfde voor te betalen. Dit zorgt voor een duurzamere medewerker en beweging’. |
| Respondent 1.2 |  | Het is belangrijk wat medewerkers willen, want deze staat voorop. Hij is erg sturend in mobiliteit en te zorgen dat mensen de ruimte krijgen om te mobiliseren en ook terug te komen. | ‘Geslaagd is elke mobiliteit dat een medewerker wil. De medewerker staat voor mij voorop. Niet geslaagd zijn er ook een aantal waarbij het niet is wat diegene wil of hij niet past binnen andere culturen/clusters’. |
| Respondent 1.3 |  | Ziet dat medewerkers die binnenstromen eerder bij andere afdelingen hebben gewerkt. Medewerkers van haar afdeling hebben binnen gemeente andere functies gevonden. | ‘Binnen mijn afdeling zijn medewerkers die eerst werkzaam waren op andere plekken binnen de gemeente begonnen. Ook hebben medewerkers van mijn afdeling op andere plekken binnen de gemeente een andere functie gevonden. Bijvoorbeeld, een van de medewerkers is inzamelchauffeur geworden’. |
| Respondent 1.4 |  | Ziet de oprichting van de school als mobiliteit. Hij wil dat medewerkers goed worden opgeleid, zodat ze zich verder kunnen ontwikkelen. | 'Hier hebben we het net over gehad, ik noemde de school als voorbeeld'. |
| Respondent 1.5 |  | Heeft met een teamleider gesproken die niet lekker in haar vel zat. Nu heeft ze een plek op het bedrijfsbureau na goede gesprekken. | 'Zelf heb ik met een teamleider gesproken die niet lekker in haar vel zat. Ze heeft nu een mooie plek gevonden op het bedrijfsbureau. |

**Vraag:** Wat zou er beter kunnen aan de mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Je gaat het niet bedreigend (mensen moeten niet denken dat leidinggevende wil dat ze weggaan) brengen. Het liefst zou het bij P&O de coordinatie moeten leggen. Zeker de eerste coordinatie, omdat dit voor de medewerker makkelijker praten is. Andersom als P&O het doet is het voor de medewerker ook minder bedreigend. De lijn moet worden geholpen, omdat als er medewerkers weggaan je het niet op kunt vangen. (kijkt op korte termijn, niet op lange termijn). |  |
| Respondent 1.2 |  | Wat er beter moet is dat de muren omlaag moeten worden getrokken en HR meer gaat faciliteren. | HR moet mobiliteit faciliteren en mensen hiervan op de hoogte brengen’. |
| Respondent 1.3 |  | - | - |
| Respondent 1.4 |  | Wil een grotere rol van HR in mobiliteit en heeft ook meer tijd nodig. De organisatie moet het volgens hem faciliteren, maar door tijdgebrek is dit lastig. | 'Ik zou graag meer tijd willen om mobiliteit mogelijk te maken. Van HR verwacht ik ook dat ze dit meer gaan faciliteren'. |
| Respondent 1.5 |  | Zegt dat er meer naar andere afdelingen gekeken moet worden. Vind het belangrijk dat zijn managers ook andere managers kennen van alle kolommen. | 'Men ziet de noodzaak niet van mobiliteit. Ziet intern wel beweging, maar dit kan meer worden gestimuleerd'. |

**Vraag:** Zijn er specifieke functies waarbij mobiliteit lastiger is dan bij andere functies? Zoja welke en waarom?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Bij lagere functies is mobiliseren lastig als er een specifieke opleiding voor nodig is. Hij doelt vooral op de technische functies, zoals monteurs | ‘Lagere functies waar een specifieke opleiding voor nodig is, zijn lastig te mobiliseren. Vooral de technische kant, omdat we geen vijver hebben om uit te putten en alles specialistisch is’. |
| Respondent 1.2 |  | In de lagere schaalfuncties is mobiliteit heel moeilijk. Vooral vanwege de belemmering bij de organisatie en de mens zelf. Organisatieonderdelen zijn ook beschermend naar zichzelf. Mensen zien mobiliteit als wegsturen binnen mijn afdeling. | ‘Je bent vrachtwagenchauffeur dus dat moet je ook blijven. Dit helpt je niet. Er zijn muren tussen organisatieonderdelen. Die worden alleen maar hoger als je over mobiliteit praat. Vanaf hier naar BCO was voor mij bijvoorbeeld ook niet te doen’. |
| Respondent 1.3 |  | - | - |
| Respondent 1.4 |  | Deze functies zijn vooral de lagere functies, waarvoor lage opleidingen nodig zijn. Zegt dat het voor hen lastig is om te mobiliseren omdat ze weinig analyserend vermogen op hun loopbaan hebben. | 'Vooral de mensen met een lagere opleiding zijn moeilijk om te mobiliseren. Door de reorganisatie kijkt men erg slecht terug op mobiliteit omdat ze toen moesten. Dit argument geldt voor al mijn medewerkers'. |
| Respondent 1.5 |  | Hogere functies mobiliseren makkelijker dan te lagere functies. | 'Zoals ik al zei zijn hogere functies makkelijker mobiel te maken dan de lagere functies'. |

**Vraag:** Wat zou de rolverdeling tussen leidinggevende, medewerker en adviseur moeten zijn op het gebied van mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | - | - | - |
| Respondent 1.2 | - | - | - |
| Respondent 1.3 |  |  | 'Dit heb ik eigenlijk allemaal al beantwoord in het interview'. |
| Respondent 1.4 |  | Verwacht van medewerkers dat ze zelf met initiatieven komen als het gaat om mobiliteit. Leidinggevenden moeten hier het gesprek over aangaan en hun medewerkers begeleiden in het proces. Voor adviseurs ziet hij een rol als voorlichter aan de leidinggevenden. | 'De medewerker moet vooral zelf met initiatieven komen. De leidinggevende moet dan de gesprekken voeren en voor een adviseur zie ik een rol als voorlichter'. |
| Respondent 1.5 | - | - | - |

**Vraag:** In hoeverre helpt voorbeeldgedrag van leidinggevenden om medewerkers mobiel te maken?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | - | - |
| Respondent 1.2 |  | Voorbeeldgedrag helpt zeker. Wat je ziet is dat medewerkers hun leidinggevenden bewust achterna gaan. | ‘Medewerkers gaan hun leidinggevenden achterna. Dat zie je erg vaak’. |
| Respondent 1.3 | - | - | - |
| Respondent 1.4 |  | Ziet dat hij een belangrijke voorbeeldfunctie heeft en dat wat hij doet invloed heeft op de houding van medewerkers. | 'Zelf moet ik natuurlijk het goede voorbeeld geven. Wat ik zelf doe is mijn medewerkers vinden dat ik zelf ook mobiel wil zijn en verwacht dat mijn medewerkers dit ook zijn. |
| Respondent 1.5 |  | Zegt dat een voorbeeldfunctie belangrijk is, omdat het dan ook makkelijk om over te brengen. | 'Zelf ben ik ook een voorbeeld van mobiliteit en dit helpt wel om het te snappen en medewerkers te laten beseffen dat mobiel zijn soms belangrijk is'. |

