

**A&O**  
**FONDSSEN**  
**WEBINARS**



Paper 1

# Employability van medewerkers

**bij gemeenten, provincies  
en waterschappen**



# Inhoud

Conclusies	<b>3</b>
Vijf actuele HR-thema's	<b>3</b>
Wat is employability?	<b>4</b>
Medewerkers iets positiever over externe dan over interne employability	<b>5</b>
Kennis en vaardigheden volgens medewerkers op orde	<b>7</b>
Medewerkers vinden dat ze flexibel zijn	<b>8</b>
Slechts eenderde van de werknemers is echt bezig met toekomstige loopbaanstappen	<b>9</b>
In het openbaar bestuur is men minder positief over de employability van collega's	<b>10</b>
Wat verklaart de verschillen in employability?	<b>12</b>
Sectorale employability initiatieven	<b>13</b>

# Conclusies

Employability, het vermogen om je huidige functie goed uit te voeren en in de toekomst een andere functie te krijgen, wordt steeds belangrijker. Medewerkers bij gemeenten, provincies en waterschappen zijn positief over hun eigen employability, ook over hun kansen om ergens anders een baan te vinden. Bij de provincies is men positiever over interne kansen, bij de waterschappen juist over externe kansen.

Werknemers hebben vertrouwen in hun kennis en vaardigheden en vinden zichzelf flexibel. Hun collega's schatten ze op dit vlak net wat minder hoog in. Een flink deel van de werknemers zegt de regie over hun loopbaan te nemen, maar concrete stappen worden minder vaak gezet. Vooral leeftijd is van invloed op employability: hoe ouder werknemers zijn, hoe minder positief ze hun employability inschatten.

## Vijf actuele HR-thema's

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties monitort periodiek de arbeidsmarkt van de overheid. Een belangrijk instrument daarvoor is het WERKonderzoek: in 2019 werd aan 40.000 overheidswerknemers gevraagd hoe zij over hun baan, hun collega's en de organisatie dachten. Op verzoek van A&O fonds Gemeenten, A&O-fonds Provincies en A&O-fonds Waterschappen zijn de uitkomsten van dit onderzoek voor de drie sectoren op een rij gezet.

Op basis van het WERK-onderzoek is een vijftal papers gemaakt over actuele HR-thema's die spelen binnen de drie sectoren:

1. Employability
2. Mobiliteit
3. Leren & ontwikkelen
4. Tevredenheid, betrokkenheid & bevlogenheid
5. Technologische ontwikkelingen

De uitkomsten worden begin 2021 in een vijftal webinars besproken. Bij deze vijf papers hoort één bijlage waarin we de achtergrond van het onderzoek beschrijven en gedetailleerde uitkomsten presenteren. In deze paper gaan we in op het thema employability.

# Wat is employability?

**In de afgelopen jaren is employability van medewerkers steeds belangrijker geworden. Maar wat is employability precies?**

Employability gaat over de vaardigheden die je als medewerker nodig hebt om je huidige functie goed uit te voeren en om in de toekomst een nieuwe baan te vinden. We maken onderscheid tussen interne employability (binnen de organisatie) en externe employability (de externe arbeidsmarkt). De vaardigheden die ingezet worden, die ook wel competenties genoemd worden, liggen niet vast maar kun je ontwikkelen.

Dat employability zo belangrijk is geworden heeft te maken met trends die het werk raken zoals flexibilisering, digitalisering, het toegenomen belang van kennis en langer doorwerken. Gemeenten, provincies en waterschappen staan daarnaast ook nog eens voor grote uitdagingen. Zo hebben gemeenten te maken met de transities in ruimtelijk en sociaal domein en de gevolgen van digitalisering, spelen provincies een grote rol bij de energietransitie en de stikstofproblematiek en moeten waterschappen inspelen op de gevolgen van de klimaatveranderingen. Dit vraagt om wendbare organisaties en medewerkers die breed inzetbaar zijn. Je hele leven bij één werkgever werken is steeds minder normaal. Werknemers worden meer zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan en het behoud van werk. Door het afschaffen van pre-pensioenregelingen en het verhogen van de pensioenleeftijd moeten ze bovendien tot op hogere leeftijd aan het werk blijven.

