



DR. WILLEM IJZEREFF EN  
IR. DRS. FRANK OTTENHOFF

# De balans tussen sturing en zelfsturing

Organisaties zoeken naar de beste vorm van employabilitybeleid

**Employability staat bij veel organisaties hoog op de agenda. Hierbij wordt er een appel gedaan op de zelfsturing van medewerkers om hun inzetbaarheid ter hand te nemen en te bewaken. Willem IJzereef en Frank Ottenhof van Gerritsen Adviesgroep beschrijven de manier waarop organisaties de inzet van hun personeel kunnen optimaliseren.**

Employability is een begrip dat midden jaren negentig in Nederland opkwam. Het besef drong door bij met name grote organisaties die te maken hadden met een turbulente markt en enorme concurrentie, dat lifetime employment niet langer gegarandeerd kon worden. Medewerkers werd gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan. In ruil daarvoor gaven organisaties hen de mogelijkheid zich te oriënteren op de ontwikkeling van hun inzetbaarheid door cursussen loopbaanontwikkeling en de opzet van interne mobiliteitsbureaus op vrijwillige basis. Onder invloed van de economisch voorspoedige jaren vanaf 1998 verdween het denken over employability geleidelijk naar de achtergrond.

## Employability nu

Sinds 2003 staat de term employability met een andere inhoud weer sterk in de belangstelling. Bedrijven die veel reorganisaties achter de rug hebben, zijn niet alleen reorganisatiemoe maar zoeken ook naar alternatieven. In plaats van een oplossing blijkt reorganisatie vaak te leiden tot een slechtere uitgangspositie dan daarvoor. Het besef

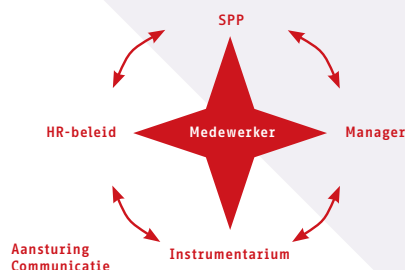
groeit dat reorganiseren te veel tijd kost en niet effectief is in de wereld van globale concurrentie. Terwijl er hoge kosten worden gemaakt om mensen naar ander werk te begeleiden en uit te laten stromen, staan veel processen stil en zijn investeringen in ontwikkeling en innovatie gestopt of op een laag pitje gezet. Medewerkers leven gedurende langere tijd met grote onzekerheden en onder grote druk. Dit kan gepaard gaan met uitstroom van goed inzetbare medewerkers.

Modern employabilitybeleid brengt een aantal zaken samen die typerend zijn voor deze tijd van globale concurrentie en internetrevolutie:

- Klassiek reorganiseren voldoet niet en is te kostbaar
- Een organisatie moet tegelijk kosten besparen en innoveren
- Investeren in de inzetbaarheid van medewerkers is verstandig, ook als het slecht gaat

In het moderne employabilitybeleid is het de kunst tegelijkertijd de kosten te reduceren, te innoveren én de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Als dat lukt, brengt het een enorme veerkracht en vitaliteit teweeg bij medewerkers en organisatie. Het gaat om een specifieke samenhang van een aantal factoren.

## Model voor employabilitybeleid



### Koppeling aan de strategie

Een effectief employabilitybeleid is direct gekoppeld aan de strategie van de organisatie en kent een sterke samenhang tussen de factoren uit het model. Employabilitybeleid draagt kwantitatief en financieel bij aan de resultaten van de organisatie. Goede employability-instrumenten



**'ALS EEN ORGANISATIE ERIN  
SLAAGT DE KOSTEN  
TE REDUCEREN, TE INNOVEREN  
ÉN DE ONTWIKKELING EN  
INZETBAARHEID VAN MEDEWERKERS  
TE BEVORDEREN, BRENGT DIT  
BIJ ALLE MEDEWERKERS  
EEN ENORME VEERKRACHT EN  
VITALITEIT TEWEEG'**

hebben een directe opbrengst voor de inzetbaarheid van medewerkers en de efficiency van de organisatie.

#### *SPP (strategische personeelsplanning)*

Optimale inzet van human resources betekent de juiste man/vrouw op de juiste plaats op het juiste moment. Dit kan alleen als de organisatie zoveel mogelijk transparant maakt waar de personeelsgroei en krimp zich afspeelt in een komende periode. Door het strategisch personeelsbeleid kunnen managers en medewerkers de realiteit onder ogen krijgen en anticiperen op verandering.

#### *Manager*

In het kader van employability gaat het erom de juiste interventies te vinden die maken dat managers gemotiveerd en uitgerust zijn om inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers te bevorderen. Bovendien moeten managers leren de onzekerheden die door employability en mobiliteit van medewerkers ontstaan, effectief te hanteren.

#### *Instrumentarium*

In elk passend employabilitybeleid worden nieuwe instrumenten en methodieken ingevoerd. Het gaat hier om instrumenten voor medewerkers waarmee zij aan loopbaansturing kunnen doen en instrumenten voor leidinggevenden waarmee zij de inzetbaarheid van medewerkers kunnen vergroten.