**Vraag:** Zijn medewerkers voldoende in staat om zelf voor hun loopbaan te zorgen. Zo nee, wat kunnen we hieraan doen?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 |  | Dit zijn ze wel, vanwege hun opleiding. Feit is wel dat er weinig wordt gemobiliseerd en de mogelijkheden er wel zijn. Uiteindelijk heeft dit te maken met de functie, men vindt dit vaak erg leuk en gaat pas mobiliseren als ze last krijgen. P&O moet medewerkers meer bewust maken van mobiliteit. Vooral positief. | 'Vrijwel iedereen heeft mbo vier bij ons en zijn in staat om eigen loopbaan te bepalen. In de praktijk merk je dat de mogelijkheden er wel zijn, maar er zelden wordt gemobiliseerd. Dit komt doordat men toch vaak wil doen wat ze leuk vinden. Bij mobiliteit zouden ze meer hulp bij moeten krijgen van P&O. |
| Respondent 1.2 |  | Dat zijn ze zeker. Ze zijn voldoende capabel om dit te doen. Steuntje in de goede richting is wel nodig. Mobiliteit is te negatief omschreven, dus medewerkers zullen hier niet snel voor open staan. | ‘We moeten medewerkers laten ervaren hoe het is en het stimuleren. Pas als mensen er kennis van hebben dan kan mobiliteit een succes worden’. |
| Respondent 1.3 |  | Dit zijn de medewerker zeker volgens deze respondent. | ‘Dit zijn ze zeker, ze zijn in staat om zelf voor hun loopbaan te zorgen’. |
| Respondent 1.4 |  | Zegt dat medewerkers dit wel zijn ,maar dat het voor medewerkers met een lagere opleiding lastiger is. We moeten hun gaan helpen door met ze te praten. | 'De meeste medewerkers zijn dit wel, maar voor lager geschoolde medewerkers is dit veel lastiger. We moeten hun gaan helpen door ze meer te spreken over zichzelf en doorvragen'. |
| Respondent 1.5 |  | Hogere functies en mobiliteit gaan vaak goed samen, maar medewerkers met lagere functies moeten gepusht worden. Ze snappen vaak ook niet waarom mobiliteit mogelijk is. | 'Medewerkers met hogere functies zijn dit vaak wel, maar met lagere functies moeten we soms teveel pushen'. |

**Bijlage 5.3. Analyseschema Openbare Werken**

De mobiliteit van arbeid is de beweeglijkheid van arbeid tussen, banen, beroepen en streken van het land. Hoe vaker mensen van baan, vak, functie of plek veranderen, hoe hoger de mobiliteit.

**Vraag:** Herken je deze zienswijze?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Functie | Samenvatting | Quote |
| Respondent 3.1. | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Herkent zich in zienswijze. Doorstroom is nodig en je hebt mensen nodig die het vak snappen. Soms moet je opzij of extern kijken. | ‘Doorstroom en mobiliteit is voor mij het belangrijkst’’. |
| Respondent 3.2. | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Mobiliteit hoeft niet met reorganisatie mee te maken te hebben. Vanaf een bepaald niveau wordt het makkelijker (HBO niveau), Mensen daaronder willen blijven zitten waar ze zitten. | ‘Mobiliteit is voor mij vooral van functie of naar buiten. Dit moet je stimuleren en faciliteren’ |
| Respondent 3.3. | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Definitie spreekt hem aan. Kan wel worden uitgebreid met doorstroom, beweging opzij of naar beneden. | Dit is wel een definitie die mij aanspreekt. Mensen vergeten vaak dat mobiliteit niet alleen doorstroom is, maar ook een beweging opzij of naar beneden |
| Respondent 3.4 | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Herkent zich in de definitie, het is het van A naar B gaan, waarbij bereikbaarheid en flexibiliteit belangrijk zijn. Strategische personeelsplanning is hierbij ook relevant. | ' Ik herken me in de definitie. Het gaat om het proces van A naar B de bereikbaarheid en flexibiliteit.  bereikbaar en flexibel bent. Vanaf 2013 is men zich af gaan vragen of de juiste mensen op de juiste plek zaten' |
| Respondent 3.5 |  | Wil een zo breed mogelijke definitie van mobiliteit hanteren. Vooral de vormen van mobiliteit zijn belangrijk en niet alleen verticaal maar ook horizontaal. | 'Die herken ik zeker, voor mij is mobiliteit meer dan alleen doorstroom. Kan ook verticaal zijn'. |
|  |  |  |  |

**Vraag:** Wat is volgens jou de (on)zin m.b.t. mobiliteit (behoefte van jouw medewerkers / behoefte van de organisatie) en waarom?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | 4e laags Manager Uitvoerende werken | De zin van mobiliteit is een nieuwe frisse blik op het werk houden. Dit doe je door een gevarieerd personeelsbestand te hebben en mensen op andere plekken te zetten. | ‘Mobiliteit is nodig om mensen scherp te houden en van hun werk te laten (blijven) houden’’. |
| Respondent 1.2 | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Medewerkers onder Hbo niveau willen niet zelf in bewegen komen. Medewerkers moet je masseren om te mobiliseren en doen dit niet geheel vrijwillig. Mobiliteit is nodig om het team scherp te houden. | ‘Mensen met een denkwijze onder HBO niveau mobiliseren veel lastiger, omdat ze hier de relevantie niet van inzien’. |
| Respondent 1.4 | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Het creëren van meer uitdaging en afwisseling in het werk. Hierdoor blijf je scherper en functioneert men beter. | 'Mobiliteit is voor mij de juiste man op de juiste plek hebben. De zin ervan is om meer uitdaging en afwisseling te creëren'. |
| Respondent 1.5 | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | De zin van mobiliteit zit het hem in de veranderingen van functie- eisen die worden gesteld. Mobiliteit is relevant als een functie weinig veranderd. Het is een middel en geen doel. | 'Veranderingen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zorgen voor het ontstaan van nieuwe functies. Als de functie genoeg veranderd is mobiliteit geen must'. |
| Respondent 1.6 |  |  | 'De zin is om medewerkers te laten mobiliseren als ze uitgekeken zijn op hun functie. Het houdt ze scherp en zorgt voor een nieuwe visie. |
|  |  |  |  |

**Vraag:** Wat betekent mobiliteit voor jou?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Mobiliteit is het doorstromen van medewerkers. Ze moeten het vak snappen en het is nodig om mensen aan het werk te houden tot hun 67e. Mobiliteit is zowel doorstroom als opzij kijken naar de functies en mogelijkheden. | ‘Mobiliteit is zowel doorstroom als opzij kijken naar de functies en mogelijkheden’. |
| Respondent 1.2 | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Mobiliteit is erg belangrijk voor mij. Mensen moeten blijven bewegen om hun werk leuk te houden. Dat doe ik zelf ook veel. | ‘Mobiliteit is voor mij het blijven bewegen van mensen, om hen vitaal te houden’. |
| Respondent 1.4 | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Het feit dat je in dienst bent van de Gemeente Rotterdam, inzetbaar zijn waar nodig is, of waar jouw ambities liggen . | ' Het feit dat je in dienst bent van de Gemeente Rotterdam, inzetbaar zijn waar nodig is, of waar jouw ambities liggen'. |
| Respondent 1.5 | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Het voorbereiden van medewerkers op verandering. Daarnaast het delen van kennis en het inlichten van de medewerkers. | 'Onder mobiliteit versta ik het voorbereiden van medewerkers op veranderingen in de stad. Ook het delen van kennis komt hierbij kijken en men moet breder inzetbaar zijn. Mobiliteit is nodig, maar als het moet goed worden ingezet. Medewerkers moeten er vanaf weten. |
| Respondent 1.6 |  | Hij is voor groei en aanpassen op wat er gevraagd wordt van de arbeidsmarkt. Het is belangrijk dat medewerkers hiervoor open staan zodat men kan werken aan hun wendbaarheid en flexibiliteit. | 'Wat ik belangrijk vind is verbetering en groei. Om je flexibel en weerbaar te maken voor verandering'. |
|  |  |  |  |

