

Hoezo duurzame inzetbaarheid?

Wat kan er beter aan huidig doorstroombeleid?



Onderzoeksrapport Toegepaste Psychologie

Titel: Hoezo duurzame inzetbaarheid?

Ondertitel: Wat kan er beter aan huidig doorstroombeleid

Naam student: Emilie Laarhoven

Studentnummer: 500642849

Begeleidend docent: Sietske Jansma

Inleverdatum: 13.06.2016

Opdrachtgever: Dhr. Kees Brink
Kees.brink@PGGM.nl
T +31 (0)30 277 11 74

Organisatie: PGGM
Noordweg Noord 150,
3704 JG Zeist.
T. 030 277 9911

Voorwoord

Voor u ligt een onderzoeksrapport geschreven door Emilie Laarhoven. Dit is het resultaat van mijn afstudeeronderzoek bij PGGM en is in opdracht van de Hogeschool van Amsterdam voor de opleiding Toegepaste Psychologie geschreven.

Dit onderzoek is ontstaan naar aanleiding van een vraag van PGGM over duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Om die vraag te beantwoorden heb ik onderzoek gedaan in daarover bestaande literatuur en aansluitend een praktijkonderzoek bij PGGM. Dit onderzoek is positief verlopen dankzij onder andere de enthousiaste medewerking van alle betrokkenen.

Graag wil ik Kees Brink bedanken voor de fijne begeleiding waarin ik zijn toegankelijkheid zeer op prijs stelde. Ik ben ook erg dankbaar voor de grote respons op mijn enquête en de enthousiaste medewerking van de experts tijdens de interviews. Daarnaast wil ik Astrid Romijn bedanken voor de ruimte die ze me gaf bij de uitvoering van mijn onderzoek en voor haar constructieve medewerking in de beginfase. Zonder die medewerking en vrijheid die ik binnen PGGM heb gekregen tijdens de uitvoer van mijn onderzoek was het wellicht moeilijker geweest om dit onderzoek uit te voeren.

Tevens wil ik Sietske Jansma bedanken voor haar attente begeleiding.

Ik hoop dat u met veel interesse dit onderzoeksrapport zal lezen.

Emilie Laarhoven

Leiden, juni 2016

Samenvatting

PGGM is een Nederlandse coöperatie die voor haar leden (bij diverse pensioenfondsen aangesloten werkgevers en werknemers uit de sector zorg en welzijn) pensioenbeheer en- uitvoering realiseert. De coöperatie bestaat uit zes business units en heeft duurzaamheid en respect voor mens, milieu en maatschappij hoog in het vaandel staan. De afdeling HR ontwikkelt momenteel een visie op het thema duurzame inzetbaarheid van werknemers. PGGM wil het aspect doorstroombeleid in kaart brengen en een nulmeting realiseren van de actuele situatie van doorstroom binnen het bedrijf. De vraag is wat PGGM op dit moment aan doorstroombeleid heeft en wat er zou kunnen worden verbeterd zodat deze beter bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid bij PGGM.

Om die vraag te beantwoorden is zowel literatuuronderzoek als kwalitatief en kwantitatief praktijkonderzoek verricht. Uit de literatuur is gebleken dat doorstroom een substantieel onderdeel van duurzame inzetbaarheid is waarbij het gaat om de ontwikkeling en mobiliteit van de werknemer. Zowel de werknemer als de werkgever is hiervoor verantwoordelijk. Er zijn diepte interviews bij HR-experts van PGGM afgenomen, daaruit blijkt dat er geen doorstroombeleid op papier is maar dat er reeds een breed scala aan instrumenten vanuit HR wordt ingezet om bij te dragen aan doorstroom en duurzame inzetbaarheid. Echter blijkt dat er ook verbeterpunten zijn voor huidig beleid. Uit het kwantitatieve onderzoek in de vorm van een enquête, uitgezet bij alle medewerkers van PGGM, komt naar voren dat de mening van de werknemers over het algemeen zeer positief is aangaande huidige activiteiten en mogelijkheden omtrent doorstroom.

Geconcludeerd mag worden, dat PGGM veel zaken onderneemt om bij te dragen aan doorstroom als onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Enkele onderwerpen binnen huidig doorstroombeleid zijn aan verbetering toe, zo mag de bewustwording over het onderwerp duurzame inzetbaarheid bij zowel medewerkers als managers omhoog, mag er beter gekeken worden naar de rol en de behoeften van de manager, en kunnen de ontwikkelingsmogelijkheden worden vergroot. Er is echter één onderwerp dat door zowel de resultaten van de literatuur als van de interviews wordt onderbouwd en dat is het vergroten van de ontwikkelingsmogelijkheden. Aangezien deze direct kan bijdragen aan de doorstroom wordt geadviseerd om de ontwikkelingsmogelijkheden te vergroten door de leermogelijkheden te bevorderen. In aansluitend advies worden drie suggesties van interventies gedaan met betrekking tot informeel leren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 Hoofdvraag.....	9
1.2 Deelvragen.....	9
2. Onderzoeksmethode	9
2.1 Onderzoekspopzet.....	9
2.2 Onderzoeksmethode per deelvraag.....	10
2.3 Validiteit en betrouwbaarheid.....	13
<i>Validiteit</i>	13
<i>Betrouwbaarheid</i>	14
3. Onderzoeksresultaten	15
3.1 Resultaten literatuuronderzoek.....	15
<i>Duurzame inzetbaarheid en doorstroom(beleid)</i>	15
3.2 Resultaten Interviews.....	23
3.3 Resultaten enquête	35
3.3.1 <i>Resultaten concepten</i>	35
4. Conclusie	42
4.1 Deelvragen.....	42
4.2 Hoofdvraag.....	45
5. Discussie	46
5.1 Conclusies in breder perspectief.....	46
5.2 Evaluatie van het onderzoeksproces en methodologische beperkingen	46
6. Advies	48
Literatuur	49
Bijlagen	52
1. Topiclijst voor interviews.....	52
2. Uit de topiclijst afgeleide vragenlijst voor het interview, gebruikt als leidraad voor de interviews.....	53
3. Codelijst interviews.....	55
4. Aanpassingen concepten uit enquête	57
5. Betrouwbaarheid van de concepten.....	59
6. Enquête.....	61
7. Interviews met 6 HR experts in verbatim	67
8. Algemene resultaten enquête	122

1. Inleiding

De Nederlandse arbeidsmarkt is aan het veranderen. Nederland heeft te maken met vergrijzing en ontgroening. Dankzij de vergrijzing is er momenteel sprake van een sterke uitstroom van oudere werknemers (babyboomers). Daarnaast is er dankzij de ontgroening weinig instroom van jonge werknemers. Hierdoor daalt de omvang van de beroepsbevolking en moet dezelfde hoeveelheid werk met minder mensen worden verricht. Blijvende deelname aan de arbeidsmarkt wordt hierdoor cruciaal en daarom is het van belang dat werknemers langer, gezonder en met plezier aan het werk kunnen blijven. Duurzame inzetbaarheid is hierbij van belang. Duurzame inzetbaarheid gaat over het verrichten van werk op een zodanige manier dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van werk niet wordt aangedaan maar juist toeneemt.

Zowel werkgevers als werknemers worden 'gedwongen' zich te bezinnen op, en aan te passen aan, deze snel veranderende arbeidsmarkt. Het stelt nieuwe eisen aan werknemers en werkgevers. De nieuwe werknemer is breed inzetbaar, blijft zich gedurende zijn gehele loopbaan ontwikkelen en is (en blijft) in staat om met de heersende dynamiek mee te bewegen (Van der Sluis, 2007). De nieuwe werkgever dient een werkomgeving aan te bieden waarin persoonlijke ontwikkeling en doorstroom mogelijk is. Daarmee komt een deel van verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaanontwikkeling en werkzekerheid bij werknemers zelf te liggen en een ander deel, namelijk de verantwoordelijkheid om dit te faciliteren ligt bij de werkgever.

Duurzame inzetbaarheid speelt een belangrijke rol, zowel bij het langer profijtelijk inzetten van oudere werknemers, als bij het binden van jeugdige werknemers aan een bedrijf en dat in een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer (Nauta, Dessing, & Kooiman, 2008; Van der Sluis, 2007; Brouwer et al., 2012; Forrier & Sels, 2003; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008; Gründemann & De Vries, 2002; Froehlich, Beusaert & Segers 2015; Ilmarinen, 2012; De Graaf, Peeters & Van der Heijden, 2011; Dam, Heijden & Schyns, 2006).

Deze trend zet zich ook voort binnen het bedrijf PGGM. PGGM is een Nederlandse coöperatie die voor haar leden (bij diverse pensioenfondsen aangesloten werkgevers en werknemers uit de sector zorg en welzijn) pensioenbeheer en- uitvoering realiseert. Anno 2015 is bijna € 200 miljard aan pensioenvermogen bij PGGM in beheer. De coöperatie werkt zonder winstoogmerk en gebruikt de winst als middel om haar leden beter te bedienen. De missie van het bedrijf luidt: *een waardevolle toekomst voor iedereen*. PGGM is een organisatie waar gewerkt wordt met geld, maar waar het draait om mensen. Duurzaamheid en respect voor mens, milieu en maatschappij staan hoog in het vaandel. De dynamiek in de financiële markt(en) en politiek maken het voor PGGM noodzakelijk om

zich voortdurend te verbeteren. Ze staan, wereldwijd, te boek als center of excellence en kenniscentrum als het gaat om pensioen vermogensbeheer. Met ruim 1300 werknemers, verdeeld over zes business units is het bedrijf een grote, belangrijke marktpartij (PGGM, z.d.).

Het duurzaamheidsstreven ziet men ook terug in de wijze waarop PGGM met haar personeel om gaat. De afdeling HR ontwikkelt momenteel, op verzoek van de directie, een visie op het thema duurzame inzetbaarheid van haar werknemers. Daarnaast zijn zij bezig met het in kaart brengen van het aspect doorstroombeleid als onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Door middel van een nulmeting van de actuele situatie betreft doorstroombeleid binnen PGGM kan onderzocht worden welke aspecten van huidig doorstroombeleid aan verbetering toe zijn.

Vraaganalyse

PGGM wil de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers vergroten. PGGM heeft nog geen visie op duurzame inzetbaarheid, en ook nog geen uitgewerkt beleid op papier. Een van de aspecten van duurzame inzetbaarheid is doorstromen (Van der Heijden, 2015). *Doorstroom, is het proces binnen HR dat na de instroom komt en voor de uitstroom. Bij doorstroom gaat het om de ontwikkeling van de werknemer, zijn er mogelijkheden tot het volgen van opleidingen, promotie maken en voelt de werknemer zich uitgedaagd. Verder kan het ook horizontaal van functie veranderen betekenen.* Bij dit onderzoek gaat het vooral over doorstroombeleid dit is “de inspanning van de organisatie (maatregelen) om medewerkers te motiveren niet vast te roesten maar binnen de loopbaan verschillende functies te vervullen binnen of buiten de organisatie” (Jansen, 2016). PGGM heeft geen beleid op papier voor doorstromen. Daarom vraagt PGGM een bijdrage aan het huidige doorstroombeleid.

Sinds begin 2015 is er behoefte bij PGGM om te anticiperen op de eerder genoemde ontwikkelingen binnen de maatschappij, de vergrijzing en het langer doorwerken, sterke uitstroom en weinig instroom, en de vraag naar bredere inzetbaarheid van werknemers. PGGM wil, door zich met deze onderwerpen bezig te houden en beleid hierop te verbeteren, als organisatie haar sociale verantwoordelijkheid nemen naar de medewerkers toe en daarmee ook haar aantrekkelijkheid als werkgever vergroten op de arbeidsmarkt. PGGM weet op dit moment niet wat de status van haar medewerkers is als het gaat om doorstroom als onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Zonder kennis over de recente stand van zaken op het gebied van doorstroom binnen PGGM kan huidig doorstroombeleid nog moeilijk worden aangepast zodat het beter gericht wordt op duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid bestaat uit verschillende onderdelen zoals vitaliteit, verzuim, arbeidsinhoud en doorstroom. Op elk van deze onderdelen is beleid nodig en samen vormt dat de visie op duurzame inzetbaarheid.

Wanneer het doorstroombeleid niet genoeg gericht is duurzame inzetbaarheid is niet alleen een probleem voor de HR-afdeling van PGGM maar ook voor haar werknemers. Met als gevolg dat medewerkers niet genoeg gestimuleerd worden om zowel intern als extern van functie te veranderen. Dit kan als consequentie hebben dat er stagnering plaatsvindt in de ontwikkeling van de competenties van medewerkers, met andere woorden medewerkers leren niet veel meer bij. “Als zij teveel op routine teren, zijn zij op een gegeven moment niet meer in staat om iets anders te doen” (Van der Heijden, 2015 p. 11). Dit is op haar beurt weer nadelig voor PGGM want vastgeroeste medewerkers zijn moeilijk inzetbaar op andere functies. Stilstaan op de arbeidsmarkt betekent achteruitgang. Dit betreft werknemers die te lang in dezelfde baan verblijven maar onder andere ook werklozen die te lang uit het arbeidsproces zijn (TNO/ NSvP, 2014). Wanneer medewerkers het bedrijf verlaten zonder enigszins breder inzetbaar te zijn en zich te hebben ontwikkeld is het mede een probleem voor de rest van de arbeidsmarkt. Met de krimpende beroepsbevolking heeft de arbeidsmarkt competente arbeidskrachten hard nodig om Nederland te laten groeien. Deze arbeidskrachten moeten inzetbaar zijn op de banen van nu.

Wat PGGM op dit moment aan doorstroombeleid heeft en wat er zou kunnen worden verbeterd zodat deze beter bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid bij PGGM, is de kernvraag die de heer Kees Brink, beleidsadviseur HR, stelde bij aanvang van het onderzoek.

Op basis van literatuur en praktijk onderzoek zal antwoord worden gegeven op die kernvraag. Aansluitend wordt er een adviesrapport aangeleverd waarin een aanbeveling wordt gedaan voor aanpassingen op het huidige beleid.

1.1 Hoofdvraag

Vanuit de wens meer inzicht te krijgen in de actuele beleving van het huidige doorstroombeleid alsmede de vraag naar wat er beter kan en mist aan huidig doorstroombeleid in de context van duurzame inzetbaarheid, is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Welke aanpassingen moet het bestaande doorstroombeleid ondergaan om een betere bijdrage te leveren aan duurzame inzetbaarheid bij PGGM?

De deelvragen die bij deze hoofdvraag een rol spelen zijn als volgt verwoord:

1.2 Deelvragen

1. Wat is de relatie tussen doorstroom (beleid) en duurzame inzetbaarheid?
2. Wat is er nodig om medewerkers via doorstroombeleid duurzaam inzetbaar te maken?
3. Hoe ziet het huidige doorstroombeleid van PGGM er uit?
4. Wat mist er volgens de HR- experts van PGGM binnen het huidige doorstroombeleid om een bijdrage te leveren aan duurzame inzetbaarheid?
5. Wat is de perceptie van de werknemers van PGGM van het bestaande doorstroombeleid?

Nadat de context van het onderzoek en de hoofd en deelvragen duidelijk waren is de rest van het onderzoek opgezet. In hoofdstuk twee zal beschreven worden wat de onderzoeksopzet is en welke onderzoeksmethoden per deelvraag geselecteerd zijn. Ook wordt vermeld hoe er in dit onderzoek rekening is gehouden met de betrouwbaarheid en validiteit. Daaropvolgend zullen per deelvraag de resultaten worden gepresenteerd in hoofdstuk drie. Hieruit volgt een conclusie en discussie uitgewerkt in hoofdstuk vier.

2. Onderzoeksmethode

2.1 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt per deelvraag de gebruikte onderzoeksmethode belicht, daarnaast wordt uitgelegd op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. Ook is er een paragraaf gewijd aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. PGGM is gevestigd in Zeist, het onderzoek is op deze locatie gedurende de periode van september 2015 tot en met december 2015 uitgevoerd. De onderzoeksvorm is zowel kwantitatief als kwalitatief waarbij gebruik is gemaakt van literatuuronderzoek, interviews en vragenlijsten.

2.2 Onderzoeksmethode per deelvraag

1. Wat is de relatie tussen doorstroom (beleid) en duurzame inzetbaarheid? & 2. Wat is er nodig om medewerkers via doorstroombeleid duurzaam inzetbaar te maken?

Om de eerste en tweede deelvraag te beantwoorden was literatuuronderzoek een treffende methode. Dit houdt in dat de bestaande literatuur over deze onderwerpen is onderzocht, om erachter te komen of er al onderzoek naar gedaan is en of er nog andere informatie over het onderwerp te vinden is (Verhoeven, 2011). Er zijn verschillende bronnen geraadpleegd om zowel nationale als internationale literatuur te vergaren, zoals: de online bibliotheek van de Hogeschool van Amsterdam (HvA), bestaande archieven van PGGM, boeken en het internet.

Voor deelvraag één is de HRM (Human Resource Management) literatuur onderzocht. Er is gekeken naar wat doorstroom (beleid) en duurzame inzetbaarheid eigenlijk is en daarnaast is er gekeken naar hoe deze twee begrippen zich tot elkaar verhouden. In de inleiding is vastgelegd hoe de termen *doorstroom (beleid)* en *duurzame inzetbaarheid* in dit onderzoek gedefinieerd zijn, dit heeft het zoeken naar passende literatuur vergemakkelijkt doordat er nieuwe termen uit voort kwamen die van belang waren. De zoektermen die bij het zoekproces zijn gebruikt zijn de volgende:

doorstroom (beleid), personeelsmanagement, employability, duurzame inzetbaarheid, throughput, lifetime employability, life long employment en volwassen arbeidsrelatie. Bovenstaande gevonden terminologie is gebruikt bij het opzetten van een topiclijst voor de interviews van deelvraag drie en vier.

Voor deelvraag twee is de psychologische literatuur geraadpleegd. Er is onderzocht welke interne en externe factoren bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hiervoor zijn de volgende zoektermen gebruikt: sociale leertheorieën/social learning theories, work-based learning, motivation at work, job demands resources model, self-efficacy, zelfsturing, externe factoren die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

3. Hoe ziet het huidige doorstroombeleid van PGGM er uit? & 4. Wat mist er volgens de HR experts van PGGM binnen het huidige doorstroombeleid om een bijdrage te leveren aan duurzame inzetbaarheid?

De derde en vierde deelvraag zijn onderzocht door middel van interviews. Deelvraag drie zoekt naar een concreet antwoord met voorbeelden uit de actuele situatie rondom doorstroom en duurzame inzetbaarheid bij PGGM. Deelvraag vier streeft naar een antwoord van de experts omtrent hun opvatting over wat er binnen huidig beleid mist en wat verbeterpunten zouden kunnen zijn met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Om die informatie te verzamelen alsmede om de mening

van de huidige HR-experts te horen, zijn er diepte-interviews afgenomen waarin is gevraagd naar de beleving en de mening van de respondenten maar ook naar feiten (Verhoeven, 2011).

Uit kort vooronderzoek, bestaande uit het bestuderen van de website van PGGM en een gesprek met de opdrachtgever is de indruk ontstaan dat er binnen PGGM wel degelijk acties worden ondernomen ten aanzien van doorstroom en duurzame inzetbaarheid. Zo is in het gesprek genoemd dat er opleidingsmogelijkheden zijn en wordt op de website beschreven wat PGGM te bieden heeft wanneer je daar wil werken. Voorbeelden hiervan zijn zingeving, het nieuwe werken, vakmanschap en mentale energie.

PGGM heeft vijftientig HR-experts, tevens de populatie voor deze deelvraag. Wegens de grootte van de groep en de beperkte tijdsperiode was het niet mogelijk om iedere expert te interviewen, derhalve is besloten om uit deze populatie een aselecte steekproef van zes experts te trekken. Een steekproef is een klein deel van de populatie waar gegevens over worden verzameld en aselect betekent willekeurig oftewel iedere persoon heeft evenveel kans om mee te doen (Verhoeven, 2011). Wanneer een expert geen tijd had werd een andere HR-expert gevraagd.

De interviews (zie Bijlage 7) zijn diepgaande gesprekken geweest waarin de experts verschillende vragen hebben beantwoord. Wegens tijdgebrek en andere afspraken varieerden deze gesprekken tussen 35 minuten en één uur en negen minuten. De gesprekken vonden plaats in een rustige ruimte en waren semigestructureerd, dit wil zeggen dat de vragen waren afgeleid van een topiclijst. Die lijst is voorafgaand aan de interviews opgesteld met onderwerpen (topics) uit het literatuuronderzoek die relevant zijn voor deze deelvraag. Naar aanleiding van de topiclijst (zie Bijlage 1) is er ook een lijst met vragen opgesteld ter ondersteuning tijdens het interview (zie Bijlage 2). Om de lijst met vragen aan te scherpen is er bij één van de zes experts een testinterview afgenomen. Aangezien de gegevens uit het testinterview bruikbare informatie bevatte is ervoor gekozen om deze mee te nemen in de gegevensverwerking. Tevens is er naast het gebruik van de vragenlijst doorgevraagd. Daarmee is dieper ingegaan op diverse onderwerpen zoals ontwikkelingsmogelijkheden, de verschuiving van lifetime employment naar lifetime employability en de mening over de nieuwe performance cyclus (een nieuw beoordelingssysteem bij PGGM).

De interviews zijn opgenomen en achteraf gecodeerd, de codelijst is opgenomen in Bijlage 3. De relevante uitspraken en antwoorden kregen een code oftewel een label toegewezen met als gevolg dat de antwoorden direct gecategoriseerd werden. Hiervoor is gebruik gemaakt van MAXQDA, een programma dat coderen vereenvoudigt en duidelijk weergeeft. De resultaten waren op deze manier makkelijker te vergelijken met elkaar en met de literatuur om vervolgens tot een antwoord op deelvraag drie en vier te komen.

5. Wat is de perceptie van werknemers van het bestaande doorstroombeleid?

De vijfde en tevens laatste deelvraag is omwille van de grote onderzoeksgroep bestaande uit 1371 medewerkers onderzocht door middel van een enquête. De mening van de medewerkers als het gaat om duurzame inzetbaarheid en het doorstroombeleid van PGGM staat bij deze deelvraag centraal, om dit op grote schaal te kunnen onderzoeken is een enquête ingezet (Verhoeven, 2011). Hierin is onder andere door het gebruik van gesloten vragen en schaalvragen gevraagd naar bijvoorbeeld de tevredenheid over doorstroom-, loopbaan- of opleidingsmogelijkheden bij PGGM. De grote hoeveelheid kwantitatieve resultaten kon later makkelijk in een statistisch programma worden verwerkt. De enquête is met behulp van de website Thesistools omgezet naar een online vragenlijst waarna in overeenstemming met de opdrachtgever is besloten dat deze verstuurd mocht worden naar alle 1371 werknemers. Het invullen ervan zou vijf minuten in beslag nemen, deze informatie was vermeld in een e-mail waarin ook de link naar de enquête stond, alsmede een korte beschrijving waarover het onderzoek zou gaan.

Vier dagen nadat de e-mail was verstuurd is er een herinnering uitgezet, dit is via het intranet van PGGM gedaan. Bij het kopje mededelingen werden de medewerkers gelokt met een pakkende tekst namelijk "Maak mij nog blijer!", daaronder was nogmaals de link te vinden en werd vriendelijk verzocht om de vragenlijst in te vullen als men dat nog niet had gedaan. De werknemers hebben drie weken de tijd gehad om de enquête in te vullen uiteindelijk hebben 443 werknemers de vragenlijst ingevuld, dat is 32 procent. De resultaten zijn verwerkt in het statistiek programma SPSS, hierin zijn beschrijvende statistische gegevens berekend zoals de gemiddelden per concept en de Cronbach's alfa voor de betrouwbaarheid.

Herkomst vragenlijst ontwerp

Het enquête onderzoek, is een gestructureerde dataverzamelmethode (Verhoeven, 2011). De enquête voor dit onderzoek (zie Bijlage 6) is grotendeels samengesteld door vragen over te nemen uit een eerder onderzoek van TNO (Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek). Hiervoor is gekozen omdat de gemeten concepten uit het TNO onderzoek degelijk aansloten op dit onderzoek en de betrouwbaarheid daarvan evenzeer was aangetoond (Smulders, Andries, & Otten, 2001).

TNO heeft in 2001 een onderzoek uitgevoerd naar de arbeidssituatie van Nederlanders bij de gehele werkende populatie van Nederland (Smulders et al., 2001). De vragenlijst die daarvoor is ontwikkeld onderzoekt hoe Nederlanders denken over hun werksituatie. Hierin zijn verschillende onderwerpen gemeten zoals gezondheid, welzijn, verzuim, arbeidsongeschiktheid, werkzekerheid, verloop en nog een veel breder scala aan categorieën (Smulders et al., 2001). Aangezien het onderzoek van TNO zeer

uitgebreid is en veel verscheidene concepten meet, is in deze studie maar een deel van de vragen en concepten uit het TNO onderzoek overgenomen en/of aangepast.

Er is een selectie gemaakt die goed aansluit bij het onderwerp binnen dit onderzoek namelijk, *de perceptie van de werknemers met betrekking tot het doorstroombeleid van PGGM*. In overleg met de opdrachtgever zijn de vragen zo aangepast dat deze aansluiten bij de doelgroep, namelijk de werknemers van PGGM. Hiervoor zijn verschillende keuzes gemaakt afhankelijk van wat er nodig was. Er zijn vragen weggelaten, toegevoegd of aangepast. Verder is de woordkeuze in alle vragen zo aangepast dat het gericht is aan PGGM en haar medewerkers. Een uitgebreide uitleg over de aanpassingen van de concepten en de vragen is te vinden in Bijlage 4. In de enquête is gebruik gemaakt van zowel een vierpunt schaal als een vijfpunt schaal en gesloten vragen met de antwoordmogelijkheden ja en nee. In het hoofdstuk met de resultaten zullen per relevante vraag en per concept de gemiddelden antwoordscores worden gegeven.

2.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit

Om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen is getracht om systematische fouten, fouten die steeds terugkomen, te voorkomen. Een toepasselijk voorbeeld hiervan zou zijn dat mensen tijdens een interview of in een enquête sociaal wenselijke antwoorden geven. Geprobeerd is om deze fout te ondervangen door duidelijk te maken aan de experts in de interviews, zowel als aan de medewerkers in de enquête, dat het een onafhankelijk onderzoek is en dat de resultaten alleen voor de onderzoeker zichtbaar zijn voor interpretatie. In de interviews is dit mondeling medegedeeld en in de enquête is dit uitgelegd in de introductietekst.

Om de begripsvaliditeit binnen dit onderzoek te vergroten, moesten de definities van de gebruikte begrippen helder zijn zodat deze toegepast konden worden in zowel de interviews als de enquête. In de enquête zijn de definities van doorstroom en duurzame inzetbaarheid gegeven. Er is voor gekozen om tijdens de interviews alleen de stipulatieve definitie van doorstroom (zie inleiding) voor te lezen om vervolgens aan de experts te vragen of ze daar iets aan toe te voegen hadden. Hier is doelbewust voor gekozen omdat er lastig één definitie van doorstroom te vinden was in het literatuuronderzoek en het een interessante aanvulling zou zijn voor het onderzoek om te horen wat de experts verstaan onder doorstroom.

Validiteit gaat daarnaast ook over meet men wat men wil meten, dus sluit het aan bij de onderzoeksvraag. Om de mening over doorstroom te kunnen meten in de enquête is gebruik gemaakt van concepten die op hun beurt geoperationaliseerd zijn door onderliggende vragen. Dat

betekent dat doorstroom is omgezet in meetbare kenmerken om op die manier de mening van werknemers over doorstroom te meten. De meetbare kenmerken zijn in dit geval de verschillende onderwerpen waarover gevraagd wordt. De validiteit van de interviews is gewaarborgd doordat de gebruikte begrippen (topiclijst) in het interview afgeleid zijn uit het literatuuronderzoek en op basis daarvan is er naar bepaalde onderwerpen gevraagd.

Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is geprobeerd om toevallige fouten te onderscheppen. De interviews zijn afgenomen in een rustige ruimte om zo afleiding te voorkomen, daarnaast is het gesprek opgenomen. Met een zoveel mogelijk open en onbevooroordeelde houding heeft de onderzoeker het interview geleid. Die houding bestond vooral uit het toepassen van interviewvaardigheden zoals luisteren, samenvatten en doorvragen.

In de enquête is gebruik gemaakt van betrouwbare concepten met hoge Cronbach's alfa scores. Ondanks dat de concepten reeds betrouwbaar zijn beoogd in het TNO onderzoek, was de kans aanwezig dat in huidig onderzoek (wegens het aanpassen van enkele concepten) de betrouwbaarheid mogelijk was aangetast. Zodoende is de betrouwbaarheidsmaat Cronbach's alfa nogmaals berekend voor alle gemeten concepten. Cronbach's alfa is een maat die wordt gebruikt om de betrouwbaarheid van een vragenlijst te meten (Field, 2012). De vuistregel die gehanteerd wordt om de bruikbaarheid van een test of een vragenlijst te constateren is bij een Cronbach's alfa van .70 of hoger. In Bijlage 5 is per concept weergegeven wat de Cronbach's alfa is.

Tot slot, de onderzoeker is geheel vrij gelaten in de opzet en uitvoer van dit onderzoek, alle gebruikte onderzoeksmethoden zijn zorgvuldig in overleg met de opdrachtgever afgestemd. Belangrijke punten in die afstemming waren de inhoud van de vragen in de enquête en de vraag of deze naar alle medewerkers gestuurd mocht worden.

3. Onderzoeksresultaten

Het onderzoek bestaat uit zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. In dit hoofdstuk zullen alle resultaten van zowel het literatuuronderzoek, de interviews en van de enquête worden gerapporteerd. Hierbij is waar nodig gebruik gemaakt van tabellen en grafieken.

3.1 Resultaten literatuuronderzoek

De resultaten die voortkomen uit de gevonden literatuur zullen antwoord geven op de volgende twee deelvragen: “*Wat is de relatie tussen doorstroombeleid en duurzame inzetbaarheid?*” en “*Wat is er nodig om medewerkers via doorstroombeleid duurzaam inzetbaar te maken?*” Duurzame inzetbaarheid is een uitgebreid begrip, in onderstaande literatuurresultaten wordt hier dieper op ingegaan.

Wat is de relatie tussen doorstroombeleid en duurzame inzetbaarheid?

Zoals eerder benoemd in de inleiding vinden er op dit moment veel veranderingen binnen en buiten organisaties plaats. Hierdoor ontstaat er behoefte aan flexibele organisaties met breed inzetbaar personeel. Werknemers zijn zelf verantwoordelijk geworden voor de eigen loopbaanontwikkeling en werkzekerheid. Het belang van individuele ontwikkeling en employability is toegenomen en om als organisatie op die ontwikkelingen in te kunnen spelen is het van belang dat medewerkers ‘up to date’ en breed en duurzaam inzetbaar zijn (Dam et al., 2006).

Duurzame inzetbaarheid en doorstroom(beleid)

Uit verschillende HRM literatuur komt naar voren dat mensen van essentieel belang zijn voor het succes van een organisatie en een bron zijn om onderscheidend te zijn binnen de markt. Er is gebleken dat betere benutting van de capaciteiten van werknemers, op de lange termijn zal leiden tot een beter prestatievermogen van de organisatie (Gründemann, et al., 2001; Dam et al., 2006). Hoe kan een organisatie ervoor zorgen dat die capaciteiten goed benut worden en de medewerkers daardoor duurzaam inzetbaar blijven? Dit kan door duurzaam inzetbaarheidsbeleid te voeren, maar wat wordt er in de literatuur eigenlijk bedoeld met duurzame inzetbaarheid?

In de literatuur zijn veel uiteenlopende definities te vinden van duurzame inzetbaarheid. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie van Van der Klink et al. (2010) die onderzoek heeft gedaan naar de definitie van ‘duurzame inzetbaarheid’. Het definiëren begint volgens Van der Klink et al. (2010) bij wat de term duurzaamheid in het algemeen betekent namelijk, het gebruik, of het inzetten van een middel zonder dat de gebruikswaarde ervan wordt aangetast. Als men dit in de context van arbeid en organisatie plaatst, gaat het om het verrichten van werk op een manier die het

toekomstige verrichten van werk niet beschadigt maar juist ten goede komt (Van der Klink et al., 2010).

Er zijn nog twee facetten waar duurzaamheid betrekking op heeft volgens de visie van Van der Klink et al. (2010) allereerst de participatie van de werknemer, het werk van nu mag toekomstig werk niet in de weg staan en ten tweede de gezondheid, het werk van nu mag de huidige of toekomstige gezondheid niet aantasten maar behoort deze juist te verbeteren (Van der Klink et al., 2010).

Zowel de werkgever als de werknemer hebben invloed op duurzame inzetbaarheid van de medewerker. De individuele werknemer is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van zijn of haar eigen kennis en competenties. Hierdoor worden opties voor de toekomst en mogelijk toekomstig werk open gehouden. Daarnaast is de werkgever verantwoordelijk voor het verschaffen van de voorwaarden waaronder de werknemer zich op de werkvloer kan ontwikkelen en inzetten (Froehlich et al., 2015; Van der Klink et al., 2010).

Deze aspecten in acht nemende is er door Van der Klink et al. (2010) een uitgebreide en leidende definitie van duurzame inzetbaarheid opgezet die als volgt luidt:

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 attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. (p.8)

In de literatuur verschillen het begrip duurzame inzetbaarheid en de term employability niet veel van elkaar. Sommige auteurs gebruiken het begrip 'employability' in dezelfde betekenis. Voor de helderheid wordt in dit onderzoek het begrip duurzame inzetbaarheid gehanteerd.

Luken (2002) doet in zijn onderzoek naar duurzame inzetbaarheid (Luken hanteert de term employability) diverse bevindingen. Hij constateert dat dit veelomvattende begrip meerdere aspecten omvat zoals: flexibiliteit, mobiliteit, inzetbaarheid, competentie, leercompetentie en loopbaanvaardigheid.

Dat competentieontwikkeling een onderdeel is van duurzame inzetbaarheid ziet men vaker terug binnen de literatuur. " Door de eigen competenties te ontwikkelen kunnen medewerkers hun inzetbaarheid op de interne én de externe arbeidsmarkt, ofwel hun employability, vergroten." (Dam et al., 2006 p. 54). Dit zorgt ervoor dat de inzetbaarheid van medewerkers niet alleen verband houdt met de overlevingskansen van organisaties maar ook met de arbeidsmarktpositie van individuele

medewerkers (Dam et al., 2006). Er wordt van medewerkers verwacht dat zij de eigen verantwoordelijkheid nemen en open staan voor nieuwe ontwikkelingen.

De eigen verantwoordelijkheid nemen om zichzelf te ontwikkelen en te blijven bewegen op de arbeidsmarkt komt overeen met een verandering binnen de werkende populatie in de maatschappij. Daarin is het arbeidzame leven van “lifetime employment” naar “lifetime employability” aan het verschuiven. Met andere woorden is dit een verschuiving van een leven lang voor één zelfde werkgever werken (in dienst) naar een flexibele loopbaan (inzetbaar) met meerdere werkgevers waarin men zichzelf blijft ontwikkelen. (Thijssen et al., 2008; Dam et al., 2006; Forrier & Sels, 2003; Froehlich et al., 2015).

Doorstroom(beleid)

Doorstroom is een onderdeel van HRM. Bij het proces van doorstroom gaat het om de ontwikkeling van de werknemer, zijn er mogelijkheden tot opleidingen volgen, promotie maken en voelt de werknemer zich uitgedaagd. Ook voor doorstroom wordt er in de literatuur door sommige auteurs een ander begrip gebruikt zoals mobiliteit. In dit onderzoek is gekozen om de term doorstroom te hanteren.

In het artikel van Melker en Van der Sluis (2008) wordt doorstroom (Melker en Van der sluis hanteren mobiliteit) gedefinieerd als “de interne doorstroming en functionele ontwikkeling binnen de organisatie” (p. 28). Het is volgens dat onderzoek een middel en een doel. Een middel omdat doorstroom van belang is voor individuen op de arbeidsmarkt en het biedt ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast is het een doel “omdat mobiliteit volgt op ontwikkeling en betere prestaties en daarmee een indicatie is voor goed functioneren en presteren”(p. 29). Dit geeft volgens hen doorstroom in termen van mogelijkheden voor functionele groei een aantrekkelijk en wervend karakter (Melker & Van der Sluis, 2008). Evenzeer is doorstroom een wijze om ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en te faciliteren, daarom is doorstroom vanuit organisaties gewenst en kunnen zij dit inzetten om zowel meer talent te lokken als te genereren (Melker & Van der Sluis, 2008).

Doorstroom (Van der Heijden hanteert mobiliteit) is volgens Van der Heijden (2015) een belangrijke voorspeller voor inzetbaarheid. Doorstroom draagt volgens haar bij aan het opbouwen van die competenties. De invloed die doorstroom op duurzame inzetbaarheid heeft, heeft te maken met de kennis die je kunt opbouwen “hoe hoger de leerwaarde hoe sneller je loopbaanpotentieel groeit” (Van der Heijden, 2015, p.10). Het is om die reden van belang dat de werknemer zorgt dat hij in/van

zijn functie kan blijven leren. Dit zorgt ervoor dat hij gemotiveerd blijft en niet teveel op routine gaat varen.

Wat uit bovenstaand stuk blijkt is dat doorstroom bijdraagt aan de individuele ontwikkeling van medewerkers maar aan de andere kant ook een gevolg kan zijn van individuele ontwikkeling en zodoende bij kan dragen aan duurzame inzetbaarheid. Hieruit volgt de aanname dat door het gericht inzetten van doorstroombeleid duurzame inzetbaarheid zal vergroten. Wanneer er geen doorstroom plaatsvindt heerst de gedachte dat de organisatie blijft hangen en vindt er ook geen nieuwe instroom plaats. Dit kan jammer zijn omdat medewerkers bijvoorbeeld geen nieuwe vaardigheden meer bijleren. Volgens Melker en Van der Sluis (2008) leidt doorstromen tot nieuwe uitdagingen en nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers daarnaast is het een manier om sleutelposities op langere termijn in te blijven vullen.

Samenvattend blijkt uit de literatuur dat werknemers van essentieel belang zijn voor een organisatie. Duurzame inzetbaarheid is een toepasselijke vorm van beleid om ervoor te zorgen dat kwaliteiten, capaciteiten en competenties van werknemers goed worden ingezet, zodat werknemers lang, gelukkig en gezond hun werk kunnen doen en hun inzetbaarheid vergroot. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij zowel werkgever als werknemer. De relatie tussen doorstroom en duurzame inzetbaarheid is ook duidelijk geworden. Doorstroom is een substantieel onderdeel van duurzame inzetbaarheid is waarbij het draait om de ontwikkeling en mobiliteit van de werknemer, wanneer dit gericht wordt ingezet in de vorm van beleid draagt doorstroom bij aan duurzame inzetbaarheid.

“Wat is er nodig om medewerkers via doorstroombeleid duurzaam inzetbaar te maken?”

Bij deelvraag één wordt duidelijk dat doorstroom(beleid) beschouwt wordt als een belangrijk middel om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Nu duidelijk is hoe deze twee begrippen zich tot elkaar verhouden is de vraag om uit te zoeken wat medewerkers zelf nodig hebben om duurzaam inzetbaar te zijn. In deze paragraaf zal worden ingegaan op zowel psychologische aspecten als buiten het individu liggende factoren die kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Welke behoeften hebben werknemers en welke psychologische aspecten spelen hierbij een rol?

Self determination Theory

Een waardevolle theorie uit de psychologische literatuur is de ‘self determination theory’ (SDT) van Deci en Ryan (2001) in genoemd in Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, (2009). Dit is een theorie over de menselijke motivatie en persoonlijkheid. Bij deze theorie wordt er vanuit een positief mensbeeld gekeken. Mensen hebben een actieve groeitendens en dat betekent

dat zij zich tijdens hun leven evalueren om beter te functioneren. Deze aangeboren actieve groeitendens komt volgens deze theorie alleen niet vanzelf tot uiting maar openbaart zich alleen wanneer mensen zich in een stimulerende omgeving begeven (Deci en Ryan, 2001 in Van den Broeck et al. 2009). “Werknemers zullen alleen optimaal functioneren wanneer ze door hun werk uitgedaagd worden en ze de ruimte krijgen om zich met boeiende activiteiten bezig te houden.” (Van den Broeck et al., 2009 p. 318) Wanneer dit niet gebeurt kan de groeitendens geblokkeerd worden en kunnen werknemers gefrustreerd raken met als risico contraproductief te worden.

De kern van de SDT wordt gevormd door de stelling dat er drie aangeboren psychologische basisbehoeften zijn die, indien deze bevredigd worden, zorgen voor optimale functionering en persoonlijke ontwikkeling van een mens en motivatie. Deze basisbehoeften zijn: relationele verbondenheid, competentie en autonomie. Bij de eerste basisbehoefte, namelijk relationele verbondenheid, gaat het om het opbouwen van positieve relaties met anderen en zich geliefd te voelen, de behoefte aan sociaal contact staat hierbij centraal. Op de werkvloer kan dit bijvoorbeeld gaan over de verbondenheid die werknemers voelen met hun team of het kunnen delen van persoonlijke gevoelens en gedachten met collega's (Van den Broeck, et al., 2009). Door het juiste doorstroombeleid kan er worden bijgedragen aan genoeg mogelijkheden om contact te maken met medewerkers zodat zij aan hun persoonlijke inzetbaarheid kunnen werken.

De behoefte aan competentie betekent dat mensen behoefte hebben om effectief met hun omgeving om te gaan, mensen willen graag hun omgeving exploreren begrijpen en beheersen. “Het gevoel van competentie helpt werknemers zich te ontwikkelen en verhoogt hun capaciteit om zich flexibel aan te passen aan veranderende omgevingen” (Van den Broeck et al., 2009). Wanneer een werknemer zich competent voelt zal hij zich beter in zijn vel voelen en met meer zelfvertrouwen zijn werk doen (Van den Broeck et al., 2009). Door in het doorstroombeleid verschillende mogelijkheden aan te bieden om te leren kan dat een bijdrage leveren aan duurzame inzetbaarheid.

De derde basisbehoefte is die van autonomie. Dit gaat over het verlangen om psychologisch vrij te handelen en niet onder druk te staan, het zelf beslissen is een cruciaal punt. Het is belangrijk dat medewerkers het gevoel krijgen dat zij zonder druk mogen en kunnen presteren. Dit gevoel van psychologische vrijheid kan ontstaan wanneer medewerkers zelf mee mogen beslissen of wanneer ze keuzemogelijkheden krijgen. Deze behoefte is bevredigd wanneer werknemers geheel achter hun eigen gedrag staan, hierbij maakt het niet uit of ze dit gedrag zelf geïnitieerd hebben of dat het de omgeving was (Van den Broeck et al., 2009). Voor doorstroombeleid betekent dit dat mensen zelf moeten kunnen kiezen of ze willen doorstromen en ontwikkelen.

