

Flexicurity in organisaties: innovatieve HR-activiteiten

Charissa Freese, René Schalk en Jaap Paauwe

Op nationaal niveau wordt veel gesproken over veranderende arbeidsrelaties: er moet langer worden doorgewerkt, de ontslagvergoeding moet op de schop (of juist niet), er is een toename van zzp'ers (waarbij een zorg is dat zij niet allemaal goed zorgen voor hun eigen sociale zekerheid), de participatie van mensen met een handicap of chronische ziekte in organisaties, de wenselijkheid van de inzet van Polen en Roemenen in de bouw of in de landbouw, et cetera. Berichten over massa-ontslag (bij banken of de post), voorstellen voor demotie en doemscenario's over tekorten aan arbeidskrachten (in met name de techniek en de gezondheidszorg), staan gebroederlijk naast elkaar in de krant. Kortom, dat de arbeidsrelatie volop in beweging is, daarover kan geen twijfel bestaan.

Het nationaal debat wordt vormgegeven in organisaties: daar moeten (andere) mensen geworven worden, moet langer doorgewerkt worden, flexibeler gewerkt worden, moeten meer uren gewerkt worden of juist minder. Daar moet men de deeltijd ww invoeren of effectieve manieren vinden om om te gaan met zzp'ers. Daarom is het belangrijk om inzicht te krijgen in de mening van werkgeversvertegenwoordigers over hoe in hun ogen de ideale arbeidsrelatie eruit zou moeten zien en hoe zij deze willen vormgeven in hun organisatie. Uit de debatten blijkt dat deze soms in lijn zijn met wat de overheid en/of de vakbonden willen, terwijl op andere vlakken de meningen diametraal tegenover elkaar staan. Dit geldt bij uitstek voor de discussie over flexibiliteit en zekerheid.

► **Van de redactie**

Freese, Schalk en Paauwe laten zien welke innovatieve HR-praktijken grote Nederlandse organisaties, voorlopers op het terrein van HRM, op dit moment ontwikkelen. Zij gaan daarbij na in hoeverre die praktijken bijdragen aan 'flexicurity' op de werkvloer. Zij komen tot de conclusie dat zowel organisaties als werknemers gebaat zijn bij zekerheid en flexibiliteit. De relatie tussen bepaalde HR-activiteiten en flexicurity wordt in een tabel verduidelijkt. HR-managers kunnen hun eigen HR-pakket in deze tabel uitzetten en zo beoordelen in hoeverre zij daarmee bijdragen aan flexibiliteit en zekerheid.

Dr. C. Freese is als senior researcher verbonden aan REFLECT en het Departement HR Studies, Tilburg University. Prof. dr. M.J.D. Schalk is hoogleraar bij Tranzo en het Departement HR Studies, Tilburg University en North West University, Zuid-Afrika. Prof. dr. J. Paauwe is hoogleraar Organisatie en Personeel en voorzitter Departement Human Resource Studies, Tilburg University.

Er wordt verondersteld dat flexibilisering van organisaties leidt tot het verlies van zekerheden van werknemers. Anderzijds wordt gesteld dat veel zekerheid van werknemers leidt tot inflexibiliteit van de arbeidsmarkt. Op Europees niveau wordt de oplossing gezocht in 'Flexicurity' (Bekker & Wilthagen, 2008). Flexicurity, het woord geeft het al aan, is tegelijkertijd tegemoet komen aan de behoefte aan flexibiliteit en zekerheid, voor zowel organisatie als werknemer. Uit beleidsstukken van de Europese Commissie blijkt dat er vier beleidslijnen zijn op het terrein van flexicurity. Deze richten zich op het:

- creëren van flexibele en betrouwbare contracten (door modern arbeidsrecht en cao's);
- belang van het leven-lang-leren-principe om levenslange inzetbaarheid van werknemers te garanderen;
- bevorderen van effectief arbeidsmarktbeleid om de transitie naar nieuwe banen te vergemakkelijken;
- moderniseren van sociale zekerheidssystemen.

*Juist bij talentontwikkeling komt de HR-functie
nadrukkelijk om de hoek kijken*

Zoals blijkt uit deze beleidslijnen liggen sommige instrumenten om flexibele arbeidsmarkten te creëren in handen van de overheid, maar andere moeten worden vormgegeven in organisaties. Door middel van human resource management kunnen organisaties een nieuwe arbeidsrelatie volgens flexicurityprincipes vormgeven. Elke organisatie opereert in een eigen context die gekenmerkt wordt door de specifieke configuratie en omgeving van de organisatie (Paauwe, 2004). Omdat deze context en configuratie van invloed zijn op wat geschikte flexicurityoplossingen zijn, is het bepalen van een *one-size fits all flexicurity approach* een utopie en tevens ook niet wenselijk gezien de trend van maatwerk in arbeidsrelaties.

