

# Employability

## ondernemen in het MKB

Joke G. Steenbruggen, juni 2002

Kopstudie Mastertraject MHD  
Academie voor Management / Rijksuniversiteit Groningen

Begeleiders: prof.dr. J.J. Peters  
dr. R.M. van Zonneveld

ORGANISATIEONTWIKKELING, VERANDERMANAGEMENT, HR-STRATEGIE EN OPLEIDINGSADVIES

Batouwe postbus 5386 6802 EJ Arnhem

telefoon (026) 445 44 85      telefax (026) 445 35 85

www.batouwe.nl      e-mail bureau@batouwe.nl

# Employability

## ondernemen in het MKB

Joke G. Steenbruggen, juni 2002

Kopstudie Mastertraject MHD  
Academie voor Management / Rijksuniversiteit Groningen

Begeleiders: prof.dr. J.J. Peters  
dr. R.M. van Zonneveld

ORGANISATIEONTWIKKELING, VERANDERMANAGEMENT, HR-STRATEGIE EN OPLEIDINGSADVIES

Batouwe postbus 5386 6802 EJ Arnhem

telefoon (026) 445 44 85      telefax (026) 445 35 85

www.batouwe.nl      e-mail bureau@batouwe.nl



## Voorwoord

Employability ondernemen in het MKB<sup>1</sup>, de titel van het onderzoek waarover dit rapport gaat, leidt wellicht tot verschillende gedachten. Employability kan gezien worden als een ondernemingskans waarmee het MKB zich kan onderscheiden. Anderen zullen denken dat employability al zit opgesloten in de bedrijfsvoering van het MKB, waarin vaak met een kleine bezetting een diversiteit aan werk verzet moet worden. En waar moet dan de tijd vandaan worden gehaald om nog meer aan employability te doen? De gedachte kan ook zijn dat het woord employability al zoveel uitleg vraagt, dat dit toch nooit kan aansluiten bij de no nonsense-cultuur die veel MKB-bedrijven kenmerkt.

Uit onderzoek naar achtergronden van en ervaringen met employability komen deze en nog vele andere gedachten naar voren. Over de wenselijkheid en noodzakelijkheid van employability zijn diverse belanghebbenden (werknemers, werkgevers, overheid) het wel eens. Concrete resultaten, laat staan in het MKB, zijn nog beperkt, al is er al zoveel over het onderwerp employability gepraat en geschreven. Misschien is employability meer een kwestie van doen. En dit sluit wellicht ook beter aan bij de alledaagse praktijk van het MKB. Een van de mensen die ik voor dit onderzoek mocht interviewen, zei het zo: "Wees een ondernemer. Een ondernemer gaat aan de slag met employability".

Employability ondernemen in het MKB is niet zozeer een onderzoek naar de vraag naar de noodzaak ervan, maar meer naar hoe je dit kunt ondernemen samen met ondernemers. Naast een literatuurstudie heb ik daarvoor mensen geïnterviewd die vanuit hun ervaring met en betrokkenheid bij employability en het MKB allen een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Vanaf deze plek wil ik een ieder nogmaals graag bedanken.

---

<sup>1</sup> Employability is gedefinieerd als het vermogen van een individuele medewerker tot het behouden en vergroten van de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Het midden- en kleinbedrijf (MKB), een term die in het onderzoek wordt gebruikt voor de bedrijven met minder dan 100 medewerkers, vormt de context van het onderzoek. In de hoofdstukken 2 en 3 komen de keuzes hiervoor aan de orde.

Het onderzoek Employability ondernemen in het MKB is het sluitstuk voor het mogen afleggen van de masterproef van het traject Master of Human Development in Organisations van de Academie voor Management van de Rijksuniversiteit Groningen. Als MKB-ondernemer heb ik het als een luxe ervaren om de afgelopen paar jaren met regelmaat tijd te kunnen vrijmaken om te werken aan mijn eigen employability.

Joke Steenbruggen  
Arnhem, juni 2002

## Inhoud

	Voorwoord	
	Inhoudsopgave	
1.	Inleiding op het onderzoek	
1.1	Inleiding	1
1.2	Aanleiding en probleemstelling van het onderzoek	1
1.3	Doelstelling en onderzoeksvragen	2
1.4	Inhoud van het rapport	3
2.	Employability: een theoretisch kader	
2.1	Inleiding	5
2.2	Achtergronden en aanloop tot employability	5
2.3	Wat is nu employability?	7
2.4	Waarom employability?	8
2.5	Conditie voor employability	11
2.6	Employability: methoden en instrumenten	13
2.7	Resultaten, bevorderende en belemmerende factoren	15
2.8	Voorlopige conclusies	18
3.	Het MKB als invalshoek	
3.1	Inleiding	21
3.2	MKB - plaatsbepaling	21
3.3	MKB - karakteristieken	21
3.4	Voorlopige conclusies	23
4.	Opzet van het onderzoek	
4.1	Inleiding	25
4.2	Beschrijvend, exploratief onderzoek	25
4.3	Beperkingen en selectie van onderzoekseenheden	26
4.4	Beschrijving en verantwoording van de interviews	27
4.5	Verwerking en analyse van gegevens	30

5.	Onderzoeksresultaten	
5.1	Inleiding	33
5.2	Branches en de zorg voor personeel	33
5.3	Aanleidingen voor employability	36
5.4	Definiëring en belang van employability	38
5.5	Initiatieven, implementatie employability	40
5.6	Resultaten, bevorderende en belemmerende factoren	45
5.7	Begeleiding en ondersteuning	49
6.	Conclusies	
6.1	Inleiding	53
6.2	Employabilitybelangen en -initiatieven	53
6.3	Bevorderende en belemmerende factoren	55
6.4	Noodzakelijke begeleiding en ondersteuning	58
6.5	Aanbevelingen	59
7.	Evaluatie en suggesties vervolgonderzoek	
7.1	Inleiding	63
7.2	Evaluatie van het onderzoek	63
7.3	Suggesties voor verder onderzoek	64
	Literatuur	65

#### Bijlagen:

- Aankondiging onderzoek: Employability ook voor het MKB!?
- Artikel: Employability ondernemen in het MKB

- Aanleiding en probleemstelling
- Doelstelling en onderzoeksvragen
- Inhoud rapport

Aanleiding van het onderzoek

## 1. Inleiding op het onderzoek

### 1.1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk gaat het over het waarom en wat van dit onderzoek. In paragraaf 1.2 komt allereerst de aanleiding van het onderzoek aan de orde. Aansluitend daarop wordt de probleemstelling geformuleerd. De doelstelling van het onderzoek en de uitwerking van de onderzoeksvragen zijn de onderwerpen van 1.3. In de laatste paragraaf 1.4 is beschreven wat de inhoud is van dit onderzoeksrapport.

### 1.2. Aanleiding en probleemstelling van het onderzoek

In de discussies over de noodzaak van dynamiek, mobiliteit en flexibiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt is employability al een aantal jaren een regelmatig terugkerend begrip. Er lijkt consensus te bestaan bij vertegenwoordigers van overheden, werkgevers en werknemers over de mogelijkheid om 'het concept employability' in te zetten als bijdrage aan die noodzakelijke en wenselijke dynamiek, mobiliteit en flexibiliteit.

Alhoewel het belang van employability door diverse belanghebbenden wordt onderschreven, onder andere blijktend uit de vele publicaties en onderzoeken die over het onderwerp verschijnen, zijn er vooralsnog weinig concrete activiteiten en resultaten. Met name geldt dit voor het midden- en kleinbedrijf (MKB). Initiatieven spelen zich vaak af in grote organisaties. Onderzoek naar de implementatie van employability en effecten daarvan zijn eveneens hoofdzakelijk gericht op grote ondernemingen.

Een van de employability-initiatieven die in de afgelopen twee jaren zijn ondernomen, speelt zich af in de installatietechniek, een branche waarbinnen het MKB sterk vertegenwoordigd is. In het kader van dit initiatief zijn het afgelopen jaar bij een dertigtal aselekt benaderde bedrijven ervaringen opgedaan met vouchers of leerrechten als middel voor employability<sup>2</sup>. Een aantal bevindingen vanuit deze pilot vormt mede aanleiding voor het onderzoek. Zo blijkt uit directe ervaring dat employability in een branche met

---

<sup>2</sup> Dit initiatief is het Vrijhavenproject Gelderland. In 5.5 wordt dit initiatief kort beschreven.



Probleemstelling van het onderzoek

een sterke vertegenwoordiging van het MKB meer een kwestie is van doen dan veel schrijven en praten.

Ook lijkt het erop dat de bereidheid en/of mogelijkheid van werkgevers (directeur/eigenaar, direct leidinggevenden, personeelsfunctionaris) om employability te bevorderen zo groot is als de mate waarin zij worden gestimuleerd, gemotiveerd en ondersteund.

Hiermee is het probleem van het onderzoek geformuleerd: Waarom komen employability-initiatieven niet of moeizaam van de grond in branches waar het MKB sterk vertegenwoordigd is, alhoewel er consensus lijkt te zijn over het belang ervan bij de diverse vertegenwoordigers van betrokkenen?

Doelstelling

### 1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

In aansluiting op het voorafgaande is de doelstelling van het onderzoek<sup>3</sup>:

- inventariseren c.q. benoemen van de belangrijk(st)e factoren die van invloed zijn op het al dan niet van de grond krijgen van employability-initiatieven in technische branches met een grote vertegenwoordiging van het MKB;
- deze bevindingen vertalen in aanbevelingen voor het implementeren en begeleiden van employability-initiatieven in technische branches met een grote vertegenwoordiging van het MKB.

Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die hierbij aan de orde komen, zijn:

1. Hoe wordt er tot nu toe in de praktijk invulling aan employability gegeven? Welke initiatieven op het terrein van employability zijn er de afgelopen jaren ondernomen, vanuit welke invalshoeken of belangen en langs welke methodiek?
2. Welke ervaringen zijn er met die initiatieven opgedaan? Wat ervaren belanghebbenden als bevorderende factoren en waarom? Wat zijn belemmeringen die belanghebbenden ervaren en waarom?
3. In hoeverre is de rol van werkgever of direct leidinggevende een scharnierpunt om actief te werken aan employability? Welke factoren zijn

---

<sup>3</sup> Voor de uitvoering van het onderzoek wordt een viertal beperkingen aangebracht met betrekking tot de omschrijving van het begrip employability, de onderzoeksvorm, de keuze voor het MKB en enkele technische branches en de keuze van informanten. De toelichting op deze keuzes komt in 2.8 en 4.3 aan bod.

van invloed op de bereidheid en mogelijkheid van werkgever of direct leidinggevende hiertoe?

4. In hoeverre is hierbij begeleiding of ondersteuning wenselijk of noodzakelijk, op branche-, bedrijfs- en medewerkerniveau? Doen zich hierbij verschillen voor die te herleiden zijn naar bedrijfsgrootte en zo ja welke?

## 1.4 Inhoud van het rapport

Het onderzoeksrapport is verder als volgt opgebouwd. De hoofdstukken twee en drie bevatten de resultaten van het literatuuronderzoek en vormen daarmee het theoretische kader voor het onderzoek. De hoofdstukken vier en vijf gaan over de onderzoeksaanpak, -uitvoering en -resultaten. In de twee laatste hoofdstukken, zes en zeven, wordt de balans opgemaakt in de vorm van conclusies en aanbevelingen.

Hoofdstukken 2 en 3:  
literatuuronderzoek

In hoofdstuk twee is de invalshoek employability. Vanuit een korte terugblik in de historie wordt bekeken welke invulling en belangen in deze periode aan employability worden gegeven en wat hieraan ten grondslag ligt. Vervolgens komen de condities voor employability en de wijze waarop employability is te implementeren aan de orde. Aansluitend daarop wordt stilgestaan bij de resultaten en ervaringen die tot nu toe zijn opgedaan. In de laatste paragraaf zijn voorlopige conclusies geformuleerd.

Hoofdstuk drie is geschreven vanuit de invalshoek MKB. Het MKB is de context van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt daarom kort ingegaan op een aantal karakteristieken van het MKB die te maken kunnen hebben met employability. De laatste paragraaf is eveneens gewijd aan voorlopige conclusies.

Hoofdstukken 4 en 5:  
onderzoeksaanpak, uitvoering en resultaten

Hoofdstuk vier gaat verder in op de onderzoeksaanpak en -uitvoering. Beschreven zijn de beperkingen en de keuzes voor het onderzoek, hoe het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van interviews en op welke wijze de gegevens vervolgens zijn verwerkt.

In hoofdstuk vijf worden de onderzoeksresultaten beschreven. Eerst is de context geschetst: de brancheopbouw, de invulling die daarin wordt gegeven aan personeelsbeleid of -zorg en de ontwikkelingen die aanleiding zijn voor employability. De daaruit voortkomende invulling en het belang van

employability komen vervolgens aan de orde. Daarna wordt een beschrijving gegeven van de ondernomen employability-initiatieven en de ervaringen die daarmee zijn opgedaan. Het hoofdstuk eindigt met opvattingen over de begeleiding en ondersteuning bij de implementatie van employability.

De conclusies van het onderzoek in relatie tot de onderzoeksvragen en de probleemstelling zijn de onderwerpen van het zesde hoofdstuk. De conclusies worden gerapporteerd aan de hand van de items:

- belangen en initiatieven;
- bevorderende en belemmerende factoren;
- noodzakelijke begeleiding en ondersteuning.

In het laatste deel van hoofdstuk zes zijn aanbevelingen voor het implementeren en begeleiden van employability-initiatieven geformuleerd. Hoofdstuk zeven tenslotte handelt over de evaluatie van de onderzoeks-aanpak en -uitvoering. Op basis hiervan en op basis van de conclusies worden enkele suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

#### Employability:

- Achtergronden en aanloop
- Definiëring
- Aanleiding en belangen
- Conditie
- Methoden en instrumenten
- Resultaten

## 2. Employability: een theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

Employability is al vaak onderwerp van onderzoek geweest en er is veel over het onderwerp gepubliceerd. Uit verschillende bronnen is een selectie gemaakt van relevante invalshoeken en onderzoeksgegevens voor dit onderzoek. Allereerst wordt in paragraaf 2.2 stilgestaan bij de invulling van het begrip employability in de context van verschillende tijdsperioden vanaf 1955 tot heden. Als tweede komt in 2.3 aan bod de definiëring van het begrip employability. Gezien de historie vanaf 1955 en de vele publicaties en onderzoeken zijn er duidelijke beweegredenen voor employability. Aanleidingen hiervoor en de belangen van employability voor het individu, de organisatie en de maatschappij zijn de onderwerpen van paragraaf 2.4. Paragraaf 2.5 gaat nader in op condities of voorwaarden voor employability. Hoe employability dan te implementeren is, langs welke weg en met welke instrumenten staat in 2.6 beschreven. De effecten en resultaten daarvan komen vervolgens in de zevende paragraaf aan de orde. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal voorlopige conclusies.

### 2.2 Achtergronden en aanloop tot employability

De oudste publicaties waarin employability aan bod komt, dateren uit 1955. Het begrip verschuift in de tijd en met de maatschappelijke context. Uit een historische analyse van publicaties blijkt dat de constante factor is "het voortdurende streven naar de realisatie van een verbinding tussen de werknemer, de werkgever (c.q. de organisatie) en de arbeidsmarkt" (Versloot e.a.(1998) pagina 9). Hoe, waarom en door wie de verbinding tot stand komt, verschilt per periode.

Door de tijd heen is de belangrijkste speler de individuele arbeidskracht. De door de tijd heen beschreven problematiek blijkt divers. Problemen rondom werkgelegenheid, interne flexibiliteit in organisaties en de kansen om een baan te verwerven en te behouden vormen de maatschappelijke context. Maar het gaat ook om andersoortige problemen zoals ouderen op de arbeidsmarkt, nieuwe waarden in arbeidsrelaties en hoe bijvoorbeeld personeelsbeleid in te richten is om flexibiliteit te bevorderen.

Versloot e.a. maken voor een historische analyse een onderscheid in drie periodes: de jaren zeventig en daarvoor, de jaren tachtig en de jaren negentig. De hierna volgende korte schets van de invulling van het begrip employability in de tijd, in de context van maatschappelijke ontwikkelingen, is vooral gebaseerd op Van Lammeren (1998) en Versloot e.a. (1998).

1955 - 1979:

- Inzetbaarheid
- Deelname arbeidsproces
- Overheid belangrijkste actor

De vroege periode van de jaren zeventig en daarvoor (periode 1955-1979) is eigenlijk verder te onderscheiden in twee periodes. De periode van voor 1970 kenmerkt zich door krapte op de arbeidsmarkt; iedereen is welkom. Employability heeft vooral te maken met de macro-economische doelstelling: het verruimen van de instroom op de arbeidsmarkt als economische noodzaak. Het accent bij employability, dat wordt ingevuld met het begrip inzetbaarheid, ligt onder meer op het vergroten van de inzetbaarheid van achtergestelden zoals zwakke schoolverlaters of gehandicapten. De overheid is de belangrijkste actor.

Begin jaren zeventig verandert een en ander en is er sprake van groeiende werkloosheid. Het accent ligt nu op het creëren van aanvullende werkgelegenheid en lastendrukvermindering. In deze periode gaat het vooral om individuele kennis en vaardigheden die de kansen op de arbeidsmarkt kunnen beïnvloeden.

1980 - 1989:

- Interne flexibiliteit
- Geschiktheid voor werk
- Arbeidsorganisatie belangrijkste actor

In de jaren tachtig (1980 - 1989) ligt het accent op de interne arbeidsmarkt in organisaties. Met name grotere organisaties ondernemen veel activiteiten in hun streven naar een grotere flexibiliteit, enerzijds door het beter benutten van het beschikbare personeelsbestand, anderzijds door het stellen van preciezere eisen bij werving en selectie van personeel. Logisch dat de organisatie dan ook de belangrijkste actor is.

Employability is in deze periode een constructie van vier elementen: individuele kwaliteiten, beroepsmatige kwaliteiten, werkgeversbeleid en werkgelegenheidsbeleid van de overheid. De spanning tussen enerzijds volledige werkgelegenheid en anderzijds slagvaardigheid van de organisatie doet zich duidelijk voor.

1990 - 1997:

- Kans op baan bij in-/door-/uitstroom
- Aanpassen en anticiperen
- Individu belangrijkste actor

Nieuwe periode?

- Brede, blijvende, snelle inzetbaarheid
- Sturing aan eigen loopbaan
- Individu belangrijkste actor

In de jaren negentig (1990 - 1997) is een grote rol c.q. verantwoordelijkheid weggelegd voor de individuele werknemer en haar/zijn kansen op betaald werk in relatie tot in-, door- en uitstroom op de arbeidsmarkt. In deze jaren wordt employability in Nederland een hype. Veel nadruk ligt daarbij op eigen verantwoordelijkheid en de zelfredzaamheid van het individu. De overheid of de organisatie zijn nauwelijks betrokken actoren. De flexibiliteit wordt nu primair verlangd van de individuele werknemer en werkzoekende. In deze periode is de individuele arbeidskracht de belangrijkste actor. Relatief vaak wordt beschreven dat arbeidsorganisaties als actor die belangrijke maatregelen moeten treffen. Uitgangspunt is dat managers of leidinggevenden faciliteiten moeten bieden aan medewerkers om hun employability op peil te houden of te bevorderen. Soms gaat het ook om actoren op hoger niveau zoals sociale partners, werkgevers en vakbonden.