**Vraag:** Wat is jouw ideaalbeeld van mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | 4e laags Manager Uitvoerende werken | In dit geval is dat de medewerkers allemaal vrijwillig gesprekken zouden inplannen om het over hun ontwikkeling en mobiliteit te hebben. | ‘Ideaal zou zijn als ik mijn managers aan het bureau zou hebben staan om het over mobiliteit te gaan hebben’. |
| Respondent 1.2 | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Bewegen en mobiliteit moet leuk zijn, maar wordt momenteel niet zo ervaren. Aan de voorkant ervaren mensen dit niet zo. Als mensen in bewegiging zijn gekomen is het toch leuk. | ‘Mensen moeten het leuk vinden om te bewegen, dan is mobiliteit iets gaafs wat je overal kunt inzetten, in elke organisatie’. |
| Respondent 1.4 | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Een organisatie moet zich op relevante posities verversen. Ziet mobiliteit ook als middel om vastgeroeste patronen te voorkomen en het moet toegevoegde waarde hebben. Niet om maar mobiel te zijn, maar met een doel. | 'Lastig.. de organisatie moet zich op relevante posities verversen. Dit geeft nieuwe prikkels/uitdagingen en voorkomt vastgeroeste patronen.  Het moet met verstand gedaan worden (toegevoegde waarde hebben). Combo organisatiebelang+ ontwikkeling mensen is belangrijk. ' |
| Respondent 1.5 | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Het met de medewerker naar competenties en kennis kijken en de medewerker moet hier zelf een stem in hebben. Als men dit voor elkaar krijgt en afspraken maakt met medewerkers is mobiliteit ideaal mogelijk. | 'Het ideaalbeeld is om samen met de medewerker te kijken naar de competenties en kennis'. |
| Respondent 1.6 |  | Het ideaalbeeld zit hem in het gesprek voeren. Het liefst tonen medewerkers zelf initiatief en voert de leidinggevende gesprekken. HR faciliteert mobiliteit. | 'Wat ik vooral belangrijk vind is om het goede gesprek met elkaar te kunnen voeren'. |

**Vraag:** Wat heb je nodig om jezelf of je medewerker in beweging te krijgen?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Wat men nodig heeft is vooral het verkrijgen van inzichten. De juiste inzichten zorgen ervoor dat medewerkers iets gaan doen. Daar hebben ze hun leidinggevende voor nodig. | ‘Medewerkers hebben inzicht nodig en de leidinggevende kan ze dit verschaffen’. |
| Respondent 1.2 | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Medewerkers hebben een duwtje in de rug nodig om te mobiliseren. Wij zouden moeten creëren dat bewegen leuk is. Daarom willen we dit graag hebben. | 'Als ik naar mezelf kijk heb ik geen duwtje nodig omdat ik vaker gemobiliseerd heb. Medewerkers hebben dit wel en dan gaat bewegen leuk worden'. |
| Respondent 1.4 | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Mensen hebben af en toe een zetje nodig. Soms zit hier een spanningsveld (als mensen het niet zien dan gaat het toch werken. | 'Mensen hebben een zetje nodig als ze zelf niet zien dat mobiliteit nuttig is. Het is niet altijd leuk, maar men went eraan en uiteindelijk is het altijd beter'. |
| Respondent 1.5 | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Ze hebben vooral voldoende inlichting nodig, zodat ze zelf na kunnen denken over mobiliteit. Moeten zich bewust zijn van de eigen kwaliteiten. | 'Wat men nodig heeft is kennis, als medewerkers weten dat ze kunnen mobiliseren dan is het makkelijker mogelijk'. |
| Respondent 1.6 |  | Voorbeelden zijn volgens de respondent het belangrijkst bij mobiliteit. Ze in de etalage zetten komt hier ook bij kijken. | '' Het is lastig omdat het nog geen gemeengoed is. Wat ik probeer te doen is mobiliteit te stimuleren. De voorbeelden zet ik in de etalage. Soms doe je een geldelijke waardering, maar voorbeelden zijn het belangrijk en heb ik nodig'. |
|  |  |  |  |

**Vraag:** Ben je bekend met het concern brede mobiliteitsbeleid (HRO agenda)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Zelf ben ik er niet mee bekend helaas. Maar nu je dit hebt uitgelegd denk ik dat we dit beleid toepassen. Wat ik het lastige vind is dat je intern verplicht bent om de vacature te starten. Waar de nood het hoogst is dan is dit belangrijk. Maar voor het gezond houden van het personeelsbestand is dit onverstandig. De externe procedure is te zwaar, want met internen kan ik moeilijker verjongen. | ‘Je blijft als leidinggevende mensen rondpompen door het beleid wat er nu is op vacatures. De externe procedure is te zwaar en zo kom ik niet aan verjonging toe’. |
| Respondent 1.2 | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Zelf ben ik niet bekend met de HRO agenda. Managers zou je binnen heel de organisatie moeten verplaatsen. Het is de vraag of de beheerder die met het vak groen bezig is of met bestrating. Een bestrater moet bijvoorbeeld in technisch opzicht mobiel te maken. Kennis die in hoofden van mensen zit raak kwijt door mobiliteit. | ‘Ik ben niet bekend met de agenda en zou je dus ook niet kunnen vertellen of we dit beleid echt nastreven. Het is een lastig verhaal zo’. |
| Respondent 1.4 | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Doordat hij in het kernteam HRO zit weet de respondent hier alles van. |  |
| Respondent 1.5 | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Heeft hierover gehoord, maar wil graag een vertaalslag zien. HR kan hierbij helpen, maar ook mobiliteitsadviseurs. | 'Ik heb erover gehoord, maar weet er verder niet zoveel vanaf. Na jouw uitleg ben ik het eens met de doelstellingen, maar wil wel hulp om de vertaalslag te maken. Door de agenda onder de arm mee te nemen en de discussie aan te gaan met anderen wordt dit duidelijker. Ook motiveren cijfers mij en wil ik te weten komen hoeveel mensen er weggaan en wat de leeftijdsverdeling is'. |
| Respondent 1.6 |  | Kent HRO agenda, maar zegt hier zelf niet achter te staan. Men omarmd de doelen, maar mist de ondersteuning van HR. | 'Men moet het beleid meer uitdragen. Het wordt niet goed genoeg doorleefd. Ik ken het, maar sta hier niet echt achter. We omarmen de doelen, maar mist de ondersteuning van HR'. |
|  |  |  |  |

**Vraag:** Ben je bekend met concernbrede initiatieven/concernbreed aanbod op het gebied van mobiliteit/flexibiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Is hier nog niet mee bekend. Volgens de respondent moet afdeling mobiliteit hier meer over gaan vertellen. |  |
| Respondent 1.2 | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Nee, daar ben ik nog niet bekend mee. Traject transfer is hem volledig onbekend. Ik wil graag meer op de hoogte komen van wat er allemaal is. Voor mij is het tot nu toe onduidelijk. | ‘Nee ik zou je dit niet kunnen vertellen. Ik wil graag meer op de hoogte komen van wat er allemaal is, maar tot nu toe is het me onduidelijk’. |
| Respondent 1.4 | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Ziet loopbaantrajecten als mogelijkheden. Herplaatsers moeten meer aandacht hebben en worden vaak gezien als vervelend. Er zijn ook health coaches en er zijn peer- to peer sessies. Is op de hoogte van wat er is. | ' Loopbaantrajecten moeten we ons meer om bekommeren. Wat je moet proberen, in het kader van herplaatsers is het belangrijk dat dit voorrang kandidaten hebben. Qua herplaatsers is er vaak een HPK kwestie en kunnen we eindelijk naar buiten. Health coaches zijn er ook (leefpatroon), Bv mentale aspect vuilnisman bij bezetten straat (ruzie met ongure types). Waardevolle verbindingen jong en oud (peer- to peer)' |
| Respondent 1.5 | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Is bekend met de loopbaantrajecten, niet de kans gehad om door te vragen naar traject transfer etc. |  |
| Respondent 1.6 | - | - | - |