Employability wordt ook wel inzetbaarheid genoemd.

Inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid gaan ook over het vermogen om je werk goed te (blijven) doen, maar richten zich daarnaast ook op aspecten als gezondheid en vitaliteit. Wij hebben het in deze paper echter alleen over de arbeidsmarkt en competenties, daarom gebruiken wij de term employability en niet inzetbaarheid.

Uit onderzoek<sup>1</sup> blijkt dat als je weet welke competenties iemand heeft, je vrij goed kunt voorspellen hoe het er met de employability voorstaat. Daarom zijn deelnemers aan het WERKonderzoek stellingen voorgelegd die iets zeggen over employability-competenties. We kijken naar de volgende competenties:

- **Beroepsexpertise: kennis en vaardigheden om een functie uit te voeren**
- **Persoonlijke flexibiliteit: aanpassingsvermogen**
- **Anticipatie en optimalisatie: voorbereiding op toekomstige veranderingen in het werk.**

<sup>1</sup> Beate van der Heijden en Brenda Vermeeren, Employability binnen het openbaar bestuur, kennisbank openbaar bestuur (2020).

# Medewerkers iets positiever over externe dan over interne employability

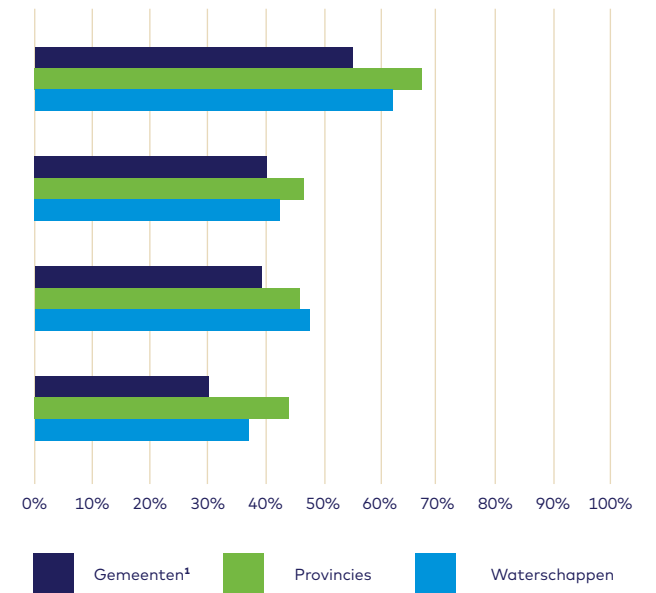
**Figuur 1** laat zien dat medewerkers van gemeenten, provincies en waterschappen hun interne employability als vrij redelijk inschatten. Ze zijn het meest positief over de kansen die zij zien binnen de eigen organisatie, ook al gaat het dan om een andere functie dan die ze nu hebben. Gemiddeld genomen zijn medewerkers van provincies positiever over hun interne employability dan medewerkers van waterschappen. Medewerkers van gemeenten zijn het minst positief.

Ik ben me bewust van de **kansen** die zich in de organisatie voordoen, ook als zij verschillen van wat ik nu doe.

Mijn **persoonlijke netwerken** in deze organisatie helpen mij in mijn carrière.

Ik heb **goede vooruitzichten** in deze organisatie, omdat mijn werkgever mijn bijdrage waardeert.

Binnen mijn organisatie zou ik gemakkelijk een **andere baan** kunnen krijgen.



**Figuur 1** Interne employability van medewerkers, naar sector (% (helemaal) mee eens)

Bron: WERKonderzoek 2019, MinBZK

<sup>1</sup> Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

Opvallend aan figuur 1 en 2 is dat daar waar medewerkers van provincies positiever zijn over hun interne inzetbaarheid in vergelijking met medewerkers van gemeenten en waterschappen, zij minder positief zijn over hun externe inzetbaarheid. Medewerkers van waterschappen zijn duidelijk positiever over hun externe employability. Een goede verklaring voor dit verschil hebben wij niet. Het kan bijvoorbeeld met de omvang van de organisatie te maken hebben: zo zijn provincies vaak grote organisaties, dus met een grote interne arbeidsmarkt. Bij waterschappen werken veel technici die ook in de markt veelgevraagd zijn.