In deze studie zijn wij op zoek gegaan naar innovatieve HR-activiteiten, waarmee strategisch HR-managers denken de arbeidsrelatie van de toekomst te kunnen managen. Gezien de pluriformiteit van organisaties, met ieder hun eigen uitdagingen zijn wij een brede zoektocht aangegaan, om een breed scala aan HR-activiteiten in beeld te kunnen brengen. Vervolgens kunnen we deze activiteiten tegen het licht houden om te beoordelen of deze bijdragen aan flexicurity. De onderzoeksvragen die centraal staan in dit artikel zijn:

Met welke innovatieve HR-activiteiten proberen strategisch HR-managers de nieuwe arbeidsrelatie vorm te geven in hun organisaties?

Leiden deze innovatieve HR-activiteiten tot flexicurity op de werkvloer?

**Flexicurity: Flexibiliteit en zekerheid
voor organisatie en werknemer**

Hoe kan in een nieuwe arbeidsrelatie tegelijkertijd tegemoet gekomen worden aan de behoefte aan flexibiliteit en zekerheid, voor zowel organisatie als werknemer? Wilthagen en Tros (2004) creëerden een flexicuritymatrix waarin ze de mogelijke uitruil tussen flexibiliteit en zekerheid weergeven. Zij zetten de verschillende vormen van flexibiliteit voor organisaties (externe en interne numerieke flexibiliteit, functionele flexibiliteit en variabele beloning) af tegen baanzekerheid, werkzekerheid, inkomenszekerheid en combinatiezekerheid voor werknemers. Wij borduren voort op dit gedachtegoed van Wilthagen en Tros en zullen het verder uitbreiden, omdat flexicurity verder gaat dan alleen flexibiliteit van de organisatie en zekerheid voor de medewerker. Het is belangrijk om ook zekerheid voor de organisatie en flexibiliteit voor de werknemer mee te nemen (Bekker & Wilthagen, 2008). Daarnaast zullen we het invullen met concrete HR-activiteiten die kunnen leiden tot flexibiliteit en zekerheid. We gaan hieronder nader in op wat zekerheid en flexibiliteit inhoudt voor zowel werknemer als werkgever.

Zekerheid van werknemers

Wilthagen en Tros (2004) onderscheiden inkomenszekerheid, baan-zekerheid, werkzekerheid en combinatiezekerheid als vormen van werknemerzekerheid. Inkomenszekerheid bestaat uit de zekerheid dat het individu naast inkomen vanuit de baan, ook in tijden van werkloosheid of ziekte kan beschikken over voldoende inkomen. Baanzekerheid wordt verkregen vanuit de huidige baan: is de werknemer in staat deze te behouden?

*Flexibilisering van organisaties zou leiden
tot verlies van zekerheden van werknemers*

Werkzekerheid wordt verkregen uit het vermogen van werknemers om hun huidige functie te kunnen blijven uitoefenen, een nieuwe functie te verwerven of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties, zoals onder meer beroepsexpertise, persoon-

lijke flexibiliteit en organisatiesensitiviteit, dus de employability van het individu (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Daar waar Wilthagen en Tros (2004) spreken van combinatiezekerheid (de zekerheid om werk en privéleven op elkaar af te stemmen) als vorm van zekerheid die werknemers zoeken, zien wij combinatiezekerheid als een vorm van werknemerflexibiliteit (zie verder hieronder). Al deze soorten zekerheid hebben te maken met het hebben van perspectief. Als de werknemer de baan verliest, heeft deze dan in de nabije toekomst perspectief op inkomen, een andere baan, of ander werk?

Flexibiliteit van werknemers

Traditionele HR-activiteiten die werknemers allemaal op dezelfde wijze behandelen, botsen op de wensen van veel werknemers om als individu gewaardeerd en gezien te worden. Werknemers hebben in toenemende mate een proactieve rol in het aanpassen van de arbeidsrelatie (Rousseau, 2005). Inspelen op de behoefte aan flexibiliteit is een belangrijke manier om werknemers te werven, motiveren en binden (Lawler & Finegold, 2000).

Voor werknemers is flexibiliteit belangrijk, bijvoorbeeld om hun werk en privé leven beter op elkaar af te kunnen stemmen, afhankelijk van voorkeuren die in de loop van de loopbaan en levensfase kunnen veranderen. Werknemerflexibiliteit wordt gekenmerkt door werk-privé balans, maar is ook veel breder en omvat verschillende behoeften aan persoonlijke ontwikkeling of arbeidsvoorwaarden 'op maat'. In werknemerflexibiliteit zit de wens om tegemoet te komen aan persoonlijke voorkeuren van werknemers met betrekking tot hun privéleven, werk en persoonlijke ontwikkeling.

