

# Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity: een vergelijking tussen de non-profitsector en de profitsector

Karin Manuel

*Dit artikel geeft inzicht in de manieren waarop vierenzestig organisaties uit zestien branches in Nederland de employability van hun medewerkers bevorderen, wat de effecten daarvan zijn op de organisatieflexibiliteit in deze branches en welke impact dat heeft op de mate van hun flexicurity. Uitgangspunt is de stelling dat het nodig is te investeren in de employability van medewerkers om een flexibele organisatie te ontwikkelen en te continueren. De non-profitsector wordt naast de profitsector gezet en deze worden met elkaar vergeleken. Doordat hun dynamieken anders zijn, is de veronderstelling dat de profitsector een voorsprong heeft op de non-profitsector als het gaat om het bevorderen van de employability van medewerkers. In het verlengde daarvan ligt het in de lijn der verwachting dat tussen beide sectoren verschillen zijn te onderkennen in de mate van organisatieflexibiliteit en dat beide sectoren ook anders scoren qua flexicurity. Echter, de resultaten van het onderzoek laten zien dat de non-profitsector een inhaalslag aan het maken is voor wat betreft de investering op employability van medewerkers. Doordat de profitsector onder druk van de crisis de investeringen over het algemeen juist matigen, verschillen beide sectoren steeds minder van elkaar als het gaat om organisatieflexibiliteit en neemt ook het verschil in flexicurity tussen beide sectoren steeds verder af.*

## **De relatie tussen employability, organisatieflexibiliteit en flexicurity**

Anno 2014 staat in vrijwel alle organisaties het thema employability hoog op de HRM-agenda. Eind jaren '90 van de vorige eeuw begint het thema te leven. De kans op het verwerven en behouden van een baan staat aanvankelijk centraal (Forrier en Sels, 2005). Al snel gaat employability hand in hand met leren en opleiden en richt het zich op de ontwikkeling van een loopbaan (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006).

---

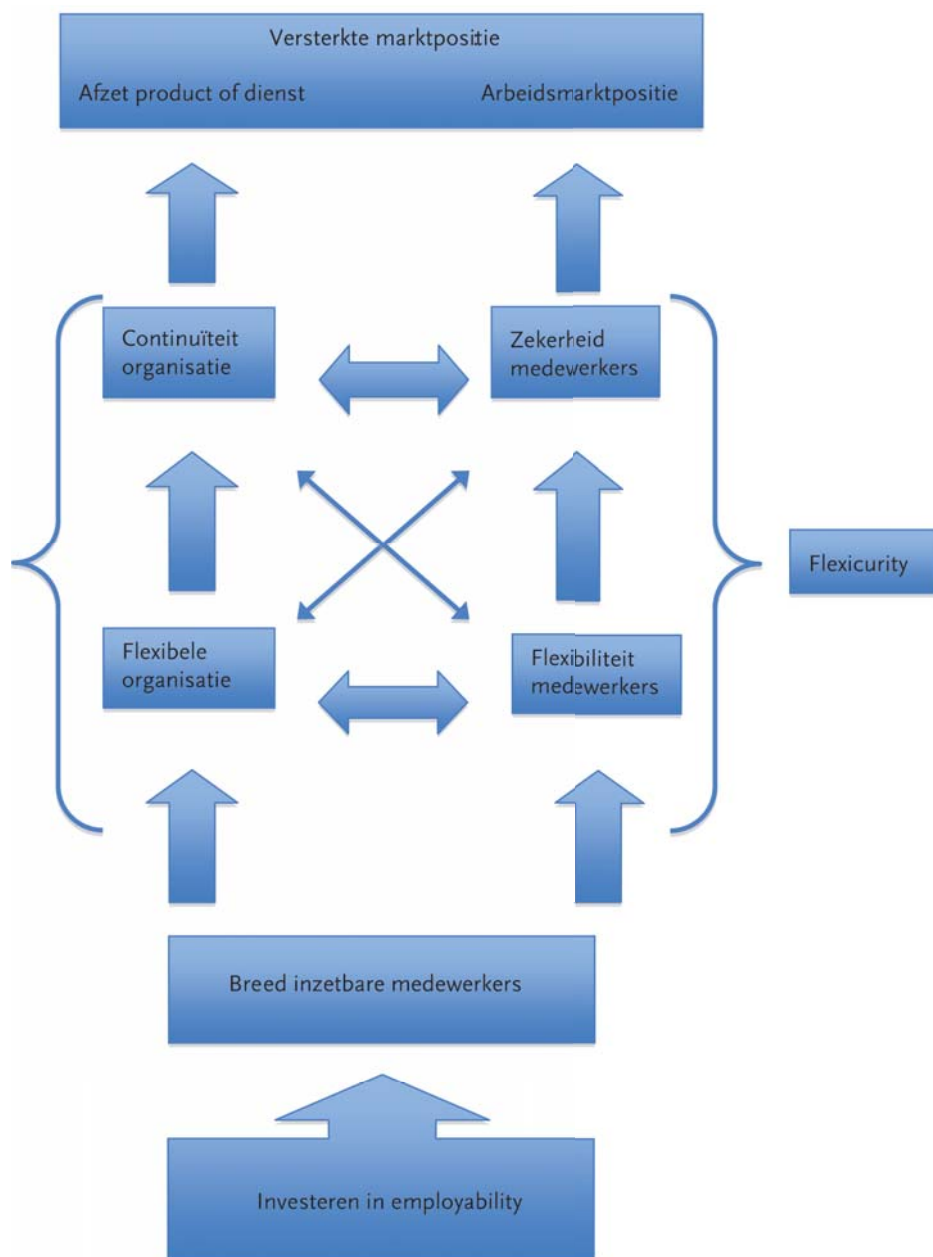
Dr. mr. K. Manuel is als lector HRM verbonden aan het NCOI. Daarnaast heeft zij een eigen adviespraktijk, MMCT, en is zij verbonden aan de Smart-Group op het gebied van organisatie-ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van personeel.

In 2008 wordt employability omschreven als het gedrag gericht op het verwerven, onderhouden en gebruiken van kwalificaties op de arbeidsmarkt gedurende alle loopbaanfasen (Thijssen et al., 2008). Hoewel deze omschrijving primair lijkt uit te gaan van het belang van de medewerker, dient de ontwikkeling van en investering in employability ook het belang van de organisatie. Met medewerkers die breed inzetbaar (employable) zijn, is een organisatie immers beter in staat optimaal in te spelen op de continu veranderende markt. Niet voor niets stelt Boll  rot dat de verantwoordelijkheid om te investeren in employability niet alleen bij de medewerker ligt, maar ook bij de organisatie (Boll  rot, 2001). Immers, door te investeren in de ontwikkeling van employability van medewerkers, ontstaat (op termijn) een flexibele organisatie (Fugate et al., 2004). Een flexibele organisatie heeft het vermogen om intern snel te kunnen veranderen als de omgeving daarom vraagt (Volberda en Lewin, 2003). Employability vormt de spil van een flexibele organisatie en heeft betrekking op de functionele flexibiliteit, oftewel het vermogen en de bereidheid van medewerkers om andere taken te verrichten dan die waarvoor zij oorspronkelijk zijn aangenomen (Verburg en Den Hartog, 2008).