**Vraag:** Heeft vrijwillige mobiliteit binnen SB een kans van slagen, waarom wel/niet?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Denkt van wel, zijn afdeling is hier mee bezig. Vooral in de vorm van opleiding en elders inzetten van de medewerkers (kolomgericht Schonestad) | 'Ik denk dat het een kans heeft, voornamelijk omdat mijn afdeling hier volop mee bezig is'. |
| Respondent 1.2 | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Er is al veel kans van mobiliteit. Er moet een duwtje gegeven worden en dit moet kunnen. | ‘Vrijwillige mobiliteit is er nooit. Tenminste, iedereen heeft toch een duwtje in de goede richting nodig?’. |
| Respondent 1.4 | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Vindt dat men het binnen SB goed doet omdat men uitvoerende disciplines bij elkaar hebben gebracht. Zegt dat er wel meer over de grenzen kan worden gekeken en ouderen meer moet laten mobiliseren. | Dit hebben we zeker. Mobiliteit is een goed thema en wordt ingevuld. Dit komt omdat we de uitvoerende disciplines bij elkaar hebben gebracht. Clusters mobiliseren continue (teamleiders, uitvoerende). Andere cluster worstelen met het concept. Functionarissen worden overgehaald. Potentials moeten we wel over de grenzen laten zien. Weerstandvermogen moet worde opgebouwd. Uitdaging is: generatie ouderen, hoe gaan we dit doen? |
| Respondent 1.5 | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Denkt van wel, mits dit genoeg gefaciliteerd en gestimuleerd wordt. Het initiatief ligt bij de medewerk zelf en pas als dit gebeurd dan is het mogelijk. |  |
| Respondent 1.6 |  | Heeft kans van slagen, mits het goed wordt gefaciliteerd en men erover communiceert. | 'Het heeft zeker een kans van slagen, mits we het beleid beter doorcommuniceren en de gesprekken aan gaan. Hier kan HR ook een rol in spelen'. |

**Vraag:** Heeft HR een rol bij het mobiel maken van medewerkers/leidinggevenden? (zoja, welke)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | 4e laags Manager Uitvoerende werken | HR moet een coach- rol spelen voor de medewerker zelf. Iemand van HR kan hiervoor gesprekspartner zijn. Soms willen mensen dit niet met hun leidinggevende doen en HR kan hierin een rol spelen. Als het miner botert tusssen medewerker+ leidinggevende is dat beter op met HR te spreken. HR moet deze rol blijven spelen, de neutrale gesprekspartner. Je kan nu een loopbaangesprek aanvragen, maar dit wordt niet genoeg gedaan. Voor managers heb je MD en is dat gefaciliteerd. Voor medewerkers is dit onbekender en zijn stappen in te maken. Bruikbaarder maken dat HR de rol krijgt. De vraag is: hoevaak wordt er gebruik wordt gemaakt. Vanuiit de lagere loonschalen moet dit bekender worden. Leidinggevenden kunnen een rol spelen in bekender maken mobiliteit. HR moet dit komen toelichten en een vaste stramien van maken. Je zou voor medewerkers gesprekken regelen ipv keuzemogelijkheden. Als je het belangrijk vind, dat men naenkt over loopbaan moeten we structureel regelen. Medewerkers zijn onwetend en weten niet hoe mobiliteit moeten aanspreken. Er isgeen positieve lijn tussen HR en de medewerker. Het kan wel maar het gebeurt niet (men weet het niet, staat niet bekend) etc. etc. Er is voor medewerkers nog geen logische stap en te afhankelijk vanuit eigen initiatief. Dit is nog niet zodanig ontwikkelt dat men het doet. We moeten ze helpen en laten zien wat het is, pas dan wordt het een gewoonte. Als het 1x is gebeurd weten ze het al. We moeten iets doen waarbij we medewerkers laten ervaren dat het leuk is. | 'Wat ik zelf zou willen zien is dat HR meer initiatief toont door leidinggevenden en medewerkers in te lichten over het onderwerp. Het staat in de kinderschoenen en moet bekender worden gemaakt'. |
| Respondent 1.2 | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | HR moet niet bij gesprekken gaan zitten maar heeft een adviserende rol. Gesprek wordt te zwaar als ze hierbij aansluiten voor medewerkers. | ‘Een adviseur moet jou kansen laten zien die er liggen (bv bij een andere vacature. Ze moeten echter niet bij het gesprek gaan zitten omdat het anders te zwaar wordt’. |
| Respondent 1.4 | 4e laags Manager Stedelijk beheer |  |  |
| Respondent 1.5 | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Ze zijn nog steeds van personeel en niet van organisatie. Pom en Fom helpen wel. Op gebied van strategisch personeelsbeleid wil ik meer informatie over welke mensen ik nodig heb (specialisten/ generalisten). Wat moet de generatie jong en oud zijn. Meer informatie over mobiliteit. Wil meer te weten te komen over de trends qua mobiliteit en vergelijkingsmateriaal met andere gemeentes. HR moet meer beleidsmatig naar voren plannen: strategische kant benadrukken. |  |
| Respondent 1.6 |  | Hij wil meer uitdaging hebben en als hij een vacature heeft wil hij meer een kritische nood hebben. Verwacht meer tegengeluid van HR en een sparringpartner. Gevraagd of ongevraagd wil hij advies hebben. | 'Zelf zie ik hun rol in het gevraagd en ongevraagd adviseren. Het belangrijkste is dat er meer tegengeluid komt als het op mobiliteit aankomt'. |
|  |  |  |  |

**Vraag:** Wat vindt er op de afdeling al plaats op het gebied van mobiliteit/ flexibiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Op de afdeling is er wel mobiliteit. Bijvoorbeeld in de functies van stratenmaker. Kon niet concreet benoemen hoeveel mobiliteit er is, maar heeft de indruk dat het gebeurd. In de lagere functies is het lastiger dan in de hogere. | 'Zelf kan ik je niet precies vertellen hoe het zit met onze mobiliteit, maar naar mijn indruk gebeurd het wel. In de lagere functies is het wel lastiger dan hogere'. |
|  | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Eind 2015 hebben ze mensen laten bewegen die dit eigenlijk niet wilden. Hij wilde het niet maar men liet hem bewegen. Mobiliteit is soms erg lastig. Soms heb ik de indruk dat je mensen moet bewegen die juist goed zijn. Ik denk dat hij weinig verloop hebben in de zin van mensen die weggaan. Hij vraagt zich wel af of er voldoende verloop is om traineer een management doorgroeikans te geven. Het verloop van mensen die naar een andere baan is klein. Mijn club is zelf erg grijs . | ‘Ik heb niet de indruk dat er veel aan mobiliteit wordt gedaan bij mijn afdeling. We doen wel wat, maar weet zelf niet exact hoe en wat’. |
|  | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Men is steeds ouder aan het worden en dit kwam door de jongeren stop. Er zit een hogere weerstand en er moet overtuigingskracht worden ingenomen. Specifieke vakgebieden en vooral uitvoeringszaken. Er zitten specialismen in waarin je consistenter moet zijn qua doorstroom. | 'Onze mensen worden ouderen door de jongeren stop. Hierdoor is er een hogere weerstand qua mobiliteit, omdat ouderen dit niet gewend zijn'. |
|  | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Op de afdeling is er vooral mobiliteit onder functies waar niet veel verandering in zit. Heeft meer cijfers nodig om dit te onderbouwen, want kan niet concreet benoemen hoe en wat. | 'Zelf heb ik cijfers nodig om dit te kunnen benomen'. |
|  |  | Heeft onvoldoende zicht op de situatie, waardoor hij geen antwoord kan geven. | 'Ik zie hier en daar wat mobiliteit op de afdeling, maar nog niet genoeg. Dit antwoord zal ik je schuldig moeten blijven'. |