Wellicht kent deze periode ook weer twee periodes. In de jaren negentig gaat het om aanpassingsvermogen, om veranderen en flexibiliteit. In recente publicaties komt de factor tijd meer expliciet aan de orde. Het gaat niet zozeer om de inzetbaarheid an sich maar eerder om brede, blijvende en snelle inzetbaarheid. De nadruk ligt sterk op mobiliteit over grenzen van een organisatie heen en op persoonlijke vaardigheid en motivatie om bij te blijven en op de arbeidsmarkt aantrekkelijk te blijven. Het laatste wordt gezien als een eigentijdse invulling van een leven lang leren.

### 2.3 Wat is nu employability?

Er bestaat geen algemeen geldende of geaccepteerde omschrijving voor het begrip employability. Omschrijvingen die worden gehanteerd, hebben te maken met de dimensie tijd (i.c. de context of tijdsperiode waarin aan employability een invulling wordt gegeven) en met het schaalniveau (i.c. het niveau waarop aan employability een invulling wordt gegeven; op het niveau van het individu, de bedrijfsorganisatie en/of de samenleving).

Hoe het begrip wordt ingevuld, verschilt ook vaak van auteur tot auteur. Door de vele definities lijkt employability een diffuus of containerbegrip te worden, hetgeen de communicatie niet bevordert. Vaak gaat het in publicaties ook niet om echte definities maar meer om omschrijvingen. Er is wel eensgezindheid van auteurs over de impact (o.a. Brouwer e.a.,

Essentie employability:  
relatie vraag en aanbod  
op de arbeidsmarkt

2001; Gaspersz en Ott, 1996; Thijssen, 1997; Versloot e.a., 1998). Employability heeft invloed op employment, op (betaald) werk dat in de (nabije) toekomst zal worden verricht. Markt en marktwerking zijn onverbrekelijk verbonden met employability. Employability moet, gezien de diverse omschrijvingen, tevens worden beschouwd als afstemmingsmechanisme. Enerzijds gaat het om de vraag naar inzetbaarheid van arbeidskracht. Anderzijds gaat het om de aanbieders van arbeidskracht, die verplicht en/of gemotiveerd in staat moeten zijn om aan de vraag te voldoen. Employability heeft verder altijd te maken met flexibele inzetbaarheid van arbeidskrachten. Het gaat om actuele inzetbaarheid om werk te verrichten, uitbreiding met persoonsgebonden kwaliteiten zoals het vergroten van kennis en vaardigheden, het verwerven van goed inzicht in de arbeidsmarkt en het gaat om de context van een arbeidsorganisatie en zelfs van een maatschappij.

Van hieruit kan als definitie worden geformuleerd: employability is “het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden” (Brouwer e.a. (2001) pagina 13), of: employability als “het vermogen van arbeidskrachten om een diversiteit aan werkzaamheden of functies adequaat te vervullen” (Versloot e.a. (1998) pagina 8). Het Ministerie van Economische Zaken omschrijft employability als het vermogen van mensen om werk te krijgen en te houden, ook wel vertaald in de versimpelde gewetensvraag “Zou je bij jezelf willen werken?” (Ministerie van Economische Zaken (2001,b) pagina 1).

## 2.4 Waaron employability?

Aanleidingen door economische en sociale ontwikkelingen

Employability in de betekenis zoals hiervoor gedefinieerd, is volgens veel auteurs noodzakelijk omdat de vraag- en aanbodzijde op de arbeidsmarkt steeds meer verandert en een steeds grotere diversiteit vertoont. Hieraan liggen diverse maatschappelijke ontwikkelingen ten grondslag. De Grip en Sanders (2001) stellen daarbij dat de intensiteit waarmee maatschappelijke ontwikkelingen een rol spelen in een sector, de behoefte aan slagvaardigheid doet toenemen en daarmee de behoefte aan employability.

- Globalisering
- Toename kennisintensiteit
- Technologische veranderingen

Door economische ontwikkelingen als globalisering, toename van de kennisintensiteit en van de snelheid van technologische veranderingen wijzigen functies steeds sneller. Het gewenste tempo van productinnovatie en -introductie wordt alsnog hoger. Kennis verandert voortdurend en de terugverdientijd wordt steeds korter. Het werk is kennisintensiever geworden. Automatisering heeft een grotere rol gekregen en sociale vaardigheden zijn belangrijker geworden.

Deze ontwikkelingen stellen niet alleen andere en hogere eisen aan kwalificaties van medewerkers. Concurrentie op kennis vraagt ook om medewerkers die zich snel kunnen aanpassen en zich snel nieuwe kennis en vaardigheden kunnen eigen maken. Voor bedrijven die in een sterk concurrerende markt actief zijn, en daardoor vaak minder investeringsmogelijkheden hebben, komt daar nog bij dat nieuwe kennis en vaardigheden snel en tegen niet al te hoge kosten moeten worden eigen gemaakt. Kortom de behoefte aan employability bij werknemers is groot (Brouwer e.a., 2001; De Grip en Sanders, 2001; Ministerie van Economische Zaken, 1997; Star, 2001; Thijssen, 1997).

- Bredere en/of andere functies

Binnen bedrijven spelen zich, mede als gevolg van de aangehaalde ontwikkelingen, ook allerlei veranderingen af. Functies worden breder opgesteld en er moeten steeds vaker tegelijkertijd meer rollen in diverse samenwerkingsverbanden worden vervuld (De Grip en Sanders, 2001; Ministerie van Economische Zaken, 1997; Thijssen, 1997). Organisatieonderdelen worden afgestoten of juist opnieuw opgezet door een veranderde marktverhouding. Productieprocessen vragen als gevolg van technologische vernieuwingen om ingrijpende wijzigingen.

Van hieruit veranderen niet alleen de eisen aan medewerkers. Ook kunnen functies geheel of gedeeltelijk komen te vervallen. Van medewerkers vraagt dit brede en flexibele inzetbaarheid. Dit betreft niet alleen kennis en vaardigheid maar ook flexibele inzetbaarheid qua werktijden en locaties.

- Demografische en andere sociale ontwikkelingen

Een andere belangrijke ontwikkeling is de ontgroening en vergrijzing die maakt dat employabilitybevordering, van vooral ouderen, ook maatschappelijk noodzakelijk is (Ministerie van Economische Zaken, 1997; Onstenk, 1995).

Op maatschappelijk niveau doen zich bovendien veranderingen voor in opvattingen over arbeidsidentiteit. Een baan voor het leven bij een werkgever is al lang niet meer standaard. Het individu zoekt ontplooiing maar tegelijkertijd zekerheid over werk en inkomen. Hoewel arbeidskrachten vaak



- Aanleiding ook in aanbod: de krapte op de arbeidsmarkt

Belang van employability voor individu, arbeidsorganisatie en maatschappij

meer functies of taken lijken te combineren en vaker van baan veranderen, blijkt de nieuwe medewerker die een nomadenbestaan prefereert, trekkend van werkgever naar werkgever, uit praktijkonderzoek toch nog weinig voor te komen (Bolweg e.a., 1995; Versloot, 1998).

Naast deze ontwikkelingen ligt in de krapte op de arbeidsmarkt ook een belangrijke oorsprong voor employability. De krapte geldt in het bijzonder voor vakmensen en ervaren krachten. Het binden van werknemers wordt daardoor voor bedrijven steeds belangrijker. Dit vraagt van bedrijven meer aandacht voor loopbaanontwikkeling. De mogelijkheden die dit biedt voor werknemers, worden door bedrijven weer gebruikt om zich te profileren als aantrekkelijke werkgever.

De Grip en Sanders (2001) vatten dit onder de noemer arbeidsmarktontwikkelingen. Zij verstaan hieronder arbeidsmarktperspectieven en uitwijkmogelijkheden. Arbeidsmarktperspectieven, mede weer bepaald door ontwikkelingen die aan de basis staan van employabilitybehoefte, en uitwijkmogelijkheden (naar andere functies of ontwikkelwegen) kunnen de employabilitybehoefte versterken of verzwakken.

Overigens voegen zij nog een extra aspect toe aan factoren die de behoefte aan employability bepalen, te weten arbeidsomstandigheden. Fysieke en/of psychisch belastende arbeidsomstandigheden kunnen medewerkers kwetsbaar maken.

De beschreven ontwikkelingen maken volgens diverse auteurs dat zowel individuele werknemers en werkgevers als de maatschappij belang hebben bij employability.

Het belang van werknemers is dat employability hen minder kwetsbaar maakt op de arbeidsmarkt; het versterkt hun zelfvertrouwen en onafhankelijkheid. Werkzekerheid zal steeds meer gevonden moeten worden in de instandhouding en opbouw van de eigen employability.

Op het niveau van arbeidsorganisaties zijn belangen: hogere productiviteit, betere performance en minder kosten voor moeilijk vervulbare vacatures. Voor organisaties neemt door employabilitybevordering de flexibiliteit en slagvaardigheid toe. Werkgevers hebben behoefte aan nieuwe vaardigheden en aan gemotiveerde mensen. Werknemers met uitsluitend vaardigheden die een waarde hebben in de eigen organisatie, zijn kwetsbaar en kunnen daardoor bij bijvoorbeeld het verdwijnen van functies voor extra kosten zorgen. Doorstroom in personeelsbestand voorkomt gevaren als gebrek aan vers bloed en bedrijfsblindheid. Mogelijkheden om kennis en vaardighe-

den te benutten en te ontwikkelen dragen bij aan betrokkenheid en aan een aantrekkelijke werkgever. Het werkt wellicht bindend.

Een effectief employabilitybevorderend beleid draagt ook bij aan het innovatievermogen. Werknemers kunnen zich buiten de grenzen van hun functie bewegen en kunnen op wisselende plekken nieuwe competenties en ideeën verwerven.

De baten van employability zijn ook voor de maatschappij groot, zowel op het vlak van sociale zekerheid als economisch. Tekort aan mobiliteit en dynamiek wordt beschouwd als een van de meer urgente problemen op de Nederlandse arbeidsmarkt en binnen bedrijven. Employability wordt noodzakelijk gevonden voor de slagkracht, innovatie en flexibiliteit van BV Nederland. De arbeidsproductiviteit kan ermee worden verhoogd door het werk slimmer en beter te doen (Ministerie van Economische Zaken, 2001,b; Versloot, 1998).

