

Artikel over het onderzoek "Employability ondernemen in het MKB", gepubliceerd in de "Gids voor Personeelsmanagement" van november 2002.

Onderzoek: Employability ondernemen in het MKB

Uit diverse publicaties en onderzoeken blijkt dat branches en bedrijven, zeker in het MKB, nauwelijks employabilityactiviteiten ondernemen. Toch zien organisaties van werknemers en werkgevers, en overigens ook de overheid, wel degelijk het belang en de noodzaak van employability in. Dit gegeven leidde in 2002 tot een onderzoek van Joke Steenbruggen met de vraag: "Waarom komen employability-initiatieven niet of moeizaam van de grond in technische branches waarbinnen het MKB sterk is vertegenwoordigd?"

Een conclusie uit het onderzoek is dat de rol van een werkgevers- c.q. brancheorganisatie als beleidsmaker, initiator, maar ook als feitelijk ondersteuner van het MKB cruciaal is. Ook de rol en invloed van de werkgever is cruciaal. Door pilots en het opdoen van concrete ervaringen kunnen er meer resultaten worden geboekt. Daarmee is employability als politiek issue bovendien van de onderhandelingstafel af te halen.

Over haar employability-onderzoek schreef Joke Steenbruggen in mei 2002 het navolgende artikel dat later dat jaar verscheen in de "Gids voor personeelsmanagement" (jaargang 81, nr. 11-2002).

Karakter MKB bemoeilijkt slagen van initiatieven

Werken aan employability

Praten over employability is gemakkelijker dan doen. Dat geldt sterk voor het midden- en kleinbedrijf, waar initiatieven op dit gebied maar moeizaam vrucht dragen. Het onderzoek *Employability ondernemen in het MKB* werpt licht op de oorzaken en doet aanbevelingen voor verbetering.

JOKE STEENBRUGGEN

Employability, het vermogen van een individuele medewerker om zijn inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te behouden en te vergroten, is in het MKB net zo belangrijk als in grote

organisaties. Medewerkers moeten niet vastroesten in een baan, maar wendbaar en weerbaar blijven. Ook de bedrijven en hun branches hebben belang bij employability. Zij willen personeel vinden en binden. Ondanks dit belang wordt snel gezegd dat employability niet hoeft

Het beschreven onderzoek is de masterproef van Joke Steenbruggen voor afsluiting van het traject Master of Human Development in Organisations (Rijksuniversiteit Groningen). De begeleiders waren prof.dr. J.J. Peters en dr. R.M. van Zonneveld.

voor het MKB omdat bij kleine bedrijven een brede inzetbaarheid al voldoende zit in de diversiteit van het werk. Bovendien kent het MKB een sfeer van onderlinge betrokkenheid en loyaliteit, waardoor werkzaamheden makkelijker worden aangepast aan persoonlijke voorkeuren. Toch hebben zowel werkgevers- als werknemersorganisaties employability óók voor het MKB vrij hoog op de agenda staan. Dit blijkt uit het onderzoek "Employability ondernemen in het MKB" dat is uitgevoerd in enkele technische branches met veel MKB. Het betreft de burger- en utiliteitsbouw, grond-, weg- en waterbouw, elektrotechniek, installatietechniek, metaalbewerking en metalektr. Het MKB is daarbij ingekaderd tot bedrijven met 1 tot 100 medewerkers.

Voor het onderzoek is een 25-tal vertegenwoordigers geïnterviewd van werkgevers- en werknemersorganisaties, scholingsfondsen en de overheid. De citaten in dit artikel blijven anoniem, maar zijn alle afkomstig uit deze interviews.

Ontwikkelingen

Employability wordt belangrijker naarmate er meer ontwikkelingen op een sector afkomen die vragen om slagvaardig handelen. Ontwikkelingen in de technische branches zijn vooral de vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt, technologische ontwikkelingen en innovatie. Ook eigentijdse verwachtingen over

arbeidsvoorwaarden en de rol van arbeid in iemands leven spelen mee. De ontwikkelingen stellen andere eisen aan bedrijven en de mensen die er werken. Van bedrijven wordt bijvoorbeeld verwacht dat ze meer investeren in hun mensen en hun best doen personeel te behouden. En medewerkers moeten niet alleen vaktechnisch gezien met hun tijd meegaan, maar ook omdat bijvoorbeeld klanten mondiger zijn geworden.

De employability-behoefte die zo ontstaat, valt niet cijfermatig te onderbouwen, maar dat employability op zijn minst wenselijk is, delen alle geïnterviewden. Met andere woorden: in de onderzochte branches bestaat zowel bij werknemers als werkgevers consensus over het belang van employability.

