



Belastingdienst

---

# VERGROTEN VAN DE DUURZAME INZETBAARHEID VAN MEDEWERKERS BINNEN DE BELASTINGDIENST CAP GEGEVENS IVG

---

Een praktijkgericht diagnostisch onderzoek naar de mate waarin talentmanagement kan bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de Belastingdienst CAP Gegevens IVG.

Saïda Tarrach, 470015

Master thesis

Begeleider: Dr. Michiel Schoemaker

Tweede beoordelaar: Dr. Kees van der Lee



Belastingdienst



# VERGROTEN VAN DE DUURZAME INZETBAARHEID VAN MEDEWERKERS BINNEN DE BELASTINGDIENST CAP GEGEVENS IVG

Een praktijkgericht diagnostisch onderzoek naar de mate waarin talentmanagement kan bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de Belastingdienst CAP Gegevens IVG.

## Datum

4 maart 2019

## Opdrachtgever

Dhr. Rik H.E. Schut

Manager CAP Gegevens IVG Team Quality Assurance

## Auteur

mw. S. Tarrah (studentnummer: 470015)

## Begeleider

Dr. Michiel Schoemaker

## Tweede beoordelaar

Dr. Kees van der Lee

## Referentie

Masterthesis – avondopleiding MSc Bedrijfskunde  
Radboud Management Academy (RMA) – groep 47



## Voorwoord

Ik ben klaar! Het is mij gelukt! Een studie naast je werk is niet zomaar 'even' iets erbij doen, het is hard werken, maar uiteindelijk voel je je zo voldaan. Het was een mooi leerzaam proces met heel veel doorzettingsvermogen, maar uiteindelijk ben ik super tevreden en trots dat ik dit heb bereikt. Tijdens de colleges van het vak strategisch personeelsmanagement kreeg ik interesse in het onderwerp talentmanagement. Ontdekken wat je talenten zijn en die talenten ook gebruiken en verder ontwikkelen maakt dat je beter presteert, meer energie krijgt, je beter voelt en ook productiever wordt. Dat is niet alleen goed voor jezelf, maar ook voor de organisatie. Een win-win situatie dus! Omdat duurzame inzetbaarheid van medewerkers één van de uitdagingen is van de Belastingdienst vanwege de vele veranderingen binnen de organisatie leek het mij een mooie kans om te onderzoeken of talentmanagement kan bijdragen aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de afdeling CAP Gegevens IVG, waar ik werkzaam ben.

Dat het mij is gelukt was niet mogelijk zonder de hulp van vele anderen. Allereerst wil ik mijn moeder bedanken voor haar steun en vertrouwen, en die altijd tegen mij zei dat alles goed zou komen. En het is ook goed gekomen! Ik wil ook mijn manager Lammert bedanken voor het motiveren en stimuleren om een opleiding te volgen en het geven van studiefaciliteiten. Mijn grote dank gaat ook uit naar mijn opdrachtgever Rik en mijn collega's Linda en Ronald voor de begeleiding, feedback en de vele interessante gesprekken die wij hebben gevoerd over duurzame inzetbaarheid en talentmanagement. Hierdoor ging het voor mij steeds meer leven en werd ik alleen maar enthousiaster. Ik bedank ook mijn afstudeerbegeleider Michiel voor de fijne begeleiding en adviezen die mij tot nieuwe inzichten hebben geholpen om mijn scriptie tot een goed einde te brengen. Tevens wil ik Kees bedanken voor de mooie woorden en het zelfvertrouwen dat hij mij heeft gegeven tijdens de perioden van MvO en OiO, maar ook als tweede lezer. En als laatste wil ik mijn collega en studiegenoot Henk bedanken, wat ben jij een belangrijke steun voor mij geweest. Samen studeren, sparren, na college nog even napraten op het station, omdat we allebei op de trein moesten wachten, jij richting Nijkerk en ik richting Rotterdam. Bedankt!

Ik kijk terug op een mooie leerzame periode en heb het vertrouwen dat deze studie mij in de toekomst mooie dingen gaat brengen.

Ik wens u heel veel leesplezier.

Saïda Tarrah,  
Rotterdam, 4 maart 2019



## Samenvatting

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de Belastingdienst CAP Gegevens IVG. De afdeling IVG bestaat uit 5 teams en binnen deze unit zijn er ongeveer 115 medewerkers werkzaam. CAP Gegevens krijgt de komende jaren op meerdere plaatsen binnen de organisatie te maken met een kwantitatieve en kwalitatieve uitstroom van personeel. Daarnaast krijgen zittende medewerkers te maken met veranderingen binnen de organisatie, waardoor andersoortig kennis, kunde, competenties, houding en gedrag van medewerkers noodzakelijk zijn. Er moet steeds vaker op andere wijze worden gewerkt en de werkzaamheden moeten met minder hulpmiddelen worden uitgevoerd. Voor de medewerkers betekent dit dat ze anders ingezet moeten worden, wat met zich mee kan brengen dat ze andere competenties nodig hebben. Het management van CAP Gegevens IVG wil daarom onderzoeken op welke wijze talentmanagement ingezet kan worden om een bijdrage te leveren aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zodat medewerkers bij veranderende omstandigheden (ook) goed blijven functioneren en het werk met plezier blijven uitvoeren.

Doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan het management van de Belastingdienst CAP Gegevens IVG over hoe de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan worden vergroot om inzetbaar te blijven bij veranderende omstandigheden, door inzicht te geven in de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG.

In dit onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid van medewerkers gedefinieerd als “Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de houding en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten” (Van der Klink, et al., 2010, p. 8). De gekozen dimensies van duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek zijn: “beroepsexpertise”, “anticipatie en optimalisatie” en “persoonlijke flexibiliteit”. De mate van beroepsexpertise is groot als er sprake is van Metacognitieve kennis en vaardigheden. De mate van anticipatie en optimalisatie is groot als er sprake is van (1) creatief vermogen en (2) veranderingsbereidheid. De mate van persoonlijke flexibiliteit is groot als er sprake is van (1) ad-hoc flexibilisering, (2) functionele flexibilisering en (3) locatie flexibilisering. De verwachting in dit onderzoek is dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroot wordt door inclusief talentmanagement. Inclusief talentmanagement wordt in dit onderzoek gedefinieerd als “de erkenning en acceptatie van talent die alle medewerkers hebben samen met de voortdurende evaluatie en inzet van medewerkers in posities die de beste fit en de mogelijkheid bieden (via participatie) voor medewerkers om die talenten te gebruiken” (Meyers, 2016, p. 4). De gekozen dimensies van inclusief talentmanagement in dit onderzoek zijn: “herkennen van talent” en “ontwikkelen van talent”. Herkennen van talent bestaat uit identificeren en gebruiken van individuele talenten. Ontwikkelen van talent bestaat uit investeren in persoonlijke ontwikkeling.

Het onderzoek is een praktijkgericht kwalitatief onderzoek in de vorm van een enkelvoudige casestudy. In totaal zijn 14 personen geïnterviewd, waarvan 9 medewerkers en 3 managers van CAP Gegevens IVG, 1 HR-adviseur van CAP Gegevens en 1 employability adviseur van het Employability Center (EC). Naast de gehouden interviews zijn ook een aantal interne documenten van de Belastingdienst bestudeerd en geanalyseerd.



Uit het onderzoek is gebleken dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers gemiddeld tot hoog is, los van de onderzochte impact van inclusief talentmanagement daarop. Volgens Van der Heijden (2010) is er sprake van een hoog niveau van duurzame inzetbaarheid wanneer medewerkers beschikken over metacognitieve kennis en vaardigheden, creatief vermogen, veranderingsbereidheid, ad-hoc flexibilisering, functionele flexibilisering en locatie flexibilisering. Deze topics zijn onderzocht en zijn sterk aanwezig in de praktijk. Wat betreft de topics van inclusief talentmanagement, te weten identificeren en gebruiken van individuele talenten en investeren in persoonlijke ontwikkeling, is er vooral wat investeren in persoonlijke ontwikkeling betreft nog veel winst te behalen door de organisatie. Voor dit topic is er vanuit organisatieperspectief een groot verschil gevonden tussen de gewenste en de feitelijke situatie. Eén belangrijke verklaring hiervoor die uit de analyses van de interviews en de bestudeerde documenten naar voren kwam, is dat de medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en dat de organisatie de medewerkers daarin faciliteert. Als de medewerker zelf aangeeft dat hij ander werk wil doen of zich verder wil ontwikkelen door middel van een opleiding of cursus dan is de organisatie bereid om die medewerker daarin te faciliteren. Geeft de medewerker dit niet zelf aan dan zal de organisatie de betreffende medewerker niet zo snel stimuleren om ander werk te doen of zich verder te ontwikkelen. Daarnaast is ook gebleken dat de onderzochte topics van inclusief talentmanagement niet allemaal invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ook hier geldt dat de organisatie vindt dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling. De organisatie volstaat met faciliteren en deze faciliteiten komen dus alleen beschikbaar voor die medewerkers. De organisatie heeft dus een relatief afwachtende houding ten opzichte van de inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling van de medewerker, dat moet immers uit de medewerker zelf komen is het adagium. Vanuit de organisatie valt er dus nog winst te behalen door actiever zicht te krijgen op de kwaliteiten van medewerkers en aandacht te geven aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker.

Op basis van de onderzoeksresultaten zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- zorg dat de manager beschikt over de vaardigheid om de kwaliteiten van zijn medewerkers te scouten door bijvoorbeeld cursussen of workshops te volgen, het liefst met het hele managementteam.
- zorg dat de manager de tijd neemt om in gesprek te gaan met zijn medewerkers over wat ze willen, wat ze kunnen en wat hun ambities zijn. Dus niet alleen tijdens het jaarlijkse personeelsgesprek, wat een verplicht onderdeel is, maar ook tussentijds het gesprek aangaan met de medewerker. Daarbij kan het employability center de managers ondersteunen. De managers kunnen het employability center inschakelen om deze gesprekken te voeren met medewerkers namens manager (organisatie).
- Zorg dat de manager alle medewerkers stimuleert om bewust te zijn van hun kwaliteiten en hoe ze deze het beste kunnen inzetten binnen de organisatie. Door gebruik te maken van de beschikbare faciliteiten kunnen medewerkers erachter komen wat hun kwaliteiten zijn en wordt bewustwording gecreëerd bij de medewerkers wat ze nog meer kunnen doen of ander werk kunnen doen. Dus niet alleen stimuleren als de medewerker erom vraagt maar ook stimuleren als de medewerker er niet om vraagt, want inclusief talentmanagement betreft alle medewerkers.
- Zorg dat de manager actief promotie maakt voor de faciliteiten die de organisatie aanbiedt. Het management kan ook het employability center inschakelen om medewerkers te informeren over deze faciliteiten. Dit kan door een thema hieraan te wijden tijdens het werkoverleg of aparte bijeenkomst(en) te organiseren over dit onderwerp.
- Hou als manager zoveel mogelijk rekening met de persoonlijke kwaliteiten van alle medewerkers zodat ze beter ingezet kunnen worden, met name bij veranderingen. Dit is niet alleen goed voor de medewerker maar ook voor de organisatie.
- Probeer als manager alle medewerkers uit te dagen om het beste uit zichzelf te halen en te ontdekken wat ze allemaal nog meer kunnen op basis van hun persoonlijke kwaliteiten.



- Zorg dat de manager alle medewerkers stimuleert om zich verder te ontwikkelen, ook gezien de veranderingen binnen de organisatie. De managers moeten niet alleen stimuleren als de medewerker aangeeft dat hij zich (verder) wil ontwikkelen, maar ook als de medewerker dat niet doet. Dus ook de latente talenten opmerken en vooruitduwen. Daarvoor moeten talenten wel gespot worden, dus managers moeten een neus ontwikkelen voor talent, ook als ze daar zelf geen baat bij hebben en wellicht zelfs op korte termijn last van gaan ondervinden. Laat de overtuiging dat talenten die zich ontwikkelen snel weer verder vliegen los. Ook elders in de Belastingdienst is baat bij deze medewerkers en zelfs als ze naar buiten de Belastingdienst uitvliegen is dat positief: de Belastingdienst krijgt dan het imago van een goed werkgever.
- Laat de ontwikkeling van medewerkers niet afhangen van de opleidingseisen die de organisatie stelt aan de medewerkers. Een medewerker ontwikkelt zich niet alleen voor verticale doorstroom, maar ook voor horizontale doorstroom. Ontwikkelen van talent hoeft trouwens niet eens ten behoeve van doorstroom, kan ook behoud van talenten binnen de organisatie zijn, om veranderende taken op te pakken et cetera. Voorbeeld hiervan is de nieuwe werkwijze Agile en Scrum. Medewerkers vervullen naast hun huidige functie nog een aanvullende rol binnen het Agile en Scrum werken.
- Zet bijvoorbeeld actief en breed de werkervaringsplaats in als instrument. Als het een structureel karakter krijgt dan moet de manager in gesprek gaan met de medewerker, niet om te voorkomen dat er een functieweging volgt, maar over de ambitie van de medewerker en welke mogelijkheden de organisatie de medewerker kan bieden om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Dit zou een trigger kunnen zijn voor de organisatie om dit soort medewerkers te stimuleren om zich verder te ontwikkelen. Dus laat het risico van een functieweging geen belemmering vormen om medewerkers toe te staan functioneel flexibel te zijn en zich zodoende langs de lijn van het werk verder te ontwikkelen. Maak daartoe tijdig duidelijke afspraken, bijvoorbeeld conform de werkervaringsplaats.



## Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Conceptueel ontwerp</b> .....	<b>7</b>
1.1 Inleiding .....	7
1.2 Projectkader .....	7
1.3 Doelstelling .....	11
1.4 Onderzoeksmodel .....	12
1.5 Vraagstelling .....	13
1.6 Opbouw van het rapport .....	14
<b>2 Theoretisch kader</b> .....	<b>15</b>
2.1 Inleiding .....	15
2.2 Conceptueel model .....	15
2.3 Duurzame inzetbaarheid .....	15
2.4 Talentmanagement .....	22
2.5 Relatie tussen duurzame inzetbaarheid en talentmanagement .....	26
2.6 Definitief conceptueel model .....	27
<b>3 Methodologische verantwoording</b> .....	<b>32</b>
3.1 Inleiding .....	32
3.2 Casus .....	32
3.3 Onderzoeksstrategie .....	33
3.4 Data verzameling .....	34
3.5 Operationalisering Kernbegrippen .....	37
3.6 Data analyse .....	37
3.7 Kwalitatieve verantwoording .....	38
<b>4 Onderzoeksresultaten</b> .....	<b>41</b>
4.1 Inleiding .....	41
4.2 Duurzame inzetbaarheid van medewerkers .....	41
4.3 Inclusief talentmanagement .....	49
<b>5 Analyse onderzoeksresultaten</b> .....	<b>66</b>
5.1 Inleiding .....	66
5.2 Topic-analyse .....	66
5.3 Invloed-analyse .....	71
<b>6 Conclusies, aanbevelingen en reflectie</b> .....	<b>78</b>
6.1 Inleiding .....	78
6.2 Conclusies .....	78
6.3 Aanbevelingen .....	86
6.4 Reflectie .....	88



<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>91</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>93</b>
a) Overzicht van documenten t.b.v. documentenonderzoek.....	93
b) Topiclijst documentenonderzoek.....	94
c) Uitnodigingsbrief interview medewerkers.....	96
d) Overzicht van codes van de geïnterviewde personen .....	97
e) Topiclijst interview onderzoek – vanuit medewerkersperspectief .....	99
f) Ordening en codering per topic .....	102
g) Overzicht van de gewenste situatie en de feitelijke situatie t.b.v. topic-analyse...	105
h) Overzicht van de verwachtingen en de feitelijke situatie t.b.v. invloed-analyse ...	121



## 1 Conceptueel ontwerp

### 1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft het conceptueel ontwerp. Eerst wordt een korte beschrijving gegeven van de organisatie Belastingdienst en het organisatieonderdeel van de Belastingdienst Centrale Administratieve Processen (CAP) Gegevens. Vervolgens wordt er ingezoomd op het probleem bij CAP Gegevens inzake de inzetbaarheid van medewerkers. Er wordt een eerste analyse van het probleem geschetst (knelpuntenanalyse) en worden mogelijke oorzaken van het probleem benoemd (oorzakenanalyse). Op basis hiervan wordt de probleemstelling geformuleerd en vervolgens de doelstelling bepaald. Deze wordt weergegeven in een onderzoeksmodel en uitgewerkt in drie centrale vragen met deelvragen.

### 1.2 Projectkader

#### 1.2.1 Belastingdienst

De Belastingdienst is een overheidsorganisatie verantwoordelijk voor heffing, inning en handhaving van 's Rijksbelastingen en premies volksverzekeringen. Daarnaast is de Belastingdienst belast met het opsporen van fraude, verricht ze douanetaken en zorgt ze voor de uitbetaling van (voorlopige) teruggaven en inkomensafhankelijke regelingen, zoals huur-, zorg- en kinderopvangtoeslag. De Belastingdienst heeft een personeelsbestand van ruim 28.000 mensen, die verspreid over het hele land in een aantal (kern)locaties werkzaam zijn (De Boer, Koevoets, Van der Werff, & Witlox - van den IJssel, 2017).

#### 1.2.2 Belastingdienst: Centrale Administratieve Processen/Gegevens

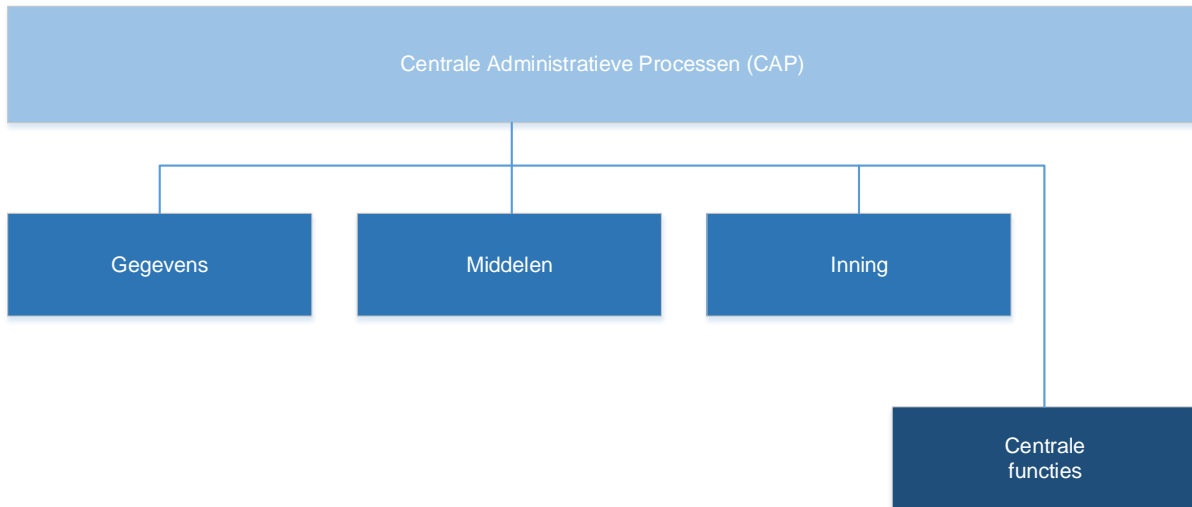
De directie Centrale Administratieve Processen (CAP) is onderdeel van de Belastingdienst. CAP is verantwoordelijk voor een soepele en foutloze ontvangst, verwerking en verzending van (fiscale) gegevens van en aan burgers en bedrijven door het leveren van (fiscale) producten en gegevensdiensten. Tevens is CAP verantwoordelijk voor de betaalfunctie en de besturing van de productieprocessen van de Belastingdienst (regiefunctie voor verwerking en beheersing). Om dit goed in te kunnen vullen is CAP belastingdienst-breed verantwoordelijk voor de integrale productieplanning en productiebeheersing (Management CAP, 2018).

Strategische doelstellingen voor CAP zijn (Management CAP, 2018):

- Robuust maken van de massale processen en het inwinnen en beschikbaar stellen van betrouwbare gegevens voor burgers, bedrijven en partners.
- Inzetten op een maximaal geautomatiseerde verwerking in een optimaal IV (Informatievoorziening) -landschap.
- Betere en geïntegreerde afstemming tussen de ketens voor de (semi)massale processen en CAP is daardoor ondersteunend aan de intensieve klantbehandeling
- Betere coördinatie van de productiebesturing van de (semi) massale processen.
- Bijdragen aan de modernisering van interactie met burgers en bedrijven.
- Zorg voor goede kwaliteit gegevens in primaire systemen ten behoeve van informatie-gestuurd toezicht en inning en voor verbetering sturing, verantwoording en effectmeting.
- Uitdagend werk voor medewerkers omdat zij belangrijke bijdragen leveren aan de wijze waarop burgers en bedrijven hun rechten kunnen realiseren en kunnen voldoen aan hun verplichtingen (medewerkers ervaren vertrouwen vanuit hun leidinggevenden).



CAP bestaat uit één centrale unit en 3 clusters, te weten: Cluster Gegevens, Cluster Inning en Cluster Middelen (Frans, et al., 2017). De organisatie CAP ziet er schematisch als volgt uit:



**Figuur 1.1: Organogram CAP, Contourennota CAP**

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen één van de units van het Cluster Gegevens. Het cluster Gegevens zorgt er, in samenwerking met alle partners in de keten, voor dat de onderkende klantgroepen (burgers en bedrijven, gegevenspartners en Belastingdienst intern t.b.v. de middelprocessen en toezicht) op de afgesproken tijd kunnen beschikken over kwalitatief hoogwaardige gegevens. Het cluster Gegevens richt zich daartoe op het inwinnen, in beheer nemen en beschikbaar stellen van gegevens. Ook is Cluster Gegevens verantwoordelijk voor het bewaken en op het vereiste niveau brengen en houden van de kwaliteit van de gegevens. Binnen het cluster Gegevens zijn ongeveer 700 medewerkers werkzaam (Frans, et al., 2017). Het cluster Gegevens bestaat uit 5 teams: Klantbeheer, Gegevens (inwinnen en verstrekken), Business Intelligence Competence Center (BICC), Bedrijfsvoering, Ondersteuning Software ontwikkelaars (OSWO) en Ontvangen en mededelen (Frans, et al., 2017). De organisatie van CAP Gegevens ziet er schematisch als volgt uit:



**Figuur 1.2: Organogram CAP Gegevens, Contourennota CAP**



Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de unit Inwinnen en Verstrekken (IVG) van CAP Gegevens. De unit IVG is voor CAP het gezicht naar de buitenwereld op het gebied van gegevensuitwisseling. IVG maakt afspraken met gegevensleveranciers en afnemers, bewaakt daarbij de naleving van regelgeving (zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming) en verzorgt de logistiek van de uitwisseling (Frans, et al., 2017). De unit IVG bestaat uit 5 teams: Klantregistratie, Productie Inwinnen, Productie Verstrekken, Beheer, Inwinnen Financieel, Ontwikkeling, Onderzoek Advies Gegevens en Team Quality Assurance. Binnen de unit IVG zijn ongeveer 115 medewerkers werkzaam (Belastingdienst, Inwinnen en verstrekken, 2018). De Unit IVG ziet er schematisch als volgt uit (Belastingdienst, 2018):



**Figuur 1.3: Organogram CAP Gegevens IVG, Connectpeople Belastingdienst**

### 1.2.3 Knelpuntenanalyse

CAP Gegevens onderkent dat in de komende jaren een probleem zal ontstaan om over voldoende kwalitatief personeel te beschikken om de organisatiedoelstellingen te blijven realiseren. De (zittende) medewerkers worden geconfronteerd met werkzaamheden die qua inhoud wijzigen of verdwijnen. Eveneens zijn andersoortige kennis, kunde en competenties noodzakelijk (Frans, et al., 2017).

Naast de veranderende werkzaamheden en eisen aan kennis, kunde en competenties ontstaan enerzijds 'overschotten' van medewerkers van wie het werk verandert of zelfs vervalt en anderzijds 'gaten' doordat medewerkers vertrekken of nieuwe werkzaamheden ontstaan waarvoor nog geen geschikte medewerkers beschikbaar zijn (Frans, et al., 2017). Dat leidt tot risico's enerzijds voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en anderzijds voor de wendbaarheid van CAP Gegevens. Hierdoor staat de organisatie voor de uitdaging om enerzijds het 'overschot' aan medewerkers geschikt te maken voor en te begeleiden naar ander werk, en anderzijds om de vacatures die ontstaan op te vullen met reeds zittende dan wel nieuwe medewerkers.

De gewijzigde functies vragen om andere competenties dan de competenties die nu aanwezig zijn bij de (zittende) medewerkers. De manager heeft een belangrijke rol in het faciliteren en stimuleren van duurzame inzetbaarheid en (interne) mobiliteit van medewerkers. De medewerker zal voor het vergroten van zijn inzetbaarheid zelf ook een bijdrage moeten leveren door open te staan voor veranderingen en proactief te werken aan de eigen competentieontwikkeling. Voor zowel medewerkers als managers is niet altijd duidelijk welke mogelijkheden er zijn voor duurzame inzetbaarheid en (interne) mobiliteit. Dit is dan de reden om een aantal mogelijkheden te onderzoeken die kunnen bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid en kunnen leiden tot doorstroom naar een andere functie binnen of buiten de Belastingdienst.



## 1.2.4 Oorzakenanalyse

CAP Gegevens krijgt de komende jaren op meerdere plaatsen binnen de organisatie te maken met een kwantitatieve en kwalitatieve uitstroom van personeel. Daarnaast krijgen zittende medewerkers te maken met veranderingen binnen de organisatie, waardoor andersoortig kennis, kunde, competenties, houding en gedrag van medewerkers noodzakelijk zijn. Oorzaken hiervan zijn een aantal veranderingen die binnen CAP Gegevens plaatsvinden of gaan plaatsvinden:

Eén van die veranderingen betreft de fusie tot CAP (Frans, et al., 2017). CAP is ontstaan vanuit de fusie van de organisatieonderdelen Centrale Administratie (CA) en Semi-Massale Processen (SMP). Met de fusie is de eerste stap gezet naar een organisatie die een bijdrage kan leveren aan de realisatie van de strategische doelstellingen. Verdergaande automatisering en verbeterde interactie (meer digitaal communiceren met burgers en bedrijven) hebben voor CAP Gegevens grote consequenties: veel nu nog handmatig uitgevoerde handelingen worden geautomatiseerd, interactie met burgers en bedrijven gaat niet meer via de post, maar via internet en afhandeling van processen wordt real-time (Frans, et al., 2017). Het moderniseren van de interactie, het robuuster maken van de massale processen en voortdurend verbeteren leidt tot vernieuwingen en meer efficiëntie en vaak tot behoefte aan andere kennis, kunde, competenties, houding en gedrag bij het personeel dat de taken uitvoert. De processen worden vergaand gedigitaliseerd en zullen wezenlijk van karakter veranderen. Dit raakt uiteindelijk alle medewerkers (Management CAP, 2016).

Een andere verandering is dat er steeds vaker op andere wijzen moet worden gewerkt. Eén van deze andere werkwijzen is het realiseren van de Agile en Scrum<sup>1</sup> (Directie Informatiemanagement Belastingen, 2018). Deze werkwijze vraagt om andere kennis en competenties. Geconstateerd is dat deze werkwijze op veel gebieden niet goed wordt uitgevoerd omdat deze ontwikkelwijze andere kennis, competenties, houding en gedrag van medewerkers vraagt (Directie Informatiemanagement Belastingen, 2018).

Naast deze twee veranderingen, vinden er ook andere veranderingen plaats in de eisen die aan de Belastingdienst worden gesteld. Vanuit de politiek worden steeds hogere eisen gesteld aan aantoonbaar borgen van rechtmatigheid, privacy, beveiliging en kwaliteit. Eén van de ontwikkelingen op dit gebied is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)<sup>2</sup> (Belastingdienst, Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), 2018). Deze ontwikkeling is niet alleen een kwestie van procedures en techniek, maar vraagt ook een verandering in houding, gedrag en kennis van medewerkers binnen CAP Gegevens. Medewerkers zijn niet te allen tijde bewust welke informatie onder de AVG valt en waarmee de medewerkers zorgvuldig om moeten gaan, of moeten verwijderen als er geen 'doelbinding' meer is of als de persoon die het betreft hier geen toestemming voor gegeven heeft (Belastingdienst, Verantwoord omgaan met gegevens, 2018).

---

<sup>1</sup> Agile is een voortbrengingsvorm van software die wordt geïmplementeerd binnen de Belastingdienst. Producten en processen worden in korte perioden ontwikkeld. De Agile-werkwijze stelt een projectteam in staat het project snel aan te passen aan een gewijzigde situatie of wensen van de klant. Scrum is één van de Agile-methodes. Scrum is een effectievere en flexibelere manier van werken die het voor een team mogelijk maakt projecten op een productievere wijze op te leveren en eventuele problemen snel te tackelen.

<sup>2</sup> Per 25 mei 2018 geldt de AVG en vanaf die datum geldt dezelfde privacywetgeving in de hele EU. Voldoen aan de AVG betekent in de hele Belastingdienst organisatie verantwoord en effectief omgaan met persoonsgegevens.



## 1.2.5 Probleemstelling

Er moet steeds vaker op andere wijze worden gewerkt en de werkzaamheden moeten met minder hulpmiddelen worden uitgevoerd. Als gevolg hiervan zijn andersoortig kennis, kunde en competenties van medewerkers noodzakelijk. Voor de medewerkers betekent dit dat ze anders ingezet moeten worden, wat met zich mee kan brengen dat ze andere competenties nodig hebben. De medewerkers zitten veelal vast in traditionele werkwijzen, waardoor vernieuwing onvoldoende van de grond komt. Door een gebrek aan kwalitatieve medewerkers-capaciteiten (kennis, kunde, competenties, houding en gedrag) ontstaan risico's voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

In het strategisch personeelsplan van de Belastingdienst is uitgewerkt welke maatregelen genomen dienen te worden om dit probleem het hoofd te bieden (Huijssoon, 2015). Eén van de maatregelen is het gebruik maken van talenten van zittende medewerkers en hen uit te dagen zich verder te ontwikkelen. Voor nieuwe medewerkers geldt dat ze worden opgeleid en begeleid om de kennis en vaardigheden op te blijven doen die voor het werk bij de Belastingdienst nodig zijn. Het management van CAP Gegevens IVG wil daarom onderzoeken op welke wijze talentmanagement ingezet kan worden om een bijdrage te leveren aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zodat medewerkers bij veranderende omstandigheden (ook) goed blijven functioneren en het werk met plezier blijven uitvoeren. Dit onderzoek gaat over de praktische behoefte van het management van CAP Gegevens IVG op operationeel niveau.

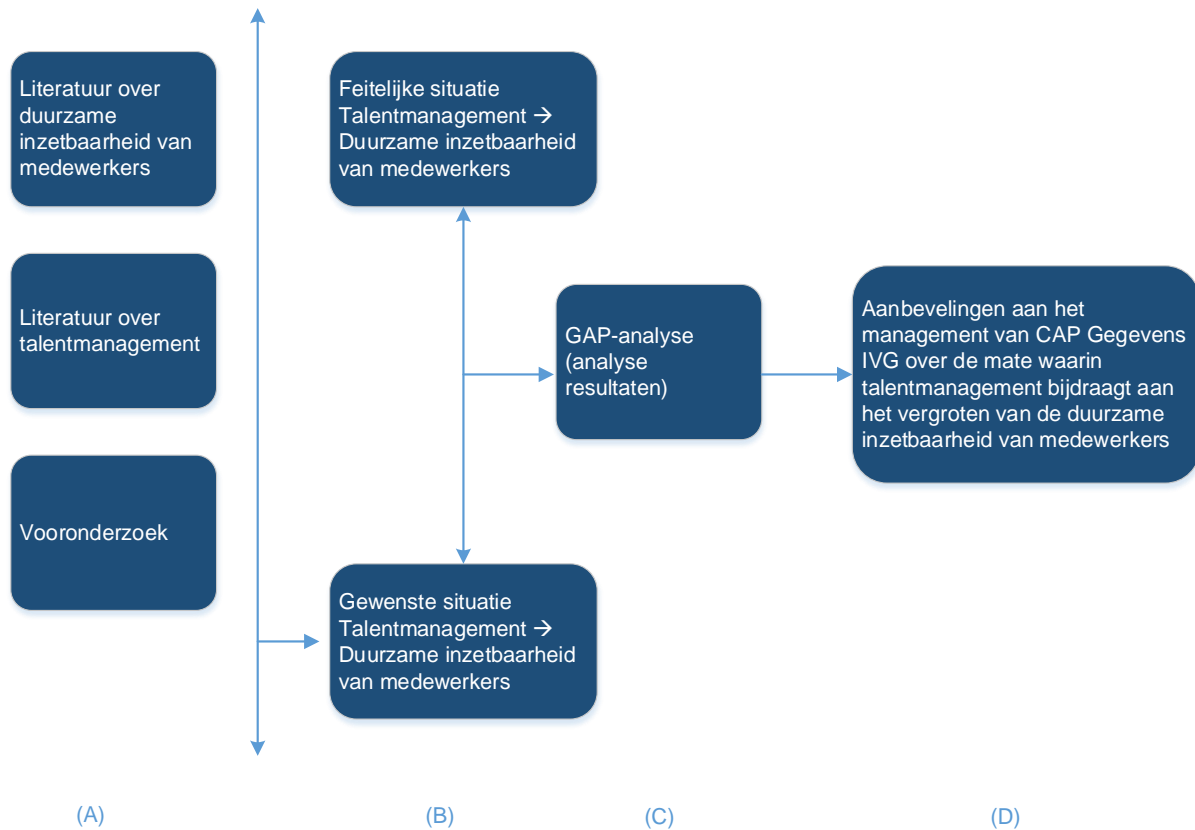
## 1.3 Doelstelling

In paragraaf 1.1 is het probleem van de Belastingdienst CAP Gegevens IVG beschreven en zijn de mogelijke oorzaken geanalyseerd. Dit heeft geleid tot een probleemstelling die de basis vormt voor dit onderzoek. Op basis van die probleemstelling kan het doel van dit onderzoek als volgt worden geformuleerd: het doen van aanbevelingen aan het management van de Belastingdienst CAP Gegevens IVG over hoe de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan worden vergroot om inzetbaar te blijven bij veranderende omstandigheden, door inzicht te geven in de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG.



## 1.4 Onderzoeksmodel

In deze paragraaf wordt het onderzoeksmodel beschreven dat zal worden gevolgd om de in paragraaf 1.2 geformuleerde doelstelling te realiseren.



**Figuur 1.4: Het onderzoeksmodel**

Het onderzoeksmodel omvat:

- (a) Een bestudering van verschillende theorieën en een vooronderzoek op het gebied van inzetbaarheid van medewerkers en talentmanagement. In de literatuur zal ook worden gezocht naar hoe talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- (b) In kaart brengen van de feitelijke situatie (IST) en de gewenste situatie (SOLL) met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de afdeling CAP Gegevens IVG.
- (c) In kaart brengen van de verschillen en overeenkomsten tussen de feitelijke situatie (IST) en de gewenste situatie (SOLL) met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de afdeling CAP Gegevens IVG.
- (d) Verwerken van de analyseresultaten tot aanbevelingen aan het management van CAP Gegevens IVG over de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.



## 1.5 Vraagstelling

In de vorige paragraaf zijn in het onderzoeksmodel de stappen aangegeven die gezet gaan worden om de doelstelling van dit onderzoek te realiseren. De doelstelling van het onderzoek wordt gerealiseerd door middel van de beantwoording van drie centrale vragen. Elk van deze vragen worden weer onderverdeeld in een aantal deelvragen. De beantwoording van de deelvragen leidt tot beantwoording van de centrale vragen:

### (T)heoretische vraagstelling

1. Wat is er vanuit de literatuur en vooronderzoek bekend over de gewenste situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

Deze centrale vraag leidt tot de volgende deelvragen:

- Wat is volgens de literatuur duurzame inzetbaarheid van medewerkers en wat zijn de relevante dimensies van duurzame inzetbaarheid?
- Wat is volgens de literatuur talentmanagement en wat zijn de relevante dimensies van talentmanagement?
- Wat is de relatie tussen duurzame inzetbaarheid van medewerkers en talentmanagement?

### (E)mpirische vraagstelling

2. Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG? Deze centrale vraag leidt tot de volgende deelvragen:

- Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
- Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot talentmanagement binnen CAP Gegevens IVG?

### (A)nalytische vraagstelling

3.a) Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG?

Deze centrale vraag leidt tot de volgende deelvragen:

- Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG?
- Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot talentmanagement binnen CAP Gegevens IVG?

b) Wat is de conclusie omtrent de overeenkomsten en verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG?



## 1.6 Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

*In hoofdstuk 2* is het theoretisch kader uitgewerkt. De begrippen duurzame inzetbaarheid en talentmanagement worden in dit hoofdstuk gedefinieerd. Tevens wordt theoretisch onderbouwd hoe talentmanagement bijdraagt aan de inzetbaarheid van medewerkers. Het geheel van theoretische onderbouwing, keuzes voor definities en relaties leidt tot het definitieve conceptueel model en beantwoording van de theoretische vraagstelling en deelvragen genoemd in paragraaf 1.5.

*Hoofdstuk 3* geeft de methodologische verantwoording voor de gekozen onderzoeksstrategie. De keuze voor een diagnostisch, kwalitatief onderzoek wordt toegelicht. De keuze voor de onderzoeksobjecten in de vorm van personen en organisaties wordt ook toegelicht en onderbouwd, evenals de methodiek van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews. Naast interviews zijn ook andere bronnen aangehaald waarin informatie onttrokken is. De gegevensverzameling en analyse worden verder toegelicht. Tot slot wordt inzicht gegeven in de te verwachten betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

*Hoofdstuk 4* geeft vervolgens een beschrijving van de resultaten van het gehouden onderzoek aan de hand van de gedefinieerde onafhankelijke-en afhankelijke variabelen, dimensies en topics beschreven in hoofdstuk 2, inclusief een schematische samenvatting van de resultaten. Hiermee wordt antwoord gegeven op de empirische vraagstelling en deelvragen zoals beschreven in paragraaf 1.5.

*Hoofdstuk 5* geeft de topic- en invloedanalyse aan de hand van de onderzoeksresultaten zoals beschreven in hoofdstuk 4. De topic- en invloedanalyse worden afgesloten met een schematische samenvatting van de topic- en invloedanalyses. Hiermee wordt antwoord gegeven op het eerste deel van de analytische vraagstelling en deelvragen zoals beschreven in paragraaf 1.5.

*Hoofdstuk 6* voorziet in de beantwoording van het tweede deel van de analytische vraagstelling, zoals beschreven in paragraaf 1.5. Op basis van de analyses zoals beschreven in hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken die leiden tot een aantal aanbevelingen voor het management van de Belastingdienst CAP Gegevens IVG. Het hoofdstuk eindigt met een kritische reflectie op het onderzoek.

*Na hoofdstuk 6* is de gebruikte en geraadpleegde literatuur opgenomen.

Tot slot zijn in de *bijlagen* de volgende documenten opgenomen: een overzicht van documenten ten behoeve van het documentenonderzoek, een voorbeeld van een uitnodigingsbrief ten behoeve van interviews, een overzicht van codes van de geïnterviewde personen, een voorbeeld van een uitgewerkte topiclijst ten behoeve van de gehouden interviews en documentenonderzoek, een voorbeeld van het proces om te komen tot een samenvatting uit interviewfragmenten, een overzicht van de gewenste en de feitelijke situatie ten behoeve van de topicanalyse en een overzicht van de verwachtingen en de feitelijke situatie ten behoeve de invloedanalyse. In de hoofdstukken wordt verwezen naar de bijlagen.



## 2 Theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 is het projectkader van dit onderzoek beschreven. Ook zijn de centrale vragen met de daarbij behorende deelvragen geformuleerd. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de theoretische centrale vraag van het onderzoek: *Wat is er vanuit de literatuur en vooronderzoek bekend over de gewenste situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?* met daarbij de volgende deelvragen:

- *Wat is volgens de literatuur duurzame inzetbaarheid van medewerkers en wat zijn de relevante dimensies van duurzame inzetbaarheid?*
- *Wat is volgens de literatuur talentmanagement en wat zijn de relevante dimensies van talentmanagement?*
- *Wat is de relatie tussen duurzame inzetbaarheid van medewerkers en talentmanagement?*

Allereerst wordt in paragraaf 2.3 de definitie van duurzame inzetbaarheid van medewerkers beschreven met daarbij de bijbehorende dimensies aan de hand van relevante literatuur. Op basis hiervan wordt de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid geoperationaliseerd. Ten tweede wordt in paragraaf 2.4 de definitie van de onafhankelijke variabele talentmanagement beschreven met daarbij de bijbehorende dimensies aan de hand van relevante literatuur. Op basis hiervan wordt de onafhankelijke variabele talentmanagement geoperationaliseerd. Vervolgens wordt in paragraaf 2.5 de relatie tussen deze twee variabelen beschreven. Tot slot worden het definitief conceptueel model van het onderzoek en de gewenste situatie (SOLL-situatie) beschreven.

### 2.2 Conceptueel model

Op basis van de relevante literatuur wordt in deze paragraaf het conceptueel model gegeven en toegelicht dat de basis vormt voor het uit te voeren onderzoek.

De relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele ziet er schematisch als volgt uit:



**Figuur 2.1: Schematische weergave van het globaal conceptueel model**

Het globaal conceptueel model gaat uit van de volgende verwachting:

- Talentmanagement draagt bij aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### 2.3 Duurzame inzetbaarheid

In de literatuur wordt duurzame inzetbaarheid op verschillende manieren gedefinieerd. De meest gebruikte definities in de literatuur zijn:

Volgens Van Vuuren, Caniels en Semeijn (2011) wordt onder duurzame inzetbaarheid verstaan “de mate waarin men zijn of haar huidig en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren” (p. 358). In deze definitie van duurzame inzetbaarheid worden twee elementen genoemd: **kunnen en willen**. Het gaat er om dat de medewerker het werk **kan** uitvoeren en daartoe zelf in staat is (mogelijkheden) en wordt gesteld (voorwaarden). Daarnaast gaat het er om dat de medewerker het werk **wil** uitvoeren, waarbij de houding en motivatie van de medewerker om deze mogelijkheden te benutten een belangrijke rol



spelen (Van der Klink, et al., 2010). Hierbij gaat het erom dat medewerkers continue leren en zich blijven ontwikkelen, want alleen dan valt te garanderen dat zij ook in de toekomst gezond en productief kunnen blijven werken (Schaufeli, 2011). Volgens Stichting Opleidings-en Ontwikkelfonds (geciteerd in Schaufeli, 2011) heeft “duurzame inzetbaarheid niet alleen te maken met ‘kunnen’ ( in hoeverre is de medewerker belastbaar, past het vakinhoudelijk functioneren bij de eisen die het werk aan de medewerker stelt), maar ook met ‘willen’ ( wat is de betekenis van werk voor de medewerker, is hij gemotiveerd, welke rol speelt werken in zijn leven). Ook heeft de manier waarop de medewerker omgaat met veranderingen en tegenslagen effect op de duurzame inzetbaarheid. Het gaat er dus om of de medewerker zich duurzaam kan en wil inzetten voor de organisatie” (p. 2).

Van der Klink et al. (2010) geven de volgende definitie: “Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare **mogelijkheden** alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met **behoud van gezondheid en welzijn** te (blijven) **functioneren**. Dit impliceert een **werkcontext** die hen hiertoe in staat stelt, evenals de **houding en motivatie** om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten” (p. 8). Volgens Van der Klink et al. (2010) is deze definitie geïnspireerd door het begrip “capability” van Amartya Sen. Capability kan vergeleken worden met prestatie (performance) en vermogen (capacity). Prestatie heeft betrekking op “wat iemand feitelijk **doet**” en vermogen heeft betrekking op “wat iemand feitelijk **kan**” (Van der Klink, et al., 2010, p. 13). Capability verwijst dus naar “het individuele vermogen (wat iemand kan, in staat zijn) in relatie tot de mogelijkheden die de omgeving biedt (in staat gesteld worden)” (Van der Klink, et al., 2010, p. 13). Dit betekent dat de individuele medewerker in staat moet zijn om te werken, maar de omgeving waarbinnen dit plaatsvindt, moet dit dus ook mogelijk maken. Een individuele medewerker kan dus bepaalde kennis en vaardigheden hebben en de wil (bereidheid) hebben om deze verder te ontwikkelen, maar de organisatie moet ook de mogelijkheden bieden en faciliteren (Van der Klink, et al., 2010). Duurzame inzetbaarheid is dus niet alleen een verantwoordelijkheid van de individuele medewerker, maar een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de individuele medewerker en de organisatie: “De medewerker heeft de verantwoordelijkheid om, binnen zijn mogelijkheden, zijn talenten te ontwikkelen en zijn kennis en vaardigheden op peil te houden. Daarmee houdt de medewerker zijn opties voor zijn huidige en toekomstige werk open en blijft hij dus duurzaam inzetbaar. De werkgever heeft de verantwoordelijkheid om de voorwaarden te scheppen waaronder de medewerker zich binnen het werk kan ontwikkelen en zijn talenten, kennis en vaardigheden daadwerkelijk kan inzetten” (Van der Klink, et al., 2010, p. 4). Ook in deze definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink, et al. (2010) spelen de twee elementen **kunnen en willen** een belangrijke rol bij het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

In de literatuur wordt het begrip duurzame inzetbaarheid ook gezien als employability (Forrier & Sels, 2005). Employability refereert naar “de duurzame inzetbaarheid van medewerkers oftewel het vermogen van medewerkers om werk te behouden en te verkrijgen” (Delsen, 1998, p. 29). Volgens de Sociaal Economische Raad (in Van Vuuren, Caniels, & Semeijn, 2011) bestaat het begrip duurzame inzetbaarheid uit drie onderdelen: “vitaliteit”, “werkvermogen” en “employability”. Volgens van der Heijde en Van der Heijden (in Freese, Nauta, & Van der Heijden, 2012) wordt het begrip employability gedefinieerd als “het vermogen van medewerkers om hun huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven of werk te creëren, door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties” (p. 6). Volgens Van Vuuren et al. (2011) wordt het begrip employability gedefinieerd als “het vermogen om nu en in de toekomst zowel in het eigen bedrijf als elders verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector” (p. 358). In deze definities van employability wordt gesproken over ‘het vermogen’. Dit kan vergeleken worden met het begrip “capability” van Amartya Sen (in Van der Klink et al., 2010). Zoals eerder is aangegeven verwijst capability naar “het individuele vermogen (wat iemand kan, in staat zijn) in relatie tot de mogelijkheden die de omgeving biedt (in staat gesteld worden)” (Van der Klink, et al., 2010, p. 13).



Deze definities van Freese, Nauta en Van der Heijden (2012) en Van Vuuren et al. (2011) geven dus ook aan dat employability afhangt van de medewerker (kunnen, willen) en de organisatie (kunnen). Ook wordt in deze definities van employability gesproken over inzetbaar blijven voor nu en in de toekomst, wat overeenkomt met de definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink et al. (2010). De Nederlandse vertaling voor het begrip employability is inzetbaarheid.

### 2.3.1 Dimensies duurzame inzetbaarheid

In de literatuur worden verschillende dimensies van duurzame inzetbaarheid, oftewel inzetbaarheid (employability) onderscheiden. Van der Heijde en Van der Heijden (2006) onderscheiden de volgende vijf dimensies van duurzame inzetbaarheid: “Beroepsexpertise”, “anticipatie en optimalisatie”, “persoonlijke flexibiliteit”, “organisatiesensitiviteit” en “balans” (pp. 454 - 456):

- Beroepsexpertise betreft “vakspecifieke kennis en vaardigheden, inclusief metacognitieve kennis en vaardigheden, die een medewerker heeft binnen een bepaald vakgebied”.
- Anticipatie en optimalisatie houdt in dat “de medewerker voorbereid is op toekomstige werkveranderingen op een persoonlijke en creatieve manier om te streven naar de best mogelijke baan en loopbaanresultaten”.
- Persoonlijke flexibiliteit heeft betrekking op “het vermogen van medewerkers om zich passief aan te passen aan veranderingen die zich voordoen in hun werk- en arbeidsmarktomgeving waarvoor zij zelf niet hebben gekozen, de capaciteit voor soepele overgangen tussen banen en tussen organisaties en het gemakkelijk aanpassen aan allerlei soorten veranderingen in de interne en externe arbeidsmarkt”.
- Organisatiegevoel betreft “het vermogen om succesvol te participeren in verschillende samenwerkingsverbanden, aan te passen aan de bedrijfscultuur, te netwerken en sociale vaardigheden”.
- Balans betreft “de compromis tussen tegenstelde belangen van de werkgever en die van de werknemer ten aanzien van eigen werk, loopbaan en privébelangen”.

Fugate, Kinicki en Ashforth (in Forrier, Verbruggen, & De Cuyper, 2015) onderscheiden ook vier dimensies van duurzame inzetbaarheid. Deze auteurs veronderstellen dat “persoonlijke sterktes iemands kansen op de arbeidsmarkt vergroten omdat ze helpen om effectief om te gaan met veranderingen op de arbeidsmarkt” (Forrier, et al., 2015, p. 57). Forrier, Verbruggen en De Cuyper (2015) hebben de verschillende sterke punten onder de noemer “movement capital” geplaatst, namelijk “het geheel van “individuele vaardigheden, kennis, competenties en attitudes” die de loopbaanmobiliteit van een individu beïnvloeden waarbij de volgende vier dimensies worden onderscheiden: “menselijk kapitaal”, “sociaal kapitaal”, “zelfbewustzijn” en “aanpassingsvermogen”” (p. 57):

- Menselijk kapitaal heeft betrekking op “het vermogen van een individu om te voldoen aan de prestatieverwachtingen van een bepaald beroep”. Volgens Forrier et al. (2015) kan menselijk kapitaal vergeleken worden met de dimensie “beroepsexpertise”, zoals gedefinieerd door Van der Heijde en Van der Heijden (2006).
- Sociaal kapitaal heeft betrekking op “de waarde van sociale netwerken in het vormgeven van carrières en wordt meestal gezien in de vorm van communicatieve loopbaancompetenties of netwerken”.
- Zelfbewustzijn betreft “een reflectie over de vroegere en huidige loopbaan met het oog richting toekomstige carrièremogelijkheden, waarbij individuen op de hoogte zijn van hun sterke punten en zwakke punten en van doelen die ze nastreven, en het helpt ze zich te ontwikkelen naar een gewenste toekomstige carrière”.
- Aanpassingsvermogen heeft betrekking op “de combinatie van bereidheid en bekwaamheid om gedrag, gevoelens en gedachten te veranderen”. Volgens Forrier et al. (2015) kan aanpassingsvermogen vergeleken worden met de dimensie “persoonlijke flexibiliteit”, zoals gedefinieerd door Van der Heijde en Van der Heijden (2006).



## 2.3.2 Gekozen dimensies en topics van duurzame inzetbaarheid

Op basis van de doelstelling en in overleg met de opdrachtgever wordt voor dit onderzoek binnen CAP Gegevens IVG gekozen voor de dimensies “beroepsexpertise”, “anticipatie en optimalisatie” en “persoonlijke flexibiliteit”. Deze dimensies spelen een belangrijke rol bij de duurzame inzetbaarheid en talentontwikkeling van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG. De dimensies worden hieronder verder uitgewerkt met daarbij de bijbehorende topics en indicatoren.