*Alle vormen van zekerheid hebben te maken
met het hebben van perspectief*

Organisatieflexibiliteit

Organisatieflexibiliteit betreft de mate waarin de organisatie in staat is de inspanningen van mensen en de producten en diensten die zij leveren aan te passen aan de voortdurend veranderende eisen van de omgeving (Van Ham, Paauwe & Williams, 1986). Er zijn verschillende indelingen gemaakt van organisatieflexibiliteit (Tros, 2008). Wat de indelingen gemeen hebben is dat ze allemaal zijn gebaseerd op twee dimensies: numerieke versus functionele flexibiliteit en interne versus externe flexi-

biliteit. Numerieke flexibiliteit gaat over de mogelijkheid om de hoeveelheid beschikbare arbeid c.q. arbeidsuren te variëren om arbeidskosten te reduceren. Binnen de grenzen van de onderneming kan dit bereikt worden door het gebruik van flexibele werktijden (overwerk, min-max contracten, part-time werk), flexibele werkarrangementen (thuiswerk, zelffroosting) of het aannemen of ontslaan van werknemers. Externe numerieke flexibiliteit kan verkregen worden door outsourcing, het inhuren van uitzendkrachten, het gebruik maken van tijdelijke contracten, het aantrekken van zzp'ers, et cetera (Tros, 2008).

Functionele flexibiliteit betreft de brede inzetbaarheid van werknemers, die daardoor op verschillende plekken en functies in de organisatie kunnen worden ingezet. Dit kan onder meer bereikt worden door reorganisatie van werkprocessen, functieroulatie en het versterken van werknemerscompetenties door opleidingen. Dit kan intern gebeuren, maar ook extern bereikt worden door tijdelijke samenwerking met andere organisaties (Van Ham et al., 1986) of uitbesteding.

Keller en Seifert (2005) voegden loonflexibiliteit toe. Dat gaat over het bij veranderende marktomstandigheden kunnen verminderen van loonkosten om werknemers te kunnen blijven werven, binden en behouden voor de organisatie. Een voorbeeld daarvan is het recente voorstel van Cap Gemini om over te gaan tot demotie van bepaalde categorieën werknemers. Interne loonflexibiliteit staat organisaties toe om af te wijken van collectieve regelingen (zoals prestatiebeloning, demotie) en externe loonflexibiliteit betreft de aanwezigheid van loonkostensubsidies. Welke vormen van flexibiliteit worden toegepast, is afhankelijk van de context waarbinnen de organisatie opereert. Meestal gebruiken organisaties verschillende strategieën tegelijkertijd om het human capital optimaal te alloceren (Davis-Blake en Uzzie, 1993).

In de huidige turbulente omstandigheden wordt de nadruk vaak gelegd op innovatieve HR-activiteiten die flexibiliteit creëren in organisaties. Maar de andere kant van het flexicurity continuüm is ook belangrijk: organisatiezekerheid, hoewel dit in de flexicurity-literatuur nauwelijks aandacht krijgt. Organizatiezekerheid definiëren wij als de zekerheid dat de continuïteit van bedrijfsvoering gewaarborgd is. Dit betreft de zekerheid om te kunnen voldoen aan productiviteitseisen door een competent en betrokken personeelsbestand tegen acceptabele loonkosten.

Flexicurity HR-activiteiten

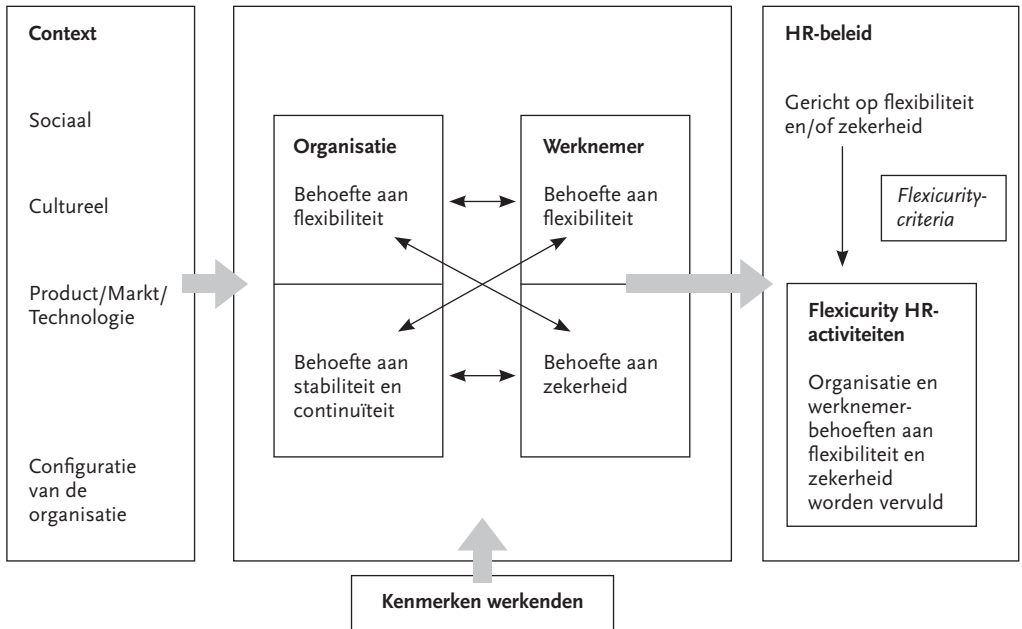
Flexicurity HR-activiteiten zijn gericht op het bevorderen van flexibiliteit en zekerheid, zowel voor werkgever als werknemer. Bij werknemerflexibiliteit gaat het om activiteiten die persoonlijke voorkeuren van werknemers met betrekking tot hun privéleven, werk en persoonlijke