De SDT stelt dat deze drie boven genoemde basisbehoeften ingebakken zijn in de menselijke natuur. De theorie gaat ervan uit dat wanneer men deze behoeften bevredigt iedereen daarvan profiteert, dus de omgevingsfactoren die de behoeften voeden zijn voor iedereen motiverend. Deze behoeften van de SDT worden volgens (Van den Broeck et al., 2009) ruim empirisch ondersteund, in hun artikel worden voorbeelden genoemd uit verschillende studies die hebben aangetoond dat wanneer werknemers zich autonoom, competent en verbonden voelen, beter functioneren dan werknemers bij wie de behoeften niet bevredigd waren. Medewerkers zijn bijvoorbeeld vitaler, meer tevreden met hun werk, brengen vrijwillig meer tijd door op het werk, ze zijn minder uitgeput, accepteren organisatieveranderingen makkelijker, ze zijn minder geneigd om ontslag te nemen en ze presteren beter (Van den Broeck et al., 2009).

“Volgens de ZDT kan de werkcontext de behoeften van de werknemers sterk beïnvloeden” (Van den Broeck et al., 2009 p. 321). HRM praktijken of instrumenten kunnen rechtstreeks inspelen op de bevrediging van de psychologische basisbehoeften (autonomie, competentie en relationele verbondenheid) door bijvoorbeeld een ondersteunend werkklimaat te creëren waarin leidinggevend en empatisch zijn, informatie geven, keuzes bieden en initiatief stimuleren.

Samengevat is de bevrediging van de behoeften aan competentie, autonomie en verbondenheid volgens de SDT dus een belangrijke voorwaarde voor het optimaal functioneren van werknemers. Dit op het gebied van productief en coöperatief gedrag, welzijn en positieve attitudes. Deze behoeftebevrediging kan helpen bij het ontwikkelen van HRM instrumenten. Wanneer deze HRM instrumenten tegemoetkomen aan de drie psychologische basisbehoeften zullen zij bijdragen aan het optimaal functioneren van werknemers en daarmee ook aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Werk gerelateerd leren

Om duurzame inzetbaarheid te vergroten is de individuele ontwikkeling van medewerkers bij steeds meer organisaties en onderzoekers een belangrijk thema op de agenda geworden. Ontwikkeling en ‘life-long learning’ (een leven lang leren) is volgens (Dam et al., 2006) nodig, in een snel veranderende wereld blijft een werknemer zonder ontwikkeling niet lang inzetbaar. Een van de aspecten die bij kan dragen aan de ontwikkeling van de werknemer is leren. Welke vormen van leren zijn er en welke psychologische factoren spelen hierbij een rol?

Volgens (Dam, et al., 2006) kan flexibiliteit en brede inzetbaarheid alleen maar worden bereikt wanneer werknemers over kennis en vaardigheden beschikken die actueel zijn en breder dan voor de huidige functie.

Binnen organisaties zijn er veel verschillende manieren waarop men kan leren. Men kan formele trainingen of opleidingen volgen maar naast deze door experts gestructureerde leersituaties kan de werksituatie zelf ook een bron van leren en ontwikkeling zijn (Dam, et al., 2006). Daarnaast kunnen informele en minder gestructureerde situaties met collega's ook leerprocessen in gang zetten.

“Gebleken is dat dergelijk informeel leren een groter aandeel heeft in het geheel van leerervaringen dan formele, gestructureerde leersituaties” (Dam et al., 2006 P. 58). Het informeel leren gebeurt vooral tijdens interacties met anderen zoals bij teamwork, coaching, mentorschap, feedback geven of intercollegiaal overleg.

Zo gaat ook de sociaal cognitieve leertheorie van Bandura (1977) in Van Lange, Kruglanski, en Higgins (2011) ervan uit dat veel van wat we leren via ‘social modeling’ gaat, met andere woorden, mensen leren door naar anderen te kijken en dat op een later tijdstip na te doen (observationeel leren). Door te zien welke gevolgen de actie van de ander heeft vindt er observationele bekrachtiging plaats en wordt er daarvan geleerd. Voor veel werkzaamheden zoals problemen oplossen op de werkvloer, zijn cognitieve vaardigheden nodig. Deze vaardigheden kunnen moeilijk worden aangeleerd door ‘social modeling’ omdat de gedachteprocessen en redenen waarom iemand iets doet in het hoofd afspelen en dus niet zichtbaar zijn. Bandura stelt dat deze cognitieve vaardigheden beter kunnen worden geïllustreerd door ‘cognitive modeling’. Het is hierbij de bedoeling dat rolmodellen hardop hun denkwijze, redenen en strategieën om een probleem op te lossen mededelen tijdens het proces. Hierdoor worden hun gedachten tijdens het proces of de uitvoer van een taak waarneembaar. Volgens Bandura (1977) in Van Lange, Kruglanski, en Higgins (2011) is ‘cognitive modeling’ krachtiger en draagt het meer bij aan de ontwikkeling van complexe cognitieve vaardigheden dan andere leermethoden. Daarnaast zorgt het voor een hogere ‘self- efficacy’ oftewel het vertrouwen in eigen vermogen om een taak succesvol te volbrengen. Medewerkers die meer vertrouwen in zichzelf hebben pakken veranderingen beter op, te weinig zelfvertrouwen kan tot angst en stress leiden en belemmert het opnemen van informatie (Dam et al., 2006).

Bovendien gezegd is leren een belangrijk aspect dat bijdraagt aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid en doorstromen omdat leren bijdraagt aan de ontwikkeling en ontwikkeling is een aspect van doorstroom. Er zijn verschillende manieren waarop men leert, uit de literatuur blijkt dat informeel leren een betere manier is dan gestructureerde leersituaties zoals trainingen. In de theorie van Bandura staat leren van anderen centraal. Social modeling en cognitive modeling zijn voorbeelden die bijdragen aan de ontwikkeling van werkgerelateerde vaardigheden. Daarnaast zorgt leren voor een hogere ‘self efficacy’ wat op haar beurt zorgt voor meer zelfvertrouwen en daarmee bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid.

Externe factoren

Naast bovenstaande psychologische factoren zijn er ook buiten het individu liggende factoren die invloed hebben op het leren en de employability van de werknemer.

Zo is de sociale werkomgeving van belang, zo zorgen collega's naast voorbeelden (cognitive modeling) ook voor steun en feedback. De leidinggevende heeft ook een belangrijke rol in het stimuleren van het ontwikkelingsproces van de werknemer door bijvoorbeeld doelen te stellen en feedback te geven of de mogelijkheid te geven om taken uit te voeren. Een goede werkrelatie met de leidinggevende bevordert de ontwikkeling van de medewerkers (Dam et al., 2006).

De cultuur van de organisatie is een van de belangrijkste factoren van werk gerelateerd leren. Een cultuur waarin het leren en het delen van informatie gestimuleerd en gesteund wordt en het waar het maken van fouten wordt toegestaan is heel belangrijk voor werk gerelateerd leren (Dam et al., 2006). Een omgeving waar medewerkers zich veilig voelen en waar de mogelijkheden bestaan om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen draagt bij aan doorstroom. Er zijn meer aspecten die de leerwaarde van de werksituatie kunnen vergroten, zoals uitdaging, innovaties, verantwoordelijkheid en een zekere mate van complexiteit.

Samengevat zijn er zowel intrapersonlijke aspecten als externe factoren die bijdragen aan het duurzaam inzetbaar maken van werknemers. De drie factoren die vanuit de sociale determinatie theorie worden genoemd zijn autonomie, competentie en relationele verbondenheid. Wanneer deze worden bevredigt zal dat leiden tot het optimaal functioneren van werknemers. De SDT kan als basis worden gebruikt bij het ontwikkelen van HRM instrumenten waarin de drie basisbehoeften kunnen worden verwerkt. Werk gerelateerd leren is ook een aspect dat bijdraagt aan de employability en duurzame inzetbaarheid, informeel leren in de vorm van cognitive modeling draagt het meeste bij aan de ontwikkeling en het leren van cognitieve vaardigheden van werknemers. De externe factoren die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van de werknemers is: de sociale werkomgeving dus collega's die steun bieden en feedback geven, leidinggevendenden die ontwikkeling stimuleren en helpen met doelen stellen maar ook de algehele cultuur waarin leren gesteund en gestimuleerd dient te worden en waar fouten maken ook mogelijk is.

3.2 Resultaten Interviews

De resultaten die voortkomen uit de zes interviews met HR- experts van PGGM zullen een antwoord vormen op de volgende deelvragen: “*Hoe ziet het huidige doorstroombeleid van PGGM eruit?*” en “*Wat mist er volgens de HR experts van PGGM binnen het huidige doorstroombeleid om een bijdrage te leveren aan duurzame inzetbaarheid?*”. In de interviews is gevraagd naar hoe het huidige doorstroombeleid van PGGM eruitziet, welke mening de HR- experts daarover hebben en daarnaast wat er met betrekking tot doorstroom zou moeten veranderen bij PGGM.

Hoe ziet het huidige doorstroombeleid van PGGM eruit?

In deze paragraaf worden de verschillende onderwerpen die de experts hebben aangekaart over het huidige doorstroombeleid weergegeven. Allereerst is de definitie van doorstroom door de experts goedgekeurd en zijn er aanpassingen genoemd. Vervolgens is deelvraag twee letterlijk gesteld en is de meest relevante informatie gebundeld.

Definitie doorstroom

Om te achterhalen wat er binnen PGGM verstaan wordt onder doorstroom is alvorens het interview begon de stipulatieve definitie van doorstroom zoals deze in dit onderzoek gedefinieerd is, aan de respondenten voorgelezen. Vervolgens was de vraag of de HR- experts (ook genoemd als experts) het eens waren met deze stipulatieve definitie en/of zij daar nog iets aan wilden toevoegen of aanpassen. Alle zes de experts waren het eens met de gegeven definitie, drie van de zes hadden enkele aanpassingen en toevoegingen voor de definitie.

Door drie van de zes wordt doorstroom gezien als iedere vorm van beweging binnen de organisatie, dan wel omhoog, schuin omhoog, omlaag of horizontaal op hetzelfde niveau maar waarbij het wel draait om het veranderen van functie.

“...en doorstroom is dan niet altijd een functie omhoog maar ook schuin omhoog namelijk dat je binnen de afdeling HR heb je verschillende specialisaties, dus van HR adviseur naar recruiter, of naar Academy..”

De HR expert maakt hierin duidelijk dat het een beweging in iedere richting kan betekenen. Als het om de definitie gaat, maakt de richting waarin men van functie verandert volgens de drie experts niet uit, het gaat om de beweging die plaatsvindt. Het kan ook beweging naar beneden betekenen oftewel *demotie*.

Een andere benadering en toevoeging die genoemd werd is dat de nadruk meer moet liggen op de levensfase waarin iemand zich bevindt en dat er daarmee wordt gekeken naar waar diegene

behoefte aan heeft op dit moment in zijn loopbaan.

Huidig doorstroombeleid volgens de HR experts

De volgende deelvraag is nagenoeg letterlijk gesteld in de interviews: *“Hoe ziet het huidige doorstroombeleid van PGGM eruit?”*, het antwoord op die (deel)vraag is bij alle respondenten hetzelfde namelijk, er is geen echt doorstroombeleid. De experts benoemden dit letterlijk,

“Dat hebben we niet, het ziet er niet uit, we hebben niet een beleid in de zin van dat wij een bepaalde manier hebben waarmee we omgaan met mensen op het moment dat ze instromen, dus daar staat niets van op papier...”

Dit wordt nogmaals bevestigd:

“..wij hebben niet een dusdanig doorstroombeleid dat als je op een functie zit dat je dan binnen een paar jaar in een andere “moet” zitten, we hebben geen stok achter de deur van je moet”

Met deze uitspraken wordt duidelijk dat er op dit moment bij PGGM geen enkele vorm van doorstroombeleid op papier staat. Volgens alle geïnterviewde experts worden er wel zaken ondernomen om bij te dragen aan het aspect doorstroom binnen PGGM.

Performance cyclus

De performance cyclus is een onderwerp dat de experts aansneden als een van de meest relevante instrumenten in het kader van doorstroom binnen PGGM en om die reden wordt dit instrument hier uitgebreider besproken dan de andere genoemde instrumenten. Aangezien dit een duidelijk voorbeeld is van wat PGGM wél doet aan doorstroom zullen er in deze paragraaf enkele resultaten gegeven worden met betrekking tot de performance cyclus. Volgens de experts heeft dit instrument nog wel enkele beperkingen. Allereerst wordt uitgelegd wat dit instrument precies is en wat het doel ervan is, vervolgens worden de meningen van de experts gegeven.

Bij PGGM wordt gewerkt met een performance cyclus, dit is een beoordelingsmethode die het traditionele functioneringsgesprek vervangt. Iedere medewerker doorloopt de performance cyclus, er wordt door henzelf en de manager gekeken naar hoe het gaat in de huidige functie en ook naar waarin de medewerker zich wil ontwikkelen. De nieuwe versie van de cyclus (die nu geïmplementeerd gaat worden) bestaat uit verschillende activiteiten die de medewerker zelf moet ondernemen. Het begint met het schrijven van een “commitment lettre”, een brief met daarin de taken en resultaten die je dat jaar wil gaan behalen en welke competenties daarvoor nodig zijn. Later volgen er gesprekken met de manager om de ontwikkelingen te bespreken. Van de medewerker wordt ook verwacht om feedback van collega’s te genereren. Het proces zorgt voor een bredere kijk

op iemands prestaties, voorheen was het alleen de manager die bepaalde hoe iemand het had gedaan. De manager heeft nu meer een begeleidende rol waarbij hij wel een eindoordeel geeft maar de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker staat centraal. Het *persoonlijk leiderschap* draagt bij aan zijn of haar inzetbaarheid.

Alle geïnterviewde experts zijn van mening dat deze nieuwe vorm een positieve vooruitgang is, het zelf verantwoordelijkheid nemen voor de eigen loopbaan en gericht feedback vragen zijn vooral pluspunten, zij beoordelen de nieuwe performance cyclus als een goede aanpak en gunstig voor de doorstroom. Daar tegenover vermoeden ze alle zes bij deze nieuwe aanpak ook veel verschillende valkuilen.

Verantwoordelijkheid

Volgens één van de experts vindt PGGM het moeilijk om op tijd duidelijkheid te bieden. PGGM legt met deze performance cyclus snel veel verantwoordelijkheid bij de medewerker maar volgens hem zijn er niet genoeg duidelijke kaders en resultaatafspraken om dat te doen.

“Ja dat kader bieden, dat geeft veiligheid, duidelijkheid en rust en sommige mensen hebben een ruim kader nodig en anderen hebben wat meer detail kader nodig ... Het risico dat PGGM teveel laat, en teveel ruimte geeft daar waar niet elke medewerker gebaad is bij zoveel ruimte, niet elke medewerker kan zoveel zelfstandigheid en eigen initiatief aan.”

Het is dus volgens hem van belang om een duidelijk kader te schetsen met wat er van de medewerker wordt verwacht zodat ze weten waar ze aan toe zijn.

Haalbaarheid

Een andere gedachte die drie experts uitspreken gaat over de haalbaarheid van de performance cyclus, zijn de opdrachten voor iedere unit en voor iedere functie realiseerbaar. Er is nu een pilot gedaan bij veertig managers en bij de unit COS (Corporate Staff). Managers zijn over het algemeen mensen die vrij autonoom zijn volgens de experts dus bij hun gaat het nu goed. Bij de unit COS zijn ze geoefend in het feedback geven en feedback vragen en daar gaat het op dit moment ook goed. De experts geven aan dat het vragen van feedback misschien lastiger is voor mensen met een meer uitvoerende rol. Medewerkers die bijvoorbeeld dag in dag uit dezelfde administratieve taken moeten uitvoeren en helemaal niet zoveel met andere collega's in contact komen, hoe zou het voor hun zijn om de feedback te verzamelen? kunnen zij dat wel? Ze stellen zich voor dat de performance cyclus voor die doelgroep mogelijk lastiger uit te voeren is.

De implementatie

Nog een vraag die speelt bij een expert is, hoe serieus gaan medewerkers het nemen, neemt het proces niet teveel tijd in beslag en weten managers wel hoe ze daarmee om moeten gaan.

“...waarom ik aarzelde was omdat het best wel wat tijd kost en omdat we zijn nog maar met een klein groepje die hieraan meedoen. Maar wat als het hele bedrijf elkaar de hele tijd feedback gaat vragen, aan de ene kant heel goed, ik ben gewoon benieuwd wat er dan gebeurt”

Er heerst onzekerheid bij deze expert over wat er gaat gebeuren als de cyclus in de rest van het bedrijf geïmplementeerd wordt.

Er wordt duidelijk dat de experts niet weten hoe het nieuwe proces in de praktijk zal functioneren. Verder wordt er gewezen op de mogelijkheid dat medewerkers toch vaak aan eenzelfde persoon feedback zullen vragen, bijvoorbeeld aan de manager, hoe zal hij of zij omgaan met dat extra werk?

Rol van de manager

Volgens een andere expert is het succes van de performance cyclus afhankelijk van hoe de manager het gaat gebruiken, daarom is het van belang dat deze het instrument op zo'n manier aangereikt krijgt dat hij er direct mee aan de slag kan. Een volgende expert is bang voor teveel afstand tussen de leidinggevende en de medewerker, zij zegt dat wanneer de medewerker de regie heeft betekent het niet dat de leidinggevende de teugels los kan laten. De leidinggevende moet de controle behouden en een coachende rol aannemen.

Samengevat zijn de experts allemaal enthousiast over de nieuwe performance cyclus als instrument. De nieuwe vorm stimuleert het nemen van eigen verantwoordelijkheid als het om de loopbaan gaat en vergroot het persoonlijk leiderschap van de medewerkers. De medewerkers kunnen met dit instrument zelf gericht feedback vragen en dat is positief. Er zitten volgens hen nog wel wat haken en ogen aan deze vorm. PGGM moet zorgen voor een duidelijk kader en eventueel hulp bieden aan medewerkers die dit niet gewend zijn en dit mogelijk als lastig ervaren. Verder moet er volgens hun nog gekeken worden naar de haalbaarheid en de uitvoerbaarheid van de nieuwe cyclus. De manager speelt een belangrijke rol in de uitvoering van deze cyclus en die moet genoeg handvatten hebben om de cyclus uit te voeren.

PGGM academy

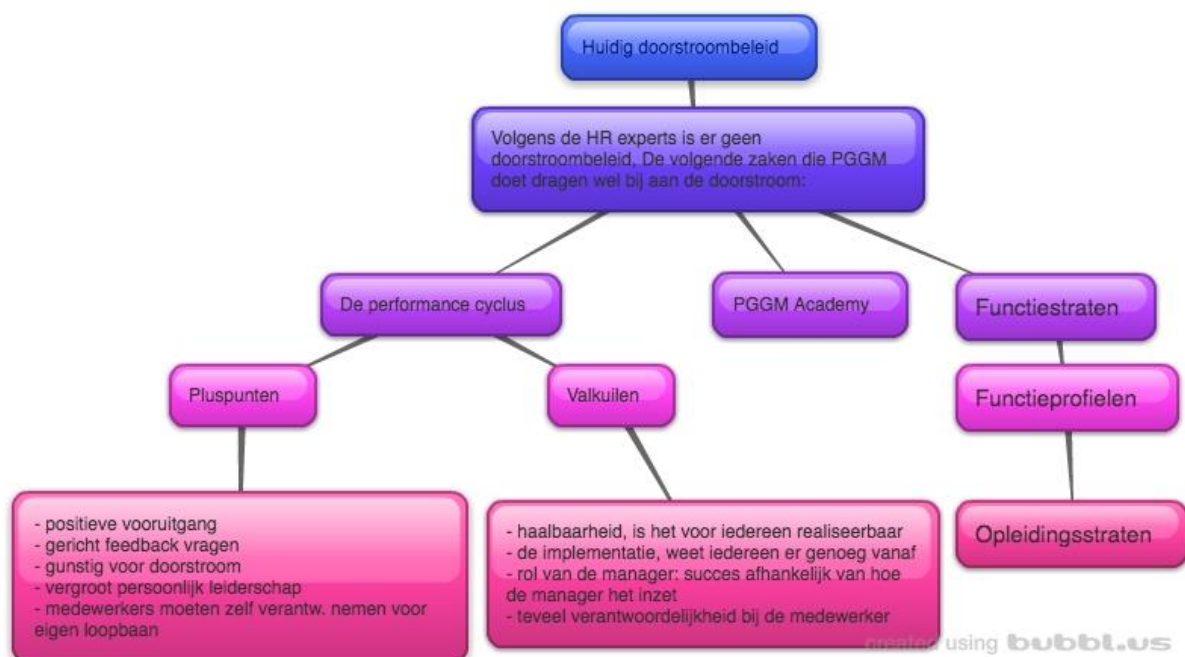
Naast de Performance cyclus noemde een andere expert de PGGM academy als onderdeel van huidig doorstroombeleid, dat is een ontwikkelplatform binnen PGGM waar alle HRD (Human, Resource & Development) activiteiten worden gefaciliteerd en geregistreerd. Hier kunnen medewerkers zich inschrijven voor opleidingen, cursussen of trainingen. Het is het centrale punt voor alles wat met

opleidingen en ontwikkeling te maken heeft.

Functieprofielen

Daarnaast wordt er gewerkt met functieprofielen en opleidingsstraten of functiestraten zodat het duidelijk is welke stappen gezet kunnen worden om te ontwikkelen of om door te groeien naar een andere functie. Volgens alle zes experts stimuleert PGGM over het algemeen haar medewerkers wel om door te stromen en zich te ontwikkelen. Wat daartoe bijdraagt is bijvoorbeeld het publiceren van vacatures waarbij ze interne kandidaten voorrang geven, daarmee willen ze medewerkers stimuleren om ook een vervolgstap te zetten binnen hun loopbaan. Daarbij wordt ieder jaar een vlootshow uitgevoerd, dat is een methode waarbij gekeken wordt naar de prestatie, potentie en inzetbaarheid van de medewerkers en ze aan de hand daarvan worden ingedeeld in een tabel en naar aanleiding daarvan kan er concrete actie worden ondernomen met betrekking tot doorstroom.

Kortom, PGGM heeft geen expliciet doorstroombeleid op papier, maar is wel bezig met doorstroom en duurzame inzetbaarheid. Het voornaamste instrument dat daartoe bijdraagt is de performance cyclus. Daarnaast worden er functieprofielen en loopbaanpaden ontwikkelt, is er een PGGM academy, het ontwikkelplatform waar medewerkers terecht kunnen als ze een opleiding, training of cursus willen doen.



Figuur 3.2.1 Huidig doorstroombeleid volgens de HR experts

Wat mist er volgens de HR experts van PGGM binnen het huidige doorstroombeleid om een betere bijdrage te kunnen leveren aan duurzame inzetbaarheid?

Hieronder zal worden geschetst welke onderdelen volgens de experts belangrijk zijn en missen in huidig beleid, daarbij noemen zij ook de verbeterpunten.

Van lifetime employment naar lifetime employability

Zoals uit de literatuur blijkt vind er op dit moment een verschuiving binnen de werkende maatschappij plaats. Namelijk, die van “*lifetime employment*” waarbij mensen vroeger gewend waren om levenslang bij hetzelfde bedrijf te werken en voor dezelfde baas, naar “*lifetime employability*”, waarbij de werknemer een veel flexibelere loopbaan heeft en bij misschien wel meerdere bedrijven zal werken, vaker wisselt van functie en zichzelf binnen zijn of haar carrière ontwikkelt. De vraag aan de experts was of PGGM zich bewust is van deze ontwikkeling en hoe ze als bedrijf daarmee omgaat.

Alle zes HR-experts hebben een duidelijke mening als het gaat om de verschuiving van lifetime employment naar lifetime employability. Vijf experts betuigen dat PGGM zich wel van deze ontwikkeling bewust is maar dat er nog beperkingen zitten aan wat er met die kennis gedaan wordt en bij wie dat bewustzijn specifiek een rol speelt. Er zijn veel verschillende dingen genoemd, de meest relevante informatie wordt hieronder beschreven.

Twee experts geven onbetwistbaar hun mening dat lifetime employability te maken heeft met flexibiliteit die van zowel de werknemer als van de werkgever verwacht wordt. Volgens beide experts draagt het persoonlijk leiderschap, waarbij de verantwoordelijkheid over eigen loopbaan bij de werknemer zelf ligt, voor een groot deel bij aan de employability.

“Het is de combinatie van medewerkers die zelf vormgeven aan hun loopbaan en een organisatie die veel flexibeler omgaat met doelen, resultaten, klussen. en medewerkers die erkennen van oké ik moet mijn eigen toegevoegde waarde op de markt brengen en ik moet in beweging blijven want het verandert voortdurend...”

Het persoonlijk leiderschap wordt hier duidelijk uitgelegd maar ook de flexibiliteit die verweven moet zijn binnen de organisatie, dit alles kan uiteindelijk bijdragen aan het vormen van een volwassen arbeidsrelatie. De experts zijn zich ervan bewust dat PGGM er zo hoort uit te zien maar dit wordt volgens hen nog niet overal goed toegepast binnen de organisatie en zou dat moeten vergroten.

Een andere expert zegt stellig dat er bij PGGM pas over employability wordt nagedacht wanneer iemand boventallig wordt. Dat betekent dat de functie vervalt en dat kan tot ontslag leiden. Volgens

haar wordt er bij PGGM niet eerder nagedacht over de mogelijkheden buiten PGGM.

“...dan komt pas naar voren hoe ga je naar buiten hoe leer je netwerken, hoe is je cv eigenlijk en hoe voer je een sollicitatiegesprek terwijl ik denk dat we al veel eerder mensen kunnen laten bewegen tot je bent hier eigenlijk uitgeleerd of uitgegroeid, zullen we eens een stap naar buiten gaan maken en dan is hier de reactie al vrij snel, maar wil je van me af dan, ben ik niet goed genoeg, nee je bent juist te goed.”

Hier zegt ze dat iemand ook uitontwikkeld kan raken bij PGGM, de stap naar buiten is dan een logische maar nog onbewust of onbekend bij medewerkers, zij zien dat nog niet als ontwikkeling.

“Ik denk dat je veel meer life-time employability zou moeten uitleggen wat het is aan managers en aan medewerkers en dat je ook veel meer dat faciliteert in het opleidingsprogramma en dat je mensen ook zich bewust kan laten maken van hoe lig je buiten op de markt en hoe bereik je eigenlijk al die vacatures tegenwoordig, en hoe presenteer je jezelf online, leren netwerken.”

Medewerkers maar ook managers moeten zich volgens haar meer bewust worden van de mogelijkheden die er ook buiten PGGM zijn en dat medewerkers daar ook met hun talenten en kennis een mooie bijdrage kunnen leveren daar tegenover moeten ze ook weten hoe ze dat kunnen bereiken. Vanuit PGGM moet de houding zijn dat het geaccepteerd is om die stap richting een ander bedrijf te zetten, dat geeft verfrissing. Zij noemde ook dat bedrijven een uitruil kunnen doen waarbij ze talenten uitwisselen met elkaar.

Een andere expert noemde dat ze de ontwikkeling wel ziet in de maatschappij en dat PGGM zich er wel bewust van is maar dat ze de trend nog niet intern ziet gebeuren. Daar bedoelt ze mee dat medewerkers niet zo snel weggaan bij PGGM. Een reden hiervoor zou volgens haar kunnen zijn dat er genoeg ontwikkel en doorgroeimogelijkheden binnen PGGM zelf zijn. Dat mensen intern kunnen werken aan hun employability. Als voorbeeld noemde ze zichzelf, ze zit al acht jaar bij PGGM maar niet acht jaar in dezelfde functie, ze geeft aan dat ze zoveel verschillende dingen heeft gedaan en dat daar ook de mogelijkheden voor waren, het voelde steeds weer als een nieuwe baan. De ontwikkel en groeimogelijkheden zijn er volgens haar genoeg, wel afhankelijk van de functies.

Rol van de manager

Een onderwerp waar in het interview niet direct naar gevraagd is maar dat wel vaak terug is gekomen was *de rol van de manager*. De experts geven aan dat de manager een cruciale rol heeft. Als deze rol niet op een goede wijze vervuld wordt kan dat een negatief effect hebben op het doorstroom proces. Meninge n over hoe de rol van de manager zou moeten zijn, de daarbij horende houding en de belangen kwamen naar voren en kunnen belangrijk zijn voor het verbeteren van

Huidig doorstroombeleid.

Vijf van de zes experts noemen in hun mening over de rol van de manager, dat deze gaat over het contact van de manager met de medewerker. De manager behoort een werkklimaat te faciliteren dat ervoor zorgt dat er een koppeling gemaakt kan worden tussen de ontwikkelwensen van de medewerker en de mogelijkheden die PGGM biedt en ook wat het bedrijf PGGM nodig heeft. Het is hiervoor van belang om als manager goed in verbinding te staan met de medewerker en een coachende rol aan te nemen.

“...dat is de taak van de manager die moet dat allemaal doen, die moet er baat bij hebben dat de medewerker zich blijft ontwikkelen...”

Dit gebeurt nu nog niet genoeg en managers zijn zich nog niet genoeg bewust van *lifetime employability*. Er wordt ook aangegeven dat dit per unit verschilt.

Een expert geeft aan dat de belangen van de managers ergens anders liggen namelijk, bij het behalen van resultaten en het behouden van goede medewerkers.

“...een manager heeft twee belangen namelijk één, dat de medewerker heel goed doet dat hij vindt dat hij of zij moet doen en, dat hij of zij zich ontwikkelt maar het is zeker niet het eerste belang van een manager, dat Jantje op zijn afdeling vertrekt naar een andere plek. Hij wil liever goede functionerende medewerkers zodat hij de resultaten haalt..”

Daarnaast moet er volgens twee experts bewustwording plaatsvinden bij managers met als doel actie ondernemen. De managers moeten gaan inzien dat de ontwikkeling van de medewerker belangrijk is, dat het ook kan betekenen dat iemand na een opleiding weggaat of iets anders gaat doen maar dat dit niet erg is.

“...dat ze niet zo het gevoel hebben van ik heb geïnvesteerd in iemand maar ik heb de investering er niet uitgehaald. Maar dat het niet zo erg meer is, dat is de tijd.”

De insteek van de expert is hier duidelijk vanuit de visie over *lifetime employability*. Deze quote instrueert het belang dat managers kennis over dit onderwerp moeten krijgen, dit zullen toepassen en gaan verweven in hun leiderschapsstijl.

Er zijn genoeg HR instrumenten beschikbaar zegt een expert alleen is het de bedoeling dat de managers beter geïnstrueerd worden en meegenomen worden in hoe die instrumenten kunnen worden toegepast.

“...ik denk soms dat wij managers nog te weinig meenemen in dat wat wij van hen

verwachten, dat denk ik wel, en dat we heel veel instrumenten hebben binnen HR maar de samenhang tussen die instrumenten ontbreekt. Dus ik denk dat managers die pakken performance cyclus maar ik vraag mij af of zij dan wel snappen wat het doel is en dat het samenhangt met strategische personeelsplanning en dat dat weer samenhangt met elkaar.”

Het is volgens haar belangrijk dat er wordt uitgelegd met welke reden en welk doel bepaalde dingen worden gedaan. Een voorbeeld is de performance cyclus, de managers moeten weten waarom en met welk doel er voor die nieuwe vorm is gekozen.

Een volgende expert heeft een sterke mening als het gaat om hoe managers dienen om te gaan met medewerkers. Zij stelt dat er naast de vraag ‘waar heeft de medewerker behoefte aan?’ juist meer vanuit de organisatie gekeken moet worden. Wat is er nodig binnen de afdeling nu of over vijf jaar.

“...maar ik denk dat het veel meer ook kan vanuit het belang van PGGM, van wat hebben wij nodig naar welke kant gaat dit bedrijf, dat is strategische personeelsplanning, welke mensen hebben wij daarvoor nodig en welk gedrag en vaardigheden verwachten wij daarvoor.... en hoe moet ik dan mijn medewerkers ontwikkelen en past dat ook bij de wens van de medewerker..”

Volgens haar is het belangrijk om vooruit te kijken en gebruik te maken van de strategische personeelsplanning, waar willen we over vijf jaar staan en hoe kunnen we dat bereiken. Met een strategische personeelsplanning kun je vaststellen wat de verschillen zijn tussen huidig personeelsbestand en de gewenste toekomstige samenstelling daarvan. Het is daarmee een van de belangrijkste HR instrumenten om de continuïteit van de organisatie te waarborgen (HR Praktijk, z.d.).

Beknopt gezegd heeft de manager volgens de experts een belangrijke rol te vervullen, hij/zij zorgt voor het faciliteren van een goed werkklimaat waarin de medewerker zich kan ontwikkelen. Relevant is hiervoor de houding, waarbij de manager zich bewust wordt van *employability* en de huidige trend die speelt en de kennis die hij/zij moet verwerven over het toepassen van de diverse HR-instrumenten. Dit alles met in het achterhoofd de toekomst van het bedrijf, de richting waar PGGM naartoe wil en daarbij gebruikmakende van de strategische personeelsplanning.



Figuur 3.2.2 Mindmap Huidig doorstroombesleid, wat mist er?

Verbeterpunten doorstroom

De meningen zijn verdeeld als het gaat over hoe goed de HR instrumenten worden toegepast bij PGGM. Vier van de zes experts hebben een heldere mening over doorstroom en wat daarmee zou moeten gebeuren binnen PGGM, zij noemen verbeterpunten en aspecten die moeten veranderen bij de huidige doorstroom. Die genoemde punten kunnen mogelijk een bijdrage leveren aan het huidige doorstroombesleid om meer gericht te zijn op duurzame inzetbaarheid.

Ten eerste wordt aangegeven dat de bal teveel bij de medewerker ligt, PGGM zou meer aandacht moeten besteden aan het inrichten van functie-loopbaanpaden waarin duidelijkheid wordt geboden in het functiehuis. Een functiehuis is een constructie waarin gedetailleerd omschreven wordt wat PGGM bij de verschillende functies van de medewerker verwacht.

“..dus dat je van een junior, medior, senior, expert, dat is een loopbaanpad dat je gewoon iets meer in detail gaat beschrijven aan welke kennis en vaardigheden en gedragselementen je moet voldoen bij een bepaalde functie. En als je dat voor alle functies in het bedrijf gewoon veel duidelijker maakt dan weet je als medewerker veel beter en kun je veel doeltreffender opleidingen doen op weg daarnaar toe.”

Wat PGGM dus volgens deze expert zou moeten doen is het meer vastleggen van de loopbaanpaden, zodat de medewerkers weten waar ze aan toe zijn en daardoor gestimuleerd kunnen worden.

Ten tweede wordt er door een expert gewezen opdat de doorstroom binnen PGGM gericht omhoog moet. Hij duidde op het verminderen van teveel grote, dure jongens aan de top en wat meer

verjonging binnen bepaalde afdelingen. Men mag hier volgens hem kritischer zijn op doorstroom en dus ook op de kwaliteit van de medewerker. Mensen zitten te lang op hun plek in combinatie met de gevraagde kwaliteiten voor die plek. Voor hogere posities, waar ook meer voor betaald wordt, mag dan naar hogere ambities worden gevraagd vindt hij. Die structuur verschilt per afdeling en hij benadrukt dat het stimuleren van doorstroom maatwerk blijft.

Ten derde is nogmaals genoemd dat de doorstroom binnen PGGM bevorderd moet worden. Het is belangrijk dat medewerkers worden gemotiveerd om ook in een andere richting te gaan bewegen dus bijvoorbeeld naar een ander vakgebied toe of een stap buiten PGGM durven te gaan zetten. Als veel mensen op hun eindniveau blijven zitten, waarbij ze niet meer doorgroeien, dan blokkeert de doorstroom op de afdeling. Het wordt voor jongere medewerkers dan ook niet meer mogelijk om door te stromen, de doorstroom *stagneert*.

“... Of je krijgt een plateau van mensen met allemaal hetzelfde niveau terwijl het werk vaak wel nog verdeeld is in junior, medior, senior dus dan krijg je dat de meer senioren mensen eigenlijk meer junior werk gaan doen, dat is niet goed!”

Het effect volgens deze expert kan zijn dat je een plateau van medewerkers krijgt die allemaal op hetzelfde niveau zitten, ze noemt dit effect een *omgekeerde piramide*, waarbij er weinig Juniors zijn en juist veel zware professionals. Deze opvatting sluit aan bij het eerder genoemde kritisch kijken naar wie er doorstroomt en beter te letten op kwaliteiten, om zo de groei in de hoeveelheid management functies te beperken. Er moet volgens haar meer gestuurd worden op employability en er moet bewustwording komen bij zowel de medewerkers als bij het management dat uitstromen niet per definitie negatief hoeft te zijn. De experts leggen uit dat PGGM juist wil krimpen in het management.

Het vierde verbeterpunt dat genoemd wordt is meer vanuit een organisatorisch en praktisch oogpunt namelijk, dat er een systeem van opvolging moet komen. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer er een medewerker met een belangrijke functie of vanuit een sleutelpositie weggaat er iemand anders paraat moet staan om hem of haar op te volgen. Er moet volgens haar vanuit PGGM door het gebruik van strategische personeelsplanning, worden nagedacht hoe en door wie die functie dan vervuld gaat worden, wordt het een intern of extern iemand.

“En wat ik graag zou willen is dat wij meer grip krijgen op wat zijn dan die key-posities en hoe gaan wij zorgen dat er in de organisatie altijd twee of drie mensen zijn die op het moment dat zo iemand weggaat dan ook toe zijn aan zo een stap om die ander op te volgen.”

Op dit moment is er volgens deze expert nog niet genoeg zicht op potentiële vervangers. Het zou

mooi zijn als je hiermee mensen doelgerichter zou kunnen laten ontwikkelen.

Een volgend verbeterpunt dat bij *ontwikkelingsmogelijkheden* door twee experts duidelijk genoemd werd was *social learning*, deze term houdt in dat men van elkaar kan leren door bijvoorbeeld met een medewerker mee te kijken hij heel goed is in zijn werk. Dit kan volgens de experts efficiënter worden ingezet. PGGM kan op die manier gebruik maken van de verworven en bestaande kennis van medewerkers die zijn “uitontwikkeld” zodat nieuwe werknemers daar eventueel van kunnen leren.

“..op een gegeven moment zit je op een leeftijd dat je eerder wat af te leren hebt dan wat aan te leren, dan heb je zoveel geleerd en zoveel theorie en zoveel ervaring dat je op een gegeven moment dat graag wil delen met de jonge garde die binnenkomt..”

Ze geven aan dat er binnen PGGM al veel mensen op hun “eindniveau” zitten en dat dit handig zou kunnen zijn om op een alternatieve wijze inzetbaar te blijven.

Een ander thema dat naar voren kwam uit de gesprekken en dat beter ingezet kan worden volgens de experts is het *levensfase bewust personeelsbeleid* dat PGGM in 2010 heeft ingevoerd. Hierin staat dat men tijdens de loopbaan van een medewerker en de keuzes die daarin worden gemaakt binnen PGGM rekening moet houden met de levensfase waarin een medewerker zich bevindt. Vier van de zes experts vinden het goed beleid met een duidelijke inhoud. Volgens hen jammer dat het beleid nooit is doorgezet, het is doodgebloed terwijl de intentie heel goed was.



Figuur 3.2.3 Mindmap Verbeterpunten volgens de HR experts

Samengevat zijn er twee aspecten die missen en waar rekening mee gehouden dient te worden, volgens de experts, bij het aanpassen van huidig doorstroombeleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Ten eerste de verschuiving binnen de arbeidsmarkt, van lifetime employment naar lifetime employability hierover dient, zowel bij PGGM als bij de werknemer, bewustwording komen. Dit werd genoemd als belangrijk aspect dat nog mist. Ten tweede ontbreken er nog een aantal facetten die bij de rol van de manager horen, hij moet zorgen voor een goed werkklimaat waarbij gekeken wordt naar zowel de behoeften van de werknemer als van de organisatie.

Er zijn ook verbeterpunten genoemd die PGGM mee kan nemen in het verbeteren van het doorstroombeleid. Over het algemeen mag de doorstroom volgens experts omhoog en daarbij is wel de bedoeling dat het omgekeerde piramide effect moet worden voorkomen. De ontwikkelingsmogelijkheden binnen PGGM mogen nog beter. Verder gaf men aan dat er goed gelet moet worden op de balans in verantwoordelijkheid geven en verantwoordelijkheid nemen. Het met name sturen op employability gepaard met een goede begeleiding en gebruik maken van levensfasebewust personeelsbeleid.

3.3 Resultaten enquête

Zoals in de methode beschreven, is er een enquête onder alle medewerkers van PGGM uitgezet. De uitwerking hiervan is gedaan in het statistische programma SPSS. De verworven resultaten zullen leiden tot een antwoord op deelvraag vijf: “Wat is de perceptie van de werknemers van PGGM van het bestaande doorstroombeleid?”. Onderstaand zullen de resultaten van de gemeten concepten worden gegeven ondersteund door het gebruik van tabellen of schema’s. In bijlage 8 kunt u de resultaten van de algemene informatie vinden.

3.3.1 Resultaten concepten

De methode beschrijft dat er in dit onderzoek concepten zijn overgenomen uit een TNO onderzoek verder is er een nieuw concept ontwikkeld. Per concept zullen de resultaten in de vorm van de gemiddelde score van het gehele concept, de gemiddelden per vraag en de standaarddeviatie worden weergegeven. Daaropvolgend een paragraaf aangaande de betrouwbaarheid van de concepten.

Concept ontwikkelingsmogelijkheden

Het concept *ontwikkelingsmogelijkheden* is één van de vijf concepten overgenomen uit het TNO onderzoek. Bij de bijbehorende vragen moesten de respondenten aangeven in hoeverre zij de gegeven aspecten en in welke veelvuldigheid (nooit=1, soms=2, vaak=3 of altijd=4) terugvinden in hun huidige functie. Het ging om de volgende vragen: “Is uw werk gevarieerd?, Vereist uw baan dat u

nieuwe dingen leert?, Vereist uw baan creativiteit?, Heeft u in uw werk de gelegenheid om uw vakmanschap te ontwikkelen?” deze aspecten meten het onderwerp *ontwikkelingsmogelijkheden*. Vier antwoorden zijn missing en niet meegenomen in de berekening dat betekent N=439. De gemiddelde score van dit concept is 3,1. De laagst mogelijke score is nooit= één en de hoogst mogelijke score is altijd=vier dus 3,1 is bovengemiddeld hoog en geeft weer dat de meerderheid van de respondenten op alle vier de vragen vaak of altijd heeft ingevuld. De standaarddeviatie is ,51. In figuur 3.3.2.1 de gemiddelden per vraag weergegeven (mean).