<sup>1</sup> Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

Uit **figuur 2** blijkt dat medewerkers wat positiever zijn over hun externe employability, het vermogen om buiten de eigen organisatie werk te vinden. Bijna 70 procent van de medewerkers is van mening dat mensen die over dezelfde kennis, vaardigheden en werkervaring beschikken als zichzelf, aantrekkelijk zijn voor andere werkgevers. Bijna de helft of meer, afhankelijk van de sector, denkt dat ze over voldoende vaardigheden beschikken om ergens anders een baan te vinden.

Mensen met **vergelijkbare kennis, vaardigheden en werkervaring** als ik, zijn aantrekkelijk voor werkgevers.

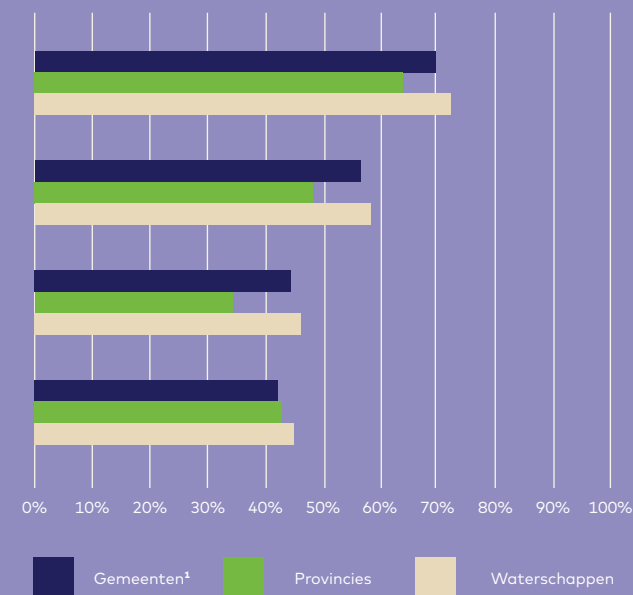
Met mijn vaardigheden kan ik buiten mijn organisatie **gemakkelijk werk vinden**.

Als het nodig is, dan kan ik **gemakkelijk een vergelijkbare functie** vinden in een andere organisatie.

Ik heb een **goed beeld van de kansen** die zich buiten deze organisatie voordoen, zelfs als zij verschillen van wat ik nu doe.

**Figuur 2** Externe employability van medewerkers, naar sector (% (helemaal) mee eens)

Bron: WERKonderzoek 2019, MinBZK



# Kennis en vaardigheden volgens medewerkers op orde

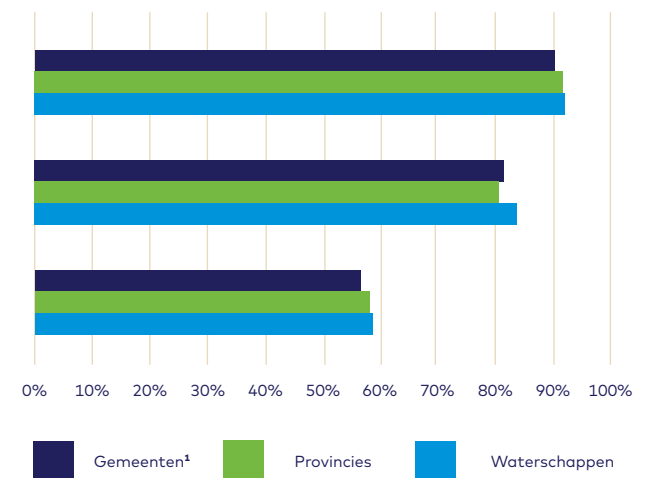
Medewerkers van gemeenten, provincies en waterschappen zijn overwegend positief over hun beroepsexpertise (**figuur 3**). Maar liefst 90 procent van de respondenten vindt dat ze veel verschillende taken effectief uit kunnen voeren, rond de 80 procent geeft aan dat collega's om raad komen vragen als ze met ingewikkelde kwesties zitten.