Wilthagen en Tros beschrijven flexicurity als een bewuste strategie om tegelijkertijd en geco  rdineerd zowel de flexibiliteit van de arbeidsmarkt, de organisatie van de arbeid als de arbeidsverhoudingen te versterken en tegelijkertijd meer zekerheid voor medewerkers te ontwikkelen, in het bijzonder meer werkzekerheid en inkomenszekerheid (Wilthagen en Tros, 2004). Voortbordurend op deze beschrijving presenteert Freese met haar collega's Schalk en Paauwe een flexicurity-model dat flexibiliteit en continu  iteit (zekerheid) van organisatie en medewerkers verenigt. Het model gaat ervan uit dat zowel de organisatie als de medewerker behoefte heeft aan flexibiliteit enerzijds en zekerheid anderzijds. Zolang medewerker en organisatie wederzijds elkaar in deze behoeften vervullen, is er volgens hen sprake van flexicurity (Freese et al., 2013).

Voor wat betreft de relatie tussen employability, organisatieflexibiliteit en flexicurity is te veronderstellen dat investeringen in de employability van medewerkers bijdragen aan de flexibiliteit en continu  iteit van zowel organisatie als medewerkers en derhalve de flexicurity versterken. Immers, breed inzetbare medewerkers voorzien in de flexibiliteit van een organisatie en dragen daarmee bij aan haar continu  iteit in een continu veranderende markt/omgeving. Tegelijkertijd draagt een organisatie bij aan de flexibiliteit van medewerkers door (de ontwikkeling van) hun employability te stimuleren en biedt zij hen daarmee continu  iteit in de zin van zekerheid (binnen of buiten de eigen organisatie). Op basis hiervan ziet het conceptueel model er schematisch als volgt uit.

Andersom is te veronderstellen dat de flexicurity verzwakt, indien niet of nauwelijks wordt ge  nvesteerd in de employability van medewerkers.



Figuur 1. De relatie tussen employability, organisatieflexibiliteit en flexicurity.

### Verschillen tussen de non-profitsector en de profitsector

De dynamieken in de non-profitsector en de profitsector zijn anders. De non-profitsector en de profitsector verschillen in ieder geval van elkaar qua doel. De non-profitsector heeft geen winstoogmerk en bestaat grotendeels uit organisaties die zorg dragen voor de ontwikkeling en uitvoering

van overheidsbeleid. Daarentegen staan organisaties in de profitsector onder invloed van de marktwerking. Zij verlenen commerciële diensten teneinde winst te maken (Gastelaars, 2006).

Vaak is ook de structuur van organisaties in de non-profit en profitsector anders. Binnen de non-profitsector geldt de toedeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan medewerkers als het organiserende principe. De non-profitsector bestaat over het algemeen uit formeel geordende organisaties, die veelal bureaucratisch van aard zijn en te boek staan als log en inflexibel (Gastelaars, 2006). Dat gaat veelal ook op voor professionele bureaucratieën, waar expertises het organiserende principe vormen, zoals binnen de zorgsector en onderwijssector (Mintzberg, 1983). In de profitsector zijn organisaties vaak platter georganiseerd en zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden over het algemeen meer gedecentraliseerd dan in de non-profitsector, waardoor deze organisaties van nature meer flexibel zijn dan de bureaucratieën in de non-profitsector. Echter, grotere organisaties in de profitsector ontkomen niet aan een formele ordening van taken en bevoegdheden en doen daardoor vaak ook bureaucratisch aan (Gastelaars, 2006).

Ingegeven door de structuur is de cultuur in de non-profitsector over het algemeen te typeren als hiërarchisch, intern gericht met de focus op beheersbaarheid (Cameron en Quinn, 2011). De ordening van taken en bevoegdheden werkt in de hand dat binnen de non-profitsector overwegend routinematig wordt gewerkt volgens regels en procedures (Vgl. Weggeman, 2007). Medewerkers zijn deskundig, handelen voornamelijk autonoom en zijn veelal ingeperkt door de regels en procedures van de organisatie die leidend zijn voor hun handelen (Vgl. Gastelaars, 2006). In de profitsector heerst eerder een marktcultuur, die concurrerend van aard en extern gericht is (Cameron en Quinn, 2011). In een marktcultuur wordt over het algemeen een groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker om resultaten te boeken en te presteren. In het verlengde daarvan is van oudsher in de profitsector de (ontwikkeling van de) factor mens meer van belang dan in de non-profitsector (Vgl. Gastelaars, 2006). Echter, ook in de non-profitsector neemt de zakelijke benadering toe. Non-profit organisaties worden steeds bedrijfsmatiger aangestuurd met als gevolg dat ook (de ontwikkeling van) het menselijk kapitaal in toenemende mate belangrijker wordt geacht (Noordergraaf, 2004).

Uit het voorgaande is af te leiden dat van oudsher het doel, de structuur en de cultuur van non-profit organisaties het principe van life-time employment in de hand werken, hetgeen hun inflexibiliteit versterkt, terwijl in de profitsector het doel, de structuur en cultuur over het algemeen juist bijdragen aan (het vergroten van) de employability van

medewerkers om als organisatie wendbaar en toekomstbestendig te zijn (Vgl. Senge et al., 2007). In deze lijn doorredenerend ligt het voor de hand dat de profitsector voorloopt op de non-profitsector als het gaat om de investering in employability van medewerkers en als gevolg daarvan ook op flexicurity beter scoort.

### Aanpak van het onderzoek

Dit artikel is gebaseerd op vierenzestig casestudies die zijn uitgevoerd door studenten van het NCOI in 2012 en 2013 onder de supervisie van het lectoraat HRM van het NCOI.

Per casestudie is deskresearch verricht, waarbij relevante organisatie-documenten zijn bestudeerd. Verder hebben per casestudie (participerende) observaties plaats gevonden, waarbij is aangeschoven en/of deelgenomen aan overleggen over employability en flexibilisering binnen de organisatie, branche of sector. Per organisatie zijn de variabelen employability, organisatieflexibiliteit en flexicurity in het kader van de casestudie steekproefsgewijs gescoord door leidinggevend, medewerkers en HR-functionarissen.

Afhankelijk van de grootte van de organisatie zijn gemiddeld 3 tot 20 leidinggevend, 10 tot 250 medewerkers en 2 tot 5 HR-functionarissen bevraagd. Daarbij is een vijf-puntschaal gehanteerd met als indeling: zeer sterk/hoog, sterk/hoog, redelijk/middelmatig, zwak/laag, zeer zwak/laag. Tot slot zijn per casestudie (verdiepende) interviews afgenomen onder leidinggevend, medewerkers en HR-functionarissen. Zij zijn gevraagd naar de redenen om al dan niet te investeren in employability, de wijze waarop employability binnen de organisatie aandacht krijgt en naar de effecten daarvan op de flexibiliteit van de organisatie en op de mate waarin flexicurity wordt ervaren.

Ten behoeve van dit artikel zijn de casestudies geanonimiseerd. Onderstaande tabel geeft de branches van de onderzochte organisaties weer:

| Non-profit                | Profit                 |
|---------------------------|------------------------|
| 1. Rijksoverheid          | 9. Energieaanbieders   |
| 2. Defensie               | 10. Financiële branche |
| 3. Provinciale overheid   | 11. Bouwbranche        |
| 4. Gemeentelijke overheid | 12. Consultancy        |
| 5. Politie                | 13. IT-sector          |
| 6. Zorginstellingen       | 14. Uitzendbranche     |
| 7. Onderwijsinstellingen  | 15. Horeca             |
| 8. Woningcorporaties      | 16. Detailhandel       |

Tabel 1. Overzicht van de casestudies

Per branche is bij vier organisaties een casestudie verricht. De organisaties zijn zodanig gekozen dat ze qua aard en taak een redelijke afspiegeling vormen van de branche waartoe ze behoren. Het onderzoek heeft voornamelijk betrekking gehad op grotere organisaties. In zowel de non-profitsector als de profitsector zijn twintig organisaties met meer dan duizend medewerkers en twaalf organisaties met minder dan duizend medewerkers onderzocht, waarvan zes organisaties met minder dan vijfhonderd medewerkers. De verdeling ervan heeft evenredig per branche plaats gevonden. Door de variatie in de onderzochte organisaties, qua aard en omvang, geeft het onderzoek een representatief beeld van de stand van zaken rondom de investering op de employability van medewerkers, de impact daarvan op de flexibiliteit van de (grotere) organisaties en de ontwikkelingen in de mate van flexicurity per branche. Op basis daarvan zijn indicaties aan te geven voor de stand van zaken op genoemde punten in de profit en in de non-profitsector binnen Nederland.