### *Beroepsexpertise*

Beroepsexpertise betreft “vakspecifieke kennis en vaardigheden, inclusief metacognitieve kennis en vaardigheden, die een medewerker heeft binnen een bepaald vakgebied” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 454). Het hebben van expertise betekent “dat een medewerker voldoende kennis en vaardigheden heeft om goed te kunnen functioneren binnen zijn of haar huidige functiegebied” (Van der Heijden, 2010, p. 211). Volgens weggeman (geciteerd in Blaauw, 2005) wordt kennis gedefinieerd als “het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Dit vermogen wordt verkregen met behulp van bepaalde informatie (taakset informatie), Ervaring, Vaardigheid en Attitude (EVA)” (p. 16). Vaardigheden betreft “de vraag of iemand het gedrag kan vertonen dat nodig is voor het uitvoeren van beroepstaken” (Luken, 2006, pp. 9.1-6.10). In de literatuur wordt ook gekozen voor de term gedragscompetenties. Gedragscompetenties worden gedefinieerd als “generieke vaardigheden, waarneembaar in de vorm van concreet gedrag” (Luken, 2006, pp. 9.1-6.10). Kennis en vaardigheden zijn elementen van competenties (Luken, 2006). Volgens Cluitmans (geciteerd in Luken, 2006) wordt competentie als volgt gedefinieerd: “een cluster van verwante kennis, vaardigheden en houdingen die van invloed is op een belangrijk deel van iemands taak (een rol of verantwoordelijkheid), die samengaat met de prestatie op de taak, die kan worden gemeten en getoetst aan aanvaarde normen, en die kan worden verbeterd door middel van training en ontwikkeling” (pp. 9.1-6.10). Bij beroepsexpertise spelen metacognitieve kennis en vaardigheden ook een rol. Metacognitieve kennis en vaardigheden omvatten “die kennis en vaardigheden die te maken hebben met inzicht in het eigen functioneren en vormen van zelfsturing: weten wat je kan en wat je weet, monitoring, checking e.d.” (Simons, 1999, p. 4). Hoe beter de medewerker beschikt over de juiste kennis en vaardigheden, inclusief metacognitieve kennis en vaardigheden, hoe groter zijn inzetbaarheid (Van der Heijden, 2010).

Voor het onderzoek binnen CAP Gegevens IVG wordt gekozen voor het topic metacognitieve kennis en vaardigheden. Deze topic speelt een belangrijke rol bij de duurzame inzetbaarheid en talentontwikkeling van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG.

### *Anticipatie en optimalisatie*

Anticipatie en optimalisatie houdt in dat “de medewerker voorbereid is op toekomstige werkveranderingen op een persoonlijke en creatieve manier om te streven naar de best mogelijke baan en loopbaanresultaten” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 454). Volgens Van der Heijden (2010) is in dit geval sprake van een hoog niveau van inzetbaarheid wanneer medewerkers beschikken over veel creatief vermogen en veranderingsbereidheid en ambitie hebben om de beste resultaten te willen bereiken.

Creatief vermogen betreft de proactieve houding van medewerkers ten aanzien van de eigen inzetbaarheid (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Volgens Raabe, Frese en Beehr (2007) wordt er tegenwoordig steeds meer een oproep gedaan aan mensen om proactief te zijn met betrekking tot hun loopbaan, waarbij zelfinitiatief vereist is. Kossek, Roberts, Fisher en Demarr (1998) noemen dit loopbaanzelfmanagement. Het gaat om de mate waarin mensen een proactieve houding aannemen ten aanzien van het managen van hun loopbaan zoals het verzamelen van informatie over bestaande of nieuwe loopbaanmogelijkheden, zoeken naar feedback over hun werkprestaties en loopbaan ontwikkelingsbehoeften, het creëren van mogelijkheden door te netwerken zowel intern als extern en het verkrijgen van informatie over vacatures (Kossek, Roberts, Fisher, & Demarr, 1998).



Seibert, Crant en Kraimer (1999) stellen dat medewerkers die zeer proactief zijn, identificeren kansen en handelen ernaar, tonen initiatief en zetten door totdat ze een betekenisvolle verandering teweegbrengen. Volgens Seibert et al. (1999) benaderen proactieve medewerkers hun banen en loopbanen anders dan minder proactieve medewerkers. Proactieve medewerkers creëren situaties die de kans op hoge niveaus van werkprestaties vergroten. Zo nemen ze meer deel aan activiteiten op het gebied van loopbaanbegeleiding, zoals het zoeken naar werk- en organisatie-informatie, het verkrijgen van sponsoring en loopbaanbegeleiding, het uitvoeren van loopbaanplanning en het doorzetten wanneer ze te maken hebben met loopbaanbelemmeringen. Daarnaast anticiperen ze op veranderingen in de omgeving en identificeren en streven kansen na, zoals het verwerven van verdere opleiding of vaardigheden die nodig zijn voor toekomstige promoties. Minder proactieve mensen houden liever de situatie zoals het is.

Veranderingsbereidheid wordt gedefinieerd als “de bereidheid zich aan te passen aan veranderingen in termen van werkgelegenheid, functie-inhoud, omstandigheden of locaties” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 454). In de literatuur over organisatieveranderingen wordt veranderingsbereidheid gezien als een positieve benadering van weerstand (Piderit, 2000; Visser, Willems, & Ribbens, 2005). Metselaar en Cozijnsen (1997) definiëren veranderingsbereidheid als volgt: “een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen” (p. 35). Volgens Ajzen (in Metselaar & Cozijnsen, 1997) bepalen drie dimensies de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen namelijk: de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag, de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag en de controle die de persoon ervaart over het gedrag” (p. 67). Metselaar en Cozijnsen (1997) hebben dit model naar de praktijk vertaald door de drie dimensies te vertalen naar “willen”, “moeten” en “kunnen” veranderen (p. 69): “Willen (attitude) is de motivatie om te veranderen, mensen zien de meerwaarde van de verandering voor de organisatie en zichzelf in en de verandering roept positieve emoties op. Hierbij gaat het over de verwachte gevolgen voor het werk, de emoties die de verandering oproept en de meerwaarde van de verandering voor de organisatie”. “Moeten (subjectieve norm) is dat mensen de noodzaak van veranderen onderkennen. Hierbij gaat het over de interne druk van collega’s en de externe noodzaak”. “Kunnen (gedragscontrole) betekent dat mensen in staat zijn om te veranderen, dat wordt met name bepaald door ervaringen met voorgaande veranderingen. Hierbij gaat het over de kennis en ervaring van betrokkenen, de aansturing, de beheersbaarheid, timing, complexiteit van het veranderproces en de kwaliteit van de informatievoorziening”.

Voor het onderzoek binnen CAP Gegevens IVG wordt voor beide topics gekozen van anticipatie en optimalisatie, te weten creatief vermogen en veranderingsbereidheid.

### *Persoonlijke flexibiliteit*

Persoonlijke flexibiliteit heeft betrekking op “het vermogen van medewerkers om zich passief aan te passen aan veranderingen die zich voordoen in hun werk- en arbeidsmarktomgeving waarvoor zij zelf niet hebben gekozen, de capaciteit voor soepele overgangen tussen banen en tussen organisaties en het gemakkelijk aanpassen aan allerlei soorten veranderingen in de interne en externe arbeidsmarkt” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 455). Het gaat hier om veranderingen in organisaties en hun omgevingen zoals fusies en reorganisaties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Volgens Van der Heijde en Van der Heijden (2006) zullen medewerkers met een hoge mate van persoonlijke flexibiliteit meer voordeel opleveren en in hun loopbaanontwikkeling profiteren van veranderingen. In dit geval is sprake van een hoog niveau van inzetbaarheid wanneer er sprake is van het vermogen van medewerkers om gemakkelijk tussen banen en organisaties te wisselen en om zich aan te passen aan



veranderingen zoals veranderingen in werklocaties, werktijden, taken, verantwoordelijkheden en collega's (Van der Heijden, 2010).

Jonker, Van Hoof en Messchendorp (1998) definiëren flexibiliteit als volgt: "het vermogen van een organisatie én de mensen die daar werken om te kunnen veranderen. Daarmee (leren) omgaan wordt opgevat als een vorm van spel" (p. 2). De Leede et al. (2002) onderkennen vijf hoofdvormen van personele flexibiliteit, namelijk: "ad-hoc flexibilisering", "contractflexibilisering", "werktijdflexibilisering", "functionele flexibilisering" en "locatie flexibilisering" (p. 8):

- Ad-hoc flexibilisering betreft "korte-termijn oplossingen vooral bij 'zieken en pieken'. Flexibiliseringsvormen hierbij zijn: elkaars werk overnemen, overwerk en korte termijn uitzendkrachten".
- Bij contractflexibilisering wordt met "verschillende contracttypen ingespeeld op de fluctuaties. Flexibiliseringsvormen hierbij zijn: contract variëteit (vast, tijdelijk met uitzicht op vast, tijdelijk, (langdurig) uitzendkracht, oproep-, invalkracht, min-max contract en freelance), collegiaal inlenen en (externe) arbeidspools".
- Werktijdflexibilisering betreft "het variëren met werktijden afhankelijk van de behoefte. Flexibiliseringsvormen hierbij zijn: deeltijd, gecombineerde werkweek, werkroosters en ploegendienst, individuele roosters, glijdende werktijden, urenbank en flexibele verlofregelingen".
- Bij functionele flexibilisering gaat het erom dat "medewerkers inzetbaar zijn voor verschillende taken. Flexibiliseringsvormen hierbij zijn: multi-inzetbaarheid horizontaal (taken collega's), multi-inzetbaarheid verticaal (taken leidinggevende) en multi-inzetbaarheid tussen afdelingen".
- Bij locatie flexibilisering gaat het erom dat "medewerkers inzetbaar zijn op verschillende locaties. Flexibiliseringsvormen hierbij zijn: werk op verschillende bedrijfslocaties en (uitbestede werk aan) thuiswerk(st)ers".

Voor het onderzoek binnen CAP Gegevens IVG wordt gekozen voor de topics ad-hoc flexibilisering, locatie flexibilisering, functionele flexibilisering. Deze topics zijn relevanter dan de topics contractflexibilisering en werktijdflexibilisering binnen CAP Gegevens IVG. De gekozen topics komen meer voor dan de topics contractflexibilisering en werktijdflexibilisering.



### 2.3.3 Operationalisering inzetbaarheid van medewerkers – de afhankelijke variabele

Op basis van literatuuronderzoek en theorieën in voorgaande paragrafen kan de volgende operationalisering van de afhankelijke variabele inzetbaarheid van medewerkers worden gemaakt. Voor dit onderzoek wordt gekozen voor drie dimensies van de theorie van der Heijde en Van der Heijden (2006), namelijk: “beroepsexpertise”, “anticipatie en optimalisatie”, “persoonlijke flexibiliteit”. De topics behorende bij deze dimensies zijn gebaseerd op de theorieën van der Heijde en Van der Heijden (2006) en De Leede et al. (2002).

Kernbegrip (afhankelijke variabele)	Dimensie	Topics	Indicator
Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	Beroepsexpertise	Metacognitieve kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inzicht in het eigen functioneren</li> <li>- vormen van zelfsturing</li> <li>- weten wat je kan en wat je weet</li> <li>- zicht hebben op hun relatieve sterktes en zwaktes</li> </ul>
	Anticipatie en optimalisatie	Creatief vermogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proactieve houding van medewerkers ten aanzien van de eigen inzetbaarheid zoals het verzamelen van informatie over bestaande of nieuwe loopbaanmogelijkheden, zoeken naar feedback over hun werkprestaties en loopbaan ontwikkelingsbehoeften, het creëren van mogelijkheden door te netwerken zowel intern als extern en het verkrijgen van informatie over vacatures.</li> </ul>
		Veranderingsbereidheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag (willen veranderen).</li> <li>- de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag (moeten veranderen).</li> <li>- de controle die de persoon ervaart over het gedrag (kunnen veranderen).</li> </ul>
	Persoonlijke flexibiliteit	Ad-hoc flexibilisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- korte-termijn oplossingen vooral bij ‘zieken en pieken’ (elkaars werk overnemen, overwerk en korte termijn uitzendkrachten).</li> </ul>
		Functionele flexibilisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- medewerkers zijn inzetbaar voor verschillende taken (multi-inzetbaarheid horizontaal (taken collega’s), multi-inzetbaarheid verticaal (taken leidinggevende) en multi-inzetbaarheid tussen afdelingen).</li> </ul>
		Locatie flexibilisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- medewerkers zijn inzetbaar op verschillende locaties (werk op verschillende bedrijfslocaties en (uitbesteed werk aan) thuiswerk(st)ers).</li> </ul>

**Tabel 2.1: Operationalisering duurzame inzetbaarheid van medewerkers – de afhankelijke variabele**



### 2.3.4 Stipulatieve definitie duurzame inzetbaarheid

Voor dit onderzoek wordt de volgende definitie van duurzame inzetbaarheid gehanteerd: “Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare **mogelijkheden** alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met **behoud van gezondheid en welzijn** te (blijven) **functioneren**. Dit impliceert een **werkcontext** die hen hiertoe in staat stelt, evenals de **houding en motivatie** om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten” (Van der Klink, et al., 2010, p. 8). Daarbij spelen de twee elementen **kunnen** (in staat zijn en in staat gesteld worden) **en willen** (bereidheid) een belangrijke rol bij het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

## 2.4 Talentmanagement

“Talent” wordt gezien als “het menselijk kapitaal binnen de organisatie dat een significante meerwaarde voor de organisatie oplevert” (Vos, Vries, Celant, & Veenkamp, 2017, p. 2). Talent wordt hierbij opgevat als “die eigenschappen en competenties van medewerkers die direct bijdragen aan het succes van de organisatie” (Vos et al., 2017, p.3). Volgens Vos, Vries, Celant en Veenkamp (2017) is talentmanagement dan met name gericht op “het verbeteren van de productiviteit, flexibiliteit en efficiency van medewerkers en organisaties” (p. 3). Volgens Meyers en Van Woerkom (2014) wordt talentmanagement omschreven als “het systematische gebruik van human resource management (HRM) activiteiten om individuen aan te trekken, te identificeren, te ontwikkelen en te behouden die als 'getalenteerd' worden beschouwd” (p. 192). In de praktijk betekent dit vaak dat het gaat om hoge potentiële werknemers, de strategisch belangrijke werknemers, of werknemers op sleutelposities (Meyers & Van Woerkom, 2014). Talentmanagement wordt ook omschreven als “het werven, ontwikkelen en vasthouden van talenten, evenals het uitstromen van talenten” (Jansen, Paffen, Thunnissen, & Thijssen, 2012, p. 44). Volgens Jansen, Paffen, Thunnissen en Thijssen (2012) betreft dit nogal een globale omschrijving van het begrip talentmanagement. Volgens Jansen et al. (2012) wordt in het kader van talentmanagement gestreefd naar bepaalde doelstellingen op individueel niveau, met name naar betrokkenheid en tevredenheid van de betreffende medewerkers, wat een belangrijke conditie is voor het bereiken van organisatiedoelen.

Volgens Jansen et al. (2012) worden twee benaderingen van talentmanagement onderscheiden. De eerste betreft de vraag of het bij talent gaat om een inclusieve benadering (om alle medewerkers) dan wel om een exclusieve benadering (selectieve groep medewerkers). Meyers (2016) maakt ook een onderscheid tussen exclusieve benadering en inclusieve benadering van talentmanagement. Bij een exclusieve benadering van talentmanagement gaat “het doorgaans om het selecteren van een paar high-potential medewerkers die voorzien zijn van meer ontwikkelings- en promotiekansen, hoger salarissen en betere secundaire arbeidsvoorwaarden dan andere werknemers” (Meyers, 2016, p. 2). Volgens Aguinis & O’Boyle (in Meyers, 2016) worden hoog potentieel werknemers, soms ook wel ster-werkers of A-spelers genoemd, geacht in staat te zijn om exponentieel meer waarde te creëren voor hun organisaties dan gemiddelde medewerkers. De medewerker wordt alleen als getalenteerd beschouwd als hij beter presteert dan de meerderheid van andere medewerkers, in een bepaalde leeftijd of functionele groep (Meyers, 2016). Een valkuil van deze exclusieve benadering van talentmanagement is dat hierdoor de band met andere medewerkers, dus de medewerkers zonder talent, juist verzwakt wordt (Vos et al., 2017). Volgens Vos et al. (2017) levert exclusief talentmanagement organisaties niet de wendbaarheid op die ze juist zo nodig hebben, omdat het moeilijk te voorspellen is welke talenten over vijf jaar nodig zijn, en dus ook vanuit het perspectief toptalent. Kijkend naar de toekomst is het veel beter om in alle talenten te investeren (Vos et al., 2017). Het investeren in alle talenten wordt de inclusieve benadering van talentmanagement genoemd (Vos et al., 2017).

Inclusief talentmanagement wordt gedefinieerd als: “de erkenning en acceptatie van talent die alle medewerkers hebben samen met de voortdurende evaluatie en inzet van medewerkers in posities die

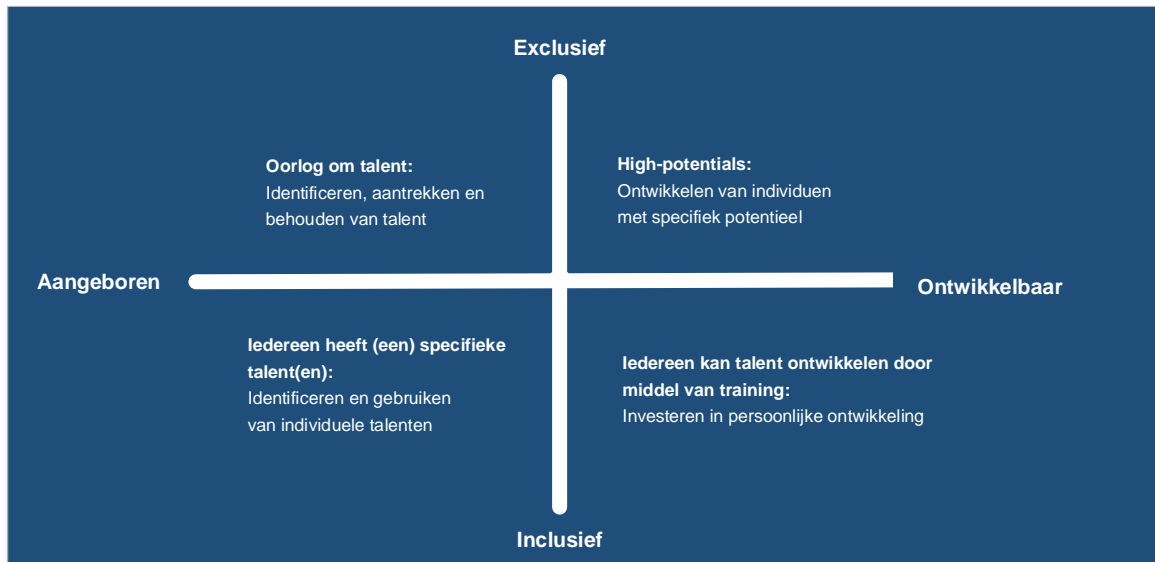


de beste fit en de mogelijkheid bieden (via participatie) voor medewerkers om die talenten te gebruiken” (Meyers, 2016, p. 4). Volgens Meyers (2016) heeft inclusief talentmanagement tot doel het beste uit alle medewerkers te halen, waardoor alle medewerkers hun volledige potentieel op het werk kunnen realiseren. Volgens Meyers (in Vos et al., 2017) wordt bij een inclusieve benadering van talentmanagement talent gezien als “persoonlijke eigenschappen die tot uitdrukking komen in de taken die individuen goed en met plezier doen” (Vos et al., 2017, p. 3). De inclusieve benadering van talentmanagement gaat ervan uit dat “ieder mens unieke sterke punten of talenten heeft die in organisaties kunnen worden ingezet, waarbij de sterke punten van medewerkers als uitgangspunt worden genomen voor ontwikkeling en voor het inrichten van functies” (Vos et al., 2017, p. 3). Individuele sterke punten kunnen worden gedefinieerd als “kenmerkende individuele kenmerken die individuen in staat stellen om op hun best te zijn, wat betekent dat ze zowel uitstekend presteren en zich uitstekend voelen. Met andere woorden, sterke punten zijn die individuele kenmerken die energie geven in plaats van uitputten en die worden geassocieerd met superieure prestaties” (Meyers, 2016, p. 5). Inclusief talentmanagement erkent ook de mogelijkheid dat medewerkers over talenten beschikken die niet passen bij een bepaalde organisatie. De organisatie moet dan hulp bieden aan deze medewerkers om ergens anders een passender baan te vinden, zodat hun talenten niet verloren gaan (Meyers, 2016). Volgens Meyers (2016) past de inclusieve benadering van talentmanagement beter bij de uitdagingen van de huidige arbeidsmarkt. Onderzoek heeft aangetoond dat twee vijfde van de organisaties interesse heeft voor inclusief talentmanagement. Deze interesse wordt veroorzaakt door het idee dat focussen op individuele talenten oftewel sterke punten bij de medewerkers een meerwaarde kan creëren voor de organisatie. De medewerkers zijn dan beter in staat om te leren, zichzelf (door) te ontwikkelen en betere prestaties te leveren, wat bijdraagt aan meer energie, een goed gevoel en een hogere productiviteit (Meyers, 2016). Ook wordt binnen de publieke sector eerder gekozen voor een inclusieve benadering van talentmanagement omdat daar meer belang wordt gehecht aan gelijke behandeling van alle medewerkers (Thunnissen & Buttiens, 2017). Ook het Europese/Rijnlandse model onderkent, in tegenstelling tot het Anglo-Amerikaanse model, dat binnen de publieke sector inclusief talentmanagement goed past. Het Europese/Rijnlandse model stelt immers de individuele (vak)mens centraal in tegenstelling tot het Anglo-Amerikaanse model dat zich kenmerkt door manschappen met een relatief laag trainings- en opleidingsniveau (Brouwer & Moerman, 2005). Volgens Brouwer en Moerman (2005) is het Europese/Rijnlandse model gericht op medewerkers die als volwassen individuen worden beschouwd en gaat het uit van de intrinsieke motivatie van de medewerker. Het kent een werving- en selectieprocedure waar wordt uitgegaan van de competenties van leidinggevenden en medewerkers op het terrein van vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten naast competenties op het terrein van kennis en een organisatie die leert te leren. Het belang van dit model is de juiste man op de juiste plaats te krijgen, waarbij (nieuw) werk meer eist dan alleen kennis en vaardigheden, maar ook eisen stelt aan de persoonlijke kwaliteiten van de medewerkers. Van leidinggevenden in het bijzonder wordt verwacht dat zij naast leidinggevende kwaliteiten oog hebben voor de (ontwikkeling van) de capaciteiten van al hun medewerkers. Zo bezien past de inclusieve benadering van talentmanagement binnen de publieke sector geheel in de traditie van het Europese/Rijnlandse model en niet in die van het Anglo-Amerikaanse model.



## 2.4.1 Dimensies van talentmanagement

In de literatuur worden de inclusieve benadering en de exclusieve benadering van talentmanagement beschouwd als dimensies van talentmanagement. Om deze dimensies verder te verduidelijken maken Meyers en Van Woerkom (2014) een onderverdeling van talentmanagement in vier talentfilosofieën: “exclusief aangeboren talent”, “exclusief ontwikkelbaar talent”, “inclusief aangeboren talent” en “inclusief ontwikkelbaar talent” (p. 194). In figuur 2.2. is deze onderverdeling in een model weergegeven.



**Figuur 2.2: Onderverdeling talentmanagement naar Meyers en Van Woerkom (2014)**

### *Exclusief talentmanagement*

Dit model laat zien dat de exclusieve benadering van talentmanagement zich kan richten op “exclusief aangeboren talent” en “exclusief aangeleerd talent”, de high-potentials. Exclusief aangeboren talent maakt een onderverdeling in twee groepen: “een kleine groep mensen ‘met talent’ (de A-spelers, toppresterders of ster werknemers) en een veel grotere groep mensen ‘zonder talent’ (de B- en C-spelers of gemiddelde en onderste uitvoerders)” (Meyers & Van Woerkom, 2014, p. 194). Bij deze filosofie wordt gaat het om een persoon met een bepaalde combinatie van intelligentie, persoonlijkheid en motivatie. Daarom worden zowel intelligentie als persoonlijkheid als aangeboren kenmerken beschouwd. Het onderscheid tussen A-, B- en C-spelers is dat werknemers talent ‘hebben’ of het ‘niet hebben’. Exclusief ontwikkelbare talent gaat er van uit dat “talent is geen alles-of-niets-geschenk’, maar een potentieel dat moet worden ontwikkeld” (Meyers & Van Woerkom, 2014, p. 195). Volgens Meyers en Van Woerkom (2014) geeft deze definitie aan dat ten eerste talent staat voor individuen die iets meer kunnen dan wat ze momenteel zijn. Ten tweede dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen aan de ene kant, talent als een latent potentieel (onzichtbaar) en aan de andere kant, gerealiseerd potentieel dat zich manifesteert in superieure prestaties (zichtbaar).



## *Inclusief talentmanagement*

Dit model laat ook zien dat de inclusieve benadering van talentmanagement zich kan richten op “inclusief aangeboren talent” en “inclusief ontwikkelbaar talent”. Inclusief aangeboren talent gaat ervan uit dat “iedereen (een) specifieke talent(en) heeft” (Meyers & Van Woerkom, 2014, p. 197). Het heeft betrekking op het herkennen van talent door te identificeren en gebruiken van individuele talenten. Dit kan het best bereikt worden door te focussen op de positieve kwaliteiten of de talenten die elk individu heeft. Deze individuele talenten worden verondersteld voornamelijk duurzaam en aangeleerd te zijn en kunnen worden verfijnd door bijvoorbeeld nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven (Meyers & Van Woerkom, 2014). Inclusief ontwikkelbaar talent gaat ervan uit dat “iedereen talent kan ontwikkelen door middel van training” (Meyers & Van Woerkom, 2014, p. 198). Het heeft betrekking op het ontwikkelen van talent door te investeren in persoonlijke ontwikkeling. Dit kan het best worden bereikt door te focussen op de ambitie om gewone medewerkers buitengewoon te ontwikkelen (Meyers & Van Woerkom, 2014).

### **2.4.2 Gekozen dimensies en topics van talentmanagement**

Op basis van de overwegingen zoals genoemd in de literatuur, doelstelling en in overleg met de opdrachtgever wordt in dit onderzoek gekozen voor dit onderzoek binnen CAP Gegevens IVG gekozen voor de dimensies “inclusief aangeboren talent” oftewel het herkennen van talent en “inclusief ontwikkelbare talent” oftewel het ontwikkelen van talent. Deze dimensies worden hieronder verder uitgewerkt met daarbij de bijhorende topics en indicatoren.

#### *Inclusief aangeboren talent → herkennen van talent*

Dit model laat ook zien dat de inclusieve benadering van talentmanagement zich kan richten op “inclusief aangeboren talent” en “inclusief ontwikkelbaar talent”. Inclusief aangeboren talent gaat ervan uit dat “iedereen (een) specifieke talent(en) heeft” (Meyers & Van Woerkom, 2014, p. 197). Volgens Meyers en Van Woerkom (2014) heeft inclusief aangeboren talent betrekking op het herkennen van talent door te identificeren en gebruiken van individuele talenten. Dit kan het best bereikt kan worden door te focussen op de positieve kwaliteiten of de talenten die elk individu heeft. Bij de inclusieve aangeboren talentfilosofie krijgen medewerkers een belangrijke rol bij het identificeren en gebruiken van hun talent (Vos et al., 2017). Belangrijk hierbij is dan ook of medewerkers in staat zijn om hun eigen talent te herkennen. Deze medewerkers kunnen effectiever worden ingezet als ze gemotiveerd zijn om hun talenten te willen gebruiken en ook zelf initiatief nemen om iets met hun talent te doen. Volgens Vos et al. (2017) komt dit overeen met self-efficacy (zelfdoeltreffendheid) die ervan uitgaat dat “het vertrouwen dat individuen hebben in hun eigen mogelijkheden om met succes invloed uit te kunnen oefenen op hun omgeving van grote invloed is op hun motivatie om in actie te komen” (p. 5).

#### *Inclusief ontwikkelbare talent → ontwikkelen van talent*

Inclusief ontwikkelbaar talent gaat ervan uit dat “iedereen talent kan ontwikkelen door middel van training” (Meyers & Van Woerkom, 2014, p. 198). Het heeft betrekking op het ontwikkelen van talent door te investeren in persoonlijke ontwikkeling. Dit kan het best worden bereikt door te focussen op de ambitie om gewone medewerkers buitengewoon te ontwikkelen (Meyers & Van Woerkom, 2014). Deze ambitie heeft twee kanten: enerzijds hebben individuen een grote capaciteit om zich aan te passen, te veranderen en te groeien. Anderzijds hebben individuen niet alleen de capaciteit, maar ook de innerlijke behoefte om te groeien en zichzelf te vervullen (Meyers & Van Woerkom, 2014). Binnen de inclusieve ontwikkelbare talentfilosofie worden twee benaderingen onderscheiden (Meyers & Van Woerkom, 2014). De eerste benadering begrijpt talenten als “individuele mogelijkheden voor uitmuntendheid die kunnen worden gecultiveerd door middel van verbeterde bewustzijn, toegankelijkheid en inspanning. Dit betekent dat iedereen het potentieel heeft om uitstekend te worden in een specifiek domein, afhankelijk van zijn of haar specifieke potentiaal of sterke punten” (Meyers & Van Woerkom, 2014, p. 198). De tweede benadering gaat ervan uit dat “iedereen uitstekend kan worden in bijna elk domein. Dit betekent dat experts altijd gemaakt zijn, niet geboren” (Meyers & Van Woerkom, 2014, p. 198). Volgens



Vos et al. (2017) verandert het werk zodanig dat het continu door blijven ontwikkelen van medewerkers een vereiste is geworden om als organisatie te overleven.

### 2.4.3 Operationalisering talentmanagement – de onafhankelijke variabele

Op basis van literatuuronderzoek en theorieën in voorgaande paragrafen kan de volgende operationalisering van de onafhankelijke variabele inclusief talentmanagement worden gemaakt. Voor dit onderzoek wordt gekozen voor twee dimensies van de theorie van Meyers en Van Woerkom (2014), namelijk: “herkennen van talent” en “ontwikkelen van talent”. De topics behorende bij deze dimensies zijn gebaseerd op de theorieën van Meyers en Van Woerkom (2014).

Kernbegrip (onafhankelijke variabele)	Dimensie	Topics	Indicator
Inclusief talentmanagement	Herkennen van talent	Identificeren en gebruiken van individuele talenten.	- Focussen op talenten die elk individu heeft. - Motivatie om talenten die elk individu heeft, te (willen) gebruiken.
	Ontwikkelen van talent	Investeren in persoonlijke ontwikkeling.	- Ambitie om individueel talent te (willen) ontwikkelen: Deze ambitie heeft betrekking op: - dat medewerkers een grote capaciteit hebben om zich aan te passen, te veranderen en te groeien; - dat medewerkers de innerlijke behoefte hebben om te groeien en zichzelf te vervullen.

Tabel 2.2: Operationalisering Talentmanagement – de onafhankelijke variabele

### 2.4.4 Stipulatieve definitie talentmanagement

Voor dit onderzoek wordt uitgegaan van de inclusieve benadering van talentmanagement en wordt de volgende definitie van inclusief talentmanagement wordt gehanteerd: “de erkenning en acceptatie van talent die alle medewerkers hebben samen met de voortdurende evaluatie en inzet van medewerkers in posities die de beste fit en de mogelijkheid bieden (via participatie) voor medewerkers om die talenten te gebruiken” (Meyers, 2016, p. 4). Daarbij geldt dat de inclusieve benadering van talentmanagement ervan uitgaat dat “ieder mens unieke sterke punten of talenten heeft die in organisaties kunnen worden ingezet, waarbij de sterke punten van medewerkers als uitgangspunt worden genomen voor ontwikkeling en voor het inrichten van functies” (Vos et al., 2017, p. 3).

## 2.5 Relatie tussen duurzame inzetbaarheid en talentmanagement

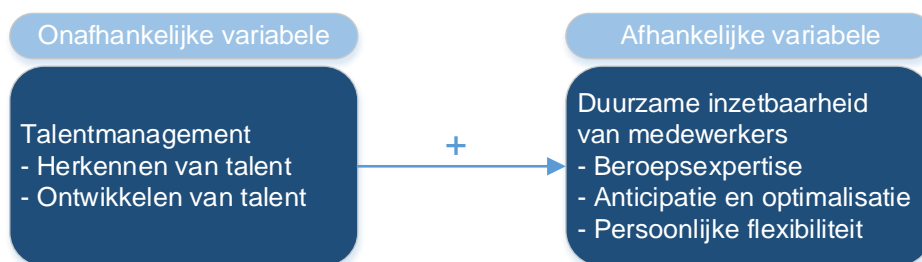
In deze paragraaf wordt de relatie tussen duurzame inzetbaarheid en talentmanagement beschreven. Volgens Vos et al. (2017) wijst een aantal onderzoekers op de relatie tussen talentmanagement en (individuele) werkprestaties. Het werk verandert steeds sneller en daardoor wordt het steeds belangrijker dat medewerkers breed inzetbaar zijn en flexibel kunnen schakelen tussen verschillende werkzaamheden (Vos et al., 2017). Zoals eerder aangegeven in paragraaf 2.3.1 wordt door Fugate, Kinicki en Ashforth (in Forrier et al., 2015) verondersteld dat “persoonlijke sterktes iemands kansen op de arbeidsmarkt vergroten omdat ze helpen om effectief om te gaan met veranderingen op de arbeidsmarkt” (p. 57). Een benadering van talentmanagement die de sterke punten van alle medewerkers als uitgangspunt neemt voor ontwikkeling en voor het inrichten van functies is de inclusieve benadering van talentmanagement (Vos et al., 2017). Bij inclusief talentmanagement wordt ervan uitgegaan dat ieder individu over een unieke set talenten ofwel sterke punten beschikt, waarbij gezocht wordt naar manieren om deze talenten zo te ontwikkelen en in te zetten dat zowel de persoon als de organisatie hiervan profiteert (Vos et al., 2017). Focussen op individuele sterke punten bij de medewerkers kan een meerwaarde creëren voor de organisatie. De medewerkers zijn dan beter in staat



om te leren, zichzelf (door) te ontwikkelen en betere prestaties te leveren, wat bijdraagt aan meer energie, goed gevoel en hogere productiviteit (Meyers, 2016). Volgens Nauta (geciteerd in Vos et al., 2017) gaat inclusief talentmanagement gaat ervan uit dat “medewerkers vaak meer kunnen dan wat hun takenpakket omschrijft, en dat ze dus breed inzetbaar zijn” (p. 4). Organisaties die medewerkers ruimte geven om meer taken buiten hun functie of rol op te pakken, durven ook meer taken op te pakken die buiten hun takenpakket vallen. Hierdoor wordt ook meer innovatief gedrag gestimuleerd (Vos et al., 2017). Volgens het onderzoek van Vos et al. (2017) gaat het om hoe de medewerker zelf duiding en sturing geeft aan zijn talenten. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers die hun eigen talent herkennen beter presteren, innovatief gedrag vertonen en positiever zijn over hoe slim ze hun taken oppakken. Daarnaast blijkt dat medewerkers die meer sturing geven aan hun eigen talent zij meer taken oppakken die buiten hun functie vallen en hun taken slimmer oppakken. Uit dit onderzoek blijkt ook dat managers een versterkende rol hebben in dit proces hebben. De ondersteuning van de manager heeft een positieve invloed op de prestaties en proactief- en innovatief gedrag van medewerkers. Met name bij medewerkers die minder goed in staat zijn om hun talenten te herkennen en/of proactief hun te talenten te gebruiken heeft deze ondersteuning een positieve invloed.

## 2.6 Definitief conceptueel model

Op basis van de beschouwing van de literatuur in de voorgaande paragrafen van hoofdstuk twee is het definitief conceptueel model vastgesteld overeenkomstig figuur 7.



**Figuur 2.3: Schematische weergave van het definitieve conceptueel model**

Op basis van het theoretisch kader zoals geschetst in dit hoofdstuk is bovenstaand definitief conceptueel model vastgesteld. Dit definitief conceptueel model laat zien dat er een relatie wordt verondersteld tussen de onafhankelijke variabele inclusief talentmanagement en de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De individuele relaties tussen de dimensies van de kernbegrippen en de verwachtingen daarvan worden in de volgende paragraaf uitgewerkt.



## 2.6.1 Gewenste situatie

Op basis van het definitief conceptueel model is de gewenste situatie als volgt: De gewenste situatie is dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van CAP Gegevens IVG groot is. Dit wordt bepaald door beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie en persoonlijke flexibiliteit van medewerkers.

- De mate van beroepsexpertise is groot als er sprake is van metacognitieve kennis en vaardigheden dat bepaald wordt door inzicht in het eigen functioneren, vormen van zelfsturing, weten wat je kan en wat je weet en zicht hebben op hun relatieve sterktes en zwaktes.
- De mate van anticipatie en optimalisatie is groot als er sprake is van (1) creatief vermogen en (2) veranderingsbereidheid. Creatief vermogen wordt bepaald door proactieve houding van medewerkers ten aanzien van de eigen inzetbaarheid zoals het verzamelen van informatie over bestaande of nieuwe loopbaanmogelijkheden, zoeken naar feedback over hun werkprestaties en loopbaan ontwikkelingsbehoeften, het creëren van mogelijkheden door te netwerken zowel intern als extern en het verkrijgen van informatie over vacatures. Veranderingsbereidheid wordt bepaald door de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag (willen veranderen), de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag (moeten veranderen) en de controle die de persoon ervaart over het gedrag (kunnen veranderen).
- De mate van persoonlijke flexibiliteit is groot als er sprake is van (1) ad-hoc flexibilisering, (2) functionele flexibilisering en (3) locatie flexibilisering. Ad-hoc flexibilisering wordt bepaald door korte-termijn oplossingen vooral bij 'zieken en pieken' (elkaars werk overnemen, overwerk en korte termijn uitzendkrachten). Functionele flexibilisering wordt bepaald door medewerkers die inzetbaar zijn voor verschillende taken (multi-inzetbaarheid horizontaal (taken collega's), multi-inzetbaarheid verticaal (taken leidinggevende) en multi-inzetbaarheid tussen afdelingen). Locatie flexibilisering wordt bepaald door medewerkers die inzetbaar zijn op verschillende locaties (werk op verschillende bedrijfslocaties en (uitbested werk aan) thuiswerk(st)ers).

De mate waarin de duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt vergroot wordt bepaald door inclusief talentmanagement. Inclusief talentmanagement wordt bepaald door (1) herkennen van talent, bestaande uit identificeren en gebruiken van individuele talenten en (2) ontwikkelen van talent, bestaande uit investeren in persoonlijke ontwikkeling. De gewenste situatie wat betreft identificeren en gebruiken van individuele talenten en investeren in persoonlijke ontwikkeling is dat deze groot zijn. Identificeren en gebruiken van individuele talenten wordt bepaald door te focussen op talenten die elk individu heeft en motivatie om talenten die elk individu heeft, te (willen) gebruiken. Investeren in persoonlijke ontwikkeling wordt bepaald door ambitie om individueel talent te (willen) ontwikkelen. Deze ambitie heeft betrekking op medewerkers die een grote capaciteit hebben om zich aan te passen, te veranderen en te groeien en op medewerkers die de innerlijke behoefte hebben om te groeien en zichzelf te vervullen.

Op basis van de gewenste situatie zijn de volgende verwachtingen geformuleerd op dimensie niveau.

- Herkennen van talent draagt bij aan de benodigde beroepsexpertise van de medewerker. Dit heeft een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.
- Ontwikkelen van talent draagt bij aan de benodigde beroepsexpertise van de medewerker. Dit heeft een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.
- Herkennen van talent draagt bij aan de anticipatie en optimalisatie van de medewerker. Dit heeft een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.
- Ontwikkelen van talent draagt bij aan de anticipatie en optimalisatie van de medewerker. Dit heeft een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.
- Herkennen van talent draagt bij aan de persoonlijke flexibiliteit van de medewerker. Dit heeft een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.
- Ontwikkelen van talent draagt bij aan de persoonlijke flexibiliteit van de medewerker. Dit heeft een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.



## 2.6.2 Verwachtingen op basis van de gewenste situatie op topic niveau

Op basis van de gewenste situatie wordt in onderstaande tabellen de verwachtingen beschreven op topic niveau. Zoals eerder beschreven zijn in dit onderzoek de twee elementen **kunnen** (in staat zijn en in staat gesteld worden) en **willen** (bereidheid) van belang bij het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG. Het **kunnen** in de vorm van 'in staat zijn' en **willen** oftewel 'de bereidheid van de medewerker' heeft betrekking op de medewerker. Het **kunnen** in de vorm van 'in staat gesteld worden' heeft betrekking op de organisatie. Op basis hiervan worden verwachtingen beschreven vanuit medewerkersperspectief waarbij "de organisatie de verantwoordelijkheid heeft om voorwaarden te scheppen waaronder de medewerker zich binnen het werk kan ontwikkelen en zijn talenten, kennis en vaardigheden daadwerkelijk kan inzetten" (Schaufeli, 2011, p. 3).



In het tabel 2.3. worden de verwachtingen beschreven van de onafhankelijke variabele.

Kernbegrip (onafhankelijke variabele)	Dimensie	Topic	Verwachting
Inclusief talentmanagement	Herkennen van talent	Identificeren en gebruiken van individuele talenten	Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal de medewerker beschikken over voldoende <b>metacognitieve kennis en vaardigheden</b> binnen zijn vakgebied/functiegebied en zal daardoor de inzetbaarheid van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal het <b>creatieve vermogen</b> van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal de <b>veranderingsbereidheid</b> van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal de <b>ad-hoc flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal de <b>functionele flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal de <b>locatie flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal de <b>locatie flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.
	Ontwikkelen van talent	Investeren in persoonlijke ontwikkeling	Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b> , dan zal de medewerker beschikken over voldoende <b>metacognitieve kennis en vaardigheden</b> binnen zijn vakgebied/functiegebied en zal daardoor de inzetbaarheid van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b> , dan zal het <b>creatieve vermogen</b> van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b> , dan zal de <b>veranderingsbereidheid</b> van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b> , dan zal de <b>ad-hoc flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b> , dan zal de <b>functionele flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b> , dan zal de <b>locatie flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.
			Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b> , dan zal de <b>locatie flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.

Tabel 2.3: Verwachtingen op basis van gewenste situatie op topic niveau– onafhankelijke variabele



In het tabel 2.4. worden de verwachtingen beschreven van de afhankelijke variabele.

Kernbegrip (afhankelijke variabele)	Dimensie	Topic	Verwachting	
Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	Beroepsexpertise	Metacognitieve kennis en vaardigheden	De medewerker heeft <b>beroepsexpertise</b> als hij over voldoende <b>metacognitieve kennis en vaardigheden</b> beschikt binnen zijn vakgebied/functiegebied. De medewerker heeft inzicht in het eigen functioneren, vormen van zelfsturing, weet wat hij kan en wat hij weet en heeft zicht op zijn relatieve sterktes en zwaktes.	
	Anticipatie en optimalisatie	Creatieve vermogen	De medewerker heeft het vermogen om te <b>anticiperen en optimaliseren</b> als hij over <b>creatief vermogen beschikt</b> . De medewerker heeft een proactief vermogen om nieuwe ideeën ten aanzien van de eigen inzetbaarheid te bedenken.	
		Veranderingsbereidheid	De medewerker heeft het vermogen om te <b>anticiperen en optimaliseren</b> als hij over <b>veranderingsbereidheid</b> beschikt. De medewerker heeft de attitude (willen), de subjectieve norm (moeten) ten aanzien van zijn gedrag en de controle (kunnen) die de medewerker ervaart over zijn gedrag.	
	Persoonlijke flexibiliteit	Ad-hoc flexibilisering	Ad-hoc flexibilisering	De medewerker heeft <b>persoonlijke flexibiliteit</b> als de medewerker over <b>ad-hoc flexibiliteit</b> beschikt. De medewerker heeft korte-termijn oplossingen vooral bij 'zieken en pieken' (elkaars werk overnemen, overwerk en korte termijn uitzendkrachten).
			Functionele flexibilisering	De medewerker heeft <b>persoonlijke flexibiliteit</b> als de medewerker over <b>functionele flexibiliteit</b> beschikt. De medewerker is inzetbaar voor verschillende taken (multi-inzetbaarheid horizontaal (taken collega's), multi-inzetbaarheid verticaal (taken leidinggevende) en multi-inzetbaarheid tussen afdelingen)).
			Locatie flexibilisering	De medewerker heeft <b>persoonlijke flexibiliteit</b> als de medewerker over <b>locatie flexibiliteit</b> beschikt. De medewerker is inzetbaar op verschillende locaties (werk op verschillende bedrijfslocaties en (uitbestede werk aan thuiswerk(st)ers).

Tabel 2.4: Verwachtingen op basis van gewenste situatie op topic niveau- afhankelijke variabele



## 3 Methodologische verantwoording

### 3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is het definitief conceptueel model weergegeven en is antwoord gegeven op de theoretische deelvragen aan de hand van literatuuronderzoek. Na het vaststellen van de gewenste situatie (SOLL-situatie) is het mogelijk om een onderzoeksstrategie op te stellen. In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek beschreven. De methodologische verantwoording van het onderzoek bestaat uit: een introductie van de casus, de onderzoeksstrategie en de dataverzameling en- analyse. Tot slot wordt de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek beschreven.

### 3.2 Casus

#### *CAP Gegevens IVG*

Zoals al eerder in hoofdstuk één beschreven vindt dit onderzoek plaats binnen de unit Inwinnen en Verstrekken (IVG) van CAP Gegevens. De unit IVG is voor CAP het gezicht naar de buitenwereld op het gebied van gegevensuitwisseling. IVG maakt afspraken met gegevensleveranciers en afnemers, bewaakt daarbij de naleving van regelgeving (zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming) en verzorgt de logistiek van de (gegevens)uitwisseling (Frans, et al., 2017). Binnen de unit IVG zijn ongeveer 115 medewerkers werkzaam (Belastingdienst, Inwinnen en verstrekken, 2018). De unit IVG bestaat uit 5 teams: Ontwikkeling, Productie Inwinnen, Productie Verstrekken, Beheer en Inwinnen Financieel (Belastingdienst, Inwinnen en verstrekken, 2018).

- Het team Ontwikkeling is de voordeur van CAP Gegevens IVG voor nieuwe en gewijzigde klantvragen voor het inwinnen en/of verstrekken van gegevens tussen de Belastingdienst en externe partijen. Dit team is verdeeld in een aantal specialismen: accountmanagement, procesdeskundigen, procescoördinatie en ketenregie. Het team wordt aangestuurd door één teammanager.
- Het team Productie Inwinnen zorgt voor het inwinnen van gegevens en het begeleiden van de gegevenspartners. Dit team is verdeeld in een aantal specialismen: mediaverwerking, postloket, toepassingsbeheer, procesbeheer, support contactcenter, inwinnen van akten en aktegegevens (IVAA) en productie support. Het team wordt aangestuurd door één teammanager.
- Het team Productie Verstrekken is verantwoordelijk voor het distribueren en ter beschikking stellen van informatie en gegevens die binnen de Belastingdienst zijn gegenereerd. Deze informatie en gegevens worden aan klanten binnen en buiten de Belastingdienst verstrekt. Afnemers buiten de Belastingdienst zijn onder andere: het CAK (Centraal Administratiekantoor), DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs), CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek), RvR (Raad voor de Rechtsbijstand) en Gemeenten. Binnen de Belastingdienst levert team vertrekken aan de Belastingdienstsegmenten, FIOD, Douane e.d. Dit team is verdeeld in een aantal specialismen: derdengegevens, inkomen accountmanagement. Het team wordt aangestuurd door één teammanager.
- Het team Beheer verzorgt het functioneel beheer voor het domein Gegevens en heeft betrekking op ICT-services. In dit team worden de processen, de gegevens en de systemen die het inwinnen, registreren en verstrekken van basisregistratiegegevens ondersteunen beheerd. Dit team bestaat uit één specialisme: functioneel beheer. Het team wordt aangestuurd door één teammanager.
- Het team Inwinnen Financieel verzorgt de dienstverlening rond het inwinnen van de nationale en internationale gegevensstromen van financiële instellingen, zoals banken en verzekeraars. Dit team is verdeeld in een aantal specialismen: accountmanagement, procesbeheer, procesdeskundigen, gebruiksbeheer en bronnenbeheer. Het team wordt aangestuurd door één teammanager.



Deze 5 teams van IVG worden aangestuurd door 5 teammanagers. Voor dit onderzoek zijn de volgende specialismen betrokken: procesdeskundigen en procescoördinatie. De Unit IVG ziet er schematisch als volgt uit (Belastingdienst, 2018):



**Figuur 3.1: Organogram CAP Gegevens IVG, Connectpeople Belastingdienst**

### *Shared Service Organisatie: Organisatie & Personeel (SSO O&P) in oprichting*

SSO O&P bestaat sinds 1 januari 2018 en is nog in oprichting. Shared Service Organisatie (SSO) *Organisatie & Personeel* (O&P) biedt ondersteuning op het gebied van organisatie en personeel met een focus op strategische advisering aan de uitvoerende directies van de Belastingdienst én met als doel om te zorgen dat medewerkers zich snel en effectief geholpen voelen. Eén van de uitvoerende directies is CAP Gegevens. SSO O&P ondersteunt de directies bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Hiertoe levert SSO O&P expertise en ondersteuning op het gebied van organisatie- en personeelsontwikkeling: eerstelijns HR-advies, instroom, doorstroom en uitstroom, functie- en formatiebeheer, rechtspositionele en arbeidsjuridische vraagstukken, bedrijfszorg waaronder arbo, gezondheid, welzijn, preventie en re-integratie, leren en ontwikkelen, coaching, organisatie-inrichting en organisatieontwikkeling en implementatie ondersteuning. SSO O&P bestaat uit human resource (HR) adviseurs oftewel adviseurs bedrijfsvoering O&P. Het is nog onbekend hoeveel adviseurs bij het SSO O&P werkzaam zijn. Voorheen waren de adviseurs onderdeel van de betreffende directies van de Belastingdienst (SSO Organisatie en Personeel, 2018).

### *Employability Centrum (EC)*

Sinds 1 januari 2018 is het Employability Centrum (EC) een onderdeel van de SSO O&P van de Belastingdienst (Belastingdienst, SSO Organisatie en Personeel, 2018). Het EC adviseert over de in-, door- en uitstroom van medewerkers van de Belastingdienst: de juiste persoon, op de juiste plek, op het juiste moment. Het EC adviseert en begeleidt medewerkers bij loopbaanontwikkeling en het vinden van een nieuwe baan binnen of buiten de Belastingdienst. Ook is het EC verantwoordelijk voor het gehele werving en selectie proces binnen de organisatie en de arbeidscommunicatie. Het EC bestaat uit de teams Werving en Selectie, Jobmarketing, Assessments, Employability en Ondersteuning. Het EC bestaat uit ruim 30 (senior)adviseurs én medewerkers die deze adviseurs ondersteunen (Belastingdienst, Employability Center, 2017).

## 3.3 Onderzoeksstrategie

Om te kunnen starten met het uitvoeren van het onderzoek is het van belang om de meest geschikte onderzoeksstrategie te bepalen. De keuze voor een bepaalde onderzoeksstrategie bestaat uit enkele kernbeslissingen. Een eerste kernbeslissing betreft de vraag of er een breed overzicht nodig is of een diepgaand onderzoek moet plaatsvinden (Verschuren & Doorewaard, 2016). Dit onderzoek betreft een diepgaand onderzoek door de kleinschalige aanpak. Een tweede kernbeslissing is de vraag of er een kwantitatief of kwalitatief onderzoek moet plaatsvinden. Dit hangt samen met of het een diepgaand onderzoek is of meer een breed overzicht (Verschuren & Doorewaard, 2016). Zoals eerder aangegeven betreft het hier een diepgaand onderzoek, waardoor er gekozen is voor een kwalitatief onderzoek op basis van empirie. De diepgang is essentieel omdat een gedegen advies enkel gebaseerd kan worden



op een juiste interpretatie van de huidige situatie (IST-situatie). Het gebruik van arbeidsintensieve vormen van datagenerering geeft dit onderzoek de essentiële diepgang.