**Vraag:** Hoe stimuleer je medewerkers die voldoende potentieel hebben door te groeien naar een andere functie?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Door deze mensen af en toe stage te laten lopen op andere afdelingen. |  |
|  | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Mensen met belangrijke functies moeten we in beweging laten komen, door bv hun salaris hetzelfde te houden en naar een lagere functie te laten gaan. De jonge potentials kunnen hierdoor op hogere functies instromen. Dit gaat wel geld kosten, maar men wil hun salaris niet inleveren. | 'Ik denk dat wij een krimp hebben doorgemaakt. Ze hebben de kans niet kunnen pakken om jonge mensen binnen te halen. We gaan afscheid nemen met het binnenhalen van mensen. We moeten creëren dat mensen op belangrijke functies in beweging komen. Je zou voor een functie moeten kiezen waarmee je met behoud van salaris naar een andere functie kan. Er is nu weinig doorstroom bij de afdeling. De situatie is: men wil niet in beweging komen omdat hij salaris moet inleveren' |
|  | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Medewerkers mee laten draaien met andere functies zorgt voor inzicht in de functies. Als medewerkers tijdelijk meedraaien met andere functies dan ervaren ze hoe het is en dit stimuleert ze te mobiliseren. | 'Door ze uiteindelijk mee te laten draaien in een andere functie. Uiteindelijk moet er geschoven worden en maakt persoon X plaats voor persoon Y'. |
|  | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | - | - |
|  |  | Probeert hierop in te spelen door met hen om de tafel te gaan zitten. Hij wil iedereen een kans gunnen en is voor het feit dat de beste medewerkers ook naar boven of naar een ander cluster moeten kijken en geeft ze de vrijheid om te gaan. | 'Door het goede gesprek aan te gaan met de medewerker. Hier probeer ik zoveel mogelijk tijd voor te maken, maar dit lukt niet altijd'. |

**Vraag:** Wie neemt het initiatief in het onderwerp mobiliteit, management of medewerker?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Leidinggevenden moeten mensen triggeren om te mobiliseren. De medewerker kijkt gezamenlijk met de leidinggevende. Leidinggevende heeft een coachende rol en stimuleert+ faciliteert. | ' Ik heb 11 leidinggevenden. De functies rouleren vlot. Leidinggevenden moeten mensen triggeren, niet voor eeuwig. Je gaat met de medewerker kijken en dit als een gezamenlijke uitdaging ziet. In mooiste geval zou leidinggevende coachen en laat zien welke opleiding te halen zijn. (Stimuleren)' |
|  | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Beide moeten mobiliseren. Er zit een stap voor initiatief. Een manager moet het uitdagender maken om te mobiliseren. Je moet je uitgedaagd voelen om ergens in te stappen. De acties liggen bij managers en medewerker. | 'Ik vind dat er voor beiden een rol ligt, een manager moet het mobiliseren uitdagender maken en de medewerker moet initiatief tonen'. |
|  | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Zowel medewerker als leidinggevenden horen initiatief te tonen. Leidinggevenden moeten het bekend maken en dan kan de medewerker hierover nadenken. |  |
|  | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Het initiatief ligt bij de medewerkers, moeten zelf nadenken over bijdrage. Vooral over wat wil ik en met wie ga ik dit bespreken. Mensen hoeven van mij niet mobiel te zijn, maar ik wil dat mensen nadenken over wat ze willen doen. |  |
|  |  | De focus moet niet alleen bij de managers liggen maar ook op de SPP (strategische personeelsplanning). HR moet hierin ook een rol spelen door leidinggevenden nieuwe inzichten op te laten doen en te sparren met het management. Uiteindelijk beslist de medewerker zelf over de ontwikkeling, maar wel na erover gesproken te hebben. | ' Er wordt teveel bij managers neergelegd en managers willen de focus op de business leggen. Een middel voor een manager om meer naar ontwikkeling te kijken is een strategisch personeelsplan. |

**Vraag:** Hoe denk je dat jouw medewerkers kijken naar het thema mobiliteit en hoe wordt hier binnen de afdeling over gesproken?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Men denkt niet goed over mobiliteit. Bewegen moet van de organisatie en het wordt vaak in lijn getrokken met de reorganisatie. | 'Zelf denk ik niet dat er positief over mobiliteit wordt gesproken omdat ze het niet kennen'. |
|  | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | De meeste medewerkers zeggen dat ze mobiliteit zien als iets dat moet. Men wil het eigenlijk niet, maar wordt het opgelegd. | 'Men ziet mobiliseren als iets dat moet'. |
|  | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Men ziet mobiliteit pas als positief als ze het meemaken. Daarvoor staan ze er niet welwillend tegenover. | 'Mobiliteit moet meer gaan leven binnen de organisatie. Als ze het eenmaal hebben meegemaakt is het positief, maar daarvoor niet' |
|  | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Over het algemeen niet positief, vooral omdat ze hier niet bekend mee zijn. Stimuleert het zelf wel, maar mist de inzichten om dit beleidsmatig aan te pakken. | ' Mijn medewerkers staan niet positief tegenover mobiliteit. Zelf probeer ik het wel te stimuleren, maar niet iedereen ziet het nut hiervan in' |
|  |  | Medewerkers zien het als iets dat moet en verplicht is. Door de HRO agenda te vertalen naar medewerkertaal kan dit thema gaan leven. Dit is belangrijk zodat medewerkers de waarom begrijpen. | 'Medewerkers zien het al iets dat moet. De HRO agenda vertalen, zodat medewerkers het nut van mobiliteit begrijpen is nodig!'. |