ontwikkeling kunnen bevorderen. Bij organisatieflexibiliteit gaat het om activiteiten die gericht zijn op het bereiken van de verschillende vormen van flexibiliteit. Bij werknemerzekerheid staan activiteiten die perspectief bieden centraal en bij organisatiezekerheid gaat het vooral om de continuïteit. In dit artikel zijn wij op zoek naar innovatieve HR-activiteiten die gericht zijn op het bevorderen van flexicurity, waarbij dus zowel het organisatie- als werknemersperspectief wordt meegenomen. Om het kader van deze activiteiten aan te geven presenteren we hieronder een conceptueel model.

Bij organisatiezekerheid gaat het vooral om de continuïteit

Conceptueel model: flexicurity op organisatie en werknemerniveau

Figuur 1 bevat het conceptueel model, waarin flexicurity wordt gepositioneerd op organisatie en werknemerniveau. In dit model is te zien dat de context waarbinnen de organisatie opereert van invloed is op de zaken die kunnen worden onderhandeld met werknemers. Zowel de organisatie als de werknemer hebben behoefte aan een zekere mate van flexibiliteit enerzijds en zekerheid of stabiliteit anderzijds. Deze behoeften zijn soms gelijk; in dat geval vervult de behoefte aan flexibiliteit van de organisatie ook de behoefte aan flexibiliteit van werknemers. Een voorbeeld is een organisatie die op zaterdag diensten wil aanbieden en de werknemer wil graag op zaterdag werken in verband met andere verplichtingen door de week. Het kan ook zijn dat de behoefte aan flexibiliteit van de ene partij, het vervullen van de behoefte aan zekerheid van de andere partij betekent. Een organisatie die werknemers flexibele werktijden biedt, kan hen hiermee sterker aan zich binden (meer organisatiezekerheid). Natuurlijk kan het ook zo zijn dat de vraag om flexibiliteit van de ene partij, leidt tot minder zekerheid of flexibiliteit van de andere partij. Zolang er sprake is van wederzijdse behoeftevervulling, is er sprake van flexicurity. Met onze studie onder strategisch HR-managers van 44 organisaties, willen wij niet alleen achterhalen welke innovatieve HR-activiteiten worden ingezet, maar ook of die activiteiten voldoen aan 'flexicuritycriteria', dat wil zeggen zorgen voor wederzijdse behoeftevervulling, voor zowel organisatie als werknemer.



Figuur 1. Flexicurity op organisatie- en werknemerniveau.

Het onderzoek

Om te onderzoeken welke innovatieve HR-activiteiten bijdragen aan flexibiliteit en zekerheid in organisaties, zijn vijftig strategisch HR-managers van 44 leidende organisaties in Nederland geïnterviewd. Omdat we op zoek waren naar innovatieve organisaties op het gebied van arbeidsvoorwaarden hebben wij de best scorende organisaties uit het Intermediair Beste Werkgever onderzoek van 2008 benaderd. Omdat sommige sectoren zwaar oververtegenwoordigd waren (zoals bank- en verzekeringswezen, grote industriële organisaties en nationale overheid), hebben we daarnaast gezocht naar organisaties uit andere sectoren die HR-prijzen hadden gewonnen, zoals de prijs voor het beste HR-Beleid of de prijs voor het zijn van beste werkgever. Vervolgens is bewust gezocht naar witte vlekken in sectoren en is via ons netwerk gezocht naar organisaties uit ontbrekende sectoren.

De geïnterviewde was telkens de persoon die de arbeidsrelatie in de organisatie kan vormgeven, hij of zij onderhandelt met de vakbonden en participeert in netwerken waarin HR-activiteiten van verschillende organisaties worden uitgewisseld. Het betrof de eindverantwoordelijke strategisch HR-manager of bijvoorbeeld de directeur arbeidsvoorwaarden. Hoewel de geïnterviewden strikt genomen zelf werknemer zijn, voelden zij zich in de interviews nadrukkelijk representant van de werk-

gever. De interviews duurden ongeveer 1,5 uur en werden opgenomen en vervolgens letterlijk uitgeschreven. Vervolgens werden de interviews geanalyseerd met AtlasTi.

De interviewvragen die gesteld werden waren:

Flexibiliteit

- Wat betekent flexibiliteit voor uw organisatie en op welke manier wordt dit toegepast?
- Welke voordelen leveren deze vormen van flexibiliteit op voor uw organisatie?
- Wat betekenen deze vormen van flexibiliteit voor uw werknemers? In hoeverre wordt hierbij aan de behoeften aan flexibiliteit en/of zekerheid van uw werknemers tegemoet gekomen?
- Vraag naar de volgende vormen: Numeriek, functioneel, loonkosten (in- en extern).