Aangezien het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers en inclusief talentmanagement binnen CAP Gegevens een diepgaand, kwalitatief onderzoek is, is gekozen voor een casestudy als onderzoeksstrategie. Casestudy is “een methode die gebruik maakt van een gedetailleerde waarneming op locatie en het voeren van gesprekken in combinatie met het bestuderen van verschillende brondocumenten. Hierdoor ontstaat een diepgaand inzicht in de wijze waarop bepaalde processen zich in de praktijk voltrekken” (Verschuren & Doorewaard, 2016, p. 159). Door gebruik te maken van een casestudy is het mogelijk om specifiek onderzoek te doen naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en inclusief talentmanagement binnen CAP Gegevens IVG. Het betreft in dit onderzoek een enkelvoudige casestudy, aangezien het onderzoek alleen wordt uitgevoerd binnen CAP Gegevens IVG. De casestudy bevat een aantal diepte-interviews met medewerkers en managers van CAP Gegevens IVG, een medewerker van human resource (HR) van CAP Gegevens en een medewerker van het Employability Center (EC) van de Belastingdienst. De interviews zijn face-to-face uitgevoerd. Een voordeel van de face-to-face benadering is “dat de interviewer zicht heeft op gezichtsexpressies en andere lichaamstaal. Deze kunnen vooral van belang zijn voor een juiste interpretatie van de antwoorden” (Verschuren & Doorewaard, 2016, p. 224). De casestudy bevat ook de bestudering van een aantal documenten die onder andere inzicht geven in opleiden, kennisdelen en opleidingsadvies voor alle Belastingmedewerkers. Het doen van een aantal waarnemingen op de werkvloer en tijdens overleggen is overwogen, maar hier is uiteindelijk niet voor gekozen. Vanwege de medewerkers - en collegiale relatie die de onderzoeker heeft met de medewerkers en managers, is de kans groot dat de onderzoeker op de werkvloer en tijdens overleggen als indringer wordt beschouwd. Hierdoor is de kans op afwijkend dan wel sociaal wenselijk gedrag groot.

### 3.4 Data verzameling

Voor het uitvoeren van een enkelvoudige casestudy binnen CAP Gegevens IVG zijn een aantal gegevens nodig. Deze gegevens bestaan uit data over duurzame inzetbaarheid van medewerkers en inclusief talentmanagement binnen CAP Gegevens IVG, door middel van een kwalitatief onderzoek. Deze data worden verder gespecificeerd naar data over “beroepsexpertise”, “anticipatie en optimalisatie”, “persoonlijke flexibiliteit”, “herkennen van talent” en “ontwikkelen van talent”.

Voor het verzamelen van de benodigde data is gebruik gemaakt van personen en documenten. De volgende personen zijn geraadpleegd: medewerkers en managers van CAP gegevens IVG, een medewerker human resource (HR) van CAP Gegevens en een medewerker van het Employability Center (EC) van de Belastingdienst. Naast deze personen zijn ook interne documenten van de Belastingdienst geraadpleegd. Doordat er gebruik gemaakt wordt van verschillende (type) databronnen, in dit geval ervaringen en percepties van verschillende belanghebbenden met het gebruik van beschikbare documenten, is er sprake van bronnentriangulatie (Verschuren & Doorewaard, 2016). De verschillende bronnen zijn geraadpleegd om zo een completer beeld te krijgen van de feitelijke situatie. Hieronder een uitwerking van de verschillende bronnen per topic.



Dimensie	Interview Van wie wil ik wat weten van deze dimensie?	Documenten Welke documenten zijn er waarin informatie staat over deze dimensie?
<b>Inzetbaarheid van medewerkers:</b>		
Beroepsexpertise	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen op beroepsexpertise waarbij metacognitieve kennis- en vaardigheden de topics zijn.	Er zijn interne documenten van de Belastingdienst (Producten en diensten Employability Center) opgesteld waarin informatie staat over beroepsexpertise.
Anticipatie en optimalisatie	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen op anticipatie en optimalisatie waarbij creatief vermogen en veranderingsbereidheid de topics zijn.	Er zijn interne documenten van de Belastingdienst (Producten en diensten Employability Center) opgesteld waarin informatie staat over anticipatie en optimalisatie.
Persoonlijke flexibiliteit	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen op persoonlijke flexibiliteit waarbij ad-hoc flexibilisering, functionele flexibilisering en locatie flexibilisering de topics zijn.	Er zijn interne documenten van de Belastingdienst (Handreiking Tijd, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW)) opgesteld waarin informatie staat over persoonlijke flexibiliteit.
<b>Inclusief talentmanagement:</b>		
Herkennen van talent	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen over de topics van herkennen van talent. Daarnaast, in alle interviews aan de orde laten komen of herkennen van talent belangrijk gevonden wordt voor beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie en persoonlijke flexibiliteit.	Er zijn interne documenten van de Belastingdienst (Producten en diensten Employability Center, Belastingdienst Academie) opgesteld waarin aandacht wordt besteed aan talentherkenning.
Ontwikkelen van talent	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen over de topics van ontwikkelen van talent. Daarnaast, in alle interviews aan de orde laten komen of ontwikkelen van talent belangrijk gevonden wordt voor beroepsexpertise, Anticipatie en optimalisatie en persoonlijke flexibiliteit.	Er zijn interne documenten van de Belastingdienst (Producten en diensten Employability Center, Belastingdienst Academie, het strategisch ontwikkelprogramma, Management Update 89) opgesteld waarin aandacht wordt besteed aan talentontwikkeling.

Tabel 3.1: Triangulatie schema



## 3.4.1 Interviews

De aanbevelingen zijn gebaseerd op een kwalitatief onderzoek door middel van verdiepende interviews onder negen medewerkers en drie managers van verschillende teams binnen CAP Gegevens IVG. Daarnaast is één medewerker van HR van CAP Gegevens en één medewerker van het Employability Center (EC) van de Belastingdienst geïnterviewd. Deze personen hebben de volgende rollen: manager, procesdeskundige en procescoördinator van CAP gegevens IVG, een HR adviseur van CAP Gegevens en een employability adviseur van het Employability Center. Deze personen vormen de respondenten van dit onderzoek. In totaal hebben 14 respondenten aan dit onderzoek deelgenomen. Uit onderzoek blijkt dat “vaak na 12 tot 15 interviews dezelfde informatie naar voren komt die ook al in eerdere interviews is verteld” (Doorewaard, Kil, & van de Ven, 2016, p. 60). Voor de betreffende medewerkers is uiteindelijk gekozen, omdat zij te maken hebben met veranderingen die nu en in de toekomst een rol (gaan) spelen en daarmee (mogelijk) voorlopers zijn en rijke informatie kunnen geven over het onderwerp van het onderzoek. Rijke informatie is “informatie die het onderwerp van verschillende kanten belicht, waarin relaties worden gelegd met beïnvloedende factoren en waarin ruimte is voor mogelijk tegenstrijdige zienswijzen” (Doorewaard et al., 2016, p. 59). Een voorbeeld hiervan is dat een respondent naast zijn huidige functie als procesdeskundige of procescoördinator andere rol(len) vervult vanwege de nieuwe werkwijze Agile en Scrum. Bij de managers is de keuze gemaakt om een manager te interviewen die deze medewerkers direct aanstuurt. Daarnaast is ook een HR-adviseur en een employability adviseur geïnterviewd. De HR-adviseur heeft CAP Gegevens IVG als zijn aandachtsgebied. Voor dit interview is gekozen om specifiek vanuit HR-perspectief op de situatie in te gaan. De employability adviseur adviseert en begeleidt medewerkers binnen de Belastingdienst in hun loopbaanontwikkeling en geeft advies op het gebied van opleidingen, solliciteren, personal branding en netwerken. De respondenten zijn uitgenodigd middels een uitnodigingsbrief. In bijlage C is één van de uitnodigingsbrieven die verstuurd is naar de medewerkers opgenomen. In bijlage D is een overzicht van codes van de geïnterviewde personen opgenomen. Vanwege de anonimiteit zijn de namen van deze personen niet in het overzicht opgenomen.

De personen zijn geïnterviewd door middel van semigestructureerde open interviews. Bij een semigestructureerde open interview worden voorafgaand aan het interview interviewvragen opgesteld. De volgorde van de vragen ligt vast, maar dit kan veranderen naar aanleiding van het verloop van het gesprek. De vragen zijn open, zodat de geïnterviewde in eigen woorden antwoorden kan formuleren (Bleijenbergh, 2016). De semigestructureerde interviews met medewerkers, managers, HR-adviseur en employability adviseur gaven de mogelijkheid om goed door te vragen en de ‘waar blijkt dat uit’ techniek toe te passen (Doorewaard et al., 2016). Hierdoor konden kwalitatief diepgaande inzichten verkregen worden. De inhoud van de interviews is bepaald aan de hand van de uitkomsten van literatuuronderzoek zoals beschreven in hoofdstuk 2. Dit houdt in dat de topics en de indicatoren van de te onderzoeken variabelen de inhoud van de vragenlijst hebben bepaald. In bijlage E is een uitwerking van de ‘waar blijkt dat uit’ techniek vanuit medewerkersperspectief opgenomen.

## 3.4.2 Documentenonderzoek

Naast interviews is ook gebruik gemaakt van documentenonderzoek. Er zijn verschillende interne documenten van de Belastingdienst geraadpleegd. De volgende interne documenten van de Belastingdienst zijn geraadpleegd: Producten en diensten Employability Center, Belastingdienst Academie, het strategisch ontwikkelprogramma, Management Update en ‘Handreiking Tijd, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken’ (TPAW). Met behulp van de topiclijst zijn de documenten bestudeerd en geanalyseerd. In bijlage A is een overzicht opgenomen van deze documenten. Ook hier is de ‘waar blijkt dat uit’ techniek toegepast zoals bij de interviews. Hiervan is in bijlage B een uitwerking van de onderzochte documenten per topic opgenomen.



## 3.5 Operationalisering Kernbegrippen

Op basis van literatuuronderzoek en theorieën zijn de kernbegrippen “duurzame inzetbaarheid van medewerkers” en “inclusief talentmanagement” zoals beschreven in hoofdstuk 2, verder geoperationaliseerd. Voor de operationalisatie van de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid van medewerkers is gebruik gemaakt van de theorie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006). In deze theorie zijn de volgende dimensies gebruikt: “beroepsexpertise”, “anticipatie en optimalisatie” en “persoonlijke flexibiliteit”. Deze dimensies zijn verder uitgewerkt naar topics en indicatoren. De topics zijn gebaseerd op de theorieën van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) en De Leede et al. (2002). Voor deze operationalisering wordt verwezen naar hoofdstuk 2 paragraaf 2.3.3.

Voor de operationalisatie van de onafhankelijke variabele inclusief talentmanagement is gebruik gemaakt van de theorie van Meyers en Van Woerkom (2014). In deze theorie zijn de volgende dimensies gebruikt: “herkennen van talent” en “ontwikkelen van talent”. Deze dimensies zijn verder uitgewerkt naar topics en indicatoren. De topics zijn gebaseerd op de theorieën van Meyers en Van Woerkom (2014). Voor deze operationalisering wordt verwezen naar hoofdstuk 2 paragraaf 2.4.3.

## 3.6 Data analyse

In dit onderzoek is de analyse kwalitatief - interpreterend van aard. Zoals in de voorgaande paragrafen is beschreven is de data onttrokken aan de volgende bronnen: personen en documenten. Zoals eerder aangegeven is er gekozen voor een casestudy als onderzoekstrategie. De best passende data-analyse methode bij een casestudy is kwalitatief - interpreterend. Het gaat bij de genoemde bronnen om het interpreteren van meningen of ervaringen en het waarderen van tekstuele documenten. Om deze reden is kwalitatief - interpreterend de beste data-analyse methode bij dit onderzoek. De data analyse oftewel de gegevens analyse bestaat uit drie fasen (Doorewaard et al., 2016):

### 1) Ordenen en bewerken van gegevens

De interviews zijn opgenomen en na het houden van de interviews uitgewerkt. Na het uitwerken van de interviews is de topicanalyse uitgevoerd. Er is eerst per interview per topic een samenvatting van de relevante fragmenten uit dat interview gemaakt. Deze samenvattingen per topic vormen gezamenlijk de samenvatting van één interview. Vervolgens zijn de samenvattingen uit alle interviews die betrekking hebben op hetzelfde topic bij elkaar gebracht, zodat per topic een samenvatting ontstaat die samengesteld is uit alle interviews gezamenlijk. Vervolgens is per topic een algemeen samenvattend verslag gemaakt. In bijlage F is een voorbeeld van het proces om te komen tot een samenvatting uit interviewfragmenten opgenomen. Voor de gegevens uit de documenten is ook per topic een samenvatting van de relevante fragmenten uit dat document gemaakt. Na de topicanalyse volgt de invloedanalyse, waarbij gekeken is naar de aard en de sterkte van de invloed van topics van de onafhankelijke variabele op de topics van de afhankelijke variabele.

### 2) De resultaten van het onderzoek

Nadat de fase ‘ordenen en bewerken van gegevens’ heeft plaatsgevonden, zijn in hoofdstuk 4 de resultaten beschreven van het onderzoek. Daarmee is antwoord gegeven op de empirische centrale vraag van dit onderzoek: *“Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG?”* Er zijn per topic van alle bronnen samenvattingen gemaakt die vervolgens tot een algemene samenvatting zijn verwerkt. Hierbij is gelet op overeenkomsten, verschillen, unieke gevallen en bijvangst.



### 3) De analyse van de resultaten, conclusies en aanbevelingen

#### a) De analyse van de resultaten

Nadat de fase 'de resultaten van het onderzoek' heeft plaatsgevonden, is in hoofdstuk 5 de analyse van de resultaten beschreven. Daarmee is antwoord gegeven op het eerste deel van de analytische deelvraag van dit onderzoek: *“Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG?”* De feitelijke situatie (IST-situatie) omtrent duurzame inzetbaarheid van medewerkers en inclusief talentmanagement is vergeleken met de gewenste situatie (SOLL-situatie) door middel van een gap-analyse. De analyse is een systematische vergelijking tussen de gewenste en de feitelijke situatie per topic. Op basis van de interviews en documenten is een topicanalyse en een invloedanalyse uitgevoerd. De topicanalyse betreft de vergelijking van de in hoofdstuk 2 uitgeschreven gewenste en de feitelijke situatie per topic. De feitelijke situatie is gebaseerd op de interviews met medewerkers, managers, HR-adviseur en employability adviseur en het documentenonderzoek. De invloedanalyse betreft de vergelijking van de in hoofdstuk 2 paragraaf 2.6 uitgeschreven verwachtingen en de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van de topics van de onafhankelijke variabele inclusief talentmanagement op de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

#### b) Conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk 6 zijn de conclusies en aanbevelingen beschreven. Daarmee is antwoord gegeven op het tweede deel van de analytische deelvraag van dit onderzoek: *“Wat is de conclusie omtrent de overeenkomsten en verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG?”* De conclusie is een vergelijking van de overeenkomsten en de verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie per topic. Op basis van deze vergelijking zijn conclusies getrokken en aanbevelingen voor de opdrachtgever opgesteld en gerapporteerd in hoofdstuk 6 'Conclusies, aanbevelingen en reflectie' van het eindrapport. Kortom, het onderzoek is afgerond met het geven van aanbevelingen aan het management van CAP Gegevens IVG over de mate waarin inclusief talentmanagement kan bijdragen aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG.

## 3.7 Kwalitatieve verantwoording

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen zijn drie kwaliteitscriteria van belang, te weten: bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid (Bleijenbergh, 2016).

### 3.7.1 Bruikbaarheid

Bruikbaarheid van het onderzoek wordt omschreven als “de mate waarin de resultaten begrijpelijk zijn voor degene die er gebruik van maken” (Bleijenbergh, 2016, p. 120), oftewel de mate waarin het onderzoek resultaten oplevert die goed aansluiten bij het probleem omtrent de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP gegevens. Gezien het vooronderzoek en de afstemming met de opdrachtgever is er voldoende vertrouwen geweest dat dit onderzoek voor CAP Gegevens bruikbaar is. Er is met enige regelmaat gekeken of het onderzoek nog aansluit bij het probleem van de opdrachtgever. Zo kon de opdrachtgever monitoren hoe het onderzoek verliep en of het juiste nog onderzocht werd. Door dit met regelmaat af te stemmen kon er wanneer nodig tijdig worden bijgestuurd.



### 3.7.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van het onderzoek wordt omschreven als “de mate waarin ervan uitgegaan mag worden dat herhaling van het onderzoek tot dezelfde resultaten zal leiden” (Doorewaard et al., 2016, p. 144). Het probleem van kwalitatief onderzoek met betrekking tot betrouwbaarheid zit in de multi-interpretbaarheid van gegevens. Dit doet zich voor bij het vaststellen van de indicatoren, de wijze waarop de vragen in het interview worden gesteld, de wijze waarop wordt doorgevraagd en de analyse van de onderzoeksresultaten (Doorewaard et al., 2016). Volgens Doorewaard, Kil en Van de Ven (2016) is multi-interpretbaarheid niet te voorkomen. Het komt altijd voor dat in een kwalitatief onderzoek gegevens voor meer interpretaties vatbaar zijn. In dit onderzoek speelt ook nog dat de onderzoeker al geruime tijd werkzaam is bij de afdeling CAP Gegevens IVG waardoor subjectiviteit een gegeven is. Daarnaast zijn twee proefinterviews gehouden waarvan één met een medewerker en één met een manager, om te toetsen of met de juiste vragenlijst en indicatoren werd gewerkt. Om de multi-interpretbaarheid van de gegevens zo veel mogelijk te beperken zijn in dit onderzoek de volgende methoden toegepast (Doorewaard et al., 2016):

#### **‘Vier ogen’-principe en expert-advies**

Bij het ‘vier ogen’- principe worden belangrijke interpretaties en besluiten in het onderzoek door meer dan één persoon beoordeeld (Doorewaard et al., 2016). Onder expert-advies wordt verstaan het raadplegen van en overleggen met een expert over de aanpak van het onderzoek, de inhoudelijke analyse van de verzamelde data, de resultaten, conclusies en de aanbevelingen (Doorewaard et al., 2016). Hierdoor wordt de kans op subjectieve interpretaties en besluiten gereduceerd. In dit onderzoek is deze beoordeling gedaan door regelmatig het onderzoeksrapport te bespreken met de afstudeerbegeleider vanuit de Radboud Universiteit, de opdrachtgever van CAP Gegevens IVG en een tweetal collega’s vanuit CAP Gegevens IVG. De afstudeerbegeleider is een expert op het gebied van inzetbaarheid en talentmanagement. Daarnaast heeft de afstudeerbegeleider ook kennis over hoe een praktijkgericht kwalitatief onderzoek moet worden uitgevoerd en geanalyseerd. De opdrachtgever en de twee collega’s kennen de afdeling IVG en de Belastingdienst-organisatie heel goed. Zowel de opdrachtgever en de twee collega’s hebben kunnen beoordelen of de resultaten, conclusies en de aanbevelingen op correcte wijze zijn weergegeven. Hierdoor hebben zij geholpen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten door kritisch te kijken naar de geformuleerde teksten. Zo zijn belangrijke interpretaties en besluiten in het onderzoek beoordeeld door meerdere personen, alvorens een keuze besluit is genomen.

#### **Terugkoppeling aan respondenten**

De gesprekken met de respondenten zijn met een dictafoon opgenomen. Het gesprek is in de vorm van een verslag en samenvatting uitgewerkt. Het verslag en samenvatting zijn ter verificatie en goedkeuring voorgelegd aan de betreffende respondenten. Indien de respondent het niet eens was met het verslag of samenvatting, kon teruggedaan worden naar het oorspronkelijke interview door de dictafoon af te luisteren en kon zo nodig het verslag worden aangepast. Tijdens het onderzoek is dit niet voorgekomen. Daarnaast is tijdens het interview gecontroleerd of de interpretaties overeenkomen met die van de geïnterviewde. Dit kon door wat besproken is kort samen te vatten. De geïnterviewde kon dan ter plekke met aanvullingen of correcties komen. Vanwege de anonimiteit is gekozen om bij het beschrijven van de resultaten van de interviews van de vrouwelijke respondenten deze aan te merken als mannelijke respondenten. Bij het schrijven van de resultaten wordt ‘zij’ beschreven als ‘hij’.



### 3.7.3 Validiteit

Validiteit van het onderzoek wordt omschreven als “de mate waarin de gevolgde werkwijze en de technieken van de gegevensverzameling en de gegevensanalyse ons in staat stellen om terechte uitspraken te doen gegeven de reikwijdte van het onderzoek” (Doorewaard et al., 2016, p. 142). Bij validiteit wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit.

### 3.7.4 Interne validiteit

Interne validiteit betreft “de mate waarin de resultaten, de conclusies en de aanbevelingen geldig zijn voor de situatie die daadwerkelijk onderzocht is” (Doorewaard et al., 2016, p. 143). In dit onderzoek is er sprake van een hoge mate van interne validiteit. Ten eerste door het toepassen van verschillende soorten bronnen waardoor het onderwerp van dit onderzoek vanuit verschillende kanten is belicht. Er is gebruik gemaakt van interviews en documenten. Ten tweede door het onderzoeksrapport regelmatig te bespreken met de afstudeerbegeleider vanuit de Radboud Universiteit, de opdrachtgever en de twee collega's vanuit CAP Gegevens om de multi-interpreteerbaarheid van de gegevens zo veel mogelijk te beperken. Ten derde door de keuze van de geïnterviewden. De geïnterviewden zijn personen uit de organisatie die veel kennis hebben van de organisatie en die het onderzoek rijke informatie kunnen geven waardoor het onderwerp van dit onderzoek vanuit verschillende kanten is belicht. Er is bij de keuze van respondenten gelet op de functie, eventueel aanvullende rollen, het soort team waar zij deel uitmaken, het aantal jaren werkzaam bij de Belastingdienst en in het licht van aankomende veranderingen binnen de Belastingdienst en CAP Gegevens IVG. Ten vierde is bij het operationaliseren van de kernbegrippen goed gekeken of de begrippen uit de literatuur aansluiten op de probleemstelling. Op basis van deze operationalisatie zijn de interviews voorbereid door middel van het opstellen van een topiclijst, afgestemd met de opdrachtgever. Tenslotte is bij de interviews de ‘waar blijkt dat uit’ techniek toegepast die de onderzoeker in staat heeft gesteld de diepere achtergrond van de beantwoording van de geïnterviewde te doorgronden.

### 3.7.5 Externe validiteit

Externe validiteit of generaliseerbaarheid betreft “de inschatting dat de resultaten van het onderzoek ook geldig zijn voor andere situaties, die de onderzoeker niet heeft onderzocht maar die wel vergelijkbaar zijn met de situatie van het onderzoek” (Doorewaard et al., 2016, p. 144). Volgens Doorewaard et al. (2016) is de externe validiteit van een kwalitatief onderzoek laag. In dit onderzoek is de externe validiteit laag, omdat het onderzoek zich beperkt tot de inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG. Maar de generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere Belastingdienst onderdelen kan (deels) mogelijk zijn, omdat de uitdaging van duurzame inzetbaarheid van medewerkers ook bij andere onderdelen van de Belastingdienst speelt vanwege de vele veranderingen die binnen Belastingdienst gaande zijn die medewerkers raken.



## 4 Onderzoeksresultaten

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de empirische centrale vraag van het onderzoek:

*"Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG?" met daarbij de volgende deelvragen:*

- *Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?*
- *Wat is de feitelijke situatie met betrekking tot talentmanagement binnen CAP Gegevens IVG?*

Op basis van de resultaten van interviews en documentenonderzoek wordt de feitelijke situatie beschreven. In paragraaf 4.2 worden per topic de resultaten over de feitelijke situatie van de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid van medewerkers beschreven. De resultaten over de feitelijke situatie van de onafhankelijke variabele inclusief talentmanagement worden per topic in paragraaf 4.3 beschreven. Tot slot wordt in deze paragraaf aan het eind van de beschreven topic van de onafhankelijke variabele de relatie van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele beschreven.

### 4.2 Duurzame inzetbaarheid van medewerkers

De duurzame inzetbaarheid van medewerkers is in hoofdstuk twee uiteengezet in drie dimensies, te weten "beroepsexpertise", "anticipatie en optimalisatie", "persoonlijke flexibiliteit". Deze dimensies zijn weer onderverdeeld in een aantal topics. Hieronder volgt per topic een samenvatting van de gehouden interviews en het documentenonderzoek.

#### 4.2.1 Beroepsexpertise

*Topic- Metacognitieve kennis en vaardigheden*

##### **Medewerkersperspectief**

Alle medewerkers geven aan dat ze inzicht hebben in hun functioneren en zich bewust zijn van hun zwakke en sterke punten. Eén medewerker geeft aan als hij kijkt naar zijn functioneren dan vindt hij zijn functie procescoördinator en zijn rol als productowner wel bij hem passen. Twee medewerkers geven aan waar ze goed in zijn en dat ze sturen op wat ze willen en leuk vinden. Vier medewerkers geven aan wat ze moeilijk en makkelijk vinden aan hun functie en de aanvullende rol die ze vervullen in het kader van Agile en Scrum. Eén medewerker geeft aan *"ik vind het een leuke functie en ik vind een functie moet ook niet te makkelijk zijn want het moet je natuurlijk ook prikkelen, het moet je uitdagen, je moet jezelf ook willen ontwikkelen en kunnen ontwikkelen in een functie."* Eén andere medewerker geeft aan *"Ik vind eigenlijk niet zoveel er moeilijk aan. Ik vind het leuk en dus makkelijk want dat gaat vaak hand in hand."* Eén medewerker is bewust van wat hij doet en ziet kansen in het werk dat gedaan moet worden. Zo heeft hij kansen gezien om bepaalde taken naar zich toe te trekken door het wegvallen van een afdeling. Eén medewerker geeft aan dat hij op IF basis (uitleenbasis) de functie procesdeskundige vervult. Hij vond dat in zijn vorige functie zijn kennis en kunde niet goed werden benut en is toen gaan kijken of hij ergens anders iets kon doen binnen IVG. Hij geeft aan dat zijn kwaliteiten, kennis en kunde tot uitdrukking komen in de functie procesdeskundige.



## **Organisatieperspectief**

Twee managers geven aan dat het per medewerker verschilt of zij zicht hebben op het functioneren van hun medewerkers en hun zwakke en sterke punten. Eén van deze managers geeft aan dat het wel heel sterk verschilt *“je hebt medewerkers die toch wat minder zichtbaar zijn zeg maar en als ik naar de drie functietypen kijk verschillen ook hoe ze het werk vormgeven”*. Twee managers geven aan dat het personeelsgesprek hét moment is om het er over te hebben en afspraken te maken. Eén manager geeft aan dat in de wekelijkse gesprekken die hij voert met zijn medewerkers het één en ander naar voren komt waardoor hij indirect wel zicht heeft op het functioneren van zijn medewerkers en wat ze wel en niet kunnen. Voor een andere manager is het een lange weg om inzicht te krijgen in het functioneren van zijn medewerkers en wat ze wel en niet kunnen *“ja, je hebt meerdere competenties bij een functie en soms kunnen ze het ene heel goed en missen ze net iets anders en dan is de vraag hoe belangrijk is dat andere? Als dat heel belangrijk is, ja, dan heb je een probleem.”*

De HR-adviseur geeft aan dat managers beoordelen of medewerkers op hun plek zitten en als daar vraagstukken uit voortkomen dan gaan de managers met hem in gesprek over hoe ze dat zouden kunnen oplossen.

De employability adviseur geeft aan, als een medewerker meer inzicht wil hebben in wat hij doet en wat hij wel en niet kan dan geeft het EC workshops en die gaan over wie ben je, wat kan je en wat wil je. Hierdoor probeert het EC op een toegankelijke manier de medewerker inzicht te laten krijgen in zichzelf. Hij geeft aan dat de medewerker ook een loopbaanscan kan maken om meer inzicht te krijgen in zichzelf. Het resultaat van deze test gaat over persoonlijkheid in relatie tot werk, drijfveren en interesses. De medewerker kan op eigen initiatief een workshop volgen en of een loopbaanscan doen. Daarnaast kan een medewerker zich ook aanmelden voor een individueel loopbaantraject. Zo'n loopbaantraject gaat over wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en ook over de zwakke en sterke punten van de medewerker.

## **Documenten**

In het document van 'Producten en diensten Employability Center' is opgenomen dat een medewerker een loopbaanscan kan doen om inzicht te krijgen in zijn kwaliteiten en eventuele mogelijkheden voor zijn toekomstige ontwikkeling. Dit kan leiden tot loopbaanstappen of tot betere ontwikkeling in de eigen functie. De loopbaanscan geeft inzicht in de belangrijke vragen: wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik. De medewerker ontvangt een rapport waarin duidelijk wordt beschreven wat zijn kerncompetenties zijn en waar zijn potentie ligt. Dit helpt de medewerker om beter zicht te krijgen in zichzelf, zijn functioneren en zijn ontwikkelmogelijkheden. Het verkrijgen van dit inzicht helpt bij het werken aan en vergroten van zijn inzetbaarheid en ontwikkeling. Vervolgens wordt het talent van de medewerker voor de competenties vergeleken met de motivatie van de medewerker. De uitkomsten van de loopbaanscan kan de medewerker inbrengen in een gesprek met de manager, waarna eventueel de volgende stap gezet kan worden zoals het opstellen van een persoonlijk ontwikkel/actieplan. In het document is ook opgenomen dat een medewerker een individueel loopbaantraject kan volgen. Een individueel loopbaantraject bestaat uit verschillende onderdelen: wie ben jij, wat kan jij, wat wil jij, wat doe jij en hoe doe je dat? De medewerker gaat samen met een employability adviseur aan de slag met deze vragen. Na het doorlopen van dit traject heeft de medewerker in beeld wat zijn capaciteiten, drijfveren en interesses zijn. Daarnaast heeft de medewerker bepaalde vaardigheden getraind zodat hij zijn eigen loopbaan vorm kan geven en een volgende stap kan maken. De medewerker krijgt inzicht in zijn persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten, wat zijn loopbaan tot nu toe heeft gebracht, waar hij heen wil in de toekomst en hoe hij dat zou kunnen bereiken. De medewerker die zo'n traject volgt kan gebruik maken van het employability portaal, een virtuele omgeving voorzien van een breed scala aan tests, loopbaaninstrumenten, vacaturebanken en informatie ten behoeve van de persoonlijke en functionele ontwikkeling van de medewerker.



## 4.2.2 Anticipatie en optimalisatie

### *Topic- Creatief vermogen*

#### **Medewerkersperspectief**

Zes medewerkers geven aan dat ze nadenken over wat ze over drie, vijf of zeven jaar doen of hoe hun werk eruit ziet. Drie van deze medewerkers geven aan dat ze over een aantal jaar nog steeds hetzelfde werk doen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij de rol productowner nu een jaar doet en dat zal hij wel een tijdje blijven doen want er valt een hoop te leren. Andere drie medewerkers geven aan dat ze over een aantal jaar niet meer hetzelfde werk doen. Eén van deze medewerkers denkt dat zijn functie als procesdeskundige anders wordt ingevuld en dat hij meer op projectbasis gaat werken. Hij wil zich ook meer in die richting gaan specialiseren. Een andere medewerker realiseert zich wel dat zijn functie er over een tijd heel anders uit gaat zien dan nu, maar is daar niet mee bezig en laat het gewoon over zich heen komen. Eén medewerker geeft aan dat hij niet per se een ambitie heeft in doorgroeien of een andere functie maar als hij het gevoel heeft dat hij stilstaat of dat het steeds slechter loopt of dat de onrust toeneemt dan gaat hij op zoek naar een andere functie. Hij maakt zich geen voorstelling van wat hij dan wil gaan doen want dat doet hij nooit van te voren: *“Op het moment dat ik onrustig word ga ik vacatures kijken”. Ik ga gewoon dan alle verhaaltjes doorlezen en als ik dan denk oh dat is een verhaaltje dat misschien wel bij mij past dan bel ik degene die bij dat verhaaltje staat.* Eén medewerker geeft aan dat hij niet bezig is met de toekomst, gezien zijn leeftijd: *“Nou ja goed. Ik word dit jaar 60 dus ik was eigenlijk niet meer van plan om rare bokkesprongen te maken”... “Ja, of het moet helemaal niet meer bevallen of iets dergelijks maar nee ik ga niet meer bewust of actief op zoek naar iets anders.”* Eén medewerker vindt het moeilijk om na te denken wat hij over een aantal jaar doet: *“Laat ik het zo zeggen ik vernieuw mijn functie ook steeds en ik krijg daar ook de kansen voor dus mogelijk ben ik nog procesdeskundige.”*

#### **Organisatieperspectief**

Alle managers geven aan dat zij met hun medewerkers bespreken waar ze over drie, vijf of zeven jaar staan. Twee managers geven aan dat dit een verplicht onderdeel is van de personeelsgesprekken. Eén van de managers geeft aan *“Ja, dat probeer ik altijd. En ook dat doe ik altijd in de P-cyclus want dat is een verplicht onderdeel, dat laat ik altijd terugkomen.”* Twee managers geven aan dat het voor een deel afhangt van de leeftijd van de medewerker of ze dit wel of niet met de medewerkers bespreken. Ze laten dit vaak achterwege bij medewerkers met de leeftijd van 58 en ouder. Eén van de managers geeft aan *“Eigenlijk vanaf 58<sup>ste</sup> wordt een beetje raar gesprek de drie - vijf - zeven dan laat ik het vaak ook achterwege”*. Alle managers geven aan als een medewerker al een paar jaar op dezelfde plek zit en de medewerker en de organisatie zijn nog steeds tevreden dan zullen zij het niet heel bewust ter sprake stellen. Eén manager geeft aan *“zeker, want we hebben heel veel medewerkers die al jaar en dag op dezelfde plek zitten en een deel zit daar ook goed en dan denk ik als een medewerker nog tevreden is en de organisatie is tevreden dan ga ik dat niet heel bewust pushen. Het gaat om als twee kanten tevreden ... wat goed is, is goed, hè.”* Eén manager geeft aan als de medewerker in de tussentijd mogelijkheden ziet om wat anders te gaan doen dan bespreekt hij dat met de medewerker op dat moment.

Volgens de HR-adviseur zou de medewerker zich na vijf jaar moeten bezinnen op *“zit ik hier nou eigenlijk nog goed, de goede dingen te doen”* en *“is het hier nog spannend genoeg voor mij”*. Hij vindt dat de manager het ter sprake kan brengen tijdens een personeelsgesprek. Hij denkt dat de medewerker ook na twee, drie jaar dan ook best functioneert, maar hij ziet ook veel medewerkers die het vijf jaar op een plek nog steeds enorm naar hun zin hebben en sommigen na tien jaar ook nog. Maar de wereld verandert, de wereld gaat snel en de medewerker moet dan wel zorgen dat hij niet zijn blik steeds meer vernauwd, maar wel openhoudt. Daarnaast gelooft hij er ook in dat een medewerker heel veel plezier kan hebben op dezelfde plek, maar hij vindt het wel goed, om de vraag te stellen aan de medewerker



na vijf jaar van “zit je nog goed”, “heb je alle skills nog”, “wil je misschien niet toch wat anders”, want als een medewerker vijftien jaar hetzelfde werk op dezelfde plek doet dan is aansluiting bij weer een andere nieuwe plek lastiger en soms heel lastig. Hij zorgt ervoor dat de managers hier bewust van zijn door het bespreekbaar te maken.

De employability adviseur geeft aan dat een medewerker die in de toekomst iets anders wil zich kan aanmelden voor een individueel loopbaantraject bij het EC. Zo'n loopbaantraject duurt ongeveer drie maanden en bevat zes tot acht gesprekken waarin het EC echt aan de basis begint van wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik. Daarnaast heeft het EC nog andere tools die medewerkers verder kunnen helpen. Het EC heeft een EC portaal met onder andere zelfkennistesten, loopbaanvragen, succesverhalen, opschrijven waar je goed in bent en allerlei theoretische modellen zoals de kernkwadranten van Ofman. Het EC vindt dat de medewerker dat zelf moet aangeven en het EC faciliteert daarin.

## **Documenten**

In het document van 'Producten en diensten Employability Center' is opgenomen dat een medewerker een loopbaanscan kan doen om inzicht te krijgen in zijn kwaliteiten en eventuele mogelijkheden voor zijn toekomstige ontwikkeling. In het document is ook opgenomen dat een medewerker een individueel loopbaantraject kan volgen. Voor een uitgebreide toelichting over de loopbaanscan en het individueel loopbaantraject wordt verwezen naar het topic 'metacognitieve kennis en vaardigheden' onder het kopje 'documenten'.

## *Topic- Veranderingsbereidheid*

### **Medewerkersperspectief**

Alle medewerkers geven aan dat ze bereid zijn om mee te veranderen als dat nodig is in het kader van alle veranderingen. Eén medewerker geeft aan “Meestal als ik terugkijk dan ben ik iemand, dat als iets nieuws komt dat ik het wel leuk vind om daarin mee te gaan.” Twee medewerkers geven aan dat ze zich geen zorgen maken over wat de veranderingen zouden kunnen betekenen voor hun functie en aanvullende rol in het kader van Agile en Scrum. Eén medewerker gaat er vanuit dat er dan vast wel iets anders is en als dat niet zo is dan gaat hij buiten de organisatie kijken of hij gaat terug naar zijn voorgaande functie. Eén medewerker geeft aan dat hij bereid is om mee te veranderen met de kanttekening dat hij bij het management aangeeft waar hij moeite mee heeft en dat hij daarin wordt geholpen en begeleid. Eén medewerker geeft aan als zijn functie ophoudt te bestaan of dat zijn werk verandert: “En daar haal ik dan ook wel weer de positieve punten ... een functie ja het is in feite maar een naam en een aandachtsgebied en het gaat erom wat je er zelf van maakt, hoe je het zelf inricht en hoe je het vormt.” Eén medewerker ziet het meer als een uitdaging om mee te veranderen: “Nee ik ben daar niet bang voor. Ik ben eerder bang voor dat je in een functie terecht komt waar geen verandering inzit.” Drie medewerkers geven aan dat ze bereid zijn om iets anders te gaan doen als hun functie ophoudt te bestaan of werk verandert omdat er genoeg mogelijkheden zijn binnen de organisatie in het kader van alle ontwikkelingen.

### **Organisatieperspectief**

Eén manager geeft aan dat het niet zo is dat medewerkers aangeven dat elke verandering er één te veel is en dat ze niet mee willen doen. Zoals bij de nieuwe werkwijze Agile en Scrum: “ja, want het meewillen daar heb ik vrij helemaal geen weerstand op gezien, bijna niet eigenlijk, dat is mij enorm meegevallen ook wel.... maar daar zijn de mensen eigenlijk allemaal heel open in gestapt, zo nou ik zie wel wat er gaat gebeuren, we vinden ook dat het die kant op moet, een goede werkwijze van systeemontwikkeling, dus daar sta ik helemaal achter, ik ga het proberen.” Op het kunnen gebied hadden de medewerkers zoiets van “ik zie wel waar het schip strandt” en dat was niet bij iedereen succesvol. Twee managers vinden het best lastig als werkzaamheden veranderen of verdwijnen als gevolg van de veranderingen. Eén van deze managers geeft aan dat een groot deel van de



medewerkers passen in het profiel van 58 plus, doen 20 jaar hetzelfde werk en willen de laatste 5 jaar ook op die manier doorkomen. Hij vindt ook: *“Het is wel heel moeilijk om daar in zijn algemeenheid iets over te zeggen. Ik denk eerlijk gezegd wel, dat hangt ook een beetje van af in hoeverre dat echt noodzakelijk is.”* Een andere manager geeft aan dat er geen bedreigingen zijn qua functies binnen IVG, maar dat er wel bedreigingen zijn dat de competenties van de huidige medewerkers misschien niet meer passen bij de veranderende functies. In dat geval probeert hij bij te scholen daar waar het kan binnen het opleidingsplan. Waar het echt niet kan, biedt hij de medewerker ondersteuning, faciliteiten en mogelijkheden om na te denken over zijn toekomst. Voor de medewerker die écht wil, kan hij samen met de medewerker best veel regelen. Maar de medewerker moet er zelf voor open staan, moet zichzelf willen ontwikkelen en moet ontwikkelbaar zijn.

De HR-adviseur vindt dat de organisatie moet aangeven waar de organisatie nu staat en over drie jaar en wat dat kan betekenen voor bepaalde groepen medewerkers. Dit kan zijn opleiden, dat ze hun baan verliezen of dat ze een andere manager krijgen. Het is de plicht van de directie en het management om inzichtelijk te maken aan elke individuele medewerker wat er met zijn functie gaat gebeuren de komende jaren. Hij vindt het vervolgens aan de medewerkers om voor zichzelf een beeld te vormen van, *“wil ik daar nog steeds aan mee blijven doen”, “kan ik daar nog steeds aan mee blijven doen”*. De organisatie moet de medewerkers daarop voorbereiden want de medewerker heeft ook de keus om weg te gaan, om een andere opleiding te gaan doen, om intern door te stromen et cetera.

De employability adviseur geeft aan dat het voorkomt dat de organisatie een groep medewerkers stuurt die op termijn hun werk gaan verliezen en dat de organisatie ze daarop wil voorbereiden. Het EC geeft dan workshops die gaan over wie ben je, wat kan je, wat wil je met als doel om de medewerkers meer inzicht te laten krijgen in wat ze doen en wat ze wel en niet kunnen. Hierdoor probeert het EC op een toegankelijke manier de mensen inzicht te laten krijgen in zichzelf. Hij geeft aan dat deze groep medewerkers ook de loopbaanscan kunnen maken om meer inzicht te krijgen. Daarnaast kunnen deze medewerkers zich ook aanmelden voor een individueel loopbaantraject. Zo'n loopbaantraject gaat over wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en ook over de zwakke en sterke punten van de medewerker.

## **Documenten**

In het document ‘Kamerbrief beheerst vernieuwen Belastingdienst’ is opgenomen dat Staatssecretaris Menno Snel tijdens zijn kennismakingsgesprekken, introducties, werkbezoeken en overleggen hem is opgevallen dat de inzet van de medewerkers en het management bij de organisatie onverminderd groot is. Er is een grote behoefte aan veranderingen en verbeteringen in de dienst. Medewerkers willen graag verbeteringen zien en wachten hier lang op. Met de inzet en betrokkenheid van de medewerkers van de Belastingdienst heeft de Staatssecretaris er vertrouwen in dat de organisatie stap voor stap dichterbij die gemoderniseerde Belastingdienst komt.



## 4.2.3 Persoonlijke flexibiliteit

### *Topic- Ad-hoc flexibilisering*

#### **Medewerkersperspectief**

Vier medewerkers geven aan dat het voorkomt dat ze alle taken overnemen van hun directe collega's bij afwezigheid. Eén van deze medewerkers geeft aan *“Volgens mij ben ik heel flexibel en ik heb de afgelopen weken van XXX de CBC campagne overgenomen en daar wist ik helemaal niets van en XXX ging op vakantie en we draaiden de job en een heleboel liep in de soep. Dus ik ben er een paar weken druk mee geweest. Ik vind dat allemaal wel leuk.”* Twee van deze medewerkers geven aan dat ze bekend zijn met de taken waar hun collega's mee bezig zijn. Ze geven aan dat er ook documentatie is waarin het een en ander is vastgelegd en dat maakt het ook makkelijker om die taken over te nemen. En een andere medewerker geeft aan *“Het is op het moment zo in geval van verlof, ziekte en dergelijk moeten we de zaken oppakken wat tijd gerelateerd is bijvoorbeeld wat spoed heeft of wat tijdig afgerond moet worden. En zaken die nog een tijdje kunnen wachten dat hoeven wij niet op te pakken. Wij zijn, tenminste ik ben daar heel flexibel in.”* Twee medewerkers geven aan dat ze die taken overnemen omdat zij hetzelfde aandachtsgebied hebben. Eén medewerker geeft aan dat hij nog niet in staat is om taken over te nemen en bij één medewerker is het niet voorgekomen dat hij taken moest overnemen. Eén medewerker vindt het best lastig om taken van zijn directe collega's procesdeskundigen over te nemen, omdat ze op verschillende aandachtsgebieden zitten. In zijn rol als productowner neemt hij wel taken over van zijn directe collega en andersom ook, omdat ze hetzelfde aandachtsgebied hebben.

#### **Organisatieperspectief**

Eén manager geeft aan dat het vervangen van directe collega's min of meer vanzelfsprekend is: *“Ik heb in die zin geluk gehad toen ik hier kwam waren die dingen min of meer vanzelfsprekend. Dus de vakanties, als mensen weggaan dan merk ik dat ze het werk hebben overgedragen of dat ze een vervanger hebben. Ja, het is dus niet heel erg een aandachtspunt zeg maar.”* Eén manager vertrouwt erop dat zijn medewerkers er zelf uitkomen, maar hij is niet helemaal naïef dat dingen automatisch goed gaan in alle gevallen: *“Ik ben wel iemand die zegt, ik vertrouw er op maar ik ben niet helemaal naïef dat dingen niet automatisch goed gaan in alle gevallen. Dus ja, soms check ik dat wel en heb ik er ook wel mijn vraagtekens bij gezet.”* Eén manager geeft aan dat hij als manager een rol heeft om te sturen en hij altijd continuïteit moet waarborgen. Binnen zijn team staat voor elk aspectgebied één van de medewerkers als eerste aanspreekpunt opgesteld en altijd één van de medewerkers als tweede. De medewerkers moeten ervoor zorgen dat er altijd één van de twee aanwezig is, de ander is dan stand-by.

De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat ze geen rol spelen bij ad-hoc flexibilisering.

#### **Documenten**

In de documenten is geen informatie gevonden over deze topic.



## *Topic- functionele flexibilisering*

### **Medewerkersperspectief**

Eén medewerker geeft aan dat het voorkomt dat hij taken overneemt van collega's op een hoger functieniveau en zelfs dat sommige van die taken structureel zijn geworden. Drie medewerkers geven aan dat zij in staat zijn om die taken over te nemen als ze hetzelfde aandachtsgebied hebben. Eén van deze medewerkers geeft aan *“Ja dat komt op regelmatige, ja regelmatig,, het komt weleens voor dat we de taken van collega accountmanagers tijdelijk overnemen ja....Ik ben wat dat betreft wel heel breed georiënteerd maar ik ... ja het is vanzelfsprekend dat je de stukken overneemt waar je ervaring mee hebt, dat doe je. Ja.”* Drie medewerkers geven aan dat ze geen taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau bijvoorbeeld omdat *“Hun deskundig gebied is breder dan wat ik heb. Wellicht over 10 jaar dat ik het ook weet, dat ik kan overnemen, maar op dit moment twee jaar als procesdeskundige nee ik neem het niet over.”* Twee medewerkers geven aan dat het nog niet is voorgekomen dat ze taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau. Eén medewerker voegt daaraan toe dat het wel eens voorkomt dat er soms op bepaalde vlakken onduidelijkheid is over rolverdeling of dat er gewoon niemand is, dan wordt aan hem wordt gevraagd om een beslissing te nemen over een bepaald onderwerp.

### **Organisatieperspectief**

Twee managers geven aan dat het wel eens voorkomt dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau. Deze twee managers vinden het goed maar als het structureel karakter krijgt dan gaat de manager met de medewerker in gesprek hierover. Eén manager geeft aan *“Ja, ik ga niet zeggen goh dat is servicemanager werk dat mag jij niet doen maar wat ik wel probeer te doen, als het structureel karakter krijgt, dan is het eigenlijk wel zaak om daar even een goed gesprek over te hebben. Dat betekent dat het ergens structureel iets niet goed zit, adhoc of ....”* Eén manager vindt dat de medewerker het moet zien als een tijdelijke werkervaringsplaats. Hij geeft aan dat de medewerker het niet langer dan twee jaar mag doen, want dat is dan een groot verschil met de functie die de medewerker heeft en het werk dat hij doet en dat is niet terecht. Eén manager geeft aan dat het binnen zijn team weinig voorkomt dat medewerkers van een bepaald niveau het werk overnemen van andere medewerkers op een hoger functieniveau. Het is afhankelijk van de werkzaamheden die een medewerker heeft.

De HR-adviseur geeft aan dat de organisatie iets formeels zoals functieweging heeft. Als medewerkers – hele enthousiaste medewerkers, hele goede medewerkers, hele leergierige medewerkers – extra projecten naar zich toe trekken en daarmee naar verloop van tijd een zwaardere functie krijgen, daardoor ook misschien beter beloond zouden moeten worden. In dit geval komen de managers bij hem met de vraag van 'wat is het moment en hoe ga ik hiermee om'. Hij geeft aan dat daar ook regels voor zijn, in de regelgeving is daar ook het een en ander over afgesproken. Als een medewerker langer dan een jaar structureel, substantieel iemand vervangt, dan betekent dat ook iets op een gegeven moment.

De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij functionele flexibilisering.

### **Documenten**

In de documenten is geen informatie gevonden over deze topic.



## Topic- Locatie flexibilisering

### **Medewerkersperspectief**

Acht medewerkers geven aan dat ze geen moeite hebben om naar een andere locatie te gaan voor overleg of om te werken. Eén medewerker geeft aan *“Nou weet je op zich niet erg alhoewel ik het niet dagelijks zou willen maar goed weet je dat zeg ik nu.”* Eén medewerker geeft aan dat hij daar geen moeite mee heeft, als het maar niet verder is dan Apeldoorn want hij reist al 2 uur heen en 2 terug. Eén medewerker geeft aan *“Ik zie het als onderdeel van het werk en het is helemaal niet vervelend. Ik vind het zelfs leuk, ik wil mijn stakeholders zien, ik wil weten met wie ik te maken heb, ik wil op de hoogte gehouden worden en als je daarvoor naar Utrecht moet dan ga je naar Utrecht. Dat hoort bij het werk zo zie ik het. Ik zou het niet leuk vinden om elke keer in Apeldoorn te zitten. Ik vind het best fijn om naar Utrecht te gaan naar de Kamer van Koophandel om daar met hun in overleg te zijn vind ik helemaal niet erg”*. Eén medewerker geeft aan dat het zelden voorkomt dat hij naar een andere locatie moet voor zijn werk omdat zijn werk met name in Apeldoorn plaatsvindt. Hij geeft aan *“Ik doe dat zelden.... Ja, omdat het gewoon eigenlijk niet zo voorkomt. Ik zit vooral tussen gebouw G en D en daar zit iedereen en de enige die ik natuurlijk op een andere plek vanuit mijn procesdeskundige rol nog weleens gesproken heb is XXX in Almelo.”*

### **Organisatieperspectief**

Alle managers geven aan dat ze geen moeite hebben als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken. Eén manager vindt het flexibel werken perfect, stimuleert dat ook en vindt dat de medewerker het werk moet doen waar het moet gebeuren, waar het werk het meest effectief is: *“Ik heb zelf het gevoel dat ze die regelruimte die ze van mij krijgen dat dat wel heel erg motiverend werkt, ja.”* Eén manager geeft aan *“Dat hoort erbij, dat is inherent aan de functie. Alleen, wij moeten nog veel met Zwolle en Rotterdam gaan samenwerken, ja, dan moet je naar Utrecht. Het zal alleen nog maar meer worden.”* Hij vindt het wel belangrijk dat de medewerker het moet afstemmen met zijn collega's en bereikbaar moet zijn.