Statistics					
		Gevarieerd werk	Vereist het werk nieuwe dingen leren	Vereist de baan creativiteit	Ontwikkeling van vakmanschap
N	Valid	442	440	442	441
	Missing	1	3	1	2
Mean		3,34	3,02	2,98	3,07

Figuur 3.3.2.1 Gemiddelde per vraag van concept ontwikkelingsmogelijkheden

Concept autonomie

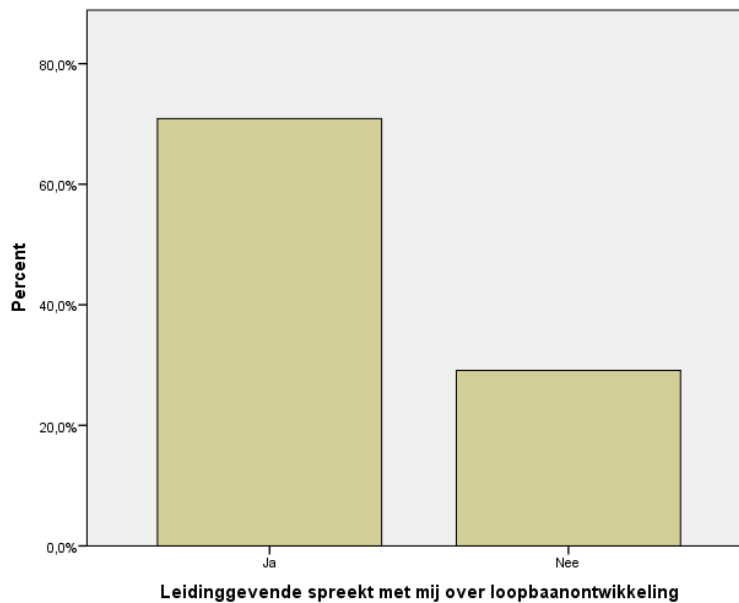
Het tweede concept overgenomen uit het TNO onderzoek is het concept dat *autonomie* behoort te meten. Dit is op gelijke wijze gemeten als bij het concept *ontwikkelingsmogelijkheden*, alleen dan voor de volgende vragen: “ Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?, Wordt uw werkwijze voorgeschreven?, Kunt u uw eigen werkwijze kiezen?”. Gemiddeld is de score voor het concept autonomie is 2,91 dat wil zeggen net iets boven het gemiddelde van 2,5. De meeste respondenten hebben soms, vaak of altijd ingevuld waarvan de grootste groep vaak heeft ingevuld dit betekent dat zij dus veel autonomie ervaren op hun werk op het gebied van zelf beslissen over werk en het kiezen van een eigen werkwijze, de werkwijze wordt bij de meesten maar soms voorgeschreven. De standaarddeviatie is ,497. In figuur 3.3.2.2 zijn per vraag de gemiddelden te zien.

Statistics				
		Zelf beslissen over werkuitvoer	Werkwijze voorgeschreven	Keuze eigen werkwijze
N	Valid	441	442	438
	Missing	2	1	5
Mean		3,03	2,89	2,81

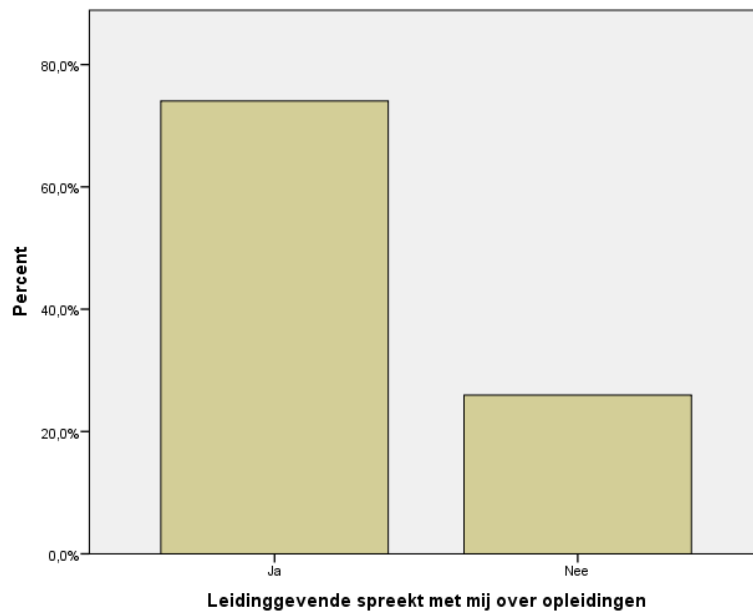
Figuur 3.3.2.2 Gemiddelde per vraag van concept autonomie

Concept ondersteuning door leidinggevende

Dit concept wordt gemeten door twee vragen met de antwoordmogelijkheden ja of nee. Bij beide vragen N= 443. Het percentage dat ja antwoordde bij de vraag of de leidinggevende met hem of haar over loopbaanontwikkeling spreekt is hoger dan het percentage dat nee antwoordde. Ja werd door 70,9 procent (N=314) van de respondenten ingevuld dit is dus meer dan de helft en nee door 29,1 procent (N=129), dit is afgebeeld in de linker grafiek. Op de vraag of de leidinggevende met medewerkers spreekt over opleidingen gaf 74 procent (N=328) als antwoord ja en dus 26 procent (N=115) nee, te zien in de rechter grafiek. Beide vragen worden door meer dan 70 procent van de respondenten met ja beantwoord.



3.3.2.3 Percentage ja/nee loopbaanontwikkeling



3.3.2.4 Percentage ja/nee opleidingen

Concept verloopgeneigdheid

Dit concept wordt gemeten door drie vragen met als antwoordmogelijkheden ja en nee. Hieronder per vraag de antwoord percentages, N=443. Op de vraag “Heeft u het afgelopen jaar erover nagedacht om ander werk te zoeken dan het werk bij PGGM?” heeft 42,7 procent (n= 189) ja geantwoord en 57,3 procent (n= 254) zei nee. Dit betekent dat het grootste deel (bijna 60 procent) van de respondenten er niet over nadenkt om ander werk te zoeken. Op de vraag “Heeft u het afgelopen jaar ook daadwerkelijk iets ondernomen om ander werk te zoeken?” heeft 19,4 procent (n=86) ja geantwoord en 80,6 procent (n=357) zei nee. Dat betekent dat die 80,6 procent die nee heeft gezegd niet bezig is met het zoeken naar ander werk en bijna 20 procent daar wel mee bezig is. Op de laatste vraag “ Zou u, als het aan u lag, over drie jaar nog bij PGGM werken? heeft 80,6 procent (n=357) ja gezegd en 19,4 procent (n=86) zei nee. Dit houdt in dat 80,6 procent over drie jaar nog steeds bij PGGM zou willen werken en 19,4 procent van de respondenten niet.

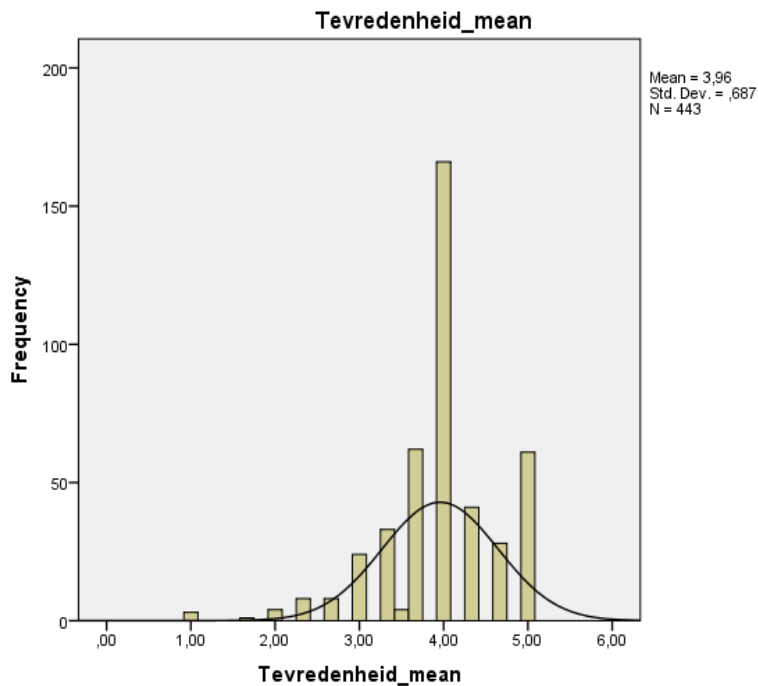
Concept binding/tevredenheid PGGM

Het laatste concept overgenomen uit het TNO onderzoek maar gedeeltelijk aangepast voor dit onderzoek bij PGGM, meet met behulp van drie stellingen de tevredenheid en binding van de respondenten. "Ik voel mij uitstekend thuis bij PGGM, Vergeleken met de meeste organisaties is het werken bij PGGM erg aantrekkelijk, In welke mate bent u - alles bij elkaar genomen- tevreden met uw werk?" De antwoordcategorieën zijn geschaald van zeer ontevreden (één) tot zeer tevreden (vijf).

Gemiddeld is op dit concept 3,96 gescoord, dat betekent dat de meeste respondenten vanaf drie (niet tevreden/ niet ontevreden) of hoger hebben ingevuld dat is bovengemiddeld hoog. Ze zijn dus over het algemeen tevreden met hun werk en voelen zich thuis bij PGGM, zij vinden werken bij PGGM aantrekkelijk. De standaarddeviatie is ,687 bij N=443. Figuur 3.3.2.5 geeft de gemiddelde scores per vraag weer en figuur 3.3.2.6 geeft de standaarddeviatie en het gemiddelde van het concept weer.

Statistics				
		Tevredenheid over thuisvoelen	PGGM aantrekkelijke organisatie	Mate van tevredenheid over het geheel
N	Valid	443	441	441
	Missing	0	2	2
Mean		3,98	3,90	4,01

Figuur 3.3.2.5 Gemiddelde scores per vraag



Figuur 3.3.2.6 Standaarddeviatie en gemiddelde

Concept mening huidige doorstroommogelijkheden bij PGGM

Het zesde en tevens samengestelde concept behoort de mening van de respondenten met betrekking tot de huidige doorstroommogelijkheden te meten. De volgende vragen zijn derhalve gesteld: “In hoeverre de medewerkers tevreden zijn met: De loopbaanmogelijkheden, De mogelijkheid om door te stromen naar een andere functie binnen PGGM, De mogelijkheden tot het volgen van opleidingen, De performance cyclus en De begeleiding van persoonlijke ontwikkeling” de antwoordmogelijkheden waren wederom geschaald van zeer ontevreden (één) tot zeer tevreden (vijf). De gemiddelde score voor dit concept was 3,55, dit betekent dat er bovengemiddeld hoog is gescoord dus vanaf drie (niet ontevreden/niet tevreden) of hoger. De respondenten zijn dus zeer tevreden over de mogelijkheden binnen PGGM op het gebied van begeleiding, doorstroom en opleidingen. De standaarddeviatie is ,58 voor N= 441. Hieronder in figuur 3.3.2.7 is aangegeven wat de gemiddelde scores per vraag zijn.

Statistics						
		Tevredenheid loopbaanmogelij kheden	Tevredenheid doorstroommog elijkheden	Tevredenheid over mogelijkheden voor opl	Tevredenheid over performance cyclus	Tevredenheid begeleiding pers.ontw.
N	Valid	441	439	441	441	439
	Missing	2	4	2	2	4
Mean		3,57	3,29	4,17	3,29	3,46

Figuur 3.3.2.7 Gemiddelde scores per vraag

Om de betrouwbaarheid van de gebruikte concepten te achterhalen is gebruik gemaakt van het statistische programma SPSS. De maat voor de betrouwbaarheid van vragenlijsten is Cronbach's alfa (α). Bij de gebruikte vragen zijn enkele aanpassingen doorgevoerd en naast de reeds betrouwbaar bewezen concepten uit het TNO onderzoek, is er nog een extra concept voor dit onderzoek bij ontworpen. Door de aanpassingen en het nieuw ontwikkelde concept, kan de betrouwbaarheid van de te meten concepten verminderd zijn. Naar aanleiding daarvan is er per concept door het gebruik van het statistiekprogramma SPSS, een nieuwe Cronbach's alfa berekend. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de vuistregel, bij een Cronbach's alfa van 0,7 of hoger zijn de vragen bruikbaar. De gebruikte concepten in dit onderzoek zijn volgens de Cronbach's alfa betrouwbaar gevonden, in Bijlage 5 wordt per concept de Cronbach's alfa weergegeven.

4. Conclusie

PGGM is een pensioen uitvoeringsbedrijf, deze coöperatie werkt zonder winstoogmerk en heeft duurzaamheid en respect voor mens, milieu en maatschappij hoog in het vaandel staan. Vanuit de wens meer inzicht te krijgen in de actuele beleving van het doorstroombeleid alsmede wat daaraan verbeterd zou kunnen worden zodat deze beter bij kan dragen aan duurzame inzetbaarheid bij PGGM, is de volgende hoofdvraag geformuleerd: Welke aanpassingen moet het bestaande doorstroombeleid ondergaan om een betere bijdrage te leveren aan duurzame inzetbaarheid bij PGGM?

In deze conclusie wordt antwoord gegeven op de verschillende deelvragen waarmee uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord zal worden.

4.1 Deelvragen

Wat is de relatie tussen doorstroom (beleid) en duurzame inzetbaarheid?

Uit de literatuur blijkt dat doorstroom een wezenlijk onderdeel is van duurzame inzetbaarheid waarbij het gaat om de ontwikkeling van de werknemer. Er kan gesteld worden dat zonder doorstroom duurzame inzetbaarheid moeilijk plaats kan vinden. Doorstroom heeft te maken met de ontwikkeling van de medewerker en daarmee blijft de medewerker in beweging. Hieruit kan worden herleid dat een goede doorstroom niet alleen bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid van de medewerker maar ook aan de organisatieontwikkeling. Wanneer de doorstroom stagneert binnen een organisatie kan dit ook zorgen voor een remming in de organisatieontwikkeling. Duurzame inzetbaarheid is derhalve in het belang van zowel de werkgever als de werknemer, daarmee ligt de verantwoordelijkheid eveneens bij beide partijen.

Uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat doorstroom een onderdeel is van duurzame inzetbaarheid en dat doorstroom helpt bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid.

Wat is er nodig om medewerkers via doorstroombeleid duurzaam inzetbaar te maken?

Uit de psychologische literatuur blijkt dat zowel interne als externe factoren bijdragen aan het duurzaam inzetbaar maken van medewerkers. Zo stelt de sociale determinatie theorie dat er drie basisbehoeften zijn die bevredigt dienen te worden namelijk autonomie, competentie en relationele verbondenheid. Wanneer deze bevredigt worden zal dat leiden tot het optimaal functioneren van werknemers en op die manier bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

Werkgerelateerd leren levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de medewerker en zoals uit de literatuur duidelijk is geworden draagt zichzelf ontwikkelen bij aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Wat blijkt is dat informeel leren in de vorm van cognitive modeling het meeste bijdraagt aan de ontwikkeling en het leren van cognitieve vaardigheden van werknemers. Naast de genoemde intrapersonlijke factoren zijn er ook externe factoren die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van de werknemers: de sociale werkomgeving dus collega's die steun bieden en feedback geven, leidinggevendenden die ontwikkeling stimuleren en helpen met doelen stellen maar ook de algehele cultuur waarin leren gesteund en gestimuleerd moet worden en waar men fouten mag maken.

Wanneer er bij het ontwikkelen van doorstroombeleid en bijbehorende HRM instrumenten rekening wordt gehouden met zowel de interne als de externe factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van een persoon en als men zorgt voor de bevrediging van behoeften van medewerkers kan dit bijdragen aan duurzame inzetbaarheid bij PGGM.

Hoe ziet het huidige doorstroombeleid van PGGM er uit?

Uit de interviews kan worden opgemaakt dat PGGM momenteel geen doorstroombeleid op papier heeft. Volgens de experts wordt er vanuit PGGM wel aanzienlijk veel gedaan aan de ontwikkeling en doorstroom van medewerkers en zijn er talloze mogelijkheden om als werknemer bezig te zijn met de eigen inzetbaarheid. Het voornaamste instrument dat daartoe bijdraagt is de performance cyclus waarbij persoonlijke ontwikkeling en eigen verantwoordelijkheid voorop staat. Tevens worden er functieprofielen en loopbaanpaden ontwikkeld en is er een ontwikkelplatform genaamd PGGM Academy, waar medewerkers terecht kunnen als ze een opleiding, training of cursus willen volgen. Daarnaast heeft PGGM in 2010 levensfase bewust personeelsbeleid ingevoerd.

Het ontbreekt nog aan samenhang tussen de verschillende instrumenten en in enkele gevallen aan een degelijke implementatie. De HR experts vinden de implementatie van instrumenten een belangrijke taak van de managers. Daarbij geven zij aan dat er verbetermogelijkheden zijn in het ontwikkelen van de juiste vaardigheden bij de manager, en vergroten van de ondersteuning vanuit de HRM-afdeling.

Wat mist er volgens de HR experts van PGGM binnen het huidige doorstroombeleid om een betere bijdrage te kunnen leveren aan duurzame inzetbaarheid?

Uit de analyse van de interviews komt naar voren dat er twee belangrijke aspecten zijn die missen volgens de experts. Één daarvan is het bewustzijn over de verschuiving binnen de arbeidsmarkt, van lifetime employment naar lifetime employability. Dit is een relevante, actuele gebeurtenis waar

zowel PGGM, als de werknemer, zich van bewust moet zijn met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en wat dat daarvoor betekent. Daarnaast is duidelijk geworden dat de rol van de manager essentieel is voor duurzame inzetbaarheid aangezien de manager de koppeling is tussen HRM en de medewerkers. De experts zijn van mening dat het schort aan zowel een bepaalde houding als aan handvatten die helpen bij het gebruik van HRM instrumenten. De manager dient volgens hun te zorgen voor een goed werkklimaat waarbij rekening gehouden wordt met zowel de behoeften van de werknemer als van de organisatie.

Naast wat er mist zijn er ook verbeterpunten genoemd die PGGM mee kan nemen in het aanpassen van het doorstroombeleid. De doorstroom mag volgens de experts omhoog en daarbij is wel de bedoeling dat het omgekeerde piramide effect moet worden voorkomen. Doorstroom omhoog betekent ook dat de ontwikkelingsmogelijkheden binnen PGGM beter mogen ook voor de oudere werknemers. Een onderdeel van de ontwikkeling is leren, en om oudere werknemers/uitontwikkelde daarin te betrekken kan social of cognitive learning worden ingezet. Daarom is het van belang dat gestuurd wordt op duurzame inzetbaarheid gepaard met een goede begeleiding waarbij gebruik gemaakt wordt levensfasebewust personeelsbeleid. Bij die begeleiding moet gelet worden op de balans in verantwoordelijkheid geven en verantwoordelijkheid nemen.

Wat is de perceptie van de werknemers van PGGM van het bestaande doorstroombeleid?

Uit de enquêteresultaten is gebleken dat de beleving van de werknemers over het algemeen zeer positief is aangaande huidige activiteiten en mogelijkheden omtrent doorstroom. Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat de werknemers een positieve mening hebben jegens de ontwikkelingsmogelijkheden binnen PGGM. Dat duidt op genoeg gevarieerd werk, kansen om iets nieuws te leren en vakmanschap te ontwikkelen. Daarnaast ervaren werknemers een hoge mate van autonomie, dit kan betekenen dat de organisatiestructuur bij PGGM zo is dat die de werknemers de ruimte laat om eigen tijd in te vullen en de verantwoordelijkheid geeft om het werk zelf in te delen. In gesprekken met leidinggevendenden wordt volgens de medewerkers voldoende gesproken over ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden. Door het gebruik van stellingen in de enquête blijkt dat werknemers erg tevreden zijn met de doorstroommogelijkheden binnen PGGM en wordt het werken bij PGGM als aantrekkelijk ervaren.

De perceptie van de werknemers komt niet helemaal overeen met de perceptie van de HR experts, zij zijn minder positief over het huidige beleid en het gebruik van de HR-instrumenten. Geconcludeerd mag worden dat HR positiever mag kijken naar de ontwikkelingen rond doorstroom en duurzame inzetbaarheid binnen PGGM.

4.2 Hoofdvraag

De antwoorden op de vier bovenstaande deelvragen vormen samen het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek namelijk: *Welke aanpassingen moet het bestaande doorstroombeleid ondergaan om een betere bijdrage te leveren aan duurzame inzetbaarheid?*

Geconcludeerd mag worden dat PGGM verschillende instrumenten zoals de Performance cyclus en PGGM Academy inzet om bij te dragen aan de doorstroom, toch zijn er nog wel verbeterpunten. Vanuit alle onderzoeksresultaten kwamen de volgende verbeterpunten naar voren: meer aandacht voor de rol van de manager, meer aandacht voor de implementatie van de nieuwe performance cyclus, meer bewustzijn over duurzame inzetbaarheid creëren bij de medewerkers van PGGM en als laatste punt meer ontwikkelingsmogelijkheden creëren binnen PGGM.

Slechts één verbeterpunt namelijk, het belang van voldoende interne ontwikkelingsmogelijkheden, komt zowel in de literatuur als uit de interviews naar voren. Daarom wordt geconcludeerd dat dit het meest kansrijke verbeterpunt is. Dat de medewerkers tevreden zijn over de huidige ontwikkelingsmogelijkheden is op zich geen aanleiding om te zoeken naar verbreding, maar is ook geen belemmering. Dat medewerkers de interne opleidingsmogelijkheden waarderen kan zelfs opgevat worden als een pré. Kennelijk kunnen de medewerkers de ontwikkelingsmogelijkheden nu al goed vinden, waardoor de kans groot is dat zij een verbreed aanbod ook zullen gaan gebruiken.

De andere verbeterpunten zijn onderwerpen, waarover, naar aanleiding van dit onderzoek nog moeilijk volwaardig geadviseerd kan worden. Het zijn verbeterpunten die alleen gebaseerd zijn op de resultaten van de HR experts. Het zijn verbeterpunten waarvoor verder onderzoek wenselijk is en die pas na beleidsvorming opgepakt kunnen worden aangezien, beleid zorgt voor een richting en een plan. Een advies over het punt 'meer ontwikkelingsmogelijkheden creëren' draagt daarentegen direct bij aan huidig doorstroombeleid doordat ontwikkelingsmogelijkheden de inzetbaarheid van medewerkers vergroot en doorstroom kan toenemen.

In hoofdstuk zes zal duidelijk worden welk concreet advies er naar aanleiding van het punt 'meer ontwikkelingsmogelijkheden creëren' uit dit onderzoek voortkomt. Eerst worden in hoofdstuk vijf nog conclusies in breder perspectief getrokken en de methodologische beperkingen genoemd.

5. Discussie

5.1 Conclusies in breder perspectief

De resultaten van dit onderzoek zijn van belang voor zowel PGGM als voor de samenleving waarin het bedrijf gevestigd is. De veranderende arbeidsmarkt met daarbij de vergrijzing en het feit dat iedereen langer door moet werken zijn aspecten waar bedrijven op moeten gaan inspelen (Ilmarinen, 2012). Het is belangrijk voor de beeldvorming van de buitenwereld, wat PGGM doet aan duurzame inzetbaarheid, wanneer deze beeldvorming positief is, zal dat positieve effecten hebben op de werving van nieuwe werknemers. De conclusies van dit onderzoek laten zien dat PGGM wel degelijk haar verantwoordelijkheid neemt met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. De mogelijkheden die PGGM biedt als het gaat om ontwikkelen en opleidingen volgen zijn talrijk en het feit dat ze bezig blijven met verbeteren en mee willen groeien met de veranderingen binnen de maatschappij maakt PGGM een aantrekkelijke organisatie.

5.2 Evaluatie van het onderzoeksproces en methodologische beperkingen

Binnen dit onderzoek is getracht om de onderzoeksmethoden zo secuur mogelijk toe te passen. Echter, is dit helaas niet in alle gevallen gelukt en is er een aantal leermomenten ontstaan. De beperkingen zullen hieronder worden toegelicht.

Beperkingen Enquête

De enquête is opgesteld aan de hand van een bestaand TNO onderzoek (Smulders et al., 2001). Door het aanpassen van concepten en vragen is de validiteit mogelijk aangetast van het concept *ondersteuning door leidinggevende* hier zijn twee *ja/nee* vragen gesteld waaruit meer feitelijke informatie komt dan een mening, interessanter was geweest als er aanvullend gevraagd was naar in hoeverre de respondent het eens was met de steun vanuit de leidinggevende. Verder is er in de vragenlijst niet heel veel aandacht besteed aan de rol van leidinggevende terwijl uit het onderzoek blijkt dat deze heel belangrijk is. Dit geeft aanleiding tot vervolgonderzoek over de rol van de leidinggevende of manager en wat deze precies bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid.

Een beperking bij het enquête onderzoek is dat de beweegredenen achter de antwoorden onbekend blijven. Dit is van toepassing op de tevredenheidvragen, men weet nu of iemand tevreden is maar niet waarom. Er is voor deze vorm gekozen omdat het niet haalbaar was om open vragen te stellen en alle 1371 antwoorden te verwerken.

In de enquête wordt gevraagd naar de performance cyclus, daarmee wordt geduïd op de huidige (oude) vorm die de werknemer kent. In de rest van het onderzoek gaat het over de nieuwe vorm die

nog geïmplementeerd moet worden. Hier weten de experts wel vanaf maar de medewerkers nog niet. Concluderend weet men nu de mening van de medewerkers over de oude vorm en de mening van de experts over de nieuwe vorm.

Aangezien de HR afdeling van PGGM de afgelopen maanden zelf veel bezig is geweest met onderzoek en het versturen van enquêtes aan medewerkers en daarbij het inplannen van het jaarlijkse medewerkers tevredenheidsonderzoek, was de vraag of de enquête voor dit afstudeeronderzoek wel naar iedereen in alle units verstuurd mocht worden. Of het niet beter was om één gedeelte van het bedrijf te onderzoeken. Bij de opdrachtgever heerste het idee dat de medewerkers eventueel survey-moe zouden zijn. Om die reden is besloten dat deze enquête zo snel mogelijk (nog voor een interne vragenlijst) verstuurd moest worden. Wegens tijdgebrek is daarom geen test- enquête afgenomen maar mocht de enquête wel naar alle 1371 medewerkers worden verstuurd. Binnen een week waren er reeds 300 enquêtes ingevuld. Door het niet kunnen afnemen van een test- enquête is de beperking dat de vragenlijst niet meer aangepast kon worden.

Aangezien er geen verbanden of correlaties zijn aangetoond is het lastig om verdere uitspraken te doen, er is beschrijvende statistiek toegepast en daardoor is de onderzoeker beperkt in het trekken van conclusies.

Beperkingen interviews

Wegens drukke agenda's was het niet altijd eenvoudig om een afspraak te regelen. De HR experts, oftewel de HR business partners stonden wel degelijk open voor een interview. Wanneer een HR business partner niet kon is er een andere HR expert geïnterviewd, dit is één keer gebeurd. Het kan zijn dat de kennis over de verschillende onderwerpen beperkter was dan bij de business partners.

Positieve punten van het onderzoek

Tijdens het onderzoek is vrijwel alles goed gegaan en gegaan zoals gepland. Alle HR- experts waren bereid om mee te werken en hebben uitbundig hun professionele mening gegeven. Van alle 1371 medewerkers van PGGM waren er 443 bereid om de vragenlijst in te vullen dat is een goede respons waar veel informatie uitgehaald kon worden. Voor dit onderzoek heeft PGGM ook alle nodige toegang tot informatie verleend.

6. Advies

Naar aanleiding van de conclusie van dit onderzoek is ervoor gekozen om te adviseren over het punt “meer ontwikkelingsmogelijkheden creëren”. De focus ligt hierbij op het stimuleren van informeel leren aangezien uit dit onderzoek blijkt dat informeel leren bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers.

Er worden drie suggesties voor interventies gedaan aan PGGM om onderstaand advies concreet op te kunnen volgen.

Creëer structurele mogelijkheden om voorbeeldgedrag oftewel ‘modeling’ zichtbaar te maken en daarmee informeel leren te stimuleren bijvoorbeeld via:

1. Een informele bijeenkomst genaamd “WORKtalks” waarin een medewerker een taak die onderdeel uitmaakt van zijn dagelijkse werkzaamheden uitvoert en uitlegt, geïnteresseerde medewerkers kunnen dit bijwonen;
2. Een informeel Mentorsysteem waarbij twee medewerkers bijvoorbeeld een ervaren medewerker aan een minder ervaren medewerker vrijwillig een koppel vormen om kennis te delen;
3. Een eigen kennissysteem (kennisportal)

Dit advies vormt het laatste hoofdstuk van dit onderzoeksrapport. In het bijbehorende adviesrapport zijn de interventies een voor een onderbouwd en uitgewerkt.

Literatuur

- Brouwer, S., de Lange, A., van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., . . ., & Van der Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Dam, K., Heijden, B., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en organisatie, 19*, 53-68.
- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag en organisatie, 24*, 375-392.
- Een goed pensioen is meer dan geld alleen. (n.d.). Geraadpleegd op 24 mei 2015, van <http://www.pggm.nl/wie-zijn-we/Paginas/Onze-missie.aspx>
- Field, A. (2012). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Londen, Engeland: SAGE Publications Ltd.
- Forrier, A., & Sels, S. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management, 3*(2), 102-124.
- Froehlich, D. E., Beusaert, S. A. J., & Segers, M. S. R. (2015). Great expectations: The relationship between future time perspective, learning from others, and employability. *Vocations and learning, 8*(2), 213-227.
- Gründemann, R. W. M., & De Vries, S. (2002). *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability beleid in Nederland*. Hoofddorp, Nederland: TNO Arbeid.
- Gründemann, R. W. M., Willemsen, M., De Vries, S., & Van Vuuren, C.V. (2001). *De stand van personeelzaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk*. Hoofddorp, Nederland: TNO Arbeid.
- Ilmarinen, J. (2012). *Promoting active ageing in the workplace*. Geraadpleegd van de website van European Agency for Safety and Health at Work: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1288&furtherNews=yes>

- Luken, T. (2002). *Employability, wat beweegt de werknemer? Onderzoek in opdracht van de Regiecommissie Employability in de Metalektro* (Rapportage deel 1: deskresearch). Geraadpleegd van de website van Tom Luken:
<http://home.planet.nl/~tluken/RapportEmployability1.PDF>
- Melker, G.P., & Van der Sluis, E.C. (2008). Het managen van interne mobiliteit. *Develop*, 1, 28-36.
- Nauta, A., Dessing, R., & Kooiman, T. (2008). Carrière met kikkersprongen: met succes werken aan inzetbaarheid. *Gids voor personeelsmanagement*, 87(10), 29-32.
- Nieuwenhuis, M. A., (2010). *The Art of Management: Deel 1 strategie en structuur*. Nederland: Marcel Nieuwenhuis.
- Smulders, P.G.W., Andries, F., & Otten, F. (2001). *Hoe denken Nederlanders over hun werk ...? Opzet, kwaliteit en eerste resultaten van de TNO Arbeidssituatie Survey*. Hoofddorp, Nederland: TNO Arbeid.
- Strategische personeelsplanning. (n.d.). Geraadpleegd op 7 augustus 2015, van
<https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategische-personeelsplanning>
- Tijssen, J. G. L., Van der Heijden, B. I. J. M., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability – link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human resources development review*, 7(2), 165-183.
- TNO/NSvP (2014). *Buiten de Gepade Banen: een X aantal baan-technieken voor een arbeidsmarkt op maat (Job Engineering Catalogus)*. Hoofddorp/Utrecht: TNO/NSvP
- Van den Broeck, A., De Witte, H., Vansteenkiste, M., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, (22)4, 316-334.
- Van der Heijden, B. (2015). Mobiliteit is een voorspeller van employability. *Personeelbeleid*, 2, 10-13.
- Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzame inzetbaar: Werk als waarde*. Den Haag, Nederland: ZonMW.
- Van der Sluis, E. C. (2007). Umbrella for research into Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 10(1), 99-106.

Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2011). *Handbook of Theories of Social Psychology: Collection: Volumes 1 & 2*. SAGE publications.

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C. J., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en organisatie*, 24 (4), 357-373.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Bijlagen

1. Topicijst voor interviews

Onderstaande topicijst is afgeleid uit diverse literatuur

- persoonlijke ontwikkeling (De Graaf et al. 2011)
- uitdaging (Gründemann & De Vries, 2002)
- Stimulerende omgeving (Gründemann & De Vries, 2002)
- mogelijkheden tot opleidingen, trainingen
- coachingstrajecten
- loopbaangesprekken (Gründemann & De Vries, 2002)
- loopbaanbegeleiding (Gründemann & De Vries, 2002)
- functieverblijftijd
- doorgroeimogelijkheden/ promotie maken (Gründemann et al. 2001), (Gründemann & De Vries, 2002)
- functionering en beoordelingsgesprekken, assessments (Gründemann & De Vries, 2002)
- competenties, talenten (Luken, 2002)
- visie
- life long learning (De Graaf et al. 2011)
- verticale, horizontale, interne en externe mobiliteit
- employability (De Graaf et al. 2011)
- active ageing en age management (Ilmarinen, 2012)

2. Uit de topiclijst afgeleide vragenlijst voor het interview, gebruikt als leidraad voor de interviews

Duurzame inzetbaarheid: Duurzaam inzetbaar zijn werknemers die nu en in de toekomst gezond, gemotiveerd, competent en productief aan het werk kunnen zijn.

Doorstroom: Het proces binnen HR dat na instroom komt en voor uitstroom. Bij doorstroom gaat het om de ontwikkeling van de werknemer, zijn er mogelijkheden tot opleidingen volgen, promotie maken en voelt de werknemer zich uitgedaagd. Verder kan het ook het horizontaal van functie veranderen betekenen.

Bent u het eens met deze definitie en heeft u er nog iets aan toe te voegen of op aan te merken?

1. Wat is uw functie bij PGGM en welke taken horen daarbij (wat zijn de hoofdtaken)?
2. Hoe ziet het huidige doorstroombeleid van PGGM eruit?
3. Wat vindt u van de doorstroommogelijkheden voor medewerkers binnen PGGM?
4. Zou er volgens u iets moeten veranderen aan de doorstroom binnen PGGM?
5. Wat vindt u van de manier waarop er aandacht wordt besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers van PGGM?
6. Biedt PGGM volgens u genoeg uitdaging voor medewerkers?
7. Wat vindt u van de werkomgeving die PGGM creëert voor haar medewerkers (en de arbeidsvoorwaarden)?
8. Wat vindt u van de mogelijkheden die PGGM biedt met betrekking tot het volgen van opleidingen of trainingen ?
De performance cyclus wordt nu veranderd naar een nieuwe vorm, waarbij het draait om meer feedback van de omgeving, zelfreflectie en zelf als medewerker meer de verantwoordelijkheid nemen als ik het goed begrepen heb?
9. Wat vindt u als expert van deze methode die bestaat uit meer feedback vragen over gedrag aan de omgeving en eigen verantwoordelijkheid nemen voor groei en ontwikkeling van de eigen loopbaan?
10. Welke negatieve effecten zou deze methode kunnen hebben?
11. Op welke manier gaan jullie om met de verschuiving van “lifetime employment” naar “lifetime employability”, die binnen de maatschappij plaatsvindt?
12. Wat vindt u van het proces van daadkrachtig vernieuwen? En wat voor effect heeft het op de doorstroom?
13. Wat vindt u van de doorgroeimogelijkheden en de kansen om promotie te maken binnen PGGM?

14. Op wat voor een manier wordt er aan age-management gedaan binnen PGGM?
15. In hoeverre speelt leeftijd een rol bij het doorstromen, wordt daarnaar gekeken of op gelet?
16. Hoe zit het met bepaalde leeftijdsgroepen en doorstroom?
17. Op wat voor een manier wordt het personeels-informatie systeem gebruikt en wat vind u daarvan?
18. Op wat voor een manier doet PGGM aan organisatie-branding? Waarom is dat belangrijk?
19. Wat zou volgens u de nieuwe visie van duurzame inzetbaarheid moeten zijn voor PGGM?
20. Welke onderdelen zou deze allemaal moeten bevatten?

3. Codelijst interviews

Code System	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	Expert 6
[-] Mening huidige doorstroombeleid (is er niet)
[-] Wat PGGM wel doet
[-] Wat PGGM weinig doet
[-] Positieve mening
[-] Negatieve mening
[-] Verbeterpunten
[-] Mening performance cyclus
[-] Positieve mening
[-] Mening valkuilen
[-] Mogelijke oplossing voor valkuilen
[-] Mening over Lifetime employability naar lifetime employment
[-] Medewerkers bewust en ernaar handelen
[-] PGGM bewust ervan
[-] Persoonlijk vb
[-] Flexibiliteit werkgever & werknemer
[-] Positieve kijk op uitstroom
[-] Mening doorstroommogelijkheden
[-] Speelt leeftijd een rol
[-] Negatieve mening
[-] Functie afhankelijk
[-] Veel/breed
[-] Beperkt, moet veranderen
[-] Managers
[-] Mening over rol van de manager
[-] Houding van de manager
[-] Belangen van de manager
[-] Mening uitdaging
[-] Uitontwikkeld
[-] Mening ontwikkelmogelijkheden
[-] Social learning
[-] Mening over opleidingsmogelijkheden binnen PGGM
[-] Meer controle en monitoren
[-] Weinig mogelijkheden
[-] Veel mogelijkheden
[-] Houding van de medewerker
[-] Besef Lifetime employability (naar buiten kijken)
[-] Moet zelf meer verantw. nemen

Code System	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5	Expert 6
Mening over opleidingsmogelijkheden binnen PGGM		•				
Meer controle en monitoren		•		■		
Weinig mogelijkheden						
Veel mogelijkheden	•	■	•	•	•	•
Houding van de medewerker					•	
Besef Lifetime employability (naar buiten kijken)					•	
Moet zelf meer verantw. nemen	•	•	•		■	■
Zelf verantwoordelijk loopbaan		•	■	•	■	
Definities van doorstroom (mening)	•	■	■			
Mee eens	•	•	•	•	•	•
Mee oneens						
Aanpassingen		■	■	•		
Organisation branding	•			■		•
Meer doen				•	•	
Positief		•	•		•	•
Negatief				•		
Arbeidsomstandigheden						
Wat motiveert mensen	•					
Mening over TWE's	•					
Positieve mening het nieuwe werken	•			•	•	•
Negatieve mening nieuwe werken					•	•
Onderdelen nieuwe visie D.I.	■	•	■	•	•	■
Mening persoonlijke ontwikkeling	•	■	■	•		■
Organisatie structuur	•					
Vlootschaal			•	■		
Volwassen arbeidsrelatie		•	•			
Functieverblijftijd	•		•			
Omgekeerde kerstboom/pyramide	•			•		•
Mening levensfasebewust personeelsbeleid			•		•	
Positieve effecten	•			•	•	•
Verbeterpunten	•		•	■		•
Stimuleren D.I./doorstroom			•			
Beide partijen verantwoordelijk			•			
Creeren van een duurzame werkomgeving	■					
Creeren van D.I. medewerkers	■					
Effect van daadkrachtig vernieuwen	•	■	•	•	•	•
Omgevingsfactoren			•	•		

4. Aanpassingen concepten uit enquête

Hieronder is uiteengezet welke beslissingen zijn gemaakt bij het opzetten van de enquête en waarom.

Het eerste concept dat werd overgenomen is het concept *ontwikkelingsmogelijkheden* in het TNO onderzoek bestond deze uit vijf vragen met een antwoordschaal van vier mogelijkheden (nooit=1, soms=2, vaak=3, altijd=4). In dit onderzoek is besloten één vraag weg te laten namelijk de volgende: *Is voor de uitvoering van uw werk vakbekwaamheid / vakmanschap vereist?* De opdrachtgever gaf aan dat dit vanzelfsprekend is bij PGGM en dat vakbekwaamheid en vakmanschap bij iedere functie een vereiste is dus een overbodige vraag voor de enquête.

Het oorspronkelijke concept *autonomie* bestond uit vijf vragen. Twee vragen zijn er bij dit onderzoek uitgehaald namelijk: *Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?* en *Beslist u zelf wanneer u een taak uitvoert?* Deze vragen zijn dubbelop bevonden aangezien er binnen dit concept al soortgelijke vragen worden gesteld verder mocht de enquête niet te lang worden.

Het concept *ondersteuning door chef* is van naam veranderd naar *ondersteuning door leidinggevende*. De reden hiervoor is dat het woord chef aanzienlijk autoritair klinkt en dit niet past in de organisatiestructuur van PGGM. Verder is uit dit concept geen enkele vraag uit het TNO onderzoek overgenomen maar zijn er twee nieuwe vragen ontwikkeld in samenspraak met de opdrachtgever namelijk: *Mijn leidinggevende spreekt met mij over loopbaanontwikkeling?* En *Mijn leidinggevende spreekt met mij over opleidingen?* De antwoordmogelijkheden waren ja of nee. De opdrachtgever wilde graag in het kader van doorstroom weten of dit al dan niet gebeurde.

Het concept *verloopgeneigdheid* is gelijk gebleven. Bij de vraag: *Zou u, als het aan u lag, over 5 jaar nog bij deze organisatie werken?* is de vijf veranderd in drie omdat vijf jaar nog tamelijk ver weg was en het interessant is om te weten waar de werknemers denken dat ze over drie jaar staan. Verder is in de vraag "uw bedrijf" veranderd naar PGGM omdat het in dit geval specifiek om PGGM gaat.

De binding en tevredenheids- vragen die samen een concept *binding en tevredenheid over het bedrijf* vormen zijn ook exact overgenomen, wel toegespitst op PGGM. Er is voor deze vragen gekozen omdat ze een algeheel "tevredenheidsbeeld" geven over het werk en "thuisvoelen" bij PGGM.

Het concept *mening huidige doorstroommogelijkheden* is in samenspraak met de opdrachtgever samengesteld en is niet overgenomen uit het TNO onderzoek. Met deze vragen kon de mate van tevredenheid van de werknemers worden vastgesteld ten aanzien van onderwerpen die te maken

hebben met doorstroom en/of duurzame inzetbaarheid. Hier is voor gekozen om zo gericht vragen te kunnen stellen over HR -instrumenten of over de mogelijkheden binnen PGGM.