De belangen die aan employability worden toebedeeld, zijn:

- het behoud van personeel voor het bedrijf danwel de branche;
- inzetbaarheid van medewerkers in de arbeidsorganisatie;
- een aantrekkelijke werkgever en een aantrekkelijke branche zijn;
- continuïteit in de bedrijfsuitvoering en daarmee ook continuïteit in werkzekerheid voor werknemers;
- persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, die voor de werknemersorganisaties desgewenst over de branchegrenzen zou kunnen reiken.

Belemmeringen

In alle branches van dit onderzoek zijn inmiddels een of meer initiatieven ondernomen met employability (zie het kader). Bereikt is dat binnen een omgeving met een sterke MKB-vertegenwoordiging employability, zij het in bescheiden mate, op de agenda staat van branches en van een aantal werkgevers en werknemers.

Desondanks zorgen de nodige obstakels ervoor dat de initiatieven moeizaam van de grond komen of leiden tot tegenvallende resultaten.

Veel van deze belemmerende factoren blijken te zitten in het MKB zelf. Ze hebben te maken met karakteristieken van het MKB in relatie tot de zorg voor het personeel, zoals de informele structuur, de centrale rol van de ondernemer en de ambivalente houding tegenover scholing.

De belangrijkste belemmering is het kortetermijnbeleid, het ontbreken van een gevoel voor urgentie en in combinatie daarmee en/of als gevolg daarvan het ontbreken van een personeelsbeleid. Het blijkt voor het MKB moeilijk om verder te kijken dan

Enkele employability-initiatieven in technische branches (stand van zaken begin 2002):

- De pilot Loopbaanproject Bouw heeft als doel het bevorderen van loopbaanmobiliteit in het perspectief van enerzijds loopbaanbeleid en carrièreontwikkeling en anderzijds het terugdringen van de WAO-instroom. Verschillende instrumenten worden ingezet, zoals assessments, EVC-procedures, beroepskeuzetesten en loopbaan-oriëntatiebegeleiding. Kosten voor begeleiding en scholing worden vergoed. Deelnemers tot nu toe zijn 140 medewerkers van diverse bedrijven.
- Een van de initiatieven in de installatietechniek is het Vrijhavenproject Gelderland waarin ervaring wordt opgedaan met individuele leerrechten om employability te bevorderen. De dialoog tussen werkgever en werknemer, waarin afspraken worden gemaakt over de inzet van de vouchers, vormt hierbij de essentie. Er zijn geen grenzen aan de invulling van employability, noch qua inhoud, noch qua leervorm. In het project participeren 28 bedrijven met ruim 1100 medewerkers.
- "Talent in bedrijf" is een project in de metaalbewerking. Het doel van het project is de werkgever te helpen de afweging te maken of hij wel/niet actief de inzetbaarheid van personeel wil bevorderen. Een ander doel is krachten te bundelen van organisaties die op dit gebied wat kunnen betekenen. Het gaat daarbij om het koppelen van kennis en capaciteit en om niet weer een nieuwe functie te creëren van bijvoorbeeld een employability-adviseur.
- In de CAO 2000-2002 voor de metaalektro is een employability-stimuleringsmaatregel opgenomen. Er zijn sindsdien diverse initiatieven ontplooid, waaronder regiobijeenkomsten om werkgevers bewust te maken en een programma voor P&O-ers van bedrijven voor scholing tot employability-adviseur. Bedrijven konden een employabilityplan indienen waarmee subsidie voor de uitvoering is te verkrijgen. Begin 2002 had ongeveer 10% van de bedrijven een plan ingediend.

Employability vraagt om investering op korte termijn voor effecten op lange termijn

de orderportefeuille dik is; de waan van alle dag bepaalt de prioriteiten. De geïnterviewden zijn van mening dat veel MKB-ondernemers onderwerpen als het beperken van de uitstroom of het vergroten van de in-

zetbaarheid van personeel zien als thema's op macroniveau. Op microniveau lost men dat wel op door hogere lonen, door mensen eruit te sturen en/of ze

van elders te halen. Urgentiebesef ontbreekt zo.

Vaak wordt het kortetermijnbeleid in één adem genoemd met het ontbreken van een personeelsbeleid, dat in het MKB vaak ad hoc en met informele kennis wordt ingevuld. Er is ook niet zozeer sprake van beleid maar meer dat "er dingen met personeel worden gedaan". "Soms besteedt een ondernemer meer aandacht aan het uitzoeken van een nieuwe machine dan aan zijn personeel". Employability vraagt juist investering op de korte termijn voor effecten op de langere termijn.