## 2.5 Conditie voor employability

Hoewel zowel het individu als de arbeidsorganisatie als de maatschappij belang hebben bij employability, is employability in deze tijd expliciet gekoppeld aan kwaliteiten en belangen van individuele medewerkers en hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Individuele medewerkers worden primair zelf verantwoordelijk gesteld voor het verder ontwikkelen en benutten van de eigen employability. Tegelijkertijd wordt uit verschillende onderzoeken duidelijk dat dit niet wegneemt dat ook een organisatie en de maatschappij een rol hebben bij het effectueren en bevorderen van de employability van individuele medewerkers. Conditie die noodzakelijk worden gevonden, om recht te doen aan employability en te zorgen dat dit verder wordt bevorderd, liggen eveneens op drie niveaus: de individuele medewerker, de werkgever/organisatie en de samenleving.

Indien employability primair wordt opgevat als kenmerk van een persoon, is het belangrijk ook naar andere kenmerken van de persoon te kijken waarmee employability op een bepaald moment kan samenhangen of wordt bepaald (Brouwer e.a., 2001; Gaspersz en Ott, 1996; De Grip en Sanders, 2001; Versloot, 1998). Dit zijn condities die te maken hebben met:

- wat een medewerker kan; het employabilityvermogen. Het gaat hier

### Employability:

- primair verantwoordelijkheid individu
- organisatie en maatschappij essentieel daarbij

### Individuele condities:

- kunnen
- willen
- weten

Conditie op niveau van de arbeidsorganisatie:

- faciliteiten
- communicatie
- cultuur
- rol leiding

om het beschikken over (breed) inzetbare kennis en vaardigheden maar ook om het vermogen tot leren, het vermogen om op een andere locatie of in een andere functie werkzaam te zijn en het kunnen omgaan met veranderingen;

- wat een medewerker wil; de bereidheid tot employability. Dit heeft te maken met de bereidheid van functie te veranderen, op een andere werkplek te gaan werken, met de bereidheid tot het volgen van scholing, de bereidheid verschillende taken of functies te vervullen en/of de bereidheid om op andere of wisselende werktijden te werken;
- Gaspersz en Ott (1996) voegen daar nog een derde conditie apart aan toe, namelijk arbeidsmarktkennis. Een medewerker moet weten waar de kennis en vaardigheden zijn in te zetten en langs welke weg zij/hij daar kan komen en moet beschikken over de bekwaamheden om adequaat te kunnen netwerken.

Op organisatieniveau zijn als condities voor employability te benoemen (Baarveld, 1999; Brouwer e.a., 2001; Gaspersz, 1998; Star, 2001):

- formele faciliteiten als tijd, geld, scholings- en verlofregelingen, functionerings- en loopbaangesprekken;
- communicatie en informatie om ervoor te zorgen dat medewerkers bekend zijn met de richting waarin de organisatie zich gaat begeven en de mogelijkheden voor de eigen positie daarbinnen, om urgentiebesef te kweken, betrokkenheid te bevorderen en om ervoor te zorgen dat iedereen toegang heeft tot de faciliteiten;
- een cultuur en mentaliteit waarin sprake is van wederzijds vertrouwen. In dit kader wordt ook wel gesproken van het nieuwe psychologische contract. Hierbij streven werknemers permanent naar het behoud en vergroten van het vermogen om werk te krijgen en te houden. Werkgevers scheppen mogelijkheden om deze ambities te kunnen realiseren. Traditionele rollen van werkgever en werknemer worden opnieuw gedefinieerd. Werknemers nemen de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan. Werkgevers bieden mogelijkheden om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Uit de veranderde rollen ontstaan ook andere verwachtingen (Gaspersz en Ott, 1996).

De rol van de leidinggevenden is bij dit alles essentieel. De manier waarop zij omgaan met de verschillende condities, bepalen in hoge mate het organisatieklimaat en daarmee de bereidheid van medewerkers tot leren en ontwikkelen.

Conditioes op niveau van de maatschappij:

- CAO's
- overheidsregelingen

Employability in fasen:

- communiceren
- diagnosticeren
- instrumenteren
- inbedden

Instrumenten:

- Beleid
- Faciliteiten voor mobiliteit en ontwikkeling

Conditioes op het niveau van de samenleving c.q. boven bedrijfsniveau zijn:

- centrale afspraken over toepassing van employability-instrumenten, bijvoorbeeld in CAO's, branchescholingsfondsen en gemeenschappelijke scholingsvoorzieningen;
- overheidsmaatregelen en -faciliteiten die investeringen in opleiding en ontwikkeling kunnen bevorderen.

## 2.6 Employability: methoden en instrumenten

Indien aan de conditioes wordt voldaan, hoe is employability dan te implementeren om de beoogde belangen te effectueren? Daarvoor zijn diverse maatregelen te treffen en is een arsenaal aan instrumenten in te zetten.

Gaspersz (1998) onderscheidt voor de implementatie van employability vier fasen: communiceren (over het belang c.q. urgentiebesef kweken en over nieuwe verwachtingen), diagnosticeren (de mate van urgentie, cultuur, instrumenten), instrumenteren (voorzien van instrumenten) en management van employability (inbedden van employability in de organisatie).

Het employabilitybeleid wordt daarbij gezien als een belangrijk instrument. Hierin zijn twee vormen van beleid te onderscheiden. Een curatief beleid is overwegend bedoeld om een specifiek probleem op te lossen; het accent ligt dan meestal op het stimuleren van externe mobiliteit. Een preventief beleid is meestal gericht op het stimuleren van interne mobiliteit. Daarnaast kan er onderscheid worden gemaakt tussen beleid waarbij mensen gericht gestuurd worden en beleid waarbij juist employabilitybevorderende activiteiten worden gefaciliteerd.

Een derde onderscheid is het al dan niet bewuste beleid. Soms wordt er bijvoorbeeld op een manier gewerkt die gunstig is voor employabilitybevordering zonder dat er van een bewust beleid sprake is (Gaspersz en Ott, 1996).

Bij instrumenten of faciliteiten gaat het ook om wat een organisatie aanbiedt op het terrein van:

- mobiliteit, bijvoorbeeld loopbaan- en functioneringsgesprekken, arbeidspools, vacatures op intranet;
- opleiding & ontwikkeling, bijvoorbeeld functiegerichte cursussen, alge-

Effectueringmaatregelen  
overheid

mene scholing die niet is gerelateerd aan het dagelijkse werk, training on the job, bedrijfsinterne trainingen, coaching;

- inzetbaarheid, zoals functieroulatie, flexibele arbeidspatronen, functieverrijking;
- leeftijdsbewust personeelsbeleid;
- arbo- en verzuimbeleid;
- combinatiemogelijkheden van arbo en zorg.

Diverse bronnen (zie o.m. Gorter en Horn, 2000) benadrukken dat de individuele medewerker daarmee op maat moet worden begeleid. Employability dient zich niet te beperken tot invoering van instrumenten omdat een dergelijke aanpak het risico van vluchtigheid in zich heeft.

CAO's als kader

Vanuit de overheid is een aantal fiscale en andere wettelijke maatregelen genomen die al dan niet expliciet gericht zijn op het bevorderen van employability van werknemers (Ministerie van Economische Zaken, 2001,a). Het doel ervan is investeringen in scholing aantrekkelijker te maken door bepaalde kosten, bijvoorbeeld voor scholing, aftrekbaar te maken van de winst of bepaalde inkomstencomponenten. De meest expliciete regeling in dit kader is de Fiscale Scholingsaftrek, die sinds 1 januari 1998 in werking is. Het belangrijkste doel van de regeling is het stimuleren van bedrijven om in scholing van werknemers te investeren. Door extra aftrekmogelijkheden voor scholingsuitgaven wordt nagestreefd dat er een extra stimulans is voor scholing in het MKB en voor bijzondere doelgroepen.

De CAO kan een institutioneel kader vormen waarin afspraken zijn vastgelegd over rechten en plichten van zowel werkgever als werknemer voor het ontwikkelen en uitvoeren van employabilitybeleid. Een CAO kan bovendien de onzekerheid reduceren waarmee de ontwikkeling van vooral toekomstgericht employabilitybeleid is omgeven. Bedrijfstak-CAO's kunnen deels een oplossing bieden om risico's inzake het opleiden voor de concurrent te reduceren. Iedereen draagt immers bij in kosten van bijvoorbeeld een scholingsfonds voor de bedrijfstak. Een bedrijfstak-CAO kan voorts een infrastructuur bieden voor collectieve scholingsfondsen (Hövels e.a., 2000; Rojer en Pulleman, 2000).

Scholingsafspraken in CAO's kunnen te maken hebben met scholing, verlof, persoonlijke opleidingsplannen, bedrijfsopleidingsplannen, motiverend beloningsbeleid, beoordelings- en functioneringsgesprekken.

Collectieve scholingsfondsen (bedrijfstakgewijze O&O-fondsen, gefinancierd op basis van CAO-afspraken) coördineren CAO-afspraken rond scho-

ling en kunnen ook zelf een opleidingsaanbod verzorgen. Fondsen proberen door het stimuleren van bedrijfsopleidingsplannen (bijvoorbeeld de grootmetaal) en het inzetten van scholingsadviseurs (o.a. de metaalbewerking en elektrotechniek) scholing tot een structureel onderdeel van de bedrijfsvoering te maken.

## 2.7 Resultaten, bevorderende en belemmerende factoren

Om resultaten van de implementatie van employability te meten is het voor bedrijven nog te vroeg. In veel gevallen heeft het beleid pas sinds een aantal jaren inhoud gekregen. Bovendien zijn baten moeilijk te meten, omdat deze vaak in kwalitatieve termen worden uitgedrukt.