Zekerheid

- Wat betekent zekerheid voor uw organisatie en aan welke vormen van zekerheid met betrekking tot personeel heeft de organisatie behoefte? Is er hier over de afgelopen jaren een verschuiving zichtbaar?
- Aan welke vormen van zekerheid hebben uw werknemers behoefte? Is er hier over de afgelopen jaren een verschuiving zichtbaar?
- Vraag naar de volgende vormen: Baanzekerheid, werkzekerheid, inkomenszekerheid, combinatiezekerheid

Innovatieve HR-activiteiten

- Heeft u voorbeelden van innovatieve HR-activiteiten of cao-beleid die u hanteert om de balans tussen flexibiliteit en zekerheid te realiseren? Met innovatieve activiteiten bedoelen wij voorbeelden van HR-activiteiten waarop u trots bent als u zich vergelijkt met uw concurrenten.

Daarnaast werden alle context-factoren gecodeerd die de geïnterviewden spontaan noemden als typerend voor deze sector, hun werknemersbestand et cetera, om te beoordelen welke factoren een rol spelen bij de keuze van bepaalde HR-activiteiten.

Resultaten

In de interviews werden zeer veel voorbeelden genoemd van innovatieve HR-activiteiten gericht op het creëren van flexibiliteit en zekerheid. Nadere beschouwing van de genoemde activiteiten liet zien dat er zeven clusters te onderscheiden waren van HR-activiteiten, die ontwikkeld waren voor verschillende doeleinden. De innovatieve activiteiten konden worden ingedeeld in:

1. interne mobiliteit
2. externe mobiliteit
3. arbeidsvoorwaarden
4. duurzame inzetbaarheid: gezondheid, vitaliteit
5. opleidingen
6. werk-privé balans
7. maatschappelijk verantwoord ondernemen

De innovatieve HR-activiteiten gericht op *interne mobiliteit* zijn gericht op het creëren van interne flexibiliteit in de organisatie. Deze activiteiten zijn vaak het veilige startpunt om te beginnen met flexibiliseren, voordat er meer extern gerichte initiatieven genomen worden. Het betreft vaak structurele voorzieningen zoals een mobiliteitscentrum of interne flexpool, waarbij al dan niet gebruik wordt gemaakt van informatietechnologie, zoals bijvoorbeeld het ontwikkelen van een digitaal loopbaancentrum of digitale competentiebank, zodat de organisatie inzicht krijgt in wat ze eigenlijk aan competenties in huis heeft. Digitale projectenbanken zijn laagdrempelige systemen die eraan kunnen bijdragen dat werknemers kunnen intekenen op projecten elders in de organisatie, waardoor zij op natuurlijke wijze mobiel worden door de organisatie heen.

“Omdat de kosten van inleen veel hoger zijn dan van vaste mensen, hebben we een interne flexpool, door een aantal mensen vrij te maken uit hun eigen functie om gaten op te vullen.”
(woningbouwcorporatie)

Daarnaast worden ook andere initiatieven en programma's genoemd, zoals geografische mobiliteit over locaties, dat erop gericht is dat werknemers eraan gewend raken geen vaste standplaats te hebben.

“Wij hebben drie locaties en wij zorgen dat medewerkers op alle locaties inzetbaar zijn, dus switchen tussen locaties.”
(containeroverslagbedrijf)

Bij een grote transportondernemer is deze flexibiliteit ook tussen functies vereist. Als het druk is in de zomermaanden, dan werken de HR-medewerkers mee op de vloer, om zo intern de pieken op te lossen.

Daarnaast creëren organisaties speciale budgetten voor employability, waarbij werknemers gestimuleerd worden na te denken over een loopbaan na de huidige. Dit kan in geld zijn (bij een telecombedrijf en een bank) of in 'eenheden' die een waarde vertegenwoordigen.

“Wat kan ik met mijn expertise, kennis en kunnen? Een cursus ‘Design your own future’ kost bijvoorbeeld 300 eenheden. Het is dus limitatief. Je kunt alleen maar dingen doen die jou helpen in het bewust worden hoe je verder wilt. Aan de effectiviteit van een persoonlijk opleidingsbudget hebben wij nooit veel geloof gehecht. Het leidt tot een enorme bureaucratie. Mensen leren heel weinig als ze gestuurd voelen. Daarbij komt dat het buitengewoon kostbaar is. Bovendien is ons opleidingsgebouw robuust, dat vinden de vakbonden ook.”
(multinational)

Een ander voorbeeld is het preventief mobiel verklaren van volledige afdelingen bij toekomstige boventaligheid, waardoor er mobiliteit op gang komt, die ertoe leidt dat er later minder mensen boventalig raken. HR-activiteiten gericht op interne mobiliteit creëren interne, numerieke organisatieflexibiliteit en organisatiezekerheid en komen tegemoet aan inkomens-, baan- en werkzekerheid van werknemers.