De HR-adviseur geeft aan dat de managers vaak willen sparren over bijvoorbeeld een medewerker die drie dagen per week thuis wil gaan werken of dat wel mogelijk is. De organisatie vindt dat niet wenselijk om een aantal redenen, maar er kunnen wel uitzonderingen zijn. Hij vindt dat dat een beetje maatwerk is. Daarnaast vraagt de organisatie steeds meer flexibiliteit van medewerkers door ze ook middelen te geven zoals een laptop, een iPad, een treinabonnement et cetera om dat mogelijk te maken. Hij vindt dat de manager en de medewerker het daarover moeten hebben met elkaar.

De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij locatie flexibilisering.

### **Documenten**

In het document 'Handreiking Tijd, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken' (TPAW) is opgenomen dat 'Het Nieuwe Werken' (HNW) onder andere inhoudt dat medewerkers meer ruimte krijgen om flexibel om te gaan met de locatie en tijd waarop zij werken en met welke (ICT-)apparaten. Dit wordt ook TPAW genoemd. Bij TPAW kan een medewerker zijn werkzaamheden uitvoeren op een plaats en tijd waar het werk zich 'voordoet' of waar hij op dat moment het meest effectief zijn werk kan doen. Dat kan thuis zijn, maar ook een derde werkplek is geschikt voor TPAW. Onder 'derde werkplek' wordt verstaan een werkplek anders dan thuis of op de plaats van tewerkstelling, denk aan een ander kantoor of onderweg in de trein. Een medewerker die graag (elementen van) TPAW wil toepassen kan dit aankarten bij zijn leidinggevende. Leidinggevende en medewerker maken hier samen afspraken over waarbij de leidinggevende een afweging maakt over wat wel en niet kan en/of gewenst is. Individueel maatwerk staat voorop.



## 4.3 Inclusief talentmanagement

Inclusief talentmanagement is in hoofdstuk twee uiteengezet in twee dimensies, te weten “herkennen van talent” en “Ontwikkelen van talent”. Deze dimensies zijn weer onderverdeeld in een aantal topics. Hieronder volgt per topic een samenvatting van de gehouden interviews en het documentenonderzoek en wordt de invloed van de (topics van de) onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele beschreven.

### 4.3.1 Herkennen van talent

*Topic- Identificeren en gebruiken van individuele talenten*

#### **Medewerkersperspectief**

Alle medewerkers geven aan dat ze zich bewust zijn van hun kwaliteiten en geven ook aan wat die kwaliteiten zijn. Twee medewerkers zijn zich ervan bewust dat hun functie en de aanvullende rol die zij vervullen in het kader van Agile en Scrum soortgelijke functies zijn met min of meer dezelfde eigenschappen die ook bij hun kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan “*Nou, ja dit is wel iets wat mij ligt ... Dat was ook een soortgelijke functie dat was ook enerzijds het team aansturen daar zaten bouwers en testers in, die alle noodchanges en patches plannen maken en afstemmen met collega's van CAP en CIE, dus ik zit al heel lang in zulke rollen, dat bevalt me goed.*” Twee medewerkers geven aan dat ze sturen op wat ze kunnen en leuk vinden. Ze pakken met name taken op die met hun kwaliteiten te maken hebben. Eén medewerker geeft aan “*Ik heb HBO communicatie gedaan en vooral schrijven vind ik erg leuk, lezen en schrijven. Ik pak dan wel dingen op die daar mee te maken hebben bijvoorbeeld nu ben ik bezig met een afspraken document en serviceafspraken, die moeten in een nieuw sjabloon worden gebracht, moet opnieuw ontworpen worden. Ja, dan ben ik wel degene die dat oppakt, daar ga ik wel mee aan de gang, dat vind wel leuk.*” Eén medewerker geeft aan dat hij bewust is van wat hij kan en weet en vindt dat zijn studie heel goed past bij zijn functie als procesdeskundige en dat hij eigenlijk best wel op zijn plek zit: “*Ik heb een propedeuse psychologie en daarna heb ik kunstmatige intelligentie gestudeerd dus het is eigenlijk een soort hybride tussen psychologie en informatica en ik heb ook in gebruikersvriendelijkheid ben ik afgestudeerd en ik krijg heel vaak de vraag waarom doe je nu dit werk maar ik vind het heel goed passen ....ik zit eigenlijk best wel op mijn plek.*”

#### **Organisatieperspectief**

Twee managers geven aan dat ze bewust zijn van de kwaliteiten van hun medewerkers. Eén van deze managers geeft aan “*Vaak licht ik er wel een aspect uit wat heel specifiek met die talenten te maken heeft ja, in dit geval ... Maar het kan ook zijn dat je iemand hebt die juist veel meer in zijn mars heeft en meer laat doen dan bij de functie hoort. En dan kom je meer bij het traditionele talent idee, dan laat je iemand meer doen dan dat hij volgens zijn functie hoeft te doen omdat hij meer talent toont.*” Hij probeert een coachende rol in te nemen om medewerkers meer te laten kunnen of denken dat ze kunnen of wat ze in eerste instantie aan durven. Een andere manager geeft aan “*Ja, ik vind het krachtig dat de medewerker erkent van joh, dit kan ik niet, dit past niet bij mij. Maar hij heeft wel heel veel goede andere competenties. Ze hebben wel heel veel kennis opgebouwd en ervaring.*” Hij blijft samen met de medewerker zoeken naar oplossingen welke rol bij hem past, want het heeft volgens hem geen zin om de medewerker te duwen in een rol, als hij als manager ziet, dat die rol niet bij hem past. Hij kijkt dan samen met de medewerker naar een andere werkplek en de medewerker denkt na waar zijn competenties en kwaliteiten wel tot hun recht komen. Eén manager geeft aan dat hij zich niet focust op de kwaliteiten van zijn medewerkers en vindt dat het vanuit de medewerker zelf moet komen.



De HR-adviseur geeft aan dat talentmanagement op dit moment nog geen vorm krijgt, anders dan op individueel niveau, in individuele teams. Hij ziet dat individuele managers wel goede dingen doen en er is ook een employability center wat daar een rol in kan spelen. Het begint tussen de manager en de medewerker en voor de medewerkers die het qua prestatie en potentieel goed doen en als de medewerker kenbaar maakt binnen CAP, en ook bij de directie van *“ik heb de ambitie om op termijn door te stromen naar een andere rol, naar een andere functie”*, dan vergroot de medewerker zijn kans dat er iets gaat gebeuren. Om meer richting talentmanagement te gaan probeert hij samen met de directie er aan te werken dat de managers wel allemaal goede gesprekken gaan voeren met hun medewerkers, want volgens hem begint daar alles. Door bijvoorbeeld te kijken of de personeelsgesprekken überhaupt gevoerd worden. Als er geen gesprek wordt geregistreerd dan is dat een negatief teken.

De employability adviseur geeft aan dat het EC veel kennis heeft om te achter halen waar de medewerker het beste op zijn plek is en wat zijn talenten zijn. Maar de medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan en voor zijn eigen inzetbaarheid. Het EC faciliteert de medewerker daarbij met onder andere een opleiding of learning on the job, maar de medewerker moet zelf wel de regie nemen, zodat hij klaar is voor het loopbaantraject. Hij geeft aan dat zo'n loopbaantraject hard werken is, de medewerker moet naar zichzelf kijken, hij moet naar binnen kijken, hij moet voldoende energie hebben en hij moet intrinsiek gemotiveerd zijn. Zo'n loopbaantraject geeft de medewerker inzicht in wat de capaciteiten en de drijfveren zijn van de medewerker en daarnaast traint de medewerker ook bepaalde vaardigheden, zodat hij zijn eigen loopbaan vorm kan geven. Uiteindelijk moet de medewerker het zelf doen.

### **Documenten**

In het document van 'Producten en diensten Employability Center' is opgenomen dat een medewerker een loopbaanscan kan doen om inzicht te krijgen in zijn kwaliteiten en eventuele mogelijkheden voor zijn toekomstige ontwikkeling. In het document is ook opgenomen dat een medewerker een individueel loopbaantraject kan volgen. Voor een uitgebreide toelichting over de loopbaanscan en het individueel loopbaantraject wordt verwezen naar het topic 'metacognitieve kennis en vaardigheden' onder het kopje 'documenten'.

In het document 'Belastingdienst Academie' is opgenomen dat door medewerkers te benaderen vanuit persoonlijke leervragen en talenten de motivatie van leren wordt vergroot. De medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen leeropbrengsten en maakt daarin zijn eigen keuzes. Het is belangrijk dat de medewerker de regie neemt op leren en ontwikkelen, zodat de medewerker zijn eigen leerroutes kan bepalen. Leren is meer op de persoonlijke behoefte gericht en leidt tot betekenisvol werk. De regie begint namelijk bij individuele en intrinsieke motivatie en dat vanuit intrinsieke motivatie de medewerker wil blijven leren en ontwikkelen om te kunnen blijven doen wat hij doet.



## *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Metacognitieve kennis en vaardigheden'*

### **Medewerkersperspectief**

Alle medewerkers geven aan dat ze zich bewust zijn van hun kwaliteiten in het kader van hun functioneren. Twee medewerkers geven aan dat ze werk doen die goed bij hun kwaliteiten passen en daardoor vinden ze het ook leuk om te doen. Eén medewerker geeft aan dat zijn kwaliteiten richting geven aan zijn functie als procesdeskundige die hij nog niet zolang vervult en heeft daardoor nog niet zoveel kennis. Hij bespreekt dit met zijn manager door *"om de zoveel tijd hebben we een evaluatie van hoe gaat het en hoe staat het ervoor en dan maken we ook een planning en dan geef ik aan van oké ik ben nu voornamelijk bezig met het proces, productowner rol, ik zou graag meer kennis willen"*. Drie medewerkers geven aan dat hun kwaliteiten hun helpen om als procesdeskundige goed te kunnen functioneren. Eén medewerker geeft aan dat hij zijn kwaliteiten niet met zijn manager bespreekt: *"Waarom niet? Dat is een goede. Daar is echt eigenlijk amper ruimte voor. Een keer per jaar doen we een functioneringsgesprek en dan hebben we het wel even over competenties en daar blijft het dan over het algemeen bij maar rest van het deel hebben we niet expliciet over competenties van mij."* Eén medewerker geeft aan dat hij bewust is van wat hij kan en weet. Zo heeft hij door het wegvallen van een afdeling bepaalde taken naar zich toegetrokken die bij zijn kwaliteiten passen: *"Natuurlijk wel allemaal in overleg met mijn manager, maar die is daar wel blij mee hoe ik dat aanpak dus ik vind het wel leuk eigenlijk"*. Eén medewerker vindt dat zijn functie als procesdeskundige bij hem past en die hij qua niveau aankan. Hij vindt een deel van zijn taken als productowner lastig en heeft het dan weleens met zijn manager over hoe hij bepaalde situaties moet aanpakken en zijn manager ondersteund hem daarin.

### **Organisatieperspectief**

Eén manager geeft aan dat hij zich niet focust op de kwaliteiten van zijn medewerkers in het kader van hun functioneren. Hij probeert de medewerker in zijn functioneren te coachen door *"in het operationele werk probeer ik wel een beetje te coachen als je daar tegen aan loopt op die en die manier, dan zou ik het zo doen, pak het is op die manier aan en maar wat ik in de functioneringsgesprekken doe is van, nou zit je nog op je plek en zo ja hoelang nog, zit je hier goed."* Hij stelt de medewerker niet heel direct de vraag van 'waar ben je nou echt heel goed in' en vindt dat het vanuit de medewerker zelf moet komen. Twee managers geven aan dat ze bewust zijn van de kwaliteiten van hun medewerkers in het kader van hun functioneren. Eén manager geeft aan dat het wel eens voorkomt dat hij een medewerker meer laat doen dan hij volgens zijn functie hoeft te doen omdat hij meer talent toont. Maar het komt ook wel eens voor dat er een medewerker is waarbij hij het gevoel heeft dat de medewerker niet voldoende presteert en daardoor zijn werk niet in de volle breedte waarmaakt. Eén manager vindt het lastig om bewustwording te creëren bij medewerkers die bepaalde kwaliteiten missen waardoor ze het niet kunnen: *"Ze zitten op die plek en ze willen wel, maar er is ook een deel die het niet kan. En dat is best lastig. Dat is lastig. Het probleem is al kleiner als medewerkers zelf erkennen dat ze het niet kunnen. Je hebt ook heel veel medewerkers die de schijn hoog houden dat ze het wel kunnen, terwijl ik diep in mijn hart weet dat, dat ze op de tenen lopen. Dat het een worsteling is."*

De HR-adviseur geeft aan dat managers weten dat de beste medewerkers vaak de meest talentvolle medewerkers zijn en die gaan ook het eerst weg. Hij vindt dat daar altijd een soort tegenstrijdigheid in zit. De beste medewerkers vertrekken steeds en degenen die het niet zo goed doen, die blijven langer. Hij vindt dat degenen die het slecht doen, als de manager daar niet mee aan de slag gaat, dan blijven ze eeuwig binnen de organisatie en dat wil de organisatie ook niet. Hij vindt dat scholing, bewustwording en echt het gesprek actief aangaan van *"ik zie dat je niet zo happy bent, waar ligt dat aan, zijn het skills, kennis, vaardigheden, weet je eigenlijk nog niet zo goed van jezelf wat je nou leuk vindt"* zijn instrumenten om de medewerkers in beweging te laten komen en de medewerker na laten denken over zijn eigen kwaliteiten.



De employability adviseur geeft aan dat een medewerker op eigen initiatief een loopbaanscan kan maken om meer inzicht te krijgen in zichzelf en zijn kwaliteiten. Het resultaat van deze test gaat over persoonlijkheid in relatie tot werk, drijfveren en interesses. Het resultaat van de loopbaanscan wordt in een rapport verwerkt en door middel van die gegevens krijgt de medewerker inzicht in waar hij goed in is en kan hij ook een CV maken. Om een CV te maken biedt het EC CV-sessies aan waarvan de medewerker gebruik kan maken. Tijdens deze sessies moet de medewerker voor de groep staan en vertellen waar hij goed in is waardoor ze meer zelfvertrouwen krijgen. Hij geeft aan dat iedere medewerker unieke talenten heeft en tijdens zo'n sessie komt dat heel goed naar voren.

## *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Creatief vermogen'*

### **Medewerkersperspectief**

Drie medewerkers geven aan dat ze over drie, vijf of zeven jaar nog steeds hetzelfde werk doen omdat het bij hun kwaliteiten past. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij over een aantal jaar nog steeds productowner is. Hij vervult deze rol een jaar en dat zal hij wel een tijdje blijven doen omdat er nog veel te leren valt en bij zijn kwaliteiten past. Een andere medewerker geeft aan dat hij over een aantal jaar nog steeds hetzelfde werk doet, maar denkt toch na over wat hij wil en wat hij kan. Hij geeft aan dat hij dan toch op dezelfde functies uitkomt als waar hij nu mee bezig is, omdat zijn kwaliteiten daar ook liggen. Een andere medewerker geeft aan dat hij over een aantal jaar nog steeds hetzelfde werk doet omdat er genoeg uitdaging is in zowel zijn functie als procesdeskundige en rol als productowner en die ook bij zijn kwaliteiten passen. Drie medewerkers geven aan dat ze over drie, vijf of zeven jaar niet meer hetzelfde werk doen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij momenteel een WO-opleiding volgt omdat hij over drie á vijf jaar wil doorgroeien naar een hogere functie. Hij weet nog niet exact wat maar hij vindt dat hij zijn kennis en kunde wel op een hogere niveau kan toepassen binnen de organisatie. Een andere medewerker geeft aan dat zijn functie als procesdeskundige over een aantal jaar anders wordt ingevuld en dat er meer op projectbasis gewerkt gaat worden. Hij wil zich daarin ook verder specialiseren omdat het ook bij zijn kwaliteiten past. Eén medewerker geeft aan als hij stilstaat in zijn werk en geen verbetering ziet, dan wordt hij onrustig en gaat hij op dat moment vacatures kijken. Dit doet hij door de vacatures te lezen en kijken welke vacatures bij zijn kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan dat hij niet bezig is met de toekomst, omdat hij dit jaar 60 wordt en hij is niet meer van plan om te veranderen van functie. Eén medewerker geeft aan dat hij zijn functie als procesdeskundige steeds vernieuwt door bepaalde taken af te stoten en nieuwe te creëren die bij zijn kwaliteiten passen. Hij geeft aan dat hij daar zelf verandering in aanbrengt door steeds meer uitdaging in zijn werk te zoeken.

### **Organisatieperspectief**

Eén manager geeft aan dat hij in het personeelsgesprek aan zijn medewerkers vraagt *“doe jij dit werk nog over vijf jaar en hoelang zit je hier al”*. Afhankelijk van de leeftijd van de medewerker geeft hij aan dat hij medewerkers stimuleert om na te denken over hun toekomst en om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Eén manager geeft aan dat hij medewerkers stimuleert om ander werk op te pakken en zolang dat horizontaal is en niet direct een verticale stap met een opleidingseis, dan kan dat leiden tot hele positieve gesprekken. De medewerkers komen dan tot het inzicht dat ze meer kennis kunnen opdoen, een cursus kunnen doen en zijn dan in staat om meerdere taken op te pakken. Zijn ervaring is dat medewerkers altijd wel willen, de medewerkers komen dan tot het inzicht dat ze breder inzetbaar worden en dat ze ook voor een ander team kunnen gaan werken: *“Het is een veel grotere stap als je zegt van ik wil wezenlijk ander werk doen en mijn kwaliteiten liggen op dit vlak en ga ik daar investeren en ga ik wezenlijk ander werk doen, dat dat een hele grote stap is voor veel mensen.”*

Eén manager en de HR-adviseur hebben geen beeld gegeven over de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op creatief vermogen. Deze invloed is dus niet aan de orde gekomen tijdens het interview.



De employability adviseur geeft aan dat een medewerker bij het EC terecht kan met een loopbaanvraag of een medewerker wil weten of hij nog steeds op zijn plek zit, de medewerker kan dan een loopbaanscan doen. In dit geval gaat de medewerker inventariseren welke competenties heb ik nu nodig in mijn werk en zijn dat de competenties waar ik energie van krijg. Om te ontdekken welke talenten een medewerker heeft en wat hij nodig heeft om in de toekomst iets anders te doen of een andere functie te krijgen, dan kan de medewerker een persoonlijkheidstest doen via het EC. Op basis van het resultaat van zo'n persoonlijkheidstest adviseert het EC de medewerker zich te focussen op de sterke punten en onderzoek te doen welke functies bij hem passen bijvoorbeeld vacatures kijken, wat staat erin, wat heb ik nodig voor een bepaalde functie, welke - buiten de kennis en de vaardigheden en de opleiding - persoonlijkheid past bij een bepaalde functie. De medewerker moet uiteindelijk zelf de keus maken, het EC adviseert en faciliteert alleen.

*De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Veranderingsbereidheid'*

### **Medewerkersperspectief**

Zes medewerkers geven aan als hun functie ophoudt te bestaan of anders wordt ingevuld in het kader van alle veranderingen dan zijn ze bereid om iets anders te gaan doen wat bij hun kwaliteiten past. Eén van deze medewerkers geeft aan als de veranderingen betekenen dat hij iets anders moet gaan doen dan gaat hij met zijn manager in gesprek en dat hij een functie kiest die bij zijn kwaliteiten past. Een andere medewerker geeft aan als hij iets anders moet gaan dan gaat hij in gesprek met zijn manager en aangeven wat zijn kwaliteiten zijn en waar hij affiniteit mee heeft: *"Ik vind het dan ook de taak aan een organisatie om met jou mee te denken en ook een taak aan mij om aan te geven van wat wil ik precies en dan samen te zoeken naar een geschikte functie."* Een andere medewerker is bewust welke kant hij op wil en als zijn functie ophoudt te bestaan en hij moet wat anders gaan doen, dan gaat hij kijken hoe hij dat het beste kan vervullen. Hij geeft aan dat hij zijn achtergrond en opleiding heeft, bewust is van zijn kwaliteiten en gaat dan kijken of daar een nieuwe match in te vinden is. Hij gaat dan in gesprek met zijn manager over *"ik vind dit leuk of hier wil ik naartoe"* en ook kijken naar zijn kwaliteiten omdat hij ervan is overtuigd dat dat het beste werkt. Drie medewerkers geven aan als hun functie ophoudt te bestaan of anders wordt ingevuld in het kader van alle veranderingen dan zijn ze bereid om iets anders te gaan doen, ook al past het niet bij hun kwaliteiten. Eén van deze medewerkers geeft aan als hij iets anders moet doen, dan staat hij er open voor en dat dit ook het geval was bij zijn aanvullende rol als productowner. Deze rol was iets heel nieuws en hij had er geen ervaring mee, maar is er gewoon ingestapt en leerde gaande weg hoe het allemaal werkte. Een andere medewerker geeft aan als hij iets anders moeten doen dan gaat hij in gesprek met zijn manager en kijkt gewoon wat er op zijn pad komt in plaats van duidelijk te maken wat zijn kwaliteiten zijn en dat hij die richting op wil. Een andere medewerker geeft aan als de veranderingen binnen de organisatie voor hem betekenen dat hij iets anders moet gaan doen en hij geen keus heeft dan zou hij alles aanpakken ook al past het niet bij zijn kwaliteiten: *"Als ik geen keuze heb dan pak ik het aan maar dat is denk ik gewoon vanuit overlevingsstrategie omdat ik niet het gevoel heb dat ik ruimte zou hebben om het niet aan te pakken. Dat is wat ik denk wat ik zou doen."* Hij wil graag bezig zijn dus als het voorkomt dat zijn werkzaamheden minder worden of zijn functie als procesdeskundige of rol als productowner komen te vervallen, dan zal hij zijn manager benaderen voor ander werk.



## **Organisatieperspectief**

Alle managers geven aan dat één van de veranderingen waarbij de bereidheid van medewerkers een belangrijke rol heeft gespeeld is de nieuwe werkwijze Agile en Scrum. De medewerkers moesten één van de rollen vervullen binnen het Agile en Scrum werken, naast hun huidige functie. Eén manager geeft aan dat hij samen met collega managers een aantal uitgangspunten heeft geformuleerd en op basis daarvan besloten dat medewerkers met een bepaalde functie één van de rollen moesten vervullen. Vervolgens heeft hij deze medewerkers aangewezen op kennisgebied en niet op basis van de kwaliteiten van medewerkers. Hij geeft aan dat de medewerkers bereid waren om één van de rollen te vervullen, dus op het 'willen gebied' hebben ze geen weerstand vertoond. Op het 'kunnen gebied' hadden de medewerkers zoiets van *"ik zie wel waar het schip strandt"* en dat was niet bij iedereen succesvol. Er zijn toch medewerkers geweest die hebben aangegeven dat ze het toch niet aankunnen. Eén manager heeft bij het selecteren van de medewerkers om één van de rollen te vervullen gekeken naar de vaardigheden die een medewerker zou moeten hebben, in welke functie kunnen die vaardigheden het best gevonden worden en waar zit de aansluiting zo dicht mogelijk en het schaalniveau. Dus de selectie heeft plaatsgevonden op basis van functieprofiel, schaalniveau en ook wel persoonlijke kwaliteiten. Hij denkt dat de persoonlijke kwaliteiten van medewerkers in sommige gevallen van doorslaggevend belang is geweest. Eén manager geeft aan dat de medewerkers zelf hebben aangegeven om een rol te vervullen. Een aantal medewerkers hebben het geprobeerd maar hebben aangegeven dat het niet bij hun past van *"daar word ik echt niet gelukkig van, dit is niet wat ik wil, dit is niet waar ik goed in ben"*. Vervolgens geeft hij aan dat sommige medewerkers in het begin het niet wilden maar als hij ze een duwtje gaf, dan zag hij leuke dingen ontstaan.

De HR-adviseur heeft geen beeld gegeven over de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op creatief vermogen. Deze invloed is dus niet aan de orde gekomen tijdens het interview.

De employability adviseur geeft aan dat in het kader van veranderingsbereidheid de medewerker eerst inzicht moet krijgen in wie hij is, wat hij wil, wat hij kan en wat zijn zwakke en sterke punten zijn. Dit om erachter te komen welke talenten hij heeft en de ambitie om die talenten verder te ontwikkelen. Het EC geeft workshops hierover en die gaan over wie ben je, wat kan je en wat wil je. Hierdoor probeert het EC op een toegankelijke manier de mensen inzicht te laten krijgen in zichzelf. Medewerkers kunnen ook de loopbaanscan maken om meer inzicht te krijgen in zichzelf. Het resultaat van deze test gaat over persoonlijkheid in relatie tot werk, drijfveren en interesses. Daarnaast kan een medewerker zich ook aanmelden voor een individueel loopbaantraject. Zo'n loopbaantraject gaat over wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en ook over de zwakke en sterke punten van de medewerker.

## *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Ad-hoc flexibilisering'*

### **Medewerkersperspectief**

Vier medewerkers geven aan dat ze alle taken overnemen van hun directe collega's bij afwezigheid, dus ook taken die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén van deze medewerkers vindt dat het ook bij zijn functie en rol als productowner hoort, en dat zijn soortgelijke functies met min of meer dezelfde eigenschappen die ook bij zijn kwaliteiten passen. Twee medewerkers geven aan dat ze taken overnemen op basis van aandachtsgebied, dus ook taken die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan dat hij nog niet in staat is om werk over te nemen van zijn directe collega's, omdat hij nog niet voldoende kennis heeft over zijn aandachtsgebied. Als het voorkomt dat hij werk moet overnemen dan neemt hij het liefst taken over waar hij kennis van heeft en waar zijn kwaliteiten liggen. Eén medewerker geeft aan dat het niet is voorgekomen dat hij taken moest overnemen. Eén medewerker vindt het best lastig om het werk van zijn directe collega's procesdeskundige over te nemen, maar hij neemt wel taken over van zijn directe collega productowner, omdat ze hetzelfde aandachtsgebied hebben, dus ook taken die niet bij zijn kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan



als hij taken overneemt van directe collega's, dat het dan wel eens voorkomt dat hij het management in sommige gevallen nodig heeft omdat hij een bepaalde verantwoordelijkheid heeft over een proces. Acht medewerkers geven aan dat hun manager geen rol speelt bij het overnemen van taken van directe collega's. Eén medewerker geeft aan *“Nou, nee, ja dat klinkt [...] ja dat gaat eigenlijk vanzelf, omdat we eigenlijk gewoon onszelf self sufficiënt zeg maar zijn. Het is natuurlijk wel zo, als je zegt van ja maar we hebben nu zoveel prioriteiten op 1 staan dan moet ik toch af en toe teruggaan naar de manager om te vragen van ja, maar wat wil je nu als eerste hebben zeg maar.”*

### **Organisatieperspectief**

Eén manager geeft aan dat het vervangen van directe collega's min of meer vanzelfsprekend is en het voor hem geen aandachtspunt is. De medewerkers vervangen elkaar bij afwezigheid, ook als het betekent dat ze taken moeten overnemen die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén manager vertrouwt erop dat zijn medewerkers er zelf uitkomen en de taken overnemen bij afwezigheid, dus ook taken die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén manager geeft aan dat bij het overnemen van taken van directe collega's hij kijkt naar welke kennis zit waar en merkt dat medewerkers het ook leuk vinden om eens af en toe te wisselen. Elk jaar en elk moment wanneer er een verschuiving in de bezetting plaatsvindt, dan is dat een moment dat hij de lijst met de medewerkers bespreekt over *“wie vervangt wie, wie van jullie wil wisselen, wie wil een keer wat anders, wie voelt zich niet senang, wie wil er wat bij, hebben we de verdeling nog et cetera.”* Hij geeft aan dat dat het werk leuk maakt voor de medewerkers, de medewerkers kunnen meer aan kennisverbreding doen en de medewerkers kunnen ook veel makkelijker elkaars taken overnemen. Hij vindt dat als medewerkers regelmatig eens een keer wisselen, dan hebben de medewerkers over tien jaar alle aspecten wel een keer gehad en dan is de wereld wel veranderd. De medewerker is dan een aantal jaar onderweg voordat hij breed wordt ingezet. Volgens hem hoeven de medewerkers dan niet zo snel weg, omdat ze de functie dan ook leuk vinden.

De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij ad-hoc flexibilisering. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op ad-hoc flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews.

### *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Functionele flexibilisering'*

### **Medewerkersperspectief**

Eén medewerker geeft aan dat het voorkomt dat hij taken overneemt van collega's op een hoger functieniveau, dus ook taken die niet bij zijn kwaliteiten passen. Hij geeft aan dat sommige taken structureel zijn geworden en is zich ervan bewust dat hij taken op een hoger functieniveau kan oppakken, maar hij maakt het niet bespreekbaar met zijn manager. Drie medewerkers geven aan dat zij in staat zijn om die taken over te nemen als ze hetzelfde aandachtsgebied hebben, dus ook taken die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij daar wel wat selectiever in is, omdat sommige taken een bepaalde verantwoordelijkheid met zich meebrengen. Een andere medewerker geeft aan dat zijn manager op de hoogte is dat hij deze taken oppakt door *“Jawel ja want dat zijn wel typisch dingen waar we het dan ook over hebben in de weekstart, dagstart”*. Drie medewerkers geven aan dat ze geen taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau. Twee van deze medewerkers geven aan dat ze daar niet de kwaliteiten voor hebben om taken van bijvoorbeeld een accountmanager over te nemen. Twee medewerkers geven aan dat het nog niet is voorgekomen dat ze taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau. Eén van deze medewerkers geeft aan als het voorkomt dat hij taken moet overnemen dan is hij bereid om dat te doen als ze hetzelfde aandachtsgebied hebben en waar zijn kwaliteiten liggen.



## **Organisatieperspectief**

Twee managers geven aan dat het wel eens voorkomt dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau. Deze twee managers vinden het goed maar als het structureel karakter krijgt dan gaat de manager met de medewerker in gesprek hierover. Volgens één manager kan het betekenen dat er ergens iets niet goed zit, omdat hier sprake is van een beloningsverschil. Hij geeft aan dat de medewerker blijkbaar bepaalde kwaliteiten heeft om die taken op te pakken en *“Dat kan ook goed zijn daar kan ik ook gebruik van maken, maar geen misbruik zeg ik altijd en misbruik is structureel een taak geven en er niet voor betalen.”* Eén manager probeert het zelfs aan te moedigen als het enigszins kan, maar de medewerker moet het zien als een tijdelijke werkervaringsplaats om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Hij geeft aan dat de medewerker die werkervaring mag opdoen en dat het hem gaat helpen in zijn verdere ontwikkeling, maar de medewerker moet wel weten dat het eindig is. Volgens hem mag de medewerker het niet langer dan twee jaar doen, want dat is dan een groot verschil met de functie die de medewerker heeft en het werk dat hij doet en dat is niet terecht. Hij geeft aan dat hij en de medewerker vastleggen waarom de medewerker dat doet, met welke intentie en wat de grenzen daaraan zijn en dat de medewerker daarna teruggaat naar zijn eigen werk of een andere ervaring die hij opdoet. De HR-adviseur geeft aan dat hij hierin een rol speelt als het gaat om een functieweging. De managers komen dan bij hem met de vraag van *“wat is het moment en hoe ga ik hiermee om”*. Hij geeft aan dat daar ook regels voor zijn, in de regelgeving is daar ook het een en ander over afgesproken. Als een medewerker langer dan een jaar structureel, substantieel iemand vervangt, dan betekent dat ook iets op een gegeven moment. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op functionele flexibilisering is niet aan de orde gekomen tijdens het interview van één manager, omdat hij heeft aangegeven dat het binnen zijn team weinig voorkomt dat medewerkers van een bepaald niveau het werk overnemen van andere medewerkers op een hoger functieniveau.

De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij functionele flexibilisering. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op functionele flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens het interview.

## *De invloed van ‘Identificeren en gebruiken van individuele talenten’ op ‘Locatie flexibilisering’*

### **Medewerkersperspectief**

Acht medewerkers geven aan dat ze geen moeite hebben om naar een andere locatie te gaan voor overleg of om te werken, los van de kwaliteiten die ze hebben. Eén medewerker geeft aan dat het zelden voorkomt dat hij naar een andere locatie moet voor overleg of om te werken. Hij geeft aan *“ik zou het niet elke dag willen. Ik zou niet op een andere plek willen werken anders dan Apeldoorn.”*

### **Organisatieperspectief**

Alle managers geven aan dat ze geen moeite hebben als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken. Eén manager vindt het flexibel werken perfect. Eén manager geeft aan dat het erbij hoort en inherent aan de functie en het zal alleen maar meer worden. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij locatie flexibilisering. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op locatie flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews.



## 4.3.2 Ontwikkelen van talent

*Topic- Investeren in persoonlijke ontwikkeling*

### **Medewerkersperspectief**

Vier medewerkers geven aan dat ze niet bezig zijn om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij niet op een manier bezig is om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Hij geeft aan dat hij op zijn werk bezig is en in zijn privéleven ook in het bestuur van een vereniging zit en zo probeert hij zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Hij heeft soms wel de behoefte om een HBO-opleiding te volgen, maar *“Nou dat heeft vooral met tijd te maken. Ik ben heel erg druk ook in mijn vrije tijd en als ik aan een opleiding begin dan is dat toch gewoon een behoorlijke claim ook op je privéleven en dan moet ik dingen gaan loslaten.”* Een andere medewerker doet er niets aan om zich verder te ontwikkelen omdat het blijkbaar niet ter sprake komt en als hij zich redt met de kennis die hij heeft dan vindt hij dat goed zo. Vanuit hem is de nood niet zo hoog om een opleiding te volgen. Twee medewerkers geven aan dat ze zich verder willen ontwikkelen in een projectmanagementachtige rol, omdat deze rol ook de kwaliteiten bevat die zij hebben. Drie medewerkers geven aan dat ze bezig zijn om zich verder te ontwikkelen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij op eigen initiatief bezig is met een WO-opleiding om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen, nieuwe kennis op te doen en door te kunnen groeien naar een hogere functie binnen de organisatie: *“En daarnaast heb ik op eigen initiatief master opleiding gevolgd. Ik ben op het moment bezig met mijn thesis. Maar dat was puur op eigen initiatief.”* Vijf medewerkers geven aan dat ze in hun rol die ze vervullen in het kader van Agile en Scrum zich verder ontwikkelen door workshops en cursussen te volgen.

### **Organisatieperspectief**

Twee managers geven aan dat de ontwikkeling van de medewerker een vast onderdeel van het personeelsgesprek is om ontwikkelingsmogelijkheden, groei, opleidingsbehoefte te bespreken. Eén manager geeft aan *“ik vind echt dat de ontwikkeling van de medewerker is, daar is hij echt zelf van. Ja, dat is wel een uitgangspunt voor mij.”* Eén manager geeft aan dat hij wel eens gesprekken heeft met medewerkers die uit zich zelf naar hem toe komen of dat hij medewerkers triggert om zich verder te ontwikkelen. Twee managers geven aan dat de meeste medewerkers waarmee zij een personeelsgesprek mee hebben, niet echt de behoefte hebben om zich verder te ontwikkelen. Eén van deze managers geeft aan *“Ik vind echt, ik vind zelf dat wij als organisatie best betrekkelijk weinig mensen hebben met ambitie, ik vind dat met verreweg de meeste mensen waar ik mee praat, tijdens de p-gesprekken, maar ook daarbuiten hebben niet echt de behoefte om zich verder te ontwikkelen”.* Hij gelooft echt dat medewerkers het fijn vinden om zich verder te ontwikkelen maar ze vinden het vaak wel eng, een grote stap, moeilijk in de zin van *“waar begin je en je moet daarin investeren”.* Hij probeert dan mee te denken over wat de mogelijkheden zouden kunnen zijn, hoe de medewerker dat het best kan aanvliegen en wat hij nodig heeft. Hij geeft aan dat helaas de afgelopen drie jaar de harde opleidingseis wel heel vaak een terugkerend thema is in dat soort gesprekken want heel veel medewerkers zeggen *“ik wil me best wel verder ontwikkelen maar ik kan daar toch nooit aangenomen worden, want ik heb mijn vooropleiding niet dan heb je al heel snel over zal ik wel of niet toch een opleiding gaan volgen om op dat gewenste niveau te komen en je ziet daar dat mensen dat daar heel snel definitief op strandt”.* Eén manager vindt dat het bij talentontwikkeling een beetje zoeken is en dat hij ook worstelt met de opleidingseis, die de organisatie stelt aan medewerkers. Hij geeft aan dat de opleidingseisen die de organisatie stelt, hopelijk veranderen waardoor medewerkers toch de kans krijgen om door te groeien en zich verder te ontwikkelen.



HR-adviseur vindt dat qua ontwikkeling en zeker qua talentontwikkeling een hele grote rol ligt bij de medewerkers zelf, want die moeten als eerste beginnen met van *“ik wil wat en ik kan wat en ik wil dat jij me helpt daarin verder te komen.”* Volgens hem begint het bij wat de medewerker zelf kan en wil en niet dat een manager de medewerker moet uitleggen dat het slim is om na te denken over waar de medewerker goed in is en wat de medewerker hierna zou willen. Het is niet de taak van de manager om medewerkers te helpen ontwikkelen, want sommige medewerkers hebben daar niet zoveel zin in en doen wat ze doen en zijn daar heel blij mee.

De employability adviseur geeft aan dat een medewerker die bewust is van zijn talenten en ook de ambitie heeft om daar iets mee te doen dan kan het EC onder andere adviseren om in eerste instantie te kijken op de mobiliteitsbank naar vacatures, die de medewerker aanspreken en die bij zijn kwaliteiten passen. Dus welke competenties worden benoemd in de teksten waarvan de medewerker denkt dat is leuk en dat kan ik en wat zijn dat voor functies. Dit is om te voorkomen dat de medewerker op een functie solliciteert, aangenomen wordt en er dan achter komt dat de functie toch niet bij hem past. Een medewerker die zijn talenten verder wil ontwikkelen of iets anders wil doen, kan het EC de medewerker doorverwijzen naar de Belastingdienst academie of een andere opleidingsinstituut. Hij geeft aan dat de medewerker altijd zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen loopbaan en voor zijn eigen inzetbaarheid. Het EC faciliteert de medewerker daarbij met onder andere een opleiding of learning on the job maar de medewerker moet wel zelf de regie nemen.

## **Documenten**

In het document ‘Producten en diensten Employability Center’ is opgenomen dat een medewerker verschillende workshops kan volgen om zich nog beter voor te bereiden op zijn loopbaanstap zoals schriftelijke en mondelinge sollicitatievaardigheden, netwerkvaardigheden, personal branding en LinkedIn. In groepsverband gaat de medewerker aan de slag met wie ben jij, wat kan jij, wat wil jij, personal branding, netwerken, solliciteren en jobmarketing (CV-sessies).

In het document ‘Management Update 89’ is opgenomen dat het doorstroomproces voor interne medewerkers (tijdelijk) wordt aangepast. Het versnellen en vereenvoudigen van het doorstroomproces biedt ruimere kansen voor interne medewerkers die zich willen ontwikkelen en doorstromen naar een andere functie binnen de Belastingdienst. Voor interne medewerkers die willen doorgroeien is tijdelijk besloten om de gevraagde specifieke opleidingsrichting te veranderen in een gevraagd opleidingsniveau. Interne medewerkers moeten wel voldoen aan de overige gestelde functie-eisen zoals werkervaring en competenties. Daarnaast is ook besloten om interne medewerkers die binnen hun directie verticaal willen doorgroeien de mogelijkheid te geven om binnen hun eigen directie te blijven. Door een overzicht van de functiecategorieën die worden opengesteld per directie kunnen medewerkers daardoor inzicht krijgen in de functiecategorieën die binnen hun eigen directie beschikbaar zijn.

In het document ‘Kamerbrief beheerst vernieuwen Belastingdienst’ is opgenomen dat met het oog op aantrekkelijk werkgeverschap de Belastingdienst verder zal investeren in de reeds gestarte Fiscale Academie, de IT Academie en andere rijksbrede ontwikkelingen. De Belastingdienst ontwikkelt een programma gericht op de introductie en begeleiding van nieuwe medewerkers en gaat meer aandacht besteden aan interne doorstroom.

In het document ‘Het strategisch ontwikkelprogramma’ is opgenomen dat de Belastingdienst medewerkers (managers, specialisten en projectmanagers) met een functie op academisch niveau de mogelijkheid biedt om hun eigen leiderschapsstijl verder te ontwikkelen door middel van een strategisch ontwikkelprogramma. Deze medewerkers hebben ambitie en interesse om zich verder te ontwikkelen naar een strategisch niveau. Het strategisch ontwikkelprogramma is bedoeld om ieder van hen in de gelegenheid te stellen gericht te werken aan hun ontwikkeling tot leiders in management en vakmanschap op strategisch niveau die de Belastingdienst nodig heeft.



In het document 'Belastingdienst Academie' is opgenomen dat de medewerker bij de Belastingdienst Academie terecht kan voor opleidingsadvies en het volgen van een opleiding of cursus om zijn talenten verder te ontwikkelen. Opleidingsadvies kan betrekking hebben op het volgen van een opleiding bij de Belastingdienst Academie, maar de medewerker kan ook het advies krijgen om bij een andere opleidingsinstituut een opleiding te volgen bijvoorbeeld bij een hogeschool of universiteit. De medewerker kan naast het volgen van een opleiding of cursus ook gebruik maken van verschillende leerinterventies voor verschillende vakgebieden zoals studiedagen, actualiteitendagen, summercources, webinars en masterclasses.

## *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Metacognitieve kennis en vaardigheden'*

### **Medewerkersperspectief**

Vier medewerkers geven aan dat ze niet bezig zijn om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen in het kader van hun functioneren. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij niet weet wat hij in zijn functie als procescoördinator verder moet ontwikkelen, omdat hij al in het verleden een aantal opleidingen en cursussen heeft gedaan en op die manier heeft hij zich verder ontwikkeld. Een andere medewerker geeft aan dat hij zich als procesdeskundige de afgelopen jaren niet zo zeer heeft ontwikkeld, omdat hij bezig was met de rol van productowner. Hij heeft nu geen zin meer om een opleiding te volgen, ook gezien zijn leeftijd. Of de organisatie iets heeft gedaan om hem verder te laten ontwikkelen geeft hij aan *"Nou niet echt van .... Wel van heb je opleidingsbehoefte dat komt bij iedere P-gesprek is dat een standaardonderdeel."* Twee medewerkers geven aan dat ze hun kwaliteiten verder willen ontwikkelen in een projectmanagementachtige rol omdat deze rol ook de kwaliteiten bevat die zij hebben. Eén van deze medewerkers heeft met zijn manager besproken dat hij een cursus hiervoor wil volgen: *"Ja ik heb het met mijn manager over gehad. Hij heeft het genoteerd, maar geen terugkoppeling gegeven en ik neem aan dat hij weer met van alles en nog bezig is dus dat ik een reminder naar hem moet toesturen"*. Drie medewerkers geven aan dat ze bezig zijn om zich verder te ontwikkelen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij zich verder wil ontwikkelen in zijn functie als procesdeskundige door bepaalde taken af te stoten en nieuwe te creëren, die bij zijn kwaliteiten passen. Een andere medewerker geeft aan dat hij bezig is om zich als procesdeskundige verder te ontwikkelen door mee te lopen met een ervaren procesdeskundige en kennis te halen bij andere collega's. Hij heeft in overleg met zijn manager een plan van aanpak gemaakt over hoe hij zich verder wil ontwikkelen in zijn functie als procesdeskundige. Een andere medewerker is op eigen initiatief bezig met een WO-opleiding om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen, nieuwe kennis op te doen en door te kunnen groeien naar een hogere functie binnen de organisatie. De organisatie faciliteert en ondersteunt hem daarin: *"Ja dat heb ik bij mijn vorige manager aangegeven en hij ging ermee akkoord en zodoende ben ik met de opleiding begonnen"*. Vijf medewerkers geven aan dat ze in hun rol die ze vervullen in het kader van Agile en Scrum, zich verder ontwikkelen door workshops en cursussen te volgen die door de organisatie worden aangeboden. Ze geven aan dat ze bepaalde workshops volgen om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen in hun rol als productowner of productmanager.



## **Organisatieperspectief**

Twee managers geven aan dat de ontwikkeling van de medewerker een vast onderdeel van het personeelsgesprek is om ontwikkelingsmogelijkheden, groei, opleidingsbehoefte te bespreken. Eén van deze managers geeft aan *“Ja, vaak is dat dan de aanleiding ... laten we hier eens op doorpraten. Kijk wat voor opleiding daarbij hoort, wat voor werkervaring zou je willen doen, zullen we eens kijken of je een tijdje daar ervaring kunt opdoen bij die afdeling, dan ga je daarna vervolgspraken maken, vaak is dat toch de trigger.”* Hij heeft ook wel eens gesprekken met medewerkers die uit zichzelf naar hem toe komen en zeggen *“ik wil graag meer, ik wil graag andere dingen kunnen.”* Maar hij triggert medewerkers wel eens van *“zou het niks voor jou zijn om dit of dat te doen, moet jij daar niet in doorgroeien of moet jij niet dit soort taken doen.”* Hij vindt dat het een rol is van de manager om de medewerkers te stimuleren om zich verder te ontwikkelen: *“zeker als je daar het gevoel heb die heeft meer in zijn mars, maar die haalt het er niet uit. Je doet je organisatie daar tekort mee, je doet persoon .. Ik geloof echt dat iedereen het fijn vindt zich verder te ontwikkelen, maar het is vaak wel eng, grote stap en moeilijk, waar begin je en dus je moet daarin investeren.”* Eén manager geeft aan dat de medewerker zelf moet aangeven dat hij zich verder wil ontwikkelen. Als de medewerker wil groeien en zijn kwaliteiten verder wil ontwikkelen dan zal hij dat proberen te stimuleren door hem te adviseren een opleiding te volgen als dat vereist is gezien de opleidingseisen binnen de Belastingdienst. Eén manager geeft aan dat het bij talentontwikkeling een beetje zoeken is, omdat hij worstelt met de opleidingseis die de organisatie stelt aan medewerkers. Hij geeft aan dat de opleidingseisen die de organisatie stelt hopelijk veranderen waardoor medewerkers toch de kans krijgen om door te groeien en zich verder te ontwikkelen.

De HR-adviseur vindt dat qua ontwikkeling en zeker qua talentontwikkeling een hele grote rol ligt bij de medewerkers zelf, want die moeten als eerst beginnen met van *“ik wil wat en ik kan wat en ik wil dat jij me helpt daarin verder te komen.”* Als de medewerker niet zelf aangeeft wat hij wil dan kan dat ondersteund worden door zelf-assessments te laten doen. Hij brengt weleens bepaalde zaken onder de aandacht bij de managers, zodat de managers dat onder de aandacht brengen bij hun medewerkers, maar alles is ook toegankelijk op intranet. Hij vindt het belangrijk dat medewerkers eerst gaan nadenken over *“waar ben ik nou goed in en waar word ik nou blij van.”* En volgens hem kan de medewerker dat op allerlei manieren bevestigd krijgen door feedback te vragen, door 360-beoordelingen te doen. Hij vindt dat echt de bron van talentontwikkeling.

Employability adviseur geeft aan dat een medewerker die inzicht heeft in zijn eigen functioneren en in zijn zwakke en sterke punten het EC kan vragen om advies over hoe hij zijn talenten verder kan ontwikkelen. De medewerker wordt geadviseerd om gebruik te maken van de Belastingdienst Academie of een andere opleidingsinstituut voor opleidingen en cursussen. Daarnaast kan de medewerker ook gebruik maken van learning on the job om zijn talenten verder te ontwikkelen. Hij geeft aan dat de medewerker altijd zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen loopbaan en voor zijn eigen inzetbaarheid. Het EC faciliteert de medewerker daarbij met onder andere een opleiding of learning on the job, maar de medewerker moet zelf de regie nemen.



## *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Creatief vermogen'*

### **Medewerkersperspectief**

Vier medewerkers geven aan dat ze in de toekomst zich verder willen ontwikkelen door middel van een opleiding of cursus. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij zich verder wil ontwikkelen in het projectmatig werken door een cursus te volgen. Hij geeft aan dat daar ook zijn kwaliteiten liggen en ook gezien de veranderingen die de Belastingdienst nu meemaakt, ziet hij dat er ook veel op projectbasis wordt gewerkt. Een andere medewerker geeft aan dat hij in de toekomst een Hbo-opleiding wil volgen om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Hij vindt dat de organisatie genoeg mogelijkheden biedt om zich verder te ontwikkelen: *"Ik ben niet zo negatief over de organisatie als het daarom gaat, helemaal niet. De organisatie is wat dat betreft al heel royaal als het gaat om het toekennen van studiefaciliteiten."* Drie medewerkers geven aan dat ze in de toekomst zich verder willen ontwikkelen in hun huidige functie. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij over een paar jaar nog steeds productowner is en dat hij daar verschillende opleidingen en cursussen voor volgt om zich te blijven ontwikkelen op het gebied van Agile en Scrum. Hij ambieert ook een hogere functie zoals servicemanager omdat dat ook een soortgelijke functie is als procescoördinator maar dan op een hoger functieniveau. Hij heeft dit ook kenbaar gemaakt bij zijn manager maar hij moet voor zo'n functie een WO-diploma hebben en hij is niet bereid om deze opleiding te volgen. Een andere medewerker geeft aan dat hij zich in zijn functie als procesdeskundige steeds verder ontwikkeld en dat hij daar steeds zelf verandering in aanbrengt door steeds meer uitdaging te zoeken in zijn werk. Eén medewerker geeft aan dat hij niet nadenkt over eventuele opleidingen of cursussen die hij zou willen volgen in de toekomst om zichzelf verder te ontwikkelen: *"Maar kijk ik heb mijn opleiding natuurlijk binnen dus ik heb gewoon mijn WO papiertje en als ik door zou willen dan heb ik in feite de goede papieren."* Eén medewerker geeft aan dat hij geen opleiding meer wil volgen om zich verder te ontwikkelen omdat hij dit jaar 60 jaar wordt.

### **Organisatieperspectief**

Alle managers staan er positief tegenover als de medewerker zijn kwaliteiten verder wil ontwikkelen om in de toekomst in aanmerking te komen voor een andere functie. Eén manager geeft aan dat de medewerker dat zelf moet aangeven. Hij ziet niet bij iedereen ontwikkelmogelijkheden, maar als hij dat wel ziet bij de medewerker dan probeert hij dat wel te stimuleren. Eén manager geeft aan dat het qua talentontwikkeling afhankelijk is van wat de medewerker wil. Als de medewerker aangeeft dat hij zich verder wil ontwikkelen om over een aantal jaar iets anders te gaan doen dan vraagt hij de medewerker of hij daarbij hulp nodig heeft. Hij helpt de medewerker bij het concreet maken van ideeën, met studiefaciliteiten, uitlenen aan andere afdelingen (IF-basis) et cetera. Zo staan alle managers er voor open als de medewerker op IF-basis ergens anders aan de slag wil om zich verder te ontwikkelen, met daarbij rekening houdend dat in deze situatie de werkdruk binnen het team kan verhogen, maar dan nog staan ze er open voor. Eén manager geeft aan dat hij wel voor zijn eigen persoonlijke belang kan gaan, maar als hij daar de medewerker niet mee dient en de organisatie uiteindelijk ook niet, dan vraagt hij zich af wie hier dan beter van wordt. Eén manager geeft aan als een medewerker op IF-basis zich verder wil ontwikkelen dan mist hij een medewerker die echt goed werk levert en de meeste medewerkers die zich willen ontwikkelen en ambitie hebben zijn vaak ook hele goede medewerkers. Maar medewerkersbelang staat altijd voorop, want uiteindelijk is dat ook het organisatiebelang. Eén manager geeft aan dat hij er helemaal voor is als een medewerker zijn kwaliteiten verder wil ontwikkelen op IF-basis, maar hij vindt ook dat hij er als manager is om de medewerkers die achterblijven te beschermen, want als deze groep in de problemen komt dan heeft hij als manager een probleem. Hij vindt dat hij voor beide oog moet hebben.