Vragen over werkzekerheid zijn eruit gelaten omdat dit onderwerp volgens de opdrachtgever te gevoelig lag aangezien PGGM ook met een reorganisatie bezig is en veel werknemers onzeker zijn over hun baan.

5. Betrouwbaarheid van de concepten

Concept ontwikkelingsmogelijkheden

Voor het concept *ontwikkelingsmogelijkheden* is een Cronbach's alfa van ,735 berekend. Deze is gemeten over de vier onderliggende vragen. Tabel 1 toont aan (in rood) dat wanneer men één van de vragen eruit zal halen, de Cronbach's alfa lager wordt dan ,735. Hoe hoger de Cronbach's alfa hoe beter, in dit geval wordt bij het verwijderen van elke vraag de Cronbach's alfa lager. Om die reden is ervoor gekozen om alle vragen die dit concept meten erin te houden.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gevarieerd werk	9,08	2,784	,475	,703
Vereist het werk nieuwe dingen leren	9,40	2,478	,533	,671
Vereist de baan creativiteit	9,43	2,483	,564	,653
Ontwikkeling van vakmanschap	9,35	2,524	,534	,670

Tabel 1 Cronbach's alfa wanneer vraag weggelaten

Concept autonomie

De Cronbach's alfa van het concept *autonomie* dat bestaat uit drie vragen is ,753. In Tabel 2 is in rood weergegeven dat wanneer men de eerste of de laatste vraag eruit haalt de Cronbach's alfa dan lager wordt terwijl als men de vraag over de voorgeschreven werkwijze eruit zou halen, wordt de Cronbach's alfa van het concept autonomie hoger namelijk ,773. Er is voor gekozen om deze vraag er niet uit te halen aangezien het weglaten geen extreem groot verschil uitmaakt en de Cronbach's alfa al hoger dan ,7 is.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Zelf beslissen over werkuitvoer	5,70	1,060	,582	,672
Werkwijze voorgeschreven	5,84	1,237	,487	,773
Keuze eigen werkwijze	5,92	1,059	,689	,549

Tabel 2 Cronbach's alfa wanneer vraag weggelaten

Concept mening huidige doorstroommogelijkheden

Dit concept bestaande uit vijf items heeft een Cronbach's alfa van ,780. In Tabel 4 is te zien (in rood) dat wanneer men één van de vragen eruit zou halen de algehele Cronbach's alfa die het concept meet, kleiner zou worden. De vragen die dit concept meten zijn dus betrouwbaar.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tevredenheid loopbaanmogelijkheden	14,20	5,264	,662	,702
Tevredenheid doorstroommogelijkheden	14,48	5,599	,535	,747
Tevredenheid over mogelijkheden voor opl	13,60	6,386	,452	,771
Tevredenheid over performance cyclus	14,48	5,663	,492	,762
Tevredenheid begeleiding pers.ontw.	14,30	5,184	,644	,707

Tabel 4 Cronbach's alfa wanneer vraag weggelaten

6. Enquête

Duurzame inzetbaarheid

Beste werknemer van PGGM,
Mijn naam is Emilie Laarhoven en ik ben student Toegepaste psychologie aan de hogeschool van Amsterdam. Op dit moment ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek naar doorstroombeleid en duurzame inzetbaarheid bij PGGM. De resultaten van dit onderzoek zullen worden gebruikt voor een advies aan de HR afdeling.

Voor mijn onderzoek vraag ik u bijgaande vragenlijst in te vullen. Uw antwoorden zijn uiteraard anoniem en zullen vertrouwelijk worden behandeld, alleen door mij als onderzoeker. Het invullen van de vragenlijst duurt circa 5 minuten.

In de vragenlijst zal worden gesproken over doorstroom en duurzame inzetbaarheid. Hieronder ter verduidelijking een korte uitleg met wat in dit onderzoek daaronder wordt verstaan.

Duurzame inzetbaarheid: Duurzaam inzetbaar zijn betekent dat medewerkers doorlopend over een langere periode in hun werklevens gemotiveerd inzetbaar blijven. Dit kan door het behouden van een goede gezondheid en door het blijvend ontwikkelen van vakmanschap en competenties. Hier zijn het bedrijf en de medewerker samen verantwoordelijk voor.

Doorstroom: Doorstroom gaat over de ontwikkeling van de werknemer, zijn er mogelijkheden voor het volgen van opleidingen, maken van promotie en voelt de werknemer zich uitgedaagd. Onder doorstroom wordt verder ook verstaan het horizontaal van functie veranderen.

Veel succes!

Start

Duurzame inzetbaarheid

1.

Wat is uw geslacht? *

- Man
 Vrouw

2.

Wat is uw leeftijd? *

3.

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding? *

- Geen opleiding gevolgd / afgemaakt

- Lagere school
- Lager algemeen of Lager Beroeps Onderwijs (LBO,LTS, LEAO e.d.)
- Middelbaar algemeen of Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO, MTS, MEAO, MAVO e.d.)
- Hoger algemeen of Hoger Beroeps Onderwijs (HBO, HTS, HEAO, HAVO, VWO e.d.)
- (Post-) Academisch Onderwijs (doctoraal of postdoctoraal examen)
- Iets anders namelijk:

4.

Wat is de aard van uw dienstverband? *

- Vast dienstverband (voor onbepaalde tijd)
- Tijdelijk dienstverband met uitzicht op een vaste aanstelling
- Tijdelijk dienstverband voor bepaalde tijd

5.

Hoeveel uren per week heeft u een dienstverband (aantal contracturen)?

...

6.

Hoeveel uren per week zou u contractueel willen werken (aantal contracturen)?

...

7.

Hoe lang bent u reeds werkzaam bij PGGM (in jaren en maanden)?

...

8.

Hoe lang bent u reeds werkzaam in uw huidige functie (in jaren en maanden)? *

...

9.

Bij welke unit werkt u?

- Unit Vermogensbeheer (VB)
- Unit Pensioensbeheer (PB)
- Unit Institutional Business (IB)
- Unit Information Finance & Control (IFC)
- Unit Corporate Staff (COS)

10.

Hieronder ziet u een aantal aspecten die allemaal te maken hebben met de inhoud van uw werk, de invulling hiervan en de sfeer.

Kunt u steeds aangeven in hoeverre u de onderstaande aspecten terugvindt in uw huidige functie?

	nooit	soms	vaak	altijd
Is uw werk gevarieerd?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vereist uw baan dat u nieuwe dingen leert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vereist uw baan creativiteit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heeft u in uw werk de gelegenheid om uw vakmanschap te ontwikkelen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wordt uw werkwijze voorgeschreven?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunt u uw eigen werkwijze kiezen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.

Hebt u bij PGGM de laatste 2 jaar aan een interne opleiding of cursus meegedaan? *

- Ja
 Nee

12.

Heeft PGGM de laatste 2 jaar een externe opleiding of cursus voor u betaald? *

- Ja
 Nee

13.

Bent u bij PGGM de laatste 2 jaar van functie veranderd binnen dezelfde unit? *

- Ja
- Nee

14.

Bent u bij PGGM de laatste 2 jaar van functie veranderd naar een andere unit? *

- Ja
- Nee

15.

Is uw huidige functie de laatste 2 jaar uitgebreid? *

- Ja
- Nee

16.

Hebt u bij PGGM de laatste 2 jaar promotie gemaakt? *

- Ja
- Nee

17.

Mijn leidinggevende spreekt met mij over mijn loopbaanontwikkeling *

- Ja
- Nee

18.

Mijn leidinggevende spreekt met mij over opleidingen *

- Ja
- Nee

19.

In welke mate bent u tevreden of ontevreden met de volgende zaken op uw werk?

	Zeer ontevreden	Ontevreden	Niet ontevreden, niet tevreden	Tevreden	Zeer tevreden
De loopbaanmogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mogelijkheid om door te stromen naar een andere functie binnen PGGM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het verzuimbeleid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mogelijkheden tot het volgen van opleidingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De performance cyclus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeleiding van persoonlijke ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20.

Heeft u er in het afgelopen jaar over nagedacht om ander werk te zoeken dan het werk bij PGGM? *

- Ja
 Nee

21.

Heeft u in het afgelopen jaar ook daadwerkelijk iets ondernomen om ander werk te vinden? *

- Ja
 Nee

22.

Zou u, als het aan u lag, over 3 jaar nog bij PGGM werken? *

- Ja
 Nee

23.

In welke mate bent u tevreden of ontevreden over de volgende zaken?

	Zeer ontevreden	Ontevreden	Niet tevreden / niet ontevreden	Tevreden	Zeer tevreden
--	-----------------	------------	------------------------------------	----------	---------------

Ik voel mij uitstekend thuis bij PGGM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergeleken met de meeste andere organisaties, is het werken bij PGGM erg aantrekkelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In welke mate bent u - alles bij elkaar genomen - tevreden met uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24.

Mocht u nog iets kwijt willen in verband met het onderwerp duurzame inzetbaarheid en doorstroom binnen PGGM dan hoor ik dat graag en kunt u onderstaande ruimte daarvoor gebruiken.

...

Einde

Hartelijk bedankt voor het invullen van deze vragenlijst.

Voor vragen over het onderzoek kunt u contact opnemen met Emilie Laarhoven.
E-mail: emilie.laarhoven@gmail.com

7. Interviews met 6 HR experts in verbatim

Uitgetypt Interview 1

Emilie: Inleiding (uitleg over waar mijn onderzoek over gaat en de definitie van doorstroom geven met de vraag of ze iets aan zou passen of willen toevoegen aan de definitie)

Emilie: Bent u het met deze definitie eens?

X: Ja ik denk dat je hem zo wel in de breedste zin wel raakt, ja, voor mijn gevoel wel

Emilie: wat is precies je functie bij PGGM en welke hoofdtaken heb je?

X: Mijn functie is opleidingsadviseur en binnen die functie adviseer ik medewerkers maar ook managers met betrekking tot hun team en kijk ik naar hun leerbehoeftes en welke aansluitende opleidingen van toepassing kunnen zijn en verder ben ik verantwoordelijk voor het corporate opleidingsaanbod, dus wat wij inkopen qua trainingen, met welke leveranciers wij samenwerken en ook de professionalisering van de academy in zijn geheel, dus hoe zorgen we ervoor dat alles eigenlijk gecentraliseerd wordt dus bij een punt binnenkomt maar ook vanuit een punt georganiseerd wordt en gefaciliteerd wordt. Daar zijn wij echt pas 2 jaar geleden pas mee begonnen dat het allemaal via de academy gaat, voorheen waren we echt een afdeling HR opleidingen en kon iedereen overal en nergens opleidingen aanvragen en af en toe werd dat nog wel eens verwerkt in het personeelsdossier, vanaf naja 2014 zijn we dan echt begonnen als academy waarbij wij als ontwikkelplatform willen dienen om alle HRD activiteiten te kunnen faciliteren maar ook te registreren waardoor ook veel meer management informatie eruit kan worden gehaald en kunnen sturen op kosten, efficiency maar ook op kwaliteit. Dus, naja al die processen die daarbinnen spelen daar ben ik dus ook mee bezig om dat gewoon goed te laten verlopen, dat mensen zich op een juiste manier kunnen inschrijven dat de organisatie van de trainingen goed verloopt. Er zijn twee medewerkers die zich bezighouden met de organisatie, logistiek van de trainingen maar ik ben wel verantwoordelijk dat dat goed komt en dat dat uitgezet wordt

Emilie: En kwalitatief ook neem ik aan?

X: ja

Emilie: hoe ziet het huidige doorstroombeleid er volgens jou uit bij PGGM?

X: voor mijn gevoel is er niet echt een beleid voor doorstroom, en is dat echt per leidinggevende is dat verschillend om ook daar ruimte voor te geven en ook hun visie daarop. Ik denk dat daar gewoon niet echt een specifiek beleid voor is.

Emilie: er staat niet iets op papier?

X: nee

Emilie: en wat gebeurt er dan wel op het gebied van doorstroom?

X: in de zin van doorstroom, dat men zich kan ontwikkelen naar een andere functie of waar men wel blij wordt dat dat echt per leidinggevende verschilt dus, of die daar open voor staat om dat te doen, en er is niks besproken of vastgelegd dat een leidinggevende aan moet voldoen, moet je dat helemaal gaan vastleggen? Dat is ook de vraag

Emilie: wat vind je van de doorstroommogelijkheden voor medewerkers binnen PGGM?

X: van de ene functie naar de andere functie, met of qua ontwikkelingsmogelijkheden dat is heel erg goed, want je hebt heel veel mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen en aan te geven wat je wil ontwikkelen en daar zijn ook echt mogelijkheden en middelen voor dus ik denk dat dat heel goed is maar vervolgens als je dan dus daadwerkelijk een mogelijkheid ziet van wow dit is het hier wil ik naartoe, zijn die vacatures er dan wel, dus dat je dan echt door kan stromen naar die functie of naar die rol die je ambieert

Emilie: dus zoals je eigenlijk zegt zijn er heel veel opleidingen die je kan doen en als je er dan een hebt gedaan is nog maar de vraag van kun je wel ook dan doorstromen met die opleiding op zak

X: ja

Emilie: en wat zou volgens u er dan moeten gebeuren met de doorstroom binnen PGGM?

X: ik weet niet of je dat beter zou kunnen maken want het is natuurlijk, die vacatures die zijn er of ze zijn er niet en je kan ze niet ontwikkelen, dus je kan niet zeggen van naja iemand wil naar project manager en er moet een vacature projectmanager ontwikkelt worden dus ik denk dat dat lastig is. Ja en qua ontwikkeling en opleidingen..

Emilie: want is dat wat je nu heel erg ziet, dat mensen zich eigenlijk een opleiding gaan doen om daarna een andere functie te kunnen gaan doen?

X: dat zie je nou niet heel veel binnen PGGM hoor want het is meer kijkend naar de functie die je hebt of de vaardigheden die je beter wil kunnen, voor mijn gevoel is het niet echt kijkend naar een andere functie wel met in het achterhoofd natuurlijk van oja misschien is deze opleiding wel handig om ook in de vervolg ook buiten PGGM te kijken of binnen PGGM maar dan bij een andere functie, dus daar wordt wel naar gekeken door de medewerker denk ik..

Emilie: oke, dus minder van ik ga nu een opleiding doen om dan naar een functie te kunnen maar mer ook voor je persoonlijke ontwikkeling

X: Ja

Emilie: wat zou er dan moeten veranderen met betrekking tot die doorstroom? Omdat je net noemde dat je niet zomaar banen kan bij creëren, en doen mensen nu dus niet echt een opleiding om een nieuwe baan. Wat moet er dan wel veranderen los van die banen creëren

X: er zou veel meer gekeken moeten worden naar waar diegene goed in is en waar diegene blij van wordt en daarop focussen en daarop ontwikkelen en niet zozeer met in het achterhoofd een nieuwe baan maar kijken naar waar jij goed in bent en niet een baan voor ogen hebben maar juist die vaardigheden nog beter maken zodat het ook wel in elke baan misschien van toepassing is

Emilie: dus wat ze op dit moment nodig hebben of..

X: ja, maar ook wellicht voor een volgende functie, maar juist om jezelf te blijven ontwikkelen om jezelf gewoon veel beter te maken in wat je doet, niet zozeer kijkend naar een andere functie

Emilie: wat vind je van de manier waarop er aandacht wordt besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers?

X: ik vind dat het per manager heel erg verschilt, dat verschilt heel erg veel

Emilie: wat bedoel je dan precies als je de extremen zou benoemen?

X: nou de ene manager die is echt coachend en die ziet ook echt wat de kwaliteiten van een medewerker zijn en die ziet ook echt wat een medewerker kan verbeteren of waar hij nog beter in

zou kunnen worden en die denkt ook mee en de ander is daar iets terughoudender in die kijkt daar niet naar

Emilie: dus het is heel verschillend hoe managers daarmee omgaan?

X: ja

Emilie: en wat zou je daaraan willen veranderen?

X: dat er managers meer gaan naar de coachende rol en kijken naar de kwaliteiten en de verbeteringen binnen het team, dat dat gelijk wordt

Emilie: Ja, want ik had begrepen dat ze nu dan dat stukje HR steeds meer moeten doen ook met die performance cyclus maar dat een heleboel managers juist heel druk zijn..

X: ja die zijn bezig met resultaten halen en echt met de inhoud dat soms wel echt de mens niet gezien wordt, dat daar soms niet echt bewuste aandacht aan besteed wordt

Emilie: dus eigenlijk zorgen dat managers meer daarmee bezig zijn en ook inzien dat dat belangrijk is..

X: ja, en daar ook echt iets mee doen

Emilie: dus ook voor hun als managers dat zij gelukkige mensen hebben?

X: Ja

Emilie: Biedt PGGM genoeg uitdaging volgens jou?

X: dat ligt helemaal aan jezelf, denk ik, en die uitdaging kan je ook creëren voor jezelf denk ik maar dan moet je het ook grijpen

Emilie: en wat bedoel je dan met creëren van uitdaging?

X: nou dat je daar wel zelf naar opzoek moet gaan, dat als je uitdaging wil dat je dat ook kenbaar moet maken en daar ook voor open moet gaan staan en daar ook over moet gaan vertellen van dit zou ik graag willen, daag me daarop uit of..

Emilie: maar PGGM biedt wel de mogelijkheden als iemand dat zou vragen dan kan dat wel?

X: Ja, nou dat is ook per leidinggevende verschillend, want je moet daar wel de ruimte voor krijgen

Emilie: wat vind je van de werkomgeving hier binnen PGGM?

X: het is nog heel erg in hokjes, we zijn nu natuurlijk met een experiment bezig om meer met elkaar samen te werken en om meer te kijken naar hoe we die samenwerking kunnen bevorderen en juist elkaar beter te leren kennen elkaar meer op te gaan zoeken en ik denk dat dat dus ook nog beter kan, dat opzoeken van elkaar en weten waar men mee bezig is, niet zelf alles uitvinden maar ook gebruik maken van andere collega's die daar mee bezig zijn geweest of nog steeds..

Emilie: En is dat experiment dan over de hele organisatie?

X: nee, vooral cos

Emilie: heeft dat een naam?

X: opzoek naar het vernieuwende COS, en waarschijnlijk heb je dat al wel gehoord van de TWE's tijdelijk werkzame eenheden, ja projectgroepen eigenlijk ja daar gaat het meer om dat er een experiment is van een volgend jaar dat er een gedeelte van COS eigenlijk geen leidinggevende meer heeft en dus veel meer op zoek moet gaan naar opdrachten en naar uitdagingen en de ruimte daar ook voor krijgt

Emilie: dus ook zelf verantwoordelijkheid moet nemen om dat te doen

X: en de ruimte daar ook voor krijgt

Emilie: wat vind je van die ontwikkeling?

X: ja, ik denk dat dat wel goed is zeker, ik denk dat dat ook wel aanpassingsvermogen eist van de medewerker want niet iedere medewerker vindt dat fijn om op die manier te werken dus ik denk ook wel dat dat een risico is maar het kan je als medewerker ook wel veel brengen

Emilie: zijn er nog meer negatieve dingen die je zou kunnen bedenken?

X: Nou vooral voor de medewerker dat er een andere houding gevraagd wordt dus ook meer profileren vanuit de medewerker en ja dat denk ik

Emilie: dus dat ze veel zelf de verantwoordelijkheid nemen? En verder, de mogelijkheden die PGGM biedt tot het volgen van opleidingen en trainingen, dat is heel veel.. of vind je dat niet?

X: ja, vind ik heel goed, als iemand iets wil dan kan dat en wij hebben van allerlei soorten mogelijkheden om dat te faciliteren dus dat

Emilie: ik had ook begrepen dat als je iets wil, dan kan dat maar dan moet het wel in de richting zijn van en bijdragen aan de doelstellingen van PGGM, en ook wel een beetje in je eigen richting zitten klopt dat?

X: ja het moet noodzakelijk zijn voor je eigen functie, dus dan wordt het volledig vergoed dus als het gewenst is dan wordt het niet volledig vergoed

Emilie: wat vind je van de nieuwe vorm van de performance cyclus?

X: ik ben daar echt wel heel tevreden over, ik denk dat het wel een hele mooie manier is om te beoordelen, omdat je daar zelf ook meer regie op hebt en daar veel meer sturing op hebt en daar zelf ook mee bezig kan zijn. zelf kan aantonen wie je ook feedback vraagt, en daar bewust ook mee bezig zijn want anders was het zo bij een beoordelingsgesprek van hrm waar komen ze mee en nu heb je het zelf al voorbereid en kan je zelf dat gesprek eigenlijk leiden, je bent er gewoon zelf veel meer met je eigen functioneren bezig.

Emilie: dus hoe eerst vroeger het functioneringsgesprek van boven kwam en dat het nu veel meer uit de medewerker komt?

X: ja, ja

Emilie: dus je kan zelf meer sturen. Zie je er ook negatieve dingen aan ?

X: dat de leidinggevende nog meer afstand neemt van de medewerker omdat die niet zo goed hoeft op te letten hoe hij presteert om hij toch zelf de beoordeling schrijft dus dat er niet echt bewust gelet wordt op hoe hij functioneert en dat de leidinggevende gewoon afstand neemt.

Emilie: en bedoel je dan dat er minder controle is?

X: Ja, inderdaad

Emilie: want er zijn wel drie momenten toch?

X: ja er zijn wel drie momenten maar als dat de enige drie momenten zijn voor de leidinggevende om contact te hebben, ja is dat genoeg? De leidinggevende beoordeeld uiteindelijk wel die moet wel een bepaald beeld hebben over de medewerker, als dat alleen maar gebaseerd is op die drie momenten misschien 2 momenten dat hij diegene nog eens ziet in de wandelgangen, ja waar is dat op gebaseerd..

Emilie: dus voor jou zou dus een mogelijk bijzaak kunnen zijn dat zo'n manager dat er meer afstand komt tussen de manager en de medewerker en iets minder controle over zijn daadwerkelijke werkzaamheden? En is er verder nog iets?

X: nou juist niet minder afstand tussen leidinggevende en medewerker, kijk je hebt wel de medewerkers in de regie voor de beoordeling maar het moet niet betekenen dat de leidinggevende daardoor denk van oh oja nu kan ik daarvan afhankelijk zijn.

Emilie: oh op die manier, dus zijn rol als leidinggevende moet nog wel sturend zijn?..

X: stevig zijn of coachend of welke manier diegene wil leidinggeven

Emilie: oke dus dan begrijp ik het denk ik nu beter dat het niet zo iets wordt van ik heb nu de touwtjes in handen dus..

X: dus dat de leidinggevende kan zeggen nou ik hoor wel hoe het gaat en verder, houd ik mij er niet zo mee bezig want, ja dat ze teveel loslaten

Emilie: Zijn jullie je bewust van de verschuiving van lifetime employment naar lifetime employability? En op welke manier gaan jullie daar als PGGM mee om?

X: hoe gaan wij daar mee om, goh goeie, niet, kijk op het gebied van ontwikkeling wordt daar wel naar gekeken maar dat kan ook kijken zijn naar je eigen functie en niet kijken naar allemaal andere werkgevers waar je terecht kan komen. Als het bijvoorbeeld volledig vergoed wordt dan is het alleen maar het noodzakelijke voor je functie op dit moment maar niet kijkend naar buiten

Emilie: dus het is wel echt dan vanuit het uitgangspunt dat zodra je zo een opleiding doet is dat voor hier voor binnen PGGM positief?

X: ja, want het moet bijdragen aan de doelstelling van PGGM dus er wordt geen rekening gehouden met wellicht de uitstroom naar een andere werkgever

Emilie: wat vind je van het proces van daadkrachtig vernieuwen en welke invloed heeft dat op de doorstroom ?

X: ik vind het een goede zaak om kritisch te kijken naar alle processen en het werk wat mensen doen en of dat verbeterd kan worden of anders ingericht kan worden dus wat dat betreft denk ik dat dat een hele goede ontwikkeling is en ik denk ook wel dat daardoor die doorstroom ook wel op gang gebracht is geworden omdat mensen in beweging gaan en denken van wow ik kan niet meer op mijn eigen functie in mijn eigen rol blijven en wat nu en dan komen er allemaal interne vacatures langs en dan denken ze he misschien is dat wel wat. Het is niet dezelfde functie maar het past wel bij waar ik goed in ben en waar ik blij van wordt dus ik denk dat het wel een hele goede ontwikkeling juist is voor de doorstroom

Emilie: dus doordat er zoveel gebeurd gaan mensen meer nadenken van waar ben ik nu zelf in mijn loopbaan. Wat vind je van de doorgroeimogelijkheden en de kansen om promotie te maken?

X: ja dat is weer hetzelfde als de doorstromen eigenlijk, dat er heel veel mogelijkheden zijn om te ontwikkelen en op te leiden maar doordat wij nu als je het hebt over doorgroei dan denk je ook al snel naar echt een manager. Maar we willen juist krimpen in het management dus

Emilie: dus dat is van die omgekeerde pyramide naar een normale?

X: ja, ja

Emilie: en in dat opzicht zijn er dan minder kansen?

X: ja, ja

Emilie: wat zou daar dan een oplossing voor kunnen zijn?

X: als men echt wil doorgroeien om dan buiten de deur te kijken, want het is dan ook zonde om te blijven in je vertrouwde rol terwijl je..

Emilie: want als iemand echt nog veel hoger wil..?

X: ja dan is het in deze situatie waar pggm nu in zit, beter om buiten de deur te kijken

Emilie: want als ik het goed heb begrepen hoef je hier niet per se naar een hogere functie om je te ontwikkelen?

X: nee, je kan ook horizontaal ontwikkelen en dat kan ook, maar het is meer als je echt naar boven wil dan is dat lastig maar als je een andere functie wil doen die wat uitdagender is, maar dat noem ik doorstroom eigenlijk, doorstroom of doorgroeimogelijkheden maar dan naar een andere functie die gelijkwaardig is maar wel met meer uitdaging ofzo

Emilie: op wat voor een manier wordt er aan age-management gedaan?

X: age-management?

Emilie: ja dus eigenlijk het levensfase bewust personeelsbeleid, dat komt denk ik het dichtst in de buurt, van hoe ga je om met verschillende leeftijdsfasen van medewerkers?

X: dat hebben we dan.. en verder kan ik eigenlijk niks noemen hoe we daarverder aandacht aan besteden aan de verschillende generaties

Emilie: wordt het ook daadwerkelijk uitgevoerd, is iedereen zich daar bewust van?

X: nee ik denk het niet, ik denk dat daar nog wel een slag in te maken is

Emilie: wat vind je van het onderwerp?

X: ik denk dat het heel erg samenhangt met duurzame inzetbaarheid dus dat je hoe oud je ook bent dat je je daar bewust bent van het feit dat je je kan blijven ontwikkelen en blijven doorgroeien en kan gaan doen waar je zelf vrolijk van wordt en blij van wordt en goed in bent dus ik denk dat dat los staat van je leeftijd. Maar dat het bij elke leeftijdsgroepen gewoon wel belangrijk is op die manier

Emilie: dus dat doorontwikkelen dat staat volgens jou los van je leeftijd en dat zou er niks mee te maken moeten hebben maar het gaat meer dat de mensen er zelf bewust van zijn en als organisatie hoef je daar niet heel veel mee te doen dan?

X: Nouja want dan kom je op duurzame inzetbaarheid en misschien zou je daar nog wel iet meer aan moeten doen ja

Emilie: dus dan meer aan die ontwikkeling

X: Dan echt aan het age-management denk ik

Emilie: oke, in hoeverre speelt leeftijd een rol bij doorstromen

X: ja dat kan een rol spelen, dat hoeft niet per se maar dat kan natuurlijk wel en dat is per functie denk ik ook verschillend of per medewerker, ik denk niet dat je zo kan zeggen van dat heeft een hele grote rol want dat is per situatie verschillend

Emilie: of dat je ziet dat bepaalde groepen of dat er leeftijdsdiscriminatie plaatsvindt?

X: nee voor mijn gevoel niet

Emilie: op wat voor een manier doen jullie aan organisatiebranding?

X: ik weet alleen dat we af en toe in het nieuws zijn en dat we soms op beurzen staan en dat gaat dan meer om de vacatures, dat moet je echt aan communicatie vragen

Emilie: van hoe de buitenwereld PGGM ziet?

X: nouja dat is dus via het nieuws en via persberichten, af en toe een documentaire bij tegenlicht of inderdaad beurzen

Emilie: vind je dat belangrijk?

X: ja, ik vind dat wel belangrijk dat er wel informatie gegeven wordt over de dingen zoals we die doen, als er iets gebeurd als het gaat om een investering, dan vind ik wel belangrijk dat daar aandacht aan besteed wordt

Emilie: wat zou volgens jou de nieuwe visie over duurzame inzetbaarheid van PGGM moeten bevatten, welke onderdelen zouden daarin moeten zitten?

X: vooral ook de ontwikkelingsmogelijkheden kijken naar je kwaliteiten en talenten

Emilie: Dat is iets wat al gebeurd? Of dat erin moet zitten dat jullie dat doen of wat bedoel je precies?

X: kijken naar je kwaliteiten en talenten, daar wordt nu wel aandacht aan besteed maar misschien nog niet genoeg, niet door elke manager en dat er heel erg gekeken wordt naar jezelf, dus hoe flexibel kan je zijn hoe wendbaar hoe vitaal kan je zijn, dus dat dat ook componenten zijn van het ontwikkelen, vitaliteit dat die zaken ook belangrijk zijn, hoe maak je jezelf nou inzetbaar

Emilie: dus dan de combinatie van de organisatie, of dat de managers bewust moeten worden van dat het belangrijk is maar ook de medewerkers moeten zich inzetten om erachter te komen wat zij willen

X: ja maar dat is niet echt de visie natuurlijk..

Emilie: nee maar dat zou erin moeten zitten dat beide partijen

X: daar bewust van zijn, ja zeker dat denk ik zeker en dat het ook heel erg vanuit de medewerker zelf zou moeten komen en dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen duurzame inzetbaarheid. Dat zij zich daar bewust van zijn dat het vooral belangrijk wordt ook met de veranderende omgeving, dat

het dus inderdaad gaat naar niet meer 20 jaar bij een zelfde werkgever maar naar 15 verschillende werkgevers in die 20 jaar, dus ja dat mensen zich daar bewust van moeten zijn. of juist dat je veel meer intern bij verschillende andere afdelingen dat je een opdracht gaat doen, dat het veel meer flexibel werk gaat worden dan vaste omliggende taak die je hebt.

Uitgetypt Interview 2

Emilie: Inleiding (uitleg over waar mijn onderzoek over gaat en de definitie van doorstroom geven met de vraag of ze iets aan zou passen of willen toevoegen aan de definitie)

Bent u het met deze definitie eens?

X: Ja, het hoeft natuurlijk niet noodzakelijkerwijs voor te komen tijdens je dienstverband, het zit wel na instroom en voor uitstroom maar het hoeft niet te gebeuren. Meestal wel maar het hoeft niet.

Emilie: wat is precies uw functie binnen PGGM en welke hoofdtaken horen daarbij?

X: ik ben op dit moment manager HR services en advies interim dat komt omdat onze vorige manager per 1 okt uit dienst is gegaan en ik heb per 1 augustus haar rol overgenomen. Maar omdat we niet weten hoe het met de managementfuncties binnen cos maar ook binnen PGGM gaat is dit in ieder geval tijdelijk om te kijken of er wel een manager nodig is en mijn hoofdtaken zijn vooral, het personeelsmanagement van het team dus de individuele coaching en begeleiding van de medewerkers, dat iedereen doet waar hij goed in is. Maar ook zorgen dat alles natuurlijk loopt en dat iedereen ook zijn werk kan doen, ontwikkeling van personeels informatie systeem, hoog over begeleiden

Emilie: hoe ziet het huidige doorstroombesluit van PGGM eruit ?

X: ik vind beleid wel een heel zwaar woord, ik denk niet dat we echt doorstroombesluit hebben in de zin van hoe gaan we om met medewerkers die 1,2,3,4 jaar in dienst zijn en moeten ze dan iets hebben gedaan of zijn doorgestroomd. Waar we wel beleid op hebben is van als je dan doorstroomt welke vergoeding staat daar dan tegenover, heel hard geregeld in onze CAO, maar niet echt een beleid op de wanneer stroom je door

Emilie: vind u het noodzaak om de doorstroom te vergroten? Of wat vind u daarvan? Wat is het voordeel daarvan

X: nou het zou geen doel op zich moeten zijn maar ik denk wel dat je je kunt afvragen of het gezond is dat je als medewerker 10 of meer jaar op dezelfde functie functioneert, afhankelijk van de functie want voor de ene functie is dat namelijk wel noodzakelijk dat daar een hele grote continuïteit is en de andere functie helemaal niet dus daar zou ik wel naar willen kijken ja van klopt het wel, en worden mensen wel genoeg uitgedaagd en semi gedwongen om eens een keer van plek te wisselen. Ik denk dat de doorstroom sowieso niet heel erg hoog is binnen deze organisatie en dat zou best hoger kunnen..

Emilie: want u vind het wel belangrijk?

X: ja, ik denk wel dat mensen zich kunnen ontwikkelen en kunnen doorgroeien maar dat hangt er ook vanaf of je doorgroeien ook vind, je trap, (van junior naar expert niveau want als je dat ook doorstroom vind dan is die ontwikkeling er natuurlijk in veel functies wel. Of bedoel je ook doorstroom dan wel de horizontale waarbij zelfde functie niveau maar je gaat wel echt iets anders doen in de organisatie dan denk ik dat dat er veel minder is..

Emilie: dus dan is doorstroom eigenlijk meer doorgroeien?

X: de trap zoals ik dat dan noem is vaak ook gekoppeld aan je performance-cyclus, je doet het nu al twee jaar zo goed als junior, je bent nu wel gewoon medewerker en na vier jaar of drie jaar heb je bijvoorbeeld weer het niveau van de senior te pakken dat is een veel natuurlijkere doorstroom die wel ingeburgerd is maar echt naar andere functies toe dat is er wat minder

Emilie: wat vind u van de doorstroommogelijkheden voor medewerkers hier binnen PGGM?

X: nou ik vind dat moeilijk, want ik heb al twee kansen gehad, en die kansen moet je ook zelf creëren en ook zelf benutten.

Emilie: en wat bedoelt u met kansen dan?

X: bijvoorbeeld als je hoort of weet dat er een functie vrijkomt dat je ook zelf als medewerker denkt, he daar ga ik op inspelen want ik wil graag die kant op. Dus ik vind dat je als medewerker daar ook een rol in hebt.

Emilie: dus als ik het goed begrijp moet het vanuit de medewerker zelf komen

X: zeker ook ja, ik denk dat het vanuit de organisatie ook goed is om te kijken naar welke talenten zie ik en hoe zet ik die in, maar dat zeker ook de medewerker veel meer de regie voert en kijkt nou over 5 jaar heb ik dat plan en hoe kom ik daar dan

Emilie: en daar wordt bij de performance cyclus over gesproken vanuit managers?

X: ik weet het niet ik denk dat het soms ook wel een gebied is waar je als medewerker niet over durft te praten omdat het namelijk zegt dat je niet meer bij je eigen leidinggevende of je eigen werk wilt blijven dus daarmee ontevreden bent, misschien ben je dat wel niet maar dat kan het gevoel zijn dat je dan opwekt. Dus dat je het daarom niet bespreekt met je medewerker dat gevoel van onveiligheid, het is wel eng om het aan te geven want die manager wil hebben dat jij je werk uitvoert

Emilie: bedoelt u daarmee dat het lastig is dat managers daar niet zo voor open staan? Dus stel iemand zou het aankarten dan wordt het wel anders gezien dan dat u nu schetst?

X: Nee, dat zal per manager anders zijn, maar ik denk dat medewerkers zich met name niet geroepen voelen om dat bespreekbaar te maken omdat ze bang zijn voor hun positie dus ik denk meer dat het vanuit de medewerker zo is die gedachte.

Emilie: wordt er binnen PGGM aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers?

X: maar ook daarin denk ik dat de medewerker gewoon veel meer zelf aan het stuur moet gaan zitten maar er zijn voldoende mogelijkheden

Emilie: en wat vind u van de manier waarop het gebeurt?

X: ik denk dat we met de komst van de academy goede stappen hebben gemaakt om het goed onder de man te brengen dus dat er één loket is voor alle opleidingsvraagstukken dus ik denk dat dat een goede manier is, en voor de rest is het natuurlijk een vrij grote organisatie waarbij je afhankelijk weer bent van de manager die jou honoreert in jouw opleidingsbehoefte en die daar dus open voor staat. Dus ik denk dat we daar wel wat meer mee zouden kunnen doen dat we managers meenemen vanuit HR-opzicht om ze te vertellen hoe belangrijk het is dat er ontwikkelt wordt en dat het ook kan betekenen dat je medewerkers die je helpt te ontwikkelen dan waarschijnlijk naar buiten toe gaan maar dat dat dus niet erg is. dat ze niet zo het gevoel hebben van ik heb geïnvesteerd in iemand maar ik heb de investering er niet uitgehaald. Maar dat dat niet zo erg meer is, dat is de tijd. Ik denk

wel dat het nog wel het gevoel is bij de wat oudere medewerkers nog heerst van als ik in jou ga investeren wil ik dat jij nog drie jaar blijft.

Emilie: dus eigenlijk het bewust maken bij de managers

X: ja vooral bij managers om ze hierin mee te nemen van joh dat is niet meer wat wij als organisatie vragen wanneer wij investeren in een opleiding

Emilie: dus dat krijgen medewerkers misschien ook meer dat gevoel dat de managers ervoor open staan. Biedt PGGM genoeg uitdaging?

X: ja voor mij persoonlijk zeker want nu zit ik hier bijna 10 jaar, want zo voelt het helemaal niet maar ik kan mij ook voorstellen dat het voor anderen ook anders kan voelen. Ik denk wel dat pggm een bedrijf is dat veel kansen biedt, dat geloof ik wel. Maar of iedereen het ook zo ervaart weet ik niet, want zie je dan die kansen en wil iedereen die kansen benutten

Emilie: en wat vind u van de werkomgeving die PGGM creëert?

X: ik ga er niet harder van werken

Emilie: Wat bedoelt u daarmee?

X: bijvoorbeeld die oranje ankerpunten daar ga ik niet harder van werken maar ik vind de werkomgeving wel heel fijn en ik denk ook wel dat dat belangrijk is om je prettig te voelen, ik vind het nieuwe werken heel plezierig, het tijd en plaats onafhankelijk werken. Dat zorgt er veel meer voor dat werk en privé door elkaar gaan lopen waardoor je je makkelijker daartussen beweegt dus voor mij is dat bv dat ik eerst een uur thuis werk, dan mijn dochter naar school breng en dan naar kantoor kom, of 's avonds nog even een paar telefoontjes doe dat is voor mij heel fijn en normaal. Maar ik kan me ook voorstellen dat er mensen zijn die zeggen ja maar ik werk van 9-17 en dan gaat mijn telefoon uit omdat ik dan niet meer bereikbaar wil zijn want ik heb het nodig om dan weer in mijn privé situatie te kunnen stappen.

Emilie: dus eigenlijk biedt deze manier van werken die mogelijkheid ook

X: ja, en die flexibiliteit vind ik heel plezierig en dat werkt voor mij motiverend

Emilie: wat vind u van de mogelijkheden die PGGM biedt met betrekking tot het volgen van opleidingen?

X: Ik, doe er niet zoveel, mee ik benut het niet maar als ik wil en ik heb gewoon een goed verhaal waarom ik een bepaalde opleiding nodig acht voor mijn functioneren of voor mijn ontwikkeling of voor waar ik naartoe wil dan vind ik zeker een luisterend oor en wordt ernaar gekeken alleen ik doe dat zelf te weinig. Alles wat we doen in-company trainingen, ik denk dat dat hartstikke goed is waar we mee bezig zijn, heel laagdrempelig, makkelijk te regelen, goede concrete opleidingen, bv excel of spelling. Ik denk wel dat we goed bezig zijn.

Emilie: en daar kan iedereen zich gewoon voor inschrijven?

X: ja

Emilie: jullie werken met de performance cyclus, en er is nu een pilot van een nieuwe versie meer met zelf reflectie en feedback vragen, wat vind u als expert van deze methode

X: Ik vind het wel heel goed maar ik denk wel dat medewerkers veel hulp nodig hebben want het is nogal wat, want je hebt een blaadje en het is leeg om dan vervolgens je eigen toegevoegde waarden te gaan opschrijven en wat jij gaat bijdragen aan het succes van je afdeling en het betreffende jaar en

het succes van PGGM dus ik vind wel dat je daarmee wat vraagt.. maar aan de andere kant denk ik wel dat het heel erg goed helpt bij duurzame inzetbaarheid dat je mensen gaat helpen dat ze gaan kijken naar zichzelf en denken van oke vind ik het hier nog wel leuk want er zijn genoeg mensen die eigenlijk dat liever niet meer zouden willen maar nog niet tot inkeer zijn gekomen of niet kunnen of niet willen maar dat het wel gaat helpen. gaat helpen met kijken van waar ben ik nou echt goed in voor dat voor jezelf te erkennen in plaats van dat jouw baas of leidinggevende dat ieder jaar opdreunt en zegt van nou ja, daar hoeven we het niet over te hebben want dat gaat allemaal helemaal fantastisch.. dus ik denk wel dat het een positieve ontwikkeling is en aan de andere kant denk ik zeker voor mensen die heel erg in de uitvoering zitten dat ze echt hulp nodig hebben met het invullen..

Emilie: en wat bedoelt u met in de uitvoering zitten?

X: in de uitvoering is bijvoorbeeld de medewerkers bij pensioen administratie die, operationeel bezig zijn, dus als je het hebt over niveaus heb je operationeel, tactische en strategische niveaus maar de mensen op operationeel niveau zul je hierin echt moeten helpen, met voorbeeldvragen. Het vraagt om feedback van je collega's maar ook van anderen waarmee je samenwerkt en dat is ook nog best wel eng. En wij hebben daar heel veel in geïnvesteerd in feedback geven feedback vragen, maar als je dat niet hebt gedaan dan is het best heel gek om te zeggen van ja maar ik vind dat je dat niet zo goed hebt gedaan tegen iemand.

Emilie: welke negatieve effecten zou deze methode kunnen hebben?

X: ik denk dat het valt op staat bij hoe managers het gaan inzetten, dus gaan zij het inzetten daar waar het voor bedoelt is, ik denk dat dat een valkuil zou kunnen zijn voor het succes en ik denk wel dat je toch moet kijken naar wie je doelgroep is en het daar iets op aan moet passen zonder dat je het helemaal anders doet maar dat je hem daar iets op aanpast. Ik denk dat als je, we zijn hier allemaal wel professionals hoor maar echt de experts en de vak volwassen medewerkers ja weet je die schrijven en die leveren wat op maar anderen hebben daar gewoon wat meer hulp bij nodig

Emilie: dus echt de implementatie van de methode?