Een evenzo grote belemmering is de cultuur. Deze wordt bestempeld als macho ("We willen laten zien dat we hard zijn") en patriarchaal ("De werkgever weet wel wat goed voor je is"). In deze cultuur past het volgens de geïnterviewden niet om als werknemer en werkgever met elkaar te praten over een onderwerp als je eigen ontwikkeling of loopbaan. "Dit wordt al snel als te zacht bestem-

peld". Het patriarchale maakt dat de werkgever veel invloed heeft op de werknemer en dat zijn visie op de toekomst en denkbeelden over scholing en ontwikkeling heel bepalend zijn. De werkgever wil het beheersbaar houden. Zodra er eigen initiatief komt of het buiten de grenzen van het bedrijf gaat, is er weinig meer mogelijk.

Rol werkgever essentieel

De persoonlijkheid en rol van de ondernemer is in het licht van belemmeringen een heel belangrijke. "Hij is goed in naar buiten kijken en moet nu ook naar binnen kijken. Er wordt hem iets gevraagd te doen wat hij eigenlijk niet leuk vindt. Hij moet keuzes maken en leren veranderen". Employability wordt wel gezien als de verantwoordelijkheid van de werknemer maar praktisch zal het doorgaans beter gaan om employability te benaderen via de werkgever. "Werknemers laten zich iets aan de mening van de baas gelegen liggen".

Bovendien is de werkgever zeer bepalend voor het wegnemen van belemmeringen c.q. het scheppen van condities zoals het ontwikkelen van toekomstgericht denken, het creëren van een cultuur met wederzijds vertrouwen en het inzetten van personeelsinstrumenten.

Hierin zit een belangrijk verschil met het grootbedrijf. Uit verschillende bronnen blijkt dat in het grootbedrijf de rol van de werkgever of direct-

leidinggevende eveneens essentieel is, maar dat beleid en relaties er vanuit meer invalshoeken en gezichtspunten worden benaderd. Het grootbedrijf bezit daarvoor meer denkkraft en reflectievermogen.

Employability als politiek issue

Voor alle betrokken branches en grote en kleine bedrijven geldt dat employability een politiek issue is (geworden). Ondervraagden zijn van mening dat, ondanks dezelfde inten-

Brancheorganisaties kunnen zelf meer ondersteuning bieden

ties, werkgevers- en werknemersorganisaties niet veel verder lijken te komen. Werknemersorganisaties redeneren vanuit de persoonlijke ontwikke-

ling van een medewerker en brede competenties over bedrijfs- en branchegrenzen heen. Voor werkgeversorganisaties zijn die grenzen juist bepalend voor de vraag hoe ver investeringen in employability gaan.

Een dilemma is dat bedrijven inspanningen moeten leveren om personeel te vinden en te binden, terwijl van diezelfde bedrijven wordt verwacht dat ze medewerkers ruimte geven om zich zo breed mogelijk te ontwikkelen.

Werkgevers- en werknemersorganisaties zouden beide employability ook te veel als wisselgeld in de onderhandelingen gebruiken en/of zich met employability willen profileren. Dit maakt dat concrete activiteiten achterblijven.

Naast 'het politieke issue' zijn er overigens nog andere belemmerende factoren die voor zowel het MKB als het grootbedrijf gelden, zoals de angst voor het opleiden voor de concurrent. Het microbelang van het bedrijf speelt voor het MKB wel sterker dan voor grote ondernemingen. Ook de werknemer zelf, wegens het ontbreken van ambitie of motivatie en/of uit angst voor veranderen, wordt gezien als een niet altijd stimulerende factor. Geld lijkt amper een obstakel.

De branche als kurk

Belangen van employability worden niet zomaar geëffectueerd. Vanuit het onderzoek komt een aantal punten naar voren voor noodzakelijke begeleiding, specifiek voor het implementeren van employability in het MKB. Zo zijn de geïnterviewden bijna unaniem van mening dat branchebeleid en branche-initiatieven onontbeerlijk zijn.

'De branche' c.q. de werkgeversorganisatie is voor het MKB een belangrijke, zo niet de belangrijkste, actor. Verwacht wordt dat deze vooruit kijkt, alles in de gaten houdt en activiteiten opzet die nodig zijn.