De HR-adviseur geeft aan dat medewerkers in staat worden gesteld om voor zichzelf een ontwikkelroute te maken. Hij vindt dat de medewerker moet weten wat zijn opties zijn, zouden kunnen zijn en daarbinnen kijken van wat kan de organisatie de medewerker aanbieden. Het is een samenspel tussen managers en medewerkers, echt een gedeelde verantwoordelijkheid. Hij vindt het fijner als medewerkers zeggen hier ben ik minder goed in, hier ben ik niet zo goed in, maar hier zal ik me wel verder in willen ontwikkelen. Hij vindt dat het meer zin heeft om dat wat de medewerker goed kan, verder te ontwikkelen. Hij vindt dat het volstrekt achterhaald is dat in de huidige tijd het hele beeld dat medewerkers bewust moet worden gemaakt van het feit dat ze zich zouden kunnen ontwikkelen. De medewerkers moeten om zich heen kijken, de hele maatschappij ontwikkelt zich voortdurend.

De employability adviseur geeft aan dat het EC verschillende trainingen ontwikkelt en verzorgt waarvan de medewerker gebruik kan maken om zich verder te ontwikkelen in zijn huidige functie of in een toekomstige functie zoals schriftelijke sollicitatievaardigheden, mondelinge sollicitatievaardigheden, CV opstellen, netwerken (hoe doe je dat). Daarnaast heeft het EC een training over personal branding, waarbij de medewerker een dag lang leert wat personal branding is en de medewerker moet dan ook zelf aan de slag. Ervaring leert dat aan het einde van de dag de eigenwaarde en zelfvertrouwen van medewerkers wordt vergroot door personal branding. Hij geeft aan dat ze nog veel meer trainingen verzorgen en begeleiding geven zoals job marketing, arbeidsmarktbegeleiding en arbeidsmarkt gedreven loopbaanprofessional dus hoe gaat de organisatie de arbeidsmarkt ontsluiten, hoe gaat de organisatie zoeken waar mensen tekort zijn en welke mensen zou de organisatie daarmee kunnen verbinden.

## *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Veranderingsbereidheid'*

### **Medewerkersperspectief**

Acht medewerkers geven aan dat ze zich verder willen ontwikkelen als het nodig is in het kader van alle veranderingen. Eén medewerker geeft aan dat hij bereid is om opleidingen en cursussen te volgen als dat nodig om iets nieuws te leren zoals hij dat doet bij zijn aanvullende rol als productowner in het kader van de nieuwe werkwijze Agile en Scrum. Eén medewerker geeft aan als hij iets anders moet gaan doen in het kader van alle veranderingen dan zal hij zich afvragen wat hij dan meer nodig heeft om die ene functie te kunnen vervullen, en dat kan zijn dat hij voor bepaalde kwaliteiten zich nog verder wil ontwikkelen door een opleiding of cursus te volgen. Eén medewerker is bezig met een WO- opleiding waardoor hij in de toekomst ook breed inzetbaar is en dus ook voorbereid is op de veranderingen en de gevolgen die het met zich mee kan brengen voor zijn functie en of werkzaamheden. Eén medewerker geeft aan als de veranderingen binnen de organisatie voor hem betekenen dat zijn functie of werkzaamheden ophouden te bestaan, en dat hij daardoor iets anders moet gaan doen dan is hij bereid om daarvoor een opleiding of cursus te volgen als dat nodig is. Hij staat er probleemloos tegenover en vindt dat persoonlijk het mooiste wat er is dat hij weer iets nieuws leert, het maakt hem niet zoveel uit. Eén medewerker geeft aan dat hij zich niet meer verder wil ontwikkelen, ook als dat nodig is in het kader van alle veranderingen omdat hij dit jaar zestig jaar wordt.

### **Organisatieperspectief**

Alle managers geven aan dat één van de veranderingen waarbij de bereidheid van medewerkers een belangrijke rol heeft gespeeld is de nieuwe werkwijze Agile en Scrum. De medewerkers moesten één van de rollen vervullen binnen het Agile en Scrum werken, naast hun huidige functie. Eén manager geeft aan dat hij deze medewerkers heeft ondersteund door een opleiding of cursus te geven op het gebied van Agile en Scrum, coaching, als vraagbaak te fungeren, afstemmomenten, mee te gaan naar overleggen en reflectie. Eén manager geeft aan dat in het kader van alle veranderingen er wel bedreigingen zijn dat de competenties van de huidige medewerkers misschien niet meer passen bij de veranderende functies.



Hij probeert dan bij te scholen daar waar het kan binnen het opleidingsplan. Waar het echt niet kan biedt hij de medewerker ondersteuning, faciliteiten en mogelijkheden om na te denken over zijn toekomst. Voor de medewerker die écht wil, kan hij samen met de medewerker best veel regelen. Maar de medewerker moet er zelf voor open staan, moet zichzelf willen ontwikkelen en hij moet ontwikkelbaar zijn. Eén manager en de HR-adviseur hebben geen beeld gegeven over de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op veranderingsbereidheid. Deze invloed is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews.

De employability adviseur geeft aan dat in het kader van veranderingsbereidheid de medewerker eerst inzicht moet krijgen in wie hij is, wat hij wil, wat hij kan en wat zijn zwakke en sterke punten zijn. Dit om erachter te komen welke talenten hij heeft en de ambitie om die talenten verder te ontwikkelen. Als de medewerker zover is dan biedt het EC verschillende trainingen waarvan de medewerker gebruik kan maken om zich verder te ontwikkelen en daardoor het vertrouwen krijgt dat hij toch nog wel ergens anders aan de slag kan of andere werkzaamheden kan oppakken binnen zijn eigen afdeling.

### *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Ad-hoc flexibilisering'*

#### **Medewerkersperspectief**

Tijdens de interviews hebben de medewerkers niet aangegeven dat ze zich op het gebied van ad-hoc flexibilisering hun kwaliteiten verder willen ontwikkelen, omdat ze die taken tijdelijk overnemen. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op ad-hoc flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews.

#### **Organisatieperspectief**

Eén manager geeft aan als een medewerker taken moet overnemen van een directe collega dan vraagt hij aan de medewerker wat hij nodig heeft om het werk te kunnen doen. Hij stelt dan eerst een aantal onderzoekende vragen om erachter te komen wat de medewerker dan nodig heeft in de vorm van “*waar zit je rem, waar zit je beperking, twijfel aan je eigen kunnen, ben je onzeker, is er een gereede kans dat je faalt en wil je niet met het falen worden geconfronteerd*”. Bij twee managers is de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op ad-hoc flexibilisering niet aan de orde gekomen tijdens de interviews. Eén manager geeft aan dat het vervangen van directe collega's min of meer vanzelfsprekend is en het voor hem geen aandachtspunt is. Eén manager geeft aan dat bij het overnemen van taken van directe collega's hij kijkt naar het kennisgebied van de medewerkers.

De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij ad-hoc flexibilisering. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op ad-hoc flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews.



## *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Functionele flexibilisering'*

### **Medewerkersperspectief**

Drie medewerkers geven aan dat bij het overnemen van taken van collega's op een hoger functieniveau, zij geen opleiding of cursus nodig hebben. Twee van deze medewerkers geven aan dat ze voldoende kennis hebben om deze taken over te nemen en dat ze daarom geen opleiding of cursus nodig hebben. Een andere medewerker geeft aan dat bij het overnemen van die taken hij niet iets nodig heeft qua ontwikkeling, omdat *"die taken ook niet gewichtig genoeg voor. Nee, dat is ook niet nodig."* Drie medewerkers geven aan dat ze geen taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau. Twee van deze medewerkers geven aan dat ze de kwaliteiten niet hebben om die taken over te nemen zoals taken van een accountmanager. Ze zijn zich daar ook bewust van en willen zich daar ook niet in verder ontwikkelen. Bij een andere medewerker is het niet ter sprake gekomen, omdat hij geen taken overneemt van collega's op een hoger functieniveau. Twee medewerkers geven aan dat het nog niet is voorgekomen dat ze taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau. Eén van deze medewerkers geeft aan als het voorkomt dat hij die taken moet overnemen van collega's op een hoger functieniveau zoals van een accountmanager, dan is hij bereid om die taken over te nemen, omdat hij zich ook richting een soortgelijke functie verder wil ontwikkelen. Hij geeft aan dat zo'n een functie ook eigenschappen bezit die ook bij zijn kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan dat hij zich niet meer verder wil ontwikkelen, gezien zijn leeftijd.

### **Organisatieperspectief**

Twee managers geven aan dat het wel eens voorkomt dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau. Deze twee managers vinden het goed maar als het structureel karakter krijgt dan gaat de manager met de medewerker in gesprek hierover. Eén van deze managers geeft aan dat de medewerker blijkbaar bepaalde kwaliteiten heeft om die taken op te pakken, die hij verder wil verder ontwikkelen. Als de medewerker wil doorgroeien naar een hogere functie dan zal hij dat proberen te stimuleren. En als dat betekent dat de medewerker hiervoor een opleiding moet volgen, dan zal hij de medewerker adviseren om de opleiding te volgen, ook gezien de opleidingseisen die de organisatie stelt aan de medewerkers. Een andere manager geeft aan dat de medewerker het als een tijdelijke werkervaringsplaats moet beschouwen om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. De medewerker mag die werkervaring opdoen en dat het hem gaat helpen in zijn verdere ontwikkeling maar de medewerker moet wel weten dat het eindig is. Hij zal dan met de medewerker vastleggen waarom de medewerker dat doet, met welke intentie en wat de grenzen daaraan zijn en dat de medewerker daarna teruggaat naar zijn eigen werk of een andere ervaring die hij opdoet. Als de medewerker tijdelijk een werkervaringsplaats doet dan biedt hij qua ondersteuning begeleiding in de vorm van een ervaren medewerker, die het werk al doet en die de medewerker dan kan begeleiden. Hij zorgt ervoor dat de ervaren medewerker de medewerker begeleidt, hem weg wijs maakt en hem op sleeptouw neemt. De HR-adviseur geeft aan dat hij hierin een rol speelt als het gaat om een functieweging. De managers komen dan bij hem met de vraag van *"wat is het moment en hoe ga ik hiermee om"*. Daar zijn ook regels voor, in de regelgeving is daar ook het een en ander over afgesproken. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op functionele flexibilisering is niet aan de orde gekomen tijdens het interview van één manager omdat hij heeft aangegeven dat het binnen zijn team weinig voorkomt, dat medewerkers van een bepaald niveau het werk overnemen van andere medewerkers op een hoger functieniveau.

De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij functionele flexibilisering. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op functionele flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens het interview.



## *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Locatie flexibilisering'*

### **Medewerkersperspectief**

Acht medewerkers geven aan als zij de mogelijkheid krijgen om op een andere locatie hun kwaliteiten verder te ontwikkelen, dan zijn ze bereid om dat te doen, afhankelijk van de reistijd. Eén medewerker geeft aan dat zijn reistijd niet meer moet zijn dan wat het nu is, namelijk 2 uur heen en 2 uur terug. Hij vindt: *"Thuis werken, Utrecht werken, Apeldoorn werken dan heeft het geen zin dan heb je niet de collega's die je nodig hebt om door te groeien. Dus ik zie het nut niet, nee."* Eén medewerker geeft aan als hij ver moet reizen dan zou het hem wel motiveren, als hij de mogelijkheid krijgt om *"Ja in plaats van vijf werkdagen in Den Haag te zitten zou drie werkdagen kunnen zijn en twee dagen thuis werken, ik noem maar een voorbeeld dat zou zeker mij kunnen motiveren of om toch ervoor te gaan."* Eén medewerker geeft aan dat het flexibel werken een oplossing zou kunnen zijn, maar het is afhankelijk van de situatie: *"Je kan altijd thuis werken, je kan op andere locaties werken. Ik ben heel blij met het nieuwe werken maak er ook graag gebruik van. Ik ben ook veel productiever heb ik het idee."* Eén medewerker geeft aan als hij de mogelijkheid krijgt om op een andere locatie zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen, dan is hij bereid om dat te doen *"als ze zeggen het is voor een bepaalde periode, voor zoveel jaar, dan misschien wel."* Hij zou dan meer gebruik willen maken van het flexibel werken. Eén medewerker geeft aan, als het nodig is om naar een andere locatie te gaan om zich verder te ontwikkelen dan heeft hij daar geen moeite mee. Eén medewerker geeft aan dat hij niet op een andere plek wil werken dan Apeldoorn.

### **Organisatieperspectief**

Alle managers geven aan dat ze geen moeite hebben als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken. Eén manager vindt het flexibel werken perfect. Eén manager geeft aan dat het erbij hoort en inherent aan de functie en het zal alleen maar meer worden. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij locatie flexibilisering. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op locatie flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews.



## 5 Analyse onderzoeksresultaten

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op het eerste deel van de analytische centrale vraag van het onderzoek: *Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG? met daarbij de volgende deelvragen:*

- *Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG?*
- *Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot talentmanagement van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG?*

Allereerst wordt in paragraaf 5.2 een topic-analyse beschreven. In de topic-analyse worden per topic de gewenste en de feitelijke situatie vergeleken, waarna een analyse van de belangrijkste overeenkomsten en verschillen volgt. De topic-analyse wordt afgesloten met een schematische samenvatting van de topic-analyses. Daarna wordt in paragraaf 5.3 een invloed-analyse beschreven. In de invloed-analyse worden de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van de topics van de onafhankelijke variabele inclusief talentmanagement op de topics van de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid van medewerkers beschreven. De invloed-analyse wordt afgesloten met een schematische samenvatting van de invloed-analyses, waarin de mate van invloed schematisch wordt weergegeven.

### 5.2 Topic-analyse

De topic-analyse betreft de vergelijking van de gewenste en de feitelijke situatie, waarna een analyse van de belangrijkste overeenkomsten en verschillen volgt. De gewenste situatie betreft de in hoofdstuk 2 gewenste situatie per topic. De feitelijke situatie betreft de situatie gebaseerd op de interviews en het documentenonderzoek per topic zoals beschreven in hoofdstuk 4. In bijlage G zijn de gewenste situatie en de feitelijke situatie ten behoeve van de topic-analyse samen opgenomen. Hieronder worden de topic-analyses beschreven.

#### 5.2.1 Topic-analyse duurzame inzetbaarheid van medewerkers – afhankelijke variabele

*Topic-analyse - metacognitieve kennis en vaardigheden*

##### Topic-analyse

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er geen verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot metacognitieve kennis en vaardigheden. Alle medewerkers geven aan dat ze inzicht hebben in hun functioneren en zijn zich bewust van hun zwakke en sterke punten.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er een gemiddeld verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot metacognitieve kennis en vaardigheden. Voor twee van de managers verschilt het per medewerker of zij zicht hebben op het functioneren van hun medewerkers en hun zwakke en sterke punten. Ze geven aan dat personeelsgesprek het moment is om het er over te hebben en afspraken te maken. Voor een andere manager is het een lange weg om inzicht te krijgen in het functioneren van zijn medewerkers en wat ze wel en niet kunnen. De HR-adviseur speelt hierin pas een rol als de managers hem benaderen. Vanuit de employability adviseur wordt aangegeven welke faciliteiten er zijn om de medewerker meer inzicht te laten krijgen in zijn functioneren en bewust te zijn van zijn zwakke en sterke punten. De medewerker kan op eigen initiatief kiezen voor: workshops, een loopbaanscan en of een individueel loopbaantraject. De documentenanalyse sluit aan op wat de employability adviseur heeft aangegeven.



## Topic-analyse - creatief vermogen

### Topic-analyse

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er een gemiddeld verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot creatief vermogen. Zes medewerkers geven aan dat ze nadenken over wat ze over een aantal jaar doen of hoe hun werk eruit ziet. Drie van deze medewerkers geven aan dat ze over een aantal jaar nog steeds hetzelfde werk doen. Andere drie medewerkers geven aan dat ze over een aantal jaar niet meer hetzelfde werk doen. Eén medewerker heeft niet per se een ambitie in doorgroeien of functie en heeft zich ook niet voorgesteld wat hij dan wil gaan doen. Eén medewerker is niet bezig met de toekomst vanwege zijn leeftijd. Eén medewerker vindt het moeilijk om na te denken wat hij over een aantal jaar doet, maar hij vernieuwt zijn functie en mogelijk heeft hij nog dezelfde functie.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er een groot verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot creatief vermogen. Alle managers geven aan dat zij met hun medewerkers bespreken waar ze over een aantal jaar staan, maar twee managers doen dit alleen in het personeelsgesprek omdat het een verplicht onderdeel is en het afhankelijk is van de leeftijd van de medewerker of ze het wel of niet bespreekbaar maken. Daarnaast maken alle managers het liever niet bespreekbaar als de medewerker en de organisatie tevreden zijn. Als de medewerker tussentijds zelf aangeeft dat hij mogelijkheden ziet om wat anders te gaan doen, dan is één manager bereid om met de medewerker daarover in gesprek te gaan. Ook de HR-adviseur vindt dat de manager het ter sprake kan brengen tijdens het personeelsgesprek. Vanuit de employability adviseur wordt aangegeven welke faciliteiten er zijn als de medewerker in de toekomst iets anders wil. Zo worden verschillende faciliteiten aangeboden waarvan de medewerker gebruik kan maken, maar de medewerker moet dit zelf aangeven en het EC faciliteert daarin. De documentenanalyse sluit aan op wat de employability adviseur heeft aangegeven.

## Topic-analyse - veranderingsbereidheid

### Topic-analyse

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er geen verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot veranderingsbereidheid. Alle medewerkers geven aan dat ze bereid zijn om mee te veranderen als dat nodig is in het kader van alle veranderingen.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er een gemiddeld tot klein verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot veranderingsbereidheid. Bij één van de managers wordt het beeld vanuit medewerkersperspectief enigszins bevestigd. Bij veranderingen zoals de nieuwe werkwijze Agile en Scrum, zijn de medewerkers bereid mee te veranderen, dus op het 'willen gebied' hebben ze geen weerstand vertoond en op het 'kunnen gebied' ook niet. Eén manager vindt het moeilijk om in zijn algemeenheid iets te zeggen over de bereidheid van medewerkers en geeft aan dat het afhangt in hoeverre dat het echt noodzakelijk is. Als de functies veranderen waardoor medewerkers misschien niet meer passen bij een functie, dan probeert één manager, als de medewerker echt wil, bij te scholen en biedt hij de medewerker ondersteuning, faciliteiten en mogelijkheden om na te denken over zijn toekomst. Vanuit de HR-adviseur wordt aangegeven dat het de plicht is van de directie en het management om inzichtelijk te maken aan elke individuele medewerker wat er met zijn functie gaat gebeuren de komende jaren, zodat de medewerker voor zichzelf kan bepalen of hij daaraan mee wil en kan blijven doen. De employability adviseur geeft aan dat het EC ook is ingericht om groepen medewerkers die door de organisatie worden gestuurd omdat ze op termijn hun werk gaan verliezen en de organisatie ze daarop wil voorbereiden, te ondersteunen met workshops, loopbaanscan en of een individueel loopbaantraject. In het document 'Kamerbrief beheerst vernieuwen Belastingdienst' is opgenomen dat Staatssecretaris Menno Snel is opgevallen dat de inzet van de medewerkers en het management bij de organisatie onverminderd groot is bij veranderingen en verbeteringen.



## Topic-analyse - ad-hoc flexibilisering

### Topic-analyse

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er een klein verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot ad-hoc flexibilisering. Slechts vier medewerkers geven aan dat het voorkomt dat ze alle taken overnemen van hun directe collega's bij afwezigheid. Twee medewerkers geven aan dat ze taken overnemen, omdat zij hetzelfde aandachtsgebied hebben. Eén medewerker geeft aan dat hij nog niet in staat is om werk over te nemen en bij één medewerker is het nog niet voorgekomen. Eén medewerker geeft aan dat hij van zijn directe collega's procesdeskundigen geen taken overneemt maar in zijn rol als productowner neemt hij wel taken over, omdat ze hetzelfde aandachtsgebied hebben.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er geen verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot ad-hoc flexibilisering. Eén manager geeft aan dat het vervangen van directe collega's min of meer vanzelfsprekend is. Eén manager vertrouwt erop dat zijn medewerkers er zelf onderling uitkomen. Eén manager geeft aan dat binnen zijn team voor elk aspectgebied één van de medewerkers als eerste aanspreekpunt staat opgesteld en altijd één van de medewerkers als tweede. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat ze geen rol spelen bij ad-hoc flexibilisering. In de documenten is geen informatie gevonden over deze topic.

## Topic-analyse - functionele flexibilisering

### Topic-analyse

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er een gemiddeld verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot functionele flexibilisering. Vier medewerkers geven aan dat ze taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau, waarvan drie medewerkers in staat zijn om taken over te nemen als ze hetzelfde aandachtsgebied hebben. Drie medewerkers geven aan dat ze geen taken overnemen en bij twee medewerkers is het nog niet voorgekomen dat ze taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er een klein verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking functionele flexibilisering. Twee managers geven aan dat het wel eens voorkomt dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau, maar als het structureel karakter krijgt dan gaat de manager met de medewerker in gesprek hierover. In dit geval geeft de HR-adviseur aan dat er een mogelijkheid is tot functieweging. Bij één manager komt het binnen zijn team weinig voor dat medewerkers van een bepaald niveau het werk overnemen van andere medewerkers op een hoger functieniveau. De HR-adviseur geeft aan dat er in dit geval een mogelijkheid is tot functieweging. De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij functionele flexibilisering. In de documenten is geen informatie gevonden over deze topic.

## Topic-analyse - locatie flexibilisering

### Topic-analyse

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er geen verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot locatie flexibilisering. Acht medewerkers geven aan dat ze geen moeite hebben om naar een andere locatie te gaan voor overleg of om te werken. Eén medewerker geeft aan dat het zelden voorkomt dat hij naar een andere locatie moet voor zijn werk.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er geen verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot locatie flexibilisering. Alle managers geven aan dat ze geen moeite hebben als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken. Eén manager geeft aan dat het inherent is aan de functie en het zal alleen nog maar meer worden. De HR-adviseur is beschikbaar als managers willen sparren over uitzonderingsgevallen en/of maatwerk. De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij locatie flexibilisering. In het document 'Handreiking Tijd, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken' (TPAW) staan de faciliteiten die de organisatie biedt. Bij TPAW kan een medewerker zijn werkzaamheden uitvoeren op een plaats en tijd waar het werk zich 'voordoet' of waar hij op dat moment het meest effectief zijn werk kan doen.



## 5.2.2 Topic-analyse inclusief talentmanagement – onafhankelijke variabele

### *Topic-analyse - identificeren en gebruiken van individuele talenten*

#### **Topic-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er geen verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot identificeren en gebruiken van individuele talenten. Alle medewerkers geven aan dat ze zich bewust zijn van hun kwaliteiten en geven ook aan wat die kwaliteiten zijn.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er een klein verschil, maar relevant verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot het identificeren en gebruiken van individuele talenten. Twee managers geven aan dat ze zich bewust zijn van de kwaliteiten van hun medewerkers. Eén manager geeft aan dat hij zich niet focust op de kwaliteiten van de medewerker en vindt dat het vanuit de medewerker zelf moet komen. De HR-adviseur geeft ook aan dat talentmanagement begint op individueel niveau, tussen de manager en de medewerker. De employability adviseur geeft aan dat het EC veel kennis heeft om te achter halen waar de medewerker het beste op zijn plek is en wat zijn talenten zijn, maar de medewerker moet zelf wel de regie nemen en het EC faciliteert daarbij alleen. De medewerker kan op eigen initiatief kiezen voor een loopbaanscan en of een individueel loopbaantraject. Het document 'Belastingdienst Academie' acht het ook belangrijk dat de medewerker de regie neemt op leren en ontwikkelen, want de regie begint namelijk bij individuele en intrinsieke motivatie en dat vanuit intrinsieke motivatie de medewerker wil blijven leren en ontwikkelen om te kunnen blijven doen wat hij doet.

### *Topic-analyse - investeren in persoonlijke ontwikkeling*

#### **Topic-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er een gemiddeld verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot investeren in persoonlijke ontwikkeling. Vier medewerkers geven aan dat ze niet bezig zijn om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen. Twee medewerkers geven aan dat ze zich verder willen ontwikkelen in een projectmanagementachtige rol omdat deze rol ook de kwaliteiten bevat die zij hebben. Slechts drie medewerkers geven aan dat ze bezig zijn om zich verder te ontwikkelen. Vijf medewerkers geven aan dat ze in hun rol die ze vervullen in het kader van Agile en Scrum zich verder ontwikkelen langs de lijn van het werk.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er een groot verschil is tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot investeren in persoonlijke ontwikkeling. Eén manager geeft aan dat de ontwikkeling van de medewerker vanuit hemzelf moet komen. Eén manager geeft aan dat hij wel eens gesprekken heeft met medewerkers die uit zich zelf naar hem toe komen of dat hij medewerkers triggert om zich verder te ontwikkelen. Twee managers geven aan dat de opleidingseisen die de organisatie aan medewerkers stelt een terugkerend thema is en dat deze opleidingseisen hopelijk veranderen, waardoor medewerkers toch de kans krijgen om door te groeien en zich verder te ontwikkelen. De HR-adviseur geeft aan dat de ontwikkeling en zeker van talentontwikkeling een rol is van de medewerker zelf en niet een taak van de manager om de medewerkers te helpen ontwikkelen. De employability adviseur geeft aan dat een medewerker die bewust is van zijn talenten en ook de ambitie heeft om daar iets mee te doen dan kan het EC de medewerker adviseren hoe hij zijn talenten verder kan ontwikkelen, maar de medewerker is altijd zelf verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan en voor zijn eigen inzetbaarheid. Het EC faciliteert de medewerker daarbij alleen. In het document 'Producten en diensten Employability Center' valt op dat dit aansluit op wat de employability adviseur ook heeft aangegeven in het interview. Daarnaast zijn er meerdere documenten, die faciliteiten beschrijven die de organisatie biedt aan medewerkers die willen investeren in hun persoonlijke ontwikkeling.



## 5.2.3 Schematische samenvatting topic-analyses

In onderstaand schema worden de topicanalyses schematisch weergegeven. De lichtblauwe pijlen geven de positie aan waarin het topic zich bevindt vanuit medewerkersperspectief en de donkerblauwe pijlen vanuit organisatieperspectief. Hieruit blijkt of er een groot of klein verschil tussen de gewenste en de feitelijke situatie.

Topic	Klein verschil	Groot verschil
Metacognitieve kennis en vaardigheden		
Creatief vermogen		
Veranderingsbereidheid		
Ad-hoc flexibilisering		
Functionele flexibilisering		
Locatie flexibilisering		
Identificeren en gebruiken van individuele talenten		
Investeren in persoonlijke ontwikkeling		

Tabel 4.1: Schematische samenvatting topic-analyses.

### Toelichting:

Voor het topic metacognitieve kennis en vaardigheden vanuit medewerkersperspectief lijkt er geen verschil tussen de gewenste en de feitelijke situatie te bestaan. Vanuit organisatieperspectief lijkt er een gemiddeld verschil te bestaan. Voor het topic creatief vermogen vanuit medewerkersperspectief lijkt er een gemiddeld verschil tussen de gewenste en de feitelijke situatie te bestaan. Vanuit organisatieperspectief lijkt er een groot verschil te bestaan. Voor het topic veranderingsbereidheid vanuit medewerkersperspectief lijkt er geen verschil te zijn tussen de gewenste en de feitelijke situatie te bestaan. Vanuit organisatieperspectief lijkt er een gemiddeld tot klein verschil te bestaan. Voor het topic ad-hoc flexibilisering vanuit medewerkersperspectief lijkt er een klein verschil tussen de gewenste en de feitelijke situatie te bestaan. Vanuit organisatieperspectief lijkt er geen verschil te bestaan. Voor het topic functionele flexibilisering vanuit medewerkersperspectief lijkt er een gemiddeld verschil tussen de gewenste en de feitelijke situatie te bestaan. Vanuit organisatieperspectief lijkt er een klein verschil te bestaan. Voor het topic locatie flexibilisering zowel vanuit medewerkersperspectief als vanuit organisatieperspectief lijkt er geen verschil tussen de gewenste en de feitelijke situatie te bestaan. Voor het topic identificeren en gebruiken van individuele talenten lijkt er geen verschil tussen de gewenste en de feitelijke situatie te bestaan. Vanuit organisatieperspectief lijkt er een klein verschil te bestaan. Voor het topic investeren in persoonlijke ontwikkeling vanuit medewerkersperspectief lijkt er een gemiddeld verschil tussen de gewenste en feitelijke situatie te bestaan. Vanuit organisatieperspectief lijkt er een groot verschil te bestaan.



## 5.3 Invloed-analyse

De invloed-analyse betreft de vergelijking van de verwachtingen en de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van de topics van de onafhankelijke variabele inclusief talentmanagement op de topics van de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De verwachtingen zijn in hoofdstuk 2 uitgeschreven. De feitelijke situatie betreft de situatie gebaseerd op alleen de interviews zoals beschreven in hoofdstuk 4. In bijlage H zijn deze verwachtingen en feitelijke situatie ten behoeve van de invloed-analyse samen opgenomen. Hieronder zijn de invloed-analyses beschreven.

### 5.3.1 Invloed-analyse - Identificeren en gebruiken van individuele talenten

*De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Metacognitieve kennis en vaardigheden'*

#### Invloed-analyse

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op metacognitieve kennis en vaardigheden groot is. Alle medewerkers geven aan dat ze bewust zijn van hun kwaliteiten in het kader van hun functioneren. Dit blijkt onder andere uit dat twee medewerkers aangeven dat ze werk doen die goed bij hun kwaliteiten passen. Eén medewerker vindt dat zijn kwaliteiten richting geven aan zijn functie als procesdeskundige en drie medewerkers geven aan dat hun kwaliteiten hun helpen om als procesdeskundige goed te kunnen functioneren. Eén derde van de medewerkers is met zijn manager in gesprek over zijn kwaliteiten in relatie tot het werk. Eén van deze medewerkers geeft aan dat zijn manager daar geen tijd voor heeft.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op metacognitieve kennis en vaardigheden middelmatig tot groot is. Eén manager geeft aan dat hij zich niet focust op de kwaliteiten van zijn medewerkers in het kader van hun functioneren en vindt dat het vanuit de medewerker zelf moet komen. Twee managers geven aan dat ze zich bewust zijn van de kwaliteiten van hun medewerkers in het kader van hun functioneren. Dit blijkt onder andere uit dat één manager een medewerker meer laat doen dan hij volgens zijn functie hoeft te doen, omdat hij meer talent toont en één manager vindt het lastig om bewustwording te creëren bij medewerkers die bepaalde kwaliteiten missen waardoor ze het niet kunnen. De HR-adviseur geeft aan dat managers weten dat de beste medewerkers vaak de meest talentvolle zijn en die gaan ook het eerst weg en dat belemmert de invloed. Daarnaast geeft de HR-adviseur aan dat scholing, bewustwording en echt het gesprek actief aangaan door de managers instrumenten zijn om de medewerkers in beweging te laten komen en de medewerker na laten denken over zijn eigen kwaliteiten. De employability adviseur geeft aan dat een medewerker op eigen initiatief een loopbaanscan kan maken om meer inzicht te krijgen in zichzelf en zijn kwaliteiten.

*De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Creatief vermogen'*

#### Invloed-analyse

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat de invloed is van identificeren en gebruiken van individuele talenten op creatief vermogen groot is. Acht medewerkers geven aan dat ze over een aantal jaar werk zullen doen dat bij hun kwaliteiten past. Dit blijkt uit dat drie medewerkers aangeven dat ze over een aantal jaar nog steeds hetzelfde werk doen omdat het bij hun kwaliteiten past. Drie medewerkers geven aan dat ze over een aantal jaar niet meer hetzelfde werk doen, omdat ze willen doorgroeien naar een functie op een hoger functieniveau of een andere functie die bij hun kwaliteiten past. Eén medewerker geeft aan als hij stilstaat in zijn werk en geen verbetering ziet dan wordt hij onrustig en gaat hij op dat moment naar vacatures kijken welke bij zijn kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan dat hij zijn functie als procesdeskundige steeds vernieuwt doordat hij daar zelf verandering in aanbrengt door steeds meer uitdaging in zijn werk te zoeken. Eén medewerker geeft aan dat hij niet bezig is met de toekomst, gezien zijn leeftijd.



*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er een kleine tot geen invloed is van identificeren en gebruiken van individuele talenten op creatief vermogen. Eén manager geeft aan dat hij in het personeelsgesprek aan zijn medewerkers vraagt of zij het werk nog doen over vijf jaar. Afhankelijk van de leeftijd van de medewerker stimuleert hij medewerkers om na te denken over hun toekomst en om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Eén manager geeft aan dat hij medewerkers stimuleert om ander werk op te pakken en zolang dat horizontaal is en niet direct een verticale stap met een opleidingseis, dan kan dat leiden tot hele positieve gesprekken. Eén manager en de HR-adviseur hebben geen beeld gegeven over de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op creatief vermogen. De employability adviseur geeft aan dat een medewerker bij het EC terecht kan met een loopbaanvraag of een medewerker wil weten of hij nog steeds op zijn plek zit, dan kan de medewerker een loopbaanscan doen of een persoonlijkheidstest doen. De medewerker moet uiteindelijk zelf de keus maken, het EC adviseert en faciliteert daarbij alleen.

## *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Veranderingsbereidheid'*

### **Invloed-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op veranderingsbereidheid middelmatig tot groot is. Zes medewerkers geven aan als hun functie ophoudt te bestaan of anders wordt ingevuld in het kader van alle veranderingen, dan zijn ze bereid om iets anders te gaan doen wat bij hun kwaliteiten past. Drie medewerkers geven in dat geval aan dat ze bereid zijn om iets anders te gaan doen, ook al past het niet bij hun kwaliteiten.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op veranderingsbereidheid klein is. De managers geven aan dat bij het vervullen van één van de rollen binnen het Agile en Scrum werken, de selectie van de medewerkers heeft plaatsgevonden op basis van verschillende criteria, zoals functieprofiel, schaalniveau en soms ook wel op basis van persoonlijke kwaliteiten. Soms hebben de medewerkers zelf aangegeven een rol te willen vervullen en incidenteel heeft het geholpen om medewerkers een duwtje te geven, dan ontstonden leuke dingen. De HR-adviseur heeft geen beeld gegeven over de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op veranderingsbereidheid. De employability adviseur geeft aan dat in het kader van veranderingsbereidheid de medewerker eerst inzicht moet krijgen in wie hij is, wat hij wil, wat hij kan en wat zijn zwakke en sterke punten zijn. Het EC biedt hiervoor de volgende faciliteiten aan: workshops, een loopbaanscan en of een individueel loopbaantraject.

## *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Ad-hoc flexibilisering'*

### **Invloed-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er geen invloed is van identificeren en gebruiken van individuele talenten op ad-hoc flexibilisering. Meer dan twee derde geeft aan dat ze taken overnemen van hun directe collega's bij afwezigheid, ook al passen deze taken niet bij hun kwaliteiten. Een derde van de medewerkers is nog niet in staat om deze taken over te nemen of het is nog niet voorgekomen dat ze taken moeten overnemen van hun directe collega's. Daarnaast geven acht medewerkers aan dat hun manager geen rol speelt bij het overnemen van taken van directe collega's.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er geen invloed is van identificeren en gebruiken van individuele talenten op ad-hoc flexibiliteit. Twee managers vertrouwen erop dat medewerkers elkaar vervangen bij afwezigheid, ook als het betekent dat ze taken moeten overnemen die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén manager geeft aan dat bij het overnemen van taken van directe collega's bij afwezigheid hij kijkt naar het kennisgebied van medewerkers waardoor zij meer aan kennisverbreding kunnen doen en makkelijker elkaars taken kunnen overnemen. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij ad-hoc flexibilisering.



## *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Functionele flexibilisering'*

### **Invloed-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er geen invloed is van identificeren en gebruiken van individuele talenten op functionele flexibilisering. Vier medewerkers geven aan dat ze taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau, ook al passen deze taken niet bij hun kwaliteiten. Vijf medewerkers geven aan dat ze niet in staat zijn om deze taken over te nemen of het is nog niet voorgekomen dat ze taken moeten overnemen van collega's op een hoger functieniveau.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op functionele flexibilisering klein is. Twee managers geven aan dat het wel eens voorkomt dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau, maar als het structureel karakter krijgt dan gaat de manager met de medewerker in gesprek hierover. Blijkbaar heeft de medewerker bepaalde kwaliteiten om die taken op te pakken. Volgens één manager moet de medewerker het zien als een tijdelijke werkervaringsplaats om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. De medewerker mag die werkervaring opdoen en het gaat hem helpen in zijn verdere ontwikkeling, maar de medewerker moet wel weten dat het eindig is. De HR-adviseur geeft aan dat hij hierin een rol speelt als het gaat om een functieweging. Eén manager geeft aan dat het binnen zijn team weinig voorkomt dat medewerkers van een bepaald niveau het werk overnemen van andere medewerkers op een hoger functieniveau. De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij functionele flexibilisering.

## *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Locatie flexibilisering'*

### **Invloed-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er geen invloed is van identificeren en gebruiken van individuele talenten op locatie flexibilisering. Acht medewerkers geven aan dat ze geen moeite hebben om naar een andere locatie te gaan voor overleg of om te werken, los van de kwaliteiten die ze hebben. Eén medewerker geeft aan dat het zelden voorkomt dat hij naar een andere locatie moet voor overleg of om te werken en zou niet op een andere plek willen werken anders dan Apeldoorn.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er geen invloed is van identificeren en gebruiken van individuele talenten op locatie flexibilisering. Alle managers geven aan dat ze geen moeite hebben als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij locatie flexibilisering.

## **5.3.2 Invloed-analyse – Investeren in persoonlijke ontwikkeling**

### *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Metacognitieve kennis en vaardigheden'*

#### **Invloed-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op metacognitieve kennis en vaardigheden middelmatig tot groot is. Vier medewerkers geven aan dat ze niet bezig zijn om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen in het kader van hun functioneren. Twee medewerkers geven aan dat ze hun kwaliteiten verder willen ontwikkelen in een projectmanagementachtige rol. Drie medewerkers geven aan dat ze bezig zijn om zich verder te ontwikkelen. Vijf medewerkers geven aan dat ze bepaalde workshops en cursussen volgen om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen in hun rol in het kader van Agile en Scrum. Medewerkers geven aan dat ze geen actieve aandacht ervaren vanuit de organisatie om te investeren in hun persoonlijke ontwikkeling ten behoeve van hun functie of rol, vanwege tijdgebrek bij de manager, ontwikkeling komt alleen ter sprake in het jaarlijkse personeelsgesprek et cetera.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op metacognitieve kennis en vaardigheden klein is. Slechts één manager vindt dat het een rol van de manager is om de medewerkers te stimuleren om zich verder te ontwikkelen, anders doe je daar de organisatie tekort mee volgens hem. Eén manager geeft aan dat de medewerker zelf moet aangeven dat hij zich wil ontwikkelen en als de medewerker wil groeien en zijn kwaliteiten verder wil ontwikkelen dan zal hij dat



proberen te stimuleren door hem te adviseren een opleiding te volgen als dat vereist is gezien de opleidingseisen binnen de Belastingdienst. Eén manager geeft aan dat het bij talentontwikkeling een beetje zoeken is vanwege de opleidingseis die de organisatie stelt aan medewerkers. De HR-adviseur vindt dat qua ontwikkeling en zeker qua talentontwikkeling een hele grote rol ligt bij de medewerkers zelf. De employability adviseur geeft aan dat een medewerker die inzicht heeft in zijn eigen functioneren en in zijn zwakke en sterke punten, dan kan hij het EC vragen om advies hoe hij zijn talenten verder kan ontwikkelen. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan en inzetbaarheid en het EC faciliteert de medewerker daarbij met onder andere een opleiding of learning on the job.

## *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Creatief vermogen'*

### **Invloed-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op creatief vermogen groot is. Vier medewerkers geven aan dat ze in de toekomst zich verder willen ontwikkelen door middel van een opleiding of cursus. Drie medewerkers geven aan dat ze in de toekomst zich verder willen ontwikkelen in hun huidige functie. Eén medewerker geeft aan dat hij niet nadenkt over eventuele opleidingen of cursussen, die hij zou willen volgen in de toekomst om zichzelf verder te ontwikkelen. Eén medewerker geeft aan dat hij geen opleiding meer wil volgen om zich verder te ontwikkelen gezien zijn leeftijd.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op creatief vermogen middelmatig tot groot is. Alle managers staan er positief tegenover als de medewerker zijn kwaliteiten verder wil ontwikkelen om in de toekomst in aanmerking te komen voor een andere functie. Eén manager geeft aan dat de medewerker zelf moet aangeven dat hij zich verder wil ontwikkelen. Eén manager geeft aan dat het qua talentontwikkeling afhankelijk is van wat de medewerker wil. Zo staan ze er alle drie voor open als de medewerker op IF-basis ergens anders aan de slag wil om zich verder te ontwikkelen. De HR-adviseur vindt dat de medewerker moet weten wat zijn opties zijn, zouden kunnen zijn en daarbinnen kijken van wat kan de organisatie de medewerker aanbieden. De employability adviseur geeft aan dat het EC verschillende trainingen ontwikkelt en verzorgt waarvan de medewerker gebruik kan maken om zich verder te ontwikkelen in zijn huidige functie of in een toekomstige functie.

## *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Veranderingsbereidheid'*

### **Invloed-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op veranderingsbereidheid groot is. Acht medewerkers geven aan dat ze zich verder willen ontwikkelen als het nodig is in het kader van alle veranderingen. Eén medewerker geeft aan dat hij zich niet meer verder wil ontwikkelen, ook als dat nodig is in het kader van alle veranderingen gezien zijn leeftijd.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op veranderingsbereidheid middelmatig tot groot is. Eén manager geeft aan dat hij de medewerkers die in het kader van Agile en Scrum een aanvullende rol moesten vervullen, hij deze medewerkers heeft ondersteund door een opleiding of cursus te geven op het gebied van Agile en Scrum, coaching, als vraagbaak te fungeren, afstemmomenten, mee te gaan naar overleggen en reflectie. Eén manager geeft aan dat in het geval de functies veranderen waardoor de medewerker misschien niet meer past bij de functie, hij probeert bij te scholen daar waar het kan binnen het opleidingsplan en waar het echt niet kan biedt hij de medewerker ondersteuning, faciliteiten en mogelijkheden om na te denken over zijn toekomst. Eén manager en de HR-adviseur hebben niets gezegd over de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op veranderingsbereidheid. De employability adviseur geeft aan dat in het kader van veranderingsbereidheid de medewerker gebruik kan maken van verschillende trainingen die het EC aanbiedt om zich verder te ontwikkelen en daardoor het vertrouwen krijgt dat hij toch nog wel ergens anders aan de slag kan of andere werkzaamheden kan oppakken binnen zijn eigen afdeling.



## *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Ad-hoc flexibilisering'*

### **Invloed-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er geen invloed is van investeren in persoonlijke ontwikkeling op ad-hoc flexibiliteit. Tijdens de interviews hebben de medewerkers niet aangegeven dat ze zich op het gebied van ad-hoc flexibiliteit hun kwaliteiten verder willen ontwikkelen, omdat ze die taken tijdelijk overnemen.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op ad-hoc flexibiliteit klein is. Eén manager geeft aan als een medewerker werk moet overnemen van een directe collega, dan vraagt hij aan de medewerker wat hij nodig heeft om het werk te kunnen doen. Eén manager geeft aan dat het vervangen van directe collega's min of meer vanzelfsprekend is en het voor hem geen aandachtspunt is. Eén manager geeft aan dat bij het overnemen van taken van directe collega's hij kijkt naar het kennisgebied van de medewerkers. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij ad-hoc flexibilisering.

## *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Functionele flexibilisering'*

### **Invloed-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat er geen invloed is van investeren in persoonlijke ontwikkeling op functionele flexibilisering. Drie medewerkers geven aan dat bij het overnemen van taken van collega's op een hoger functieniveau, zij geen opleiding of cursus nodig hebben. Vijf medewerkers geven aan dat ze geen taken overnemen of het is nog niet voorgekomen dat ze taken van collega's op een hoger functieniveau moeten overnemen. Eén medewerker geeft aan dat hij zich niet meer verder wil ontwikkelen, gezien zijn leeftijd.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op functionele flexibilisering middelmatig is. Twee managers geven aan dat het wel eens voorkomt dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau. Eén manager geeft aan dat de medewerker blijkbaar bepaalde kwaliteiten heeft om die taken op te pakken, die hij wil verder ontwikkelen. Als de medewerker zich daarin verder wil ontwikkelen om door te groeien naar een hogere functie dan adviseert hij de medewerker om een opleiding te volgen, ook gezien de opleidingseisen die de organisatie stelt aan de medewerkers. Eén manager geeft aan dat de medewerker het als een tijdelijke werkervaringsplaats moet beschouwen om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Hij geeft aan dat de medewerker die werkervaring mag opdoen en dat het hem gaat helpen in zijn verdere ontwikkeling maar de medewerker moet wel weten dat het eindig is. De HR-adviseur geeft aan dat hij hierin een rol speelt als het gaat om een functieweging. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op functionele flexibilisering is niet aan de orde gekomen tijdens het interview van één manager, omdat hij aangegeven heeft dat het binnen zijn team weinig voorkomt dat medewerkers van een bepaald functieniveau het werk overnemen van medewerkers op een hoger functieniveau. De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij functionele flexibilisering.

## *De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Locatie flexibilisering'*

### **Invloed-analyse**

*Vanuit medewerkersperspectief* lijkt het erop, dat de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op locatie flexibilisering groot is. Acht medewerkers geven aan als zij de mogelijkheid krijgen om op een andere locatie hun kwaliteiten verder te ontwikkelen dan zijn ze bereid om dat te doen, afhankelijk van de reistijd. Zeven medewerkers geven aan dat ze dan ook gebruik willen maken van het flexibel werken en dan met name de mogelijkheid om thuis te werken. Eén medewerker ziet het nut niet in het flexibel werken. Hij vindt dat hij zijn collega's nodig heeft om door te kunnen groeien.

*Vanuit organisatieperspectief* lijkt het erop, dat er geen invloed is van investeren in persoonlijke ontwikkeling op locatie flexibilisering. Alle drie de managers geven aan dat ze geen moeite hebben als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij locatie flexibilisering.



### 5.3.3 Schematische samenvatting invloed-analyses

In onderstaand schema worden de invloedanalyses schematisch weergegeven. De lichtblauwe pijlen geven de positie aan waarin het topic zich bevindt vanuit medewerkersperspectief en de donkerblauwe pijlen vanuit organisatieperspectief. Hieruit blijkt of het topic van de onafhankelijke variabele een grote of kleine invloed heeft op de topics van de afhankelijke variabele.

#### Invloed op metacognitieve kennis en vaardigheden

Topic	Groot	Klein
Identificeren en gebruiken van individuele talenten		
Investeren in persoonlijke ontwikkeling		

#### Invloed op creatief vermogen

Topic	Groot	Groot
Identificeren en gebruiken van individuele talenten		
Investeren in persoonlijke ontwikkeling		

#### Invloed op veranderingsbereidheid

Topic	Groot	Klein
Identificeren en gebruiken van individuele talenten		
Investeren in persoonlijke ontwikkeling		

#### Invloed op ad-hoc flexibilisering




Topic	Groot	Klein
Identificeren en gebruiken van individuele talenten		
Investeren in persoonlijke ontwikkeling		

#### Invloed op functionele flexibilisering

Topic	Groot	Klein
Identificeren en gebruiken van individuele talenten		
Investeren in persoonlijke ontwikkeling		



## Invloed op locatie flexibilisering

Topic	Groot	Klein
Identificeren en gebruiken van individuele talenten		
Investeren in persoonlijke ontwikkeling		

Tabel 4.2: Schematische samenvatting invloed-analyses.

### Toelichting:

Het lijkt erop dat niet alle onderzochte topics van inclusief talentmanagement invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op metacognitieve kennis en vaardigheden vanuit medewerkersperspectief en organisatieperspectief is respectievelijk groot en middelmatig tot groot. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op metacognitieve kennis en vaardigheden vanuit medewerkersperspectief en organisatieperspectief is respectievelijk middelmatig tot groot en klein te noemen. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op creatief vermogen vanuit medewerkersperspectief en organisatieperspectief is respectievelijk groot en klein tot geen invloed te noemen. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op creatief vermogen medewerkersperspectief en organisatieperspectief is respectievelijk groot en middelmatig tot groot te noemen. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op veranderingsbereidheid vanuit medewerkersperspectief en organisatieperspectief is respectievelijk middelmatig tot groot en klein te noemen. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op veranderingsbereidheid vanuit medewerkersperspectief en organisatieperspectief is respectievelijk groot en middelmatig tot groot te noemen. Er is geen invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op ad-hoc flexibilisering zowel vanuit medewerkersperspectief als vanuit organisatieperspectief. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op ad-hoc flexibilisering vanuit medewerkersperspectief en organisatieperspectief is respectievelijk geen invloed en klein te noemen. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op functionele flexibilisering vanuit medewerkersperspectief en organisatieperspectief is respectievelijk geen en klein te noemen. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling vanuit medewerkersperspectief en organisatieperspectief op functionele flexibilisering is respectievelijk geen invloed en middelmatig te noemen. Er is geen invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op locatie flexibilisering zowel vanuit medewerkersperspectief als organisatieperspectief. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling vanuit medewerkersperspectief en organisatieperspectief op locatie flexibilisering is respectievelijk groot en geen invloed te noemen.



## 6 Conclusies, aanbevelingen en reflectie

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op het tweede deel van de analytische centrale vraag van het onderzoek: *Wat is de conclusie omtrent de overeenkomsten en verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG?* De conclusies worden in paragraaf 6.2 beschreven, waarna aanbevelingen worden gedaan aan het management van CAP Gegevens IVG met betrekking tot de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG. Vervolgens worden suggesties tot een eventueel vervolgonderzoek gedaan. Tot slot volgt nog een kritische reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

### 6.2 Conclusies

Aan de hand van de topic- en invloedanalyses zijn conclusies getrokken. Allereerst wordt een algemene conclusie getrokken, waarna conclusies met betrekking tot de overeenkomsten en verschillen per dimensie volgen. Tot slot volgt een aantal uitgebreidere deelconclusies over de voornaamste overeenkomsten en verschillen met betrekking tot de invloed van de topics van de onafhankelijke variabele op de topics van de afhankelijke variabele, waarmee antwoord wordt gegeven op het tweede deel van de analytische centrale vraag.