Effecten, resultaten op individueel niveau; geringe behoefte

Uit diverse studies bij hoofdzakelijk grote ondernemingen blijkt dat de meeste medewerkers streven naar langdurige arbeidsrelaties (Brouwer e.a., 2001; CNV, 2002; Gaspersz en Ott, 1996; Ministerie van Economische Zaken, 1997). De redenen voor deze honkvastheid zijn naast primaire arbeidsvoorwaarden vooral secundaire arbeidsvoorwaarden. Werknemers zijn over het algemeen tevreden over het werk. Het urgentiebesef is slechts bij een beperkt deel van de medewerkers aanwezig. Ook blijkt dat de bereidheid tot verandering niet groot is. Er is bij medewerkers wel veel interesse voor horizontale loopbaanontwikkeling en er is veel behoefte aan loopbaanondersteuning.

Belemmeringen die medewerkers ervaren bij employabilitybevordering zijn:

- het gevoel dat er onnodig veel drempels intern bestaan;
- de direct leidinggevende is niet ondersteunend en/of niet capabel om te ondersteunen;
- de tijd ontbreekt om stil te staan bij bredere ontwikkeling en een persoonlijke leerstrategie uit te stippelen. Voor veel werknemers in het MKB is het een probleem om tijd te krijgen voor bijscholing;
- gebrek aan informatie over de toekomst van de organisatie en de eigen positie daarbinnen; geen inzicht hebben in verworven en wenselijke kwalificaties, vormen van leren en financieringsmogelijkheden;
- kosten.

Effecten, resultaten arbeidsorganisaties, vooral op langere termijn

Hoofdzakelijk die bedrijven waar zich een mismatch voordoet tussen eisen aan werknemers en competenties van werknemers, nemen maatregelen om de employability van werknemers te bevorderen.

Employabilitybeleid en mogelijkheden voor werknemers om zichzelf te ontwikkelen worden voorts door bedrijven gebruikt om een aantrekkelijke partij te zijn op de arbeidsmarkt (Brouwer e.a., 2001; CNV, 2002; De Grip en Sanders, 2001).

Bedrijven leggen de verantwoordelijkheid voor employability bij individuele werknemers en ondersteunen medewerkers daarbij met de inzet van verschillende instrumenten. Een belangrijk instrument is nog altijd scholing. Er is daarbij een verschuiving waar te nemen van vakinhoudelijke kennis naar het vergroten van de flexibiliteit van medewerkers.

Andere instrumenten die worden ingezet, zijn mobiliteitscentra, interne arbeidspools, de interne arbeidsmarkt als instrument om doorstroom te bevorderen en mogelijkheden te bieden voor functiewisseling, functieverrijking, functieroulatie en/of horizontale functieverandering, bewustwordings- en functionerings- en loopbaan gesprekken, competentie management, persoonlijke ontwikkelingsplannen en bedrijfsopleidingsplannen en EVC (Erkenning Verworven Kwalificaties). De inzet van maatregelen en instrumenten hangt positief samen met de grootte van het bedrijf. Dit is weinig verrassend aangezien grote bedrijven meer mogelijkheden daarvoor hebben.

Op basis van verschillende onderzoeken (Brouwer e.a., 2001; CNV, 2002; Gaspersz, 1998; Ministerie van Economische Zaken, 1997) wordt geconcludeerd dat employabilitybeleid resultaat heeft. Werkgevers blijken in elk geval langetermijnvoordelen van het investeren in mensen c.q. de belangen van employability over het algemeen aardig in beeld te hebben. De kortetermijnbaten zijn door werkgevers niet of heel moeilijk in geld uit te drukken.

Dit is tevens een van de belangrijkste knelpunten die bedrijven ervaren bij de implementatie en uitvoering van employabilitybeleid, te weten:

- het spanningsveld dat ontstaat door investeren in employability op korte termijn om resultaten te verkrijgen op langere termijn. De investeringen in tijd en geld zijn goed meetbaar terwijl de resultaten minder meetbaar zijn. Veel leidinggevende worden ook aangestuurd op kortetermijnresultaten.

Belemmeringen:

- Op korte termijn investeren, op lange termijn resultaten
- Angst opleiden voor de concurrent
- Weerstand bij medewerkers

Resultaten, effecten van  
bedrijfsoverstijgende  
maatregelen: met name  
MKB maakt minder ge-  
bruik

Andere belemmerende factoren zijn:

- het dilemma als het gaat om investeren in scholing. Doorgaans wordt gevreesd voor vertrek van werknemers. Anderzijds wordt geredeneerd dat investeren bindt en dat wanneer je niet opleidt, men toch wegloopt;
- weerstand bij werknemers zelf die zich niet altijd bewust zijn van de noodzaak van ontwikkeling. Employability, en in het bijzonder mobiliteitscentra, heeft nog altijd een stigmatiserend karakter vanwege de inzet in het verleden (bij boventallig personeel).

Uit onderzoek van Hövels e.a. (2000) en Rojer en Pulleman (2000) blijkt dat een groot aantal CAO's een potentiële structuur voor employability bezit. Conform de CAO's hebben 97% van de werknemers recht op functiegerichte scholing. Afspraken over bredere scholing binnen of buiten de eigen organisatie en bedrijfstak komen veel minder voor (dit geldt voor circa 18% van de werknemers). De sterke functiegerichtheid van de scholingsactiviteiten zou employabilitybelemmerend kunnen werken. Met elkaar samenhangende employability-instrumenten als functioneringsgesprekken, persoonlijke opleidingsplannen en bedrijfsopleidingsplannen komen eveneens veel minder voor in CAO's. Onder andere de sectoren industrie en bouw bezitten een relatief groot potentieel aan CAO-afspraken waarmee samenhangend employabilitybeleid kan worden ondersteund.

De uitvoering van de afspraken vergt behoorlijk wat organisatiecapaciteit op ondernemingsniveau. Werknemers van kleine bedrijven maken minder gebruik van het fonds dan die van grote. Grote bedrijven weten de weg makkelijker te vinden.

Het MKB heeft wel behoefte aan fondsvorming omdat het zelf moeilijker scholing kan opzetten, maar profiteert er minder van. Dit lijkt samen te hangen met bekendheid en (on)doorzichtigheid van de fondsen, het ontbreken van een afdeling personeel in het MKB en het vervangingsprobleem van personeel tijdens een cursus. Bovendien lijkt veel scholing in het MKB op informele wijze plaats te hebben en dit wordt niet gesubsidieerd.

Het gebruik van scholingsdagen varieert van 5 tot 70%. Veel scholingsfondsen geven aan dat er de afgelopen jaren een stijging van het gebruik is geweest. In hoeverre deze stijging ook tot stand zou zijn gekomen zonder het fonds, is niet duidelijk. De activiteiten van fondsen beperken zich hoofdzakelijk tot (functiegerichte) scholing terwijl employability meer is.



De scholingsaftrek

Door het Ministerie van Economische Zaken (2001,a) is onderzocht wat de bekendheid, het bereik en de effecten van de fiscale scholingsaftrekregeling zijn. Hieruit blijkt dat de regeling bij ongeveer de helft van de verantwoordelijken bekend is. De bekendheid is kleiner bij kleine bedrijven dan bij grote: bij bedrijven met 1 tot 9 medewerkers is dit 40%, bij bedrijven met meer dan 100 medewerkers gaat het om 73%. Bekendheid staat niet gelijk aan gebruikmaking. Over 1998 heeft 14% van alle bedrijven van de regeling gebruikgemaakt. Hiervan komt 60% ten goede aan het grootbedrijf. Bij de bedrijven die geen gebruikmaakten van de regeling, geeft tussen de 25 en 30% als reden op dat er amper iets aan scholing is gedaan. De meeste geïnterviewde bedrijven stellen dat de regeling geen effect heeft op de scholingsinspanning (er wordt geschoold naar gelang de behoefte, er wordt gewerkt met een budget, fiscale voordelen verdwijnen in de pot). De aftrek is wel mooi mee genomen.

Opbrengsten bedrijfsopleidingen voor kleine bedrijven lager dan voor grote bedrijven

Overigens komt uit onderzoek van De Kok (2001) tevens naar voren dat de opbrengsten van bedrijfsopleidingen voor kleine bedrijven lager zijn dan voor grote bedrijven omdat kleine bedrijven minder aandacht besteden aan begeleiding. Als bedrijven meer tijd steken in het begeleiden van hun werknemers en de keuze van scholing, hebben opleidingen meer effect. "Zonder trainingsbegeleiding wordt er zelfs geen enkele opbrengst van een opleidingsdag gevonden" (De Kok, 2001, pagina 5).

## 2.8. Voorlopige conclusies

Definiëring employability voor het onderzoek

Employability wordt in de context van het onderzoek gedefinieerd als het vermogen van een individuele medewerker tot het behouden en vergroten van de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Het gaat om persoonsgebonden mogelijkheden om een diversiteit van functies op de arbeidsmarkt te kunnen vervullen oftewel om functionele flexibiliteit of inzetbaarheid. Een ander aspect is dat het gaat om inzetbaarheid in relatie tot een arbeidssituatie die aan verandering onderhevig is, waarbij niet alleen over de huidige maar ook over de toekomstige inzetbaarheid een rol speelt.

Consensus over het belang van employability

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de essentie van employability ligt in de relatie tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Deze relatie wordt beïnvloed door diverse ontwikkelingen in economisch en sociaal opzicht. Daardoor veranderen eisen aan organisaties en aan de mensen die er wer-

ken. Van hieruit ligt er een noodzaak c.q. liggen er belangen om aan employability te werken. Hierover blijkt, zoals in de inleiding van dit onderzoek verondersteld is, consensus te bestaan. Belangen liggen op drie niveaus: van de individuele medewerker, de organisatie en de maatschappij. Het gaat daarbij om aspecten als wendbaarheid en weerbaarheid van het individu. Voor de arbeidsorganisatie en de maatschappij gelden belangen als flexibiliteit, slagkracht, toename productiviteit en afname van kosten. Voorts geldt voor de arbeidsorganisatie het beoogde effect van aantrekkings- en bindingskracht voor personeel.