*Als het druk is in de zomermaanden, dan werken
de HR-medewerkers mee op de vloer*

Bij externe mobiliteit gaat het om de relatie met de omgeving, er worden tijdelijk medewerkers van buiten de organisatie ingezet. Op zichzelf is dit geen innovatieve HR-activiteit, dit gebeurt immers al jaren in organisatie. Sommige organisaties zijn in staat om ook in dit soort relaties vernieuwende vormen te zoeken. Er zijn organisaties die een grote externe flexibele schil vormen en deze delen met andere bedrijven:

“Wij noemen ons inleencontract het meest zekere contract van NL. Je hebt een vast contract bij het inleenbedrijf, je zit in een pool van vijf werkgevers. Het moet gek gaan als die alle vijf omvallen en dan heb je nog een vast contract bij het uitzendbureau.”
(productiebedrijf)

Andere organisaties zoeken samenwerking in gezamenlijke mobiliteitscentra of extern loopbaanmanagement of het actief onder de aandacht brengen van externe vacatures bij werknemers.

Een bank ontwikkelt zelf een zzp-veilingsite, waarop de zzp'ers die voor de bank werkzaam zijn, hun diensten ook aan andere organisaties kunnen aanbieden. Dit vergroot de inkomenszekerheid van de zzp'er, maar ook de continuïteit van de relatie met de bank. De kans dat deze zzp'ers

noodgedwongen door gebrek aan opdrachten elders vast in dienst gaan, is minder groot geworden. Bovendien biedt het de bank nieuwe marktkansen, door allerlei diensten te ontwikkelen voor de zzp'er (bankzaken, verzekeringen, pensioenvoorzieningen).

Tot slot is het inrichten van een re-employmentcentrum met werkzekerheidscommissie (door een bank) genoemd als innovatieve HR-activiteit gericht op externe mobiliteit. Deze activiteiten zijn gericht op externe organisatieflexibiliteit en kunnen leiden tot meer werkzekerheid van werknemers.

Met betrekking tot de *arbeidsvoorwaarden* kan geconstateerd worden dat er meer keuzemogelijkheden komen door geavanceerde keuzepakketten en cao nieuwe stijl, waarbij meer individuele onderhandelingsruimte ontstaat. Ook op financieel vlak zijn er innovaties, zoals bijvoorbeeld het uitkeren van zogeheten 'all-in loon', waar alle toeslagen, zoals de vakantie-uitkering, al meteen in zijn opgenomen, wat belangrijk is voor scholieren die graag precies willen weten wat ze verdienen en hier meteen over willen beschikken (supermarktketen). Daarnaast maakt een organisatie gebruik van een opleidingsbudget dat varieert met de jaren werkervaring die iemand heeft. Als de werknemer volledig opgeleid is, wordt dit budget uitgekeerd als loon (consultancy). Deze HR-activiteiten kunnen bijdragen aan meer combinatiezekerheid van werknemers en dragen bij aan organisatiezekerheid, als het gaat om het binden van werknemers door aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.

Duurzame inzetbaarheid op het gebied van vitaliteit en gezondheid is een betrekkelijk nieuw thema binnen HR dat duidelijk meer aandacht krijgt. Duurzame en flexibele ploegendienstroosters, vitaliteitsbeleid of energieprofielen (verzekeringsmaatschappij, staalbedrijf, beveiliging, bierbrouwer), levensfasebewust personeelsbeleid en talentmanagement vallen hieronder.

“We hebben een oude populatie, met zeker in het verleden zwaar lichamelijk werk. Dan moet je dus veel doen aan gezondheidsbeleid. Vroeger vertaalde dat zich in een fantastische arbeidsongeschiktheidsregeling, zodat het achteraf goed met je kwam en je niet in armoede verviel, nu doe je dat preventief met een vitaliteitscentrum.”

(bierbrouwer)

Al deze HR-activiteiten dragen bij aan organisatiezekerheid, de inzet van het bestaande personeelsbestand wordt erdoor vergroot. Ook draagt het bij aan de baan zekerheid van werknemers: de zekerheid dat ze hun huidige baan kunnen blijven uitoefenen.

Bij *opleiden* zijn er innovaties zoals opleidingen speciaal gericht op ouderen, opleiden voor een algemeen erkend diploma, samenwerking met ROC's of Hogescholen in combinatie met EVC's, het creëren van persoonlijke opleidingsbudgetten, en het opzetten van een kennis- en ontwikkelplein. Deze HR-activiteiten leiden tot functionele organisatieflexibiliteit, organisatiezekerheid, en baan- en werkzekerheid van werknemers.

*Een financiële innovatie is het zogeheten
'all-in loon', waarin alle toeslagen zijn opgenomen*

Gerelateerd aan *werk-privé balans* werden genoemd: Het Nieuwe Werken, voorzieningen voor het kunnen geven van mantelzorg, de mogelijkheid om 'sabbaticals' op te nemen en zelfroosting.

"Scholieren kunnen inloggen op een portal. Zij kunnen hun schoolrooster invoeren en vervolgens thuis inloggen om het op maat gemaakte werkrooster in te zien en de taken voor die week."
(supermarktketen)

Een verdergaande innovatie is het ontwerpen van een op maat gemaakte contractrelatie, waarbij werknemers zelf hun ideale contractsomvang variërend gedurende het jaar kunnen samenstellen.