#### 6.2.1 Algemene conclusie

Ten eerste kan geconcludeerd worden dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers gemiddeld tot hoog is, los van de onderzochte impact van inclusief talentmanagement daarop. Volgens Van der Heijden (2010) is er sprake van een hoog niveau van duurzame inzetbaarheid wanneer medewerkers beschikken over metacognitieve kennis en vaardigheden, creatief vermogen, veranderingsbereidheid, ad-hoc flexibilisering, functionele flexibilisering en locatie flexibilisering. Deze topics zijn onderzocht en zijn sterk aanwezig in de praktijk. Wat betreft de topics van inclusief talentmanagement, te weten identificeren en gebruiken van individuele talenten en investeren in persoonlijke ontwikkeling, is er vooral wat investeren in persoonlijke ontwikkeling betreft nog veel winst te behalen door de organisatie. Voor dit topic is er vanuit organisatieperspectief een groot verschil gevonden tussen de gewenste en de feitelijke situatie. Eén belangrijke verklaring hiervoor die uit de analyses van de interviews en de bestudeerde documenten naar voren kwam, is dat de medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en dat de organisatie de medewerkers daarin faciliteert. Als de medewerker zelf aangeeft dat hij ander werk wil doen of zich verder wil ontwikkelen door middel van een opleiding of cursus dan is de organisatie bereid om die medewerker daarin te faciliteren. Geeft de medewerker dit niet zelf aan dan zal de organisatie de betreffende medewerker niet zo snel stimuleren om ander werk te doen of zich verder te ontwikkelen. In dit geval heeft de organisatie een relatief afwachtende houding ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling en is er zeker nog geen sprake van inclusief talentmanagement. Eén van de respondenten verwoordt het zo: *“De beste medewerkers zijn vaak de meest talentvolle medewerkers, die gaan ook het eerst weer weg. Dus daar zit dan altijd een soort van tegenstrijdigheid in van je wilt dat iemand zich snel ontwikkelt en als ie uitontwikkeld is dan wil je eigenlijk dat ie blijft, omdat hij het al zo lekker doet, maar tegelijkertijd zijn dat meestal de mensen die na twee of drie jaar, die vanzelf die stap weer zetten en vertrekken. En de minder goed functionerende medewerkers die binnen zijn en het net allemaal kunnen, ja die gaan ook minder snel in beweging. Dus die blijven bij jou. Dus je beste mensen vertrekken steeds. En degenen die het niet zo goed doen, die blijven langer.”*



Ten tweede kan geconcludeerd worden, dat de onderzochte topics van inclusief talentmanagement niet allemaal invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het lijkt erop dat er vanuit organisatieperspectief amper invloed is van het identificeren en gebruiken van individuele talenten op duurzame inzetbaarheid, meer specifiek op creatief vermogen, veranderingsbereidheid, ad-hoc flexibiliteit, functionele flexibilisering en locatie flexibilisering. Vanuit medewerkersperspectief geldt dit alleen voor de dimensie persoonlijke flexibiliteit (i.c. voor ad-hoc, functionele en locatie flexibilisering). Wat betreft de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling lijkt het erop dat er zowel vanuit medewerkersperspectief als vanuit organisatieperspectief geen tot een kleine invloed is op de topics ad-hoc flexibilisering, functionele flexibilisering en locatie flexibilisering. Vanuit organisatieperspectief is verder alleen voor het topic metacognitieve kennis en vaardigheden een kleine invloed gevonden.

## 6.2.2 Conclusie per dimensie

In deze sub paragraaf worden de conclusies per dimensie beschreven.

### ***Beroepsexpertise***

Bij de dimensie beroepsexpertise is gekeken naar de metacognitieve kennis en vaardigheden van medewerkers. Vanuit medewerkersperspectief kan geconcludeerd worden dat de gewenste situatie en de feitelijke situatie met elkaar overeenkomen. Alle medewerkers hebben inzicht in hun functioneren en zijn zich bewust van hun zwakke en sterke punten. Vanuit organisatieperspectief kan geconcludeerd worden dat de gewenste en de feitelijke situatie enigszins van elkaar afwijken. Voor twee derde van de managers verschilt het doorgaans per medewerker of zij zicht hebben op het functioneren van hun medewerkers en hun zwakke en sterke punten en een derde van de managers vindt dit lastig. Daarnaast biedt de organisatie voldoende faciliteiten aan om de medewerker meer inzicht te laten krijgen in zijn functioneren en bewust te zijn van zijn zwakke en sterke punten, maar de medewerker moet zelf aangeven dat hij hiervan gebruik wil maken en de organisatie faciliteert daarbij alleen.

### ***Anticipatie en optimalisatie***

Bij de dimensie anticipatie en optimalisatie is gekeken naar creatief vermogen en veranderingsbereidheid.

Wat betreft creatief vermogen kan vanuit medewerkersperspectief geconcludeerd worden dat de gewenste situatie en de feitelijke situatie enigszins van elkaar afwijken. Twee derde van de medewerkers denkt na over wat ze over een aantal jaar doen of hoe hun werk eruit ziet, waarvan een deel verwacht nog hetzelfde werk te doen en een deel verwacht ander werk te doen. Vanuit organisatieperspectief kan geconcludeerd worden dat de feitelijke situatie duidelijk anders is dan de gewenste situatie. Of managers met hun medewerkers bespreken waar ze over een aantal jaar staan hangt af van een aantal factoren: twee derde van de managers doet dit alleen in het jaarlijkse personeelsgesprek, omdat het een verplicht onderdeel is en laten het bovendien vaak afhangen van de medewerker, en alle managers maken het liever niet bespreekbaar als zowel de medewerker en als de organisatie tevreden zijn over het functioneren. Daarnaast biedt de organisatie voldoende faciliteiten aan waarvan de medewerker gebruik kan maken als hij ander werk wil, maar de medewerker moet dit zelf aangeven en de organisatie faciliteert daarbij alleen.

Wat betreft veranderingsbereidheid kan vanuit medewerkersperspectief geconcludeerd worden dat de gewenste situatie en de feitelijke situatie met elkaar overeenkomen. Alle medewerkers zijn bereid om mee te veranderen als dat nodig is in het kader van alle veranderingen. Vanuit organisatieperspectief kan geconcludeerd worden dat de gewenste situatie en de feitelijke situatie niet geheel met elkaar overeenkomen, maar ze liggen evenmin ver uit elkaar. Eén manager bevestigt het beeld vanuit medewerkersperspectief, een ander manager vindt het moeilijk om hierover in zijn algemeenheid iets te zeggen en één manager probeert bij te scholen als de functies veranderen waardoor medewerkers



niet meer passen, maar de medewerker moet dat zelf willen. Daarnaast biedt de organisatie voldoende faciliteiten aan om groepen medewerkers te ondersteunen die op termijn hun werk gaan verliezen.

### ***Persoonlijke flexibiliteit***

Bij de dimensie persoonlijke flexibiliteit is gekeken naar ad-hoc flexibilisering, functionele flexibilisering en locatie flexibilisering.

Wat betreft ad-hoc flexibilisering kan vanuit medewerkersperspectief geconcludeerd worden dat de gewenste en de feitelijke situatie lijken met elkaar overeen te komen. Twee derde van de medewerkers neemt taken overnemen van hun directe collega's bij afwezigheid, waarbij een klein deel dat alleen doet als er sprake is van hetzelfde aandachtsgebied. Bij één derde van de medewerkers is het nog niet voorgekomen of zijn ze niet in staat vanwege tekort aan kennis en ervaring. Vanuit organisatieperspectief kan geconcludeerd worden dat de gewenste situatie en de feitelijke situatie met elkaar overeenkomen. De managers beschouwen het vervangen van directe collega's min of meer als een vanzelfsprekendheid en vertrouwen erop dat medewerkers er zelf onderling uitkomen.

Wat betreft functionele flexibilisering kan vanuit medewerkersperspectief geconcludeerd worden dat de gewenste situatie en de feitelijke situatie enigszins van elkaar afwijken. Minder dan de helft van de medewerkers neemt taken over van collega's op een hoger functieniveau (dus functioneel flexibel is), het merendeel onder de voorwaarde dat ze hetzelfde aandachtsgebied hebben. Meer dan de helft neemt geen taken over bijvoorbeeld omdat het nog niet is voorgekomen. Vanuit organisatieperspectief kan geconcludeerd worden dat de gewenste en de feitelijke situatie lijken met elkaar overeen te komen. Volgens twee derde van de managers komt het voor dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau. Bij een derde van de managers komt het niet voor dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau.

Wat betreft locatie flexibilisering kan zowel vanuit medewerkersperspectief als vanuit organisatieperspectief geconcludeerd worden dat de gewenste situatie en de feitelijke situatie met elkaar overeenkomen. Bijna alle medewerkers hebben geen moeite om naar een andere locatie te gaan voor overleg of om te werken. En alle managers hebben geen moeite als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken. Dit wordt ook vanuit de organisatie gestimuleerd onder het Tijd, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW).

### ***Herkennen van talent***

Bij de dimensie herkennen van talent is gekeken naar het identificeren en gebruiken van individuele talenten. Vanuit medewerkersperspectief kan geconcludeerd worden dat de gewenste situatie en de feitelijke situatie met elkaar overeenkomen. Alle medewerkers zijn zich bewust van hun kwaliteiten en geven ook aan wat die kwaliteiten zijn. Vanuit organisatieperspectief kan geconcludeerd worden dat de gewenste en de feitelijke situatie lijken met elkaar overeen te komen. Twee derde van de managers is zich bewust van de kwaliteiten van hun medewerkers en één derde focust zich niet op de kwaliteiten van zijn medewerkers en vindt dat het vanuit de medewerker zelf moet komen. Daarnaast biedt de organisatie voldoende faciliteiten aan om de medewerker zich bewust te laten zijn van zijn kwaliteiten, maar de medewerker moet zelf aangeven dat hij hiervan gebruik wil maken en de organisatie faciliteert daarbij alleen.



## **Ontwikkelen van talent**

Bij de dimensie ontwikkelen van talent is gekeken naar investeren in persoonlijke ontwikkeling. Vanuit medewerkersperspectief kan geconcludeerd worden dat de gewenste situatie en de feitelijke situatie enigszins van elkaar afwijken. Minder dan de helft van de medewerkers is niet bezig om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen. Twee medewerkers willen zich verder ontwikkelen maar zijn daarmee nog niet begonnen. Eén derde van de medewerkers is momenteel actief bezig om zich veelal op eigen initiatief te ontwikkelen. Medewerkers ontwikkelen zich ook verder langs de lijn van het werk. Vanuit organisatieperspectief kan geconcludeerd worden dat de feitelijke situatie duidelijk anders is dan de gewenste situatie. Eén manager vindt dat de ontwikkeling vanuit de medewerker zelf moet komen en één manager wil nog wel eens incidenteel een medewerker triggeren om zich verder te ontwikkelen. Daarnaast zijn de opleidingseisen die de organisatie stelt aan medewerkers een terugkerend thema en dat werkt dempend op de behoefte van medewerkers aan persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast biedt de organisatie voldoende faciliteiten aan medewerkers die willen investeren in hun persoonlijke ontwikkeling, maar de medewerker moet zelf aangeven dat hij hiervan gebruik wil maken en de organisatie faciliteert daarbij alleen.

### **6.2.3 Conclusies met betrekking tot de invloed van inclusief talentmanagement op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers per topic**

#### **Topic: Identificeren en gebruiken van individuele talenten - metacognitieve kennis en vaardigheden**

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn individuele talenten te identificeren en te gebruiken, dan zal de medewerker beschikken over voldoende metacognitieve kennis en vaardigheden binnen zijn vakgebied/functiegebied en zal daardoor de inzetbaarheid van de medewerker groot zijn.

#### **Conclusie**

De invloed van het topic identificeren en gebruiken van individuele talenten op metacognitieve kennis en vaardigheden laat een duidelijk beeld zien vanuit medewerkersperspectief. Alle medewerkers zijn zich bewust van hun kwaliteiten in het kader van hun functioneren. Eén derde van de medewerkers bespreekt zijn kwaliteiten in relatie tot werk met zijn manager, waarvan één aangeeft dat zijn manager daar geen tijd voor heeft. De analyse vanuit organisatieperspectief laat ook een relatief duidelijk beeld zien. Twee derde van de managers is zich bewust van de kwaliteiten van hun medewerkers in het kader van hun functioneren en één derde is dat niet. De invloed wordt ook belemmerd doordat de managers weten dat de beste medewerkers vaak de meest talentvolle zijn en die vertrekken ook als eerste, maar de invloed wordt ook belemmerd door de overtuiging dat het toch vanuit de medewerker zelf moet komen en de organisatie faciliteert daarbij. Daarnaast biedt de organisatie voldoende faciliteiten aan de medewerker om meer inzicht te krijgen in zichzelf en zijn kwaliteiten, maar de medewerker moet zelf aangeven dat hij hiervan gebruik wil maken en de organisatie faciliteert daarbij alleen.



## Topic: Identificeren en gebruiken van individuele talenten - creatief vermogen

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn individuele talenten te identificeren en te gebruiken, dan zal het creatieve vermogen van de medewerker groot zijn.

### Conclusie

De invloed van het topic identificeren en gebruiken van individuele talenten op creatief vermogen laat een duidelijk beeld zien vanuit medewerkersperspectief. Bijna alle medewerkers zullen over een aantal jaar nog steeds werk doen dat bij hun kwaliteiten past. Dat kan hetzelfde werk zijn als nu, omdat ze verwachten dat dat nog steeds bij hun kwaliteiten past of omdat de huidige functie nog genoeg ontwikkelruimte en uitdaging biedt of omdat er kansen zijn om de functie-inhoud mee te laten bewegen met de ontwikkeling van individuele kwaliteiten. Ook ander werk is een optie, als dat beter past bij hun kwaliteiten.

De analyse vanuit organisatieperspectief laat een minder duidelijk beeld zien. Voor bijna alle managers is het personeelsgesprek het jaarlijkse moment om met hun medewerkers te bespreken of ze over een aantal jaar hetzelfde werk nog doen. Veelal maken managers het afhankelijk van de leeftijd van de medewerker of dit ook daadwerkelijk gespreksonderwerp is. Incidenteel stimuleert een manager een medewerker actief om ander werk op te pakken op het hetzelfde (horizontale) niveau en dat pakt doorgaans positief uit voor de medewerker qua ontwikkeling en bredere inzetbaarheid. Daarnaast biedt de organisatie voldoende faciliteiten aan de medewerker met betrekking tot loopbaanvragen en of de medewerker erachter wil komen of hij nog steeds op zijn plek zit. De medewerker moet dit zelf aangeven en de organisatie faciliteert daarbij alleen.

## Topic: Identificeren en gebruiken van individuele talenten - veranderingsbereidheid

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn individuele talenten te identificeren en te gebruiken, dan zal de veranderingsbereidheid van de medewerker groot zijn.

### Conclusie

De invloed van het topic identificeren en gebruiken van individuele talenten op veranderingsbereidheid laat een duidelijk beeld zien vanuit medewerkersperspectief. Twee derde van de medewerkers is bereid om iets anders te doen wat bij hun kwaliteiten past als hun functie ophoudt te bestaan of anders wordt ingevuld. Een derde van de medewerkers is bereid om iets anders te doen, ook al past het niet bij hun kwaliteiten.

De analyse vanuit organisatieperspectief laat een minder duidelijk beeld zien. Bij het vervullen van één van de rollen binnen het Agile en Scrum werken heeft de selectie van de medewerkers plaatsgevonden op basis van verschillende criteria, zoals functieprofiel, schaalniveau en soms ook wel op basis van persoonlijke kwaliteiten. En incidenteel heeft het geholpen om medewerkers een duwtje te geven, dan ontstonden leuke dingen. De selectie heeft dus meer plaatsgevonden op andere criteria dan op persoonlijke kwaliteiten van medewerkers. Daarnaast biedt de organisatie voldoende faciliteiten aan de medewerker waarvan hij gebruik kan maken om inzetbaar te blijven bij veranderende omstandigheden, maar de medewerker moet zelf de regie nemen en de organisatie faciliteert daarbij alleen.

## Topic: Identificeren en gebruiken van individuele talenten - ad-hoc flexibilisering

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn individuele talenten te identificeren en te gebruiken, dan zal de ad-hoc flexibiliteit van de medewerker groot zijn.

### Conclusie

De invloed van het topic identificeren en gebruiken van individuele talenten op ad-hoc flexibilisering laat een duidelijk beeld zien zowel vanuit medewerkersperspectief als vanuit organisatieperspectief. Wanneer medewerkers taken overnemen van directe collega's bij afwezigheid dan speelt het wel of niet hebben van aansluiting bij hun kwaliteiten geen rol. Hun manager speelt hierbij ook geen rol. Twee derde van de managers vertrouwt erop dat medewerkers elkaar vervangen bij afwezigheid, ook als het betekent dat ze taken moeten overnemen die niet bij hun kwaliteiten passen. Slechts één derde van de managers stuurt actief op kennisverbreding bij het overnemen van taken door directe collega's.



## **Topic: Identificeren en gebruiken van individuele talenten - functionele flexibilisering**

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn individuele talenten te identificeren en te gebruiken, dan zal de functionele flexibiliteit van de medewerker groot zijn.

### **Conclusie**

De invloed van het topic identificeren en gebruiken van individuele talenten op functionele flexibilisering laat een duidelijk beeld zien zowel vanuit medewerkersperspectief als vanuit organisatieperspectief. Als medewerkers taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau dan gebeurt dat ongeacht of het past bij hun kwaliteiten. Volgens twee managers komt het voor dat medewerkers taken overnemen van medewerkers op een hoger functieniveau, maar de managers willen voorkomen dat het een structureel karakter krijgt waarna een functieweging kan volgen. Bij één manager komt het binnen zijn team niet voor dat medewerkers taken overnemen van medewerkers op een hoger functieniveau.

## **Topic: Identificeren en gebruiken van individuele talenten - locatie flexibilisering**

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om zijn individuele talenten te identificeren en te gebruiken, dan zal de locatie flexibiliteit van de medewerker groot zijn.

### **Conclusie**

De invloed van het topic identificeren en gebruiken van individuele talenten op locatie flexibilisering laat een duidelijk beeld zien zowel vanuit medewerkersperspectief als vanuit organisatieperspectief. Bijna alle medewerkers hebben geen moeite om naar een andere locatie te gaan voor overleg of om te werken, los van de kwaliteiten die ze hebben. Alle managers hebben geen moeite als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken.

## **Topic: Investeren in persoonlijke ontwikkeling - metacognitieve kennis en vaardigheden**

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te investeren in zijn persoonlijke ontwikkeling, dan zal de medewerker beschikken over voldoende metacognitieve kennis en vaardigheden binnen zijn vakgebied/functiegebied en zal daardoor de inzetbaarheid van de medewerker groot zijn.

### **Conclusie**

De invloed van het topic investeren in persoonlijke ontwikkeling op metacognitieve kennis en vaardigheden laat een gemengd beeld zien vanuit medewerkersperspectief. Ongeveer de helft van de medewerkers is niet bezig om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen in het kader van hun functioneren. Twee medewerkers willen hun kwaliteiten verder ontwikkelen in een projectmanagementachtige rol, maar zijn daarmee nog niet begonnen. Eén derde van de medewerkers is momenteel actief bezig om zich te verder ontwikkelen, veelal op eigen initiatief. Daarnaast zijn medewerkers bezig in het kader van Agile en Scrum hun kwaliteiten verder te ontwikkelen. Medewerkers ervaren geen actieve aandacht vanuit de organisatie om te investeren in hun persoonlijke ontwikkeling ten behoeve van hun functie of rol. De analyse vanuit organisatieperspectief laat een minder duidelijk beeld zien. Slechts één manager vindt dat het een rol van de manager is om de medewerkers te stimuleren om zich verder te ontwikkelen. Eén manager vindt dat de ontwikkeling vanuit de medewerker zelf moet komen. Een terugkerend thema bij de managers zijn de opleidingseisen die de organisatie stelt aan de medewerkers. Dit werkt niet echt stimulerend op de behoefte van de medewerkers aan persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast biedt de organisatie voldoende faciliteiten aan medewerkers die hun kwaliteiten verder willen ontwikkelen, maar de medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en de organisatie faciliteert daarbij alleen.



## **Topic: Investeren in persoonlijke ontwikkeling – creatief vermogen**

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te investeren in zijn persoonlijke ontwikkeling, dan zal het creatieve vermogen van de medewerker groot zijn.

### **Conclusie**

De invloed van het topic investeren in persoonlijke ontwikkeling op creatief vermogen laat een duidelijk beeld zien zowel vanuit medewerkersperspectief als vanuit organisatieperspectief. Bijna alle medewerkers geven aan dat ze in de toekomst zich verder willen ontwikkelen, dat kan in hun huidige functie zijn maar dat hoeft niet. Als medewerkers zich niet verder willen ontwikkelen met het oog op toekomstige functies of rollen dan ligt dat doorgaans aan hun leeftijd. Alle managers staan er positief tegenover als de medewerker zijn kwaliteiten verder wil ontwikkelen om in de toekomst in aanmerking te komen voor een andere functie of als de medewerker op IF-basis aan de slag wil, waarvan één manager vindt dat de medewerker dat zelf moet aangeven en één manager vindt dat het afhankelijk is van wat de medewerker wil. Daarnaast biedt de organisatie voldoende faciliteiten aan medewerkers om zich verder te ontwikkelen in hun huidige functie of in een toekomstige functie, maar de medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en de organisatie faciliteert daarbij alleen.

## **Topic: Investeren in persoonlijke ontwikkeling - veranderingsbereidheid**

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te investeren in zijn persoonlijke ontwikkeling, dan zal de veranderingsbereidheid van de medewerker groot zijn.

### **Conclusie**

De invloed van het topic investeren in persoonlijke ontwikkeling op veranderingsbereidheid laat een duidelijk beeld zien vanuit medewerkersperspectief. Bijna alle medewerkers willen zich verder ontwikkelen als het nodig is in het kader van alle veranderingen. De analyse vanuit organisatieperspectief laat een minder duidelijk beeld zien. Twee derde van de managers ondersteunt medewerkers door een opleiding of cursus te geven bijvoorbeeld op het gebied van Agile en Scrum en bij te scholen daar waar het kan binnen het opleidingsplan, als het nodig is in het kader van alle veranderingen. Eén derde van de managers zegt daar niets over. Daarnaast biedt de organisatie faciliteiten aan de medewerker om zich verder te ontwikkelen, waardoor de medewerker vertrouwen krijgt dat hij toch nog wel ergens anders aan de slag kan of andere werkzaamheden kan oppakken binnen zijn eigen afdeling, maar de medewerker moet zelf de regie nemen en de organisatie faciliteert daarbij alleen.

## **Topic: Investeren in persoonlijke ontwikkeling – ad-hoc flexibilisering**

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te investeren in zijn persoonlijke ontwikkeling, dan zal de ad-hoc flexibiliteit van de medewerker groot zijn.

### **Conclusie**

De invloed van het topic investeren in persoonlijke ontwikkeling op ad-hoc flexibilisering laat een duidelijk beeld zien. De medewerkers geven niet aan dat ze zich voor ad-hoc flexibiliteit hun kwaliteiten verder willen ontwikkelen omdat het van tijdelijke aard is. De analyse vanuit organisatieperspectief laat een minder duidelijk beeld zien. Slechts één manager vraagt aan de medewerker wat hij nodig heeft om het werk te kunnen doen, als de medewerker taken moet overnemen van een directe collega. Bij één manager is het geen aandachtspunt en een andere manager kijkt naar het kennisgebied in plaats van de kwaliteiten van medewerkers.



## **Topic: Investeren in persoonlijke ontwikkeling – functionele flexibilisering**

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te investeren in zijn persoonlijke ontwikkeling, dan zal de functionele flexibiliteit van de medewerker groot zijn.

### **Conclusie**

De invloed van het topic investeren in persoonlijke ontwikkeling op functionele flexibilisering laat een duidelijk beeld zien vanuit medewerkersperspectief. Eén derde van de medewerkers hebben geen opleiding of cursus nodig bij het overnemen van taken van collega's op hoger functieniveau. Ongeveer de helft van de medewerkers neemt geen taken over of het is niet voorgekomen dat ze taken moeten overnemen van collega's op een hoger functieniveau. Eén medewerker wil zich niet meer verder ontwikkelen, gezien zijn leeftijd. Dus medewerkers die functioneel flexibel zijn hebben de benodigde kwaliteiten al of beschouwen het functioneel flexibel zijn als een manier om zich die kwaliteiten langs de lijn van het werk eigen te maken. De analyse vanuit organisatieperspectief laat een minder duidelijk beeld zien. Volgens twee managers komt het wel eens voor dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau. Volgens één manager heeft de medewerker blijkbaar bepaalde kwaliteiten om die taken op te pakken die hij wil verder ontwikkelen. Eén manager vindt dat de medewerker het als een werkervaringsplaats moet beschouwen om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. De medewerker moet weten dat het eindig is om te voorkomen dat er een functieweging volgt.

## **Topic: Investeren in persoonlijke ontwikkeling – locatie flexibilisering**

*Verwachting:* Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (willen) is om te investeren in zijn persoonlijke ontwikkeling, dan zal de locatie flexibiliteit van de medewerker groot zijn.

### **Conclusie**

De invloed van het topic investeren in persoonlijke ontwikkeling op locatie flexibilisering laat een duidelijk beeld zien zowel vanuit medewerkersperspectief als vanuit organisatieperspectief. Bijna alle medewerkers zijn bereid om op een andere locatie hun kwaliteiten verder te ontwikkelen als ze de mogelijkheid krijgen, met gebruik van het flexibel werken en dan met name de mogelijkheid om thuis te werken. Alle managers hebben geen moeite als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken.

Eindconclusie met betrekking tot de invloed van de topics van inclusief talentmanagement op de topics van duurzame inzetbaarheid van medewerkers is dat de organisatie vindt dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling. De organisatie volstaat met faciliteren en deze faciliteiten komen dus alleen beschikbaar voor die medewerkers. De organisatie heeft dus een relatief afwachtende houding, dat moet immers uit de medewerker zelf komen is het adagium. Vanuit de organisatie valt er dus nog winst te behalen door actiever zicht te krijgen op de kwaliteiten van medewerkers en aandacht te geven aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Eén van de respondenten verwoordt het zo: *“Dat is natuurlijk waar het begint, tussen jou en je manager. En kijk, voor de groep mensen – en dat is de actie die nu voorligt voor CAP – voor de mensen die nogmaals op prestatie en potentieel het goed doen en die misschien ook zelf aangeven van: ik heb de ambitie om op termijn door te stromen naar een andere rol, naar een andere functie – als je dat kenbaar maakt binnen CAP bijvoorbeeld, ook bij de directie, dan vergroot je natuurlijk wel de kans dat er iets gaat gebeuren.”*



## 6.3 Aanbevelingen

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen aan het management van de Belastingdienst CAP Gegevens IVG over hoe de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan worden vergroot om inzetbaar te blijven bij veranderende omstandigheden, door inzicht te geven in de mate waarin talentmanagement bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen CAP Gegevens IVG. Aan de hand van de getrokken conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan.

### 6.3.1 Aanbevelingen topic identificeren en gebruiken van individuele talenten

#### **De eerste aanbeveling betreft inzicht krijgen in de kwaliteiten van alle medewerkers.**

De aanbevelingen zijn:

- zorg dat de manager beschikt over de vaardigheid om de kwaliteiten van zijn medewerkers te scouten door bijvoorbeeld cursussen of workshops te volgen, het liefst met het hele managementteam. Eén van de respondenten verwoordt het zo:  
*“En dan helpt het meer dat je met elkaar in een MT in gesprek gaat over ontwikkelen en dat dan de managers die het goed doen de goede voorbeelden vertellen en de anderen daar hopelijk door geïnspireerd raken.”*
- zorg dat de manager de tijd neemt om in gesprek te gaan met zijn medewerkers over wat ze willen, wat ze kunnen en wat hun ambities zijn. Dus niet alleen tijdens het jaarlijkse personeelsgesprek, wat een verplicht onderdeel is, maar ook tussentijds het gesprek aangaan met de medewerker. Daarbij kan het employability center de managers ondersteunen. De managers kunnen het employability center inschakelen om deze gesprekken te voeren met medewerkers namens manager (organisatie).

#### **De tweede aanbeveling betreft een proactieve houding als manager.** De aanbevelingen zijn:

- Zorg dat de manager alle medewerkers stimuleert om bewust te zijn van hun kwaliteiten en hoe ze deze het beste kunnen inzetten binnen de organisatie. Door gebruik te maken van de beschikbare faciliteiten kunnen medewerkers erachter komen wat hun kwaliteiten zijn en wordt bewustwording gecreëerd bij de medewerkers wat ze nog meer kunnen doen of ander werk kunnen doen. Dus niet alleen stimuleren als de medewerker erom vraagt maar ook stimuleren als de medewerker er niet om vraagt, want inclusief talentmanagement betreft alle medewerkers.
- Zorg dat de manager actief promotie maakt voor de faciliteiten die de organisatie aanbiedt. Het management kan ook het employability center inschakelen om medewerkers te informeren over deze faciliteiten. Dit kan door een thema hieraan te wijden tijdens het werkoverleg of aparte bijeenkomst(en) te organiseren over dit onderwerp.

#### **De derde aanbeveling betreft het actief inzetten van alle medewerkers op basis van persoonlijke kwaliteiten.** De aanbevelingen zijn:

- Hou als manager zoveel mogelijk rekening met de persoonlijke kwaliteiten van alle medewerkers zodat ze beter ingezet kunnen worden, met name bij veranderingen. Dit is niet alleen goed voor de medewerker maar ook voor de organisatie.
- Probeer als manager alle medewerkers uit te dagen om het beste uit zichzelf te halen en te ontdekken wat ze allemaal nog meer kunnen op basis van hun persoonlijke kwaliteiten.



## 6.3.2 Aanbevelingen topic investeren in persoonlijke ontwikkeling

**De eerste aanbeveling betreft het stimuleren van alle medewerkers om zich (verder) te ontwikkelen.** De aanbevelingen zijn:

- Zorg dat de manager alle medewerkers stimuleert om zich verder te ontwikkelen, ook gezien de veranderingen binnen de organisatie. De managers moeten niet alleen stimuleren als de medewerker aangeeft dat hij zich (verder) wil ontwikkelen, maar ook als de medewerker dat niet doet. Dus ook de latente talenten opmerken en vooruitduwen. Daarvoor moeten talenten wel gespot worden, dus managers moeten een neus ontwikkelen voor talent, ook als ze daar zelf geen baat bij hebben en wellicht zelfs op korte termijn last van gaan ondervinden. Laat de overtuiging dat talenten die zich ontwikkelen snel weer verder vliegen los. Ook elders in de Belastingdienst is baat bij deze medewerkers en zelfs als ze naar buiten de Belastingdienst uitvliegen is dat positief: de Belastingdienst krijgt dan het imago van een goed werkgever.
- Laat de ontwikkeling van medewerkers niet afhangen van de opleidingseisen die de organisatie stelt aan de medewerkers. Een medewerker ontwikkelt zich niet alleen voor verticale doorstroom, maar ook voor horizontale doorstroom. Ontwikkelen van talent hoeft trouwens niet eens ten behoeve van doorstroom, kan ook behoud van talenten binnen de organisatie zijn, om veranderende taken op te pakken et cetera. Voorbeeld hiervan is de nieuwe werkwijze Agile en Scrum. Medewerkers vervullen naast hun huidige functie nog een aanvullende rol binnen het Agile en Scrum werken.

**De tweede aanbeveling betreft de mogelijkheid om medewerkers taken op te laten pakken op een hoger functieniveau zodat ze hun kwaliteiten verder kunnen ontwikkelen.** De aanbeveling is:

- Zet bijvoorbeeld actief en breed de werkervaringsplaats in als instrument. Als het een structureel karakter krijgt dan moet de manager in gesprek gaan met de medewerker, niet om te voorkomen dat er een functieweging volgt, maar over de ambitie van de medewerker en welke mogelijkheden de organisatie de medewerker kan bieden om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Dit zou een trigger kunnen zijn voor de organisatie om dit soort medewerkers te stimuleren om zich verder te ontwikkelen. Dus laat het risico van een functieweging geen belemmering vormen om medewerkers toe te staan functioneel flexibel te zijn en zich zodoende langs de lijn van het werk verder te ontwikkelen. Maak daartoe tijdig duidelijke afspraken, bijvoorbeeld conform de werkervaringsplaats.

### *Bijvangst*

Er is geen bijvangst geconstateerd tijdens het onderzoek.

## 6.3.3 Additionele aanbevelingen

Tijdens het onderzoek is geconstateerd dat er wel sprake is van duurzame inzetbaarheid vanuit de medewerker zelf, maar dat de oorzaak daarvan niet in het inclusief talentmanagement vanuit de organisatie oftewel het management ligt. De organisatie is niet actief bezig met het stimuleren van individuele talenten van alle medewerkers, maar stimuleert alleen als een medewerker erom vraagt. De vraag die tijdens dit onderzoek naar voren is gekomen is 'waarom is de organisatie, en dan met name het management niet actief bezig met inclusief talentmanagement. Dus met het herkennen en ontwikkelen van individuele talenten van alle medewerkers. Zijn de managers te druk om het gesprek aan te gaan met hun medewerkers, zijn er ervaringen en overtuigingen dat het actief stimuleren de organisatie niet verder helpt, of dat het ontwikkelen van talenten alleen werkt als medewerkers het zelf willen, ontbreekt het aan kunde van de managers om individuele talenten te herkennen en te ontwikkelen of geeft de organisatie geen ruimte et cetera. De aanbeveling is om een vervolgonderzoek uit te voeren naar de rol van het management in het kader van het herkennen en ontwikkelen van talenten.



## 6.4 Reflectie

### 6.4.1 Theorie

Over duurzame inzetbaarheid en (inclusief) talentmanagement is voldoende literatuur te vinden. De theoretische onderbouwing van de afhankelijke variabele, duurzame inzetbaarheid van medewerkers, is onttrokken uit het artikel van Van der Klink, et al. (2010). De dimensies van de afhankelijke variabele zijn onttrokken uit de theorie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006). In deze theorie zijn de volgende dimensies gebruikt: “beroepsexpertise”, “anticipatie en optimalisatie”, “persoonlijke flexibiliteit”. Beroepsexpertise is gebaseerd op drie topics, in dit onderzoek is alleen gekozen voor metacognitieve kennis en vaardigheden. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat metacognitieve kennis en vaardigheden een belangrijk topic is, welke een goede indicatie vormt van de eerste stap richting beroepsexpertise en daarmee ook de invloed van het topic identificeren en gebruiken van individuele talenten op dit topic. Ten aanzien van anticipatie en optimalisatie is gekozen voor de topics creatief vermogen en veranderingsbereidheid. Tijdens het onderzoek komt naar voren dat voor veranderingsbereidheid vanuit medewerkersperspectief de gewenste situatie overeenkomt met de feitelijke situatie, maar dat het beeld van creatief vermogen middelmatig is. Opmerkelijk is dat alle medewerkers bereid zijn om mee te veranderen als dat nodig is in het kader van alle veranderingen, maar niet alle medewerkers denken na over wat ze over een aantal jaar zouden willen doen, zodat ze voorbereid zijn op wat de veranderingen zouden kunnen betekenen voor hun. Ten aanzien van persoonlijke flexibiliteit is gekozen voor de benadering van De Leede et al. (2002), zij onderkennen vijf topics. In dit onderzoek is gekozen voor de topics ad-hoc flexibilisering, functionele flexibilisering en locatie flexibilisering. Tijdens het onderzoek komt naar voren dat voor ad-hoc flexibilisering de gewenste situatie overeenkomt met de feitelijke situatie. In het kader van flexibel werken, wat inhoudt dat een medewerker zijn werkzaamheden kan uitvoeren op een plaats en tijd waar het werk zich ‘voordoet’ of waar hij op dat moment het meest effectief zijn werk kan doen, is het resultaat van het onderzoek hiermee bevestigd. Achteraf had dit topic niet gekozen moeten worden aangezien veel medewerkers gebruik maken van het flexibel werken. Het onderzoek bevestigt hiermee de verwachting dat met betrekking tot dit topic is opgesteld. De theoretische onderbouwing van de onafhankelijke variabele, inclusief talentmanagement, is onttrokken uit het artikel van Meyers (2016). De dimensies van inclusief talentmanagement zijn onttrokken uit het artikel van Meyers en Van Woerkom (2014). Meyers en Van Woerkom (2014) onderkennen de volgende dimensies: “herkennen van talent” en “ontwikkelen van talent”. Ten aanzien van herkennen van talent is gekozen voor het topic identificeren en gebruiken van individuele talenten. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat het topic identificeren en gebruiken van individuele talenten een goede indicatie vormt voor het herkennen van talent en daarmee ook de invloed op metacognitieve kennis en vaardigheden. In het onderzoek is van alle twee de dimensies van inclusief talentmanagement de invloed op duurzame inzetbaarheid van medewerkers beschouwd. De onderzoeker is van mening dat de gekozen literatuur in combinatie met de afbakening goed aansluit op de doelstelling van het onderzoek.



## 6.4.2 Praktijk

De conclusies en de aanbevelingen van dit onderzoek gelden voor de afdeling IVG van CAP Gegevens, waar dit onderzoek heeft plaats gevonden. De uitdaging van duurzame inzetbaarheid van medewerkers speelt ook bij andere onderdelen van de Belastingdienst, omdat er binnen de Belastingdienst veel veranderingen gaande zijn die medewerkers raken. Uit het onderzoek blijkt dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers prima is, zonder dat de organisatie daar een actieve bijdrage aan heeft geleverd. Uit het onderzoek is verder gebleken dat de organisatie vindt dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn duurzame inzetbaarheid en dat de organisatie daarbij faciliteert. De organisatie stimuleert alleen als de medewerker zelf aangeeft dat hij ander werk wil doen of dat hij zich verder wil ontwikkelen. Het is niet ondenkbaar dat deze bevindingen ook op andere plaatsen in de Belastingdienst gedaan kunnen worden. Daarnaast hebben de onderzoeksresultaten van de interviews met de HR-adviseur, de employability adviseur en uit de documentenanalyse betrekking op alle medewerkers binnen de Belastingdienst. Dus de onderzoeksresultaten kunnen best generaliseerbaar zijn naar andere onderdelen binnen de Belastingdienst. Of als aanleiding dienen om inclusief talentmanagement in relatie tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers (verder) te onderzoeken binnen andere onderdelen van de Belastingdienst.

## 6.4.3 Rol van de onderzoeker

Mijn interesse voor het onderwerp talentmanagement werd tijdens het volgen van de colleges over strategisch personeelsmanagement verder getriggerd. Met name het artikel van Meyers en Van Woerkom (2014) heeft mij inzicht gegeven dat ieder individu talenten heeft. Het is de kunst om die talenten bij jezelf te ontdekken en er dan ook iets mee te doen. Het onderzoek is, als onderdeel van de opleiding, op eigen verzoek uitgevoerd. Tijdens een oriënterend gesprek met de opdrachtgever is de casus gekozen. Bij de eerste stappen van de scriptie waren de kernbegrippen duurzame inzetbaarheid van medewerkers en talentmanagement al aanwezig. Talentmanagement vanuit de colleges en duurzame inzetbaarheid, omdat er bij de Belastingdienst, waar ik werkzaam ben, zowel een kwantitatief als kwalitatief personeelstekort is.

Als onderzoeksmethode is gekozen voor een kwalitatieve benadering met semigestructureerde interviews en documentenanalyse. De interviews zijn gehouden met medewerkers en managers van CAP Gegevens IVG, de HR-adviseur van CAP Gegevens en een employability adviseur van de Belastingdienst. Voor de onderzoeker zelf was het af en toe lastig om in een zo neutraal mogelijke relatie met de geïnterviewden te verkeren, omdat de onderzoeker een directe relatie heeft met een aantal geïnterviewde en over informatie beschikt die betrekking heeft op de organisatie, afdeling, medewerkers en managers. Dit zou tot gevolg kunnen hebben dat enerzijds de geïnterviewden sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven en anderzijds de onderzoeker niet op gevoelige onderwerpen heeft doorgevraagd om mensen niet in verlegenheid te brengen. Dit zou de resultaten en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek kunnen beïnvloeden. Op dit punt wordt geadviseerd om aanvullend onderzoek te doen door een externe partij. Dit speelde niet bij de HR-adviseur en de employability adviseur omdat de onderzoeker hier geen directe relatie mee heeft. Het gebruik van bronnentriangulatie is daarnaast beperkt gebleven, omdat er niet gekozen is voor observaties en omdat er slechts een beperkt aantal documenten beschikbaar was om te analyseren ten behoeve van dit onderzoek. Hierdoor kon de inhoud uit de interviews slechts in beperkte mate worden verifieert aan de hand van andere bronnen. Overigens bevestigden de geraadpleegde documenten in alle gevallen het beeld dat uit de interviews is gekomen.



Zoals aangegeven zijn semigestructureerde interviews gehouden. Door deze vrije vorm van interviews zijn alle interviews op een andere manier verlopen en zijn een aantal onderwerpen in een aantal interviews in mindere mate aan de orde gekomen, waardoor de resultaten van het onderzoek beïnvloed zouden kunnen zijn. In hoeverre dit daadwerkelijk de resultaten van het onderzoek heeft beïnvloed moet blijken uit vervolgonderzoek. Bij eventueel vervolgonderzoek zou dit kunnen worden ondervangen door het gebruik van andere onderzoeksmethoden, zoals bijvoorbeeld enquêtes.

Bij het aankondigen van de interviews is zowel mondeling als in de uitnodigingsbrief nadrukkelijk aangegeven dat het gesprek vertrouwelijk is en dat de antwoorden en meningen uitsluitend worden gebruikt bij de totstandkoming van het eindresultaat van het onderzoek en de aanbevelingen. Maar ondanks dat de onderzoeker dit heeft aangegeven kan niet worden uitgesloten dat de geïnterviewden twijfel hadden of de resultaten echt vertrouwelijk worden behandeld en daardoor mogelijk dus anders geantwoord hebben als dan wanneer ze die twijfel niet zouden hebben gehad. Ook hier geldt dat met eventueel vervolgonderzoek moet worden vastgesteld in hoeverre dit daadwerkelijk de resultaten van het onderzoek heeft beïnvloed en dat bij eventueel vervolgonderzoek ondervangen kan worden door het gebruik van andere onderzoeksmethoden, zoals bijvoorbeeld enquêtes.

De onderzoeker heeft het onderzoek als een zeer intensief en tijdrovend proces ervaren. Het uitwerken en samenvatten van de interviews en het analyseren van de resultaten heeft veel tijd en energie gekost. In een volgende onderzoek zou dit uitbesteed kunnen worden aan een externe partij. Ondanks dat het uitwerken en samenvatten van de interviews met grote zorgvuldigheid is gedaan, bestaat het risico dat door de interpretatie van de onderzoeker, die ook werkzaam is op de afdeling CAP Gegevens IVG, de analyses en daardoor ook de conclusies beïnvloed zijn. In hoeverre dit het geval is, is lastig aan te geven. Ook op dit vlak wordt vervolgonderzoek geadviseerd, bijvoorbeeld door het herhalen van het onderzoek door een onderzoeker die geen collegiale relatie heeft met de geïnterviewde personen en/of door het gebruik van andere onderzoeksmethoden.



## Literatuurlijst

- Belastingdienst, I. (2017, juli 6). *Employability Center*. Opgehaald van Intranet Belastingdienst: <http://intranet.belastingdienst.nl/employability/#connections4wpReload>
- Belastingdienst, I. (2018, Juli 15). *Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)*. Opgehaald van Intranet Belastingdienst: <http://intranet.belastingdienst.nl/formeel-recht/geheimhouding-en-privacy/algemene-verordening-gegevensbescherming-avg/>
- Belastingdienst, I. (2018, Juli 1). *Connectpeople Belastingdienst*. Opgehaald van Intranet Belastingdienst: [https://connectpeople.belastingdienst.nl/communities/service/html/communityview?communityUuid=e20f14c8-4d2e-4bd6-bd28-caef6dcbf1a8#fullpageWidgetId=W5e6388a17127\\_41ed\\_94a9\\_1771d4d8c973&file=63c85d13-117b-4258-9293-f050a03a6030](https://connectpeople.belastingdienst.nl/communities/service/html/communityview?communityUuid=e20f14c8-4d2e-4bd6-bd28-caef6dcbf1a8#fullpageWidgetId=W5e6388a17127_41ed_94a9_1771d4d8c973&file=63c85d13-117b-4258-9293-f050a03a6030)
- Belastingdienst, I. (2018, Juli 15). *Inwinnen en verstrekken*. Opgehaald van Intranet Belastingdienst: <http://intranet.belastingdienst.nl/belastingen/cap/inwinnen-en-verstrekken/>
- Belastingdienst, I. (2018, September 1). *SSO Organisatie en Personeel*. Opgehaald van Intranet Belastingdienst: <http://intranet.belastingdienst.nl/shared-service-organisaties/sso-organisatie-en-personeel/>
- Belastingdienst, I. (2018, augustus 15). *Verantwoord omgaan met gegevens*. Opgehaald van Intranet Belastingdienst: <http://intranet.belastingdienst.nl/ntb/verantwoord-omgaan-met-gegevens/>
- Blaauw, G. (2005). *Identificatie van Cruciale Kennis*. Ridderkerk: Labyrint Publications.
- Bleijenbergh, I. (2016). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Brouwer, J. J., & Moerman, P. (2005). *Angelsaksen versus Rijnlanders*. Antwerpen - Apeldoorn: Garant.
- De Boer, R., Koevoets, W., Van der Werff, P., & Witlox - van den IJssel, M. (2017). *Topstructuur Belastingdienst*. Den Haag: Ministerie van Financiën.
- De Leede, J., Cox-Woudstra, E., Goudswaard, A., Van Rhijn, G., Van Schie, J., Tuinzaad, B., & Van Veldhuijzen, A. (2002). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven*. TNO Industrie: TNO Arbeid.
- Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig? *Tijdschrift voor HRM*, 27-45.
- Directie Informatiemanagement Belastingen. (2018, Mei 1). *Agile*. Opgehaald van Intranet Belastingdienst: <http://intranet.belastingdienst.nl/directieim/agile/#connections4wpReload>
- Doorewaard, H., Kil, A., & van de Ven, A. (2016). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Forrier, A., & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 47-73.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Elsevier Inc.*, 56 - 64.
- Frans, M., Manschot, D., Slot, M., Cabell, N., Oosting, J., Van den Heuvel, R., & Ligthart, B. (2017). *Contourennota CAP*. Apeldoorn: Belastingdienst.
- Freese, C., Nauta, A., & Van der Heijden, B. (2012). I-deals en Employability. *Tijdschrift voor HRM*, 4-13.
- Huijssoon, W. J. (2015). *Strategisch Personeelsplan Belastingdienst 2015*. Den Haag: Ministerie van Financiën.
- Jansen, P., Paffen, P., Thunnissen, M., & Thijssen, J. (2012). Human Resource Development in veranderend perspectief: Loopbaanmanagement, talentmanagement en management development in beweging. *Beweegelijk blijven met HRM*, 37-58.
- Jonker, J., Van Hoof, A., & Messchendorp, H.-J. (1998). *Flexibiliteit: Het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.



- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-Experimental assessment of the Effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 935-962.
- Luken, T. (2006). Hoe meetbaar zijn competenties? Dilemma en uitweg bij het werkbaar maken van het competentie begrip. *Handboek Effectief Opleiden*, 9.1-6.1 - 9.1-6.20.
- Management CAP. (2016). *Instelplan*. Apeldoorn: Belastingdienst.
- Management CAP. (2018). *Jaarcontract 2018 Centrale Administratieve Processen (CAP)*. Apeldoorn: Management CAP.
- Metselaar, E., & Cozijnsen, E. (1997). *Van weerstand naar veranderbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Meyers, M. C. (2016). Talent management. Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM* 12, 1 - 12.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World business*, 192 - 203.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 783-794.
- Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 297-311.
- Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'. In W. Schaufeli, *Ten minste hodbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 1-10). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Seibert, S. E., Crant, M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 416-427.
- Simons, P. (1999). Leervermogen: vaardigheden, belemmeringen, ontwikkeling. *Handboek effectief opleiden*, 1-26.
- SSO *Organisatie en Personeel*. (2018, September 1). Opgehaald van Intranet Belastingdienst: <http://intranet.belastingdienst.nl/shared-service-organisaties/sso-organisatie-en-personeel/>
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 391-418.
- Van der Heijde, C., & Van der Heijden, B. (2006). A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability. *Human Resource Management*, 449 - 476.
- Van der Heijden, B. (2010). Aantrekkelijk loopbaanbeleid. In B. Van der Heijden, *De Grote Uittocht: Negen essays over de arbeidsmarkt van de onderwijs- en overheidssectoren* (pp. 197-228). Den Haag: Verbond Sectorwerkgevers Overheid Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., Van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. Rapport in opdracht van ZonMw ten behoeve van het programma Participatie en Gezondheid*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Van Vuuren, T., Caniels, M. C., & Semeijn, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 357-374.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2016). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Uitgevers .
- Visser, M., Willems, L., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact: Communicatie en Veranderingsbereidheid. *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 7-24.
- Vos, M., Vries, S. d., Celant, L., & Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent: De interactie tussen medewerker en leidinggevende. *Tijdschrift voor HRM* 12, 1-21.



## Bijlagen

a) Overzicht van documenten t.b.v. documentenonderzoek

Type document	Datum
Producten en Diensten Employability Center (EC)	29 augustus 2018
Belastingdienst Academie	5 maart 2018
Het strategisch ontwikkelprogramma	11 januari 2017
Management Update 89	24 juli 2018
Handreiking Tijd, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken' (TPAW)	1 januari 2016



## b) Topiclijst documentenonderzoek

Dit betreft een uitwerking van de onderzochte documenten per topic inzake het diagnostisch – onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en talentmanagement.

Kernbegrip (afhankelijke variabele)	Dimensie	Topic	Vragen voor de onderzoeker	<< Naam medewerker >> Dat blijkt uit:
Inzetbaarheid van medewerkers	Beroepsexpertise	Metacognitieve kennis en vaardigheden	Welke trefwoorden en of zinsneden geven informatie over de vraag of er sprake is van <b>metacognitieve kennis en vaardigheden</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er zijn voldoende faciliteiten waarvan de medewerker gebruik kan maken om inzicht te krijgen in zijn eigen functioneren.</li> <li>2. Medewerker kan gebruik maken van persoonlijkheidstesten om erachter te komen wat zijn sterke en zwakke punten zijn.</li> </ol>
	Anticipatie en optimalisatie	Creatieve vermogen	Welke trefwoorden en of zinsneden geven informatie over de vraag of er sprake is van <b>creatief vermogen</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er zijn faciliteiten waarvan de medewerker gebruik kan maken om inzicht te krijgen in de mogelijkheden die er zijn voor zijn toekomstige ontwikkeling.</li> <li>2. Vacatures kijken op de mobiliteitsbank waardoor de medewerker inzicht krijgt in de functies die bij hem passen.</li> <li>3. Er zijn mogelijkheden waarvan de medewerker gebruik kan maken als hij in de toekomst iets anders wil doen zoals learning on the job, IF-basis (uitlenen aan andere afdelingen) etc.</li> </ol>
		Veranderingsbereidheid		Welke trefwoorden en of zinsneden geven informatie over de vraag of er sprake is van <b>veranderingsbereid</b> ?



				veranderen onderkent (interne druk en externe noodzaak) (moeten veranderen) en is bereid om daarin mee te gaan.
	Persoonlijke flexibiliteit	Ad-hoc flexibilisering	Welke trefwoorden en of zinsneden geven informatie over de vraag of er sprake is van <b>ad-hoc flexibiliteit</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kennis en vaardigheden opdoen om taken van directe collega's (tijdelijk) over te nemen.</li> <li>2. Gebruik maken van coaching en begeleiding om taken van directe collega's (tijdelijk) over te nemen.</li> </ol>
		Functionele flexibilisering	Welke trefwoorden en of zinsneden geven informatie over de vraag of er sprake is van <b>functionele flexibiliteit</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kennis en vaardigheden opdoen om taken van collega's op een hoger niveau over te nemen.</li> <li>2. Gebruik maken van coaching en begeleiding om taken van collega's op een hoger niveau over te nemen.</li> </ol>
		Locatie flexibilisering	Welke trefwoorden en of zinsneden geven informatie over de vraag of er sprake is van <b>locatie flexibiliteit</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regels en richtlijnen met betrekking tot het flexibel werken.</li> </ol>

Kernbegrip (onafhankelijke variabele)	Dimensie	Topic	Vragen voor de onderzoeker	<< Naam medewerker >> Dat blijkt uit:
Inclusief talentmanagement	Herkennen van talent	Identificeren en gebruiken van individuele talenten	Welke trefwoorden en of zinsneden geven informatie over de vraag of er sprake is van <b>identificeren en gebruiken van individuele talenten</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De organisatie biedt faciliteiten aan waarvan de medewerker gebruik kan maken om erachter te komen wat zijn talenten zijn en hoe hij deze kan gebruiken.</li> <li>2. De organisatie biedt mogelijkheden om de medewerker bewust te laten zijn van zijn talenten en waar hij deze kan inzetten binnen de organisatie.</li> </ol>
	Ontwikkelen van talent	Investeren in persoonlijke ontwikkeling.	Welke trefwoorden en of zinsneden geven informatie over de vraag of er sprake is van <b>investeren in persoonlijke ontwikkeling</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vanuit de organisatie zijn er veel mogelijkheden en faciliteiten waarvan de medewerker gebruik kan maken om zijn talenten verder te ontwikkelen.</li> </ol>



## c) Uitnodigingsbrief interview medewerkers

Beste <NAAM MEDEWERKER>,

Zoals aangekondigd ben ik momenteel bezig met het afronden van mijn opleiding bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit met een onderzoek naar de inzetbaarheid van medewerkers binnen de Belastingdienst CAP Gegevens IVG.

Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren hou ik interviews met zowel medewerkers als managers van CAP Gegevens IVG. Jij bent één van de medewerkers die ik graag wil uitnodigen voor een interview. Het interview wordt afgenomen in Apeldoorn in gebouw D van het Walterbos-complex. De gemiddelde duur van het interview is ongeveer 60 minuten. De deelname aan een interview is vrijwillig.

Voor het verwerken van de resultaten van het interview en om aan te kunnen tonen dat het interview (ofwel onderzoek) daadwerkelijk heeft plaatsgevonden, zal ik vooraf vragen of ik een geluidsopname van het gesprek mag maken. De geluidsopname is verder vertrouwelijk en wordt niet verspreid. De antwoorden en meningen worden correct en volledig anoniem verwerkt en uitsluitend gebruikt bij de totstandkoming van het eindresultaat van het onderzoek en de aanbevelingen.

Mocht je bezwaar hebben tegen het interviewgesprek dan wel het opnemen hiervan, dan verneem ik dat graag van je.

Voor het interview ontvang je een uitnodiging via Lotus Notes. Indien het geplande interview moment (datum of tijdstip) niet gelegen komt, dan hoor ik dat graag van je.

Alvast dank voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,

Saïda Tarrah



## d) Overzicht van codes van de geïnterviewde personen

Code respondent	Functie / Rol	Plaats	Datum	Duur interview
M1	Procescoördinator / productowner	Apeldoorn	14-08-2018	00:52:38
M2	Proceskundige / productowner	Apeldoorn	16-08-2018	00:45:58
M3	Manager	Apeldoorn	21-08-2018	00:40:39
M4	Procescoördinator Productmanager	Apeldoorn	27-08-2018	1:01:50
M5	Procesdeskundige (IF basis)	Apeldoorn	28-08-2018	00:45:24
M6	Procesdeskundige Productowner	Apeldoorn	06-09-2018	00:48:31
M7	Procesdeskundige	Apeldoorn	11-09-2018	1:00:21
M8	Manager	Apeldoorn	17-09-2018	01:05:24
M9	Procesdeskundige Productowner	Apeldoorn	20-09-2018	00:50:14
M10	Procesdeskundige	Apeldoorn	24-09-2018	00:50:29
M11	Manager	Apeldoorn	25-09-2018	00:50:20



M12	Procesdeskundige	Apeldoorn	27-09-2018	00:46:50
M13	HR-adviseur	Apeldoorn	08-10-2018	00:42:18
M14	Employability adviseur	Rotterdam	12-12-2018	00:47:58



## e) Topiclijst interview onderzoek – vanuit medewerkersperspectief

Dit betreft een uitwerking van het interview per topic inzake het diagnostisch – onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en talentmanagement vanuit medewerkersperspectief.

Kernbegrip (afhankelijke variabele)	Dimensie	Topic	Vragen voor de onderzoeker	<< Naam medewerker >> Dat blijkt uit:
Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	Beroepsexpertise	Metacognitieve kennis en vaardigheden	Waaruit blijkt dat de medewerker over voldoende <b>metacognitieve kennis en vaardigheden</b> beschikt binnen zijn vakgebied/functiegebied?	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ik heb inzicht in mijn eigen functioneren.</li> <li>Ik ben in staat om mijn werk, tijd, motivatie et cetera. zelf te sturen zonder dat ik afhankelijk ben van anderen.</li> <li>Ik weet wat ik kan en wat ik weet.</li> <li>Ik heb zicht op mijn sterke en zwakke punten.</li> </ol>
	Anticipatie en optimalisatie	Creatieve vermogen	Waaruit blijkt dat de medewerker over veel of weinig <b>creatief vermogen</b> beschikt?	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ik ben bezig met het kijken van vacatures voor een andere functie.</li> <li>Ik ben bezig met netwerken.</li> <li>Ik ben me aan het oriënteren op een andere functie binnen de organisatie.</li> <li>Ik heb behoefte om mezelf te ontwikkelen om in de toekomst een andere functie te verkrijgen en hogerop te komen.</li> </ol>
		Veranderingsbereidheid	Waaruit blijkt dat de medewerker over veel of weinig <b>veranderingsbereidheid</b> beschikt?	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ik ben gemotiveerd om te veranderen omdat ik zie dat de verandering een meerwaarde voor de organisatie en voor mijzelf betekent/is (willen veranderen).</li> <li>Ik ben niet gemotiveerd om te veranderen omdat ik zie dat de verandering geen meerwaarde voor de organisatie en voor mijzelf betekent/is (willen veranderen).</li> <li>Ik onderken de noodzaak van veranderen (interne druk en externe noodzaak) (moeten veranderen).</li> <li>Ik onderken niet de noodzaak van veranderen (interne druk en externe noodzaak) (moeten veranderen).</li> <li>Ik ben in staat om te veranderen omdat ik</li> </ol>



				ervaring heb met andere veranderingen (kunnen veranderen). 6. Ik ben niet in staat om te veranderen omdat ik ervaring heb met andere veranderingen (kunnen veranderen).
Persoonlijke flexibiliteit	Ad-hoc flexibilisering	Waaruit blijkt dat de medewerker over veel of weinig <b>ad-hoc flexibiliteit</b> beschikt?		1. Ik ben in staat en bereid om het werk van mijn directe collega's over te nemen bij afwezigheid. 2. Ik ben in staat en niet bereid om het werk van mijn directe collega's over te nemen bij afwezigheid. 3. Ik ben niet in staat, maar wel bereid om het werk van mijn directe collega's over te nemen bij afwezigheid. 4. Ik ben niet in staat en niet bereid om het werk van mijn directe collega's over te nemen bij afwezigheid.
	Functionele flexibilisering	Waaruit blijkt dat de medewerker over veel of weinig <b>functionele flexibiliteit</b> beschikt?		1. Ik ben in staat en bereid om taken van collega's op een hoger niveau over te nemen. 2. Ik ben in staat en niet bereid om taken van collega's op een hoger niveau over te nemen. 3. Ik ben niet in staat, maar wel bereid om taken van collega's op een hoger niveau over te nemen. 4. Ik ben niet in staat en niet bereid om taken van collega's op een hoger niveau over te nemen.
	Locatie flexibilisering	Waaruit blijkt dat de medewerker over veel of weinig <b>locatie flexibiliteit</b> beschikt?		1. Ik ben bereid en in staat om op verschillende locaties te werken dan mijn standplaats. 2. Ik ben in staat en niet bereid om op verschillende locaties te werken dan mijn standplaats. 3. Ik ben niet in staat, maar wel bereid om op verschillende locaties te werken dan mijn standplaats. 4. Ik ben niet in staat en niet bereid om op verschillende locaties te werken dan mijn standplaats. 5. Ik ben niet in staat en niet bereid om op verschillende locaties te werken dan mijn standplaats.



Kernbegrip (onafhankelijke variabele)	Dimensie	Topic	Vragen voor de onderzoeker	<< Naam medewerker >> Dat blijkt uit:
Inclusief talentmanagement	Herkennen van talent	Identificeren van individuele talenten	Waaruit blijkt dat de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken?</b>	3. Ik ben gefocust op mijn talenten en gemotiveerd om mijn talenten te gebruiken. 4. Ik ben gefocust op mijn talenten maar niet gemotiveerd om mijn talenten te gebruiken. 5. Ik ben niet gefocust op mijn talenten en dus niet gemotiveerd om mijn talenten te gebruiken.
	Ontwikkelen van talent	Investeren in persoonlijke ontwikkeling.	Waaruit blijkt dat de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling?</b>	2. Ik heb de capaciteit om me aan te passen. 3. Ik heb niet de capaciteit om me aan te passen. 4. Ik heb de innerlijke behoefte om te groeien. 5. Ik heb niet de capaciteit om me aan te passen. 6. Ik ben bereid om mijn talenten verder te ontwikkelen. 7. Ik ben niet bereid om mijn talenten verder te ontwikkelen.



f) Ordening en codering per topic

Dit betreft een voorbeeld van het proces om te komen tot een samenvatting uit interviewfragmenten van de topics van de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Fragmentenregistratieschema

Dimensie	Topic	Inhoud in trefwoorden	Opmerkingen citaten en bijvangst
Beroepsexpertise	Metacognitieve kennis en vaardigheden		

Fragmenten en samenvatting per topic

Fragmenten	Topic: Metacognitieve kennis en vaardigheden		
1			
2			
3			
4			
5			

Samenvatting Topic: Metacognitieve kennis en vaardigheden

Fragmentenregistratieschema

Dimensie	Topic	Inhoud in trefwoorden	Opmerkingen citaten en bijvangst
Anticipatie en optimalisatie	Creatief vermogen		
	Veranderingsbereidheid		

Fragmenten en samenvatting per topic

Fragmenten	Topic: Creatief vermogen		
1			
2			
3			
4			
5			

Samenvatting Topic: Creatief vermogen



--

Fragmenten	Topic: Anticipatie en optimalisatie		
1			
2			
3			
4			
5			

Samenvatting Topic: Anticipatie en optimalisatie

#### Fragmentenregistratieschema

Dimensie	Topic	Inhoud in trefwoorden	Opmerkingen citaten en bijvangst
Persoonlijke flexibiliteit	Ad-hoc flexibiliteit		
	Functionele flexibilisering		
	Locatie flexibilisering		

#### Fragmenten en samenvatting per topic

Fragmenten	Topic: Ad-hoc flexibiliteit		
1			
2			
3			
4			
5			

Samenvatting Topic: Ad-hoc flexibiliteit

Fragmenten	Topic: Functionele flexibilisering		
1			
2			
3			
4			
5			

Samenvatting Topic: Functionele flexibilisering



--

Fragmenten	Topic: Locatie flexibilisering		
1			
2			
3			
4			
5			

Samenvatting Topic: Locatie flexibilisering



## g) Overzicht van de gewenste situatie en de feitelijke situatie t.b.v. topic-analyse

Hieronder worden de gewenste situatie en de feitelijke situatie per topic beschreven ten behoeve van de topic-analyses die in hoofdstuk 5 zijn beschreven. De gewenste situatie betreft de in hoofdstuk 2 gewenste situatie per topic. De feitelijke situatie betreft de situatie gebaseerd op de interviews en het documentenonderzoek per topic zoals beschreven in hoofdstuk 4.

### **Topic-analyse duurzame inzetbaarheid – afhankelijke variabele**

#### *Topic-analyse - metacognitieve kennis en vaardigheden*

<b>Gewenste situatie</b>	<b>Feitelijke situatie</b>
<p>Metacognitieve kennis en vaardigheden omvatten die kennis en vaardigheden die te maken hebben met inzicht in het eigen functioneren en vormen van zelfsturing: weten wat je kan en wat je weet, monitoring, checking e.d. Indicatoren hiervoor zijn onder anderen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- inzicht in het eigen functioneren</li><li>- vormen van zelfsturing</li><li>- weten wat je kan en wat je weet</li><li>- zicht hebben op hun relatieve</li><li>- sterktes en zwaktes</li></ul>	<p>Alle medewerkers geven aan dat ze inzicht hebben in hun functioneren en zich bewust zijn van hun zwakke en sterke punten. Eén medewerker geeft aan als hij kijkt naar zijn functioneren dan vindt hij zijn functie procescoördinator en zijn rol als productowner wel bij hem passen. Twee medewerkers geven aan waar ze goed in zijn en dat ze sturen op wat ze willen en leuk vinden. Vier medewerkers geven aan wat ze moeilijk en makkelijk vinden aan hun functie en de aanvullende rol die ze vervullen in het kader van Agile en Scrum. Eén medewerker geeft aan <i>“ik vind het een leuke functie en ik vind een functie moet ook niet te makkelijk zijn want het moet je natuurlijk ook prikkelen, het moet je uitdagen, je moet jezelf ook willen ontwikkelen en kunnen ontwikkelen in een functie.”</i> Eén andere medewerker geeft aan <i>“Ik vind eigenlijk niet zoveel er moeilijk aan. Ik vind het leuk en dus makkelijk want dat gaat vaak hand in hand.”</i> Eén medewerker is bewust van wat hij doet en ziet kansen in het werk dat gedaan moet worden. Zo heeft hij kansen gezien om bepaalde taken naar zich toe te trekken door het wegvallen van een afdeling. Eén medewerker geeft aan dat hij op IF basis (uitleenbasis) de functie procesdeskundige vervult. Hij vond dat in zijn vorige functie zijn kennis en kunde niet goed werden benut en is toen gaan kijken of hij ergens anders iets kon doen binnen IVG. Hij geeft aan dat zijn kwaliteiten, kennis en kunde tot uitdrukking komen in de functie proceskundige.</p> <p>Twee managers geven aan dat het per medewerker verschilt of zij zicht hebben op het functioneren van hun medewerkers en hun zwakke en sterke punten. Eén van deze managers geeft aan dat het wel heel sterk verschilt <i>“je hebt medewerkers die toch wat minder zichtbaar zijn zeg maar en als ik naar de drie functietypen kijk verschillen ook hoe ze het werk vormgeven”</i>. Twee managers geven aan dat het personeelsgesprek hét moment is om het er over te</p>



hebben en afspraken te maken. Eén manager geeft aan dat in de wekelijkse gesprekken die hij voert met zijn medewerkers het één en ander naar voren komt waardoor hij indirect wel zicht heeft op het functioneren van zijn medewerkers en wat ze wel en niet kunnen. Voor een andere manager is het een lange weg om inzicht te krijgen in het functioneren van zijn medewerkers en wat ze wel en niet kunnen *“ja, je hebt meerdere competenties bij een functie en soms kunnen ze het ene heel goed en missen ze net iets anders en dan is de vraag hoe belangrijk is dat andere? Als dat heel belangrijk is, ja, dan heb je een probleem.”* De HR-adviseur geeft aan dat managers beoordelen of medewerkers op hun plek zitten en als daar vraagstukken uit voortkomen dan gaan de managers met hem in gesprek over hoe ze dat zouden kunnen oplossen. De employability adviseur geeft aan, als een medewerker meer inzicht wil hebben in wat hij doet en wat hij wel en niet kan dan geeft het EC workshops en die gaan over wie ben je, wat kan je en wat wil je. Hierdoor probeert het EC op een toegankelijke manier de medewerker inzicht te laten krijgen in zichzelf. Hij geeft aan dat de medewerker ook een loopbaanscan kan maken om meer inzicht te krijgen in zichzelf. Het resultaat van deze test gaat over persoonlijkheid in relatie tot werk, drijfveren en interesses. De medewerker kan op eigen initiatief een workshop volgen en of een loopbaanscan doen. Daarnaast kan een medewerker zich ook aanmelden voor een individueel loopbaantraject. Zo'n loopbaantraject gaat over wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en ook over de zwakke en sterke punten van de medewerker.

In het document van 'Producten en diensten Employability Center' is opgenomen dat een medewerker een loopbaanscan kan doen om inzicht te krijgen in zijn kwaliteiten en eventuele mogelijkheden voor zijn toekomstige ontwikkeling. Dit kan leiden tot loopbaanstappen of tot betere ontwikkeling in de eigen functie. De loopbaanscan geeft inzicht in de belangrijke vragen: wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik. Daarnaast kan een medewerker een individueel loopbaantraject volgen. Een individueel loopbaantraject bestaat uit verschillende onderdelen: wie ben jij, wat kan jij, wat wil jij, wat doe jij en hoe doe je dat? De medewerker krijgt inzicht in zijn persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten, wat zijn loopbaan tot nu toe heeft gebracht, waar hij heen wil in de toekomst en hoe hij dat zou kunnen bereiken.



## Topic-analyse - creatief vermogen

Gewenste situatie	Feitelijke situatie
<p>Creatief vermogen betreft de proactieve houding van medewerkers ten aanzien van de eigen inzetbaarheid. Het gaat met name om proactief te zijn met betrekking tot hun loopbaan, die een hoge mate van persoonlijk initiatief vereist. Indicatoren hiervoor zijn onder anderen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- het verzamelen van informatie over bestaande of nieuwe loopbaanmogelijkheden;</li><li>- zoeken naar feedback over hun werkprestaties en loopbaan ontwikkelingsbehoeften;</li><li>- het creëren van mogelijkheden door te netwerken zowel intern als extern; en</li><li>- het verkrijgen van informatie over vacatures.</li></ul>	<p>Zes medewerkers geven aan dat ze nadenken over wat ze over drie, vijf of zeven jaar doen of hoe hun werk eruit ziet. Drie van deze medewerkers geven aan dat ze over een aantal jaar nog steeds hetzelfde werk doen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij de rol productowner nu een jaar doet en dat zal hij wel een tijdje blijven doen want er valt een hoop te leren. Andere drie medewerkers geven aan dat ze over een aantal jaar niet meer hetzelfde werk doen. Eén van deze medewerkers denkt dat zijn functie als procesdeskundige anders wordt ingevuld en dat hij meer op projectbasis gaat werken. Hij wil zich ook meer in die richting gaan specialiseren. Een andere medewerker realiseert zich wel dat zijn functie er over een tijd heel anders uit gaat zien dan nu, maar is daar niet mee bezig en laat het gewoon over zich heen komen. Eén medewerker geeft aan dat hij niet per se een ambitie heeft in doorgroeien of een andere functie maar als hij het gevoel heeft dat hij stilstaat of dat het steeds slechter loopt of dat de onrust toeneemt dan gaat hij op zoek naar een andere functie. Hij maakt zich geen voorstelling van wat hij dan wil gaan doen want dat doet hij nooit van te voren: <i>“Op het moment dat ik onrustig word ga ik vacatures kijken”. Ik ga gewoon dan alle verhaaltjes doorlezen en als ik dan denk oh dat is een verhaaltje dat misschien wel bij mij past dan bel ik degene die bij dat verhaaltje staat.</i>” Eén medewerker geeft aan dat hij niet bezig is met de toekomst, gezien zijn leeftijd: <i>“Nou ja goed. Ik word dit jaar 60 dus ik was eigenlijk niet meer van plan om rare bokkesprongen te maken”...</i> <i>“Ja, of het moet helemaal niet meer bevallen of iets dergelijks maar nee ik ga niet meer bewust of actief op zoek naar iets anders.”</i> Eén medewerker vindt het moeilijk om na te denken wat hij over een aantal jaar doet: <i>“Laat ik het zo zeggen ik vernieuw mijn functie ook steeds en ik krijg daar ook de kansen voor dus mogelijk ben ik nog procesdeskundige.”</i></p> <p>Alle managers geven aan dat zij met hun medewerkers bespreken waar ze over drie, vijf of zeven jaar staan. Twee managers geven aan dat dit een verplicht onderdeel is van de personeelsgesprekken. Eén van de managers geeft aan <i>“Ja, dat probeer ik altijd. En ook dat doe ik altijd in de P-cyclus want dat is een verplicht onderdeel, dat laat ik altijd terugkomen.”</i> Twee managers geven aan dat het voor een deel afhangt van de leeftijd van</p>



de medewerker of ze dit wel of niet met de medewerkers bespreken. Ze laten dit vaak achterwege bij medewerkers met de leeftijd van 58 en ouder. Eén van de managers geeft aan *“Eigenlijk vanaf 58<sup>ste</sup> wordt een beetje raar gesprek de drie - vijf - zeven dan laat ik het vaak ook achterwege”*. Alle managers geven aan als een medewerker al een paar jaar op dezelfde plek zit en de medewerker en de organisatie zijn nog steeds tevreden dan zullen zij het niet heel bewust ter sprake stellen. Eén manager geeft aan *“zeker, want we hebben heel veel medewerkers die al jaar en dag op dezelfde plek zitten en een deel zit daar ook goed en dan denk ik als een medewerker nog tevreden is en de organisatie is tevreden dan ga ik dat niet heel bewust pushen. Het gaat om als twee kanten tevreden ... wat goed is, is goed, hè.”* Eén manager geeft aan als de medewerker in de tussentijd mogelijkheden ziet om wat anders te gaan doen dan bespreekt hij dat met de medewerker op dat moment. Volgens de HR-adviseur zou de medewerker zich na vijf jaar moeten bezinnen op *“zit ik hier nou eigenlijk nog goed, de goede dingen te doen”* en *“is het hier nog spannend genoeg voor mij”*. Hij vindt dat de manager het ter sprake kan brengen tijdens een personeelsgesprek. Hij denkt dat de medewerker ook na twee, drie jaar dan ook best functioneert, maar hij ziet ook veel medewerkers die het vijf jaar op een plek nog steeds enorm naar hun zin hebben en sommigen na tien jaar ook nog. Maar de wereld verandert, de wereld gaat snel en de medewerker moet dan wel zorgen dat hij niet zijn blik steeds meer vernauwd, maar wel openhoudt. Daarnaast gelooft hij er ook in dat een medewerker heel veel plezier kan hebben op dezelfde plek, maar hij vindt het wel goed, om de vraag te stellen aan de medewerker na vijf jaar van *“zit je nog goed”, “heb je alle skills nog”, “wil je misschien niet toch wat anders”,* want als een medewerker vijftien jaar hetzelfde werk op dezelfde plek doet dan is aansluiting bij weer een andere nieuwe plek lastiger en soms heel lastig. Hij zorgt ervoor dat de managers hier bewust van zijn door het bespreekbaar te maken. De employability adviseur geeft aan dat een medewerker die in de toekomst iets anders wil zich kan aanmelden voor een individueel loopbaantraject bij het EC. Zo'n loopbaantraject duurt ongeveer drie maanden en bevat zes tot acht gesprekken waarin het EC echt aan de basis begint van wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik. Daarnaast heeft het EC nog andere tools die medewerkers verder



	<p>kunnen helpen. Het EC heeft een EC portaal met onder andere zelfkennistesten, loopbaanvragen, succesverhalen, opschrijven waar je goed in bent en allerlei theoretische modellen zoals de kernkwadranten van Ofman. Het EC vindt dat de medewerker dat zelf moet aangeven en het EC faciliteert daarin.</p> <p>In het document van 'Producten en diensten Employability Center' is opgenomen dat een medewerker een individueel loopbaantraject kan volgen en of een loopbaanscan kan doen om inzicht te krijgen in zijn kwaliteiten en eventuele mogelijkheden voor zijn toekomstige ontwikkeling.</p>
--	--

## Topic-analyse - veranderingsbereidheid

Gewenste situatie	Feitelijke situatie
<p>Veranderingsbereidheid betreft een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen. Indicatoren hiervoor zijn onder anderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag (willen veranderen);</li> <li>- de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag (moeten veranderen);</li> <li>- de controle die de persoon ervaart over het gedrag (kunnen veranderen).</li> </ul>	<p>Alle medewerkers geven aan dat ze bereid zijn om mee te veranderen als dat nodig is in het kader van alle veranderingen. Eén medewerker geeft aan <i>“Meestal als ik terugkijk dan ben ik iemand, dat als iets nieuws komt dat ik het wel leuk vind om daarin mee te gaan.”</i> Twee medewerkers geven aan dat ze zich geen zorgen maken over wat de veranderingen zouden kunnen betekenen voor hun functie en aanvullende rol in het kader van Agile en Scrum. Eén medewerker gaat er vanuit dat er dan vast wel iets anders is en als dat niet zo is dan gaat hij buiten de organisatie kijken of hij gaat terug naar zijn voorgaande functie. Eén medewerker geeft aan dat hij bereid is om mee te veranderen met de kanttekening dat hij bij het management aangeeft waar hij moeite mee heeft en dat hij daarin wordt geholpen en begeleid. Eén medewerker geeft aan als zijn functie ophoudt te bestaan of dat zijn werk verandert: <i>“En daar haal ik dan ook wel weer de positieve punten ... een functie ja het is in feite maar een naam en een aandachtsgebied en het gaat erom wat je er zelf van maakt, hoe je het zelf inricht en hoe je het vormt.”</i> Eén medewerker ziet het meer als een uitdaging om mee te veranderen: <i>“Nee ik ben daar niet bang voor. Ik ben eerder bang voor dat je in een functie terechtkomt waar geen verandering inzit.”</i> Drie medewerkers geven aan dat ze bereid zijn om iets anders te gaan doen als hun functie ophoudt te bestaan of werk verandert omdat er genoeg mogelijkheden zijn binnen de organisatie in het kader van alle ontwikkelingen.</p> <p>Eén manager geeft aan dat het niet zo is dat medewerkers aangeven dat elke verandering er één te veel is en dat ze niet mee willen doen. Zoals bij de</p>



nieuwe werkwijze Agile en Scrum: *“ja, want het meewillen daar heb ik vrij helemaal geen weerstand op gezien, bijna niet eigenlijk, dat is mij enorm meegevallen ook wel.... maar daar zijn de mensen eigenlijk allemaal heel open in gestapt, zo nou ik zie wel wat er gaat gebeuren, we vinden ook dat het die kant op moet, een goede werkwijze van systeemontwikkeling, dus daar sta ik helemaal achter, ik ga het proberen.”* Op het kunnen gebied hadden de medewerkers zoiets van *“ik zie wel waar het schip strandt”* en dat was niet bij iedereen succesvol. Twee managers vinden het best lastig als werkzaamheden veranderen of verdwijnen als gevolg van de veranderingen. Eén van deze managers geeft aan dat een groot deel van de medewerkers passen in het profiel van 58 plus, doen 20 jaar hetzelfde werk en willen de laatste 5 jaar ook op die manier doorkomen. Hij vindt ook: *“Het is wel heel moeilijk om daar in zijn algemeenheid iets over te zeggen. Ik denk eerlijk gezegd wel, dat hangt ook een beetje van af in hoeverre dat echt noodzakelijk is.”* Een andere manager geeft aan dat er geen bedreigingen zijn qua functies binnen IVG, maar dat er wel bedreigingen zijn dat de competenties van de huidige medewerkers misschien niet meer passen bij de veranderende functies. In dat geval probeert hij bij te scholen daar waar het kan binnen het opleidingsplan. Waar het echt niet kan biedt hij de medewerker ondersteuning, faciliteiten en mogelijkheden om na te denken over zijn toekomst. Voor de medewerker die écht wil, kan hij samen met de medewerker best veel regelen. Maar de medewerker moet er zelf voor open staan, moet zichzelf willen ontwikkelen en hij moet ontwikkelbaar zijn. De HR-adviseur vindt dat de organisatie moet aangeven waar de organisatie nu staat en over drie jaar en wat dat kan betekenen voor bepaalde groepen medewerkers. Dit kan zijn opleiden, dat ze hun baan verliezen of dat ze een andere manager krijgen. Het is de plicht van de directie en het management om inzichtelijk te maken aan elke individuele medewerker wat er met zijn functie gaat gebeuren de komende jaren. Hij vindt het vervolgens aan de medewerkers om voor zichzelf een beeld te vormen van, *“wil ik daar nog steeds aan mee blijven doen”, “kan ik daar nog steeds aan mee blijven doen”*. De organisatie moet de medewerkers daarop voorbereiden want de medewerker heeft ook de keus om weg te gaan, om een andere opleiding te gaan doen, om intern door te stromen et cetera.



	<p>De employability adviseur geeft aan dat het voorkomt dat de organisatie een groep medewerkers stuurt die op termijn hun werk gaan verliezen en dat de organisatie ze daarop wil voorbereiden. Het EC geeft dan workshops die gaan over wie ben je, wat kan je, wat wil je met als doel om de medewerkers meer inzicht te laten krijgen in wat ze doen en wat ze wel en niet kunnen. Hierdoor probeert het EC op een toegankelijke manier de mensen inzicht te laten krijgen in zichzelf. Hij geeft aan dat deze groep medewerkers ook de loopbaanscan kunnen maken om meer inzicht te krijgen. Daarnaast kunnen deze medewerkers zich ook aanmelden voor een individueel loopbaantraject. Zo'n loopbaantraject gaat over wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en ook over de zwakke en sterke punten van de medewerker.</p> <p>In het document 'Kamerbrief beheerst vernieuwen Belastingdienst' is opgenomen dat Staatssecretaris Menno Snel tijdens zijn kennismakingsgesprekken, introducties, werkbezoeken en overleggen hem is opgevallen dat de inzet van de medewerkers en het management bij de organisatie onverminderd groot is bij veranderingen en verbeteringen binnen de dienst.</p>
--	--

## Topic-analyse - ad-hoc flexibilisering

<b>Gewenste situatie</b>	<b>Feitelijke situatie</b>
<p>Ad-hoc flexibilisering betreft korte-termijn oplossingen vooral bij 'zieken en pieken'. Indicatoren hiervoor zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibiliseringsvormen: elkaars werk overnemen, overwerk en korte termijn uitzendkrachten.</li> </ul>	<p>Vier medewerkers geven aan dat het voorkomt dat ze alle taken overnemen van hun directe collega's bij afwezigheid. Eén van deze medewerkers geeft aan "Volgens mij ben ik heel flexibel en ik heb de afgelopen weken van XXX de CBC campagne overgenomen en daar wist ik helemaal niets van en XXX ging op vakantie en we draaiden de job en een heleboel liep in de soep. Dus ik ben er een paar weken druk mee geweest. Ik vind dat allemaal wel leuk." Twee van deze medewerkers geven aan dat ze bekend zijn met de taken waar hun collega's mee bezig zijn. Ze geven aan dat er ook documentatie is waarin het een en ander is vastgelegd en dat maakt het ook makkelijker om die taken over te nemen. En een andere medewerker geeft aan "Het is op het moment zo in geval van verlof, ziekte en dergelijk moeten we de zaken oppakken wat tijd gerelateerd is bijvoorbeeld wat spoed heeft of wat tijdig afgerond moet worden. En zaken die nog een tijdje kunnen wachten dat hoeven wij niet op te pakken. Wij zijn, tenminste ik ben daar heel flexibel in." Twee medewerkers geven aan dat ze die taken overnemen omdat zij hetzelfde aandachtsgebied hebben. Eén</p>



	<p>medewerker geeft aan dat hij nog niet in staat is om taken over te nemen en bij één medewerker is het niet voorgekomen dat hij taken moest overnemen. Eén medewerker vindt het best lastig om taken van zijn directe collega's procesdeskundigen over te nemen, omdat ze op verschillende aandachtsgebieden zitten. In zijn rol als productowner neemt hij wel taken over van zijn directe collega en andersom ook, omdat ze hetzelfde aandachtsgebied hebben.</p> <p>Eén manager geeft aan dat het vervangen van directe collega's min of meer vanzelfsprekend is: <i>"Ik heb in die zin geluk gehad toen ik hier kwam waren die dingen min of meer vanzelfsprekend. Dus de vakanties, als mensen weggaan dan merk ik dat ze het werk hebben overgedragen of dat ze een vervanger hebben. Ja, het is dus niet heel erg een aandachtspunt zeg maar."</i> Eén manager vertrouwt erop dat zijn medewerkers er zelf uitkomen, maar hij is niet helemaal naïef dat dingen automatisch goed gaan in alle gevallen: <i>"Ik ben wel iemand die zegt, ik vertrouw er op maar ik ben niet helemaal naïef dat dingen niet automatisch goed gaan in alle gevallen. Dus ja, soms check ik dat wel en heb ik er ook wel mijn vraagtekens bij gezet."</i> Eén manager geeft aan dat hij als manager een rol heeft om te sturen en hij altijd continuïteit moet waarborgen. Binnen zijn team staat voor elk aspectgebied één van de medewerkers als eerste aanspreekpunt opgesteld en altijd één van de medewerkers als tweede. De medewerkers moeten ervoor zorgen dat er altijd één van de twee aanwezig is, de ander is dan stand-by. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat ze geen rol spelen bij ad-hoc flexibilisering. In de documenten is geen informatie gevonden over deze topic.</p>
--	---

## Topic-analyse - functionele flexibilisering

Gewenste situatie	Feitelijke situatie
<p>Bij functionele flexibilisering gaat het erom dat medewerkers inzetbaar zijn voor verschillende taken.</p> <p>Indicatoren hiervoor zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibiliseringsvormen: multi-inzetbaarheid horizontaal (taken collega's), multi-inzetbaarheid verticaal (taken leidinggevende) en multi-inzetbaarheid tussen afdelingen.</li> </ul>	<p>Eén medewerker geeft aan dat het voorkomt dat hij taken overneemt van collega's op een hoger functieniveau en zelfs dat sommige van die taken structureel zijn geworden. Drie medewerkers geven aan dat zij in staat zijn om die taken over te nemen als ze hetzelfde aandachtsgebied hebben. Eén van deze medewerkers geeft aan <i>"Ja dat komt op regelmatige, ja regelmatig,, het komt weleens voor dat we de taken van collega accountmanagers tijdelijk overnemen ja.....Ik ben wat dat betreft wel heel breed georiënteerd maar ik ... ja het is</i></p>



*vanzelfsprekend dat je de stukken overneemt waar je ervaring mee hebt, dat doe je. Ja.*” Drie medewerkers geven aan dat ze geen taken overnemen van collega’s op een hoger functieniveau bijvoorbeeld omdat *“Hun deskundig gebied is breder dan wat ik heb. Wellicht over 10 jaar dat ik het ook weet, dat ik kan overnemen, maar op dit moment twee jaar als procesdeskundige nee ik neem het niet over.”* Twee medewerkers geven aan dat het nog niet is voorgekomen dat ze taken overnemen van collega’s op een hoger functieniveau. Eén medewerker voegt daaraan toe dat het wel eens voorkomt dat er soms op bepaalde vlakken onduidelijkheid is over rolverdeling of dat er gewoon niemand is, dan wordt aan hem wordt gevraagd om een beslissing te nemen over een bepaald onderwerp.

Twee managers geven aan dat het wel eens voorkomt dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau. Deze twee managers vinden het goed maar als het structureel karakter krijgt dan gaat de manager met de medewerker in gesprek hierover. Eén manager geeft aan *“Ja, ik ga niet zeggen goh dat is servicemanager werk dat mag jij niet doen maar wat ik wel probeer te doen, als het structureel karakter krijgt, dan is het eigenlijk wel zaak om daar even een goed gesprek over te hebben. Dat betekent dat het ergens structureel iets niet goed zit, adhoc of ....”* Eén manager vindt dat de medewerker het moet zien als een tijdelijke werkervaringsplaats. Hij geeft aan dat de medewerker het niet langer dan twee jaar mag doen, want dat is dan een groot verschil met de functie die de medewerker heeft en het werk dat hij doet en dat is niet terecht. Eén manager geeft aan dat het binnen zijn team weinig voorkomt dat medewerkers van een bepaald niveau het werk overnemen van andere medewerkers op een hoger functieniveau. Het is afhankelijk van de werkzaamheden die een medewerker heeft. De HR-adviseur geeft aan dat de organisatie iets formeels zoals functieweging heeft. Als medewerkers – hele enthousiaste medewerkers, hele goede medewerkers, hele leergierige medewerkers – extra projecten naar zich toe trekken en daarmee naar verloop van tijd een zwaardere functie krijgen, daardoor ook misschien beter beloond zouden moeten worden. In dit geval komen de managers bij hem met de vraag van ‘wat is het moment en hoe ga ik hiermee om’. Hij geeft aan dat daar ook regels voor zijn, in de regelgeving is daar ook het een en ander



	<p>over afgesproken. Als een medewerker langer dan een jaar structureel, substantieel iemand vervangt, dan betekent dat ook iets op een gegeven moment. De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij functionele flexibilisering. In de documenten is geen informatie gevonden over deze topic.</p>
--	--

## Topic-analyse - locatie flexibilisering

Gewenste situatie	Feitelijke situatie
<p>Bij "locatie flexibilisering" gaat het erom dat medewerkers inzetbaar zijn op verschillende locaties. Indicatoren hiervoor zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Flexibiliseringsvormen: werk op verschillende bedrijfslocaties en (uitbestede werk aan) thuiswerk(st)ers.</li></ul>	<p>Acht medewerkers geven aan dat ze geen moeite hebben om naar een andere locatie te gaan voor overleg of om te werken. Eén medewerker geeft aan <i>"Nou weet je op zich niet erg alhoewel ik het niet dagelijks zou willen maar goed weet je dat zeg ik nu."</i> Eén medewerker geeft aan dat hij daar geen moeite mee heeft, als het maar niet verder is dan Apeldoorn want hij reist al 2 uur heen en 2 terug. Eén medewerker geeft aan <i>"Ik zie het als onderdeel van het werk en het is helemaal niet vervelend. Ik vind het zelfs leuk, ik wil mijn stakeholders zien, ik wil weten met wie ik te maken heb, ik wil op de hoogte gehouden worden en als je daarvoor naar Utrecht moet dan ga je naar Utrecht. Dat hoort bij het werk zo zie ik het. Ik zou het niet leuk vinden om elke keer in Apeldoorn te zitten. Ik vind het best fijn om naar Utrecht te gaan naar de Kamer van Koophandel om daar met hun in overleg te zijn vind ik helemaal niet erg"</i>. Eén medewerker geeft aan dat het zelden voorkomt dat hij naar een andere locatie moet voor zijn werk omdat zijn werk met name in Apeldoorn plaatsvindt. Hij geeft aan <i>"Ik doe dat zelden.... Ja, omdat het gewoon eigenlijk niet zo voorkomt. Ik zit vooral tussen gebouw G en D en daar zit iedereen en de enige die ik natuurlijk op een andere plek vanuit mijn procesdeskundige rol nog weleens gesproken heb is XXX in Almelo."</i></p> <p>Alle managers geven aan dat ze geen moeite hebben als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken. Eén manager vindt het flexibel werken perfect, stimuleert dat ook en vindt dat de medewerker het werk moet doen waar het moet gebeuren, waar het werk het meest effectief is: <i>"Ik heb zelf het gevoel dat ze die regelruimte die ze van mij krijgen dat dat wel heel erg motiverend werkt, ja."</i> Eén manager geeft aan <i>"Dat hoort erbij, dat is inherent aan de functie. Alleen, wij moeten nog veel met Zwolle en Rotterdam gaan samenwerken, ja, dan moet je naar Utrecht. Het zal alleen nog maar meer worden."</i> Hij vindt het wel belangrijk dat de</p>



	<p>medewerker het moet afstemmen met zijn collega's en bereikbaar moet zijn. De HR-adviseur geeft aan dat de managers vaak willen sparren over bijvoorbeeld een medewerker die drie dagen per week thuis wil gaan werken of dat wel mogelijk is. De organisatie vindt dat niet wenselijk om een aantal redenen, maar er kunnen wel uitzonderingen zijn. Hij vindt dat dat een beetje maatwerk is. Daarnaast vraagt de organisatie steeds meer flexibiliteit van medewerkers door ze ook middelen te geven zoals een laptop, een iPad, een treinabonnement et cetera om dat mogelijk te maken. Hij vindt dat de manager en de medewerker het daarover moeten hebben met elkaar. De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij locatie flexibilisering.</p> <p>In het document 'Handreiking Tijd, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken' (TPAW) is opgenomen dat bij TPAW een medewerker zijn werkzaamheden kan uitvoeren op een plaats en tijd waar het werk zich 'voordoet' of waar hij op dat moment het meest effectief zijn werk kan doen. Dat kan thuis zijn, maar ook een derde werkplek is geschikt voor TPAW. Onder 'derde werkplek' wordt verstaan een werkplek anders dan thuis of op de plaats van tewerkstelling, denk aan een ander kantoor of onderweg in de trein.</p>
--	--

## Topic-analyse inclusief talentmanagement – onafhankelijke variabele

### Topic-analyse - identificeren en gebruiken van individuele talenten

Gewenste situatie	Feitelijke situatie
<p>Bij het identificeren en gebruiken van individuele talenten is het belangrijk dat medewerkers in staat zijn om hun eigen talent te herkennen. Indicatoren hiervoor zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Focussen op talenten die elk individu heeft;</li> <li>- Motivatie om talenten die elk individu heeft, te (willen) gebruiken.</li> </ul>	<p>Alle medewerkers geven aan dat ze zich bewust zijn van hun kwaliteiten en geven ook aan wat die kwaliteiten zijn. Twee medewerkers zijn zich ervan bewust dat hun functie en de aanvullende rol die zij vervullen in het kader van Agile en Scrum soortgelijke functies zijn met min of meer dezelfde eigenschappen die ook bij hun kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan "<i>Nou, ja dit is wel iets wat mij ligt ... Dat was ook een soortgelijke functie dat was ook enerzijds het team aansturen daar zaten bouwers en testers in, die alle noodchanges en patches plannen maken en afstemmen met collega's van CAP en CIE, dus ik zit al heel lang in zulke rollen, dat bevalt me goed.</i>" Twee medewerkers geven aan dat ze sturen op wat ze kunnen en leuk vinden. Ze pakken met name taken op die met hun kwaliteiten te maken hebben. Eén medewerker geeft aan "<i>Ik heb HBO communicatie gedaan en vooral schrijven vind</i></p>



*ik erg leuk, lezen en schrijven. Ik pak dan wel dingen op die daar mee te maken hebben bijvoorbeeld nu ben ik bezig met een afspraken document en serviceafspraken, die moeten in een nieuw sjabloon worden gebracht, moet opnieuw ontworpen worden. Ja, dan ben ik wel degene die dat oppakt, daar ga ik wel mee aan de gang, dat vind wel leuk.”* Eén medewerker geeft aan dat hij bewust is van wat hij kan en weet en vindt dat zijn studie heel goed past bij zijn functie als procesdeskundige en dat hij eigenlijk best wel op zijn plek zit: *“Ik heb een propedeuse psychologie en daarna heb ik kunstmatige intelligentie gestudeerd dus het is eigenlijk een soort hybride tussen psychologie en informatica en ik heb ook in gebruikersvriendelijkheid ben ik afgestudeerd en ik krijg heel vaak de vraag waarom doe je nu dit werk maar ik vind het heel goed passen ....ik zit eigenlijk best wel op mijn plek.”*

Twee managers geven aan dat ze bewust zijn van de kwaliteiten van hun medewerkers. Eén van deze managers geeft aan *“Vaak licht ik er wel een aspect uit wat heel specifiek met die talenten te maken heeft ja, in dit geval ... Maar het kan ook zijn dat je iemand hebt die juist veel meer in zijn mars heeft en meer laat doen dan bij de functie hoort. En dan kom je meer bij het traditionele talent idee, dan laat je iemand meer doen dan dat hij volgens zijn functie hoeft te doen omdat, hij meer talent toont.”* Hij probeert een coachende rol in te nemen om medewerkers meer te laten kunnen of denken dat ze kunnen of wat ze in eerste instantie aan durven. Een andere manager geeft aan *“Ja, ik vind het krachtig dat de medewerker erkent van joh, dit kan ik niet, dit past niet bij mij. Maar hij heeft wel heel veel goede andere competenties. Ze hebben wel heel veel kennis opgebouwd en ervaring.”* Hij blijft samen met de medewerker zoeken naar oplossingen welke rol bij hem past, want het heeft volgens hem geen zin om de medewerker te duwen in een rol, als hij als manager ziet, dat die rol niet bij hem past. Hij kijkt dan samen met de medewerker naar een andere werkplek en de medewerker denkt na waar zijn competenties en kwaliteiten wel tot hun recht komen. Eén manager geeft aan dat hij zich niet focust op de kwaliteiten van zijn medewerkers en vindt dat het vanuit de medewerker zelf moet komen. De HR-adviseur geeft aan dat talentmanagement op dit moment nog geen vorm krijgt, anders dan op individueel niveau, in individuele teams. Hij ziet dat individuele managers wel goede dingen doen en er



is ook een employability center wat daar een rol in kan spelen. Het begint tussen de manager en de medewerker en voor de medewerkers die het qua prestatie en potentieel goed doen en als de medewerker kenbaar maakt binnen CAP, en ook bij de directie van *“ik heb de ambitie om op termijn door te stromen naar een andere rol, naar een andere functie”*, dan vergroot de medewerker zijn kans dat er iets gaat gebeuren. Om meer richting talentmanager te gaan probeert hij samen met de directie er aan te werken dat de managers wel allemaal goede gesprekken gaan voeren met hun medewerkers, want volgens hem begint daar alles. Door bijvoorbeeld te kijken of de personeelsgesprekken überhaupt gevoerd worden. Als er geen gesprek wordt geregistreerd dan is dat een negatief teken. De employability adviseur geeft aan dat het EC veel kennis heeft om te achterhalen waar de medewerker het beste op zijn plek is en wat zijn talenten zijn. Maar de medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan en voor zijn eigen inzetbaarheid. Het EC faciliteert de medewerker daarbij met onder andere een opleiding of learning on the job, maar de medewerker moet zelf wel de regie nemen, zodat hij klaar is voor het loopbaantraject. Hij geeft aan dat zo'n loopbaantraject hard werken is, de medewerker moet naar zichzelf kijken, hij moet naar binnen kijken, hij moet voldoende energie hebben en hij moet intrinsiek gemotiveerd zijn. Zo'n loopbaantraject geeft de medewerker inzicht in wat de capaciteiten en de drijfveren zijn van de medewerker en daarnaast traint de medewerker ook bepaalde vaardigheden, zodat hij zijn eigen loopbaan vorm kan geven. Uiteindelijk moet de medewerker het zelf doen.

In het document van 'Producten en diensten Employability Center' is opgenomen dat een medewerker een individueel loopbaantraject kan volgen en of een loopbaanscan kan doen om inzicht te krijgen in zijn kwaliteiten en eventuele mogelijkheden voor zijn toekomstige ontwikkeling.

In het document 'Belastingdienst Academie' is opgenomen dat door medewerkers te benaderen vanuit persoonlijke leervragen en talenten de motivatie van leren wordt vergroot. Het is belangrijk dat de medewerker de regie neemt op leren en ontwikkelen zodat de medewerker zijn eigen leerroutes kan bepalen.



## Topic-analyse - investeren in persoonlijke ontwikkeling

Gewenste situatie	Feitelijke situatie
<p>Investeren in persoonlijke ontwikkeling kan het best worden bereikt door te focussen op de ambitie om gewone medewerkers buitengewoon te ontwikkelen. Indicatoren hiervoor zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ambitie om individueel talent te (willen)</li><li>- ontwikkelen: Deze ambitie heeft betrekking op:<ul style="list-style-type: none"><li>- dat medewerkers een grote capaciteit hebben om zich aan te passen, te veranderen en te groeien;</li><li>- dat medewerkers de innerlijke behoefte hebben om te groeien en zichzelf te vervullen.</li></ul></li></ul>	<p>Vier medewerkers geven aan dat ze niet bezig zijn om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij niet op een manier bezig is om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Hij geeft aan dat hij op zijn werk bezig is en in zijn privéleven ook in het bestuur van een vereniging zit en zo probeert hij zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Hij heeft soms wel de behoefte om een Hbo-opleiding te volgen, maar <i>“Nou dat heeft vooral met tijd te maken. Ik ben heel erg druk ook in mijn vrije tijd en als ik aan een opleiding begon dan is dat toch gewoon een behoorlijke claim ook op je privéleven en dan moet ik dingen gaan loslaten.”</i> Een andere medewerker doet er niets aan om zich verder te ontwikkelen omdat het blijkbaar niet ter sprake komt en als hij zich redt met de kennis die hij heeft dan vindt hij dat goed zo. Vanuit hem is de nood niet zo hoog om een opleiding te volgen. Twee medewerkers geven aan dat ze zich verder willen ontwikkelen in een projectmanagementachtige rol omdat deze rol ook de kwaliteiten bevat die zij hebben. Drie medewerkers geven aan dat ze bezig zijn om zich verder te ontwikkelen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij op eigen initiatief bezig is met een WO-opleiding om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen, nieuwe kennis op te doen en door te kunnen groeien naar een hogere functie binnen de organisatie: <i>“En daarnaast heb ik op eigen initiatief master opleiding gevolgd. Ik ben op het moment bezig met mijn thesis. Maar dat was puur op eigen initiatief.”</i> Vijf medewerkers geven aan dat ze in hun rol die ze vervullen in het kader van Agile en Scrum zich verder ontwikkelen door workshops en cursussen te volgen.</p> <p>Twee managers geven aan dat de ontwikkeling van de medewerker een vast onderdeel van het personeelsgesprek is om ontwikkelingsmogelijkheden, groei, opleidingsbehoefte te bespreken. Eén manager geeft aan <i>“ik vind echt dat de ontwikkeling van de medewerker daar is hij echt zelf van. Ja, dat is wel een uitgangspunt voor mij.”</i> Eén manager geeft aan dat hij wel eens gesprekken heeft met medewerkers die uit zich zelf naar hem toe komen of dat hij medewerkers triggert om zich verder te ontwikkelen. Twee managers geven aan dat de meeste medewerkers waarmee zij een personeelsgesprek mee hebben, niet echt de behoefte hebben om zich verder te ontwikkelen. Eén</p>



van deze managers geeft aan *“Ik vind echt, ik vind zelf dat wij als organisatie best betrekkelijk weinig mensen hebben met ambitie, ik vind dat met verreweg met de meeste mensen waar ik mee praat, tijdens de p-gesprekken maar ook daarbuiten hebben niet echt de behoefte om zich verder te ontwikkelen”*. Hij gelooft echt dat medewerkers het fijn vinden om zich verder te ontwikkelen maar ze vinden het vaak wel eng, een grote stap, moeilijk in de zin van *“waar begin je en je moet daarin investeren”*. Hij probeert dan mee te denken over wat de mogelijkheden zouden kunnen zijn, hoe de medewerker dat het best kan aanvliegen en wat hij nodig heeft. Hij geeft aan dat helaas de afgelopen drie jaar de harde opleidingseis wel heel vaak een terugkerend thema is in dat soort gesprekken want heel veel medewerkers zeggen *“ik wil me best wel verder ontwikkelen maar ik kan daar toch nooit aangenomen worden want ik heb mijn vooropleiding niet dan heb je al heel snel over zal ik wel of niet toch een opleiding gaan volgen om op dat gewenst niveau te komen en je ziet daar dat mensen dat daar heel snel definitief op strandt”*. Eén manager vindt dat het bij talentontwikkeling een beetje zoeken is en dat hij ook worstelt met de opleidingseis die de organisatie stelt aan medewerkers. Hij geeft aan dat de opleidingseisen die de organisatie stelt hopelijk veranderen waardoor medewerkers toch de kans krijgen om door te groeien en zich verder te ontwikkelen. HR-adviseur vindt dat qua ontwikkeling en zeker qua talentontwikkeling een hele grote rol ligt bij de medewerkers zelf, want die moeten als eerste beginnen met van *“ik wil wat en ik kan wat en ik wil dat jij me helpt daarin verder te komen.”* Volgens hem begint het bij wat de medewerker zelf kan en wil en niet dat een manager de medewerker moet uitleggen dat het slim is om na te denken over waar de medewerker goed in is en wat de medewerker hierna zou willen. Het is niet de taak van de manager om medewerkers te helpen ontwikkelen, want sommige medewerkers hebben daar niet zoveel zin in en doen wat ze doen en zijn daar heel blij mee. De employability adviseur geeft aan dat een medewerker die bewust is van zijn talenten en ook de ambitie heeft om daar iets mee te doen dan kan het EC onder andere adviseren om in eerste instantie te kijken op de mobiliteitsbank naar vacatures die de medewerker aanspreken en die bij zijn kwaliteiten passen. Dus welke competenties worden benoemd in de teksten waarvan de medewerker denkt dat is



leuk en dat kan ik en wat zijn dat voor functies. Dit is om te voorkomen dat de medewerker op een functie solliciteert, aangenomen wordt en er dan achter komt dat de functie toch niet bij hem past. Een medewerker die zijn talenten verder wil ontwikkelen of iets anders wil doen dan kan het EC de medewerker doorverwijzen naar de Belastingdienst academie of een andere opleidingsinstituut. Hij geeft aan dat de medewerker altijd zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen loopbaan en voor zijn eigen inzetbaarheid. Het EC faciliteert de medewerker daarbij met onder andere een opleiding of learning on the job maar de medewerker moet wel zelf de regie nemen.