In de analyse van de casestudies heeft de volgende vraag centraal gestaan:

*“Hoe bevordert en borgt de organisatie de employability van haar personeel en wat betekent dat voor de flexibiliteit van de organisatie en haar flexicurity?”*

Om deze vraag te beantwoorden is in de casussen gezocht naar antwoorden op de volgende deelaspecten:

- Ten aanzien van het aspect employability: In hoeverre en om welke redenen besteedt de organisatie aandacht aan de employability van haar personeel? Welke middelen zet de organisatie in ter bevordering van de employability van haar personeel? Wat zijn de effecten? Welke veranderingen hebben zich voor de afgelopen jaren voorgedaan?
- Ten aanzien van het aspect flexibiliteit: In hoeverre streeft de organisatie flexibiliteit na en om welke redenen? Welke maatregelen neemt de organisatie in dat verband? Welk effect heeft employability volgens betrokkenen op de flexibiliteit (wendbaarheid) van de organisatie? Zijn er veranderingen opgetreden de afgelopen jaren?
- Ten aanzien van het aspect flexicurity: Hoe ervaren betrokkenen de flexicurity? Zijn daar veranderingen in opgetreden de afgelopen jaren?

Dit artikel geeft de uitkomsten van de analyse van de casestudies weer. In de analyse van de organisaties is een cyclische werkwijze gehanteerd waarbij dataverzameling en data-analyse elkaar hebben afgewisseld en beïnvloed. De praktijkgegevens zijn per organisatie eerst axiaal gecodeerd naar veldbetrokken begrippen en vervolgens selectief gecodeerd door de verbanden tussen de verschillende begrippen te leggen, hun samenhang vast te stellen en verder uit te werken tot een analyse van de praktijk van de betreffende organisatie. Door de organisaties vervolgens te groeperen in branches is inzicht gekregen in hoeverre de uitkomsten

al dan niet overeenkomen en waardoor dat is ingegeven. De uitkomsten van de casestudies zijn in dat verband geïnterpreteerd. Door de branches vervolgens in te delen in de profitsector of non-profitsector is een indicatief beeld ontstaan over de stand van zaken per sector. Dat beeld is gerelateerd aan de uitkomsten van het literatuuronderzoek en op basis daarvan is een conclusie getrokken.

### Resultaten: de beide sectoren naast elkaar

Uit de vergelijking tussen beide sectoren blijkt dat beide sectoren verschillen in de mate waarin is geïnvesteerd in employability gedurende de afgelopen jaren. In beide sectoren heeft een (verminderde) investering in employability volgens de respondenten merkbare effecten op de organisatieflexibiliteit en impact op de flexicurity van de organisatie. Een

|                             | Investering in employability van 2007-2013         | Organisatieflexibiliteit van 2007-2013 | Flexicurity in 2007-2013                         |
|-----------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <i>Non-profitsector</i>     |                                                    |                                        |                                                  |
| Geestelijke gezondheidszorg | Al enige tijd hoog tot zeer hoog (++)              | Stabiel sterk (+)                      | Hoog (+)                                         |
| Onderwijs                   | Van laag gestegen naar hoog (+)                    | Versterkt tot sterk (+)                | Van laag naar gemiddeld (+/-)                    |
| Provincie & gemeenten       | Van laag gestegen naar redelijk tot hoog (+)       | Is aan het versterken (+/-)            | Van laag naar gemiddeld (+/-)                    |
| Rijksoverheid               | Van laag gestegen naar redelijk tot hoog (+)       | Is aan het versterken (+/-)            | Laag (-)                                         |
| Politie en Defensie         | Stabiel redelijk (+/-)                             | Zwakt af naar laag (-)                 | Is aan het verlagen (-)                          |
| Woningcorporaties           | Zeer laag (-)                                      | Laag tot zeer laag (-)                 | Zeer laag (-)                                    |
| Zorginstellingen            | Zeer laag (-)                                      | Laag tot zeer laag (-)                 | Laag tot medium (+/-)                            |
|                             |                                                    |                                        |                                                  |
| <i>Profitsector</i>         |                                                    |                                        |                                                  |
| Energiebranche              | Zeer hoog (++)                                     | Versterkt tot hoog/zeer hoog (+)       | Zeer hoog (++)                                   |
| Financiële branche          | Van zeer hoog gedaald naar redelijk (+/-)          | Nog hoog, tendens naar redelijk (+/-)  | Gekelderd van zeer hoog naar redelijk (+/-)      |
| IT-sector                   | Stabiel hoog (+)                                   | Gemiddeld tot hoog (+)                 | Hoog (+)                                         |
| Consultancy                 | Van zeer hoog gedaald naar hoog tot redelijk (+/-) | Van zeer hoog afgezwakt naar hoog (+)  | Verlaagd van zeer hoog naar hoog/gemiddeld (+/-) |
| Bouwbranche                 | Van laag gestegen naar redelijk (+/-)              | Redelijk (+/-)                         | Zeer laag (-)                                    |
| Horecabranche               | Stabiel laag (-)                                   | Gemiddeld tot hoog (+)                 | Laag tot gemiddeld (+/-)                         |
| Detailhandel                | Van laag gestegen naar redelijk (+/-)              | Gemiddeld, neemt langzaam toe (+/-)    | Is aan het verhogen (+/-)                        |
| Uitzendbranche              | Van redelijk gedaald naar zeer laag (-)            | Verzwakt tot zeer laag (-)             | Gekelderd van gemiddeld naar zeer laag (-)       |

Tabel 2. Investering in employability, organisatieflexibiliteit en flexicurity 2007-2013 in de onderzochte cases

en ander is tot uitdrukking gebracht in de volgende tabel op basis van de gemiddelde scores van de respondenten, waarbij ++ staat voor zeer hoog/sterk, + voor hoog/sterk, +/- voor gemiddeld/groeierend, - voor laag/zwak en -- voor zeer laag/zwak.

De analyse van de casestudies laat zien dat zowel de non-profit als de profitsector het belang van employability om de organisatieflexibiliteit te versterken, onderkennen. In de profitsector is de aandacht voor employability al geruime tijd aanwezig en ingegeven door de wens om als organisatie flexibel in te kunnen (blijven) spelen op een continu veranderende markt teneinde de concurrentiepositie te verstevigen. Een directeur van een bank stelt: “De klant gaat met de tijd mee en vraagt nu andere producten en diensten dan tien jaar geleden. Niet meebewegen is klantverlies.” De directeur HR van een organisatie uit de energiebranche vertelt: “Nog voor de crisis hebben wij flink geïnvesteerd in de kennis en kunde van onze mensen om ze klaar te stomen voor een nieuw tijdperk, een tijdperk waarin de on-line dienstverlening hoogtij viert en een andere inzet van medewerkers aan de orde is.”