Branchesturing wordt belangrijk gevonden om de discussie op gang te brengen en te houden. De werkgeversorganisaties hebben een bedrijfsoverstijgende verantwoordelijkheid. "Als de branche geen initiatieven neemt en je laat het over aan de markt, gebeurt er niks".

Alle geleidingen zijn het erover eens dat het MKB employability niet zonder hulp kan oppakken. "Je kunt niet de boekhouder die ook al de vakanties erbij doet, de kar voor employability laten trekken". Brancheorganisaties moeten daarom niet ophouden bij alleen informeren, is een teneur uit de interviews.

Het MKB heeft concrete ondersteuning nodig bij het implementeren. Deze steun zou onder andere moeten bestaan uit het aanreiken van praktisch toepasbare instrumenten en het hiermee leren werken, zoals ontwikkelingsgesprekken of persoonlijke opleidingsplannen. Essentieel is om aan te sluiten bij de be-

In netwerken kunnen ondernemers van elkaar leren

leving en de dagelijkse realiteit van het MKB. "Employability is een te modern en daarmee lastig woord". In de beeldvorming moet employability voor het

MKB helder en herkenbaar aansluiten bij wat het wel en wat het niet is.

Er lijkt een grote terughoudendheid bij diverse actoren voor het daadwerkelijk (laten) invullen van de begeleiding of ondersteuning. Eigenlijk vindt niemand het zijn taak om na de fases van informeren, bewustwording en instrumentontwikkeling nog meer te doen. Er zijn hiervoor verschillende argumenten aangedragen waarbij de eigen verantwoordelijkheid van de werkgever veel nadruk krijgt. Een van de geïnterviewden verwoordde het met de uit-

spraak: "Tussen intensief begeleiden en op de stoel van de ondernemer gaan zitten, is het echt koorddanser".

Aanbevelingen

MKB-netwerken worden gezien als een mogelijke oplossing voor specifieke knelpunten zoals gebrek aan tijd of het niet kunnen bieden van functieverandering. Voor zowel het MKB als het grootbedrijf wordt wenselijk danwel noodzakelijk gevonden te werken aan een leercultuur in de betekenis van leren van elkaar en andere leervormen dan alleen formeel leren.

Niet alleen werkgevers maar ook werknemers hebben begeleiding nodig. De laatsten om de eigen loopbaan te kunnen uitzetten. Werknemersorganisaties zouden hierin een rol kunnen spelen. Daarnaast hebben zij een taak als sociale partner om met werkgevers collectieve afspraken te maken. Verschillende 'partijen' zijn het er overigens over eens dat CAO's slechts ondersteunende raamwerken moeten zijn. Ook de rol van de overheid dient louter faciliterend te worden ingevuld.

Bij het initiatief voor het onderzoek in de technische branches is er impliciet van uitgegaan dat het MKB wellicht een andere benaderingswijze vraagt voor het implementeren van employability. Op basis van de bevindingen is dit te bevestigen.

Enkele aanbevelingen daarvoor zijn:

1. Employability ondernemen op brancheniveau, in de vorm van concrete activiteiten en pilots in bedrijven, dient veel meer te worden uitgebreid. Good practices dragen bij aan bewustwording en het leren van elkaar. En door ervaringen is employability van de onderhandelingstafel van de sociale partners te krijgen.
2. Employability is te belangrijk voor de continuïteit en uitstraling van de branches om over te laten aan individuele bedrijven. Employability gebeurt, zeker in het MKB, niet vanzelf. Werkgeversorganisaties zouden ook in die zin moeten ondernemen met employability en het MKB daarin succesvol laten zijn. Brancheorganisaties kunnen zelf meer ondersteuning bieden, al dan niet in samenwerking met bestaande infrastructuur daarvoor.
3. Ondersteuning of begeleiding moet niet stoppen na het informeren en instrumenteren, maar een vervolg krijgen in concreet doen. Begeleiding moet expliciet gericht zijn op de individuele werkgever en zijn bepalende rol bij toekomstgericht denken, het inzetten van personeelsinstrumenten en het bevorderen van een leercultuur. Een bredere benadering onder de paraplu van 'personeelsbeleid' is het over-

denken waard. In taal sluit dit beter aan bij het MKB en het benadrukt dat employability meer is dan bijvoorbeeld scholing.

4. Het branchegevijs of juist brancheoverstijgend uitproberen van oplossingen voor feitelijke problemen als tijd, inkoopondersteuning en functie- en loopbaanmogelijkheden, verdient meer stimulans. Door netwerken kunnen ondernemers bovendien leren van elkaar. Netwerken zouden ook kunnen bijdragen aan vermindering van de angst om op te leiden voor de concurrent.