In het document 'Producten en diensten Employability Center' is ook opgenomen dat een medewerker verschillende workshops kan volgen om zich nog beter voor te bereiden op zijn loopbaanstap. In het document 'Management Update 89' is opgenomen dat de Belastingdienst medewerkers ruimte wil geven om zich te ontwikkelen en door te stromen, ook naar andere organisatieonderdelen binnen de Belastingdienst. In het document 'Kamerbrief beheerst vernieuwen Belastingdienst' is opgenomen dat met het oog op aantrekkelijk werkgeverschap de Belastingdienst verder zal investeren in de reeds gestarte Fiscale Academie, De IT Academie en andere rijks brede ontwikkelingen waar de medewerker gebruik van kan maken om zich verder te ontwikkelen. In het document 'Het strategisch ontwikkelprogramma' is opgenomen dat de Belastingdienst medewerkers (managers, specialisten en projectmanagers) met een functie op academisch niveau de mogelijkheid biedt om hun eigen leiderschapsstijl verder te ontwikkelen door middel van een strategisch ontwikkelprogramma.

In het document 'Belastingdienst Academie' is opgenomen dat de medewerker bij de Belastingdienst Academie terecht kan voor opleidingsadvies en het volgen van een opleiding of cursus om zijn talenten verder te ontwikkelen.



## h) Overzicht van de verwachtingen en de feitelijke situatie t.b.v. invloed-analyse

Hieronder worden de verwachtingen en de feitelijke situatie met betrekking tot de invloed van de topics van de onafhankelijke variabele inclusief talentmanagement op de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid van medewerkers beschreven ten behoeve van de invloed-analyse. De verwachtingen zijn in hoofdstuk 2 uitgeschreven en de feitelijke situatie is alleen gebaseerd op de interviewresultaten zoals beschreven in hoofdstuk 4.

### Involed-analyse – Identificeren en gebruiken van individuele talenten

*De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Metacognitieve kennis en vaardigheden'*

Verwachting	Feitelijke situatie
Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal de medewerker beschikken over voldoende <b>metacognitieve kennis en vaardigheden</b> binnen zijn vakgebied/functiegebied en zal daardoor de inzetbaarheid van de medewerker groot zijn.	Alle medewerkers geven aan dat ze zich bewust zijn van hun kwaliteiten in het kader van hun functioneren. Twee medewerkers geven aan dat ze werk doen die goed bij hun kwaliteiten passen en daardoor vinden ze het ook leuk om te doen. Eén medewerker geeft aan dat zijn kwaliteiten richting geven aan zijn functie als procesdeskundige die hij nog niet zolang vervult en heeft daardoor nog niet zoveel kennis. Hij bespreekt dit met zijn manager door <i>"om de zoveel tijd hebben we een evaluatie van hoe gaat het en hoe staat het ervoor en dan maken we ook een planning en dan geef ik aan van oké ik ben nu voornamelijk bezig met het proces, productowner rol, ik zou graag meer kennis willen"</i> . Drie medewerkers geven aan dat hun kwaliteiten hun helpen om als procesdeskundige goed te kunnen functioneren. Eén medewerker geeft aan dat hij zijn kwaliteiten niet met zijn manager bespreekt: <i>"Waarom niet? Dat is een goede. Daar is echt eigenlijk amper ruimte voor. Een keer per jaar doen we een functioneringsgesprek en dan hebben we het wel even over competenties en daar blijft het dan over het algemeen bij maar rest van het deel hebben we niet expliciet over competenties van mij."</i> Eén medewerker geeft aan dat hij bewust is van wat hij kan en weet. Zo heeft hij door het wegvallen van een afdeling bepaalde taken naar zich toegetrokken die bij zijn kwaliteiten passen: <i>"Natuurlijk wel allemaal in overleg met mijn manager, maar die is daar wel blij mee hoe ik dat aanpak dus ik vind het wel leuk eigenlijk"</i> . Eén medewerker vindt dat zijn functie als procesdeskundige bij hem past en die hij qua niveau aankan. Hij vindt een deel van zijn taken als productowner lastig en heeft het dan weleens met zijn manager over hoe hij bepaalde situaties moet aanpakken en zijn manager ondersteund hem daarin.



Eén manager geeft aan dat hij zich niet focust op de kwaliteiten van zijn medewerkers in het kader van hun functioneren. Hij probeert de medewerker in zijn functioneren te coachen door *“in het operationele werk probeer ik wel een beetje te coachen als je daar tegen aan loopt op die en die manier, dan zou ik het zo doen, pak het is op die manier aan en maar wat ik in de functioneringsgesprekken doe is van, nou zit je nog op je plek en zo ja hoelang nog, zit je hier goed.”* Hij stelt de medewerker niet heel direct de vraag van ‘waar ben je nou echt heel goed in’ en vindt dat het vanuit de medewerker zelf moet komen. Twee managers geven aan dat ze bewust zijn van de kwaliteiten van hun medewerkers in het kader van hun functioneren. Eén manager geeft aan dat het wel eens voorkomt dat hij een medewerker meer laat doen dan hij volgens zijn functie hoeft te doen, omdat hij meer talent toont. Maar het komt ook wel eens voor dat er een medewerker is waarbij hij het gevoel heeft dat de medewerker niet voldoende presteert en daardoor zijn werk niet in de volle breedte waarmaakt. Eén manager vindt het lastig om bewustwording te creëren bij medewerkers die bepaalde kwaliteiten missen waardoor ze het niet kunnen: *“Ze zitten op die plek en ze willen wel, maar er is ook een deel die het niet kan. En dat is best lastig. Dat is lastig. Het probleem is al kleiner als medewerkers zelf erkennen dat ze het niet kunnen. Je hebt ook heel veel medewerkers die de schijn hoog houden dat ze het wel kunnen, terwijl ik diep in mijn hart weet dat, dat ze op de tenen lopen. Dat het een worsteling is.”* De HR-adviseur geeft aan dat managers weten dat de beste medewerkers vaak de meest talentvolle medewerkers zijn en die gaan ook het eerst weg. Hij vindt dat daar altijd een soort tegenstrijdigheid in zit. De beste medewerkers vertrekken steeds en degenen die het niet zo goed doen, die blijven langer. Hij vindt dat degenen die het slecht doen, als de manager daar niet mee aan de slag gaat, dan blijven ze eeuwig binnen de organisatie en dat wil de organisatie ook niet. Hij vindt dat scholing, bewustwording en echt het gesprek actief aangaan van *“ik zie dat je niet zo happy bent, waar ligt dat aan, zijn het skills, kennis, vaardigheden, weet je eigenlijk nog niet zo goed van jezelf wat je nou leuk vindt”* zijn instrumenten om de medewerkers in beweging te laten komen en de medewerker na laten denken over zijn eigen kwaliteiten. De employability adviseur geeft aan dat een medewerker op eigen initiatief een



	<p>loopbaanscan kan maken om meer inzicht te krijgen in zichzelf en zijn kwaliteiten. Het resultaat van deze test gaat over persoonlijkheid in relatie tot werk, drijfveren en interesses. Het resultaat van de loopbaanscan wordt in een rapport verwerkt en door middel van die gegevens krijgt de medewerker inzicht in waar hij goed in is en kan hij ook een CV maken. Om een CV te maken biedt het EC CV-sessies aan waarvan de medewerker gebruik kan maken. Tijdens deze sessies moet de medewerker voor de groep staan en vertellen waar hij goed in is waardoor ze meer zelfvertrouwen krijgen. Hij geeft aan dat iedere medewerker unieke talenten heeft en tijdens zo'n sessie komt dat heel goed naar voren.</p>
--	---

## *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Creatief vermogen'*

Verwachting	Feitelijke situatie
<p>Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b>, dan zal het <b>creatieve vermogen</b> van de medewerker groot zijn.</p>	<p>Drie medewerkers geven aan dat ze over drie, vijf of zeven jaar nog steeds hetzelfde werk doen omdat het bij hun kwaliteiten past. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij over een aantal jaar nog steeds productowner is. Hij vervult deze rol een jaar en dat zal hij wel een tijdje blijven doen omdat er nog veel te leren valt en bij zijn kwaliteiten past. Een andere medewerker geeft aan dat hij over een aantal jaar nog steeds hetzelfde werk doet, maar denkt toch na over wat hij wil en wat hij kan. Hij geeft aan dat hij dan toch op dezelfde functies uitkomt als waar hij nu mee bezig is, omdat zijn kwaliteiten daar ook liggen. Een andere medewerker geeft aan dat hij over een aantal jaar nog steeds hetzelfde werk doet omdat er genoeg uitdaging is in zowel zijn functie als procesdeskundige en rol als productowner en die ook bij zijn kwaliteiten passen. Drie medewerkers geven aan dat ze over drie, vijf of zeven jaar niet meer hetzelfde werk doen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij momenteel een WO-opleiding volgt omdat hij over drie á vijf jaar wil doorgroeien naar een hogere functie. Hij weet nog niet exact wat maar hij vindt dat hij zijn kennis en kunde wel op een hogere niveau kan toepassen binnen de organisatie. Een andere medewerker geeft aan dat zijn functie als procesdeskundige over een aantal jaar anders wordt ingevuld en dat er meer op projectbasis gewerkt gaat worden. Hij wil zich daarin ook verder specialiseren omdat het ook bij zijn kwaliteiten past. Eén medewerker geeft aan als hij stilstaat in zijn werk en geen verbetering ziet dan wordt hij onrustig en gaat hij op dat moment vacatures kijken. Dit doet hij door de vacatures te lezen en kijken welke vacatures bij</p>



zijn kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan dat hij niet bezig is met de toekomst, omdat hij dit jaar 60 wordt en hij is niet meer van plan om te veranderen van functie. Eén medewerker geeft aan dat hij zijn functie als procesdeskundige steeds vernieuwt door bepaalde taken af te stoten en nieuwe te creëren die bij zijn kwaliteiten passen. Hij geeft aan dat hij daar zelf verandering in aanbrengt door steeds meer uitdaging in zijn werk te zoeken.

Eén manager geeft aan dat hij in het personeelsgesprek aan zijn medewerkers vraagt *“doe jij dit werk nog over vijf jaar en hoelang zit je hier al”*. Afhankelijk van de leeftijd van de medewerker geeft hij aan dat hij medewerkers stimuleert om na te denken over hun toekomst en om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Eén manager geeft aan dat hij medewerkers stimuleert om ander werk op te pakken en zolang dat horizontaal is en niet direct een verticale stap met een opleidingseis, dan kan dat leiden tot hele positieve gesprekken. De medewerkers komen dan tot het inzicht dat ze meer kennis kunnen opdoen, een cursus kunnen doen en zijn dan in staat om meerdere taken op te pakken. Zijn ervaring is dat medewerkers altijd wel willen, de medewerkers komen dan tot het inzicht dat ze breder inzetbaar worden en dat ze ook voor een ander team kunnen gaan werken: *“Het is een veel grotere stap als je zegt van ik wil wezenlijk ander werk doen en mijn kwaliteiten liggen op dit vlak en ga ik daar investeren en ga ik wezenlijk ander werk doen, dat dat een hele grote stap is voor veel mensen.”* Eén manager en de HR-adviseur hebben geen beeld gegeven over de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op creatief vermogen. Deze invloed is dus niet aan de orde gekomen tijdens het interview. De employability adviseur geeft aan dat een medewerker bij het EC terecht kan met een loopbaanvraag of een medewerker wil weten of hij nog steeds op zijn plek zit, de medewerker kan dan een loopbaanscan doen. In dit geval gaat de medewerker inventariseren welke competenties heb ik nu nodig in mijn werk en zijn dat de competenties waar ik energie van krijg. Om te ontdekken welke talenten een medewerker heeft en wat hij nodig heeft om in de toekomst iets anders te doen of een andere functie te krijgen, dan kan de medewerker een persoonlijkheidstest doen via het EC. Op basis van het resultaat van zo'n persoonlijkheidstest adviseert het EC de medewerker zich te focussen op de sterke punten en



	onderzoek te doen welke functies bij hem passen bijvoorbeeld vacatures kijken, wat staat erin, wat heb ik nodig voor een bepaalde functie, welke - buiten de kennis en de vaardigheden en de opleiding - persoonlijkheid past bij een bepaalde functie. De medewerker moet uiteindelijk zelf de keus maken, het EC adviseert en faciliteert alleen.
--	---

## De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Veranderingsbereidheid'

Verwachting	Feitelijke situatie
Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal de <b>veranderingsbereidheid</b> van de medewerker groot zijn.	Zes medewerkers geven aan als hun functie ophoudt te bestaan of anders wordt ingevuld in het kader van alle veranderingen dan zijn ze bereid om iets anders te gaan doen wat bij hun kwaliteiten past. Eén van deze medewerkers geeft aan als de veranderingen betekenen dat hij iets anders moet gaan doen dan gaat hij met zijn manager in gesprek en dat hij een functie kiest die bij zijn kwaliteiten past. Een andere medewerker geeft aan als hij iets anders moet gaan dan gaat hij in gesprek met zijn manager en aangeven wat zijn kwaliteiten zijn en waar hij affiniteit mee heeft: <i>"Ik vind het dan ook de taak aan een organisatie om met jou mee te denken en ook een taak aan mij om aan te geven van wat wil ik precies en dan samen te zoeken naar een geschikte functie."</i> Een andere medewerker is bewust welke kant hij op wil en als zijn functie ophoudt te bestaan en hij moet wat anders gaan doen dan gaat hij kijken hoe hij dat het beste kan vervullen. Hij geeft aan dat hij zijn achtergrond en opleiding heeft, bewust is van zijn kwaliteiten en gaat dan kijken of daar een nieuwe match in te vinden is. Hij gaat dan in gesprek met zijn manager over <i>"ik vind dit leuk of hier wil ik naartoe"</i> en ook kijken naar zijn kwaliteiten omdat hij ervan is overtuigd dat dat het beste werkt. Drie medewerkers geven aan als hun functie ophoudt te bestaan of anders wordt ingevuld in het kader van alle veranderingen dan zijn ze bereid om iets anders te gaan doen, ook al past het niet bij hun kwaliteiten. Eén van deze medewerkers geeft aan als hij iets anders moet doen dan staat hij er open voor en dat dit ook het geval was bij zijn aanvullende rol als productowner. Deze rol was iets heel nieuws en hij had er geen ervaring mee maar is er gewoon ingestapt en leerde gaande weg hoe het allemaal werkte. Een andere medewerker geeft aan als hij iets anders moeten doen dan gaat hij in gesprek met zijn manager en kijkt gewoon wat er op zijn pad komt in plaats van duidelijk te maken wat zijn kwaliteiten zijn en dat hij die richting op wil. Een andere medewerker



geeft aan als de veranderingen binnen de organisatie voor hem betekenen dat hij iets anders moet gaan doen en hij geen keus heeft dan zou hij alles aanpakken ook al past het niet bij zijn kwaliteiten: *“Als ik geen keuze heb dan pak ik het aan maar dat is denk ik gewoon vanuit overlevingsstrategie omdat ik niet het gevoel heb dat ik ruimte zou hebben om het niet aan te pakken. Dat is wat ik denk wat ik zou doen.”* Hij wil graag bezig zijn dus als het voorkomt dat zijn werkzaamheden minder worden of zijn functie als procesdeskundige of rol als productowner komen te vervallen dan zal hij zijn manager benaderen voor ander werk.

Alle managers geven aan dat één van de veranderingen waarbij de bereidheid van medewerkers een belangrijke rol heeft gespeeld is de nieuwe werkwijze Agile en Scrum. De medewerkers moesten één van de rollen vervullen binnen het Agile en Scrum werken, naast hun huidige functie. Eén manager geeft aan dat hij samen met collega managers een aantal uitgangspunten heeft geformuleerd en op basis daarvan besloten dat medewerkers met een bepaalde functie één van de rollen moesten vervullen. Vervolgens heeft hij deze medewerkers aangewezen op kennisgebied en niet op basis van de kwaliteiten van medewerkers. Hij geeft aan dat de medewerkers bereid waren om één van de rollen te vervullen, dus op het ‘willen gebied’ hebben ze geen weerstand vertoond. Op het ‘kunnen gebied’ hadden de medewerkers zoiets van *“ik zie wel waar het schip strandt”* en dat was niet bij iedereen succesvol. Er zijn toch medewerkers geweest die hebben aangegeven dat ze het toch niet aankunnen. Eén manager heeft bij het selecteren van de medewerkers om één van de rollen te vervullen gekeken naar de vaardigheden die zo een medewerker moet hebben, in welke functie kunnen die vaardigheden het best gevonden worden en waar zit de aansluiting zo dicht mogelijk en het schaalniveau. Dus de selectie heeft plaatsgevonden op basis van functieprofiel, schaalniveau en ook wel persoonlijke kwaliteiten. Hij denkt dat de persoonlijke kwaliteiten van medewerkers in sommige gevallen van doorslaggevend van belang is geweest. Eén manager geeft aan dat de medewerkers zelf hebben aangegeven om een rol te vervullen. Een aantal medewerkers hebben het geprobeerd maar hebben aangegeven dat het niet bij hun past van *“daar word ik echt niet gelukkig van, dit is niet wat ik wil, dit is niet waar ik goed in ben”*. Vervolgens geeft hij aan dat



	<p>sommige medewerkers in het begin het niet wilden maar als hij ze een duwtje gaf dan zag hij leuke dingen ontstaan. De HR-adviseur heeft geen beeld gegeven over de invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op creatief vermogen. Deze invloed is dus niet aan de orde gekomen tijdens het interview. De employability adviseur geeft aan dat in het kader van veranderingsbereidheid de medewerker eerst inzicht moet krijgen in wie hij is, wat hij wil, wat hij kan en wat zijn zwakke en sterke punten zijn. Dit om erachter te komen welke talenten hij heeft en de ambitie om die talenten verder te ontwikkelen. Het EC geeft workshops hierover en die gaan over wie ben je, wat kan je, wat wil je. Hierdoor probeert het EC op een toegankelijke manier de mensen inzicht te laten krijgen in zichzelf. Medewerkers kunnen ook de loopbaanscan maken om meer inzicht te krijgen in zichzelf. Het resultaat van deze test gaat over persoonlijkheid in relatie tot werk, drijfveren en interesses. Daarnaast kan een medewerker zich ook aanmelden voor een individueel loopbaantraject. Zo'n loopbaantraject gaat over wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en ook over de zwakke en sterke punten van de medewerker.</p>
--	---

### *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Ad-hoc flexibilisering'*

Verwachting	Feitelijke situatie
<p>Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b>, dan zal de <b>ad-hoc flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.</p>	<p>Vier medewerkers geven aan dat ze alle taken overnemen van hun directe collega's bij afwezigheid, dus ook taken die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén van deze medewerkers vindt dat het ook bij zijn functie en rol als productowner hoort, en dat zijn soortgelijke functies met min of meer dezelfde eigenschappen die ook bij zijn kwaliteiten passen. Twee medewerkers geven aan dat ze taken overnemen op basis van aandachtsgebied, dus ook taken die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan dat hij nog niet in staat is om werk over te nemen van zijn directe collega's omdat hij nog niet voldoende kennis heeft over zijn aandachtsgebied. Als het voorkomt dat hij werk moet overnemen dan neemt hij het liefst taken over waar hij kennis van heeft en waar zijn kwaliteiten liggen. Eén medewerker geeft aan dat het niet is voorgekomen dat hij taken moest overnemen. Eén medewerker vindt het best lastig om het werk van zijn directe collega's procesdeskundige over te nemen maar hij neemt wel taken over van zijn directe collega productowner omdat ze hetzelfde aandachtsgebied</p>



hebben, dus ook taken die niet bij zijn kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan als hij taken overneemt van directe collega's dat het dan wel eens voorkomt dat hij het management in sommige gevallen nodig heeft omdat hij bepaalde verantwoordelijkheid heeft over een proces. Acht medewerkers geven aan dat hun manager geen rol speelt bij het overnemen van taken van directe collega's. Eén medewerker geeft aan "*Nou, nee, ja dat klinkt [...] ja dat gaat eigenlijk vanzelf omdat we eigenlijk gewoon onszelf self sufficiënt zeg maar zijn. Het is natuurlijk wel zo als je zegt van ja maar we hebben nu zoveel prioriteiten op 1 staan dan moet ik toch af en toe teruggaan naar de manager om te vragen van ja maar wat wil je nu als eerste hebben zeg maar.*"

Eén manager geeft aan dat het vervangen van directe collega's min of meer vanzelfsprekend is en het voor hem geen aandachtspunt is. De medewerkers vervangen elkaar bij afwezigheid, ook als het betekent dat ze taken moeten overnemen die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén manager vertrouwt erop dat zijn medewerkers er zelf uitkomen en de taken overnemen bij afwezigheid, dus ook taken die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén manager geeft aan dat bij het overnemen van taken van directe collega's hij kijkt naar welke kennis zit waar en merkt dat medewerkers het ook leuk vinden om eens af en toe te wisselen. Elk jaar en elk moment wanneer er een verschuiving in de bezetting plaatsvindt, dan is dat een moment dat hij de lijst met de medewerkers bespreekt over "*wie vervangt wie, wie van jullie wil wisselen, wie wil een keer wat anders, wie voelt zich niet senang, wie wil er wat bij, hebben we de verdeling nog et cetera.*" Hij geeft aan dat dat het werk leuk maakt voor de medewerkers, de medewerkers kunnen meer aan kennisverbreding doen en de medewerkers kunnen ook veel makkelijker elkaars taken overnemen. Hij vindt dat als medewerkers regelmatig eens een keer wisselen, dan hebben de medewerkers over tien jaar alle aspecten wel een keer gehad en dan is de wereld wel veranderd. De medewerker is dan een aantal jaar onderweg voordat hij breed wordt ingezet. Volgens hem hoeven de medewerkers dan niet zo snel weg omdat ze de functie dan ook leuk vinden. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij ad-hoc flexibilisering.



	De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op ad-hoc flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews.
--	---

## *De invloed van 'Identificeren en gebruiken van individuele talenten' op 'Functionele flexibilisering'*

Verwachting	Feitelijke situatie
Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal de <b>functionele flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.	<p>Eén medewerker geeft aan dat het voorkomt dat hij taken overneemt van collega's op een hoger functieniveau, dus ook taken die niet bij zijn kwaliteiten passen. Hij geeft aan dat sommige taken structureel zijn geworden en is zich ervan bewust dat hij taken op een hoger functieniveau kan oppakken, maar hij maakt het niet bespreekbaar met zijn manager. Drie medewerkers geven aan dat zij in staat zijn om die taken over te nemen als ze hetzelfde aandachtsgebied hebben, dus ook taken die niet bij hun kwaliteiten passen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij daar wel wat selectiever in is, omdat sommige taken een bepaalde verantwoordelijkheid met zich meebrengen. Een andere medewerker geeft aan dat zijn manager op de hoogte is dat hij deze taken oppakt door "<i>Jawel ja want dat zijn wel typisch dingen waar we het dan ook over hebben in de weekstart, dagstart</i>". Drie medewerkers geven aan dat ze geen taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau. Twee van deze medewerkers geven aan dat ze daar niet de kwaliteiten voor hebben om taken van bijvoorbeeld een accountmanager over te nemen. Twee medewerkers geven aan dat het nog niet is voorgekomen dat ze taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau. Eén van deze medewerkers geeft aan als het voorkomt dat hij taken moet overnemen dan is hij bereid om dat te doen als ze hetzelfde aandachtsgebied hebben en waar zijn kwaliteiten liggen.</p> <p>Twee managers geven aan dat het wel eens voorkomt dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau. Deze twee managers vinden het goed maar als het structureel karakter krijgt dan gaat de manager met de medewerker in gesprek hierover. Volgens één manager kan het betekenen dat er ergens iets niet goed zit, want daar zit ook een beloningsverschil in. Hij geeft aan dat de medewerker blijkbaar bepaalde kwaliteiten heeft om die taken op te pakken en "<i>Dat kan ook goed zijn daar kan ik ook gebruik van maken maar geen misbruik zeg ik altijd en misbruik is structureel een taak geven en er niet voor betalen.</i>" Eén manager probeert het zelfs aan te moedigen als</p>



	<p>het enigszins kan, maar de medewerker moet het zien als een tijdelijke werkervaringsplaats om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Hij geeft aan dat de medewerker die werkervaring mag opdoen en dat het hem gaat helpen in zijn verdere ontwikkeling maar de medewerker moet wel weten dat het eindig is. Volgens hem mag de medewerker het niet langer dan twee jaar doen, want dat is dan een groot verschil met de functie die de medewerker heeft en het werk dat hij doet en dat is niet terecht. Hij geeft aan dat hij en de medewerker vastleggen waarom de medewerker dat doet, met welke intentie en wat de grenzen daaraan zijn en dat de medewerker daarna teruggaat naar zijn eigen werk of een andere ervaring die hij opdoet. De HR-adviseur geeft aan dat hij hierin een rol speelt als het gaat om een functieweging. De managers komen dan bij hem met de vraag van <i>“wat is het moment en hoe ga ik hiermee om”</i>. Hij geeft aan dat daar ook regels voor zijn, in de regelgeving is daar ook het een en ander over afgesproken. Als een medewerker langer dan een jaar structureel, substantieel iemand vervangt, dan betekent dat ook iets op een gegeven moment. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op functionele flexibilisering is niet aan de orde gekomen tijdens het interview van één manager omdat hij heeft aangegeven dat het binnen zijn team weinig voorkomt dat medewerkers van een bepaald niveau het werk overnemen van andere medewerkers op een hoger functieniveau. De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij functionele flexibilisering. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op functionele flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens het interview.</p>
--	--

### *De invloed van ‘Identificeren en gebruiken van individuele talenten’ op ‘Locatie flexibilisering’*

Verwachting	Feitelijke situatie
Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om zijn <b>individuele talenten te identificeren en te gebruiken</b> , dan zal de <b>locatie flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.	Acht medewerkers geven aan dat ze geen moeite hebben om naar een andere locatie te gaan voor overleg of om te werken, los van de kwaliteiten die ze hebben. Eén medewerker geeft aan dat het zelden voorkomt dat hij naar een andere locatie moet voor overleg of om te werken. Hij geeft aan <i>“ik zou het niet elke dag willen. Ik zou niet op een andere plek willen werken anders dan Apeldoorn.”</i> Alle managers geven aan dat ze geen moeite hebben als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken. Eén manager vindt het flexibel werken perfect. Eén manager geeft aan dat



	het erbij hoort en inherent aan de functie en het zal alleen maar meer worden. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij locatie flexibilisering. De invloed van identificeren en gebruiken van individuele talenten op locatie flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews.
--	--

## Invloed-analyse – Investeren in persoonlijke ontwikkeling

*De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Metacognitieve kennis en vaardigheden'*

Verwachting	Feitelijke situatie
Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b> , dan zal de medewerker beschikken over voldoende <b>metacognitieve kennis en vaardigheden</b> binnen zijn vakgebied/functiegebied en zal daardoor de inzetbaarheid van de medewerker groot zijn.	Vier medewerkers geven aan dat ze niet bezig zijn om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen in het kader van hun functioneren. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij niet weet wat hij in zijn functie als procescoördinator verder moet ontwikkelen, omdat hij al in het verleden een aantal opleidingen en cursussen heeft gedaan en op die manier heeft hij zich verder ontwikkelt. Een andere medewerker geeft aan dat dat hij zich als procesdeskundige de afgelopen jaren niet zo zeer heeft ontwikkeld omdat hij bezig was met de rol van productowner. Hij heeft nu geen zin meer om een opleiding te volgen, ook gezien zijn leeftijd. Of de organisatie iets heeft gedaan om hem verder te laten ontwikkelen geeft hij aan <i>"Nou niet echt van .... Wel van heb je opleidingsbehoefte dat komt bij iedere P-gesprek is dat een standaardonderdeel."</i> Twee medewerkers geven aan dat ze hun kwaliteiten verder willen ontwikkelen in een projectmanagementachtige rol omdat deze rol ook de kwaliteiten bevat die zij hebben. Eén van deze medewerkers heeft met zijn manager besproken dat hij een cursus hiervoor wil volgen: <i>"Ja ik heb het met mijn manager over gehad. Hij heeft het genoteerd maar geen terugkoppeling gegeven en ik neem aan dat hij weer met van alles en nog bezig is dus dat ik een reminder naar hem moet toesturen"</i> . Drie medewerkers geven aan dat ze bezig zijn om zich verder te ontwikkelen. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij zich verder wil ontwikkelen in zijn functie als procesdeskundige door bepaalde taken af te stoten en nieuwe te creëren die bij zijn kwaliteiten passen. Een andere medewerker geeft aan dat hij bezig is om zich als procesdeskundige verder te ontwikkelen door mee te lopen met een ervaren procesdeskundige en kennis te halen bij andere collega's. Hij heeft in overleg met zijn manager een plan van aanpak gemaakt over hoe



hij zich verder wil ontwikkelen in zijn functie als procesdeskundige. Een andere medewerker is op eigen initiatief bezig met een WO-opleiding om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen, nieuwe kennis op te doen en door te kunnen groeien naar een hogere functie binnen de organisatie. De organisatie faciliteert en ondersteunt hem daarin: *“Ja dat heb ik bij mijn vorige manager aangegeven en hij ging ermee akkoord en zodoende ben ik met de opleiding begonnen. Vijf medewerkers geven aan dat ze in hun rol die ze vervullen in het kader van Agile en Scrum zich verder ontwikkelen door workshops en cursussen te volgen die door de organisatie worden aangeboden. Ze geven aan dat ze bepaalde workshops volgen om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen in hun rol als productowner of productmanager.*

Twee managers geven aan dat de ontwikkeling van de medewerker een vast onderdeel van het personeelsgesprek is om ontwikkelingsmogelijkheden, groei, opleidingsbehoefte te bespreken. Eén van deze managers geeft aan *“Ja, vaak is dat dan de aanleiding ... laten we hier eens op door praten. Kijk wat voor opleiding daarbij hoort, wat voor werkervaring zou je willen doen, zullen we eens kijken of je een tijdje daar ervaring kunt opdoen bij die afdeling, dan ga je daarna vervolgspraken maken, vaak is dat toch de trigger.”* Hij heeft ook wel eens gesprekken met medewerkers die uit zichzelf naar hem toe komen en zeggen *“ik wil graag meer, ik wil graag andere dingen kunnen.”* Maar hij triggert medewerkers wel eens van *“zou het niks voor jou zijn om dit of dat te doen, moet jij daar niet in doorgroeien of moet jij niet dit soort taken doen.”* Hij vindt dat het een rol is van de manager om de medewerkers te stimuleren om zich verder te ontwikkelen: *“zeker als je daar het gevoel heb die heeft meer in zijn mars maar die haalt het er niet uit. Je doet je organisatie daar tekort mee, je doet persoon .. Ik geloof echt dat iedereen het fijn vindt zich verder te ontwikkelen maar het is vaak wel eng, grote stap en moeilijk, waar begin je en dus je moet daar in investeren.”* Eén manager geeft aan dat de medewerker zelf moet aangeven dat hij zich verder wil ontwikkelen. Als de medewerker wil groeien en zijn kwaliteiten verder wil ontwikkelen dan zal hij dat proberen te stimuleren door hem te adviseren een opleiding te volgen als dat vereist is gezien de opleidingseisen binnen de Belastingdienst. Eén manager geeft aan dat het bij talentontwikkeling een beetje zoeken is, omdat hij



	<p>worstelt met de opleidingseis die de organisatie stelt aan medewerkers. Hij geeft aan dat de opleidingseisen die de organisatie stelt hopelijk veranderen waardoor medewerkers toch de kans krijgen om door te groeien en zich verder te ontwikkelen. De HR-adviseur vindt dat qua ontwikkeling en zeker qua talentontwikkeling een hele grote rol ligt bij de medewerkers zelf, want die moeten als eerst beginnen met van <i>“ik wil wat en ik kan wat en ik wil dat jij me helpt daarin verder te komen.”</i> Als de medewerker niet zelf aangeeft wat hij wil dan kan dat ondersteund worden door zelf-assessments te laten doen. Hij brengt weleens bepaalde zaken onder de aandacht bij de managers zodat de managers dat onder de aandacht brengen bij hun medewerkers, maar alles is ook toegankelijk op intranet. Hij vindt het belangrijk dat medewerkers eerst gaan nadenken over <i>“waar ben ik nou goed in en waar word ik nou blij van.”</i> En volgens hem kan de medewerker dat op allerlei manieren bevestigd krijgen door feedback te vragen, door 360-beoordelingen te doen. Hij vindt dat echt de bron van talentontwikkeling. Employability adviseur geeft aan dat een medewerker die inzicht heeft in zijn eigen functioneren en in zijn zwaktes en sterktes, dan kan hij het EC vragen om advies hoe hij zijn talenten verder kan ontwikkelen. De medewerker wordt geadviseerd om gebruik te maken van de Belastingdienst Academie of een andere opleidingsinstituut voor opleidingen en cursussen. Daarnaast kan de medewerker ook gebruik maken van learning on the job om zijn talenten verder te ontwikkelen. Hij geeft aan dat de medewerker altijd zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen loopbaan en voor zijn eigen inzetbaarheid. Het EC faciliteert de medewerker daarbij met onder andere een opleiding of learning on the job maar de medewerker moet zelf de regie nemen.</p>
--	---

### *De invloed van ‘Investeren in persoonlijke ontwikkeling’ op ‘Creatief vermogen’*

<b>Verwachting</b>	<b>Feitelijke situatie</b>
Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b> , dan zal het <b>creatieve vermogen</b> van de medewerker groot zijn.	Vier medewerkers geven aan dat ze in de toekomst zich verder willen ontwikkelen door middel van een opleiding of cursus. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij zich verder wil ontwikkelen in het projectmatig werken door een cursus te volgen. Hij geeft aan dat daar ook zijn kwaliteiten liggen en ook gezien de veranderingen die de Belastingdienst nu meemaakt, ziet hij dat er ook veel op projectbasis wordt gewerkt. Een andere medewerker geeft aan



dat hij in de toekomst een Hbo-opleiding wil volgen om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. Hij vindt dat de organisatie genoeg mogelijkheden biedt om zich verder te ontwikkelen: *“Ik ben niet zo negatief over de organisatie als het daarom gaat, helemaal niet. De organisatie is wat dat betreft al heel royaal als het gaat om het toekennen van studiefaciliteiten.”* Drie medewerkers geven aan dat ze in de toekomst zich verder willen ontwikkelen in hun huidige functie. Eén van deze medewerkers geeft aan dat hij over een paar jaar nog steeds productowner is en dat hij daar verschillende opleidingen en cursussen voor volgt om zich te blijven ontwikkelen op het gebied van Agile en Scrum. Hij ambieert ook een hogere functie zoals servicemanager omdat dat ook een soortgelijke functie is als procescoördinator maar dan op een hoger functieniveau. Hij heeft dit ook kenbaar gemaakt bij zijn manager maar hij moet voor zo'n functie een WO-diploma hebben en hij is niet bereid om deze opleiding te volgen. Een andere medewerker geeft aan dat hij zich in zijn functie als procesdeskundige steeds verder ontwikkeld en dat hij daar steeds zelf verandering in aanbrengt door steeds meer uitdaging te zoeken in zijn werk. Eén medewerker geeft aan dat hij niet nadenkt over eventuele opleidingen of cursussen die hij zou willen volgen in de toekomst om zichzelf verder te ontwikkelen: *“Maar kijk ik heb mijn opleiding natuurlijk binnen dus ik heb gewoon mijn WO papiertje en als ik door zou willen dan heb ik in feite de goede papieren.”* Eén medewerker geeft aan dat hij geen opleiding meer wil volgen om zich verder te ontwikkelen omdat hij dit jaar 60 jaar wordt.

Alle managers staan er positief tegenover als de medewerker zijn kwaliteiten verder wil ontwikkelen om in de toekomst in aanmerking te komen voor een andere functie. Eén manager geeft aan dat de medewerker dat zelf moet aangeven. Hij ziet niet bij iedereen ontwikkelmogelijkheden, maar als hij dat wel ziet bij de medewerker dan probeert hij dat wel te stimuleren. Eén manager geeft aan dat het qua talentontwikkeling afhankelijk is van wat de medewerker wil. Als de medewerker aangeeft dat hij zich verder wil ontwikkelen om over een aantal jaar iets anders te gaan doen dan vraagt hij de medewerker of hij daarbij hulp nodig heeft. Hij helpt de medewerker bij het concreet maken van ideeën, met studiefaciliteiten, uitlenen aan andere afdelingen (IF-basis) et cetera. Zo staan alle managers er voor open als de medewerker op IF-basis ergens anders



aan de slag wil om zich verder te ontwikkelen, met daarbij rekening houdend dat in deze situatie de werkdruk binnen het team kan verhogen, maar dan nog staan ze er open voor. Eén manager geeft aan dat hij wel voor zijn eigen persoonlijke belang kan gaan maar als hij daar de medewerker niet mee dient en de organisatie uiteindelijk ook niet, dan vraagt hij zich af wie hier dan beter van wordt. Eén manager geeft aan als een medewerker op IF-basis zich verder wil ontwikkelen dan mist hij een medewerker die echt goed werk levert en de meeste medewerkers die zich willen ontwikkelen en ambitie hebben zijn vaak ook hele goede medewerkers. Maar medewerkers belang staat altijd voorop, want uiteindelijk is dat ook het organisatie belang. Eén manager geeft aan dat hij er helemaal voor is als een medewerker zijn kwaliteiten verder wil ontwikkelen op IF-basis, maar hij vindt ook dat hij er als manager is om de medewerkers die achterblijven te beschermen, want als deze groep in de problemen komt dan heeft hij als manager een probleem. Hij vindt dat hij voor beide oog moet hebben. De HR-adviseur geeft aan dat medewerkers in staat worden gesteld om voor zichzelf een ontwikkelroute te maken. Hij vindt dat de medewerker moet weten wat zijn opties zijn, zouden kunnen zijn en daarbinnen kijken van wat kan de organisatie de medewerker aanbieden. Het is een samenspel tussen managers en medewerkers, echt een gedeelde verantwoordelijkheid. Hij vindt het fijner als medewerkers zeggen hier ben ik minder goed in, hier ben ik niet zo goed in, maar hier zal ik me wel verder in willen ontwikkelen. Hij vindt dat het meer zin heeft om dat wat de medewerker goed kan, verder te ontwikkelen. Hij vindt dat het volstrekt achterhaald is dat in de huidige tijd het hele beeld dat medewerkers bewust moet worden gemaakt van het feit dat ze zich zouden kunnen ontwikkelen. De medewerkers moeten om zich heen kijken, de hele maatschappij ontwikkelt zich voortdurend. De employability adviseur geeft aan dat het EC verschillende trainingen ontwikkelt en verzorgt waarvan de medewerker gebruik kan maken om zich verder te ontwikkelen in zijn huidige functie of in een toekomstige functie zoals schriftelijke sollicitatievaardigheden, mondelinge sollicitatievaardigheden, CV opstellen, netwerken (hoe doe je dat). Daarnaast heeft het EC een training over personal branding, waarbij de medewerker een dag lang leert wat personal branding is en de



	<p>medewerker moet dan ook zelf aan de slag. Ervaring leert dat aan het einde van de dag de eigenwaarde en zelfvertrouwen van medewerkers wordt vergroot door personal branding. Hij geeft aan dat ze nog veel meer trainingen verzorgen en begeleiding geven zoals job marketing, arbeidsmarktbegeleiding en arbeidsmarkt gedreven loopbaanprofessional dus hoe gaat de organisatie de arbeidsmarkt ontsluiten, hoe gaat de organisatie zoeken waar mensen tekort zijn en welke mensen zou de organisatie daarmee kunnen verbinden.</p>
--	--

## De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Veranderingsbereidheid'

Verwachting	Feitelijke situatie
<p>Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b>, dan zal de <b>veranderingsbereidheid</b> van de medewerker groot zijn.</p>	<p>Acht medewerkers geven aan dat ze zich verder willen ontwikkelen als het nodig is in het kader van alle veranderingen. Eén medewerker geeft aan dat hij bereid is om opleidingen en cursussen te volgen als dat nodig om iets nieuws te leren zoals hij dat doet bij zijn aanvullende rol als productowner in het kader van de nieuwe werkwijze Agile en Scrum. Eén medewerker geeft aan als hij iets anders moet gaan doen in het kader van alle veranderingen dan zal hij zich afvragen wat hij dan meer nodig heeft om die ene functie te kunnen vervullen, en dat kan zijn dat hij voor bepaalde kwaliteiten zich nog verder wil ontwikkelen door een opleiding of cursus te volgen. Eén medewerker is bezig met een WO- opleiding waardoor hij in de toekomst ook breed inzetbaar is en dus ook voorbereid is op de veranderingen en de gevolgen die het met zich mee kan brengen voor zijn functie en of werkzaamheden. Eén medewerker geeft aan als de veranderingen binnen de organisatie voor hem betekenen dat zijn functie of werkzaamheden ophouden te bestaan, en dat hij daardoor iets anders moet gaan doen dan is hij bereid om daarvoor een opleiding of cursus te volgen als dat nodig is. Hij staat er probleemloos tegenover en vindt dat persoonlijk het mooiste wat er is dat hij weer iets nieuws leert, het maakt hem niet zoveel uit. Eén medewerker geeft aan dat hij zich niet meer verder wil ontwikkelen, ook als dat nodig is in het kader van alle veranderingen omdat hij dit jaar zestig jaar wordt.</p> <p>Alle managers geven aan dat één van de veranderingen waarbij de bereidheid van medewerkers een belangrijke rol heeft gespeeld is de nieuwe werkwijze Agile en Scrum. De medewerkers moesten één van de rollen vervullen binnen het Agile en Scrum werken, naast hun huidige functie. Eén</p>



	<p>manager geeft aan dat hij deze medewerkers heeft ondersteunt door een opleiding of cursus te geven op het gebied van Agile en Scrum, coaching, als vraagbaak te fungeren, afstemmomenten, mee te gaan naar overleggen en reflectie. Eén manager geeft aan dat in het kader van alle veranderingen er wel bedreigingen zijn dat de competenties van de huidige medewerkers misschien niet meer passen bij de veranderende functies. Hij probeert dan bij te scholen daar waar het kan binnen het opleidingsplan. Waar het echt niet kan biedt hij de medewerker ondersteuning, faciliteiten en mogelijkheden om na te denken over zijn toekomst. Voor de medewerker die écht wil, kan hij samen met de medewerker best veel regelen. Maar de medewerker moet er zelf voor open staan, moet zichzelf willen ontwikkelen en hij moet ontwikkelbaar zijn. Eén manager en de HR-adviseur hebben geen beeld gegeven over de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op veranderingsbereidheid. Deze invloed is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews. De employability adviseur geeft aan dat in het kader van veranderingsbereidheid de medewerker eerst inzicht moet krijgen in wie hij is, wat hij wil, wat hij kan en wat zijn zwakke en sterke punten zijn. Dit om erachter te komen welke talenten hij heeft en de ambitie om die talenten verder te ontwikkelen. Als de medewerker zover is dan biedt het EC verschillende trainingen waarvan de medewerker gebruik kan maken om zich verder te ontwikkelen en daardoor het vertrouwen krijgt dat hij toch nog wel ergens anders aan de slag kan of andere werkzaamheden kan oppakken binnen zijn eigen afdeling.</p>
--	--

## De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Ad-hoc flexibilisering'

Verwachting	Feitelijke situatie
<p>Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b>, dan zal de <b>ad-hoc flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.</p>	<p>Tijdens de interviews hebben de medewerkers niet aangegeven dat ze zich op het gebied van ad-hoc flexibilisering hun kwaliteiten verder willen ontwikkelen, omdat ze die taken tijdelijk overnemen. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op ad-hoc flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews. Eén manager geeft aan als een medewerker taken moet overnemen van een directe collega dan vraagt hij aan de medewerker wat hij nodig heeft om het werk te kunnen doen. Hij stelt dan eerst een aantal onderzoekende vragen om er achter te komen wat de medewerker dan nodig heeft in de vorm van "<i>waar zit je rem, waar zit je beperking, twijfel aan je eigen</i></p>



	<p><i>kunnen, ben je onzeker, is er een gereede kans dat je faalt en wil je niet met het falen worden geconfronteerd". Bij twee managers is de invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op ad-hoc flexibilisering niet aan de orde gekomen tijdens de interviews. Eén manager geeft aan dat het vervangen van directe collega's min of meer vanzelfsprekend is en het voor hem geen aandachtspunt is. Eén manager geeft aan dat bij het overnemen van taken van directe collega's hij kijkt naar het kennisgebied van de medewerkers. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij ad-hoc flexibilisering. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op ad-hoc flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews.</i></p>
--	--

## De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Functionele flexibilisering'

Verwachting	Feitelijke situatie
<p>Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b>, dan zal de <b>functionele flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.</p>	<p>Drie medewerkers geven aan dat bij het overnemen van taken van collega's op een hoger functieniveau, zij geen opleiding of cursus nodig hebben. Twee van deze medewerkers geven aan dat ze voldoende kennis hebben om deze taken over te nemen en dat ze daarom geen opleiding of cursus nodig hebben. Een andere medewerker geeft aan dat bij het overnemen van die taken hij niet iets nodig heeft qua ontwikkeling omdat <i>"die taken ook niet gewichtig genoeg voor. Nee, dat is ook niet nodig."</i> Drie medewerkers geven aan dat ze geen taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau. Twee van deze medewerkers geven aan dat ze de kwaliteiten niet hebben om die taken over te nemen zoals taken van een accountmanager. Ze zijn zich daar ook bewust van en willen zich daar ook niet in verder ontwikkelen. Bij een andere medewerker is het niet ter sprake gekomen omdat hij geen taken overneemt van collega's op een hoger functieniveau. Twee medewerkers geven aan dat het nog niet is voorgekomen dat ze taken overnemen van collega's op een hoger functieniveau. Eén van deze medewerkers geeft aan als het voorkomt dat hij die taken moet overnemen van collega's op een hoger functieniveau zoals van een accountmanager dan is hij bereid om die taken over te nemen omdat hij zich ook richting een soortgelijke functie verder wil ontwikkelen. Hij geeft aan dat zo'n een functie ook eigenschappen bezit die ook bij zijn kwaliteiten passen. Eén medewerker geeft aan dat hij zich niet meer verder wil ontwikkelen, gezien zijn leeftijd.</p>



Twee managers geven aan dat het wel eens voorkomt dat een medewerker taken overneemt van een medewerker op een hoger functieniveau. Deze twee managers vinden het goed maar als het structureel karakter krijgt dan gaat de manager met de medewerker in gesprek hierover. Eén van deze managers geeft aan dat de medewerker blijkbaar bepaalde kwaliteiten heeft om die taken op te pakken die hij wil verder ontwikkelen. Als de medewerker wil doorgroeien naar een hogere functie dan zal hij dat proberen te stimuleren. En als dat betekent dat de medewerker hiervoor een opleiding moet volgen dan zal hij de medewerker adviseren om de opleiding te volgen, ook gezien de opleidingseisen die de organisatie stelt aan de medewerkers. Een andere manager geeft aan dat de medewerker het als een tijdelijke werkervaringsplaats moet beschouwen om zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen. De medewerker mag die werkervaring opdoen en dat het hem gaat helpen in zijn verdere ontwikkeling maar de medewerker moet wel weten dat het eindig is. Hij zal dan met de medewerker vastleggen waarom de medewerker dat doet, met welke intentie en wat de grenzen daaraan zijn en dat de medewerker daarna teruggaat naar zijn eigen werk of een andere ervaring die hij opdoet. Als de medewerker tijdelijk een werkervaringsplaats doet dan biedt hij qua ondersteuning begeleiding in de vorm van een ervaren medewerker die het werk al doet die de medewerker dan kan begeleiden. Hij zorgt ervoor dat de ervaren medewerker de medewerker begeleidt, hem weg wijs maakt en hem op sleeptouw neemt. De HR-adviseur geeft aan dat hij hierin een rol speelt als het gaat om een functieweging. De managers komen dan bij hem met de vraag van *“wat is het moment en hoe ga ik hiermee om”*. Daar zijn ook regels voor, in de regelgeving is daar ook het een en ander over afgesproken. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op functionele flexibilisering is niet aan de orde gekomen tijdens het interview van één manager omdat hij heeft aangegeven dat het binnen zijn team weinig voorkomt dat medewerkers van een bepaald niveau het werk overnemen van andere medewerkers op een hoger functieniveau. De employability adviseur geeft aan dat hij geen rol speelt bij functionele flexibilisering. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op functionele flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens het interview.



## De invloed van 'Investeren in persoonlijke ontwikkeling' op 'Locatie flexibilisering'

Verwachting	Feitelijke situatie
<p>Als de medewerker in staat is (kunnen) en bereid (wil) is om te <b>investeren</b> in zijn <b>persoonlijke ontwikkeling</b>, dan zal de <b>locatie flexibiliteit</b> van de medewerker groot zijn.</p>	<p>Acht medewerkers geven aan als zij de mogelijkheid krijgen om op een andere locatie hun kwaliteiten verder te ontwikkelen dan zijn ze bereid om dat te doen, afhankelijk van de reistijd. Eén medewerker geeft aan dat zijn reistijd niet meer moet zijn dan wat het nu is, namelijk 2 uur heen en 2 uur terug. Hij vindt: <i>“Thuis werken, Utrecht werken, Apeldoorn werken dan heeft het geen zin dan heb je niet de collega’s die je nodig hebt om door te groeien. Dus ik zie het nut niet, nee.”</i> Eén medewerker geeft aan als hij ver moet reizen dan zou het hem wel motiveren, als hij de mogelijkheid krijgt om <i>“Ja in plaats van vijf werkdagen in Den Haag te zitten zou drie werkdagen kunnen zijn en twee dagen thuis werken, ik noem maar een voorbeeld dat zou zeker mij kunnen motiveren of om toch ervoor te gaan.”</i> Eén medewerker geeft aan dat het flexibel werken een oplossing zou kunnen zijn maar het is afhankelijk van de situatie: <i>“Je kan altijd thuis werken, je kan op andere locaties werken. Ik ben heel blij met het nieuwe werken maak er ook graag gebruik van. Ik ben ook veel productiever heb ik het idee.”</i> Eén medewerker geeft aan als hij de mogelijkheid krijgt om op een andere locatie zijn kwaliteiten verder te ontwikkelen dan is hij bereid om dat te doen <i>“als ze zeggen het is voor een bepaalde periode, voor zoveel jaar, dan misschien wel.”</i> Hij zou dan meer gebruik willen maken van het flexibel werken. Eén medewerker geeft aan als het nodig is om naar een andere locatie te gaan om zich verder te ontwikkelen dan heeft hij daar geen moeite mee. Eén medewerker geeft aan dat hij niet op een andere plek wil werken dan Apeldoorn.</p> <p>Alle managers geven aan dat ze geen moeite hebben als een medewerker naar een andere locatie gaat voor overleg of om te werken. Eén manager vindt het flexibel werken perfect. Eén manager geeft aan dat het erbij hoort en inherent aan de functie en het zal alleen maar meer worden. De HR-adviseur en de employability adviseur geven aan dat zij geen rol spelen bij locatie flexibilisering. De invloed van investeren in persoonlijke ontwikkeling op locatie flexibilisering is dus niet aan de orde gekomen tijdens deze interviews.</p>