De non-profitsector heeft maatschappelijke en politiek druk nodig (gehad) om de noodzaak van employability in te zien. Een HR-adviseur van een ministerie geeft aan: “Als HR liepen we vaak tegen een muur op. De ontwikkeling van medewerkers was lange tijd vooral een papieren tijger. Sinds de politiek een efficiënte overheid als speerpunt heeft, is dat aan het veranderen.” Een topambtenaar stelt dat besef van het belang om te investeren in de employability van medewerkers om de organisatieflexibiliteit te vergroten in de non-profitsector (te) laat is ontstaan met als gevolg dat de zekerheid van medewerkers stagneert. “We hebben nu gaten en bulten in het personeelsbestand. Bepaalde onderdelen hebben een tekort aan mensen met specifieke kwaliteiten en we hebben een grote categorie mensen met kwaliteiten die we niet meer nodig hebben. Het is een kwalitatieve mismatch, waar we al veel eerder op hadden kunnen, misschien wel moeten, anticiperen”, aldus de betreffende topambtenaar.

Uit de analyse van de casestudies blijkt dat het verschil tussen de non-profitsector en de profitsector in de mate waarin is geïnvesteerd in de employability van medewerkers groot was, maar langzaam afneemt. Hoewel in de non-profitsector door haar structuur en cultuur employability moeizaam van de grond komt, neemt vanuit haar doelstelling de noodzaak en de urgentie om organisatieflexibiliteit te realiseren toe. Een HR-directeur vertelt: “Onze leidinggevenden hebben een zware taak. Grote groepen medewerkers zitten al tientallen jaren op dezelfde plek en zijn moeilijk in beweging te krijgen. We hebben daar als organisatie iets laten liggen.” Om die reden neemt de non-profitsector steeds vaker initiatieven om employability over de grenzen van de eigen organisatie

heen te stimuleren. “We stimuleren functieroulatie, stages en detacheringen, zodat mensen op een veilige manier de smaak buiten de deur kunnen proeven.” Een lijndirecteur ziet positieve effecten: “Medewerkers kijken nu meer om zich heen, zijn bewuster bezig met hun toekomst. De één heeft daar wat meer tijd voor nodig dan de ander, maar ik voel een kentering. Over een paar jaar is het hopelijk voor al onze medewerkers gewoon om van tijd tot tijd van werk en misschien zelfs wel van organisatie te wisselen.”

In de profitsector is de afgelopen jaren veelal ruimhartig geïnvesteerd in employability en vindt nu juist matiging plaats onder druk van de crisis. In deze sector wordt nog wel geïnvesteerd in employability, maar dat gebeurt selectiever dan voorheen en is tegenwoordig meer gekoppeld aan talentmanagement. Een directeur van een verzekeringsmaatschappij aan het woord: “Voordat de crisis uitbrak, was niets te gek. Iedereen kon een opleiding volgen op kosten van de baas. Nu is dat niet meer zo.” Een HR-businesspartner van een banorganisatie vertelt: “Als organisatie maken we scherpere keuzes in wie we investeren en in wie niet. Ook wegen we mee of een opleiding of training van toegevoegde waarde is, gelet op wat we met een medewerker voor ogen hebben in de toekomst. Dat kan binnen of buiten onze eigen organisatie zijn. De trend van nu heet talentmanagement.”

De analyse van casestudies legt bloot dat in de profitsector de ervaring is dat de investeringen in de employability van medewerkers gedurende de afgelopen jaren de organisatieflexibiliteit ten goede is gekomen. De verminderde aandacht voor employability de laatste jaren blijkt haar weerslag te hebben op de organisatieflexibiliteit die wordt ervaren en matigt ook het gevoel van flexicurity in deze sector. Een voorbeeld uit de consultancy: “Het aantal opdrachten is drastisch afgenomen in een paar jaar tijd en dat drukt op mensen. De ruimte voor flexibele inzet is minder, we worden simpelweg minder vaak ingevlogen op projecten dan in de goede tijden. Een medewerker uit de uitzendbranche stelt: “Wij moeten tegenwoordig meer dan voorheen in onze eigen tijd en op eigen kosten zorgen dat we blijven, terwijl we niet zeker zijn of we over een half jaar nog werk hebben.”

In de non-profitsector is de omgekeerde tendens te zien. Deze sector scoort relatief laag op organisatieflexibiliteit en wijt dat deels aan een personeelsbestand dat beperkt inzetbaar is en onvoldoende employable is. Een voorbeeld: “De Gemeenten in onze regio zetten in op ‘werk-naar-werk’-begeleiding, maar we merken dat een grote groep medewerkers een enorme afstand heeft tot de arbeidsmarkt, doordat jarenlang de urgentie ontbrak om in hun brede inzetbaarheid te investeren”, vertelt een gemeentesecretaris. Blijkens het praktijkonderzoek lopen ook Pro-

vincies daar tegenaan. Daar waar in de non-profitsector wel initiatieven zijn ontplooid om de employability van medewerkers te versterken, is de organisatieflexibiliteit (aanzienlijk) toegenomen en wordt de flexicurity als versterkt ervaren. Een Hoofd HRM van een Gemeente uit het zuiden van het land vertelt: “In onze regio hebben diverse overheidsinstellingen de handen ineen geslagen om de flexibele inzet van onze medewerkers en hun werkzekerheid te bevorderen. We matchen en bemiddelen mensen over en weer en dat werkt goed.” De medewerkers die op deze wijze in een andere werkkring zijn gekomen, zijn ook uiterst positief en kennen de flexicurity een hoge score toe. Ook bij de medewerkers die zijn blijven zitten, overheerst het gevoel dat met dit initiatief de flexicurity is toegenomen. Zij geven aan dat ze zien dat het werkt en het hun toekomst zekerder stelt.

### **De stand van zaken per branche binnen de non-profitsector**

Uit een andere analyse van de casestudies komen verschillen tussen de branches in de non-profitsector naar voren.

#### ***De Rijksoverheid***

Sinds 2010 onderkent de Rijksoverheid het belang om te investeren op de employability van haar medewerkers om zich te ontwikkelen tot een flexibele organisatie. HR-afdelingen zien de prognose van de kwalitatieve personeelsbehoefte op de (middel)lange termijn afgezet tegen de kwalitatieve samenstelling van het zittende personeelsbestand bij de Rijksoverheid als directe aanleiding. Inmiddels zetten ook bezuinigingen de nodige druk op de ketel. Meerdere representanten van diverse HR-afdelingen binnen de Rijksoverheid geven aan dat vanuit efficiency-overwegingen gesneden wordt in taken met als gevolg dat in de volle breedte van de Rijksoverheid de behoefte aan flexibele medewerkers toeneemt.

Leidinggevend binnen de Rijksoverheid realiseren zich meer en meer dat het principe van life-time employment de boventoon voert bij een groot deel van de zittende rijksambtenaren. Zij constateren dat vele van hun medewerkers al jarenlang dezelfde functie uitoefenen en niet of te weinig hebben geïnvesteerd in hun employability. Daardoor is de kans op een andere werkplek voor hen klein en komt de ontwikkeling van de Rijksoverheid als flexibele organisatie amper van de grond. De Rijksoverheid probeert dit patroon te doorbreken door ‘vrijwillige mobiliteit’ te stimuleren. HR-afdelingen promoten functieruil, (snuffel) stages, detacheringen en ‘horizontale mobiliteit’ wordt geldelijk beloond. Volgens een groot deel van de geïnterviewde leidinggevend maken medewerkers die al in redelijke mate breed inzetbaar zijn, gebruik van deze mogelijkheden. Het gros komt er echter volgens hen niet door in beweging. “Het is een mentaliteitskwestie”, wordt vaak gezegd.