Organisatiecondities, cultuur en rol leiding cruciaal voor implementatie

Hoe employability dan moet c.q. kan worden geïmplementeerd om deze belangen c.q. resultaten te effectueren, daarin is ook een aantal lijnen te ontdekken. De individuele verantwoordelijkheid is daarvoor de essentie. Tegelijkertijd komt uit verschillende onderzoeken naar voren dat de organisatie (en de maatschappij) een omgeving moet creëren waarin een beroep wordt gedaan op employability en waarin employability wordt bevorderd. De rol van de leidinggevende is daarbij van cruciaal belang. Diverse auteurs beschrijven hoe employability van werknemers is te bevorderen. Het gaat daarbij om een combinatie van condities, instrumenten, communicatie en cultuurverandering. Op macroniveau is dit te ondersteunen met overheidsmaatregelen en bijvoorbeeld afspraken op CAO-niveau.

Resultaten of effecten nog beperkt

Het is nog te vroeg om echt te spreken van effecten of resultaten. Organisaties die ermee bezig zijn (geweest), zijn hoofdzakelijk grote organisaties. De belangen die worden nagestreefd, liggen vooral bij het laten aansluiten van eisen van het werk op competenties van medewerkers en bij het realiseren van 'een aantrekkelijke werkgever zijn'. Het meest ingezette instrument daarvoor is scholing.

Bij implementatie van employability en het realiseren van beoogde effecten worden als belangrijke belemmerende factoren ervaren:

- het dilemma tussen kortetermijninvesteringen die moeten worden gedaan en de langetermijneffecten die employability kan opleveren;
- het dilemma tussen binden en loslaten. Employability vraagt ontwikkelingsmogelijkheden voor werkgevers, waarvan weer een bindend effect kan uitgaan. Tegelijkertijd wordt hiermee de angst gevoeld voor het opleiden voor de concurrent;
- de werknemer zelf vanwege het ontbreken van urgentiebesef en haar/zijn weerstand tegen verandering.

Employability en het MKB

Over employability in relatie tot het MKB is weinig bekend. Onderzoeken waarover wordt gerapporteerd, hebben veelal betrekking op initiatieven in grote bedrijven. In verschillende benaderingen of zienswijzen wordt weinig expliciet onderscheid gemaakt in de bedrijfsgrootte. Op macroniveau zijn er in de vorm van de fiscale scholingsaftrek en scholingsactiviteiten vanuit fondsen enkele stimulerende maatregelen die juist voor het MKB aantrekkelijk zouden moeten zijn. Hiervan wordt echter door het MKB minder gebruikgemaakt dan door het grootbedrijf. Als verklarende reden voor dit geringere gebruik en voor het feit dat initiatieven zich juist in grote bedrijven afspelen, wordt genoemd dat grote bedrijven daar meer mogelijkheden voor hebben in kennis en deskundigheid en feitelijk doordat er minder het tijdsprobleem is en er meer interne functies zijn voor wisseling, doorgroei etc.

MKB als context

Bij het initiatief voor dit onderzoek is ervan uitgegaan, mede op basis van concrete praktijkervaringen, dat het MKB wellicht een andere benaderingswijze vraagt voor het implementeren van employability. In het volgende hoofdstuk zal daarvoor eerst een korte beschrijving worden gegeven van het MKB.

- MKB - plaatsbepaling
- MKB - karakteristieken

MKB: bedrijven met  
1 - 100 medewerkers

Teamgevoel

### **3. Het MKB als invalshoek**

#### **3.1. Inleiding**

Zoals in het voorafgaande reeds is beschreven, vormt het MKB een aspect van de context van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt daar een korte schets van gegeven. In paragraaf 3.2 worden de plaats en aanduiding van het MKB binnen onze economie geconcretiseerd. Paragraaf 3.3 gaat over enkele karakteristieken van het MKB in relatie tot dit onderzoek. Van daaruit zijn enkele voorlopige conclusies voor het onderzoek geformuleerd.

#### **3.2 MKB - plaatsbepaling**

Het midden- en kleinbedrijf (MKB), waarbij de grens wordt gelegd bij bedrijven met 1 tot 100 medewerkers, neemt een belangrijke plaats in de Nederlandse economie in. Van het particuliere bedrijfsleven behoort 99% tot het MKB. Het MKB is bovendien een belangrijke werkgever; 35% van alle werknemers in Nederland is er te vinden. Binnen het MKB behoort circa 91% tot het kleinbedrijf (1 tot 10 werknemers; dit aandeel varieert per sector, Brouwers e.a., 2001).

#### **3.3 MKB - karakteristieken**

Het MKB is op diverse wijzen te karakteriseren. In relatie tot de hoofdonderwerpen van dit onderzoek naar employability en MKB worden enkele karakteristieken in relatie tot de omgang met en zorg voor personeel beschreven. Deze beschrijving is in belangrijke mate gebaseerd op Van Driel e.a., 2001; Koch en Van Straten, 1997; Koch, 1999 en De Kok, 2001).

De arbeidsorganisatie van een MKB-bedrijf is per definitie kleinschalig. Er is een concrete gezamenlijke verantwoordelijkheid en resultaten zijn direct merkbaar. Hierdoor heerst er een grote onderlinge betrokkenheid en groepscohesie. Loyaliteit jegens collega's en jegens het bedrijf is vaak sterk. Zowel werknemer als werkgever hebben belang bij een goede teamgeest. Het passen in de groep is wellicht het belangrijkste selectiecrite-

rium. Formele functie- en opleidingscriteria ontbreken en lijken ondergeschikt. Voor werknemers die goed vallen in de groep maar niet volledig in een functie passen, wordt een functie gecreëerd. De uitstroom is doorgaans gering; de goede sfeer wil men niet inruilen voor onzekerheid. Lifetime employment lijkt nog te bestaan.

#### Informele structuur

De informele structuur wordt deels veroorzaakt doordat de MKB-ondernemer maximaal flexibel wil zijn en deels ingegeven door een afkeer van (over)structurering. Voor het personeelsbeleid heeft dit consequenties. Het houden van functionerings- of beoordelingsgesprekken is zeldzaam. Toetsingscriteria ontbreken vaak waardoor de gesprekken minder zinvol worden gevonden. Bovendien groeit een medewerker vaak in zijn taak of vormt de functie-inhoud zich naar zijn mogelijkheden. Het volgen van formele opleidingen wordt vaak niet noodzakelijk bevonden. Een belangrijk scholingseffect wordt teweeggebracht door samenwerking met ervaren collega's of leren van de werkgever. Overigens blijkt dat kleine bedrijven die 'geassocieerd' zijn aan grote bedrijven, vaker scholing voor hun personeel initiëren.

#### Centrale rol ondernemer

De ondernemer/werkgever is als eigenaar voor zijn bestaanszekerheid direct afhankelijk is van de bedrijfsresultaten. Vanuit zijn positie heeft de ondernemer een ambivalente houding tegenover de zelfstandigheid van het personeel. Enerzijds verwacht hij vrijwel volledige zelfstandigheid bij de functie-uitoefening, anderzijds geeft hij de medewerker daarvoor weinig instrumenten zoals bevoegdheden of scholing.

Een MKB-ondernemer is meer bezig met de dagelijkse problemen dan met strategie. Een 'klassieke managementstrategie', gericht op het behalen van maximale winst, ontbreekt vaak. De ondernemer wil gewoon leuk werk. Groei en expansie betekenen vaak personele problemen en meer eisen voor het management. Velen weten dat ze daaraan niet kunnen voldoen.

#### Informele invulling personeelsbeleid

De beschreven karakteristieken hebben onder meer invloed op hoe er in het MKB wordt omgegaan met employability-instrumenten als het personeelsbeleid en scholing.

Het personeelsbeleid in het MKB wordt vaak langs informele weg ingevuld. Bij de beslissingen die hij daarin neemt, blijkt dat de ondernemer zich voor een belangrijk deel laat leiden door gevoel en emotie en deze mengt met zakelijke argumenten. Dat betekent dat MKB-ondernemers moeten worden aangesproken op andere zaken dan uitsluitend bedrijfseconomische argumenten.

Weinig initiatief voor scholing als instrument

De ambivalentie waarmee MKB-ondernemers met scholing omgaan, een van de instrumenten voor employability, wordt door Koch en Van Straten (1997) op zijn minst eigenaardig genoemd: enerzijds erkennen ze het belang ervan, anderzijds ontplooiën ze weinig initiatieven. Kostenoverwegingen (zowel directe scholingskosten als kosten ten gevolge van tijdelijke afwezigheid van medewerkers) en onbekendheid met de opleidingsmarkt kunnen een rol spelen. Andere mogelijke verklaringen zijn dat de opbrengsten van opleidingen beperkt zijn en niet opwegen tegen de kosten en dat kleine bedrijven een kortere tijdshorizon hebben waardoor ze investeringen sneller willen terugverdienen.

Employability?

Uit onderzoek blijkt dat het opleidingsvraagstuk in het MKB niet wordt beschouwd in termen van employability (Koch en Van Straten, 1997). Employability suggereert onder andere het verdwijnen van vaste banen. In het MKB lijkt het tegendeel waar te zijn. De wijze waarop employability kan worden geëffectueerd door bijvoorbeeld functieroulatie of -wisseling, lijkt funest voor het creëren van het teamgevoel en commitment. Employability met als doel een betere aansluiting te krijgen met hoger wordende kwalificatie-eisen lijkt voor het MKB weinig mogelijkheden te bieden. De verwachting is dat het MKB de komende jaren de meeste problemen zal ondervinden met het vervullen van vacatures waarvoor hogere eisen gelden. Oplossingen moeten vooral worden gezocht in de richting van doorstroom van zittende medewerkers en het voorkomen van uitstroom. Employabilitybeleid, voor zover dit bestaat in het MKB, is voornamelijk gericht op de inzetbaarheid van medewerkers en niet op de doorstroom.

### 3.4 Voorlopige conclusies

Uit onderzoek specifiek gericht op het MKB zijn twee hoofdlijnen te halen:

Geen urgentie voor employability in het MKB?