Ik heb er vertrouwen in dat ik veel **verschillende taken** effectief kan uitvoeren.

In mijn werk vragen mijn collega's mij om **raad** als het ingewikkeld wordt.

In mijn werk geeft men **moeilijke klussen** aan mij.

**Figuur 3** Beroepsexpertise naar sector (% (helemaal) mee eens)  
Bron: WERKonderzoek 2019, MinBZK



<sup>1</sup> Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

## Medewerkers vinden dat ze flexibel zijn

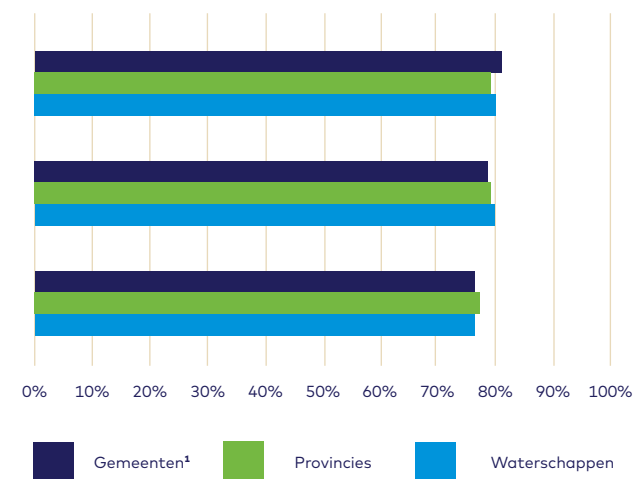
Ruim 75 tot 80 procent van de ondervraagde medewerkers van gemeenten, provincies en waterschappen vindt zichzelf flexibel (**figuur 4**). Ze zijn in staat om snel op veranderingen in de omgeving in te spelen en staan positief ten opzichte van veranderingen in hun werk. Voor zowel de kennis en vaardigheden als voor de flexibiliteit geldt dat de verschillen tussen de sectoren heel klein zijn.

Ik ben in staat om snel in te spelen op **veranderingen in mijn werkomgeving**.

Ik kan me **gemakkelijk aanpassen** aan veranderingen in mijn werk.

Ik heb een **positieve houding** ten opzichte van veranderingen in mijn werk.

**Figuur 4** Persoonlijke flexibiliteit naar sector (% (helemaal) mee eens)  
Bron: WERKonderzoek 2019, MinBZK



<sup>1</sup> Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).



# Slechts eenderde van de werknemers is echt bezig met toekomstige loopbaanstappen

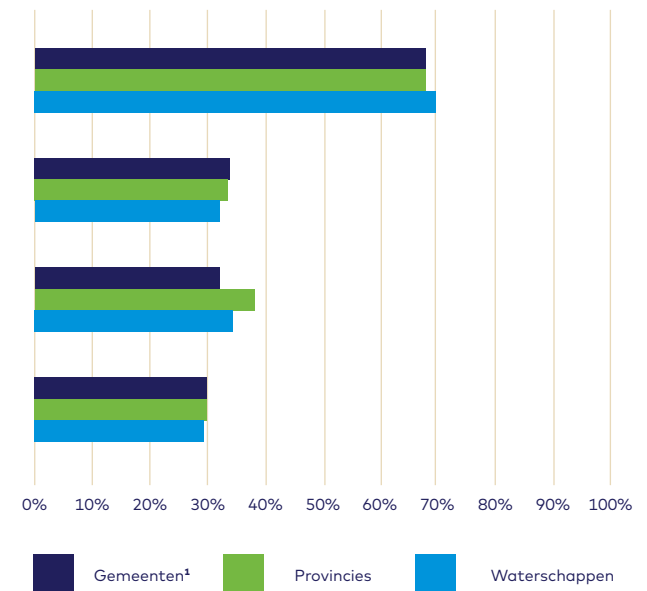
Als het gaat om de voorbereiding op toekomstige veranderingen in het werk (**zie figuur 5**), zijn de uitkomsten behoorlijk wisselend. Aan de ene kant zegt een flink deel van de medewerkers (bijna 70 procent) dat ze zelf verantwoordelijkheid nemen om hun waarde op de arbeidsmarkt in stand te houden of te verbeteren. Tegelijkertijd is een veel kleiner deel met concrete stappen bezig: 1 op de 3 werknemers oriënteert zich op de arbeidsmarkt, probeert de eigen loopbaan te sturen door van werkzaamheden te veranderen of is bezig met vervolgstappen in hun carrière.

Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van **mijn waarde op de arbeidsmarkt**.

Ik **oriënteer me op de arbeidsmarkt**.

Ik **verander mijn werkzaamheden bewust** zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed.

Ik plan **vervolgstappen** in mijn loopbaan.

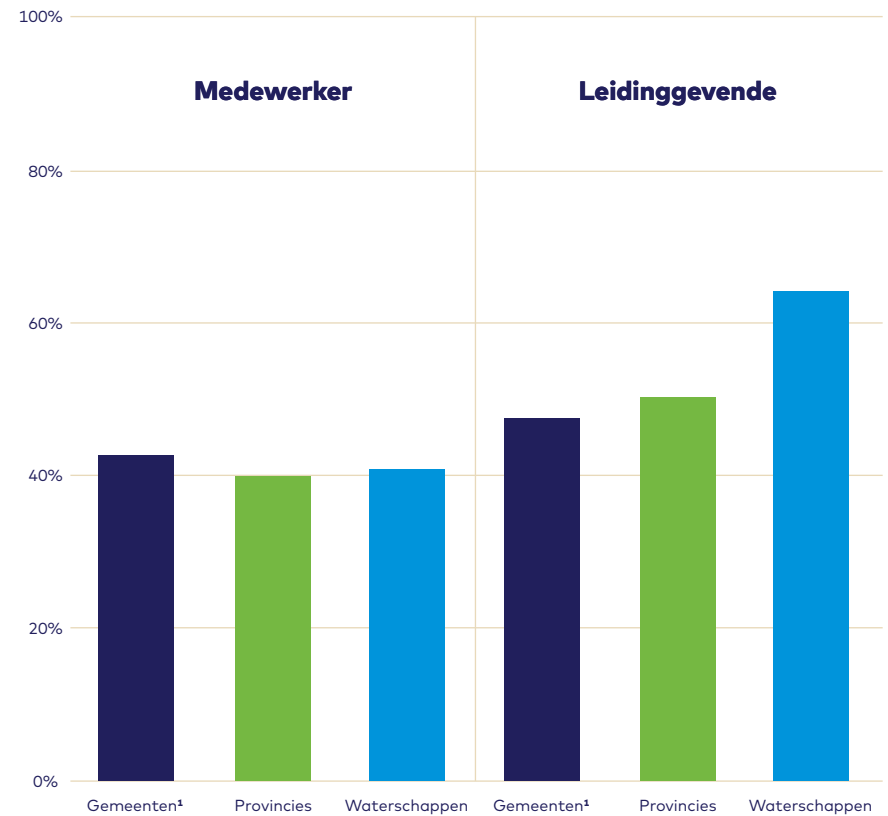


**Figuur 5** Anticipatie en optimalisatie naar sector (% (helemaal) mee eens)  
Bron: WERKonderzoek 2019, MinBZK

<sup>1</sup> Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

In het openbaar bestuur is men minder positief over de employability van collega's

We vroegen deelnemers aan het onderzoek hoe zij dachten over de employability van collega's. Daarover is men in het algemeen iets minder positief dan over de eigen employability. Van de medewerkers - dus zonder de leidinggevenden - is ongeveer 40 procent ervan overtuigd dat collega's snel elders een baan kunnen vinden (figuur 6).