In het licht van de behoefte aan organisatieflexibiliteit vindt inmiddels bij een groot deel van de Rijksoverheid jaarlijks per directie een vlootshow plaats. Elke medewerker krijgt daarbij een label waaruit de toegevoegde waarde van de medewerker voor de organisatie spreekt en richting geeft aan (de ontwikkeling van) zijn of haar employability. Echter, de vertaling daarvan door de managers in concrete acties met en richting medewerkers blijft vaak uit. Een groot deel van de medewerkers geeft namelijk aan dat het toekomstperspectief weliswaar deel uitmaakt van het jaarlijkse functioneringsgesprek, maar het daar vaak bij blijft. Ondertussen zien medewerkers hun flexicurity achteruit gaan, want “niemand is meer zeker van zijn of haar baan” en “de overheidswerkgever staat niet meer garant voor een baan”.

Wil de Rijksoverheid de mentaliteit van life-time employment verder doorbreken en haar flexibiliteit versterken, dan vereist dat volgens diverse HR-mensen uit het veld managers die de ontwikkeling van de brede inzetbaarheid van personeel hand in hand laten gaan met concrete individuele resultaatafspraken en daar een voorbeeld in stellen. Meerdere leidinggevers zijn echter van mening dat employability een minder vrijblijvend karakter moet krijgen, wil de Rijksoverheid zich verder ontplooiën tot een flexibele organisatie. Zij schatten in dat de flexicurity pas meer in balans raakt, zodra medewerkers ervan doordrongen zijn dat employability de toekomst heeft. “De gewenste flexibiliteit vanuit de organisatie gaat niet samen met de baanzekerheidsgedachte van medewerkers”, aldus een topambtenaar uit de Rijksoverheid.

### ***Defensie en Politie***

De sectoren Defensie en Politie staan van oudsher niet bekend als flexibele organisaties. Beide sectoren zijn top-down functioneel georganiseerd en worden van bovenaf strak aangestuurd. De ontwikkeling van medewerkers is bij Defensie en Politie voornamelijk intern gericht en wordt geregistreerd vanuit een vast stramien.

Om binnen deze sectoren duurzaam carrière te maken, is toelating tot het Management-Developmentprogramma een ‘must’. In beide sectoren is een dergelijk programma dan ook sterk ontwikkeld en daarin ligt de focus op verticale loopbaanplanning met doorlooptijden van gemiddeld drie tot vijf jaar per functie. Een HR-medewerker van de Politie stelt het volgende: “Bij de politie kweken we een reservoir aan MD-ers met als gevolg dat een toenemend aantal van hen op de reservebank zit. Doordat hun opleiding voornamelijk intern gericht is, zijn ze moeilijk naar buiten de politie te bemiddelen.” Bij Defensie klinkt eenzelfde geluid: “Binnen Defensie stokt je loopbaan als je niet tot de MD-groep wordt toegelaten. Eigenlijk is alles gericht op ‘up or out’, wat de jongere generaties steeds minder aanspreekt.”

Zowel Defensie als Politie besteden minder aandacht aan de loopbaanontwikkeling binnen de overige functiegroepen. Volgens de meerderheid van de ondervraagde medewerkers ligt de focus voornamelijk op de ondersteuning in de uitoefening van de huidige functie en niet zozeer op de ontwikkeling van hun brede inzetbaarheid met het oog op de toekomst. Doordat beide sectoren onder druk van politieke beslissingen hun personeelsbestand moeten inkrimpen, zijn zij op dit moment gericht op de (gedwongen) uitstroom van veelal langzittende medewerkers. HR-functionarissen uit zowel Defensie als Politie onderkennen dat deze groep moeilijk bemiddelbaar is op de arbeidsmarkt, doordat in het verleden te weinig is geïnvesteerd in hun employability buiten de eigen sectoren.

Overall gezien, scoort de flexicurity in beide branches laag. Daar komt bij dat zowel Defensie als Politie te kampen hebben met een imago-probleem en medewerkers steeds minder boeit en bindt, met als risico dat op termijn de continuïteit van beide organisaties in het geding komt. Het algemene gevoel van flexicurity in beide sectoren is volgens medewerkers uit diverse geledingen te versterken door een perspectief op duurzame inzetbaarheid te bieden, ongeacht toelating tot een MD-programma. Zij schatten in dat ook het imago op de arbeidsmarkt van Defensie en Politie daarmee een nieuwe impuls krijgt.

### **Provincies en gemeenten**

Bij de Provinciale en Gemeentelijke overheden staat de employability van personeel steeds meer op de kaart door de herindelingsplannen. De bezuinigingen noodzaken provincies en gemeenten tot uitstroom van een groot aantal medewerkers. Echter, ook in deze sectoren is van oudsher de focus op life-time employment groot. Bovendien hebben deze overheden door een kleinere schaalgrootte minder ruimte en mogelijkheden voor interne mobiliteit van personeel dan bijvoorbeeld de Rijksoverheid.

Grotere gemeenten brengen boventallige medewerkers onder in een mobiliteitsbureau, van waaruit zij bijvoorbeeld via een Toolbox Mobiliteit met daarin een cv-scan, sollicitatie- en netwerktrainingen, loopbaancoaching en dergelijke stap voor stap in de richting van de externe arbeidsmarkt worden gezet. Sommige daarvan hebben samen met andere gemeenten in de regio een mobiliteitscentrum ingericht, waar medewerkers zich kunnen oriënteren op hun toekomst. Enkele gemeenten hebben een samenwerkingsverband met omliggende gemeenten in de regio teneinde de mogelijkheden tot mobiliteit van personeel te verruimen. In een aantal regio's gaat men nog een stap verder en hebben diverse gemeentes de handen ineen geslagen met de Provincie en een groot aantal andere (semi)overheidsorganisaties om de mogelijkheden tot

employability van hun personeel te vergroten. De organisatieflexibiliteit van deze organisaties is daardoor volgens hun top versterkt. Bovendien geven zowel leidinggevendenden als medewerkers uit deze organisaties aan dat zij de flexicurity als verbeterd ervaren.

### **Zorg**

Ook binnen de zorg is employability nog lang geen gemeengoed. De zorg is georganiseerd op basis van specialismen en heeft daardoor te kampen met een groot aantal fuikfuncties. De organisatieflexibiliteit van veel ziekenhuizen wordt in het algemeen als beperkt ervaren. Reden genoeg dus om te investeren op de brede inzetbaarheid van medewerkers, maar dat gaat niet vanzelf. Een manager vertelt: “De meeste artsen zijn gericht op het eigen vak en zijn niet bezig met brede en flexibele inzetbaarheid. Zij zien daar nut en noodzaak niet van in.”

Om dat patroon te doorbreken, heeft de Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen de loopbaanspiegel voor ziekenhuizen ontwikkeld. Inmiddels zijn vier ziekenhuizen in Nederland aan de slag met deze loopbaanspiegel. Medewerkers die het gebruikt hebben, geven aan zich bewuster te zijn van de (on)mogelijkheden in hun loopbaan. “Daar zijn we er natuurlijk niet mee, de volgende stap is dat medewerkers daadwerkelijk iets gaan doen met de uitkomsten van de loopbaanspiegel en concrete stappen nemen om hun employability te versterken”, aldus een HR-adviseur.