De eerste is of employability een item is voor het MKB; is er de noodzaak en sluit het aan bij typische kenmerken c.q. het eigene van het MKB? Er wordt gesteld dat vanuit betrokkenheid en loyaliteit en het ontbreken van formele functie-eisen of toetsingscriteria, gezocht wordt naar interne afstemming tussen enerzijds functies/werkzaamheden en anderzijds bekwaamheden van medewerkers. Van hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat er geen urgentie is voor employability.

MKB-karakteristieken als employabilitybevoor-  
rend of -belemmerend?

De tweede hoofdlijn is dat, indien het belang van employability voor het MKB wordt onderschreven, bij implementatie rekening moet worden gehouden met het eigene van het MKB en de daaruit volgende invloeden in bevorderende of belemmerende zin. In aansluiting op wat hierover is gezegd in het vorige hoofdstuk, gaat het in het licht van implementatie van employability dan onder meer om:

- de centrale rol van de ondernemer in het MKB in relatie tot de essentiële rol die aan de werkgever wordt gegeven ten aanzien van employability;
- cultuuraspecten in het MKB als het informele, betrokkenheid en loyaliteit jegens de gewenste cultuur en mentaliteit voor employability-initiatieven;
- inzet van instrumenten, de mogelijkheden daarvoor en de houding daar tegenover zoals functiegerichte dan wel brede scholing, formele en informele vormen van scholing als leren op de werkplek, loopbanen, functioneringsgesprekken, informele structuur tegenover regelingen op macroniveau.

Inhoud:

- Type onderzoek
- Beperkingen en selectie voor onderzoek
- De interviews
- Verwerking

Exploratief onderzoek

Onderzoeksactiviteiten:

- Literatuuronderzoek
- Open interviews
- Verwerken, analyseren en concluderen

## 4. Opzet van het onderzoek

### 4.1 Inleiding

In de vorige twee hoofdstukken is het kader geschetst dat voor het onderzoek wordt gebruikt. Dit hoofdstuk gaat over de aanpak en uitvoering van het onderzoek zelf. In paragraaf 4.2 komt het type onderzoek aan de orde. Paragraaf 4.3 is gewijd aan keuzes die zijn gemaakt voor de beperkingen van het onderzoek en voor de onderzoekseenheden. De wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd, wie er aan hebben deelgenomen en de inzet van het interview als onderzoeksinstrument zijn de onderwerpen van 4.4. Tenslotte worden in de laatste paragraaf 4.5 de verwerkingen van de onderzoeksgegevens beschreven.

### 4.2 Beschrijvend, exploratief onderzoek

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen wordt een beschrijvend, exploratief onderzoek gedaan. Dergelijk onderzoek kan worden toegepast bij het inventariseren en analyseren van factoren en hun onderlinge verbanden om daarmee inzicht te krijgen in de achtergrond van een probleem en in mogelijke oplossingen. Voor dit onderzoek wordt dit geconcretiseerd in het inventariseren c.q. benoemen van factoren die van invloed kunnen zijn bij het implementeren van employability-initiatieven in een afgebakende context.

Als oriëntatie op het te onderzoeken gebied is begonnen met een literatuurstudie. De bevindingen hiervan zijn gebruikt als voorlopige beantwoording van onderzoeksvragen en als input voor de interviewvragenlijst.

De daaropvolgende onderzoeksactiviteit is het inventariseren van ervaringen met en standpunten of visies aan de hand van interviews. Wie hiervoor zijn geïnterviewd, wat de inhoud van de interviews is en het verloop van de interviews wordt hierna beschreven. De onderzoeksbevindingen zijn vervolgens verwerkt en geanalyseerd. Dit heeft geresulteerd in het benoemen van factoren die van invloed kunnen zijn bij het implementeren van employability-initiatieven en in het formuleren van aanbevelingen voor implementatie van employability. Tenslotte is de opzet en uitvoering van het onderzoek geëvalueerd en zijn er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.



### 4.3 Beperkingen en selectie van onderzoekseenheden

Beperkingen voor het onderzoek:

- Omschrijving employability
- Kwalitatieve gegevens
- MKB en technische branches
- Informanten van branche-actoren

Voor de uitvoering van het onderzoek is een viertal beperkingen aangebracht:

Allereerst is het begrip employability, zoals ook al aan de orde is geweest in hoofdstuk twee, ingekaderd tot de omschrijving: Employability is het vermogen van mensen om hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te behouden en te vergroten. Voor het onderzoek wordt daarbij uitgegaan van 'zittende medewerkers' oftewel mensen die op het moment van het onderzoek een functie vervullen in een arbeidsorganisatie.

Een tweede beperking van het onderzoek ligt in de vraagstelling. Het gaat om de vraag waarom employability-initiatieven moeilijk van de grond komen en niet om onderzoek naar de mate waarin er iets aan employability wordt gedaan of een frequentievraagstelling. De vraagstelling is gericht op het inventariseren van ervaringen en standpunten of visies.

De derde beperking is de concrete context van het onderzoek. In hoofdstuk twee is aangegeven dat het probleemgebied naast employability het MKB is. In hoofdstuk drie is de omschrijving van het MKB geconcretiseerd in: alle particuliere ondernemingen met minder dan 100 medewerkers.

De onderzoeksactiviteiten zijn verder specifiek gericht op enkele branches in de technische sector, waarbinnen het MKB sterk is vertegenwoordigd. De keuze voor deze branches ligt in een van de aanleidingen voor het onderzoek. Er zijn concrete ervaringen opgedaan met een employabilitypilot in de installatietechniek. De geselecteerde branches vertonen naast het grote gehalte aan MKB een aantal overeenkomsten ten aanzien van brancheopbouw, bedrijfsactiviteiten en beroepsgebieden, bedrijfsvoering, bedrijfscultuur, personeelsopbouw en management.

Er is gekozen voor een branchebenadering omdat belangrijke beleidsactoren, in het bijzonder de sociale partners, branchegewijs zijn georganiseerd. De sociale partners maken in het CAO-overleg afspraken over onder andere scholing en employability.

MKB en technische branches als context:

- bouw B&U
- bouw-GWW
- elektrotechniek
- installatietechniek
- metaalnijverheid
- metalelektronica

Branche-actoren:

- Werknemersorganisaties
- Werkgeversorganisaties
- Actoren als scholingsfondsen en overheid

De geselecteerde branches zijn:

- Burger- en utiliteitsbouw ( bouw B&U)
- Grond-, weg- en waterbouw (bouw-GWW)
- Elektrotechniek
- Installatietechniek
- Metaalbewerking
- Metalelektro.

De vierde beperking ligt in de doelgroep van het onderzoek, te weten vertegenwoordigers c.q. informanten van werkgevers, van werknemers en van andere relevante branchepartijen of spelers. De keuze voor het interviewen van informanten is bepaald door de veronderstelling dat employability in essentie een individuele verantwoordelijkheid is, maar dan moeten er ook mogelijkheden worden geboden waarin een beroep wordt gedaan op employability en waarin employability verder wordt bevorderd<sup>4</sup>. De informanten voor het onderzoek vertegenwoordigen organisaties of 'partijen' die hierin een essentiële rol zouden kunnen spelen. De informanten zijn afkomstig van:

- werkgeversorganisaties, branchegerichte en algemene;
- werknemers. Dit betreft FNV (Bondgenoten), CNV (Bedrijvenbonden) en De Unie; deze werknemersorganisaties onderhandelen in de geselecteerde branches met de werkgeversorganisaties over de CAO's;
- de overheid;
- andere branche-actoren: scholingsfondsen, branchespecifieke uitvoerder/beleidsmaker voor scholing, een expert betreffende 'scholingsstimulering in de technische sector'.

#### 4.4 Beschrijving en verantwoording van de interviews

De selectie van de te interviewen personen is langs twee wegen opgepakt: met voorselectie en met de sneeuwballmethode.

In eerste instantie zijn veertien organisaties en vertegenwoordigers daarbinnen gericht benaderd. In de interviews die hierop volgden, is telkens een van de slotvragen geweest wie gezien het onderzoek nog een belangrijke informant zou kunnen zijn. Aansluitend zijn daarop nog tien vervolgspraken gemaakt.

Selectie informanten:

- Voorselectie
- Sneeuwballmethode

---

<sup>4</sup> Zie hierover ook hoofdstuk 2 en de voorlopige conclusies.

Deelname aan het onderzoek vanuit 23 organisaties

De 24 benaderde organisaties hebben hun medewerking aan het onderzoek gegeven. Een van de interviews met een werknemersorganisatie heeft geen doorgang kunnen vinden vanwege vastgelopen CAO-onderhandelingen en daaruit voortvloeiende activiteiten.

Aan het onderzoek is deelgenomen namens de volgende organisaties:

- A + O, Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding in de Metalelektro (scholingsfonds voor de Metalelektro)
- AVVB, Algemeen Verbond Bouwbedrijf (werkgeversorganisatie voor de B&U- en GWW-sector)
- Bouwned (werkgeversorganisatie voor de B&U-sector)
- Bouwradius en SBW (arbeidsmarktbeleid Bouw en Infra)
- CNV, Vakcentrale CNV
- CNV Bedrijvenbond, cluster industrie
- De Unie
- De Unie-MHP
- FME-CWM, Vereniging van ondernemingen in de metaal-, kunststof, elektronica- en elektrotechnische industrie
- FNV Bondgenoten
- GWW, commissie UTA-CAO-onderhandeling grond-, weg- en waterbouw
- Meijers Onderzoek & Advies
- Metaalunie, Nederlandse organisatie van ondernemers in het midden- en kleinbedrijf in de metaal
- Ministerie van Economische Zaken
- MKB Nederland
- OFE Installatie, Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de elektrotechnische bedrijfstak
- Onderwijscommissie Uneto-VNI
- OOM, Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Metaalbewerking
- Syntens
- Uneto-VNI, 2 interviews, werkgeversorganisatie voor de elektro- en installatietechniekbranche, gefuseerd per 1 januari 2002
- Vianed, werkgeversorganisatie grond- weg- en waterbouw GWW
- VNO-NCW.