Een consultancy-organisatie had te maken met veel voortijdige uitvallers uit het traject waarmee men partner kan worden van met name vrouwen en jongeren. Hoewel zo'n beetje alles mogelijk was qua HR-beleid, bleek bijvoorbeeld part time werken niet populair, hoewel daar toch behoefte aan was onder werknemers. Door op partnerniveau te beginnen met het ontwerpen van 'de arbeidsrelatie zoals jij die wilt', heeft het overgrote deel van het werknemersbestand (inclusief partners) ingetekend op een nieuw contract voor een flexibele baan. Drie of vier dagen werken is mogelijk en ook de hele zomervakantie vrij nemen. Ook kan er worden afgewisseld in hele arbeidsweken en part time weken, geschikt voor gescheiden ouders bijvoorbeeld. Dit wordt het 'flexible future program' genoemd.

Dit soort HR-activiteiten leidt tot meer combinatiezekerheid voor werknemers en kan bijdragen aan organisatiezekerheid, als het gaat om het binden van waardevolle werknemers aan de organisatie.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is ook in opkomst met initiatieven als het aannemen van voormalig psychiatrisch patiënten, die als ervaringsdeskundigen geschikt zijn als begeleider van huidige patiënten en speciale instroomprogramma's voor groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wordt met name gedaan door organisaties die verwachten te maken te krijgen met een tekort aan personeel in de (nabije) toekomst.

“Samen met de gemeente, het UWV, ROC's en verschillende zorginstellingen, gaan wij mensen die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben, via speciale instroomprogramma's klaarstomen voor de zorg. Vanuit maatschappelijke overwegingen, maar ook omdat we denken dat er op termijn gewoon steeds minder mensen beschikbaar zijn voor de zorg.”

(zorginstelling)

Deze HR-activiteiten leiden tot organisatiezekerheid, weliswaar op de langere termijn.

De genoemde HR-activiteiten gericht op flexicurity kunnen, zoals in het conceptueel model ook is aangegeven, in meer of mindere mate bijdragen aan flexibiliteit en zekerheid van de organisatie en de werknemer. In tabel 1 worden de HR-activiteiten gerelateerd aan de vormen van flexibiliteit en zekerheid waaraan ze tegemoet komen.

Een HR-activiteit is een 'flexicurity' HR-activiteit als het ten minste bijdraagt aan organisatieflexibiliteit en een vorm van werknemerzekerheid. Aan hoe meer vormen van zekerheid deze HR-activiteit bijdraagt, hoe hoger de mate van flexicurity is. In zowel de kolommen organisatie als werknemer moet dus minimaal één keer een + voorkomen. In de tabel valt op dat Interne mobiliteit en Opleidingen zowel organisatieflexibiliteit creëren en dat deze activiteiten tegelijkertijd zorgen voor toegenomen

HR-activiteit	Organisatie		Werknemerzekerheid			
	Flexibiliteit	Zekerheid	Inkomen	Baan	Werk	Combinatie
Interne mobiliteit	+	+	+	+	+	?
Externe mobiliteit	+	+	-	-	+	-
Arbeidsvoorwaarden		+		+	-	+
Duurzame inzetbaarheid		+	+	+	+	
Opleidingen	+	+	+	+	+	
Werk-privé balans	-	+		+	?	+
Maatschappelijk verantwoord ondernemen		+	+	+		

Tabel 1. Innovatieve HR-activiteiten gescoord op flexibiliteit en zekerheid voor organisatie en werknemers (+ = positief effect, - = negatief effect).

werkzekerheid. Arbeidsvoorwaarden, duurzame inzetbaarheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen leiden tot organisatiezekerheid, maar niet zozeer tot organisatieflexibiliteit. Externe mobiliteit leidt weliswaar tot organisatieflexibiliteit, maar heeft minder positieve gevolgen voor werknemerzekerheid. Daarnaast kan een HR-activiteit ook een negatief effect hebben voor flexibiliteit of zekerheid. Zo kan combinatiezekerheid leiden tot organisatie-inflexibiliteit, als bijvoorbeeld door

*Externe mobiliteit heeft minder positieve
gevolgen voor werknemerzekerheid*

toenemend thuiswerken of part-time werken bepaalde roosters lastiger in te vullen zijn. Ook kan bijvoorbeeld een sterke mate van externe mobiliteit een negatieve invloed hebben op de mate van inkomenszekerheid van werknemers. Uit de tabel blijkt dat er twee echte flexicurity-activiteiten te benoemen zijn: HR-activiteiten die gericht zijn op interne mobiliteit en opleiden. Deze leiden tot meer organisatieflexibiliteit en organisatiezekerheid en komen tegemoet aan meerder vormen van werknemerzekerheid. Natuurlijk worden de activiteiten niet geïsoleerd toegepast in organisaties. Organisaties kunnen zelf hun totale pakket aan HR-activiteiten uitzetten in de tabel en beoordelen in welke mate het pakket aan HR-activiteiten tegemoet komt aan flexibiliteit en zekerheid. Maatregelen die leiden tot negatieve effecten, zijn mogelijk op te vangen door het introduceren van andere activiteiten. Daarom kan een oordeel of een organisatie een 'flexicurity proof' werkgever is, slechts worden gezien in het licht van het totale pakket aan HR-activiteiten.