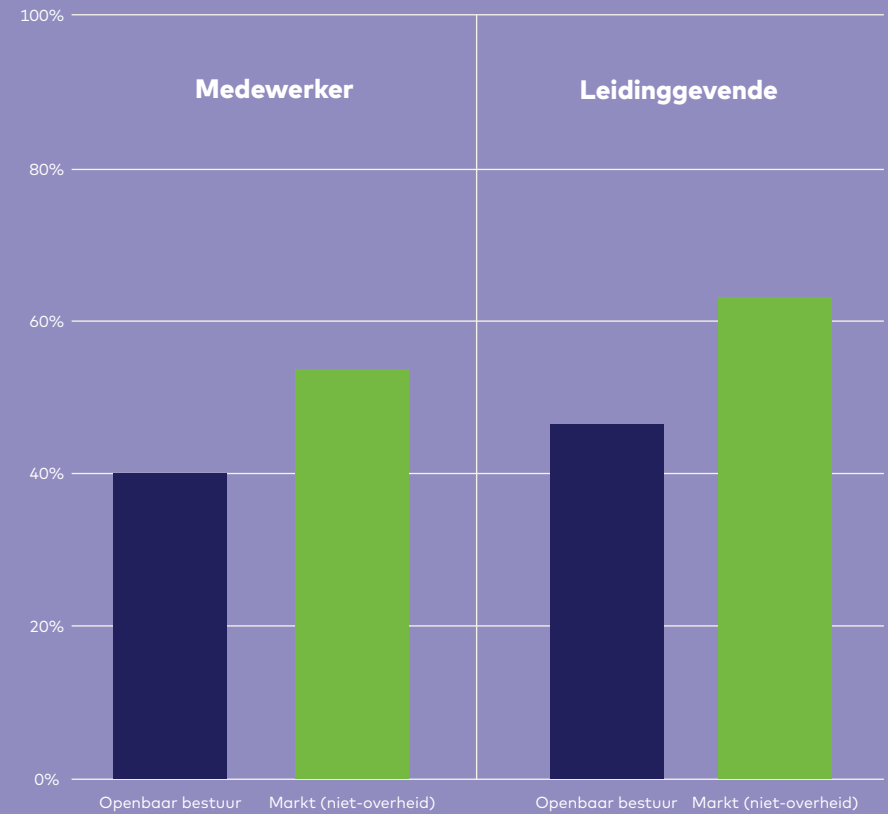


**Figuur 6** Collega's zijn snel in staat een baan elders te vinden naar sector (% (helemaal) mee eens)

Bron: WERKonderzoek 2019, MinBZK

<sup>1</sup> Het gaat hier om medewerkers binnen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen (GR).

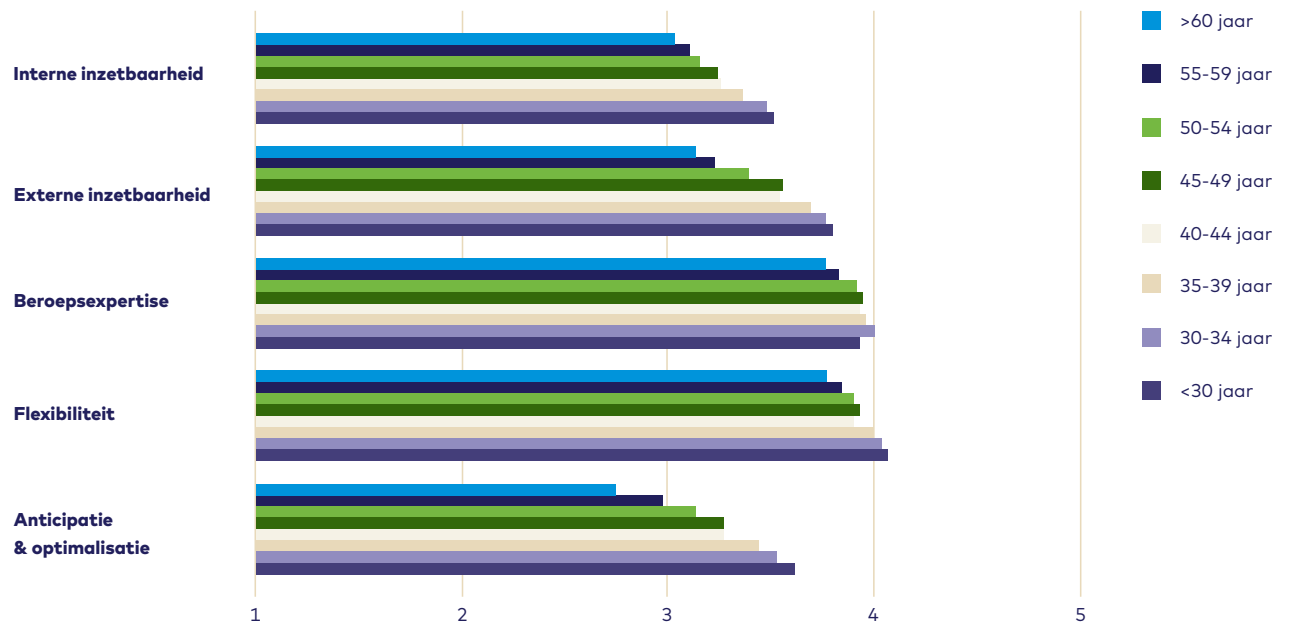
Leidinggevenden, en dan vooral die bij de waterschappen, zijn positiever over de kansen van hun medewerkers en collega's. Opmerkelijk is dat men in de marktsector een stuk positiever is over de kansen van collega's dan in het openbaar bestuur (**figuur 7**).