X: ja, en hoe managers ermee omgaan dat zouden twee valkuilen kunnen zijn of succesfactoren kunnen zijn

Emilie: Ja want jullie hebben nu een pilot lopen toch?

X: Ja klopt, de top 40 doet mee dat zijn alle directeuren en dit jaar is de unit COS ook een pilot aan het doen dus daar zie je al eigenlijk dat er verschillende medewerkers ermee gaan werken. En als je dan naar mijn afdeling kijkt dan zie je daar ook meer dat zijn meer mensen op operationeel niveau die er veel meer moeite mee hebben om die vertaalslag te maken van wat draag ik nou bij aan de visie van PGGM dat is heel ver weg. Dus dat verkleinen naar wat draag ik dan bij in wat ik doe dat is best moeilijk.

Emilie: helder, zijn jullie bij PGGM jullie bewust van de verschuiving van Lifetime employment naar lifetime employability?

X: Ja, ik denk voor mensen binnen HR wel maar daarbuiten niet. omdat het natuurlijk een thema is binnen ons vakgebied zijn wij ons ervan bewust maar ik denk medewerkers in de organisatie als je het hun vraagt zouden zij denk ik niet veel weten wat het betekent

Emilie: als ik het nu goed begrijp doen jullie wel een heleboel wat daartoe bijdraagt, zoals die performance cyclus die ook bijdraagt aan de zelf ontwikkeling, dus als medewerker kom je er veel

meer achter wie je zelf bent en wat je wil en dat je daarmee dan ook weer employable bent ergens anders

X: maar ik denk dat het in deze organisatie voor de rest helemaal niet zo wordt gebruikt, het is veel meer nog bedoeld van we gaan eens even samen zitten en kijken van hoe heb jij het dit jaar gedaan. Van goh, op competentie samenwerken daar stagneer je nog op een A hoe kunnen we dat nou volgend jaar gaan ontwikkelen naar een B o kijk je kan een training doen, maar er wordt denk ik nog niet zoveel aandacht besteed aan ok maar wat is nou jouw next step en ligt die binnen handbereik en wat heb je daar dan voor nodig en oh ligt die stap misschien wel buiten PGGM maar dan gaan we jou toch helpen, nee, ik denk dat medewerkers hier dat helemaal niet durven te uiten, dat is een enkeling die zo een visie heeft van goh dit wil ik gaan doen en dit wil ik bespreken met zo een leidinggevende maar denk niet dat het heel veel gebeurt

Emilie: dus het wordt vanuit HR, en bovenaf dan nog niet genoeg gestuurd?

X: omdat je daarin natuurlijk ook heel afhankelijk bent van managers ik denk soms dat wij managers nog te weinig meenemen in dat wat wij van hen verwachten, dat denk ik wel, en dat we heel veel instrumenten hebben binnen HR maar de samenhang tussen die instrumenten ontbreekt. Dus ik denk dat managers die pakken performance cyclus maar ik vraag mij af of zij dan wel snappen wat het doel is en dat het samenhangt met strategische personeelsplanning en dat dat weer samenhangt met elkaar.

Emilie: denkt u dat ze daar tijd voor hebben om zich daar überhaupt mee bezig te houden

X: als ik de managers zelf mag geloven niet, want die zeggen we krijgen steeds meer, we moeten steeds meer dingen zelf doen, HR, maar ook rapportages, ze worden financieel ook niet meer gesurfaced dan denk ik nee. Maar ik denk ook niet dat iedere manager dat kan, want dan heb je het veel meer over een coachende manager en managers die medewerkers probeert te ontplooiën als iemand die verteld van je gaat vandaag dit doen, en succes ermee want aan het eind van de dag zie ik het terug op mijn bureau zo een manager kan je daarin niet gebruiken

Emilie: wat zou dan een oplossing zijn?

X: ik denk veel meer aandacht wel gericht naar management om ze mee te nemen in dat waar je als organisatie op HR gebied naartoe moet, en het doel uitleggen, van waarom doen we dit. Nou we doen dit niet omdat we vinden dat managers ieder jaar hele epistels moeten schrijven over hun medewerkers, nee maar we doen dit zodat jullie samen bekijken of iemand nog een toegevoegde waarde heeft voor jouw afdeling of kan iemand beter naar afdeling X want daar zoeken ze iemand met deze talenten..

Emilie: want jullie vinden dat wel de taak van de manager om dat te doen?

X: Ja

Emilie: of zou iemand anders dat ook kunnen doen?

X: nee, nu is de lijn, dat wij vinden dat de manager dat zelf moet kunnen en wij moeten dat als HR wel zodanig kunnen aanbieden, dus de instrumenten en alle stukken, dat de manager dat zo kan pakken alleen van dat "ontzorgen" waar we vandaan komen als HR, dus wij deden alles voor de manager naar waar we nu staan, daarin hebben we ze denk ik soms onvoldoende meegenomen in het doel van dingen, dus waarom doen we dit nu. We gaan nu hiermee beginnen en dat doen we met deze reden en met dit doel. En ik weet ook niet wat daarin meteen de oplossing is

Emilie: wat vind u van het proces daadkrachtig vernieuwen? En hoe dat op dit moment verloopt

X: Ik merk er niet zoveel van, je hoort het heel veel je ziet het heel veel en wij hebben natuurlijk ook eigen dingentjes binnen HR met een advies aanvraag gehad dat is dan weer een voorloper op het daadkrachtig vernieuwen, dus nee ik zie daar niet veel van, dus ik merk er ook niet veel van in mijn dagelijkse praktijk

Emilie: is dat positief of negatief?

X: dat weet ik niet, dat hangt ervan af wat ze ermee willen bereiken, als ze zouden willen bereiken dat het bij mij top of mind is dan schiet het zijn doel voorbij want ik zie het niet en hoor het niet dus merk het niet zoveel. Willen ze het geruisloos, ja dan hebben ze hun doel bereikt, het is meer dat de initiatieven die er zijn die raken mij in mijn dagelijkse werk in principe niet dus dan kom ik er ook niet continue mee in aanraking dus kijk als het iets is zoals bij de ledenorganisatie die gaat natuurlijk volledig op zijn kop, die mensen hebben dagelijks te maken met programma daadkrachtig vernieuwen omdat hun initiatief onderdeel daarvan is dus zij hebben er de hele dag mee te maken en ik denk dat dat ook wel iets uitmaakt.

Emilie: dat het hier minder speelt eigenlijk, geldt dat voor verschillende afdelingen

X: wij zijn met COS natuurlijk ook met dingen bezig, he vernieuwend en met een nieuwe organisatiestructuur voor binnen cos en tuurlijk komt dat daadkrachtig vernieuwen wel voorbij maar het is niet dat het continue daaraan opgehangen wordt dus in die zin raakt het mij niet de hele tijd, ik ben mij er niet steeds van bewust dat we met daadkrachtig vernieuwen bezig zijn.

Emilie: wordt er binnen PGGM aan age-management gedaan?

X: je bedoelt leeftijd, dus als je ouder wordt dat je in gesprek gaat met elkaar van goh kun je het tempo nog bijhouden of heb je andere faciliteiten nodig

Emilie: ja of ik zag dat het levensfasebewust personeelsbeleid was ingevoerd..

X: nee, want dat hebben we inderdaad maar het is volgens mij een beetje een stille dood gestorven ja, nee dat beleid hebben we niet ik denk wel dat het op individueel niveau plaatsvindt, dus als een medewerker op een gegeven moment ziet in zijn beoordelingen van joh ik kom niet meer mee dat je dan met elkaar in gesprek gaat en dat hr betrokken wordt en dat je gaat kijken van goh wat kunnen we met elkaar afspreken en nou dat kan zijn een andere functie of het kan ook zijn dat je met elkaar afspreekt van het wordt tijd om afscheid van elkaar te nemen. Dus op individueel niveau gebeurd het wel

Emilie: dus eigenlijk vanuit HR en vanuit managers zijn zich er wel van bewust dat iemand met zo een levensvraag zou kunnen komen..

X: ja maar dan wel veel meer op individuele basis en situationeel dus als er sprake van is

Emilie: hoever speelt leeftijd een rol bij het doorstromen?

X: durf ik niet op te antwoorden, ik heb het zelf niet echt aan de hand gehad, niet helemaal waar, want ik heb er wel in de laatste vacature die ik had heb ik er wel rekening mee gehouden en toen ging mijn voorkeur juist wel naar een jong iemand uit omdat de samenstelling van het team al twee oudere dames met zich mee bracht en toen wilde ik er niet nog zo een derde oudere dame bij hebben, en dat had niets te maken met het feit dat de derde dan een oudere dame was maar wel dat ik het voor de samenstelling niet goed vond. Want ik denk dat als de samenstelling anders was geweest dat die oudere dame het prima had kunnen doen. Dus ik heb daar toen wel naar gekeken ja. Maar het is niet dat het primair is van "he jij bent op leeftijd dus ik wil jou niet"

Emilie: of dat er bijvoorbeeld bepaalde jonge functies echt alleen maar jonge mensen zitten of iets dergelijks

X: kan ik mij wel voorstellen ik kan me voorstellen dat een klanten contact centrum overwegend jongere mensen zijn of juist oudere mensen en dat daar tussenin niet zoveel zit

Emilie: maar je weet niet precies of en hoe daar hier bij PGGM mee om wordt gegaan. Worden bepaalde leeftijdsgroepen meer gestimuleerd om door te stromen dan andere?

X: nou, ik denk trainees is natuurlijk wel een hele specifieke doelgroep waar je het over hebt die zullen inderdaad sneller gaan maar ik denk dat het ook heel erg afhangt van je leidinggevende en van jezelf kijk het kan prima zijn dat jij 15 jaar op dezelfde functie zit. Omdat je die mensen ook nodig hebt, kijk als we alleen maar eager beavers zouden hebben daar wordt de organisatie ook niet groot van dus je hebt gewoon een solide backbone nodig en dan is het prima dat die mensen op hun plek blijven zitten. Wat was de vraag precies?

Emilie: of bepaalde leeftijdsgroepen meer gestimuleerd worden?

X: nee dan zou het meer de doelgroep trainees zijn die zijn toevallig jong, en dat is denk ik ook wel omdat ze zelf zoiets hebben van ik wil hogerop dus dat zal het dan meer zijn

Emilie: op wat voor een manier wordt het personeels-informatie systeem gebruikt?

X: ja, een goede manier, nouja kijk hoe wij dat PIS gebruiken is met als doel om natuurlijk gewoon uiteindelijk wettelijk de vastlegging te hebben omdat je dingen moet vastleggen van mensen. En om de juiste salarissen iedere maand te kunnen betalen, de juiste looncomponenten, loonmutaties waar mensen recht op hebben te kunnen verwerken en daarnaast leg je daar de brieven in vast dus wat spreek je met elkaar af dat leg je in principe altijd op persoonsniveau af en niet voor iedereen ergens op een plek. Maar dat is er wel uit te halen dus je kunt wel makkelijk kijken van wie zijn er allemaal ziek, dan krijg je gewoon een datum en alle mensen die nu ziek zijn en die kunnen dan volledig door de organisatie zitten dus dat kan wel maar alles wat je vastlegt leg je op een persoonsniveau vast. Ik denk nog wel dat we het of meer kunnen uit nutten in hoe we het nu gebruiken, maar want toen ik hier binnenkwam gebruikten we gewoon nog een typemachine dus om even een beeld te geven, dan hebben we nu al veel bereikt.

Emilie: wat vind u dan van de manier waarop het nu gaat met het systeem?

X: ja goed, we kunnen het wel meer uitnutten dat wel en nog meer gebruik maken van de ESS en MSS employee self service en manager self service dus dat medewerkers en managers veel meer zelf doen in het systeem daar kunnen we nog wel naartoe

Emilie: doen jullie aan organisatiebranding?

X: ik denk niet voldoende, ik denk vanuit andere expertises ik denk vanuit communicatie en marketing dat dat natuurlijk zeker gebeurd om klanten te werven en om PGGM goed in het nieuws te hebben staan maar ik denk vanuit HR bijvoorbeeld van zijn wij nou een goed bedrijf om bij te komen werken daar kunnen we nog wel meer doen, en wat vind je dan als je hier komt werken daar kunnen we nog wel wat mee

Emilie: maar vinden jullie het bijvoorbeeld belangrijk dat als iemand hier weggaat dat die hier met een goed gevoel weggaat?

X: Ja, dat doen we wel, alle medewerkers die vertrekken daar hebben wij een exit interview mee dus dat ze hun hart kunnen luchten maar wij ook weer leren, Nouja waarom ga je weg, zou je terug

willen komen.. en daar halen we dan en rode draad uit dus zijn dat de arbeidsvoorwaarden of de leidinggevende.. dat doen we wel.

Emilie: wat zou volgens u de nieuwe visie over duurzame inzetbaarheid moeten zijn voor PGGM en wat voor een onderdelen zou deze zeker moeten bevatten?

X: heb ik eigenlijk niet zo over nagedacht.. ja wat is je toegevoegde waarde inderdaad en ik denk dat wij als bedrijf nog wat kunnen doen om dat niet vies te laten klinken dus dat medewerkers wel steeds meer zelf begrijpen dat het iets is waar ze zelf aan het stuur zitten niet dat ze denken van ja maar mijn werkgever die bepaald alles dus ik denk dat daar nog wel heel veel te halen valt, maar een visie voor duurzame inzetbaarheid heb ik niet zo paraat op mijn netvlies

Emilie: PGGM heeft heel veel te bieden maar dat de verantwoordelijkheid vooral bij de medewerker ligt

X: ja, ja dat vind ik wel dat we daar nog wel meer aan kunnen doen, ik denk dat het voor een medewerker nog te weinig belicht is dat hij zelf verantwoordelijk is voor zijn loopbaan. Maar je kunt zeggen van ja dat is toch logisch maarja daar komen we natuurlijk niet vandaan he, dat is meer van deze tijd. Maar die bewustwording denk ik wel dat daar meer aandacht aan gegeven mag worden.

Uitgetypt Interview 3

Emilie: Inleiding (uitleg over waar mijn onderzoek over gaat en de definitie van doorstroom geven met de vraag of ze iets aan zou passen of willen toevoegen aan de definitie)

Emilie: Bent u het met deze definitie eens?

X: Ja, herkenbaar

Emilie: wat is precies je functie bij PGGM en wat zijn de hoofdtaken?

X: ik ben HR business partner van de unit isc ik begeleid met name het management bij hun personele vraagstukken en die zitten vooral op wat strategische aard

Emilie: en wat bedoeld u met strategische aard?

X: dus we kijken heel erg vooruit, dus wat hebben we nodig in het bedrijf ISC , hoe gaan we dat invullen op mensgebied en dat kan zijn strategische personeelsplanning dus wie zetten we waar en wanneer in maar dat kan ook zijn op gedrag, welk soort gedrag hoort daarbij welke cultuur hoort daarbij, welke leiderschap hoort daarbij.

Emilie: dus dat is dan in de vorm van begeleiding

X: ja, ik ben adviseur ja. Daar zitten ook de verandertrajecten die we nu doen bij, dus daadkrachtig vernieuwen en er zijn bij onze unit een vijftal van dit soort grote trajecten en die begeleid ik, bij de unit IFC (IT, finance and control)

Emilie: omdat je dan een adviserende rol hebt zit je bij COS?

X: omdat Hr valt onder COS, je hebt gyta, martin, marco , maud bernhard en ik en wij zijn de business partners en wij hebben allemaal een eigen unit die wij adviseren. Gyta doet pensioen beheer, maud RSC , bernhard doet een stuk van mijn unit omdat het zo groot is en marco doet COS en IB en Martin doet VB. Mijn takenpakket is eigenlijk gelijk aan die van hen alleen dan voor een andere unit

Emilie: hoe ziet het huidige doorstroombeleid er volgens jou uit?

X: volgens mij hebben wij geen echt doorstroombeleid, we doen volgens mij allemaal maar wat. Het functieprofiel bied heel veel mogelijkheden want die zit vaak in een familie dus je komt binnen bijvoorbeeld op schaal 9, je kunt je dan doorontwikkelen tot schaal 11. Vaak zit er een junior, medior, senior niveau in de functie. Maar dan moet er natuurlijk wel plek zijn op de afdeling om dat te realiseren, dus werk moet er wel zijn. dat zie je op heel veel afdelingen dus dat mensen als junior binnenkomen doorgroeien naar medior en dan naar senior en dan naar een andere functie. De meeste managers die ik ken die werken actief met het laten doorgroeien of het laten groeien van mensen.

Emilie: dat wel? Dus ze zijn er wel echt mee bezig?

X: ja, heel actief ja elk jaar weer

Emilie: en dan meer gefocussed op binnen dezelfde unit?

X: het is altijd eerst gefocussed binnen de functie maar ook de afdeling of afdelingsoverschrijdend, ik zie dat met name binnen de unit, en dat heeft vaak te maken met het vak dat mensen beoefenen. Dus als je jurist bent op een bepaalde expertise is het lastig om over te stappen naar een andere unit

Emilie: dus er wordt als ik het goed begrijp wel actief door managers gestuurd op het ontwikkelen van de mensen zelf. Wat vind je van de doorstroommogelijkheden van de medewerkers binnen PGGM?

X: Pggm kent heel veel vakmensen en die kunnen goed doorgroeien in hun eigen functie en functies die daarop lijken maar op een gegeven moment zitten heel veel mensen op hun eind niveau en op een einde van hun doorgroeimogelijkheden.

Emilie: is dat zoals het voorbeeld van vermogensbeheer?

X: daar speelt het maar ook bij IB, en bij COS eigenlijk ook en bij IFC speelt dat ook. Op een gegeven moment ben je uitgegroeid in de mogelijkheden die er zijn dus dan zit je op een bepaald schaal niveau en is er eigenlijk geen doorgroei mogelijkheid meer. En wat ik dan belangrijk vind is dat PGGM is niet oneindig en misschien is het dan goed om eens naar buiten te kijken en een stap naar buiten te maken, en dat gebeurt nog te weinig. We hebben veel mensen die aan hun eindniveau zitten omdat ze hier al 20 jaar werken.

Emilie: is dat dan een overal beeld?

X: ja dat is wel leuk voor jou om uit te zoeken dat is een vraag die HR services kan beantwoorden hoeveel mensen zitten eigenlijk op hun eindniveau. En binnen welke unit is dat het meest. En wat is het verband met leeftijd en dienstverbandjaren.

Emilie: er zijn natuurlijk ook mensen die gelukkig zijn op die plek

X: ja, het is net waarom je werkt, dus wat is je motivatie om hier te komen werken, zijn dat je collega's, vind je het wel makkelijk in de balans werk/prive, is het omdat je heel graag wil leren en doorgroeien, dus het hangt ook van de levensfase waar je in zit af dat zijn allemaal redenen die meespelen

Emilie: zou er iets aan de doorstroom binnen pggm moeten gebeuren volgens jou?

X: Ja, en met name op het gebied van mensen motiveren om ook een andere richting in te gaan bewegen, het zij naar een ander vakgebied, en dat is heel lastig hetzij de stap naar buiten, want als veel mensen op hun eindniveau zitten en ze groeien niet meer verder dan blokkeert ook de doorstroming op de afdeling omdat het voor jongere mensen dan ook niet meer mogelijk is om door

te stromen. Of je krijgt een plateau van mensen met allemaal hetzelfde niveau terwijl het werk vaak wel nog verdeeld is in junior, medior, senior dus dan krijg je dat de meer senioren mensen eigenlijk meer junior werk gaan doen, dat is niet goed.

Emilie: ik heb het nog niet helemaal begrepen..

X: als je hier bijvoorbeeld al 15 jaar werkt en je zit al een jaar of 6 op je eindniveau en natuurlijk kun je nog heel veel opleidingen en cursussen doen op je vakgebied om bij te blijven maar echt doorstromen dat is voor mij ook dat er plek vrijkomt voor andere mensen maar als die mensen heel lang op die functie blijven zitten en wel betere vakmensen worden dan stagneert de doorstroom. En wij kennen hier bij PGGM mensen die lang bij ons blijven werken dus dat is goed maar misschien is het ook wel goed als de doorstroom wat meer bevordert wordt en dat kan niet altijd in het bedrijf zelf.

Emilie: dus dat mensen die er al heel lang zitten wel weggaan..

X: ja, of dat het oké is ook om eens een ander bedrijf op te zoeken en dat wij ook mensen van buiten kunnen halen, dat geeft ook verfrissing. Ik denk dat dat heel goed zou zijn.

Emilie: ik begrijp het, wat vind u van de manier waarop er aandacht wordt besteed aan de persoonlijke ontwikkeling?

X: ik denk dat er hier heel veel aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Er is genoeg ruimte om een opleiding te doen of om een cursus te doen ik denk wel dat het veel gericht kan..

Emilie: ja.. en wat bedoel je daarmee?

X: nou, meer kijken is jouw opleiding nodig voor deze functie of een toekomstige functie en ik zie nu ook wel mensen die gewoon iets willen doen omdat ze het leuk vinden

Emilie: ik had begrepen dat als je een opleiding wil doen dat je dat wel moet verantwoorden naar PGGM en dat het aan de doelen en de richting moet bijdragen..

X: ja, dat is nu steeds meer, dat is veranderd, dat was eerst helemaal niet, als de manager het goed vond dan kon je het doen en nu moet je het meer verantwoorden en mijn vraag is in hoeverre gebeurd dat of is het eigenlijk nog steeds als je manager het goed vindt dan mag je het wel doen, volgens mij zijn er wel ontsnappingsmogelijkheden. Maar het is wel meer dan eerst, je moet ook een leerplan maken met leerdoelen.

Emilie: dus je dankt dat het wel beter is als daar nog meer op gecontroleerd wordt

X: ja dat het belang ervan wordt ingezien

Emilie: want wat is daar dan weer het belang van?

X: kostenbeheersing, en veel meer richten op de doorgroei, doorstroom verbreding van de medewerker

Emilie: en als ik het goed begrijp, dan wel in de richting waar die persoon in zit..

X: kan maar kan ook breder zijn, kijk als je in de pensioenadministratie zit zou je ook andere administratie kunnen doen, het is niet noodzakelijk dat we dat hier hebben maar dat zou kunnen. Als je pensioenjurist bent is de kans dat je iets anders gaat doen heel klein maar je kunt misschien wel bij een andere pensioenorganisatie gaan werken, of je kan je verbreden in een ander specialisme binnen

dat domein. Er zijn gewoon vakken waar het lastig in is en daar kom je op een gegeven moment niet meer uit. Vaak specialiseren mensen zich in 1 of 2 dingen en je kunt je natuurlijk breder specialiseren

Emilie: en zie je dan bij die specifieke vakken dat mensen zich wel doorontwikkelen?

X: ja mensen hier binnen PGGM zijn altijd bezig, er worden hier veel opleidingen gevolgd

Emilie: wat is dan de rol van managers daarin op dit moment

X: op dit moment nog heel erg vanuit de medewerker het gesprek gevoerd van hoe gaat het, wil je je ontwikkelen, wat zou je in de toekomst willen doen, hoe kunnen we daar iets bij vinden. Maar ik denk dat het veel meer ook kan vanuit het belang van PGGM, van wat hebben wij nodig naar welke kant gaat dit bedrijf, (dat is strategische personeelsplanning) welke mensen hebben wij daarvoor nodig en welk gedrag en vaardigheden verwachten wij daarvoor en dat je medewerkers ook zoiets hebben van dit is de kant waar het bedrijf op wil, dit is waar jij nu bent, dit is de wens die jij wil en nou dat valt samen of dat valt niet samen. Hoe kunnen wij daar wat meer in sturen zodat wij over 5 jaar de mensen ook hebben die we nodig hebben.

Emilie: dus de verantwoordelijkheid ligt dan bij beide partijen eigenlijk?

X: Ja, maar de manager is denk ik nu nog teveel vanuit de medewerker in gesprek over de ontwikkeling en de doorstroming, wat wil jij, waar wil je naartoe en minder wat heb ik nodig straks over 5 jaar, of wat heeft het bedrijf nodig over 5 jaar. De strategische personeelsplanning zou een belangrijke leidraad kunnen zijn.

Emilie: dus de manager moet meer kijken naar het bedrijf ook?

X: en de ontwikkelingen daarin, en wals je bepaalde doelen wil halen wat voor een soort mensen heb je dan nodig, of wat voor een leiderschap of wat voor een vakkennis heb ik dan nodig, en hoe moet ik dan mijn medewerkers ontwikkelen en past dat ook bij de wens van de medewerker

Emilie: want wat gebeurt er nu waardoor ze dat niet doen?

X: ik denk dat veel mensen nog niet goed weten waar de afdeling over 5 jaar staat, sommige afdelingen zijn daar wat meer mee bezig dan anderen maar ik denk dat dat veel beter kan

Emilie: biedt PGGM genoeg uitdaging aan haar medewerkers?

X: ja dat denk ik wel, wij hebben de cultuur hier dat alles meer dan 100% goed moet zijn, dus de uitdaging zit in ieder geval voor heel veel mensen professioneel in het werk dat je goede dingen aflevert, de uitdaging in iets willen doen naast je werk dat kan ook, in projecten werken of de TWE's wat bij ons op de afdeling ook is, dus op expeditie gaan. die ruimte is er eigenlijk wel, is heel divers ja

(de vragen die jij nu allemaal stelt zijn ook in het medewerkertevredenheid- onderzoek gesteld, hoe zie je je ontwikkelingsmogelijkheden en hoe zie je je doorgroeimogelijkheden en heb je voldoende uitdaging in je werk) het MTO wordt elk jaar gehouden en alle medewerkers van PGGM mogen meedoen en meestal ligt het beantwoordings percentage op zo'n 60/70%

Want je vraagt het nu aan mij en ik stimuleer wel het management om de strategische personeelplanning meer toe te passen maar dit is wat de medewerkers zelf vinden dus dat is wel boeiend, en je kan ook nog onderscheid maken in hoe managers antwoorden en hoe medewerkers antwoorden

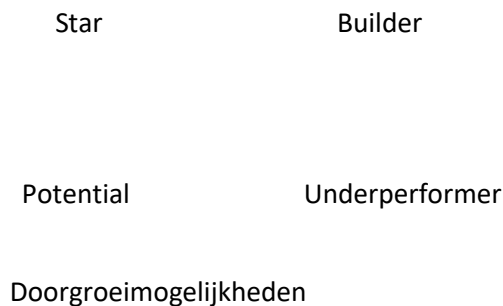
De strategische personeelsplanning staat bij PGGM echt nog in de kinderschoenen, vooruit kijken, en wat heb je nodig en vooral informatie in kennis en kunde nou dat is nog heel beperkt

We doen ook elk jaar vlootshouw met de medewerkers, heb je die al voorbij horen komen?

Emilie: Wat is dat precies?

X: Er zijn vier kwadranten

Resultaten/ toegevoegde waarde



X: mensen die hoge resultaten in hun werk laten zien maar die ook veel doorgroeimogelijkheden hebben die classificeren wij als STAR

Mensen die hoge resultaten of goede toegevoegde waarde hebben

We kijken eigenlijk elk jaar naar onze mensen van een afdeling dus dan zeggen we eigenlijk wie van onze afdeling zijn onze stars, dat zijn de mensen die heel belangrijk voor de afdeling zijn in toegevoegde waarde en de resultaten die ze laten zien maar het zijn ook mensen met een hoge doorgroeipotentieel. STARS heb je nooit lang op een functie die groeien elke 2 jaar door en houd je ook nooit lang op je afdeling, je moet altijd wel een paar STARS hebben want die zetten je afdeling in beweging, dat zijn de voortrekkers dat zijn mensen die in gang zetten. maar je hebt op de afdeling voornamelijk heel veel builders nodig mensen die goede toegevoegde waarde hebben of resultaten laten zien doorgroeimogelijkheden zijn eigenlijk laag gemiddeld tot laag, want dat zijn mensen waar de afdeling op draait, die hebben de kennis, de toegevoegde waarde want als je hele afdeling uit stars zou bestaan dan zou de afdeling qua kennis enorm leeglopen, dus dit is de basis van je afdeling. Als mensen minder toegevoegde waarde hebben en en ook doorgroeimogelijkheden zijn beperkt dan heb je kans dat ze under-performer worden mensen gaan eigenlijk onder presteren. Dus eigenlijk is het doel om deze groep weer naar builder te krijgen of naar buiten. Potentials zijn alle mensen, die hebben een laag toegevoegde waarde die zitten nieuw op hun functie maar we denken dat het er wel uitkomt, die kunnen hiernaartoe groeien (star) of hier naartoe groeien (builder) of hier naartoe groeien (underperformer) want dan blijkt dat ze op de verkeerde rol zaten

Emilie: dus aan die groep moet meer aandacht worden besteed of..

X: aan al deze mensen, zeggen we eigenlijk, het verschilt een beetje de aandacht die je geeft dus als je het hebt over doorstroom dan kijk je bij STAR heel erg naar hoe komen jouw talenten eigenlijk tot ontwikkeling, wat moet je nog ontwikkelen, welke functie past daarbij, welke opleiding past daarbij. En je kijkt ook van die STAR dat is iemand die zien wij over 5/6 jaar wel dat doen, en de builder zeg je eigenlijk naja we gaan kijken hoe je beter kan worden, handiger, alles wat je nodig hebt om je functie beter te doen, het kan zijn dat deze mensen nog wel 1,2,3 stapjes maken, het kan ook zijn dat ze toch star worden maar je gaat eigenlijk met de mensen kijken van wat heb je nodig. Dit kunnen best mensen zijn die 10/15 jaar op eenzelfde functie blijven, dat is prima, als die mensen dat zelf willen. Dan heb je potentials, die beginnen net in een rol, die moeten ontwikkelt worden qua kennis en vaardigheden en qua gedrag dus daar ben je dan mee bezig, daar ga je qua doorontwikkeling zit je

met name op dat stuk nog niet op een andere functie. En de underperformers, sommige ga je terug krijgen naar builder die moeten eigenlijk het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en gedrag bij anderen lukt dat niet en neem je afscheid, hetzij via de rechter hetzij in overleg. Dit heet de vlootschouw en dit gebeurt in elke unit 1x per jaar.

Er wordt gekeken eigenlijk hoeveel procent van je afdeling is STAR, potential, builder of underperformer en het is natuurlijk het allermooist als je grootste deel builder hebt een paar stars een paar potential want dat is goed voor de balans en de doorstroom. En dat je actief stuurt op mensen die slecht presteren, dat ze naar buiten gaan of weer builders worden.

Dus in het kader van jouw doorstroomvraag is dit een belangrijk instrument

Emilie: en als jullie dan zoiets toepassen in een unit worden er dan ook vervolgstappen gezet?

X: ja je spreekt eigenlijk af, vooral de underperformers van wat gaat er gebeuren, er zijn afdelingen die alleen maar builders hebben ja dat is gewoon niet handig, daar moet wat power in, hoe kunnen we zorgen dat er potentials bijkomen of hoe kunnen we zorgen dat we wat wisseling hebben. Sommige builders die gaan plotten die gaan dan zeggen van Henk die zit hier, die is bijna een star, dat is een van onze allerbeste builders, maar aneke die is nog geen underperformer maar het is kille kille. En uiteindelijk ga je dan met die manager in gesprek van wat ga je doen wat is er nodig. Het is ook het moment of te kijken waar wil jij naartoe met je afdeling, hoe ziet jouw afdeling er over 2 jaar uit of over een jaar of over 5 jaar uit, en al deze mensen die hier nu zitten, zijn de builders van nu ook de builders van morgen? Of is die hele club builders die je nu hebt over 5 jaar allemaal underperformer omdat ze allemaal niet mee gaan

Emilie: dus kunnen ze mee ontwikkelen..

X: dus het is heel belangrijk om naar voren te kijken, het is 1x per jaar en kijkt 1 jaar vooruit. Maar in het kader van waar gaan we met het bedrijf naartoe, bijvoorbeeld bij pensioenbeheer heb je, dat de onderkant dus de administratie, dat wordt steeds meer geautomatiseerd dus je hebt steeds minder mensen nodig en de mensen die je nodig hebt moeten veel meer weten van automatisering. Ook van de moeilijke gevallen die kunnen niet door die automatisering dus kennis, vaardigheden maar ook gedrag, lastige gesprekken voeren met klanten dat is wat die mensen steeds meer moeten kunnen en het basis administratiewerk vervalt dus wat nu bv een hele goede administratieve medewerker is die hebben we misschien straks niet meer nodig.

Emilie: en door middel van deze schaal en hier aandacht aan te besteden kun je dus naar de toekomst kijken, en het daarover hebben en hoe moet het veranderen

X: is een goed instrument

Emilie: wat vind u van de werkomgeving die PGGM creëert?

X: hier? Ja die is toch super

Emilie: wat is er zo super aan?

X: die manier van werken, het is open het is transparant, je kunt eigenlijk overal wel zitten, we hadden een ander pand met een andere indeling, er waren veel kamertjes en hokjes afgescheiden, zelf heb ik daar maar een paar weken in gewerkt, sinds dat dit pand is een jaar of 4/5 maar dan was het veel lastiger om toegang te krijgen tot een andere afdeling of in gesprek te gaan op een andere afdeling want overal zaten muren en deuren. Dit is veel openener als je naar een andere afdeling gaat kom je over 4/5 afdelingen dus je komt makkelijker met mensen in gesprek

Emilie: en de mogelijkheden die PGGM bied met betrekking tot opleidingen en cursussen volgen?

X: subliem, kan dus wel wat gericht in het kader van waar wil je naar toe pas wat de medewerker wil ook wat de afdeling of wat PGGM wil

Emilie: dus eigenlijk die koppeling

X: van bedrijfsdoelen en persoonlijke doelen

Emilie: en dat dan meer begeleiden?..

X: ja, veel actiever op, dus niet als iemand zegt goh die heb ik al gehad ik vind psychologie zo boeiend ik heb een leuke cursus gezien, hij kost 5000 euro nou die zou ik eigenlijk wel willen doen, dus ja als de manager zegt goh ja lijkt me ook wel leuk moet je dan maar gaan doen.. maar wat draagt het dan bij goh ja dat je den mensen beter begrijpt maar.. ik heb ook wel mensen gehad die zeiden ik heb tijd over ik wil graag een master opleiding gaan volgen, via neyenrode lijkt me ook wel leuk, maar als je al bedrijfskunde gedaan hebt dan voegt zo een master weinig toe

Emilie: maar wordt er dan daarna als mensen een opleiding hebben gevolgd wordt er dan gekeken, of bijgehouden wat er dan daarna mee gebeurt? Is die persoon doorgestroomd of..

X: Nee dat kan dus veel beter, wat is het effect van de opleiding op de doorstroming, heeft het echt een bijdrage gehad? Het kan natuurlijk opgenomen worden in de leerdoelen maar er kan veel actiever mee gestuurd worden

Emilie: want mijn opvatting is dan als je als bedrijf wel vraagt naar een reden en jezelf moet verantwoorden waarom je de opleiding wil doen dan vind ik het gek dat er daarna niet wordt gemonitord wat er dan gebeurt met zo iemand..

X: ja dat is de volgende stap..

Emilie: maar dat gebeurt dus niet

X: aan annemarijn een vraag van met name die leercontracten wat doen jullie daarmee wordt het gemonitord zit er iets achter, wordt het meegenomen in de performance cyclus. Is wel een goede vraag

Emilie: wat vind u van de huidige nieuwe vorm van de performance cyclus?

X: dat is de nieuwe vorm die een pilot nu nog is he, ik doe daar zelf ook aan mee. Ik vind het wel een goed systeem omdat je inderdaad gerichte feedback ophaald op dingen waar je actief aan bijgedragen hebt die over een heel jaar, feedback over hoe je het hebt gedaan bij een project of in jouw traject team ontwikkeling hoe vond je daar mijn bijdrage, je kan veel gericht feedback ophalen en op meerdere momenten door een jaar. Ik vind ook dat de verantwoordelijkheid bij de medewerker ligt heel goed, waarom ik aarzelde was omdat het best wel wat tijd kost en omdat we zijn nog maar met een klein groepje die hieraan meedoen. Maar wat als het hele bedrijf elkaar de hele tijd feedback gaat vragen, aan de ene kant heel goed, ik ben gewoon benieuwd wat er dan gebeurt.

Emilie: hoe ziet feedback vragen er dan uit?

X: dat kan via een systeem, dan krijg je zo een melding wil je alstublieft een vragenlijstje invullen voor die persoon, maar het kan in een gesprek wat vond je dat er goed ging, wat ging er beter en wat kan er anders. Je kan het ook via de mail vragen het is maar net hoe je het aanpakt. In een organisatie die heel druk is ben ik benieuwd als je als persoon bijvoorbeeld 20 van dit soort vragen krijgt hoe je daarmee omgaat, daar ben ik gewoon benieuwd naar, ik vind het voor nu een prima systeem.

Emilie: dus de facilitatie?

X: nouja meer van hoe serieus gaan we het dan nog doen

Emilie: en ziet u ook negatieve dingen..

X: nou dat zou het negatieve zijn hoe serieus zal het gebeuren, kijk nu gebeurd het heel zorgvuldig in ieder geval daar waar ik bij betrokken ben, ik krijg hele leuke antwoorden, wel boeiend wat er terugkomt

Emilie: want het wordt nu gepilot bij Cos en bij de top 40, en zie je bv bij andere afdelingen verschillende reacties?

X: ja bij cos gaat het wel goed maar ik ben wel benieuwd als ze het gaan uitrollen wat er dan gebeurd en of het ook voor iedereen toepasbaar is weet ik ook niet, ik denk dat het voor mij handig is omdat ik allerlei verschillende dingen doe met verschillende mensen en het is toch wel boeiend om op te halen wat daar dan in gebeurd is en ik denk als je een wat meer uitvoerende rol hebt en je doet dag in dag uit hetzelfde, ja heeft het dan zin om aan iedereen feedback te vragen dat weet ik ook niet

Emilie: dat is lastiger dan?

X: ja

Emilie: Maar dat zelf de verantwoordelijkheid nemen? En dat die ook meer bij de werknemer ligt

X: ja, ja dat vind ik heel goed, autonomie, je kunt dat prima zelf in hand nemen er is niemand die zegt dat je dit moet doen

Emilie: op welke manier gaan jullie om met de verschuiving van life-time employment naar life-time employability?

X: Ja maar dat is precies waarmee ik dit interview begon, ik vind dat dat veel meer moet, lifetime employment is wat hier was, je komt hier binnen met 20 jaar en je dat weg als je 65 bent en dan kan je best 20 jaar met dezelfde functie op dezelfde afdeling in dezelfde kamer hebben gewerkt. terwijl ik vind dat we veel meer ernaar toe moeten als je hier bent uitgegroeid, maar kijk eens wat een wereld daarbuiten openligt waar jij met jouw talenten en jouw kennis zo'n mooie bijdrage kan hebben en daar doen wij nu nog niets aan. Als je met medewerkers praat over heb je al naar buiten gekeken, huh moet ik weg dan, maar ik wil nog niet naar buiten kijken, teveel alleen binnen PGM, doorstroom is nog niet naar buiten. Doorstroom naar buiten is veelal als je niet functioneert..

Emilie: en als ik uit jouw verhaal begrijp is dat dan wel meer de groep die dan uitontwikkeld is, want dat kan natuurlijk ook zo zijn?

X: nee want dat maakt mij niet uit, ik kom van de ABN Amro af waar we ook mee ge-experimenteerd hebben is dat we mensen uitwisselden dus dat je met Shell of met Kpn of met Unilever contact hadden en zeiden ik heb hier een topper en ik denk dat het heel goed is als hij 3 jaar bij jullie komt werken maar ik wil hem daarna wel terug dus kunnen we een uitruil doen dus dat je je talenten uitwisselt omdat het heel goed is om een tijdje in een andere organisatie te werken. Het is ook goed als talenten een tijdje lid van de OR zijn geweest, dan zijn ze veel weg van de afdeling

Emilie; wat is de OR?

X: ondernemersraad, dat ze dan meedenken over belangrijke wijzigingen in bedrijven het is goed als mensen dat een tijdje doen

Emilie: dus een andere kant zien ook

X: ja een heel andere kant van het bedrijf zien, en dat doen wij hier nog helemaal niet, het is allemaal binnen de eigen afdeling, talent probeer je zolang mogelijk vast te houden door hem te promoveren of door een extra opleiding te geven maar je moet ook veel meer kijken naar wat heb je nodig als bedrijf. Wat heb je nodig als individu en waar zet je je talenten zo goed mogelijk in

Emilie: en waar zou je dan moeten beginnen?

X: ik denk dat je wel een deal kan sluiten met alle pensioenfondsen in Nederland, om talenten uit te wisselen

Emilie: En intern?

X: Ik denk dat je veel meer dat life-time employability zou moeten uitleggen wat het is aan managers en aan medewerkers en dat je ook veel meer dat faciliteert in het opleidingsprogramma en dat je mensen ook zich bewust kan laten maken van hoe lig je buiten op de markt en hoe voer je eigenlijk een sollicitatiegesprek, en hoe bereik je eigenlijk al die vacatures tegenwoordig, en hoe presenteer je jezelf online, leren netwerken.

Emilie: dus die ontwikkelingen daar zijn jullie je wel bewust van dan maar nog niet genoeg?

X: ik zie het hier binnen PGGM alleen nog maar als je boventallig bent dus als je geen baan meer hebt door een reorganisatie bijvoorbeeld, dan komt pas naar voren hoe ga je naar buiten hoe leer je netwerken, hoe is je cv eigenlijk en hoe voer je een gesprek terwijl ik denk dat we al veel eerder mensen kunnen laten bewegen tot je bent hier eigenlijk uitgeleerd uitgegroeid, zullen we eens een stap naar buiten gaan maken en dan is hier de reactie al vrij snel, maar wil je van me af dan, ben ik niet goed genoeg, nee je bent juist te goed.

Emilie: dus het moet eigenlijk ingebed worden in de cultuur maar ook vanuit de organisatie

X: vanuit PGGM naar een ander bedrijf om Nederland gewoon beter te maken

Emilie: wat vind je van het proces daadkrachtig vernieuwen waarop dat nu verloopt? Gericht op hoe medewerkers daarin worden meegenomen

X: ja het is natuurlijk niet één traject het zijn er heel erg veel, en er is een algemeen sturingsprogramma en daar wordt veel over verteld in alle medewerkers bijeenkomsten er wordt nou ook een club opgericht waar mensen kunnen meedenken en daar wordt actief op geworven via flyers. Ja, en in alle daadkrachtig vernieuwen initiatieven ja ik heb er 5 of 6 daar worden medewerkers heel actief betrokken om mee te denken in de veranderingen voor de eigen afdeling of voor de nieuw te vormen afdeling

Emilie: en wat vind je daarvan?