#### *HR-beleid*

Employabilitybeleid is een schil over de vele lagen van het bestaande HR-beleid. Beide moeten goed op elkaar aansluiten. Effectief employabilitybeleid kan een transformatie van de HR-processen tot gevolg hebben. Belangrijk is ook het managen van de onzekerheden en turbulentie die kunnen ontstaan. Het is de kunst om in de organisatie een samenhangende set van beleid en instrumenten op te bouwen die maakt dat het beleid effectief wordt.

#### *Aansturing en communicatie*

Cruciaal voor het slagen is de aansturing van employability. Een koppeling met de strategie betekent ook een aansturing op hoog niveau. Daarbij zijn meerdere modellen denkbaar: de directie of een stuurgroep met grote bevoegdheden kan de eindverantwoordelijkheid dragen. Een hoge mate van participatie van medewerkers en ondernemingsraad versnellen en verhogen employability en de resultaten. Vaak wordt op een intranetsite de voortgang van de uitvoering van het beleid openbaar gemaakt, worden *quick wins* gecommuniceerd. Hoe meer transparantie, hoe meer vertrouwen en resultaat.

Een effectief modern employabilitybeleid vraagt meer dan een zekere mate van ondernemerschap van medewerkers: het vraagt transparant te zijn over kennis en competenties, de loopbaanwensen en initiatieven te nemen om te blijven leren en te werken aan de inzetbaarheid en mobiliteit. Het vraagt een actieve zelfsturing van de loopbaan.

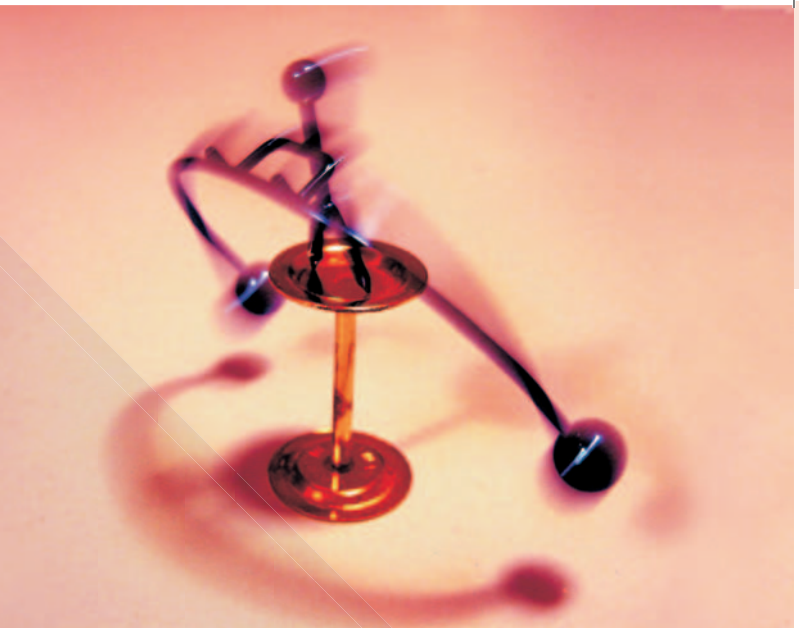
#### **Modellen van aanpak van employability**

##### *1. Het mobiliteitscentrummodel*

In de tweede helft van de jaren negentig was het mobiliteits- of loopbaancentrum het passende model voor de bevordering van mobiliteit en loopbaanontwikkeling. Medewerkers konden op vrijwillige basis bij het centrum een cursus volgen en een actieplan maken om te werken aan hun loopbaanontwikkeling. Soms werd dit door de manager in een functioneringsgesprek aangekaart en aangevraagd. Het leverde meestal een reflectie en verhoging van de zelfkennis van de medewerker op, soms leidde het tot actie. Omdat er echter geen rechtstreekse koppeling met de strategie of personeelsplanning van de organisatie werd gelegd, had het mobiliteitscentrum te maken met vragen over toegevoegde waarde en resultaten. Er bestond vaak geen goede samenhang tussen de bovengenoemde factoren, waardoor de resultaten mager waren. Een weg naar het mobiliteitscentrum was in de ogen van veel medewerkers een weg naar buiten de organisatie. Dit leidde tot weerstand en inefficiëntie.

Interne mobiliteitscentra worden soms ook opgericht als tijdelijke functie voor het begeleiden van boventallige medewerkers tijdens een herplaatsingsperiode (gedwongen mobiliteit) en als makelaar naar buiten de organisatie. Dat een mobiliteitscentrum effectief kan zijn onder bepaalde tijdelijke condities, ondervond men bij een productieplant





van een farmaceutische multinational. Hier werd in een periode van vier jaar een nieuw machinepark opgebouwd waardoor het ongeschoolde en eenvoudige werk zou verdwijnen. Met behulp van een blauwdrukaanpak werd de vernieuwing in kaart gebracht. De formatie zou een krimp van 320 naar 260 medewerkers ondergaan. De medewerkers werd gevraagd om actief te zijn bij het vinden van een passende functie in de nieuwe werkprocessen en hun loopbaan in eigen hand te nemen. Er werd een mobiliteitsbureau ingericht waar men vrijwillig een training kon volgen om de eigen loopbaan te leren sturen. Deze eindigde met een persoonlijk actieplan, dat aan de manager en P&O werd gepresenteerd en daarna uitgevoerd. Meer dan 150 medewerkers werden op deze wijze mobiel.