Employability staat duidelijk nog in de kinderschoenen bij ziekenhuizen. Inschatting is dat de organisatieflexibiliteit nog verder achterop raakt als maatregelen om de employability van medewerkers te stimuleren achterwege blijven. Artsen duiden de flexicurity over het algemeen als stabiel. Een groot deel van het verzorgende en verplegende personeel ervaart de flexicurity als onder de maat. Dat is vooral ingegeven door de voorspelling dat de werkgelegenheid voor deze medewerkers in de komende jaren afneemt. Ook in de thuiszorg doet deze tendens zich voor. De kraamzorg begint langzaam initiatieven te ontplooien op het gebied van employability. “Het aantal geboortes neemt af evenals het aantal thuisbevallingen. Naar verwachting zijn over een paar jaar minder kraamverzorgers nodig. Het is goed om nu al met medewerkers daarop te anticiperen. We helpen ze hun mogelijkheden in kaart te brengen en faciliteren hen in de ontwikkeling van hun duurzame inzetbaarheid, ook buiten onze eigen organisatie”, aldus een directeur van een kraamzorgorganisatie.

Binnen de Geestelijke Gezondheidszorg wordt het belang van employability al langere tijd onderkend en is dat ingegeven door (dreigende) personeelstekorten. Vanaf 2006 heeft employability de volle aandacht binnen deze branche. Inmiddels heeft een aantal geestelijke gezond-

heidsinstellingen een loopbaan- en mobiliteitscentrum ingericht. Ook komen regionale mobiliteitsnetwerken van de grond, waarbij diverse instellingen uit een regio de handen ineen slaan om medewerkers bij elkaar te herplaatsen en hen op deze wijze voor de zorgsector te behouden. Flexibiliteit en continuïteit (zekerheid) gaan hierbij hand in hand als effect op de onderkenning van de noodzaak te investeren op employability van personeel. Medewerkers ervaren de flexicurity in de Geestelijke Gezondheidszorg ook als hoog en geven aan dat dit al een aantal jaren zo is.

### **Onderwijs**

Ook in de onderwijssector is de urgentie om te investeren in employability onderkend. Doordat in Nederland de kwaliteit van het onderwijs al geruime tijd een heet hangijzer is, worden steeds hogere functie-eisen gesteld aan het onderwijzend personeel. Het gevraagde opleidingsniveau ligt hoger dan een aantal jaren geleden en onderwijsinstellingen verlangen permanente professionele ontwikkeling van hun personeel. De onderwijssector werd echter gehinderd door een gebrek aan loopbaanmogelijkheden, met als risico dat veel jongere docenten hun heil uiteindelijk buiten het onderwijs zoeken en de continuïteit van het onderwijs in het geding dreigt te raken op termijn.

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap stimuleert onderwijsinstellingen tot de functiemix, waarbij een verdeling plaats vindt van het aantal functieplaatsen over de verschillende salarisschalen binnen een onderwijsinstelling. Zij beloont onderwijsinstellingen die de functiemix toepassen met een extra vergoeding en zet hen op deze wijze aan tot het creëren van meer loopbaan- en promotiemogelijkheden voor docenten. Het ondersteunende personeel heeft ook baat bij deze maatregel, want door de herijking van docenttaken krijgen zij meer niet-lesgevende taken toebedeeld en worden zij breder ingezet.

Binnen de onderwijssector heeft de aandacht voor employability dankzij de functiemix een flinke impuls gekregen. De flexibiliteit en continuïteit van onderwijsinstellingen is hierdoor weer meer in balans gebracht voor het gevoel van zowel directeuren als medewerkers. Het gevoel van flexicurity in de onderwijssector was laag, maar scoort hoger sinds de employability van de medewerkers aandacht krijgt en wordt bevorderd.

### **Woningbouwcorporaties**

Inmiddels maken ook woningbouwcorporaties onder druk van de crisis de beweging om de handen ineen te slaan. In een aantal regio's verkennen woningbouwcorporaties de mogelijkheden tot uitwisseling van personeel en richten zij zich steeds meer op de loopbaangerichte ontwikkeling en brede inzetbaarheid van personeel binnen en buiten de

eigen sector. Een en ander zal volgens de bestuurders eerst daadwerkelijk van de grond getrokken moeten worden, wil de organisatieflexibiliteit van de woningcorporaties merkbaar toenemen en de flexicurity in deze branche als verbeterd worden ervaren. “De woningcorporaties verkeren in zwaar weer. Het perspectief is slecht. Als we niets doen, staan onze medewerkers straks op straat omdat er geen werk meer is”, aldus één van hen.

### **De stand van zaken per branche in de profitsector**

Hierna volgt een beschrijving van de stand van zaken per branche in de profitsector, zoals dat naar voren is gekomen in de praktijkonderzoeken.

#### ***De energiebranche***

In Nederland is de energiesector in 2004 geliberaliseerd. Door de werking van het concurrentiemodel is binnen deze sector de marktgerichtheid sindsdien sterk ontwikkeld en de aandacht voor employability toegenomen. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat de energiesector sterk is gericht op talentmanagement, de ontwikkeling van medewerkers op diverse manieren faciliteert en hen een loopbaanperspectief biedt. Circa 80% van de medewerkers is van mening dat hun werkgever ruim voldoende ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Ruim 65% van de medewerkers geeft bovendien aan daarin ruim voldoende gestimuleerd te worden door hun leidinggevende. Medewerkers in de energiesector staan blijkens het praktijkonderzoek open om te leren en zichzelf te ontwikkelen, nemen daar zelf verantwoordelijkheid in en werken actief aan de versterking van hun employability.

Binnen de energiesector is de organisatieflexibiliteit (inmiddels) sterk te noemen. De diverse organisaties achten zich voorbereid op veranderingen in de markt en vinden zich redelijk tot goed wendbaar. Hoewel ook aan deze sector de crisis niet voorbij gaat, lijkt de sector bestendig genoeg om die te doorstaan. Mocht personeelsreductie aan de orde komen, dan is het gros van de medewerkers naar inschatting van directeurs en HR-functionarissen uit deze branche voldoende tot goed geëquipeerd om zich succesvol op de arbeidsmarkt te begeven. De flexicurity scoort ook hoog in de energiebranche op zowel organisatie als medewerkerniveau.

#### ***De financiële branche***

De financiële sector heeft lange tijd voorop gelopen op het gebied van employability. Vrijwel alle banken, verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen investeren tot 2008 massaal in de employability van hun medewerkers. De crisis heeft het tij gekeerd en sindsdien is de aandacht voor employability een paar treden lager op de ladder komen te staan. Organisaties binnen de financiële sector zijn de laatste jaren selectiever geworden en kiezen bewust in welke medewerker ze wel of

niet investeren. Hoewel de aandacht voor employability minder is dan een aantal jaren geleden, is de employability van de medewerkers nog steeds als hoog aan te merken. Dat is een geluk bij een ongeluk, omdat de afslankingsoperaties binnen deze sector nog niet ten einde zijn. Al met al neemt de organisatieflexibiliteit in de financiële sector langzaam af. Niet alleen door de grote uitstroom van breed inzetbare medewerkers, maar ook door de vele procedures en protocollen die zijn ingevoerd en de organisaties zijn gaan beheersen. Een leidinggevende aan het woord: “Alles staat nu in het teken van compliance en risicobeheersing. Dat gaat ten koste van de aandacht voor de ontwikkeling van mijn medewerkers.” De flexicurity in de financiële sector wordt door zowel leidinggevendenden als medewerkers als minder sterk ervaren dan voorheen en scoort nu gemiddeld.