Conclusies

Er zijn veel innovatieve HR-initiatieven in Nederland. De werkgever-werknemerrelatie wordt voortdurend aangepast aan veranderende omstandigheden. Als het gaat om het creëren van flexicurity in organisaties dan zijn bepaalde typen activiteiten daar meer geschikt voor dan andere. Organisaties die zich richten op interne mobiliteit en het blijvend ontwikkelen van hun personeel bevinden zich hoog op de flexicurity ladder. Strategisch personeelsmanagement waarbij het bekend is welke competenties de organisatie zelf in huis heeft en een goed beoordelingssysteem vormen een essentiële voorwaarde om dit goed te kunnen invoeren. Voor welke HR-activiteiten een organisatie kiest blijkt sterk afhankelijk te zijn van contextuele factoren, zoals bijvoorbeeld de kenmerken van het huidige personeelsbestand. Organisaties die te maken hebben met

een vergrijzend personeelsbestand blijken zich vaker toe te leggen op HR-activiteiten die duurzame inzetbaarheid stimuleren. Een contextfactor die in elk interview op tafel kwam te liggen bij het vormgeven van de ideale werkgever-werknemerrelatie was de rol van de vakbond. Met name al langer bestaande organisaties, met een traditie van een sterke vakbondvertegenwoordiging, vinden het lastig om de arbeidsrelatie te moderniseren. Ook de aanwezigheid van een gedetailleerde cao of een internationaal uniform ingericht HR-systeem blijkt vernieuwing en maatwerk in de weg te staan. Organisaties in de technologie of zorgsector die dreigende personele schaarste op zich af zien komen, blijken het vaakst HR-activiteiten te kiezen met een lange tijdshorizon.

Opvallend was dat de meeste HR-managers uitsluitend hun vaste medewerkers op het oog hebben als het gaat om het ontwikkelen van innovatieve HR-activiteiten, op enkele uitzonderingen na. Innovatief HR-beleid ten aanzien van flexkrachten en zzp'ers zijn we nauwelijks tegengekomen en wij pleiten er derhalve voor dat HR-managers deze groep nadrukkelijk in hun strategische HR-visie én beleid opnemen. Innovatieve arbeidsrelaties gaan juist over het ontwikkelen van een visie ten aanzien van de gehele groep werkenden, waar de groeiende groep zzp'ers en flexkrachten een steeds groter deel van uitmaken. Om succesvol flexicurity beleid te kunnen voeren is een integraal HR-pakket, waarbij aandacht is voor zowel flexibiliteit als zekerheid, essentieel en heeft de voorkeur boven een 'hagelschot'-benadering, waarin innovatieve praktijken gekozen worden omdat "iedere zichzelf respecterende organisatie dit doet."

Wij interviewden grote organisaties, voorlopers op HR-terrein, die veel mogelijkheden en financiële middelen hebben. De vraag is hoe kleinere bedrijven hun HR-beleid 'flexicurity proof' kunnen maken. Uit nog ongepubliceerd onderzoek weten wij dat zij de krachten kunnen bundelen om zodoende toch doorgroeimogelijkheden te bieden. Het gaat dan om initiatieven gericht op samenwerking en uitwisseling in een bepaalde regio. Dit vergroot ook de eigen organisatieflexibiliteit. De werknemerszekerheid staat hierbij meer onder druk dan bij interne oplossingen die grotere organisaties kunnen kiezen, maar regionale samenwerking draagt voor werknemers van kleinere organisaties wel bij aan werk- en daarmee inkomenszekerheid.

Literatuur

- Bekker, S. en T. Wilthagen (2008) Europe's pathways to flexicurity: lessons presented from and to the Netherlands. *Intereconomics*, 43 (2), 68-73.
- Davis-Blake, A. & Uzzie, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38, 195-223.
- Keller, B., & Seifert, H. (2005). Atypical employment and flexicurity. *Management Revue*, 304-323.
- Lawler III, E. E., & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: Past, present, and future. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1 - 15.
- Pauwwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Rousseau, D. (2005). *Psychological Contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Tros, F. (2008). Flexicurity voor ouderen in Europese bedrijven. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(4), 402-420.
- Van der Heijde, C.M., & 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.
- Van Ham, J.C., Pauwwe, J., & Williams, A.R.T. (1986). Flexibiliteit en stabiliteit van de arbeidsorganisatie. *Economisch-statistische Berichten*, 1196-1200.
- Wilthagen, T. en F. Tros (2004) The concept of flexicurity: a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer*, 10(2), 166-186.