X: ja dat is natuurlijk super, doen we ook heel bewust

Emilie: want wat is dan de meerwaarde om medewerkers zo daarin te betrekken

X: dat je uiteindelijk betrokkenheid voor het eindresultaat krijgt dus wat je samen hebt gemaakt

Emilie: wat vind je van de kansen om promotie te maken hier?

X: junior HR adviseur, medior HR adviseur en senior HR adviseur die hadden we hier dat groeipad, hebben we nu niet meer. Van junior naar medior dat ging vrij makkelijk maar van medior naar senior niet omdat er maar 4/ 5 seniors zijn en je wordt pas senior als er een weggaat bij wijze van, en dan heb je ook nog expert en dat zijn dan nu de businesspartners maar dat kun je pas worden als er een weggaat. En ik noem dat maar een opbouw afdeling van veel mensen die op junior, minder op

medior en een paar experts dus promotie maken kan maar dan moet er eerst iemand weg. Maar dat is niet overal zo, er zijn managers die zeggen nou ik kan het werk wel vinden of ik vind gewoon dat hij er recht op heeft daarom zeg ik wel op sommige afdelingen is geen opbouw maar is gewoon een plateau van mensen die allemaal veel verdienen of boven in de schaal zitten waarbij ik me afvraag klopt het werk wel met al die schalen. Zitten er niet teveel mensen bovenin zijn ze niet te ver doorgepromoveerd anders gaan ze weg.

Emilie: dus om andere redenen gebeurd het daar

X: ja het gebeurd wel ja.. is wel een gevaar en er wordt niet op gecontroleerd want het is aan de verantwoordelijkheid van de manager en of het binnen zijn budget past. We hebben wel beoogd met de strategische personeelplanning dat als we nou weten waar je als afdeling over 5 jaar wil staan en welke doelen je wil halen dan kun je ook je afdeling inrichten en kijken wat voor een soort mensen je ook nodig hebt, kun je ook zeggen over 5 jaar heb ik 2 experts nodig van dat niveau van dat type en 5 medior en 1 junior. En als je dan nu alleen maar experts heb zitten dan moet je dus je afdeling flink veranderen en je kunt dat, we noemen het een functiehuis, kun je een functiehuis maken en dan kun je ook mensen laten zien van ik heb straks plek voor zoveel van die en zoveel van die. Want zijn veel mensen die dan vragen rond de beoordeling mag ik promoveren of een salarisverhoging, die vraag hoor je elk jaar met de beoordeling, ik zit al zo lang op mijn schaal ik heb er al heel lang geen geld meer bij gekregen ik heb een goed jaar gedraaid mag ik er geld bij. En dan zou je eigenlijk geld bij betekent ook een andere schaal en ander werk en ik heb geen ander werk er zit geen rek meer in, je kan wel wat anders doen, maar hoe doen we dat dan en wat zou je dan willen doen, hoe kun je doorgroeien naar een ander soort functie. En je kunt ook zeggen, nou ik zie eigenlijk wel dat we over 2 jaar een expert nodig en daar zou jij naartoe kunnen groeien

Emilie: maar er zijn nog 3 anderen die dat ook willen..

X: precies en dat is dan wel.. maar dat hebben we niet we hebben nu niet een functiehuis per afdeling, we hebben wel functieprofielen

Emilie: en een functiehuis is dan eigenlijk ook wat je net zegt een plaatje van hoe gaat het er over 5 jaar uitzien

X: ja we hebben 3 twaalven, 2 tien en 5 negens en drie achten, dat plan hebben we nu niet echt

Emilie: en dat zou er wel moeten komen?

X: ja ik vind dat dat moet ja ik vind dat je dan veel beter kan sturen maar de promotieafdelingen liggen op de ene afdeling wat beter dan op de andere en dat hangt een beetje van je manager af op dit moment. Die zal je misschien ook wel hebben gehoord, als retentie ingezet wordt om te voorkomen dat mensen weggaan

Emilie: nee, wat is dat dan precies?

X: nou dat mensen eigenlijk een promotie krijgen niet omdat het werk nou zoveel meer is geworden of zoveel moeilijker is geworden maar omdat managers bang zijn dat ze weggaan, dat gebeurd wel

Emilie: en wat zou een oplossing daarvoor kunnen zijn?

X: functiehuis

Emilie: op wat voor een manier wordt er aan age-management gedaan?

X: nou niet zoveel, binnen pensioenbeheer wordt er nu actief een beleid ontwikkelt we hadden vroeger wel leeftijdsfasebewust personeelsbeleid maar dat wordt niet heel actief ingezet

Emilie: dat was geen groot succes had ik gelezen

X: het ligt er allemaal wel aan want wat er geschreven staat is best wel goed vind ik, maar het is nooit actief ingezet en er zijn veel afdelingen waar de leeftijd gemiddeld boven de 50 ligt en dat heeft te maken weer met die doorstroom, nee dat kan veel beter. Ik heb ooit een presentatie gehad van iemand van Ikea en daar wordt leeftijdsebewust personeelsbeleid heel actief ingezet en daar zeggen ze ook bv iemand die net van de hogeschool of universiteit afkomt, die wil heel graag groeien, leren maar heeft vaak ook nog geen gezin en heeft dus tijd, dus die wil hier hard werken, lange dagen maken vaak met een groepje dat gelijk gestemd is. dus die moet je op banen zetten waar dat mogelijk is, dan krijg je een fase, zo begin 30 tot 40 waar mensen kleine kinderen zitten, weinig slapen wel hartstikke goed zijn maar die moet je gewoon even niet vragen om tot 10 uur 's avonds te werken die moeten eigenlijk een vrij stabiele baan hebben die ze goed kunnen combineren met thuis, dan houd je die mensen vast je kunt ze doorontwikkelen en dan zo langzamerhand kun je ze weer op andere plekken neerzetten. Dan krijg je de fase dat mensen weer iets oudere kinderen krijgen en iets zelfstandiger zijn dan kunnen die mensen weer vol ingezet worden en dan krijg je vanaf 55 tot 60 dat mensen wat minder goed mee kunnen in het tempo van de nieuwe ontwikkelingen (geld niet voor iedereen he is natuurlijk heel algemeen wat ik zeg) maar dat je die mensen heel goed een rol kunt geven als mentor weer van nieuwe mensen. En dat mensen op banen moeten komen waarin ze die rol ook kunnen hebben en uitvoeren, en dat deden ze echt super bij Ikea en dat doen wij hier helemaal niet, dat kan wel beter.

Emilie: maar er is door dat beleid nu wel bewustwording gecreëerd of niet?

X: dat was toen maar ik denk als je nu ergens vraagt aan een manager hoe bewust zet jij leeftijdsfasebewust personeelbeleid in dan zegt hij nou uh niet, is dat er dan

Emilie: maar volgens u is het wel een goed initiatief?

X: wat er toen is gebeurd is goed ja, ik denk dat het veel actiever kan en dat zit natuurlijk met name ook op die doorstroom want waar heb je het dan over als je een afdeling hebt waar 80 procent boven de 50 is, als dan de gemiddelde functieverblijftijd, als die meer is dan 6 jaar of 7,8 of tien jaar dan moet je wat dan moet je beweging creëren, het is toch die lifetime employability. Wij hebben bij ABN toen die fase gehad wij hadden toen op elke straathoek hadden ze een kantoor en dat was de tijd dat internet nog niet heel erg was en dat mensen dan voor al hun bankzaken gingen ze dan lopend naar een bankkantoor om de hoek en dan kon je geld halen, aan de balie en persoonlijker en toen kwam internet op en mensen gingen veel meer dingen via internet regelen en toen waren er dus overal op elke straathoek kantoren met zeker 5 man personeel zo niet meer die moesten allemaal verwarming, kosten geld maar sommige kantoren kwam de hele dag misschien maar twee klanten dus wij moesten kantoren sluiten. En dan had je dus heel veel personeel die baliewerk deden of licht advieswerkzaamheden en dat waren mensen in de leeftijd variërend van 18 tot 65 waarvan je eigenlijk zei je moet werken aan je employability. En toen hebben we ook een roadshow gehouden want dat was natuurlijk een heel groot gebied, en toen zijn we al die kantoren langs geweest en toen hebben we ook verteld dat het belangrijkste is dat je ontdekt waarom je eigenlijk werkt, werk je vanwege de sociale contacten en hoef je eigenlijk niet een andere baan, dus werk je om te groeien om te leren, of voor het geld. Je kunt uiteindelijk, ik wil deze baan met deze mensen op dit kantoor nou dat gaat niet meer welke wil je laten vervallen, en wat is voor jou het allerbelangrijkste dus bv de mensen, de baan, het salaris. Door daar over na te denken kreeg je sommige mensen die zeiden nou ik werk eigenlijk met name vanwege de sociale contacten dus ik wil eigenlijk in mijn dorp blijven werken dan moet je dus zoeken naar een andere werkgever want wij gaan hier weg, wil je werken vanwege de baan nou dezelfde baan is er wel in andere kantoren we hebben ook vacatures, nou dan moet je reizen. Nou misschien wil ik wel een andere baan, nou dat kan ook dan gaan we kijken wat bij jou gaat passen, waar daar zaten mensen soms ook 20 jaar op een kantoor. En dat geldt hier denk ik ook, dat je het gesprek aan moet gaan met de mensen van waarom werk je eigenlijk.

Emilie: en vooral omdat nu ook die nieuwe ontwikkeling van dat je niet meer je hele leven voor 1 werkgever blijft werken..

X: nee maar vroeger natuurlijk wel, en zeker zo een pensioenbedrijf als dit of een bank als Abn Amro daarvan werd gezegd zo dat is een goede werkgever dan mag je in je handen knijpen dat je daar mag werken, goede pensioenregeling, gedegen vak. Daar waar je gewoon 40 jaar, maar ook voor onze generatie, als er crisis is en de banen zijn er niet zoveel dan blijft eigenlijk dat je lang blijft werken op 1 plek.

Emilie: dat begrijp ik ook wel van die angst ik ben nu ouder en als ik hier nu weg ga kom ik dan nog wel ergens aan de bak

X: ja en als er dus crisis is kom je dus nergens aan de bak

Emilie: dus dat speelt dan ook mee?

X: ik denk dat de omgeving heel erg meespeelt in hoe graag zoek je een andere baan, want je hebt op een gegeven moment een hypotheek en schoolgaande kinderen, je gaat ook niet zomaar verhuizen dat geldt ook voor heel veel mensen.

Emilie: dus het is wel makkelijk om te zeggen van lifetime employability maar de omgeving speelt heel erg een rol

X: ik ken ook mensen van midden 30 en die hebben net kleine kindjes zij werkt op Schiphol is stewardess moet dus op maximale afstand zijn van Schiphol en hij werkt dan niet al te ver van huis want als zij weg is omdat ze vliegt moet hij snel thuis zijn voor de kindjes dat maakt de straal waarin je kunt werken heel beperkt maar het is goed om daar wel bewust van te zijn, wat kun je wat wil je, wat is je marktwaarde

Emilie: en dat is dan volgens u ook aan de organisatie om dat te begeleiden?

X: ja, om dat te begeleiden, employability zou onderdeel moeten zijn van het opleidingspakket

Emilie: op welke manier doen jullie aan organisatie branding, dus jezelf als organisatie op de kaart zetten?

X: dus ambassadeurschap?

Emilie: bijvoorbeeld

Geesje: ja dat als ze ergens anders gaan werken dat ze trots zijn op PGGM en dat ze dat doorvertellen, ja dat ligt er natuurlijk een beetje aan hoe mensen hier weg zijn gegaan. Als je ergens anders gewoon een leuke baan hebt gevonden en je hebt het hier super gehad dan ga je vertellen hoe mooi het hier is en de kansen die je hier hebt en wat voor een professioneel bedrijf het hier is. maar als je hier slecht bent weggegaan omdat je een arbeidsconflict had en je bent via een advocaten ruzie ben je weggegaan dat gebeurt ook.

Emilie: wat doen jullie daaraan om dat te voorkomen

X: ik denk dus dat je dus eerder in gesprek moet gaan over die doorstroom denk dat dat heel erg helpt om te voorkomen dat je uiteindelijk in het under- performer vakje terecht komt en dus ook nare gesprekken moet voeren, wij zijn bijvoorbeeld nu bezig in de TWE tijdelijk werkzame eenheid oftewel expeditie, met recruitment voor trainees dat PGGM veel meer kan doen aan employer branding op de huidige markt voor studenten, dat wij nu niet echt zichtbaar zijn.

Ja ik had het zelf toen ik studeerde ook en ik riep er zijn dus twee dingen die ik nooit ga doen, pensioenfondsen echt te saai daar ga ik nooit voor werken en het tweede waar ik nooit ga werken is bij een bank vind ik ook echt te saai ga ik ook nooit voor werken. En ik werd trainee bij ABN Amro, nou dat is in het kort mijn loopbaan.

Emilie: dus dat wat je totaal niet wilde is het geworden, want ik las laatst wel iets over het imago van pensioenfondsen

X: ja tuurlijk het is stoffig met vliegjes, en oude mensen die de hele dag zitten na te denken over pensioen wet regels

Emilie: terwijl het ook over onze eigen toekomst gaat

X: ja maximaal, het is hartstikke gaaf om hier te werken dit is waar het over gaat, maarja dat realiseer je je niet en het is wel kunst voor ons om eigenlijk op die hele markt zichtbarder te zijn, ik noemde het zelf al toen ik afstudeerde ik ga werken bij een a-merk, Ahold, Unilever, Ing en daar kwam PGGM niet in voor maar PGGM is een A-merk en zorg maar dat je ertussen komt, het is een A-merk.

Emilie: en in mijn optiek ook nog eens niet zo commercieel als een heleboel andere A-merken

X: het sluit veel meer aan bij de beweegredenen van heel veel mensen, ik ga niet werken voor aandeelhouderswaarden, ik wil een toegevoegde waarde binnen de maatschappij wil ik wel een rol in spelen, nou hoe top is dat

Emilie: ook dat geen winstoogmerk

X: Ja dat moet enorm aanspreken juist nu, is de kans en wij kunnen veel beter werven dan we nu doen wij kunnen hele andere studenten aanspreken dan we nu doen dus daar zijn we nu mee bezig en als je daarmee bezig bent dan wordt je ook zichtbaarder en misschien worden mensen hier dan wel meer benaderd door andere bedrijven om ergens anders te gaan werken

Emilie: en hoe zijn jullie daar nu mee bezig precies?

X: nou dat is een groepje trainees, een denk tank eigenlijk om te kijken wat kunnen we veranderen in ons huidige recruitment beleid

Emilie: wat zou volgens jou de nieuwe visie rond duurzame inzetbaarheid moeten zijn van PGGM

X: nouja van lifetime employment naar lifetime employability, dat zou gewoon de slogan moeten zijn, dat is het echt dat vat alles samen

Emilie: want dat sluit dan weer aan bij de maatschappij

X: ja en dat je vanuit PGGM ook veel meer kijkt naar hoe hou dje mensen zo lang mogelijk gezond aan het werk maar dat hoeft niet bij PGGM zelf te zijn dat kan ook in de maatschappij zijn en ik denk dat we daar veel meer naar moeten kijken

Uitgetypt Interview 4

Emilie: Inleiding (uitleg over waar mijn onderzoek over gaat en de definitie van doorstroom geven met de vraag of ze iets aan zou passen of willen toevoegen aan de definitie)

X: Doorstroom heeft in de kern te maken met het veranderen van functie, en dat kan natuurlijk heel veel te maken hebben met ontwikkeling en promotie maar het kan voor mij net zo goed te maken hebben met demotie, dus een stapje lager gaan omdat ik bijvoorbeeld iets heel anders wil gaan doen. Vb. Ik zit nu in HR maar als ik naar pensioenbeheer zou willen kan het best zijn dat ik een

stapje naar beneden moet doen om daar weer te kunnen klimmen. Dus in weze zie ik het als iedere beweging die binnen de organisatie is..

Emilie: en ziet u dat dan als ontwikkeling ?

X: Ja, op het moment dat ik het heb over de groei van mijn carrière en de lijn omhoog, dan zie ik het wel als ontwikkeling ik kan me ook voorstellen dat er een moment komt dat ik uitontwikkelt ben of dat ik voor mezelf bepaal van dit is wel het niveau wat ik nu heb en dat ik mijn vergaarde expertise in ga zetten voor de organisatie maar dat ik dat misschien op hele andere manieren doe dus misschien in minder uren of in een lagere functie, maar bv met een soort coachende rol of me nog maar gedeeltelijk inzet voor PGGM. Dus dan heeft het weer niet zoveel met ontwikkeling te maken maar dat zie ik ook als doorstroom

Emilie: hoe ziet het huidige doorstroombeleid bij PGGM eruit?

X: Nou dat is makkelijk dat hebben we niet, het ziet er niet uit, we niet een beleid in de zin van dat wij een bepaalde manier hebben waarmee we omgaan met mensen op het moment dat ze instromen, dus daar staat niets van op papier. Maar we hebben natuurlijk wel verschillende dingen die daartoe bijdragen. Bv de hele beoordelingscyclus is natuurlijk wel gericht op hoe doe je het in je huidige functie maar ook waar moet je je in ontwikkelen. Uiteindelijk als iemand viertien gaat scoren op zijn niveau, dus zeer goed, dan groeit hij/zij dus langzaam naar een nieuwe functie. Dus met een medewerker die twee keer een vier scoort ben ik eigenlijk altijd al bezig met joh waar wil jij naartoe groeien.

Emilie: heeft u het dan over de performance cyclus?

X: ja, dat is onze meest voor de hand liggende instrument wat we hebben dat gaat over doorstroom, want het gaat impliciet ook over doorstroom. Het gaat primair over je huidige functioneren maar ook over doorstroom. Als je kijkt naar ontwikkelingsmogelijkheden, dan zijn die binnen PGGM een legio. Je kan natuurlijk de geijkte opleiding volgen dus gewoon zeggen van ik wil voor mijn functie of voor de functie die ik over een paar jaar wil bekleden wil ik een opleiding gaan volgen, dan vind ik PGGM daar binnen PGGM academy daar heel veel mogelijkheden voor heeft.

Emilie: Dat kan dus, als werknemer kan je zeggen ik wil me graag daarvoor laten opleiden?

X: Ja, dat kan mits de manager daarmee akkoord gaat en ook pggm academy zegt van nou dit is zinvol, want het moet wel altijd bijdragen aan de doelen van PGGM. Dus als ik zeg tegen een huidige leidinggevende van ik wil heel graag een opleiding doen marketing van retail producten, dan zal hij zeggen van nou karina, ik vind het heel leuk dat jij je carrière daarmee wil voortzetten maar dat hebben wij eigenlijk niet. Maar ik zie het niet als een zinvolle aanvulling voor jou in je ontwikkeling gerelateerd aan de pggm doelen. Maar een opleiding die ik nu ga doen, management drives, omdat ik zeg ik wil ook certificeren want ik vind dat het bij mijn functie hoort en dat ik dat ook hoor te weten dan zegt hij van nou dat is prima dat mag je doen en dat regel ik bij pggm academy. Maar als ik mij wil ontwikkelen op deelonderwerpen en bepaalde competenties dan heeft de academy ook een scala van workshops, opleidingen, trainingen, noem maar op. Ik kan kiezen tussen dingen van een dag of van twee jaar, het is zo uitgebreid. Dus ik vind wel dat wij ontzettend veel mogelijkheden hebben om jezelf te ontwikkelen, dat draagt ook bij aan doorstroom.

Emilie: en dat is dan het gedeelte van leren, dus van de term life long learning..

X: Maar wat ook kan, ik denk dat het social learning heet, als je het over ontwikkeling hebt kan je natuurlijk ook de traditionele ontwikkeling hebben van naar school toe gaan of een opleiding maar je kan ook nadenken over dat je eens in gesprek kan gaan met iemand die iets al kan dat ik graag wil leren, een collega, of een manager en dat doen we enerzijds wel, dus ik coach ook mijn

medewerkers, ik help ze. Bewust intern zoeken naar mensen die bepaalde kwaliteiten hebben die jij ook wil hebben heet het social learning dacht ik.

Emilie: is daar ook de ruimte voor binnen PGGM?

X: Nou, dat is niet geregeld, het is wel iets waarvan we wel de meerwaarde zien maar het is volgens mij nog niet ingeregeld het is dus niet zo dat als ik zeg van nou ik wil leren leidinggeven en dan ga ik naar iemand die daar heel erg goed in is, en wij weten best wel wie daar heel erg goed in zijn. dan is het niet zo dat ik kan zien dat er een lijst is met tien mensen die heel goed daarin zijn dat je daar dan uit kan kiezen en kan benaderen. Dus wat ik nu zou doen op dit moment, ik zou kijken van wie vind ik daar nou heel erg goed in of ik zou het vragen aan de business partners en dan een lijstje leggen. Maar dat is heel erg op eigen initiatief. Dus dat is wel een onderdeel waarvan ik denk daar zouden we veel meer uit kunnen halen want er is namelijk ontzettend veel kennis binnen pggm. En die kennis delen zouden we absoluut meer kunnen doen.

Emilie: maar is er ook tijd voor, als je dat voorbeeld van een leidinggevende neemt, die heeft het ook ontzettend druk..

X: nou ik moet zeggen, we hebben bijvoorbeeld een programma voor vrouwen dat heet mix & match waar we bv werken met coaches en coachees, dus iedere deelnemer wordt gekoppeld aan een coach vanuit de organisatie en het aantal aanmeldingen overtrof het aantal mensen wat we nodig hadden.

Emilie: dus daar kun je je ook vrijwillig voor aanmelden ?

X: nee, daar wordt je voor geselecteerd, maar de coaches konden zich wel zelf aanmelden, er is een uitvraag gedaan van wie zou iemand willen coachen? En dan blijkt dat er heel veel animo is en dat er heel veel mensen dat heel erg leuk vinden om te doen. En zeggen van als ik daar 2/3 uur per maand aan kwijt ben dan ben ik best bereid dat te doen.

Emilie: en met coachen bedoelt u dan de skills leren en dan niet het persoonlijke coachen?

X: ook de vaardigheden, in dit geval wel het persoonlijke coachen. Een beetje het idee van een rolmodel, iemand die gewoon verteld, gericht op vrouwen, van hoe heb ik als vrouw, nu het gered om op deze positie te komen. Dus hoe heb ik het geregeld met werk privé, met zwangerschap of als vrouw zijnde tussen de mannen.

Emilie: dus ook een beetje van hun kennis en ervaring delen..

X: ja, ja hun ervaring delen, en de coachees kunnen dan ook de vragen stellen en om tips vragen. Ik kan me ook voorstellen dat we dat op inhoudelijke onderwerpen doen. Dus ik zie daar een kans, als je het hebt over ontwikkeling. wat wij verder doen aan doorstroom is natuurlijk het publiceren van vacatures en ook interne kandidaten voorrang geven, in die zin proberen we ook mensen die klaar zijn voor een volgende stap te stimuleren om ook die stap te zetten.

Emilie: we hebben het nu vooral gehad over de ontwikkeling van skills en vaardigheden om naar een nieuwe functie te gaan maar als je dan kijkt naar de persoonlijke ontwikkeling dus bijvoorbeeld als iemand niet goed in zijn vel zit, wat doen jullie dan?

X: er zijn verschillende mogelijkheden, iemand kan daarover praten met de business partner..

Emilie: is dat de bedoeling?

X: Nou soms wel, als het snel kan worden opgelost, als er bijvoorbeeld sprake is van een conflict situatie of elkaar niet goed begrijpen kan het vaak met ½ gesprekken dit doorbreken. Het is natuurlijk ook zo dat er mensen zijn die een wat langer traject nodig hebben en gewoon echt gecoacht moeten

worden door een echte coach, dan hebben wij een enorme linst met coaches waar ze uit kunnen kiezen, dan kan je ook zeggen ik besteed mijn opleidingsgeld graag aan begeleiding door een coach. En dan krijg je een traject van vaak 8/10 sessies waarin zo een coach iemand dan een stap verder probeert te brengen.

Emilie: is daar veel vraag en animo voor?

X: ja in mijn beleving wel, er gaan vrij veel mensen naar een coach.

Emilie: Wordt er dan ook bijgehouden of het werkt en of het zin heeft.. of dat ze geholpen zijn?

X: volgens mij is de academy op dit moment bezig met het ontwikkelen van een meetinstrument. Maar wat ze bijvoorbeeld wel al doen bij opleidingen is vooraf al vragen aan de manager hoe vind je nu dat je medewerker scoort op een bepaal onderwerp en dan bv achteraf na 3 maanden na het afronden van de opleiding vragen ze het dan weer. Wat zie je nou voor een verandering? Dus als je dan 0 verandering ziet, ligt het aan de medewerker, of de opleiding.. maar door dat steeds uit te vragen krijg je natuurlijk op een gegeven moment wel een beeld. Dus dan kan je bv conclusies trekken dat als medewerker a er niks van heeft opgestoken en 20 anderen wel dan ligt het bv aan hem zelf.

Emilie: ik hoorde u ook iets zeggen over opleidingsgeld? Dus iedere werknemer heeft dan een bedrag dat ze mogen kiezen wat ze daarmee doen?

X: Nou het zit zo, er is nu een soort opleidingsbudget per afdeling en de manager kan in overleg met zijn medewerkers bepalen hoe hij dat budget inzet. Er zijn medewerkers die zeggen, ik hoef helemaal geen opleiding en er zijn er die zijn wel heel erg eager en die willen opleidingen volgen van 3a4 jaar en de manager moet bekijken op basis van zijn formatie wie hij nou wel en niet in opleiding doet, hij maakt de keuzes. Dat kan vrij makkelijk want ons opleidingsbudget overstijgt de behoefte vele malen. Dus we hebben veel meer budget dan dat we uitgeven.

Emilie: dat is wel mooi om mensen te stimuleren?

X: In principe als jij een wel overwogen plan hebt voor een opleiding die je wil gaan volgen en het draagt bij aan de doelstellingen van pggm, dan is de kans dat je dat mag doen op kosten van pggm.

Emilie: want dat zijn wel de voorwaarden? Dat je een goed plan hebt en dat het bijdraagt aan pggm?

X: ja, er moet wel een link zijn tussen het bijdragen aan de doelen en de opleiding moet er zijn.

Emilie: Dus als ik het goed begrijp is er dus heel veel mogelijkheid om te leren en om bij te scholen bij pggm

X: dat is waar wij ook onszelf mee willen profileren richting de arbeidsmarkt, want wij zien, we hebben natuurlijk vrij veel hoogopgeleide mensen in dienst en dat wordt ook steeds meer, we verschuiven echt van hbo naar wo niveau en je ziet dat op dit moment de trend bij de opleidingen waar wij mensen vandaan willen hebben, dat die mensen niet meer voor geld gaan en voor een mooi pand die gaan ook voor ontwikkelingsmogelijkheden.

Emilie: dat is dus eigenlijk ook een beetje die trend van het switchen van lifetime employment naar lifetime employability, dus daar zijn jullie je ook bewust van dat dat nu heerst?

X: Ja

Emilie: En hoe gaan jullie daar dan mee om, dat mensen dus ook bv sneller weggaan?

X: wij zien het als trend maar wij zien het nog niet intern, dus wij zien nog niet dat mensen hier snel afscheid nemen en dat is heel interessant. Als ik mezelf even als voorbeeld neem, ik werk hier nu 8 jaar, terwijl ik best een veranderlijk type ben, ik ben een pionier en een ontwikkelaar. Maarja als ik dan kijk naar mijn carrière binnen pggm, ben binnengekomen op een functie, heb ik 3 jaar gedaan dat was echt pionieren daarna heb ik een andere functie gedaan die weer heel anders was waarin ik veel heb geleerd en me veel heb kunnen ontwikkelen, daarna ben ik overgestapt naar de rol als p.a. op heel hoog niveau en toen dat na twee jaar klaar was, kwam de functie bij het career centre om dat te ontwikkelen. Dus ik zit 8 jaar bij pggm en niet 8 jaar dezelfde functie en dat is wel wat ik wel zie bij meer mensen, er zijn zoveel mogelijkheden, je hopt gewoon van de ene naar de andere en het is gewoon alsof je een nieuwe baan hebt.

Emilie: dus eigenlijk, als ik het goed begrijp, wordt dat maatschappelijke van deze ontwikkeling gebeurd hier intern?

X: ik denk het, ja, dat kan een verklaring zijn waarom wij nog weinig merken dat mensen heel snel vertrekken weer, want dat valt enorm mee. Er is wel een groep die zich niet thuisvoelt, die dus in dienst komt, en dan na een jaar al weggaan omdat ze het niet zien zitten, dat is natuurlijk zonde..

Emilie: Dat halen jullie ook uit de exit gesprekken?

X: ja dat halen we uit de exit analyse, en je merkt dat mensen dan toch hadden gehoopt dat ze sneller carrière hadden kunnen maken maar nu hier binnen zien dat het bv moeilijker is dan ze dachten. Het is ook wel dat mensen niet een goed beeld hadden van de functie, of iets anders in hun hoofd hadden. Dat zijn wel zo een beetje de redenen dat mensen binnen heel korte tijd vertrekken. Je gaat nu wel iets meer horen van mensen nou ik ben toe aan een nieuwe uitdaging en ik denk dat daadkrachtig vernieuwen daar wel aan bijdraagt, dus de reuring in de organisatie, dus dat de mensen die al wat meer los staan van pggm, nu wel gaan kijken wat kan ik nog buiten, en misschien bij andere bedrijven gaan kijken. Dat heb je natuurlijk, en daar zijn we nu wel blij mee, want doordat er meer beweging komt in onze formatie komen er meer kansen voor de pre-boventalligen. Dus doordat er mensen weggaan komen er weer meer vacatures vrij waar anderen dan mogelijk weer op kunnen instromen.

Emilie: komt dat voor over de hele organisatie? Dat je nu niet dat effect ziet van die trend

X: nou bij vermogensbeheer, daar zien we op dit moment wel een toenemende uitstroom, maar dat moet je ook meer zien in een wat bredere context, want wij hebben namelijk ons beloningsbeleid versoepeld dus dat betekent dat we onze variabele beloning hebben afgeschaft dan wel hebben gekept.. dat we niet meer die variabele beloningen kennen

Emilie: zijn dat dan bonussen?

X: nou ik vind het niet echt een bonus, het is niet zo dat je zegt van dit is je salaris en je hebt het geweldig gedaan dus je krijgt nog eens 20 000 extra het is gewoon zo, dat met name de mensen in vermogens beheer die werken gewoon voor een basis salaris die zijn ook gewend, want dat is een hele financieel gedreven wereld, die weten gewoon dat als ze hele goede rendementen halen dan kunnen ze hun salaris opplussen naar dat bedrag en haal ik niet zulke goede rendementen dan moet ik het met minder doen..

Die variabele beloning liep echt in de papieren, het ging echt over tonnen, en op een gegeven moment was dat maatschappelijk gezien gewoon niet meer verantwoord dat wij als pensioenuitvoerder, weliswaar geen fonds, onze medewerkers zoveel geld uitbetalen terwijl de zorg natuurlijk alleen maar moet krimpen en alleen maar snijdt en dan is het heel raar dat je hier mensen met 6/7 ton variabele beloning hier de deur uit laat gaan, dus dat werd allemaal wel heel erg moeilijk uit te leggen, ondanks het feit dat die mensen die zoveel variabele beloning krijgen ook ontzettend

veel geld verdienen wat uiteindelijk weer ten goede komt aan de zorg, dus het is een hele moeilijke discussie. Maar we hebben wel gezegd dat een variabele beloning van 20% dat heel mooi is, 20% van je jaarsalaris kan je dus extra verdienen, dat blijft, maar dat is in die vermogensbeheer wereld ben je voorloper als je dat als bedrijf al doet dus het is ook nog een soort. Je moet dan wel heel graag bij pggm willen werken als je al geld gedreven bent om dan bij pggm te werken om dat dan te accepteren want buiten kan je gewoon veel meer verdienen.

Emilie: En daardoor zie je nu dat in die unit veel mensen weggaan?

X: nou dat speelt en de hele reorganisatie, er is best wel een hoop beknipt (bespaard, bezuinigd) bij vb de afgelopen tijd. Ook de discussie van de 40 naar de 36 uur, mensen die in vb functies werken die zijn gewend om gewoon 80 uur per week te werken dus als ze 40 uur salaris krijgen dat vinden ze dan prima want dat is dan het maximum in een werkweek maar als ze naar 36 uur moeten dan zeggen ze echt jongens jullie zijn hartstikke gek. Dat is 10 procent van hun salaris wat ze dan inleveren. Wij hebben een full time dienstverband van 36 uur dus als wij nieuwe mensen aannemen dan nemen we ze aan met 36 uur, dus je neemt ze op voorhand al 10 procent af, dat zijn allemaal ontwikkelingen die wel ertoe bijdragen dat er een verhoogde uitstroom is bij vermogensbeheer. Bij de andere functies in dit bedrijf zie ik dat niet zo.

Emilie: dus als ik het goed begrijp gaat het bij die unit heel erg om geld?

X: ja dat zijn zeer geld gedreven mensen, de mooie auto's in de parkeergarage, 9 van de 10 keer zijn die van vermogensbeheerders, dat is hun wereld, vaak de snelle jongens. Het zijn ook vaak de mensen die wat minder verbinding hebben met pggm, die interesseert het ook helemaal niks dat pggm een coöperatie is en dat er een maatschappelijke agenda is

Emilie: is het dan moeilijk om die mensen dan door middel van opleidingen te triggeren?

X: ja, waar je ze wel mee triggert is met een carrièrelijn, dus wij hebben binnen vermogensbeheer hebben we functie straten, als je als junior binnenkomt is er precies omschreven wat je allemaal aan opleiding en ervaring moet hebben om een stap te kunnen maken en dat spreekt ze heel erg aan, want ze weten heel concreet, dit moet ik doen (om meer te verdienen), dat kost me zoveel tijd en dan maak ik die stap en zo verder en dan ben ik er en dan ga ik weg want dan is het einde bereikt en kan ik niet verder. Of je groeit door naar een anders soort functie.

Emilie: zie je dan mensen van vb die dan bv naar een andere unit gaan?

X: weinig.. wat ze nog wel eens doen is naar institutional business, want daar zit ook een vermogensbeheer tak waar ze weer heel goed met hun expertise dan terecht kunnen.

Emilie: functionering en beoordelingsgesprekken, valt dat onder die performance cyclus? Ik had begrepen dat dat was gericht op drie momenten in een jaar

X: ja, onze oude cyclus was sterk gericht op drie momenten in een jaar, je hebt een planningsgesprek waarin je met elkaar bespreekt van waar ga ik voor dit jaar en wat zijn de resultaten die ik moet bereiken en wat is de ontwikkeling die ik wil doormaken..

Emilie: dus eigenlijk doelen stellen in dat gesprek?

X: ja

Emilie: werken jullie ook met een pop?

X: ja, nou ja dat hebben wij ook maar we hebben het een losgelaten, het was oorspronkelijk altijd wel vrij gestuurd dus en ging ook over competenties, dus competenties die bij je functie hoorden

dan bespreken. En dan was er halverwege een functioneringsgesprek, dat is dan een dialoog en dan heb je het over, hoe gaat het nou en hoe ontwikkel je en wat heb je nodig van je manager en wat heb je nodig van anderen, hoe vind je zelf dat het gaat hoe vind je zelf dat het gaat en dan had je aan het eind van het jaar een beoordelingsgesprek en dat is een soort monoloog van je leidinggevende dan zegt hij gewoon van nou ik vind dat dit goed gegaan is en dit minder goed gegaan is en ik scoor jou, en een drie is gewoon goed gedaan en dat is prima en daar hoort een salaris verhoging bij en heb je een vier dan heb je het zeer goed gedaan en krijg je nog een extra verhoging en heb je een 5 score dat is uitzonderlijk goed. En als het niet goed gegaan is heb je een 2.

Emilie: dus moet de manager die periode tussen het middengesprek tot het eindgesprek dan bijhouden hoe die medewerker het doet?

X: nou je hebt natuurlijk ook regelmatig je Po's waarin je bespreekt hoe dingen gaan en wat er speelt, dus een manager heeft aan het eind van het jaar best een goed beeld op basis van de dingen waarmee hij met een medewerker bezig is, sommige managers zullen dat inderdaad bijhouden in een logboek ofzo maar over het algemeen is het het gevoel. en natuurlijk worden daar wel wat feiten bij aangehaald maar je zal zien dat de beoordeling vaak gaat over voorbeelden die de laatste maand hebben plaatsgevonden.

Maar we gaan nu naar een nieuwe vorm van de performance cyclus, en die is niet zozeer gericht op wat je manager van je vind maar meer gericht op wat de omgeving van je vind en wat je zelf van jezelf vind. Dus wat er dan gebeurd is, je maakt een commitment lettre dus je zegt waar jij je aan committeert voor het komende jaar en dat gaat op doelstellingen maar ook op ontwikkeling voor de en voor de organisatie. En die bespreek je met je leidinggevende nou dit is mijn plan ben je het daarmee eens, dan gaat de medewerker aan de slag en die gaat feedback vragen en dat kunnen collega's zijn of mensen waar je mee samenwerkt, dat hoeft niet heel diepgaand te zijn kan ook gewoon zijn over een interventie die is gedaan en dan wat vond je ervan.. en dat leg je dan allemaal vast in je portfolio en met je manager bespreek je frequent (afhankelijk van de persoon) wat heb je opgehaald en wat heb je in je portfolio opgenomen, wat heb je daarvan geleerd, anders gedaan op basis van de feedback. Veel meer dat het oordeel meer naar jezelf gaat, dat je zelf verantwoordelijk bent voor je ontwikkeling of zelf de verantwoordelijkheid neemt om een steeds betere medewerker te worden.

Emilie: dus het draagt ook bij voor als iemand weer weg gaat en dat hij dan met zijn eigen ontwikkeling kan bezig zijn

Karina: ja precies, dus waar je voorheen een beetje in de baas-medewerker relatie zat, ook afhankelijk, en echt hiërarchisch verschil is gaat het nu veel meer naar de volwassen arbeidsrelatie dus die is veel meer gelijkwaardig en praat je over wat jij hebt gedaan en opgehaald. Dus het functioneringsgesprek verdwijnt dan eigenlijk, want dit vind gedurende het jaar plaats, en de beoordeling vindt dan ook plaats op basis van wat jij zelf vindt en op basis van wat er uit je feedback blijkt maar ook wel op basis van wat je manager vind.

Emilie: dus meerdere partijen en vooral jezelf, is dit al geïmplementeerd?

X: ja, is een pilot, zijn we twee jaar geleden mee begonnen en dit jaar is de pilot uitgebreid. En ik verwacht dat we volgend jaar dat voor de hele organisatie gaan doen.

Emilie: en zijn er al resultaten?

X: ja dat wordt helemaal gemonitord, en we willen sowieso meer naar het feedback vragen toe dat hoort bij dat daadkrachtig vernieuwen dat we veel meer verantwoordelijkheid nemen voor onszelf dus deze tool past daar uitstekend bij. Het blijkt gewoon te werken, en het is natuurlijk wel zo dat we ons wel moeten realiseren, nu is hij bij een bepaalde groep managers gedaan dat zijn mensen die vrij

autonoom zijn, en als je het door gaat zetten naar bv een groep als pensioenbeheer, dus de mensen die de hele dag de administratie zitten uit te voeren kan ik me voorstellen dat het voor hun lastiger is dan voor mensen zoals ik. Ik heb continue met verschillende mensen contact ik kan overal feedback vragen, maar als je de hele dag achter je computer iedere dag hetzelfde werk doet dan is dat lastiger. Maar ik denk niet dat het niet zou werken maar je moet dan zoeken naar een andere manier waarop het zou werken.

Emilie: in hoeverre speelt leeftijd een rol? Ik had begrepen dat er nog niet zoveel duidelijkheid is in de cijfers van doorstroom en functies.. weet u daar iets van?

X: wij weten wel hoeveel mensen er intern doorstromen, dat kunnen we uitzoeken. Want we weten hoeveel vacatures we vervullen en hoeveel door externe dus de andere zijn dan door internen vervuld. Maar ik denk niet dat wij weten waarom dat dan is dus het is niet zo dat wij weten nou die persoon is doorgestroomd naar die functie en dat is logisch want die zat in dat programma en dat is een logische stap. Dus dat soort verbanden hebben wij nog niet.

Emilie: dus het is niet zo van die heeft een bepaalde opleiding gedaan en heeft die persoon daar daadwerkelijk wat mee gedaan, want dat is best gek als je als bedrijf dan bepaalde eisen stelt voor het volgen van een opleiding en het moet wel in de goede richting zijn en bijdragen aan pggm dan is het toch handig om daarna te kijken of die persoon daar daadwerkelijk mee verder is gegaan?

X: ja, ja, maar het gebeurt niet, dat houden wij niet zozeer bij, maar ik moet je ook heel eerlijk zeggen dat ik dat ook heel lastig vind vanuit een andere invalshoek geredeneerd. Stel iemand bij institutional business doet een hr opleiding, wij zouden dus als je het zo benaderd moeten zeggen van oke jij gaat nu die hr opleiding doen, en dat betekent dat jij dus over drie jaar een functie krijgt op de hr afdeling. Op dat moment krijg je een beetje het kroonprinsesjes idee, want iemand is bezig met een opleiding en weet er is al een plekje gereserveerd op de afdeling waar hij naartoe moet. Er lopen misschien nog wel 20 mensen rond met een HR opleiding die daar nu niks mee doen maar die wel heel graag die stap willen zetten maar omdat zij nu niet in die opleiding zitten maar omdat ze die in het verleden hebben gedaan of gewoon zelf hebben gefinancierd, dan ontnemen je die de kans om ook zo een stap te zetten. dus ik vind het altijd heel eng om die paden al uit te stippelen met mensen. Omdat je daarmee een beetje de boel dicht timmerd, en dus niet meer het open houdt voor anderen die mogelijk vanuit andere kanten ook door willen stromen ook naar zo een positie. Dus ik ben bijvoorbeeld groot voorstander om bij management functies niet met voorkeurskandidaten te werken, want de hiring manager, dus de manager die iemand gaat aannemen die heeft vaak een hele beperkte blik, en die ziet één iemand die iid bezig is met die opleiding en die zie ik, die heeft zich ontwikkeld en die kan die stap gaan maken , die kent hij dan ook. Maar misschien zit buiten zijn blikveld wel iemand die ook heel erg aan het ontwikkelen is en die uitstekend of zelfs beter op die functie past maar op het moment dat je zegt van nou ik blokkeer die vacature voor die bekende persoon die zich nu aan het ontwikkelen is, blokkeer je de functie dus ook voor anderen en belemmer je die mensen in hun ontwikkeling. plus dat je altijd moet kijken naar de beste medewerker voor pggm, en die persoon die jij heel goed vind is misschien niet "de beste". Dus op het moment dat jij dat al dicht gaat timmeren dan blokkeer je dus heel veel.