### ***De bouw***

In deze sector is sinds 2008 de crisis hard toegeslagen met vele ontslagen tot gevolg. Deze dreun heeft weliswaar gezorgd voor enige gewaarwording van het belang van employability, maar toch is de aandacht voor dit thema in de bouwsector niet groot. Dat komt volgens het praktijkonderzoek door het type medewerkers in deze sector, die veelal specifiek vakmatig zijn opgeleid. De bouwsector heeft bovendien te maken met vergrijzing, waardoor medewerkers in grote getale de arbeidsmarkt verlaten en een tekort ontstaat aan bijvoorbeeld technisch geschoold personeel. “Vanuit de noodzaak medewerkers te binden, investeren wij fors in (individuele) loopbaantrajecten”, aldus een HR-medewerker uit deze branche. “We proberen medewerkers een perspectief te bieden. Dat geeft hen meer zekerheid en komt ook de flexibiliteit van de organisatie ten goede”, aldus een directeur van een groot bouwbedrijf. De flexicurity in deze branche wordt overigens in de volle breedte als zeer laag ervaren als gevolg van de impact van de crisis op de werkgelegenheid in deze branche in het algemeen.

### ***De consultancy***

De consultancy krijgt onder druk van de crisis minder opdrachten dan voorheen. Echter, in deze sector blijft de aandacht voor de employability van medewerkers hoog. De consultancy drijft nu eenmaal op medewerkers die breed inzetbaar zijn. Voor medewerkers die zichzelf niet voldoende employable weten te maken, is geen plaats in de consultancy omdat zij simpelweg minder rendabel zijn. In de consultancy is de organisatieflexibiliteit over het algemeen dan ook hoog. De flexicurity is lange tijd als stabiel hoog ervaren, maar is aan het matigen onder druk van de crisis.

Opmerkelijk is dat bij kantoren in de juridische dienstverlening of de accountancy de organisatieflexibiliteit lager scoort dan in de consultancy in haar algemeenheid, terwijl de scores op flexicurity in alle gevallen na-

genoeg hetzelfde beeld laten zien en als redelijk stabiel is aan te merken. De verklaring hiervoor lijkt te zijn gelegen in het feit dat de juridische dienstverlening en de accountancy is gericht op de ontwikkeling van een loopbaan als specialist in het vakgebied. Slechts een klein aantal medewerkers schouwt het uiteindelijk tot partner. Een HR-business partner licht toe: “Het is lastig om met super-experts op een bepaald rechtsgebied aan de slag te gaan met employability. Zij zien dat als het bijhouden van hun expertise en zijn ook enkel en alleen inzetbaar op hun eigen expertise. Van een switch qua beroep willen ze vaak niet weten, totdat blijkt dat ze intern geen doorgroei-mogelijkheden (meer) hebben. Ze kunnen dan meestal alleen elders terecht op hetzelfde rechtsgebied. De mogelijkheden zijn dan beperkt.” Op directieniveau wordt dit niet als een probleem gezien. “Een medewerker die niet als partner wordt toegelaten, hoeft niet weg”, aldus een partner van een groot accountancy-kantoor. Medewerkers kiezen daar zelf echter vaak wel voor blijkens de volgende uitspraak: “De afgelopen jaren heb ik veel collega’s voor zichzelf zien beginnen zodra de weg omhoog intern afgesloten bleek.”

### ***De IT-branche***

Ook de IT-branche is geënt op specialismen. De aandacht voor employability staat in deze sector daarom gelijk aan het bijhouden van kennis in relatie tot nieuwe technologieën. De organisatieflexibiliteit in de IT-branche laat een gemiddeld beeld zien. Uit de eerder gepresenteerde tabel blijkt dat de flexibiliteit van organisaties in de IT-branche lager scoort dan in de energiebranche, maar uit de interviews blijkt dat deze zeker niet slecht is. Een directeur uit deze branche vertelt: “De IT-branche is zich de laatste jaren goed aan het herstellen. De vraag neemt toe en wij zijn goed in staat in te spelen op de klantbehoeften. De toekomst ziet er positief uit. Reden voor mij om weer meer mensen binnen te halen. In IT-land gaan de ontwikkelingen razendsnel. Dat betekent dat het belangrijk is medewerkers te hebben die dat begrijpen en weten wat er morgen komt. Daar zit onze toegevoegde waarde.”

Medewerkers uit de IT-branche geven aan dat de flexicurity een tijdje minder goed is geweest. Momenteel vinden ze het redelijk stabiel, doordat de vraag naar IT-producten en dienstverlening groeiende is en zij zich weer meer zeker voelen van werkgarantie.

### ***De uitzendbranche***

Vanuit haar core business heeft de uitzendbranche oog voor het belang van de (brede) inzetbaarheid van mensen. Toch investeert deze branche maar middelmatig in de employability van haar medewerkers. Uit de praktijkonderzoeken blijkt dat de uitzendbranche over het algemeen alleen investeert in het opleiden en ontwikkelen van medewerkers als dat commercieel te benutten is, oftewel als het nodig is om te voldoen aan de eisen van inleenbedrijven. Doordat bijna alle inleenbedrijven steeds

hogere eisen stellen aan de kwalificaties van personeel, dwingen zij uitzendbureau's ertoe nog enigszins te investeren op de employability van medewerkers/kandidaten. Anders zou dat vrijwel nihil zijn. Een directeur van een uitzendbureau aan het woord: "Van organisaties krijgen we steeds vaker terug dat medewerkers niet voldoende aansluiten bij hun eisen. Jaren geleden was dat uitzonderlijk. We kijken daarom nu hoe we onze kandidaten hierin kunnen helpen vanuit onze klant-kennis." De algemene teneur is dat uitzendorganisaties naar de smaak van inleenbedrijven onvoldoende pro-actief inspelen op hun behoeften en ervaren de organisatieflexibiliteit in de uitzendbranche daardoor als tanend. De beleving van medewerkers/kandidaten is dat de flexicurity sterk afneemt in deze branche. Zij noemen de korte-termijn focus in de branche als belangrijkste oorzaak.

### ***De horeca***

In de horeca wordt blijkens het praktijkonderzoek in vergelijking met andere branches in de profit-sector weinig geïnvesteerd in de employability van medewerkers. Doordat de horeca te maken heeft met een tekort aan goed opgeleid personeel en vakbekwame medewerkers, neemt de aandacht voor employability wel toe. De organisatieflexibiliteit was en is over het algemeen hoog in de horeca en geënt op marktbesef en klantgerichtheid als cruciale succesfactoren in deze branche. De flexicurity in de horeca wordt ervaren als middelmatig en dat is geënt op de hoge mate van organisatieflexibiliteit in deze branche.

### ***De detailhandel***

De detailhandel ontplooit steeds meer initiatieven gericht op de employability van medewerkers teneinde de flexibiliteit in de branche te vergroten. Bij grotere bedrijven in de detailhandel vindt in dat kader jobrotation plaats. Kleinere bedrijven slaan in het kader van duurzaam ondernemerschap meer en meer de handen ineen om medewerkers ontwikkelmogelijkheden en een perspectief te bieden. "Op deze manier creëren we schaalgrootte en dat biedt meer kansen en mogelijkheden", aldus een ondernemer uit het midden- en kleinbedrijf. De branchevereniging juicht het toe: "Indien dat verder van de grond komt, neemt de organisatieflexibiliteit in de detailhandel toe." Ook medewerkers zijn enthousiast: "Het vergroot de kans op werk op de langere termijn.". De initiatieven dragen voor hun gevoel dan ook bij aan de flexicurity binnen de branche.

### **Conclusie**

Dit artikel is gestart met een aantal veronderstellingen, die in elkaars verlengde liggen:

1. Het is nodig te investeren op de employability van medewerkers om een flexibele organisatie te ontwikkelen, in stand te houden en te continueren.
2. Doordat de dynamieken in de non-profit en de profitsector verschillen, heeft de profitsector een voorsprong op de non-profitsector als het gaat om het bevorderen van de employability van medewerkers en zijn tussen beide sectoren verschillen te onderkennen in de mate van organisatieflexibiliteit.
3. In het verlengde van 1 en 2 scoren beide sectoren anders qua flexicurity.