**Vraag:** Noem voorbeelden van geslaagde en/of niet geslaagde mobiliteit en leg uit waarom dit een/geen succes was.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | 4e laags Manager Uitvoerende werken | We willen mensen opleiden. Dat is belangrijk. Ze zijn bezig met maken van MBO- 2. 20 medewerkers zijn hiermee bezig. Een aantal mensen naar een mbo-3 niveau. Sturen ook vacatures door die er zijn en proberen functies die beschikbaar zijn mensen op in te zetten. Intern uitzetten vacatures, daarna extern. Gesprekscyclus probeert men dit te benaderen. Denk aan je loopbaan. | 'enerzijds is het opleiding, anderzijds bewustwording. je bent nu 45-50 hebt nu al fysieke klachten. Hoe ga je nu nog vooruit'? Bij jonge mensen zeggen we dat je dit werk over 10 jaar niet gaat doen en wil doorstromen. Dit werk is zwaar. Je kan een baan hebben voor het leven maar geen functie. |
|  | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Een voorbeeld van geslaagde mobiliteit was toen een leidinggevende medewerker al 10 jaar op dezelfde plek zat. Iedereen keek tegen hem op, maar hij bleek ontwikkeling tegen te houden door ‘eigen visie’. Uiteindelijk ging hij naar een andere afdeling en dit was zowel goed voor hem als voor zijn afdeling, omdat er meer potentieel in zat dan verwacht. | ‘De beste man zat maar liefst 10 jaar op dezelfde functie en runde de afdeling zo dat alles volgens zijn regels moest. Toen hij mobiliseerde ontwikkelden de medewerker die in zijn schaduw stonden zich erg snel. Het was een succesvol voorbeeld van mobiliteit’. |
|  | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Neemt zichzelf als voorbeeld. Werkte erg lang bij Roteb lease als vierdelijns manager en is nu derdelijns geworden. Wilde dit eigenlijk niet, maar doordat hij goed werd ingelicht in de reden om te mobiliseren accepteerde hij dit en zit nu op zijn plek. | ‘Zelf vond ik het niet per se nodig om te mobiliseren. Ik had het erg naar mijn zin bij de Roteb omdat dit mijn thuisbasis was. Doordat men mij goed informeerde en ik er hierdoor voor openstond, heb ik nu weer meer plezier in het werk. Zo kan het ook!’. |
|  | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Afgelopen jaren durfde men niet mobiel te zijn. Het gevoel dat mensen 'weg moeten' en niet snel om zich heen kijken was groot. Merkt nu doordat er mensen met pensioen gaan ruimte. Nieuwe trainees kunnen hier instromen. 3/4 mensen gingen weg (wereldreis, ingenieursbureau). Nicole wil niemand kwijt, maar heeft liever een goed iemand op een andere afdeling. Korte termijn problemen zijn vervelend, maar vind dat wel goed omdat iemand zich ontwikkeld. Stoel die nu over is geeft kennis naar: wie hebben we nodig. Misscheien moet er dan iets aan structuur veranderen. Ideaalbeeld: elkaar opvangen. |  |
|  |  | - | - |

**Vraag:** Wat zou er beter kunnen aan de mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Er moet meer aansluiting bij scholen worden gezocht. Uiteindelijk moet mobiliteit ook meer bekendheid krijgen, zodat we hier als leidinggevenden meer op kunnen inspelen. | ´ Functies die lichter belast zijn, daar zijn vakmensen doorgestroomd. Belangrijk is om ook naar schone stad te kijken, functies die fysiek minder zwaar, maar waar de opleiding nuttig is. De uitvoerende vakken zijn minder aantrekkelijk. Zoeken aansluiting bij scholen om bekendheid te krijgen. Ze hadden eigen jeugdploegen en de banden met scholen waren hechter. Deze banden zijn vervaagd omdat de team kleiner is´. |
|  | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Mobiliteit moet van tevoren al worden gedaan. Niet als er een functie vrijkomt maar al eerder. Dus van tevoren met de medewerker bespreken dat er mobiliteit is. Het moet een onderwerp zijn en niet pas als er een stoel vrij is. |  |
|  | 4e laags Manager Stedelijk beheer | - | - |
|  | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Meer ingelicht worden over toekomsttrends en door HR, worden meegenomen. | ' Wat er beter zou kunnen aan de mobiliteit is het feit dat men meer over de toekomsttrends ingelicht kan worden. Zelf wil ik ook meer door HR worden meegenomen in de toekomst'. |
|  |  | Leidinggevende moeten er meer tijd voor vrij maken en met HR gaan sparren over dit onderwerp. | 'Wat er beter zou kunnen aan mobiliteit is vooral dat er meer tijd voor wordt vrijgemaakt. Ook de communicatie met HR kan zeker beter'. |

**Vraag:** Zijn er specifieke functies waarbij mobiliteit lastiger is dan bij andere functies? Zoja welke en waarom?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Functies die lichter belast zijn, daar zijn vakmensen doorgestroomd. Belangrijk is om ook naar schone stad te kijken, functies die fysiek minder zwaar zijn, maar waar de opleiding nuttig is. De uitvoerende vakken zijn minder aantrekkelijk. Zoeken op dit moment aansluiting bij scholen om bekendheid te krijgen. Ze hadden eigen jeugdploegen en de banden met scholen waren hechter. Deze banden zijn vervaagd omdat de team kleiner is. | 'Het is effectief maar het is lastig. We slagen goed in de doorstroom en hebben een aantal vakmensen die we willen behouden en verjongen. De gemeente is qua employer branding onbekend wat betreft vakmensen. Men ziet in de beheerkant dat de Gemeente aantrekkelijke word, vooral op waterbeheersing en dit is juist positief. |
|  | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Een manager is natuurlijk makkelijker om te plaatsen dan anderen. Een techneut moet je binnen openbare werken blijven houden. Ik denk dat het wel kan om iemand naar Schone stad te doen, maar ik wil dit eigenlijk liever niet. Je moet bij je eigen vakgebied blijven. |  |
|  | 4e laags Manager Stedelijk beheer | - | - |
|  | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Als het vakgebied teveel in beweging is en als men de ruimte krijgt om te bewegen is het niet altijd nodig om veel te mobiliseren. 80% moet je je werk kunnen doen en 20% kijken naar hoe je dingen slimmer, anders indelen. Dit geldt bij ons bijvoorbeeld voor FSK 11, waarin veel beweging is. Dit is tevens onze hoogste functiegroep. |  |
|  |  | Vooral projectontwikkelaars. In Hoogvliet zit iemand bijvoorbeeld 25 jaar achter hetzelfde bureau. Is wel van mening dat dit lastig is, maar men niet per se hoeft te mobiliseren. | 'Zeker, als er projectontwikkelaars zijn die al heel lang in hun functie zitten en wat ouders zijn is het lastig om hen te overtuigen om te bewegen'. |

**Vraag:** Wat zou de rolverdeling tussen leidinggevende, medewerker en adviseur moeten zijn op het gebied van mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | 4e laags Manager Uitvoerende werken | HR moet een coach- rol spelen voor de medewerker zelf. Iemand van HR kan hiervoor gesprekspartner zijn.  Leidinggevenden kunnen een rol spelen in bekender maken mobiliteit. HR moet dit komen toelichten en een vaste stramien van maken.  Medewerkers zijn onwetend en weten niet hoe mobiliteit moeten aanspreken. Er isgeen positieve lijn tussen HR en de medewerker. Er is voor medewerkers nog geen logische stap en te afhankelijk vanuit eigen initiatief. Medewerkers kunnen pas eigen initiatief nemen als leidinggevende en HR dit bekender maken. |  |
|  | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Ik denk dat de manager de sparringpartner moet zijn. Als je een medewerker mobiel wil laten worden dan moet kunnen sparren. In een gesprek ga je het erover hebben hoe je dit gaat doen. Een adviseur moet jou kansen laten zien die er liggen (bv bij een andere vacature). |  |
|  | 3e laags Hoofd Uitvoerende werken | - | - |
|  | 4e laags Manager Stedelijk beheer | - | - |
|  | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | - | - |
|  |  | HR adviseur moet regie nemen over het mobiliteitsproces. Het is belangrijk om samen met de leidinggevende concreet te krijgen wat een medewerker wil er waar heen te gaan. De HRO moet concreter worden door dit samen te bespreken en dan ontstaat de wil om het te doen. Hij wil bezig zijn met ontwikkeling, maar hier is nu geen tijd voor door gebrek aan tijd. | 'HR adviseurs moeten de regie gaan nemen over het stuk mobiliteit, zodat leidinggevenden hier achter gaan staan'. |