Anderzijds is het ook wel zo, dat het zonde is om allerlei mensen op te leiden en zich te laten ontwikkelen als er nooit plekken vrijkomen voor die mensen, dus dat is het dilemma.

Emilie: maar misschien draagt dat dan bij dat ze ergens anders weer aan de slag kunnen.

X : nouja wij hebben wel zoiets van, zeker door dat daadkrachtig vernieuwen wel een beetje het idee van, het is goed als mensen zich ontwikkelen, daar hebben wij altijd wat aan, tijdens die opleiding zal hij al toegevoegde waarde hebben. ja en als het dan zo is dat op een gegeven moment iemand zegt mijn kansen zijn hier te beperkt ik ga naar buiten, dan hebben we maar liever dat iemand dan de stap

naar buiten zet en daar heel enthousiast en vol lof over pggm praten want dat is dan toch een beetje een ambassadeur.

Emilie: wordt dat dan zo gezien?

X: ja, ja, ja en ik heb altijd zoiets van iemand die naar buiten gaat die leert daar misschien weer heel veel bij en komt misschien weer een keer terug dus. Ik vind het dus zinloos om te zeggen je mag de opleiding wel volgen maar dan moet je minimaal 3 jaar bij ons blijven, want ik heb niks aan iemand die drie jaar lang zit te denken hoe lang nog.

Emilie: ik hoorde je al een paar keer daadkrachtig vernieuwen zeggen? Wat is dat precies?

X: dat is een beweging die wij een jaar geleden hebben ingezet. Wij hebben heel lang geprobeerd door onze processen te verbeteren om op die manier interessant te blijven voor onze institutionele klanten.

Emilie: en met processen bedoelt u?

X: vermogensbeheer processen pensioenbeheer processen.. wij hebben geprobeerd door onszelf steeds te verbeteren om interessant te blijven voor onze klanten. Op een gegeven moment is er geconstateerd dat de wensen van onze klanten dermate veranderd waren dat wij met het continue verbeteren van onze processen de boot gingen missen. Want onze klanten die maakten een bocht naar links en wij naar rechts, dus het gat werd steeds groter, toen is gezegd wij redden het niet met alleen maar verbeteren wij moeten echt gaan vernieuwen en op een hele anderen manier gaan werken. Oude processen loslaten, nieuwe processen invoeren om de klant aan te kunnen.

Emilie: dus eigenlijk een reorganisatie?

X: ja, zo noemen wij dat niet, wij noemen dat een beweging van vernieuwing daarom heet het ook daadkrachtig vernieuwen.

Emilie: hoort dat er ook bij dat je het zo noemt ipv reorganisatie?

X: nou, reorganisatie heeft meer een negatieve klank en meer te maken met kosten besparing en een andere focus namelijk op krimp en op efficiency. En daadkrachtig vernieuwen heeft natuurlijk ook een kosten reductie tot gevolg en in dit geval zelfs ook een formatiebeperking tot gevolg maar wij willen vooral de focus leggen op de vernieuwing. En niet op het downsizen van de organisatie. Het is dus een belangrijk nuanceverschil. We willen echt op een hele nieuwe manier doorgaan.

Emilie: als ik het zo hoor klinkt het ook voor de werknemers beter?

X: ja maar als jij ten gevolgen van die vernieuwing je baan verliest is het even zuur als bij de gevolgen van een reorganisatie op straat staan. Want het niet meer mee kunnen doen met de vernieuwing of het niet meer passen bij het nieuwe pggm, is natuurlijk een harde dobber als je hier al 30 jaar werkt.

Emilie: kunt u een voorbeeld geven van iets dat heel erg vernieuwd is?

X: de ledenorganisatie, is de meest extreme vorm van vernieuwing ze hebben gezegd hoe we dat altijd gedaan hebben daar houden we het niet mee vol dus we nemen afscheid van alle mensen die bij de ledenorganisatie werken en wij zetten een hele nieuwe ledenorganisatie op. Dus er zijn 20 mensen boventallig verklaard en er word nu een hele nieuwe ledenorganisatie opgezet die op een hele andere manier werkt en waar die mensen die er eerst werkten ook niet meer op passen. dus heel rigoureuus gezegd we gaan het heel anders doen. Maar er zijn 32 initiatieven die op dit moment worden uitgewerkt of die al lopen dus die in verschillende stadia zitten (voor de nieuwe manier).

Emilie: dus die is nog niet concreet bedacht?

X: nee het is eigenlijk opgeknipt in stukjes dus er is bottom-up gezegd van denk na over hoe jouw werk anders kan. En daar zijn die initiatieven uit voortgekomen en die worden allemaal uitgewerkt volgens een bepaald systeem, "rigoreus program management" heet dat, volgens bepaalde stappen. Uiteindelijk leidt dat tot een "go" om het te gaan implementeren. Dan vind de daadwerkelijke viewing plaats.

Emilie: wie doen die initiatieven?

X: alle managers door het hele bedrijf, in alle units zijn allerlei initiatieven ontwikkeld op deelprocessen of totale unit-processen dus heel veel verandering.

Emilie: is daar bewust voor gekozen om uit alle units initiatieven te laten komen? En verschillende ideeën bij elkaar

X: nou dat ideeën bij elkaar is juist de grote uitdaging nu want overal beginnen mensen nu dingen anders te doen maar er is natuurlijk een samenwerking tussen de verschillende units dus als ze bij de financiële administratie dingen anders gaan doen heeft dat effect op institutional business over de rapportages die zij kunnen aanleveren. Dus het verbinding maken tussen al die verschillende initiatieven dat blijkt nu de grootste uitdaging. Iedereen zit op zijn eiland zich heel erg te vernieuwen maar de initiatieven moeten wel met elkaar in verbinding komen.

In termen van doorstroom, die verbeterinitiatieven die leiden vaak tot ingrijpende veranderingen en dus weer veel mensen die weg moeten maar ook weer nieuwe kansen dus er vind heel veel doorstroom plaats op dit moment.

Emilie: en uitstroom dan ook?

X: nog niet maar dat komt omdat wij met de vakbonden hebben afgesproken dat de mensen die boventallig raken eerst een fase krijgen van 3 maanden pre-boventalligheid dus dan werk je nog gewoon in je baan maar dan weet je dat je baan over minimaal 3 maanden ophoudt. Maar je weet dus dat je baan ophoudt. Pas op het moment dat je echt boventallig wordt, dan wordt je vrijgesteld van je werk en dan mag je nog zes maanden betaald zoeken naar ander werk of naar een carrière switch.

Emilie: en wordt daarbij geholpen of doet pggm daar iets mee?

X: jazeker wel, wij hebben een uitstroom activiteit ontwikkeld. Dat betekent dat op het moment dat je hoort dat je boventallig wordt dus dan ben je het nog niet, maar weet je wel wanneer je het zal zijn. op dat moment gaat de careercoach een gesprek met je aan en gaat samen met je kijken wat je nodig hebt en wat je wil hierna. Hierin bepaald de medewerker zelf en heeft die zelf de regie in handen maar er is een menukaart met allerlei dingen die wij mensen kunnen bieden dus we kunnen ze bv helpen met een cv opstellen met een sollicitatiegesprekken voeren met je linked in profiel verbeteren maar het kan ook zijn dat je helemaal niet weet wat je wil dus dan krijg je loopbaancoaching. Dat loopbaantraject en de coaching kan intern maar kan ook extern daar hebben we externe bureaus voor geselecteerd die staan klaar om je op te vangen en daar betaald pggm voor. Er is een budget van 5000 euro per persoon, en er is gekeken in de markt dat je daarvoor een heel mooi reïntegratietraject/outplacement traject doorlopen. En iedereen heeft recht daarop als je boventallig wordt. Maar je kan ook zeggen dat je dat allemaal niet wil maar dat je een opleiding wil volgen mag ook, als je iets anders met het geld wil doen moet het wel allemaal linken aan je employability. Dus bijvoorbeeld ook een carrièremove. Dus wij helpen bij de uitstroom en wij plaatsten pre-boventalligen met voorrang op vacatures. Als mensen willen blijven en het kan dan wel..

Emilie: gebeurt dat veel?

X: nouja wij kunnen met trots wel zeggen dat we een aantal pre boventalligen hebben geplaatst

Emilie: en dat is dan zonder opleiding eigenlijk?

X: nou het kan zijn dat iemand wordt geplaatst omdat die dat door middel van inzicht wel aan zou kunnen en dat we dan dmv een opleiding die persoon na zes maanden proberen op niveau te krijgen. Nu krijgen we bij HR ook een pre-boventallig iemand en die mag gewoon beginnen en als die persoon zegt van goh ik mis het een of ander dan gaan we die persoon daarin opleiden.

Emilie: dus in dat opzicht kunnen mensen nog net voor net voor de uitstroom nog doorstromen hier?

X: ja als het mogelijk is wel ja!

Emilie: en wordt daar ook alles aan gedaan?

X: nou alles aan gedaan, in die zin, wel binnen kaders, het is niet zo dat we pre boventalligen een traject aanbieden van drie jaar waarin ze helemaal kunnen omscholen en dat soort dingen. Dus als het net past en als mensen bereid zijn om een verandering te doormaken en als de manager het ziet zitten. Er zijn al flink wat pre-boventalligen geplaatst (10). En het varieert steeds hoeveel er zijn, nu zijn er 53.

Emilie: is mobiliteit nou hetzelfde als doorstroom?

X: wat wij het career centre noemen, noemen ze in andere bedrijven het mobiliteitsbureau, maar ik moet heel eerlijk zijn dat wanneer je ergens werkt en je moet naar het mobiliteitsbureau is dat niet zo goed teken, betekent vaak dat je eruit moet. In de volksmond wordt mobiliteit heel vaak geassocieerd met uitstroom. Mobiliteit is in weze in beweging zijn, en indoor en uitstroom hebben allemaal met mobiliteit te maken. tegenwoordig hoor je veel meer de term employability en wij noemen het een career centre omdat iedere stap die je zet die door ons begeleid wordt heeft te maken met je carrière, begin, halverwege of eind van je carrière binnen pggm maar wel weer het begin van een nieuwe carrière. Daarom heet het career centre wat de carrière begeleid.

Emilie: doen jullie aan age-management?

X: ja wij hebben leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat heeft te maken met de bewustwording van bepaalde leeftijdsfasen waar je in terecht kan komen. Voorbeelden zoals gezinsfase, of ouder zijn. kijken naar de toekomst kijken wat je nog wil in het leven of gerelateerd aan werk. Dus de bewustwording dat je in verschillende fasen in je leven op een andere manier denkt over arbeid en ook daarnaar moet handelen.

Er is ook een demotie beleid, dus dat je in een minder zware functie kan gaan werken maar dan ook minder betaald krijgt. We hebben ook inmiddels doorwerken na je 65^{ste}. Er doet nu iemand ook een promotie onderzoek op de vraag hoe je mensen actief houdt na hun pensionering, wat de filosofie is, je moet niet met iemand in gesprek gaan op het moment dat die persoon pensionneert maar je moet al op zijn 60^{ste} beginnen over heb je wel eens nagedacht over je leven na je werk. En dat is in elke fase van je leven interessant.

Emilie: als ik het zo beluister is de hele organisatie toch al best duurzaam inzetbaar gefocust?

X: vanuit duurzaamheid wordt er altijd vaak gezegd dat duurzame inzetbaarheid bij HR begint en dan zeggen ze dat we niks hebben.

Emilie: bedoelen ze dan op papier?

X: ja dat is wel grappig, want wij hebben inderdaad niet iets puur gericht op duurzame inzetbaarheid. Dus onder het labeltje duurzame inzetbaarheid hebben we niet echt een plan van daar doen we dit en dit en dat. Het is andersom, we doen gewoon heel veel dat leidt tot duurzame inzetbaarheid maar het is niet zo dat duurzame inzetbaarheid een beginpunt is geweest, wij hebben gewoon veel dingen ontwikkelt op basis van wat wij vinden en nastreven en wat er nodig is of in de maatschappij gebeurd. En eigenlijk hebben al die dingen te maken met duurzame inzetbaarheid.

Emilie: er is dus eigenlijk heel veel, maar vind u dan dat er nu moet gebeuren?

X: dat we alles wat we doen zouden moeten verbinden met elkaar, want wij doen heel veel dingen los, maar dat moet eigenlijk in een beleidsplan komen. En waarom zou ik dat willen, omdat we dus al zoveel doen, maar dat wil ik om het ook meer uit te kunnen venten want onze duurzame inzetbaarheid en wat wij als pggm allemaal doen is heel interessant voor de buitenwereld. En is absoluut iets waarmee wij ons kunnen onderscheiden op de arbeidsmarkt. Dus ik vanuit het career centre en mijn recruitment activiteiten zeg, laten wij een heel prachtig sprekend verhaal maken over dit onderwerp waardoor wij veel meer mensen naar ons toe trekken zodat mensen weten waar ze heen moeten en zien wat pggm te bieden heeft en wat zij dan aan pggm kunnen bieden. Nu is er geworstel met dat employer brand, dus hoe zet je je als organisatie meer naar buiten, dat is nog te mager.

En waar wij nog een grote slag in kunnen slaan als je het hebt over doorstroom dan denk ik in een systeem van opvolging. Nu hangt het altijd een beetje van het toeval af als er een key-speler weggaat of er iemand is die hem op kan volgen. En wat ik graag zou willen is dat wij meer grip krijgen op wat zijn dan die key-posities en hoe gaan wij zorgen dat er in de organisatie altijd twee of drie mensen zijn die op het moment dat zo iemand weggaat dan ook toe zijn aan zo een stap om die ander op te volgen. Dat je je realiseert dat je key-spelers weggaan en dat er dan al is nagedacht of die extern of intern vervangen zal worden want het kan ook een keer een externe vervanger. Het kan ook zijn dat je intern iemand wil plaatsen kan ook een meerwaarde zijn omdat die dan veel kennis van de organisatie heeft bijvoorbeeld. Welke mensen zijn er nu al die daarvoor in aanmerking zouden kunnen komen wat hebben die mensen nodig om binnen nu en drie jaar want dat is ongeveer de houdbaarheid van de functie (is minimum dat je op een functie moet zitten om doorontwikkeld te zijn). we hebben nog veel te weinig in beeld wie de functie zou kunnen bekleden.

Emilie: zorgt dat voor problemen? Waarom kaart je dit aan?

X: nou het zorgt nu nog niet voor problemen omdat we het tot nu toe altijd hebben kunnen oplossen. Maar het zou beter gemanaged kunnen worden het zou ook mooier zijn als je doelgericht mensen laat ontwikkelen in een bepaalde richting, en dan moet je voor lief nemen dat als er drie opgelijnd staan en het wordt er een dat die andere twee zeggen van ik ben inmiddels zo klaar voor wat nieuws ik ga naar buiten.

Emilie: maar krijg je dan niet wel weer dat afgebakende waar u het net over had?

X: nou voor een deel wel, maar als je dat heel goed doet en breed doet. Bijvoorbeeld als je zegt van hier is specifieke kennis voor nodig dan is het wel heel fijn als je mensen opleid als je zegt van dit is een management functie en daar heb ik een people manager voor nodig dus ik heb mensen nodig die echt kunnen verbinden en die echt mensen kunnen ontwikkelen, ja dan kan je natuurlijk uit een veel breder scala managers putten want er lopen er meer rond die generalist zijn. maar nu hebben we dat nog helemaal niet in beeld van wat zijn nou de generalistische management functies en wat zijn de vak inhoudelijke management functies.

Emilie: dus eigenlijk is het ook een stukje vooruit kijken?

X: ja, strategische personeelsplanning, dat zouden we veel beter kunnen ontwikkelen.

Uitgetypt Interview 5

Emilie: Inleiding (uitleg over waar mijn onderzoek over gaat en de definitie van doorstroom geven met de vraag of ze iets aan zou passen of willen toevoegen aan de definitie)

Emilie: Bent u het met deze definitie eens?

X: Jee, ja en nee, ja in de enge zin beschreven als exact klopt hij want doorstroom betekent een beweging dat je doorstroomt en ik ben het ook helemaal mee eens met de definitie over alles wat er gebeurt tussen in en uitstroom. Wat ik eraan zou willen toevoegen, dan maak ik hem wat ruimer is aan wat je net opnoemt met opleiding etc er valt heel veel onder dat palet van wat valt er dan onder en wat doe je als HR. Dan zou ik daar ook echt nadruk willen leggen op de levensfase waarin iemand zit, levensfase bewust personeelsbeleid, ook zo een mooie term. Maar daar bedoel ik mee van, ik ben erg van de integrale dan wel holistische aanpak, dus je kan nooit, voor dat probleem heb je die oplossing, je hebt altijd meerdere invalshoeken en als ik kijk als iemand een opleiding wil doen is het afhankelijk van hoe lang zit je in die functie, wat verwacht de omgeving van je, en die dynamiek is er altijd en wat daarbij aan toegevoegd moet worden is ook de dynamiek hoe iemand zich qua levensfase. Kijk jij bent een jonge meid, je spreekt u tegen me, ik ben 46 en ik weet nog voor mijn 30^{ste} wilde ik dat en dat en dat en ik moest en zou hoofd PNO worden en dat en dat. En ondertussen ben ik nu ruim 20 /25 jaar verder en heb ik drie dochters en zit ik er anders in. Ga ik meer in de diepte, haal ik mijn zin, mijn lust om te werken, uit andere dingen als toen ik nog geen 30 was. en dat bedoel ik van , het gaat erom bij doorstroom dat een manager, ook een begrip dat al steeds minder wordt, maar dat dus een medewerker zich heel goed bewust van wordt en een organisatie dus ook, van waar heeft diegene behoefte aan, zodat we hem kunnen stimuleren op een goede manier zodat diegene waarde blijft toevoegen en dat de juiste man op de juiste plek is. Dan heb je enerzijds vanuit de organisatie de harde doelen en daarbij moet men heel goed in verbinding blijven met die medewerker van wat vind jij nou belangrijk, doorstroom geeft zo een gevoel van dat je verticaal moet stromen naar uiteindelijk die managers stoel, maar dat is helemaal niet.

Emilie: dus wat heb je nodig op dit moment..

X: ja op dit moment en dan heb je inderdaad ook verticale doorstroom maar je hebt ook horizontaal en dat verondersteld nog dat je van functie veranderd maar het gaat mij meer om van hoe vervul ik mijn rol en haal ik daar nog genoeg energie en voldoening uit en dat kan betekenen als je dus zoals ik, ik begeleid ik coach graag mensen, je bent op een gegeven moment zit je op een leeftijd dat je eerder wat af te leren hebt dan wat aan te leren, dan heb je zoveel geleerd en zoveel theorie en zoveel ervaring dat je op een gegeven moment dat graag wil delen met de jonge garde die binnenkomt die heel eager is en heel ambitieus en die nog nooit dingen gedaan heeft. Die alleen maar toekomst en ambitie heeft om dat zo te bereiken. Dus doorstroom zou ik dus breder willen trekken en er is ook een ander woord ook van maar het is alles dat in en tussen uitstroom zit zodat je optimale waardetoevoeging hebt en dat je dus een optimale match hebt tussen met de medewerker tegenover je van waar haal jij je voldoening uit dit is wat wij vragen als organisatie. Dan is het dus zo dat het zelfs demotie kan betekenen, als je daar gelukkig van wordt. De ene is redelijk bedrijfskundig die van instroom en uitstroom en de ander is er echt eentje die veel pragmatischer is maar ook veel opener en vraagt ook veel van beide kanten, om daar heel eerlijk in te zijn, flexibiliteit. Maar ook wat deze tijd gaat vragen met vergrijzing in de samenleving, je hebt ook niet meer 1 carrière maar je hebt er waarschijnlijk wel 2, dat je in een keer op je 40/50^{ste} dan moet je nog 20 jaar, knappe kop, je kwam er nog mee dat je netjes kon afvloeien vanaf je 55^{ste} dus dan betekent het dat je een dusdanige relatie opbouwt onderling tussen werkgever werknemer en dat dus die medewerker zelf persoonlijk leiderschap toont en dus ook weet van dit en dit wil ik nog gaan ontwikkelen en mogelijk wel een

nieuwe beweging gaan maken die je ook maakte na je studie en dat je opnieuw weer een keer gaat, dus tussen instroom en uitstroom misschien wel twee keer doorstroom.

Emilie: en als ik het goed begrijp en daar een beetje uit opmaak is dat doorstroom eigenlijk dan niet heel belangrijk, als dat andere maar goed is

X: als je maar continue, het zou zo kunnen zijn, en dat verschilt per persoon en per drijfveer, en qua nature nurture hoe je in elkaar zit, hoe je gevormd bent en wat je hebt meegekregen in je genen. Maar er zijn mensen die worden ontzettend gelukkig door bepaalde werkzaamheden zeker routinematig te doen en er zijn mensen die niet stil kunnen zitten, dat gaat maar door en dat verandert continue maar als je maar steeds in verbinding staat en als die medewerker continue scherp blijft op zijn of haar eigen marktwaarde en weet van dit voeg ik toe en daarom lever ik iets, voor het bedrijf, dan is er niks mis mee. Er zit een oude gedachte achter van dat je (je moet wel qua risico management en qua continuïteit moet je wel een beetje in kaart hebben van heb ik een opvolger in kaart dat soort zaken) en met de strategische personeelsplanning, het heeft allemaal ter doel zodat je als bedrijf die skills in huis hebt die dat kunnen doen en dat hoeft niet vanuit een functie enzo maar dat is meer dat je dus voor elkaar gaat krijgen dat je mensen blijven leren blijven bewegen, en dan mag dat doorstroom heten, en dat kan alle kanten opgaan, dat kan verticaal, horizontaal kan in je eigen functie zijn. Mijn functie, joh ik heb alles gedaan van hoofd p&O tot staff functionaris, arbo coördinator, ben nou businesspartner. On vak van HR is maar net hoe je zelf er een invulling aangeeft.

Emilie: dus eigenlijk is het meer een ontwikkeling van iemand

X: ja dat is het, continu alignen zeg maar dat je goed van elkaar weet van waar sta je voeg je nog waarde toe en als je kijkt naar volgend jaar doen we dan nu nog dit wat we nu doen of he volgend jaar zit er dat te komen ok wat heb je nodig, en wat voor een labeltje je daaraan hangt, HR-adviseur of wat dan ook, en ik begrijp hoor dat heb je nodig om uiteindelijk ook iemand te belonen. Maar dat bedoelde ik met doe enge zin, klopt maar ik zou hem breder willen trekken en zelfs ook doorstroom kan ook terugstroom zijn als je demotie hebt en als je samen eruit komt nou dan krijg je echt een dikke pluim hoor, dat is nog een taboe nog he want dan ben je dus heel goed bezig. Meestal worden mensen als het gewoon niet gaat op een zijpad of de eerste de beste reorganisatie met een sociaal plan er op een nette manier uit gebonjourd

Emilie: wat is precies uw functie bij PGGM, en welke hoofdtaken heeft u?

X: ik ben dus HR businesspartner en dat betekent dat ik een unit bestier zeg maar, dat is de unit vermogensbeheer, ik zit dan in het MT (management team), de directie van vermogensbeheer. Zoals over een paar uur dan ga ik een offside begeleiden op het gebied van teambuilding ben ik de expert en de facilitator zodat ze, wat maakt het van een groep individuen naar een team naar een excellent team. Dus alles op organisatieontwikkeling en development ben ik de all-round aanspreekpunt, dus voor alle management binnen vermogensbeheer, ook hele goede seniors wel maar dat is een kwestie van tijd er werken 380 een kleine 400 man en daarnaast help ik met allerlei teamsessies inderdaad. Bij topfuncties ben ik nu bij de hele reorganisaties een begeleider dus daadkrachtig vernieuwen al die reorganisaties zit ik in de projectgroepen en coach ik de management leden. Ik ben all-round HR dus dat betekent dat alles op indoor en uitstroom wat niet kan of wat niet mag sta ik voorop dus ben ook een bewaker van de HR-performance cyclus, wat een continue cyclus is natuurlijk, dus dat betekent dat je in het begin van het jaar samen met vermogensbeheer een strategie bepaald, en je KPI's bepaald dat gaan we nu ook doen, dan temperature checks doet, dus je monitort hoe medewerkers erin zitten, je geeft de beoordelingsvoorstellen terug, met het MT

Emilie: dus dat hoort ook allemaal bij die performance cyclus, dus niet alleen op individueel niveau

X: het is continue op tafel van het management team, dan komen alle 380 voorstellen op tafel de trends die benoem ik dan, en dan bespreken we qua strategie van ligt het op lijn, klopt het een beetje, ik faciliteer dat goede gesprekken plaatsvinden tussen de MT leden daarnaast draai ik met michael en marco het managementprogramma van PGGM dat zijn dan alle managers van PGGM. Dus het is allround HR manager maar dus wel op strategisch niveau. Dus als je het Ulrich model pakt zit ik op de change en veranderkant, dus alles in uitvoerende zin zit bij het HR service centre.

Emilie: hoe heet dat? Ulrich model?

X: ulrich, is echt voor HR voor ons de basis, het ulrich model, dan zie je dus je hebt de administratieve functie en dan heb je change, in de HR wereld wordt het altijd ingedeeld dus de basis zegmaar zodat de salarisstroom, de functieprofielen allemaal kloppen gebeurd bij HR service centre

Emilie: is er op dit moment doorstroombeleid en hoe ziet dat er dan uit? Het huidige doorstroombeleid?

X: nou , wij hebben niet een dusdanig doorstroombeleid dat als je op een functie zit dat je dan binnen een paar jaar in een andere "moet" zitten, we hebben geen stok achter de deur van je moet het zit m puur in van dat wij wel stimuleren dat mensen bewegen. En daaraan gekoppeld dat als iemand gewoon niet beweegt en in de functie blijft maar ontzettend naar haar of zijn zin heeft en zich blijft ontwikkelen zodat hij de topprestatie blijft leveren voor die functie, prima. Maar doorstroombeleid is dan vanuit de negatieve kant, als je het niet goed doet ja dan ontstaat er een vacature op een gegeven moment en daar hebben wij dan weer een vlootschaal voor zodat wij in kaart hebben waar mensen zitten dat is dan van de Bos en consultancy group, dat hebben wij halverwege het jaar voordat de functioneringsgesprekken plaatsvinden en dan gaan wij dus ook weer kijken van hoe staan we ervoor, die mensen groeien ze wel, prikkel je ze wel, stromen ze door, is het een probleem dat de mensen muurvast zitten of niet

Emilie: dus er is niet iets op papier van je moet doorstromen maar het wordt wel gestimuleerd? En hoe wordt het dan gestimuleerd?

X: door te faciliteren dat de manager en medewerker, dus ook de medewerker het goede gesprek voeren over hun eigen ontwikkeling en dat is al heel wat

Emilie: bijvoorbeeld binnen de performance cyclus?

X: en dat is al een genoeg, want eigenlijk vind ik het een noodzakelijk kwaad. Maar de medewerker moet zelf dus aangeven van wat degene wil, en dat de manager bijna niks hoeft te doen want die medewerker hoeft zelf qua persoonlijk leiderschap daarmee komen. Dat vinden wij, het is een redelijk klassiek model van de manager gaat zeggen goh pietje is het eens tijd dat jij weer gaat bewegen, wow ja moet dat dan. Ja dat is niet meer van deze tijd

Emilie: de bal ligt dus heel erg bij de medewerker?

X: ja de bal ligt bij volwassen arbeidsrelaties heel erg bij de medewerker en het wordt ook beloond binnen PGGM, we hebben een academy, we hebben opleidingsstraten genoemd, hebben we ook bij vermogensbeheer toen gedaan, toen hebben we in kaart gebracht wat je in huis moet hebben om een vervolgstap te maken. dus het is niet gericht dat je na zoveel jaar naar die plek moet maar we hebben wel het perspectief in kaart gebracht zodat mensen ook weten van oja, zo zit het dus. En als je wil wordt het beloond

Emilie: wat vind u van de doorstroom mogelijkheden voor medewerkers binnen PGGM

X: oh, als je echt wil kan, ik zou bijna zeggen alles bij PGGM, daar zijn we echt een prachtbedrijf voor, echter we zijn ook een klein bedrijf, we zijn maar 1300 man en soms hebben we hier het idee dat we

een ING of ABN amro zijn want daar komt het merendeel vandaan maar daar werken wel tientallen duizenden mensen ja dan kan je nogal wat. Voor de unit vermogensbeheer is op zich al een tak van sport waarin weinig mensen naar PGGM gaan, de asset markt dus is een heel specifieke wereld, ja in die wereld heb je maar een paar management functies, en dat worden er steeds minder dus als je manager wilt worden nou dat zijn er niet veel. En dat is puur qua omvang en heeft met het bedrijf te maken, we willen juist minder managers.

Emilie: dus daar zie je nu juist wat meer uitstroom had ik begrepen?

X: Neuh geen uitstroom hoor, valt wel mee, ik teken ervoor, ik vind PGGM vermogensbeheer, ik ben bijna 10 jaar daar werkzaam en voordat de crisis begon zat men niet langer dan 5 jaar bij vermogensbeheer en nu zitten ze er gemiddeld geloof ik 10 jaar op een stoel. Dus van mij mag de doorstroom veel meer zijn, zodat er gezonde beweging komt

Emilie: dus dat wel, de doorstroom moet omhoog?

X: Maar dan meer gericht he, we hebben nu wat meer de omgekeerde pyramide in de top zitten dus heel veel zware dure jongens zitten, het zou wel mooi zijn als dat wat minder duur boven in de top en wat meer vejonging en doordat we groeiden konden we dat wel realiseren

Emilie: dus eigenlijk ook al wat u net noemde, wat zou er dan moeten gebeuren met de doorstroom binnen PGGM? U vindt dat het vergroot moet worden

X: nou, iets meer gericht, gericht op een paar doelgroepen en eentje daarvan is bij vermogensbeheer is meer in de hogere schalen daar mag men wat kritischer zijn op doorstroom en dus ook op kwaliteit

Emilie: dus daar gaat het dan eigenlijk te makkelijk, is dat wat u bedoeld?

X: nou mensen zitten te lang op een stoel vind ik maar dan in combinatie met de gevraagde kwaliteit, concreet betekent dat dat je dan wat hogere ambities mag vragen op die plekken gezien wat we ervoor betalen. Niet overal dat verschilt enorm per team maar dat is maatwerk

Emilie: wat vind u van de manier waarop er binnen PGGM aandacht wordt besteed aan persoonlijke ontwikkeling?

X: nou heel goed, we zijn heel verwent we hebben alles

Emilie: ja in welk opzicht?

X: nou kijk naar de academy en als je iets wil, qua brede inzetbaarheid noem maar op ofzo , dan is er geloof ik heel veel budget, ik kom uit bedrijfstakken waar dat er een plafond was, ik vind dat we daar heel coulant en heel goed mee overweg gaan

Emilie: maar bijvoorbeeld als je met jezelf in de knoop zit of psychisch even niet goed gaat?

X: ja, nou dan kom je op het gebied van als je dus ziek bent dan zit je in het arbotraject maar ook daar zijn wij heel goed qua werkgeven

Emilie: misschien niet zo heftig als dat ik benoemde maar meer coaching en dat soort dingen

X: ja dat hebben we allemaal dat klopt

Emilie: wat is de rol van managers in die persoonlijke ontwikkeling

X: een manager moet dat faciliteren, die moet heel goed in verbinding met die medewerker staan

Emilie: gebeurt dat nu?

X: dat is een andere vraag, de eerste vraag de rol van de manager, dat is de taak van de manager die moet dat allemaal doen, die moet er baat bij hebben dat de medewerker zich blijft ontwikkelen. Maar gebeurt dat allemaal, nou we hebben een zeer inhoudsgedreven cultuur, zeker bij vermogensbeheer waar ik voor praat, daar gebeurt het te weinig, dus daar heeft men te weinig oog voor de mens maar meer voor de inhoud van er ligt hier een beleggingsvoorstel voor zoveel miljard of miljoenen en dan hebben we het daarover en ookal zit jij te janken of sta je al jaren stil dan zou me dat helemaal ontgaan want we hebben het over de inhoud.

Emilie: dus vrij hard eigenlijk

X: het is een zakelijke inhoudsgedreven cultuur, hard zou veronderstellen dat ik eigenlijk het negeer wat je doet maar ik zie het helemaal niet, ik ben er niet mee bezig, het zit niet in mijn antenne, wel bij mij hoor want het is mijn vak maar veel mensen bij vermogensbeheer zijn gevormd, dan wel econometristen opleidingen dus daar zijn ze dus ook heel goed in en als je ergens heel goed in bent kun je het andere minder. Menig maal is men onbewust onbekwaam dus je kan het iemand niet kwalijk nemen als je je er onbewust van bent, en dat is nou de kern van mijn vak continue zeggen dat dat er is. dat speelt er, dus als er een discussie is of men komt er niet uit gaat het ook vaak over relationele zaken, en er wordt altijd weer over de inhoud over gesproken. Terwijl je non verbaal kan zien, zie je dat er gewoon iets is ookal zeg je op inhoud goede dingen. Hij accepteert het niet als er dan wat speelt.

Emilie: dus dat is dan u rol ook?

X: ja continue in alles

Emilie: hoe moet dat opgelost worden bij managers, of hoe kunnen zijn iets bewuster worden daarvan?

X: dat doe ik dus continue met interventies, dus dat je een aantal keren per jaar thema's bij de kop pakt, dus hoe geef je feedback, dat soort cursussen geven de voorkeur is altijd om dat in teamverband te doen met elkaar. Wij hebben de lencioni methodiek die wij hanteren, kernkwadranten, belbin ik noem vanalles, maar op een gegeven moment gaat het niet meer om die theorieën maar gaat het om het doen. En in de academische wereld van vermogens beheer gaat alles via het hoofd maar je moet ook gewoon je bewust zijn van hoe je overkomt qua vaardigheden ja je moet inzicht hebben in jezelf en ken je je buurman wel, daar begint het mee. Ik heb straks een offside en dan begin ik altijd met de mental check-in en dan komen er altijd weer verrassingen die gewoon menselijk zijn, ze weten vaak niet wat de buurvrouw man wat er speelt van dat hij in scheiding ligt of dat hij net een kind heeft.

Emilie: ik vind dat best wel gek

X: ik stel het in extremen maar dat snap je. We hebben ook een keer met roofvogels gewerkt, en het mooie aan een roofvogel is dat je die ook niet kan bedonderen, die voelt aan of je geland bent en of geen spelletjes speelt, om duidelijk te maken ja wij zijn toch ook maar dieren. Je moet altijd kijken dat je niet doorschiet, effectiviteit is kwaliteit maar acceptatie want je zit wel in die wereld waarin je ook wel van de inhoud verstand moet hebben, anders wordt je niet geaccepteerd

Emilie: begrijpen de managers wel dat dat een belangrijk deel is van hun werk ook?

X: ja, net zoals je zegt, ze zitten al in de fase dat ze het begrijpen, en dat het dan ook betekent dat eht daar niet mag blijven, in hun hoofd. Want dan zou je als een slimme jongen dat laten, en komen we in de fase dat ze het ook kunnen gaan toepassen, dat ze congruent zijn in hun gedrag en met wat

ze zeggen. Ze denken dit, ze zeggen dit en nu wil je het zien. Mijn vak is niet anders dan het gewesnt gedrag wat in al die mooie papieren staat, die visie, open en eerlijk uit te voeren.

Ik zeg "oke jongens zijn we open en eerlijk?" "Ja ja ja." Nou dat is al genoeg he "hoezo ja ja ja, valt daarmee te marchanderen ofzo?" "Ja wat is dat nou open en eerlijk martin?" "Wat is dat nou volgens jou?" "nou dan begint ie, en pietje wat is dat volgens jou?" "Ja ok nou daarom ben je zo pissig, ja , nou ok!"

Emilie: dus op die manier ook al een heleboel opgelost..?

X: nou dat hoop je dat je op die manier inzicht geeft maar dan nog moet je dat blijven onderhouden

Emilie: biedt PGGM genoeg uitdaging voor haar medewerkers?

X: Ja, wel inhoudelijk, er is al zoveel op dat gebied, natuurlijk de omgeving veranderd, het vraagt heel veel uitdaging inhoudelijk en het vraagt ook op een andere manier van werken vraagt uitdaging wat meer uitdaging zal bevorderen zodat het ook echt gebeurd is dat mogelijk het consequentie beleid. Het mag zacht op de relatie maar hard op de inhoud zijn, daarmee bedoel ik, als je twee of drie keer het niet lukt dat er dan ook een consequentie aan gekoppeld is. dan kom je ook op doorstroom enzo he, bied het genoeg uitdaging, dan komt er ook meer uitdaging want dan voelen mensen dat het ook niet iets vrijblijvends is, dus die vrijblijvendheid mag wel iets meer opgerekt worden.

Emilie: en bedoelt u daar ook mee nog meer structuur?

X: Meer in leiderschap in consequenties, dat durven, belonen en sanctioneren, en dan is inhoudelijk de uitdaging nog wel maar ik denk dat je ook uitdaging moet hebben in geleverde prestaties of dat goed of niet goed is

Emilie: en de werkomgeving?

X: ja, fantastisch, ja moet je kijken ik vind het een prachtig gebouw, ken veel bedrijven die hebben het nieuwe werken geïntroduceerd omdat ze gewoon meters kostprijs enzo en dan had je weinig ruimte maar ik heb het idee dat we heel veel ruimte hebben hier

Emilie: en werkt dat ook stimulerend?

X: ja ik was zelf project leider een van de 4 dus 5/6 jaar geleden zijn we allemaal verhuisd, zijn al die kamers opgedoekt, zo een lange gang met diepe kamers en het is bijna niet meer voor stellen. Ik vind het heel stimulerend maar ik ben mij ook bewust dat er sommige plekken hier zijn binnen het gebouw waar het wel knelt, dus teveel mensen te warm. Dat was bij institutionele business altijd.

Emilie: maar je kan overal gaan zitten natuurlijk?

X: ja maar dat is niet overal, het is een mooi gebouw maar in eerste instantie was dat niet zo ingericht om nieuwe werken te stimuleren, toch nog wel veel gangen verdiepingen. Vermogensbeheer heeft met zijn compliance regels en chinese walls enzo heeft beperkingen daar mogen juist niet mensen altijd met elkaar en dat lijkt wel een gevangenis, zo beveiligd, ik mag met mijn pasje dan met de lift mee en dan zit je dan daar. Bij ons bij COS is het helemaal rustig.

Emilie: wat vind u van de mogelijkheden die PGGM bied met betrekking tot het volgen van opleidingen?

X: ja heel goed, je moet wel een heel raar verhaal hebben dat het niet wordt gehonoreerd, wordt echt goed gestimuleerd, pggm mensen zijn goed opgeleide mensen en daardoor binden wij ook onze

mensen, en als je dan naar een ander bedrijf gaat heeft dat bedrijf echt een goede medewerker waar goed in geïnvesteerd is.

Emilie: want ik had begrepen dat als je een opleiding wil doen is dat mogelijk maar het moet wel in de richting zijn waar je in zit als medewerker en wel iets bijdragen aan PGGm

X: ja, dat klopt, en als je iets breder opgeleid wil worden dan moet je voor de helft bij betalen ofzo, een soort employability beleid dat je breed inzetbaar wordt. Functienoodzaak is een omdat het dan wat breder is dan je functie, op zich is dat natuurlijk alleen maar goed omdat die functies heel snel verouderen en mijn praktijk is ook zo dat het allemaal kan

Emilie: de performance cyclus daar is nu een pilot voor gedaan nieuwere versie met meer zelfreflectie en feedback vragen als ik het goed heb begrepen. Wat vind u als expert van deze nieuwe methode?

X: de methode is heel goed, goed is dat er een frequente feedback-loop gemaakt wordt dus dat ik dan elk kwartaal een paar mensen feedback kan vragen en dat dan mee kan nemen naar het gesprek met michael dan, en dat is hartstikke goed, want gister stond ook alweer in de krant dat de eindejaarsgesprekken zijn passé, en in een keer sta je eraan omdat het eind van het jaar is en in een keer sta je voor verassingen. En het nieuwe aan een commitment lettre, is dat je dus niet naar een paar keer per jaar toe gaat maar dat het een meer frequente loop is, een tweede wat goed is is dat de medewerker zelf de regisseur is van zijn eigenopleiding/loopbaan

Emilie: dus zelf de verantwoordelijkheid meer krijgt

X: ja zelf de verantwoordelijkheid meer krijgt voor je eigen opleiding, dus al je dat niet doet, ja jammer, gebeurd er ook niks met je, maar als je daar zelf actief mee bezig gaat zijn kennen mensen je ook wordt je beter, ben je pro-actief en zie je ook wat er mogelijk is op de academy en dan kan je dus ook doorstromen, ontwikkelen etc

Emilie: wat zouden negatieve dingen eraan kunnen zijn?

X: de commitment lettre, nou dat zit m meer in de administratieve sfeer ik vind er teveel dubbeling in zitten, dus meer het papierwerk als jij dus niet gericht jouw feedback vraagt en als jij een directeur of manager bent dan wordt je helemaal hotel de botel van al die feedback verzoeken dat zijn er heel veel, en die hebben echt zoiets van pff toe much

Emilie: dus de uitvoering?..

X: ja de uitvoering moet, dat zit hem aan twee kanten dus dat de medewerker diegene zelf dus heel gericht zijn of haar feedback vraagt

Emilie: maar die feedback kan je aan iedereen vragen toch? Hoeft niet per se aan de manager..?

X: nee klopt maar er zijn dan toch wel vaak dezelfde mensen die de feedback moeten geven, voor iedereen geldt dat als je niet goed je feedback vraagt maar gewoon standaard op je knopje drukt van ik wil graag je feedback ja dat is niet goed je moet dus heel gericht vragen op welke thema's dan zie je daar progressie in

Emilie: en hoe is die pilot tot nu toe gegaan?

X: weet ik niet , jochem westerbeek doet die pilot, maar wat ik nu vertel is mijn ervaring bij vermogensbeheer

Emilie: want de pilot was bij cos en de top 40 uitgevoerd toch

X: klopt

Emilie: dus dan een mogelijk negatief ding zou zijn de uitvoer en verder nog andere dingen?..is het voor iedereen toegankelijk

X: Ja, vind ik wel, ja ben wel content met de vorm

Emilie: want zoals u net al zei dat draagt dan bij aan je employability en nu heerst er een verschuiving in de maatschappij van lifetime employment naar lifetime employability, zijn jullie als pggm je daar bewust van en hoe gaan jullie daarmee om?