Op grond van de analyse van de vierenzestig casestudies, is de conclusie als volgt:

Overall gezien heeft de profitsector tot een aantal jaren geleden veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van de employability van medewerkers en daar ruim in geïnvesteerd. De organisatieflexibiliteit in de profitsector is daardoor (verder) versterkt. In de energiebranche, financiële branche, consultancy en IT-sector werd de flexicurity als hoog tot zeer hoog ervaren. Onder druk van de crisis zijn de investeringen in de employability van medewerkers in de profitsector sinds 2008 gematigd. Bij de betreffende branches heeft dat impact op de ervaren organisatieflexibiliteit, die volgens betrokkenen is verminderd. De flexicurity wordt nog wel als stabiel en sterk ervaren, maar scoort minder hoog dan voorheen. De branches uit de profitsector die in het verleden weinig tot geen aandacht hebben besteed aan de ontwikkeling van de employability van medewerkers, onderkennen inmiddels het belang daarvan en zijn bezig initiatieven te ontplooiën om een inhaalslag te maken. Het betreft de bouw, de horeca en de detailhandel. Bij deze branches neemt de organisatieflexibiliteit daardoor gestaag toe en zit ook het gevoel van flexicurity in de lift. Grote uitzondering binnen de profitsector vormt de uitzendbranche, die amper nog investeert in de employability van medewerkers. Haar organisatieflexibiliteit is ook sterk afgenomen en betrokkenen ervaren dat de flexicurity in de uitzendbranche eveneens flink is gedaald.

In de non-profitsector is in het verleden weinig geïnvesteerd in employability. De non-profitsector kenmerkt zich van oudsher door life-time employment en inflexibiliteit. Ingegeven door dreigende persoonskosten investeert de Geestelijke Gezondheidszorg al vanaf 2006 volop in de employability van medewerkers. Pas een aantal jaren geleden is in een groot deel van de rest van de non-profitsector onder politiek-maat-

schappelijke druk de noodzaak om te investeren in de employability van medewerkers onderkend om flexibeler te kunnen zijn. Volgens betrokkenen is de organisatieflexibiliteit in de non-profitsector ook daadwerkelijk toegenomen sinds employability meer van de grond komt. Echter, over vrijwel de gehele linie in de non-profitsector wordt de flexicurity als laag ervaren, doordat medewerkers hun baanzekerheid zien wegvallen. Het Rijk, Provincies en Gemeenten gaan daarom steeds meer samenwerkingsverbanden aan om medewerkers van werk naar werk te begeleiden. Het Onderwijs maakt sprongen voorwaarts dankzij de invoering van de functiemix. Politie en Defensie zijn genooddaakt meer te investeren in de employability van medewerkers, willen zij beter scoren op flexicurity en hun imago op de arbeidsmarkt verbeteren. Zorginstellingen en woningcorporaties sluiten de rij. Bij hen staat employability nog in de kinderschoenen, wordt de organisatieflexibiliteit als (te) zwak geduid en wordt (inmiddels) de flexicurity als (zeer) laag ervaren door betrokkenen.

Uit het bovenstaande volgt dat het inderdaad nodig is te investeren in de employability van medewerkers om een flexibele organisatie te ontwikkelen, in stand te houden en te continueren. De casestudies wijzen uit dat (non)-investeringen op employability hun weerslag hebben op de flexibiliteit van organisaties en de non-profitsector bezig is een inhaalslag te maken. Ook blijkt dat organisaties die investeren in de employability van medewerkers hoger scoren qua flexicurity, dan organisaties die dat niet of in mindere mate doen. Doordat in de profit-sector de investeringen in employability de afgelopen jaren zijn gematigd en de non-profitsector meer in employability investeert dan voorheen, neemt het verschil in flexicurity tussen beide sectoren af. Indien deze tendens voortzet, zal over een aantal jaren de flexicurity bij beide sectoren nagenoeg als gelijk worden ervaren.

---

## SUMMARY

The impact of employability on the flexibility of organisations and their flexicurity: a comparance between the non-profit and the profitsector in The Netherlands

This article describes what sixtyfour organizations in sixteen branches in The Netherlands do to stimulate the employability of their employees. It examines the impact of employability on the flexibility of the organization and the effects on her flexicurity. This article assumes that it is necessary to invest in employability to develop, maintain and continue a flexible organization and to be flexicure. The non-profitsector and the profitsector are compared, as the profitsector recognizes the need of employability for a longer time than the non-profitsector does.

Because of that it is expected that the flexibility of the profitsector comes out higher and her flexicurity is better than in the non-profitsector in The Netherlands.

The assumptions come out to be true. But the central and federal government started to pay more attention to the development of employability since a few years. Because of that their flexibility improves slightly and their flexicurity is getting beter, although it is still low. The educational institutes are jumping forwards thanks to the introduction of the adjustment making it possible to mix (aspects of) functions. The Police and Defence need to invest in employability beyond the lines of their own organizations to improve their flexicurity. At the institutions for health-care and social housing employability still is in its infancy. In these branches the flexibility of organizations and the flexicurity are still very low.

In the profitsector the flexibility of organizations is high as well as the flexicurity. Nevertheless, the flexibility of organizations in the financial branche and consultancy is decreasing as they have moderated their investment in employability. Although the flexicurity is still good, it is decreasing in these branches. The construction industry, hotel and catering industry and the retailmarket take the chance to improve the employability by expanding activities in cooperation. Therefore their flexicurity is growing. Only the agencies for temporary employment hardly invest in employability. Their flexibility is moving backwards very fast and their flexicurity is decreasing as well.

So, as the non profitsector is investing more and the profitsector has been reducing the investments in employability, the gap in flexicurity between both sectors is getting smaller. If this tendency is persisting, the flexicurity will be equal in both sectors in a few years.

---

### Literatuur

- Boll  rot, P. (2001). Two Actors in Employability: The Employer and the Worker. In: P. Weinert (Eds), *Employability – From Theory to Practice* (pp. 51-90). New Brunswick, NJ : Transaction Publishers.
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (1999), *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- Gastelaars, M. (2006), *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Uitgeverij SWP, Amsterdam.
- Forrier, A. en Sels, L. (2003), The concept employability: a complex mosaic, *International Journal Human Resources Development and Management*, 3, 2, 2003, pag. 102-124.

- Freese, C., Schalk, R. en Paauwe, J. (2013), Flexicurity in organisaties: innovatieve HR-activiteiten, *Tijdschrift voor HRM*, 1, 2013, pag. 53-68.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of vocational behavior*, 65, pag. 14-38.
- Mintzberg, H. (1983), *Power In and Around Organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Noordegraaf, M. (2004), *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J., and Kleiner A. (2007), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nicholas Brealey Publishing.
- Thijssen, G.H.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 Resource Development Review*, vol 7, no 2, 2008, pag. 165-183.
- Van der Heijde, C. M., en Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45 (3), 449-476.
- Verburg, R., en Den Hartog, D. (2008). *De kern van HRM*. Uitgeverij SWP, Amsterdam.
- Volberda, A., Jansen, J., Tempelaar, M. en Heij, K. (2011), Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren, *Tijdschrift voor HRM*, 1, 2011, pag. 85-110.
- Volberda, H. W. and Lewin, A. Y. (2003) 'Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution', *Journal of Management Studies*, 40 (8) : 2105-2130.
- Weggeman, M. (2007), *Leidinggeven aan professionals. Niet doen!*, Scriptum.
- Wilthagen, T. en Tros, F. (2004). 'The concept of flexicurity: a new approach to regulating employment and labour markets', *Transfer*, 10 (2), 166-186.