**Figuur 7** Collega's zijn snel in staat een baan elders te vinden naar taakveld (% (helemaal) mee eens)

Bron: WERKonderzoek 2019, MinBZK

# Wat verklaart de verschillen in employability?



**Figuur 8** Scores voor employability naar leeftijd, gemeenten, provincies en waterschappen (1 = laag, 5 = hoog)  
Bron: WERKonderzoek 2019, MinBZK

Employability verschilt natuurlijk van medewerker tot medewerker. Tot nog toe hebben we vooral naar gemiddelden per sector gekeken. Maar om beter zicht te krijgen op de verschillen, is ook gekeken naar allerlei kenmerken van werknemers van gemeenten, provincies en waterschappen die misschien van invloed zijn.

## Puntsgewijs zien we de volgende uitkomsten:

- Er is heel weinig verschil in employability tussen mannen en vrouwen, ook tussen verschillende beroepen zien we geen grote verschillen.
- Hoger opgeleiden zijn positiever over hun inzetbaarheid dan middelbaar en lager opgeleiden. Het verschil is het grootste waar het gaat om ergens anders een

baan te vinden en de voorbereiding op toekomstige loopbaanstappen, daar zijn hoger opgeleiden duidelijk positiever over.

- Werknemers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd schatten hun employability hoger in. Zij zijn ook meer bezig met toekomstige functies, en dat is logisch omdat de kans dat ze een andere baan moeten vinden groter is.

- Medewerkers die voltijd werken schatten hun employability en employability-competenties hoger in.
- De grootste variatie in employability vinden we als we verschillende leeftijdsgroepen onderscheiden. In **figuur 8** is te zien dat als werknemers ouder worden, zij minder positief denken over hun eigen employability en -competenties.

Klik op  
de links  
voor

**Sectorale  
employability  
initiatieven**

**A&O-fonds Gemeenten**

TalentSpiegel en  
Arbeidsmarktscan

Informatie over wat  
er allemaal te vinden  
is op dit platform

[allesuitjezelf.nl](https://allesuitjezelf.nl)

**A&O-fonds Provincies**

Provincie  
Loopbaan Campus

Talentkompas  
voor medewerkers

Tool het  
Goede Gesprek

**A&O-fonds Waterschappen**

Loopbaanscan voor  
medewerkers

Gespreksleidraad  
Loopbaan op Peil voor  
medewerkers en leiding-  
gevenden

Platform  
loopbaanprofessionals

# A&O FONDSSEN WEBINARS



## Colofon

### Opdrachtgever

A&O fonds Gemeenten,  
A&O-fonds Provincies en  
A&O-fonds Waterschappen

### Auteurs

Sil Vrielink en Siwert de Groot,  
verbonden aan het programma  
InternetSpiegel van ICTU

### Vormgeving

Studio Piraat, Den Haag

Deze paper behoort bij een serie van 5  
A&O fondsen Webinars. Bij elk webinar  
behoort een paper.

Paper 1 - Employability van medewerkers

Paper 2 - Mobiliteit

Paper 3 - Leren & ontwikkelen

Paper 4 - Tevredenheid, betrokkenheid  
& bevoegenheid

Paper 5 - Technische ontwikkelingen