X: Ja, eigenlijk wat ik net allemaal verteld heb daar zit die onderligger van volwassen arbeidsrelatie, je bent je eigen regisseur daar zijn we ons heel erg van bewust, jazeker. Een tweede is passen we dat goed toe in de praktijk, nou daar hebben we nog wat werk te doen, met name bij vermogensbeheer omdat wat ik je vertelde, de eerste focus nog niet zo erg is op die focus van opleidingen en op ontwikkeling, de eerste focus is eigenlijk op de inhoud je werk te doen en zo gaan de dagen weer voorbij en uiteindelijk een jaar voorbij. En dan heb je een jaar stilgestaan door bijvoorbeeld niet een investering te doen in je eigen ontwikkeling dus dat.. dus bewust ja maar als je vraagt wordt het overal goed toegepast, nou om die reden niet overal.

Emilie: dus met die reden bedoelt u dat mensen gewoon hun werk doen en niet ermee bezig zijn zelf

X: en hun werk is dus alleen maar op de inhoud dus letterlijk met de waan van de dag bezig zijn

Emilie: ze zijn zich dan niet bewust van het feit dat het belangrijk is?

X: daar heb je hem weer, cognitief wel, maar maken ze hun agenda dan vrij gaan ze dan een paar dagen een cursus volgen dat is continue het verhaal

Emilie: oke, dus dat is wel interessant, u zegt dat ze het wel weten maar niet doen..

X: en dat is de continue struggle, en ook kenmerkend aan de academische wereld. Het paradoxale is met die offside die ik nu dan ga doen het gewone goede gesprek voeren zitten we in een kasteeltje, terwijl toch graag zou willen zien dat dit op het werk plaatsvindt. Nou, dat is niet zo vanzelfsprekend, dat is net van vergadering naar vergadering van bestuur naar bestuur dat is een ritueel maar ook een formele setting

Emilie: dus die verplaatsing van dat lifetime employment naar lifetime employability die wordt nog niet erkend door de medewerkers zelf..

X: ze zullen ja zeggen maar nog niet echt daarnaar gaan handelen, dat is het, ze begrijpen dat het belangrijk is en daar zeg je ook niet nee tegen natuurlijk, het is fantastisch maar als je gaat vragen van wat doen ze nou concreet daaraan en investeren ze dan ook echt daarin dan schieten ze menig maar te kort, sommige niet maar wij hebben jaren bij vermogensbeheer een onderbenutting van het opleidingsbudget gehad. Dat kun je je bij na niet voorstellen, we houden geld over, omdat ze heel betrokken zijn met hun werk continue en daardoor vergeten dat ze ook eventjes die accu moeten opladen en ook eventjes moeten investeren

Emilie: wel grappig want je zou zeggen dat het heel belangrijk is omdat die mensen ook vrij geld gedreven zijn en als ze uiteindelijk een keer uitontwikkeld zijn en dat ze dan weer weg moeten dat ze dan niet bijgeschoold zijn?..

X: ja je veronderstelt een logica, ja boeiend he

Emilie: ik hoorde ook dat die unit vrij geld gedreven is en dat ze daardoor ook heel erg gefocussed zijn om die stapjes te zetten

X: maar dat is hun core-business ook he, goed rendement halen, klopt

Emilie: zie je ook verschil in leeftijdsgroepen, überhaupt bij PGGM, binnen zie verschuiving van lifetime employment naar lifetime employability

X: nou bewust niet, doorgaans zie je dat de jongeren daar toch wel meer mee bezig zijn dan de ouderen maar ik geloof dat we dat toch wel redelijk in balans hebben, nu is het zo dat bij vermogensbeheer de gemiddelde leeftijd ik geloof 45 is dus 40/45 relatief jong mag ik het nog noemen, ik heb nog niet een keer iemand die met pensioen gaat bij vermogensbeheer. Terwijl bij pensioenbeheer is dat wel zo. Kan ik verder niet iets zinnigs over zeggen dat gaat over alle lagen heen qua leeftijd

Emilie: wat vind u van het proces daadkrachtig vernieuwen, hoe het nu loopt en wat voor een effect heeft dat op de doorstroom binnen PGGM?

X: ja nou , het heeft effect op doorstroom daadkrachtig vernieuwen als je daarmee bedoelt we moeten 50 miljoen pakken dus er moeten pijnlijke maatregelen genomen worden, ja dan zal dat effect hebben op doorstroom zonder meer. Je moet ook wat aan de omgeving veranderen, de harkjes worden veranderd, de functies veranderen naast natuurlijk ook gedrag van mensen dus dat doet zeker wat met doorstroom, klopt. Ja het mag ook wel.

Emilie: maar wat voor een effect dan precies, weet u dat?

X: ja, nouja daar staan we voor opgesteld, het betekent dat mensen bijvoorbeeld, een aandachtspunt van de velen, maar bij vermogensbeheer is dat men redelijk op een stoeptegels blijft zitten steeds en je moet die straat in, je moet keten verantwoordelijkheid nemen dus je moet van je linkerhand naar je rechterhand moet je weten van waar je het voor doet, letterlijke doorstroom, dus dat betekent dat je op een functie letterlijk die kleppen open moeten, nou dat doen wij met allerlei sessies inzichtelijk maken en dat mensen daar ook op worden beoordeeld dus dat mensen die daar goed mee bezig zijn die krijgen een duim en anderen niet. Dus dat gaat wel komen. Ja dat is een hele weg

Emilie: op wat voor een manier wordt er aan age-management gedaan?

X: is dat hetzelfde als levensfasebewust personeelsbeleid?

Emilie: ja, dat kan, want ik hoorde voor het eerst pas hier over levensfasebewust personeelsbeleid, ik wist niet of dat een algemene term was of dat jullie dat hier hadden bedacht

X: nee nee hij is redelijk algemeen maar hij is nu alweer van een paar jaar geleden

Emilie: want dat levensfasebewust personeelsbeleid was ingevoerd een paar jaar geleden, maar was niet zo een succes toch? Of wat vond u ervan

X: er zijn vele ingrediënten vanuit HR om dat toe te passen, je pakt heel veel uit de gereedschapskist om iets te bereiken en dit is ook een middel, voor je doorstroom maar ook om mensen goed te benutten, ja ik vind het iets van dat je altijd toepast. Iemand die 50 is of die gescheiden is en die al een paar functies gehad heeft ja die ga je anders benaderen als een jonge hond. Dus ik vind dat van alle tijden

Emilie: maar gebeurt dat ook? Staat iedereen er hier zo in?

X: dat is hetzelfde antwoord als dat ik eerder heb gegeven, we hebben het beleid en pas je het dan goed toe, nee daar is nogal wat in te doen maar dat ligt weer in het verlengde omdat dat people management is en dat in eerste instantie niet een eerste driver is voor menig manager bij vermogensbeheer dat zijn we aan het kantelen

Emilie: hoeverre speelt leeftijd een rol bij doorstromen?

X: wordt niet op gelet nee, nee, er wordt echt gekeken naar of iemand de kwaliteiten heeft in combinatie met of er nog een plek vrijkomt, maar er wordt puur naar kwaliteit gekeken niet naar leeftijd. Ik heb gelukkig, want het zet me aan het denken als je dit vraagt, want dan kon je snel op het gebied van leeftijd discriminatie enzo maar dat vind nooit plaats, bij vlootschaal ook niet, ik heb nog nooit gehoord van die is te oud

Emilie: ok dus er wordt echt puur gekeken naar de kwaliteiten van iemand en wat hij kan, ok, en op wat voor een manier doet PGGM aan organisatie branding?

X: best wel veel, het staat ook op het ankerpunt bij ons ligt ook de financial investigator dat is een blad en daar staat een van de managing directors voorop, en ze staan elke dag in de krant in het FD vanuit PGGM vermogens beheer, vorige week 3 pagina's. We zijn een wereldspeler he, dus we zijn een grote jongen dus, en zo kennen ze ons ook dus als de trainees bij ons komen omdat wij dus duurzaam beleggen en dat soort dingen, het kan altijd meer en kan altijd beter maar ik vind dat we dat goed doen

Emilie: wat zou volgens u de nieuwe visie van duurzame inzetbaarheid voor PGGM moeten zijn? welke onderdelen zou die moeten bevatten

X: wow, duurzame inzetbaarheid, dus de focus op HR?

Emilie: ja, een visie daarover

X: nou eigenlijk, wat we al allemaal doen en met name vind ik dat levensfasebewust personeelsbeleid continue wel een hele belangrijke, dus als je maar in contact bent, echt in verbinding met je medewerker. En dat betekent of wat levert dat op, geen verassingen, dat je ook kan voorspellen of iemand toe is aan een job buiten PGGM of niet, maar dat je dus heel goed iemand continue uit de comfort zone een beetje blijft halen zodat je dus iets leert. Want als je continue in je cirkeltje blijft dan gebeurt dat minder

Emilie: en blijft uitdagen?..

X: ja blijft uitdagen, en dat doen wij als PGGM wel goed vind ik, dat je continue mensen uit de comfortzone haalt zodat je blijft ontwikkelen

Emilie: zou ik daar ook uit op kunnen maken dat je iemand als geheel persoon moet bekijken en niet alleen als werkende persoon

X: Ja ja ja , dat klopt want als die scheiding gemaakt wordt van nou we hoeven geen vrienden te worden maar je bent hier omdat je dit en dit moet realiseren.. ik vind dat wij, onze USP (unique selling point) van PGGM die wel heel kenmerkend is op het gebied van binding met mensen, vind ik wel een mooie cooperatie gedachte hier en dat gelukkig mensen merken dat als ze hier zijn, ik heb regelmatig mensen vanuit de zuidas hier op bezoek, dat ze hier binnenkomen dan hebben ze dat gevoel van want daar heb je nog letterlijke gelaagdheid en hoge torens, en bij ons is de directeur van vermogensbeheer zeer toegankelijk, dus dat zijn allemaal zaken die meespelen en je moet dat hele palet zien waardoor je toch het gevoel hebt dat mensen en erkend en gewaardeerd voelen en dat ze het hier goed naar hun zin hebben

Emilie: ja, dat zou erin moeten zitten.

X: ja, ja

Emilie: om het samen te vatten is dus wat u in he begin al zei dat levensfase bewust personeelsbeleid de kern dan?

X: ja maar je hoorde heel veel punten he, maar dat klopt. Uit de comfortzone halen, dat betekent op het gebied van leiderschap, dat diegene goed inspirerend leiderschap toont dat hij congruent in zijn of haar gedrag is dus aale wat je zegt ook doet anders dan knappen mensen af. dus een heel palet zegmaar en dat heeft tot gevolg dat mensen breder inzetbaar zijn. ik herken het wel maar je kan nooit een op een zeggen. Dus als ik dit doe gaat dat gebeuren, het heeft continue met meerdere dingen te maken. dus al ik een arbo arts heb die zich niet echt effectief gedraagt dan heeft dat groter effect als iemand net een keer ziek is dus je moet altijd naar de samenhang kijken

Emilie: dus de omgeving is ook heel belangrijk

X: jazekeer ja!

Uitgetypt interview 6

Emilie: Inleiding (uitleg over waar mijn onderzoek over gaat en de definitie van doorstroom geven met de vraag of ze iets aan zou passen of willen toevoegen aan de definitie)

X: Ja hij is prima

Emilie: wat is precies uw functie bij pggm? En welke taken horen daarbij?

X: mijn functie is HR-business partner, en voor twee units, de unit IB (institutional business) zij doen de relatiebeheer en beleid voor PGGM en met de pensioenfondsen we hebben iets van 8 klanten nu dus dat doen zij (110 mensen) en ook COS Else Bos heeft een aantal directeuren onder zich dus alles wat hier rondloopt dat valt onder ELse Bos als Corporate staff en daar ben ik ook de adviseur van. Wat doe ik eigenlijk, ik heb twee opdrachten 1 is verandermanagement ik ben met change bezig, daadkrachtig vernieuwen, 50 miljoen bezuinigen, heel veel reorganisaties, iets van dertig maar ook nog binnen verschillende afdelingen want COS is ook in verandering. En andere opdracht is bouwen aan hele goede leiderschapsteams vanuit het geloof dat het begint bij de top, dus als je iets anders wil dan moet je een verandering goed doen zowel in de begrippen als in de structuur als in gedrag als in de beleving, change is niet makkelijk en het leiderschapsteam moet het voorbeeld geven, zowel in de nieuwe rol opvatting als in gedrag. Dus ik doe heel veel verandersessies en team –building sessies met management teams. Dat is eigenlijk het belangrijkste wat ik doe, en ik doe al de HR dingen daar waar nodig ook nog een beetje bij.

Emilie: Hoe ziet het huidige doorstroombeleid van PGGM eruit?

X: als ik het heel crue zeg, dan ligt die bal bij de medewerker, dat is voor mij wat mij opviel binnen PGGM. Ik heb hiervoor bij een ICT bedrijf en bij een uitzendorganisatie, daar was het veel meer de organisatie die allemaal opleidingsprogramma's had ingericht en daar kon je je op inschrijven. Dus bijvoorbeeld als je die functie wil dan moet je daar deze stappen voor nemen, die opleidingen voor doen en dan kun je ook doorstromen. Bij PGGM compleet niet, dus als je hier iets wil, beste medewerker, dan is hier heel veel mogelijk, we hebben fantastische opleidingsbudgetten en je kan hier heel veel doen maar jij moet de eerste stap zetten. dus het doorstroom beleid begint bij pak het stuur in handen beste medewerker en kijk naar wat jij nodig hebt om een volgende stap te maken in je carrière en dan helpen we je daarbij vanuit de academy maar ook als leidinggevende om dat te faciliteren.

Emilie: dus als ik het goed begrijp, gaat het om de intrinsieke motivatie van de medewerker?

X: Ja

Emilie: Maar als ik het goed zie is er wel heel veel en hebben jullie heel veel te bieden

X: Ja, je kan bijna alles doe wat je wil, je kan heel veel opleidingen volgen

Emilie: wat bedoelt u dan precies, bedoelt u dat de tendens is dat mensen dat niet zo snel uit hunzelf doen of dat er meer gewerkt moet worden aan dat mensen het weten?

X: Nee, ik denk dat de bal bal teveel bij de medewerker ligt en te weinig actief bij de organisatie. Ik denk dat de verbetering die PGGM zou kunnen doen is dat er veel meer aandacht besteed wordt aan functie loopbaanpaden en er zijn nu twee units die dat aan het maken zijn dus dat je veel meer duidelijkheid bied in het functiehuis en de loopbaanpaden zodat je medewerkers duidelijkheid geeft en ook gewoon motiveert om zich te ontwikkelen zodat ze door kunnen groeien, dat was er gewoon niet. Want dan kun je wel zeggen de bal ligt heel erg bij de medewerkers maar die medewerker denkt maarja ik heb hier de macht niet, dus dan moet je wel van goede huize komen wil je investeren in een opleiding en niet elke manager is ehm.. een manager heeft twee belangen namelijk 1, dat de medewerker heel goed doet dat hij vind dat hij of zij moet doen en dat hij of zij zich ontwikkelt maar het is zeker niet het eerste belang van een manager dat jantje op zijn afdeling vertrekt naar een andere plek. Hij wil liever goede functionerende medewerkers zodat hij de resultaten haalt dus ik denk dat je als organisatie, als wij veel explicitere loopbaanpaden hebben en als academy heel zichtbaar zijn en het heel vanzelfsprekend en makkelijk maken dat je je inschrijft voor een opleiding dat heel erg stimuleren. Dan vind ik dat een verbetering van ons doorstroom beleid.

Emilie: oke, dus meer stimuleren. Maar bedoelt u daarmee ook de paden iets meer vastleggen?

X: ja, dus dat je van een junior, medior, senior, expert, dat is een loopbaanpad dat je gewoon iets meer in detail gaat beschrijven aan welke kennis en vaardigheden en gedrags-elementen je moet voldoen bij een bepaalde functie. En als je dat voor alle functies in het bedrijf gewoon veel duidelijker maakt dan weet je als medewerker veel beter en kun je veel doeltreffender opleidingen doen op weg daarnaar toe.

Emilie: want ik had begrepen dat dat bij vermogens beheer bijvoorbeeld wel heel erg is?

X: Ja, dat zijn ze nu aan het ontwikkelen, dat is nieuw

Emilie: Wordt er aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers?

X: Ja, absoluut! Sterker nog, we hebben een performance cyclus binnen PGGM waar de competenties zwaarder wegen dan de resultaten. Dat hebben we altijd heel bewust gedaan, dus het gaat vooral om hoe je de dingen doet als persoon, je persoonlijke skills met communicatie en samenwerken en hoe je overtuigd of hoe je beïnvloedt, dat vinden we belangrijker dat dat goed op orde is, want we geloven dat daarmee de resultaten er sowieso komen. Natuurlijk moet je resultaatafspraken maken maar ons mensbeeld is dat elke medewerker graag de resultaten wil halen en wil zich ook lekker in zijn vel zitten en wil zich ook graag ontwikkelen alleen heel veel medewerkers die vinden het prima wat ze doen maar die kunnen wel ontwikkelen aan bijvoorbeeld als ze altijd wat stiller zijn. Dat komt dan bijvoorbeeld terug in de PO's die feedback terug van de manager en wordt er aandacht aan besteed dus ik denk dat PGGM een cultuur heeft waarin juist ook de competenties ook net zoveel besproken worden als de inhoudt en het resultaat.

Emilie: en wat vind u daarvan?

X: ja, prachtig, vind ik echt heel mooi, een mooie balans vind ik dat

Emilie: dus dat zou zo moeten blijven

X: ja ja en dat blijft ook wel

Emilie: bied PGGM voldoende uitdaging aan de medewerkers?

X: nou als je de motivatiemeter bekijkt dan verschilt dat per afdeling, we hebben bijvoorbeeld, zowel binnen vermogensbeheer, sowieso de afdelingen waar wat meer gestandaardiseerd is de wat meer productiematige afdelingen die vind je bij vermogensbeheer bij de backoffice of bij pensioenbeheer voor een heel groot deel..

Emilie: en een voorbeeld is iets van berekenen?...

X: jahoor, pensioenpremie berekenen maar ook gewoon dingen ja volgens vaste formats en q&a's doen dat kun je 80 mensen laten doen, en daar wordt het werk verdeeld door andere mensen dat is volume laten draaien, en kwaliteitsmetingen en aantallenmetingen. Daar zeggen medewerkers elk jaar wel bij de motivatie meter dat de doorstroommogelijkheden vrij beperkt zijn want daar heb je niet zoveel seniors nodig maar heel veel mensen die gewoon doen wat er moet gebeuren en slechts op 15 mensen twee seniors nodig om het werk te verdelen, te coördineren en wat meer projecten te doen.

Emilie: en kunnen ze binnen die taken niet rouleren?

X: ja, maar dat werkt niet zo makkelijk omdat het heel veel doorontwikkelde taken zijn die zij doen en die zijn wel heel erg anders dan op een andere afdeling, dus de doorstroom naar een hele andere soort afdeling, dus bv van pensioenbeheer uitvoeren werk doen naar vermogensbeheer uitvoerend werk doen, nou dat zie je eigenlijk bijna nooit gebeuren omdat er genoeg mensen zitten, omdat er weinig uitstroom is. maar er is ook weinig uitstroom op het senior niveau, als je een goede senior bent dan zit je hier graag 20/30 jaar..

Emilie: dus als ik het goed begrijp, zien jullie dat er bij die units bijna geen uitdaging is..

X: en je ziet bij heel veel andere afdelingen waar wat meer adviesfuncties zitten of wat meer beleidmatige adviesfuncties of klantfuncties, daar heb je vaak een omgekeerde kerstboom je hebt weinig juniors maar veel zware professionals. Dus als er beleid moet worden gemaakt op pensioengebied of alle klantmanagers zijn bijna allemaal expert klantmanagers.

Emilie: en de weg daar naartoe zijn dan ook meer stapjes? Dus als junior heb je wel uitzicht daarop eventueel?

X: ja als er een junior aangenomen wordt is dat een junior die heel snel door kan stoten naar het expert niveau. Ik denk dat 40 procent van dit bedrijf vind dat er niet zoveel doorstroommogelijkheden zijn en 60 procent van dit bedrijf die vind dat er voldoende doorstroommogelijkheden zijn. En doorstroom is dan niet altijd een functie omhoog maar ook schuin omhoog namelijk dat je binnen de afdeling HR heb je verschillende specialisaties, dus van HR adviseur naar recruiter, of naar academy.. en dat heb je bij best wel veel afdelingen en daarnaast heb je bij wat meer beleidsmatige afdelingen heb je heel wat meer projecten en dan heb je niet zozeer doorstroom mogelijkheden maar dan heb je wel veel uitdaging en dan heb je veel plezier omdat je continue wisselende projecten kan draaien gewoon vanuit je eigen functie, dus de eigen functie is al heel uitdagend in zichzelf omdat die altijd veranderd en omdat je in projecten altijd weer met andere mensen zit en dan ben al expert, lekker belangrijk maar dan hoeft je niet een hoger niveau want die is er niet en de baas wil je niet worden want dan moet je de inhoud loslaten.

Emilie: dus doorstroom kan je dan zien als omhoog klimmen maar ook diverse activiteiten in dezelfde functie hebben? en verschillende projecten doen?

X: en ik denk dat dat zelfs nog belangrijker is dan per se doorstroommogelijkheden

Emilie: en dat PGGM genoeg die verschillende projecten

X: Er is heel veel afwisseling, je kan heel veel verbeter projecten doen of andere soortige projecten doen, tegenwoordig hebben we er zelfs een andere naam voor dat heet TWE's tijdelijk werkzame eenheden, wat wij nu aan het stimuleren zijn en het is niet voor doorstroom. Maar het is wel voor de afwisseling en de motivatie heel goed namelijk dat je met steeds meer mensen van andere afdelingen en andere disciplines tijdelijk aan een relevant inhoudelijk thema werkt en na een paar maanden hef je dat groepje dan weer op, iedereen heeft zijn eigen functie op zijn eigen afdeling en er zijn allerlei thema's waar je heel kortstondig met een heel klein gaaf groepje een resultaat neerzet. En als je bijvoorbeeld kijkt naar wat motiveert mensen dan is dat niet per se carrière maken, maar dan is dat zingeving, dus zinvol werk, autonomie en uitdagend werk waar heel veel afwisseling in zit en daar hoort bij dat je om je heen een aantal prikkelende collega's hebt waar je gewoon intensief mee spart over een inhoudelijk thema. Dus zinvol werk, autonomie, uitdaging en afwisseling. En als je dat goed in je bedrijf inregelt dan gaat straks niemand meer weg.

Emilie: En vind u dat dat hier goed gaat?

X: dat is de nieuwste ontwikkeling en dit is wat we nog meer willen organiseren, wij komen van een heel hiërarchisch en professionele bureaucratie er zijn teveel celletjes en je blijft in je celletje dan heb je de vraag als oke doorstroom is belangrijk maar het is heel moeilijk, maar als je die organisatie structuur nou veel transparanter en veel flexibeler maakt minder bazen en meer fluidere en flexibele organisatievormen, heel veel op hetzelfde niveau, dat is ook waar het in de buitenwereld naartoe gaat, dus kappen met die structuren, niet meer hokjes.

Emilie: dus eigenlijk ook die ontwikkeling die je nu ook in de samenleving ziet van lifetime employment naar lifetime employability?

X: Ja, het is een spel tussen vraag en aanbod, een soort marktplaats, je hebt allerlei doelen die gehaald moeten worden voor het bedrijf en die moeten we doen, en allemaal ad hoc projecten uit de markt en vragen en issues, dus dat is dan de vraagkant en dan heb je een hele bak met talent en dat is de aanbod kant. En als je maar zorgt dat het heel flexibel en beweeglijk voor een deel als die ad hoc dingen en vernieuwingen met elkaar doet en je zorgt dat de basis altijd steady voorstelbaar en ook wel georganiseerd blijft. Ook met structuur ook met lean en duidelijke instructies maar en en, dus dan heb je een hele bewegelijke wereld, noem het maar even change, met tijdelijk werkbare eenheden, heel flexibel en een basis die gewoon zorgt dat alle wat het bedrijf moet doen gewoon voorspelbaar goed doet een soort perfect fabriekje maar ook een hele creatieve change wereld binnen ditzelfde bedrijf. Dat beide werelden met elkaar gewoon kunnen bestaan. Want als je die vermengd dan wordt het een zootje maar als je ze naast elkaar laat lopen dan kun je het heel goed doen.

Emilie: en vind u dat de werkomgeving daar ook toe bijdraagt?

X: en bedoel je dan de arbeidsomstandigheden dus bij het nieuwe werken..

Emilie: ja

X: nou die werkt sowieso mee, iedereen kan thuis werken, je kan overal inloggen we hebben hier geen "hekken maar vlekken", je kan thuis werken, we kloken niet in en we klokken niet uit, je hebt een aantal resultaat afspraken gemaakt en een aantal projecten en verder succes! Vul het vooral in op de manier zoals jij denkt dat die goed is.

Emilie: wat vind u van de mogelijkheden die PGGM biedt met betrekking tot het volgen van opleidingen en trainingen?

X: we bieden ruim voldoende mogelijkheden, absoluut,

Emilie: maar het is aan de werknemer zelf om die te grijpen

X: ja nog iets teveel

Emilie: wat vind u van de doorstroommogelijkheden?

X: ik denk dat langzamer zeker dat denken in doorstroom een achterhaald thema gaat worden

Emilie: wat bedoeld u daarmee?

X: nou dat het veel meer gaat over: kun je organiseren dat 1400 mensen zinvol werk hebben, autonomie hebben, heel flexibel en afwisselend in uitdagende werkzaamheden hun ding kunnen doen, dan ben je aantrekkelijk als werkgever en dan is de kans het grootst dat heel veel medewerkers met heel veel motivatie en plezier bij PGGM werken en ook zeggen tegen vrienden van nou hier moet je zijn. Maar doorstroom zelf is in het begin van je carrière hartstikke belangrijk als je van school komt is dat heel belangrijk om dan te weten wat moet ik doen m junior te worden en verder wat je moet doen om een senior te worden.

Emilie: dus eigenlijk is dat gewoon een term, en gaat het in het algemene plaatje meer over duurzame inzetbaarheid?

X: Ja, vroeger zouden we denken, he er moet voldoende doorstroom zijn want dan is er voldoende beweging in een bedrijf, ik vind dat achterhaald, ik ben veel blijer met als er heel veel beweging is, stel nou dat iedereen hier de komende 5 jaar allemaal dezelfde functie houden maar dat ze wel allemaal zinvol werk doen met autonomie en heel veel variatie en gelukkig zijn..

Emilie: dan is die doorstroom helemaal niet belangrijk?

X: weetje wat zegt dat doorstroom cijfer dan, die is wel 0 % maar iedereen is wel allemaal hartstikke gelukkig en we voegen 10 keer meer waarde toe dan voorheen, waar gaat het nou eigenlijk echt om..? en doorstroom is een metertje die ook iets zegt maar ik denk dat het veel interessanter is voor slechts een kleine groep mensen aan het begin van hun carrière en dat moet je goed inregelen, en moet je goed die loopbaanpaden hebben en heel duidelijk maken dat hebben zij nodig. De trainees die willen dat ook weten, hoe kan ik opklimmen en dan tot een bepaald niveau.

Emilie: de nieuwe performance letter waarbij gebruik gemaakt wordt van meer feedback en zelfreflectie?

X: ja, de 365 dagen feedback en het heet ook letterlijk een commitment letter dus daar schrijf je in op welk commitment je hebt naar PGGM en welke resultaten en taken hoe je hieraan gaat voldoen en aan je competenties. Dus jij als medewerker zelf schrijft op wat jouw commitment is naar pggm en daar staat ook in hoe jij dat gaat presteren en hoe jij jezelf gaat ontwikkelen. En daarbij organiseren we inderdaad veel meer de medewerker organiseert zijn eigen feedback en dat is breder dan alleen maar de baas die bepaald hoe iemand het heeft gedaan.

Emilie: en wat vind u daarvan?

X: ja een goede ontwikkeling, ik denk dat de baas wel nodig blijft omdat hij breder denkt zegmaar maar de bazen moeten meer het succes en het werkklimaat organiseren dan dat ze het sturen, dus de kans is dat er veel meer ruimte is voor de medewerkers. Maar ze moeten ook veel vaker zelf

nadenken en zelf in actie komen en zelf leren om open te staan voor feedback terwijl ze zich vroeger wel konden verschuilen en wegkwamen met een roddel op de gang van wat heb ik toch een eikel van een baas en daarmee bleef je gewoon passief.

Emilie: dus daarmee ligt de verantwoordelijkheid ook meer bij de medewerker zelf, ziet u ook negatieve dingen aan deze ontwikkelingen?

X: ja, PGGM heeft moeite met snel duidelijkheid bieden, we leggen snel veel verantwoordelijkheid bij de medewerker maar volgens mij is de balans tussen duidelijke kaders en duidelijke resultaatafspraken en duidelijk aanspreken op gedrag dat is de verantwoordelijkheid van de werkgever en de leidinggevende..

Emilie: dus het kader bieden?..

X: Ja dat kader bieden, dat geeft veiligheid, duidelijkheid en rust en sommige mensen hebben een ruim kader nodig en anderen hebben wat meer detail kader nodig. Dus het is heel makkelijk om te zeggen nou medewerker de bal ligt bij jou. Het risico dat PGGM teveel laat, en teveel ruimte geeft daar waar niet elke medewerker gebaad is bij zoveel ruimte niet elke medewerker kan zoveel zelfstandigheid en eigen initiatief aan.

Emilie: en zoals bij die performance cyclus, hoe zou u dan een oplossing daarvoor zien?

X: nou kijk het gaat om balans, heel veel leidinggevendens zijn duidelijk op het wat en die zijn duidelijk in kijk dit is wat ik van je vraag en dit zijn de normen bij de functie en ruimte geven aan hoe zie jij dit dus de balans tussen de duidelijkheid en het faciliteren van de werkgever/leidinggevende versus de ruimte voor het stimuleren van zelfstandigheid binnen die kaders en daarover voortdurend in gesprek blijven. Alles gaat via de as van verbinding.

Emilie: zijn jullie je bewust van die verschuiving van lifetime employment naar lifetime employability?

X: ja in het bijzonder ja en daar hebben we het ook heel veel over met elkaar

Emilie: en zie je dat ook binnen het bedrijf?

X: het mooiste voorbeeld is hier bij COS, waar we 5 of 6 directeuren hadden die gewend waren om hun medewerkers te sturen over de dingen die ze wel en niet mochten doen. En nu hebben we gewoon een grote marktplaats en die zie je letterlijk hangen daar op dat bord, en daarnaast hangt het talent van de medewerkers en dus elke medewerker heeft nu misschien al 4 nieuwe mensen ontmoet omdat wij gewoon dingen organiseren waarin ze elkaar ontmoeten en waar we ook de markt op gaan zowel met dat wat moet gebeuren als met jij bent talent waar wil jij graag aan bijdragen. Dus we zijn er wel expliciet mee bezig, binnenkort is de tweede bijeenkomst en dat is dat flexibel organiseren, meer autonomie voor de medewerker dat zie je ook veel terugkomen. Er komen stand-ups (moment waar iedereen bij is en iedereen een korte update geeft van wat ze aan het doen zijn) het is niet meer Else Bos die alles verteld. De medewerkers vertellen over wat ze hebben ontwikkeld en bouwen daardoor zelf mee aan die marktplaats.

Emilie: zorgt het er ook voor dat je meer durft als medewerker?

X: jazeke

Emilie: is er zicht op de functieverblijftijd, de getallen?

X: ja we hebben alles, in kengetallen elk jaar in beeld, ik vermoed dat de gemiddelde functie verblijftijd al snel 12 jaar is. ook dat is weer heel afhankelijk van de units en de back-offices dus waar

je wat meer gestandaardiseerde functies hebt. Er zijn bepaalde functies waar de instroom en uitstroom gewoon vrij vlot gaat en jonge beleggers worden vrij snel weggekocht door Londen bijvoorbeeld. Bepaalde type ict'ers gaan ook weer vrij vlot weg en andere blijven weer hier, dit hebben we allemaal in kaart. Elk jaar wordt er ook een strategische personeelsplanning gedaan.

Emilie: wat vind u van het daadkrachtig vernieuwen?

X: ik begrijp nut en noodzaak, maar het is heel simpel, 1/5 van de inkomsten van een werknemer in Nederland als je een pensioen hebt bij APG of ergens anders gaat op aan pensioen, dat is een dag in de week per werkweek gaat naar pensioen (van ieders salaris). Dat is een klap met geld, dus een hoop geld aan premie zowel voor de werknemers als voor de werkgevers en dat moet omdat wij een polderland zijn en de uitvoeringen in Nederland extreem duur zijn, krijg je die uitvoering maar moeilijk goedkoper dus wij betalen nu 70 euro per deelnemer aan kosten terwijl in Zweden hebben ze niet al die vakbonden en overgangsregelingen en doen ze een vrij eenvoudige uitvoering en die is 25 euro per persoon. Dat is bijna 3 keer zo weinig. Wij moeten van 80 naar 70 en over een aantal jaar nog wel lager. Dus kosten moeten naar beneden, werknemers en de werkgevers vinden het vrij prijzig dus dat betekent dat onze klanten ook eisen dat ze minder geld willen gaan betalen aan pggm. En dus moeten wij 50 miljoen bezuinigen. Dus de urgentie is gewoon een feit, is keihard.

Als wij zo doorgaan dan gaan wij het alsnog niet redden, dus er moet ge reorganiseerd worden daar doen we drie jaar over, en het voordeel is dat je dat dan gedegen kan doen, het nadeel is dat heel veel mensen langere tijd in onzekerheid zitten. Van ben ik nu aan de beurt of pas over 3 jaar dus het heeft wel twee kanten maar nut en noodzaak ja, dat we dat gedegen doen ja, en het heeft zeker een keerzijde namelijk de langzame wijze waarop wij reorganiseren die brengt toch veel extra onzekerheid mee voor werknemers.

Emilie: en dan bedoelt u baanbehoud?

X: ja, zeker

Emilie: ik las iets over het levensfasebeleid, maar ik las dat het geen groot succes was klopt dat?

X: toen heeft is het een tijdje zinnig geweest en het heeft eigenlijk daarna een beetje een stille dood gestorven en ook weer niet want ik ken heel veel leidinggevend en medewerkers en die zijn er toch wel mee bezig. Een van de dingen bijvoorbeeld als je het hebt over levensfasepersoneelsbeleid dat doorontwikkelt moet worden is als je 50plus bent en je moet op dit niveau acteren en je bent expert, wat we nu al zien is dat een deel van de oudere werknemers niet meer dit niveau van presteren kunnen handhaven en dat we dus met ze in gesprek zijn over hoe kunnen we nou op een fatsoenlijke manier met een deel inleveren van salaris maar ook weer niet alles zorgen dat jij gewoon een functie lager gaat zitten zodat je weer kan ademhalen en dat het weer haalbaar wordt. Dus dat zal alleen nog maar meer en meer worden en in de toekomst gaat het over hoe ga je om met ouderen zal een heter issue worden want daar zijn wij niet op ingericht en de maatschappij wordt eerder prestatie gericht dan milder en omdat mensen langer door moeten werken wordt het nog steeds moeilijker. Dus we moeten iets verzinnen op de vergrijzing.

Emilie: wat zou volgens u de nieuwe visie van duurzame inzetbaarheid zijn en aan welke aspecten zou de visie moeten bevatten?

X: eigenlijk, ontwikkel voor junior, medior en senior en expert meer loopbaanpaden. Creëer nog meer concrete duidelijkheid over aan welke eisen moet je als medewerker voldoen, zodat medewerkers weten waar ze aan moeten werken om vorm te geven aan hun loopbaan. En tegelijkertijd, investeren in modernere manieren van het werk organiseren, veel flexibeler en veel wendbaarder met elkaar, dus zorg dat je investeert in medewerkers die gewend raken aan werken met zinvol werk, autonomie en werken intijdelijke verbanden die zichzelf ook weer opheffen en daar

zit veel meer de toekomst in. Als je het aan jongeren vraagt die werken al zo, dus in wisselende groepjes elke keer een concreet thema en op een gegeven moment heft zich dat weer op. En sommige relaties blijven en sommige niet maar ze zijn grensoverschrijdend en gaan verder dan de klas/opleiding/eigen vakgenoten. Dat is het nieuwe organiseren en niet het nieuwe werken.

Dit is ook weer goed voor de lifetime employability

Ik merk dat HR ook wel de neiging heeft zoals elk specialisme om te denken.

Lifetime employability is het voor mij ook niet want het is niet holistisch, dat is ook maar een koker blik. Het is de combinatie van medewerkers die zelf vormgeven aan hun loopbaan en een organisatie die veel flexibeler omgaat met doelen, resultaten, klussen. Dus het gaat er meer om van hoe breng je dat op een modernere en fluidere manier voortdurend bij elkaar. Dat is de nieuwe ontwikkeling.

Emilie: het vergt flexibiliteit van beide partijen?

5. X: exact! Dus niet meer hiërarchisch en sturen van het organiseren maar flexibel organiseren en dienstbaar leiderschap die het succes organiseert en medewerkers die erkennen van oke ik moet mijn eigen toegevoegde waarde op de markt brengen en ik moet in beweging blijven want het verandert voortdurend en dat kan betekenen dat je in één jaar wel drie verschillende bazen hebt gehad. Dat wordt het nieuwe flexibele organiseren.

8. Algemene resultaten enquête

Hieronder de resultaten van de acht algemene vragen die in de enquête gesteld zijn.

Geslacht en leeftijd

Van de 1371 medewerkers zijn er 443 mensen die de enquête hebben ingevuld, N=443.

Desbetreffende groep bestaat voor 60,7 procent (N= 269) uit mannen en 39,3 procent (N= 174) uit vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 43,7 met een standaarddeviatie van 9,7, de jongste medewerker die de enquête heeft ingevuld is 23 en de oudste is 63.

Opleiding

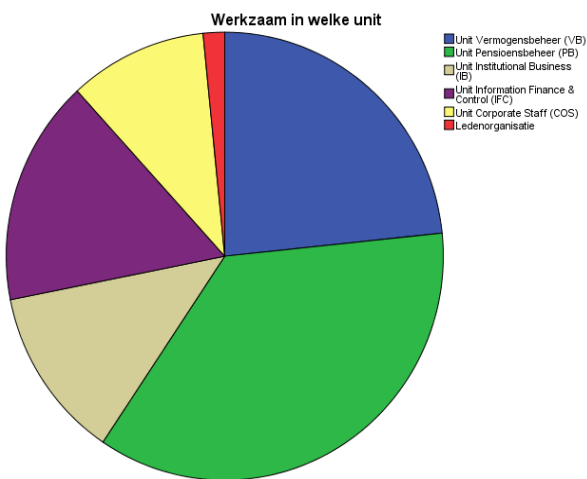
Van de 443 respondenten is 85,7 procent (N=380) hoger opgeleid, 40,6 procent (N=200) heeft Hoger algemeen of Hoger Beroeps Onderwijs (HBO, HTS, HEAO, HAVO, VWO e.d.) gevolgd en 45,1 procent (N=180) heeft (Post-) Academisch Onderwijs (doctoraal of postdoctoraal examen) gevolgd. Verder heeft 13,3 procent (N=59) Middelbaar algemeen of Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO, MTS, MEAO, MAVO e.d.) gevolgd. De resterende 0,9 procent (N=4) heeft een lagere opleiding gevolgd dan bovenstaande opleidingen. De gemiddelde score is 5,3 dat betekent tussen het Hoger Algemeen of Hoger Beroepsonderwijs (vijf) en het Academisch Onderwijs (zes). Gemiddeld gezien zijn de respondenten hoog opgeleid.

Dienstverband

Het grootste gedeelte van alle respondenten (N=443) namelijk, 91,4 procent (N=404) heeft een vast dienstverband, voor onbepaalde tijd, terwijl 6,8 procent (N=30) een tijdelijk dienstverband heeft met uitzicht op een vaste aanstelling. De kleinste groep bestaat uit negen personen die een tijdelijk dienstverband hebben voor een bepaalde tijd, dat is twee procent.

Unit

De vraag “In welke unit werk je?” hebben 441 mensen ingevuld (N=441), twee zijn “missing” dat betekent dat twee mensen deze vraag niet hebben ingevuld. Het grootste aantal respondenten zit bij de unit Pensioenbeheer (PB) hier zit 36,1 procent (N= 159) op het cirkeldiagram te zien in het groen. De daaropvolgende grootse groep respondenten met een percentage van 23,4 (N= 103) werkt bij de unit Vermogensbeheer (VB) te zien in het blauw.



Daarna komt de unit Information Finance & Control (IFC), 16,3 procent (N=72) weergegeven in het paarse vlak. Het grijze stuk vertegenwoordigt de unit Institutional Business (IB) met een percentage van 12,5 (N= 55). De unit Corporate Staff (COS) is met 10,2 procent (N=45) de op één na laagst scorende unit geïllustreerd door de kleur geel. De laatste en tevens laagst vertegenwoordigde unit binnen deze steekproef is de ledenorganisatie in het rood 1,6 procent afgebeeld dat betekent dat maar zeven van

de 441 respondenten bij de ledenorganisatie werken.

Aantal contracturen

Van de 443 respondenten hebben er 428 medewerkers de vraag: “hoeveel uren per week heeft u een dienstverband?” ingevuld, er zijn vijftien resultaten “missing”. Het gemiddelde aantal contracturen per week is 35,33 met een minimum van tien uur en een maximum van veertig uur per week. De standaarddeviatie is 4,4.

Aantal dienstjaren

Op de vraag hoe lang werk je al bij PGGM in jaren en maanden hebben 424 (N=424) medewerkers geantwoord, negentien zijn “missing”. Gemiddeld werkt men 11,37 jaar bij PGGM, anders gezegd elf jaar en bijna vijf maanden. Het minst lang werken mensen er één maand en de langste periode, het maximum, is 40,58, dus veertig jaar en zeven maanden. De standaarddeviatie is tien.

Aantal jaren in huidige functie

De vraag naar hoe lang (in jaren) iemand al dezelfde functie heeft is door 436 (N=436) medewerkers beantwoord, dat betekent dat er zeven "missing" zijn en niet zijn ingevuld. Het aantal jaar dat iemand op dezelfde functie heeft gezeten is gemiddeld 5,3 oftewel vijf jaar en vier maanden. Het minimum aantal is 0,8 jaar, dat is één maand. Het maximum is 37,67 jaar met andere woorden 37 jaar en acht maanden. De standaarddeviatie is 5,8.