**Vraag:** In hoeverre helpt voorbeeldgedrag van leidinggevenden om medewerkers mobiel te maken?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | 4e laags Manager Uitvoerende werken |  |  |
|  | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Ik denk dat het helpt. Leidinggevende moeten van plek wisselen. Als ik naar mezelf kijk zit ik al dertien jaar in deze functie. Het is zijn vierde functie. Continue naar een ander gebied. | ‘Ik denk dat het helpt. Leidinggevende moeten van plek wisselen. Als ik naar mezelf kijk zit ik al dertien jaar in deze functie. Het is zijn vierde functie. Continue naar een ander gebied’. |
|  | 3e laags Hoofd Uitvoerende werken | Leidinggevenden moeten dit ook zelf. Anders wil dit zeker niet werken. |  |
|  | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Heel belangrijk, zonder voorbeeldgedrag geen mobiliteit. | 'Zonder het goede voorbeeld te geven wil toch niemand mobiliseren? Dit lijkt me een retorische vraag'. |
|  | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Ziet het nut van voorbeeldgedrag zelf in. Daarom zit hij ook in het HRO kernteam. | 'Zit zelf in het HRO kernteam om iets te doen aan mobiliteit en hierover mee te denken. Hierdoor zijn mijn medewerkers verder dan andere teams'. |
|  |  | Wil zelf een voorbeeld zijn voor zijn medewerkers, zodat zij mobiliteit niet meer als iets zien dat moet. | 'Ik probeer zelf het goede voorbeeld te geven, zodat mijn team wat welwillender tegenover mobiliteit staat'. |

**Vraag:** Zijn medewerkers voldoende in staat om zelf voor hun loopbaan te zorgen. Zo nee, wat kunnen we hieraan doen?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | 4e laags Manager Uitvoerende werken | Schat in dat medewerkers niet altijd in staat zijn om hun loopbaan te bepalen. Leidinggevenden moeten hier altijd bij faciliteren. Ook zou P&O op inspiratiebijeenkomsten aanwezig moeten zijn en men inlichten over mobiliteit. | 'Ik vind dat leidinggevenden dit moeten faciliteren, want ik denk niet dat medewerkers altijd in staat zijn om hun loopbaan te bepalen'. |
|  | 4e laags Manager Gebiedsbeheer | Niet elke medewerker is hiertoe in staat. In sommige gevallen wel, maar de mogelijkheden zijn vrij onbekend. Moeten hier wat aan doen qua bekendheid. | 'Ik denk niet dat elke medewerker hiertoe in staat is. Niet iedereen weet van de mogelijkheden dus dat is lastig te faciliteren'. |
|  | 4e laags Manager Stedelijk beheer | Denkt dat medewerkers dit zeker kunnen, mits er doorgevraagd wordt op wat ze willen en kunnen. Leidinggevende moeten dit faciliteren. | 'Medewerkers moeten kijken naar wat ze willen en kunnen en hier moet op doorgevraagd worden. Als leidinggevende moet je kijken naar welke kennis je mist en hier persoonlijk iets aan doen'. |
|  | 3e laags Hoofd gebiedsbeheer | Medewerkers dienen zelf initiatief te tonen en zijn zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan. Of ze voldoende in staat zijn is maar de vraag, ze mogen wel meer ingelicht worden. | 'Het is maar de vraag of ze hiertoe in staat zijn, ze mogen wel meer worden ingelicht'. |
|  |  | Medewerkers dienen zelf initiatief te tonen en zijn zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan. Of ze voldoende in staat zijn is maar de vraag, ze mogen wel meer ingelicht worden. | 'Het is maar de vraag of ze hiertoe in staat zijn, ze mogen wel meer worden ingelicht' |

**Bijlage 5.4. Analyseschema Directielid en lid Ondernemingsraad**

De mobiliteit van arbeid is de beweeglijkheid van arbeid tussen, banen, beroepen en streken van het land. Hoe vaker mensen van baan, vak, functie of plek veranderen, hoe hoger de mobiliteit.

**Vraag:** Herken je deze zienswijze?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Functie | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | Lid Ondernemingsraad | Herkent de zienswijze, maar wil iets meer over de medewerker horen. Ontwikkeling is ook iets dat hij mist. | 'Ik zou graag willen toevoegen dat de medewerker erg belangrijk is en hier ontwikkeling bij hoort'. |
| Respondent 1.2 | Lid Directie | Ziet dit ook zo, mobiliteit is meer dan alleen naar boven kijken, maar ook opzij. Zijstappen helpen je om anders naar functies te kijken en optimaal gebruik te kunnen maken van de eigen ontwikkeling. | 'Mensen zien mobiliteit vaak als een stap omhoog, maar voordat je een stap omhoog maakt is een stap opzij ook belangrijk'. |

**Vraag:** Wat is volgens jou de (on)zin m.b.t. mobiliteit (behoefte van jouw medewerkers / behoefte van de organisatie) en waarom?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | Lid Ondernemingsraad | De zin zit het hem volgens deze respondent in het stuk ontwikkeling en het leuk vinden van het werk. Bewegen moet leuk zijn en bijdragen aan de visie van medewerkers. |  |
| Respondent 1.2 | Lid Directie | Ziet dat de onzin van mobiliteit is dat het zou moeten. Het is iets dat alleen gunstig is als het een middel is een geen doel. |  |

**Vraag:** Wat betekent mobiliteit voor jou?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | Lid Ondernemingsraad | Mobiliteit is ontwikkelen en vooruit denken. Bijvoorbeeld welke functie iemand over drie jaar wil bekleden en hierop inspelen. | 'Mobiliteit is ontwikkelen en vooruit denken'. |
| Respondent 1.2 | Lid Directie | Ziet mobiliteit als het pakken van kansen en heeft in haar leven een cruciale rol gespeeld. Door veel kansen te benutten is ze gekomen waar ze nu zit. | 'Voor mij heeft mobiliteit een cruciale rol gespeeld. Ik heb vroeger nooit directeur willen worden, maar door bijvoorbeeld ook op juridisch vlak dingen mee te pikken heeft het me verrijkt en pakte ik kansen'. |

**Vraag:** Wat is jouw ideaalbeeld van mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | Lid Ondernemingsraad | Doet leiderschapstraject. Wil dat afdeling mobiliteit de gereedschappen aanbiedt zodat medewerkers zich kunnen ontwikkelen | 'Zelf begeleid ik een leiderschapstraject en zie ik hoe belangrijk het is dat de afdeling mobiliteit laat zien wat ze kunnen bieden' |
| Respondent 1.2 | Lid Directie | Het ideaalbeeld is dat iemand vanuit intrinsieke motivatie wil mobiliseren en dit uit de medewerker zelf komt. Directie voert het beleid op mobiliteit en zorgt dat dit bekend wordt. |  |

**Vraag:** Wat heb je nodig om jezelf of je medewerker in beweging te krijgen?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | Lid Ondernemingsraad | Kan alleen mobiliseren als hij ontwikkelingskansen ziet. Zodra dit niet het geval is houdt het voor hem op. |  |
| Respondent 1.2 | Lid Directie | Heeft uitdaging nodig en heeft beweging nodig om fris te blijven in het hoofd. Zonder mobiliteit was er voor deze respondent niet de mogelijkheid geweest om het zo ver te schoppen. | 'Uitdaging en beweging zijn nodig om fris te blijven nadenken'. |