Al met al: er is niet alleen noodzaak, maar er zijn ook kansen voor employability in het MKB. Vandaar ook de titel van het onderzoeksrapport: "Employability ondernemen in het MKB". Maar dan moet het niet worden overgelaten aan individuele bedrijven, laat staan aan individuele medewerkers.

Bovenal echter is employability meer een kwestie van doen dan van veel praten en schrijven. Dit sluit ook beter aan bij de alledaagse praktijk van het MKB.

Literatuur bij het onderzoek "Employability ondernemen in het MKB"

- Bolweg, J.F. en G. van Beckhoven (1995). *Employability, een nieuw doel voor de P&O-functie?* Gids voor Personeelsmanagement nr. 12, jrg. 74 (pag. 55 t/m 57).
- Brouwer, P., M.H.H. van Lin, W.S. Zwinkels (2001). *Inzetten op inzetbaarheid. Employability in organisaties.* Zoetermeer: EIM, OSA-publicatie A179.
- Brouwers, K.M.P., M. Fricke e.a. (2001). *De MKB-ondernemer en de inzet van en zorg voor personeel. Actuele arbeidsvraagstukken in het MKB 2000.* Zoetermeer: EIM.
- CNV (2002). *Employability onderzoek Op Koers. Aanzet tot strategisch personeelsbeleid.* Utrecht: CNV vakcentrale in samenwerking met aangesloten bonden.
- Driel, H.J. van, M. Jansen, W.S. Zwinkels (2001). *Strategische verkenning MKB en krapte op de arbeidsmarkt. Onderliggende mismatches en hun oplossingen.* Zoetermeer: EIM.
- Gaspersz, J., M. Ott (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties.* Den Haag/Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.
- Gaspersz, J.B.R. (1998). *Employability: adviezen voor blijvende inzetbaarheid.* Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Gorter, C.B.M., T.C.M. Horn (2000). *Employability: Dialoog als waarborg voor kwaliteit.* Gids voor Personeelsmanagement nr. 5, jrg. 79 (pag. 25 t/m 29).
- Grip, A. de, J. Sanders (2001). *Naar een Employability Monitor.* Den Haag/Doetinchem: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/Elsevier.
- Hövels, B., J. Frietman e.a. (2000). *Hoe leerzaam zijn collectieve afspraken over scholing en opleiding?* Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie. Serie Wetenschappelijke Publicaties.
- Koch, C.L.Y., E. van Straten (1997). *Strategische verkenning. Personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven.* Een inventarisatie. Zoetermeer: EIM.
- Koch, C.L.Y., J. de Kok (1999). *A human-resource-bases theory of the small firm. Research Report.* Zoetermeer: EIM.
- Kok, J.M.P. de (2001). *De opbrengsten van bedrijfsopleidingen.* Zoetermeer: EIM.
- Lammeren, C. van (1998). *Employability in historisch perspectief.* Nederlands tijdschrift voor bedrijfsopleidingen jrg. 3 nr.4 (pag. 4 t/m 7).
- Ministerie van Economische Zaken (1997). *Employability, Verslag Employability Congres. Den Haag:* Ministerie van Economische zaken.
- Ministerie van Economische Zaken (2001,a). *Scholing van werkenden. Gebruik en effecten van de scholingsaf trek. Determinanten van deelname aan scholing.* Den Haag: Van Deventer.
- Ministerie van Economische Zaken (2001, b). *Verslag Conferentie Employability.* Den Haag/Wassenaar.
- Onstenk, J.H.A.M.(1995). *Op weg naar een leeftijdsbewust opleidingsbeleid. Inventarisatie en goede voorbeelden van scholing van 40-plussers op branche- en bedrijfsniveau.* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, VUGA Uitgeverij.

- Rojer, M.F.P., S.M. Pulleman (2000). *Employability: een vergelijking tussen CAO's*. Den Haag: Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid.
- Star (2001). *Werk maken van employabilitybeleid*. Den Haag: Star, publicatienummer 2/01.
- Thijssen, J.G.L. (1997). *Employability en employment: terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk*. Opleiding & Ontwikkeling nr. 10 1997 (pag. 9 – 14)
- Versloot, A.M., M.Th. Glaudé en J.G.L. Thijssen (1998). *Employability: een pluriform arbeidsfenomeen*. Amsterdam Max Groote Kenniscentrum voor Beroeps- onderwijs en Volwasseneducatie.