### 2. Het lijnmanagementmodel

In het lijnmanagementmodel wordt employability hiërarchisch ingericht. De directie of het managementteam in de organisatie neemt de beslissingen over beleid en uitvoering. De lijnmanagers tot en met het eerste niveau voeren employability uit en maken afspraken over te halen resultaten. Een projectgroep of werkgroep begeleidt de uitvoering, adviseert het management en zorgt voor goede communicatie. Soms wordt een klankbord- of referentiegroep ingesteld om feedback te genereren en te kanaliseren. In dit model wordt de leidinggevende getraind om loopbaanontwikkelingsgesprekken te voeren met medewerkers en actief de doorstroom te bevorderen. Een passend instrumentarium voor loopbaanzelfsturing geeft de medewerker de mogelijkheid zich goed voor te bereiden en het heft in eigen handen te nemen. Medewerkers kunnen kenbaar maken welke beweging zij willen maken en dit wordt serieus genomen. Omgekeerd wordt van medewerkers gevraagd de realiteit onder ogen te zien als er geen doorstroommogelijkheden voorhanden zijn.

Bij een ICT-divisie van een groot concern werd employability ingezet als middel om de grote strategische veranderingen te realiseren. Er was sprake van verhoging van de productiviteit per medewerker, automatisering van bestaand werk, verlaging van de kosten en stopzetten van een deel van de applicaties. Structureel zou het personeelsbestand geleidelijk moeten dalen. Top down werd het beleid naar de leidinggevendenden gebracht en deze werden getraind in het voeren van een POP-gesprek waarin ook de loopbaanontwikkeling werd besproken. Met behulp van een systeem voor personeelsplanning en centrale matching werd realistisch gekeken naar de mogelijkheden voor doorstroom. Sommige medewerkers moesten onder ogen zien dat doorstroom intern niet mogelijk was en kozen voor een externe ontwikkeling.

### 3. Het stuurgroepmodel

De stuurgroep treedt op als opdrachtgever en eindverantwoordelijke en neemt de besluiten. In de stuurgroep zit een brede vertegenwoordiging van de organisatie en de ondernemingsraad. De voorzitter is een manager of directeur van het hoogste niveau. De stuurgroep benoemt werkgroepen of professionals die zich met de uitvoering van

## 'EMPLOYABILITYBELEID IS MEER DAN EEN VARIANT OP BESTAAND PERSONEELSBELEID; HET MAAKT DAT DE ORGANISATIE BEREID IS EEN ZEKERE ONVOORSPELBAARHEID EN DYNAMIEK TE ACCEPTEREN'

deelgebieden bezighouden. Een complete set van maatregelen en instrumenten wordt opgebouwd om managers te adviseren, medewerkers middelen te geven om aan de sturing van de loopbaan te doen en een goede communicatie te realiseren. In dit model is niet de leidinggevende verantwoordelijk voor de resultaten van employability maar werken medewerkers actief aan loopbaanontwikkeling en doorstroom. Aan managers wordt gevraagd dat te begeleiden en gedogen.

Bij een grote ZBO werd na een proces van ingewikkelde politieke besluitvorming gekozen voor het stuurgroepmodel omdat de grootte van de organisatie het moeilijk maakte om het management op dezelfde gedragslijn te krijgen. Men stelde een aantal beperkende maatregelen: een externe personeelsstop, mits ambitieuze doorstroomdoelstellingen en een verplichte centrale matching. Deze aanpak van employability leidde tot een grote cultuurverandering. De gedwongen matching leidde tot mobiliteit van medewerkers die anders nooit van hun plaats waren gekomen en leidde tot persoonlijke ontwikkelingsplannen die mensen in beweging brachten en revitaliseerden. De afdeling P&O veranderde van gedaante: het interne mobiliteitsbureau werd omgebouwd tot een afdeling voor matching, de interne opleidingsafdeling met trainers werd een academie die samen met afdelingen leertrajecten ontwerpt om de mobiliteit te bevorderen en de belangrijkste kennis van de organisatie vast te houden en te delen.

### Conclusies

Employabilitybeleid ontstaat vanuit een strategische noodzaak. Als een organisatie is gedwongen te krimpen en reorganisatie wil voorkomen, moet men de efficiency verhogen en het vastlopen van medewerkers voorkomen. Het lijkt een variant op bestaand personeelsbeleid - de optimale inzet van human resources - maar het is meer. In een employabilitybeleid is de organisatie bereid een zekere onvoorspelbaarheid en dynamiek te accepteren en te managen om een hoger doel te bereiken. In een kleinere of middelgrote organisatie is het lijnmanagementmodel toepasbaar. Naarmate de organisatie groeit, wordt de effectiviteit groter door het stuurgroepmodel.