**Vraag:** Ben je bekend met het concern brede mobiliteitsbeleid (HRO agenda)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | Lid Ondernemingsraad | Is hier niet mee bekend, maar wil hier meer informatie over zodat de ondernemingsraad hier meer kennis van heeft. | 'Ik moet je helaas zeggen dat ik hier niets vanaf weet, is dat verkeerd?' |
| Respondent 1.2 | Lid Directie | Kent de naam van de agenda, maar weet inhoudelijk niet waar het over gaat. | 'Oh is dit een overhoring? Nee ik weet niet hoe de agenda exact in elkaar steekt'. |

**Vraag:** Ben je bekend met concernbrede initiatieven/concernbreed aanbod op het gebied van mobiliteit/flexibiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | Lid Ondernemingsraad | Is bekend met de school die is gestart en clinics met betrekking tot ontwikkeling, maar heeft geen inzicht in de mobiliteitsinitiatieven. |  |
| Respondent 1.2 | Lid Directie | - | - |

**Vraag:** Heeft vrijwillige mobiliteit binnen SB een kans van slagen, waarom wel/niet?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | Lid Ondernemingsraad | Denkt dat het een kans van slagen heeft als het onderwerp meer verdieping krijgt. Mobiliteitsadviseur kunnen hiervoor zorgen. | 'Dit heeft een kans van slagen als mobiliteitsadviseurs voor verdieping gaan zorgen' |
| Respondent 1.2 | Lid Directie | Ziet dat er binnen Openbare werken stappen zijn gemaakt met vrijwillige mobiliteit. Het thema leeft bij de medewerkers echter nog niet en de organisatie kan belangrijke stappen maken door beleid te introduceren. |  |

**Vraag:** Heeft HR een rol bij het mobiel maken van medewerkers/leidinggevenden? (zoja, welke)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
| Respondent 1.1 | Lid Ondernemingsraad | HR heeft een faciliterende rol en de HR mobiliteitsadviseurs kunnen het beleid uitdragen en de mogelijkheden bekender maken. |  |
| Respondent 1.2 | Lid Directie | Ziet voor HR een adviserende rol, vooral in gespreksvoering en het begeleiden van managers in het mobiliteitsproces. | - |

**Vraag:** Wat vindt er op de afdeling al plaats op het gebied van mobiliteit/ flexibiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | Lid Ondernemingsraad | - | - |
|  | Lid Directie | Ziet dat er overal nog niet veel mobiliteit is. Dit is meer op basis van een aanname dan daadwerkelijk inzicht te hebben in dit proces. |  |

**Vraag:** Hoe stimuleer je medewerkers die voldoende potentieel hebben door te groeien naar een andere functie?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | Lid Ondernemingsraad | Medewerkers zoveel mogelijk laten ontwikkelen. Is tevens ontwikkelingsadviseur, start gesprekken en begeleid medewerkers naar nieuwe functies. |  |
|  | Lid Directie | Doet dit mede door een MD programma dat is opgesteld voor managers. |  |

**Vraag:** Wie neemt het initiatief in het onderwerp mobiliteit, management of medewerker?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | Lid Ondernemingsraad | Het initiatief ligt bij de medewerkers, al hebben managers de capaciteit om het te herkennen als iemand het niet naar zijn of haar zin heeft. Met behulp van gespreksvoering kan mobiliteit gestimuleerd worden. | 'Medewerkers dienen zelf initiatief te tonen, maar leidinggevende moeten talenten herkennen'. |
|  | Lid Directie | - | - |

**Vraag:** Hoe denk je dat jouw medewerkers kijken naar het thema mobiliteit en hoe wordt hier binnen de afdeling over gesproken?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | Lid Ondernemingsraad | Ziet dat medewerkers moeite hebben met het thema, omdat het nog niet leeft. Het is een gevoelig thema, waar het woord 'moeten' centraal staat. |  |
|  | Lid Directie | Denkt dat haar collega directeuren hier positief tegenover staan en managers ook. Ziet dat medewerkers met lagere functies moeite hebben met mobiliteit, onder andere door de reorganisatie die heeft plaatsgevonden. |  |

**Vraag:** Wat zou er beter kunnen aan de mobiliteit

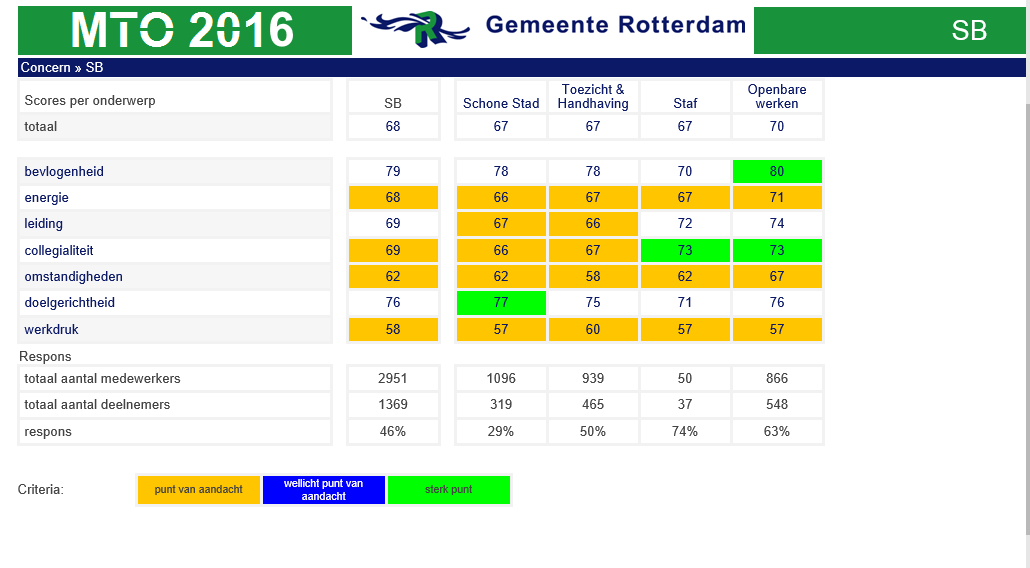
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | Lid Ondernemingsraad | Vind dat de mobiliteitsadviseurs een grotere rol kunnen spelen in het publiekelijk en toegankelijker maken van de mobiliteit. | 'Zoals ik eerder heb gezegd kunnen de mobiliteitadviseurs meer reclame maken over mobiliteit en de mogelijkheden'. |
|  | Lid Directie | Mobiliteit moet een gewoonte worden en de populariteit kan omhoog. Wil graag dat medewerkers graag mobiliseren en het niet zien als iets dat moet. |  |

**Vraag:** Wat zou de rolverdeling tussen Directielid/ leidinggevende, medewerker en adviseur moeten zijn op het gebied van mobiliteit?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Samenvatting | Quote |
|  | Lid Ondernemingsraad |  |  |
|  | Lid Directie | De directie dient het beleid te maken uit te dragen naar haar managers. De managers kunnen het proces dan samen met HR opstarten en faciliteren. |  |

**Bijlage 6: Onderzoeksvragen MTO**

In deze bijlage staan de onderwerpen uit het MTO (2016) en op basis hiervan zijn vragen gesteld die relevant zijn voor het onderzoek naar mobiliteit binnen Stadsbeheer. Echter kunnen de vragen niet worden geprojecteerd, omdat deze pagina’s vertrouwelijk en intern moeten blijven.



**Bijlage 7: Voorbeeld vragenlijst advies**