Inhoud interviews:

- Aanleiding employability
- Belangen
- Implementatie en resultaten
- MKB en employability
- Begeleiding/ondersteuning

Uitvoering interviews:

- Persoonlijke gesprekken
- Protocol na afloop

De geïnterviewden zijn eerst telefonisch benaderd en hebben aansluitend op de mondelinge toelichting een korte beschrijving van het onderzoek per mail ontvangen. Voor de interviews zelf is gebruikgemaakt van een vooraf opgestelde topiclijst met gespreksonderwerpen<sup>5</sup>.

Deze topiclijst bestaat uit vijf clusters van vragen:

- I. Aanleiding voor employability: Welke ontwikkelingen die employability wenselijk of noodzakelijk maken, spelen ook voor de branches? Wat is de relatie hiervan met het te voeren personeelsbeleid en zijn er verschillen aan te wijzen die te maken hebben met de bedrijfsgrootte?
- II. Employability in de branche/voor de organisatie: In hoeverre is employability wel of niet bewust een issue en in hoeverre wordt er wel of niet bewust gekozen voor een branche- of organisatie(beleid)?
- III. Employability implementatie: Hoe wordt employability geïmplementeerd, welke initiatieven en ervaringen zijn er met employability opgedaan en welke bevorderende en belemmerende factoren zijn hieruit te halen?
- IV. MKB en employability: In hoeverre hebben de met employability-beleid en -initiatieven opgedane ervaringen te maken met de bedrijfsgrootte en wordt er in beleid en benadering (bewust) onderscheid gemaakt naar bedrijfsgrootte?
- V. Ondersteuning/begeleiding: Welke ondersteuning en begeleiding wordt geboden of zou geboden kunnen worden bij het bevorderen van employability in het MKB?

Alle interviews zijn persoonlijk gehouden in face-tot-face-gesprekken, zonder opname-apparaat. Overigens stonden enkele geïnterviewden er ook op dat het gesprek niet zou worden opgenomen, vanwege het deels vertrouwelijk karakter c.q. gevoeligheden tussen sociale partners.

De gesprekken hadden het karakter van een open interview. Er is telkens gelegenheid gegeven om in te gaan op specifieke aanleidingen, kenmerken en/of voorbeelden van employability in de betreffende organisatie/branche. Vooraf is via schriftelijke informatie of internetsites relevante informatie over

---

<sup>5</sup> De tekst van de genoemde mail met onderzoeks aankondiging en de topiclijst voor de interviews zijn in de bijlagen opgenomen.

Verwerking informatie:

- naar inhoud
- mate van voorkomen/  
belang
- verschillen naar be-  
drijfs grootte, branches  
en/of actoren

employability-initiatieven verzameld en deze is gecheckt en verder aangevuld tijdens de interviews.

Van de interviews zijn binnen 36 uur de gespreksverslagen c.q. protocols opgesteld. Om de validiteit van de onderzoeksgegevens te verhogen, zijn deze teruggekoppeld naar de geïnterviewden, met daarbij de vraag of het verslag een correcte weergave was van het interview en welke eventuele correcties of aanvullingen aangebracht moesten worden. Op één geïnterviewde na heeft iedereen gereageerd. Reacties hadden vooral te maken met het aanbrengen van enkele nuanceringen in uitspraken. De meeste geïnterviewden vonden het verslag een goede weergave van het gesprek.

#### 4.5. Verwerking en analyse van gegevens

De informatie uit de interviewprotocollen is geclusterd rondom de onderzoeksvragen. Er is hierbij naar de inhoud gekeken en daarnaast naar de frequentie of mate van voorkomen i.c. hoe belangrijk iets wordt gevonden. Een derde aspect dat telkens is meegenomen, zijn verschillen danwel overeenkomsten tussen grootbedrijf en MKB, tussen branches en tussen ervaringen of opvattingen van verschillende 'partijen'.

De bevindingen uit de interviews zijn vervolgens gerapporteerd in de vorm van een aantal hoofdonderwerpen. Daaraan voorafgaand wordt een korte beschrijving van de context gegeven. De hoofdonderwerpen zijn:

- aanleidingen voor employability;
- hieruit voortkomende invulling van het begrip en het belang voor employability;
- initiatieven waarmee het belang wordt nagestreefd;
- ervaringen die daarmee zijn opgedaan in de vorm van resultaten, bevorderende en belemmerende factoren;
- wenselijke danwel noodzakelijk begeleiding of ondersteuning bij de implementatie van employability.

De weergave van de onderzoeksresultaten gebeurt in de vorm van beschrijvingen in hoofdstuk vijf. Conform de onderzoeksopzet gaat het vooral om het weergeven van ervaringen, opvattingen en visies en niet om waarheden of een cijfermatige onderbouwing daarvan. Voor het laatste is het aantal interviews ook te beperkt geweest. Voor zover relevant is alleen die informatie gerapporteerd die door minimaal de helft van de informanten is aangedragen.

Conclusies en aanbevelingen

Waar relevant zijn verschillen in ervaringen of zienswijzen van een der spelers of betrokkenen expliciet vermeld.

De onderzoeksgegevens zijn vervolgens geanalyseerd in relatie tot de probleemstelling en onderzoeksvragen. Om de intersubjectiviteit te bevorderen zijn de conclusies hieruit aan twee onafhankelijke deskundigen voorgelegd. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in het benoemen van factoren die van invloed kunnen zijn bij het implementeren van employability-initiatieven en in het formuleren van aanbevelingen voor implementatie van employability. Tenslotte is, zoals reeds vermeld, de aanpak en uitvoering van het onderzoek geëvalueerd en zijn er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.



- Branches en zorg voor personeel
- Aanleidingen employability
- Invulling en belang
- Implementatie
- Resultaten
- Begeleiding en ondersteuning

De onderzochte branches: 75 - 95% MKB

## 5. Onderzoeksresultaten

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de onderzoeksresultaten. Allereerst wordt in de paragraaf 5.2 een beknopte schets gegeven van de branches en de wijze waarop er in bedrijven invulling wordt gegeven aan de zorg voor personeel. In paragraaf 5.3 staan de ontwikkelingen centraal die aanleiding zijn voor employability. Daaropvolgend komen in 5.4 de invulling en het belang van employability aan de orde.

Paragraaf 5.5 gaat over de wijze waarop employability wordt geïmplementeerd, initiatieven die daarvoor worden ondernomen en instrumenten die zijn ingezet. De concrete ervaringen hiermee in de vorm van resultaten, bevorderende factoren voor employability of juist belemmeringen, zijn de onderwerpen van paragraaf 5.6. In de laatste paragraaf 5.7 zijn de opvattingen over de – wenselijke – begeleiding en ondersteuning weergegeven.

### 5.2 Branches en de zorg voor personeel

Zoals in het vorige hoofdstuk al is beschreven, is het onderzoek in het bijzonder gericht op de branches burger- & utiliteitsbouw (B&U-sector), de grond-, weg- en waterbouw (GWW-sector), elektro- en installatietechniek, de metaalnijverheid en metalelektro.

Een van de gemeenschappelijke kenmerken van deze branches is het grote gehalte aan MKB. De gemiddelde bedrijfsgrootte ligt tussen de 10 en 15 medewerkers; van de bedrijven behoort tussen 75 tot ruim 95% tot het MKB<sup>6</sup>.

- In de branche bouw B&U-sector zijn zo'n 165.000 mensen werkzaam in 6400 bedrijven. Van de bedrijven behoort 65% tot de categorie 1 tot 10 medewerkers en valt iets meer dan 30% (32%) onder de noemer middenbedrijf (10 tot 100 medewerkers). De groep grootbedrijf bestaat uit

<sup>6</sup> Een uitzondering op de gemiddelde bedrijfsgrootte en het percentage MKB is de metalelektro. In deze sector is het percentage MKB-bedrijven lager; de sector constateert wel een toename van MKB-bedrijven in relatie tot grote bedrijven.



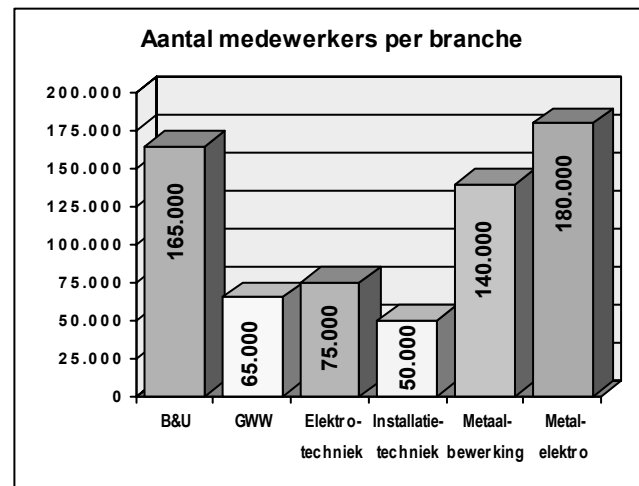
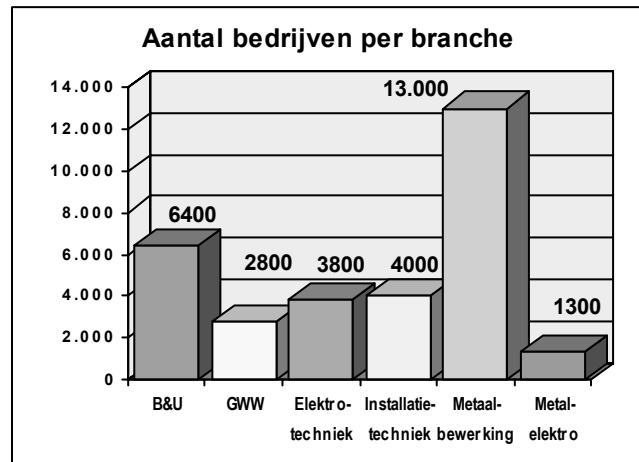
circa 200 bedrijven (3% van het totaal aantal bedrijven). De branche kent daarnaast een groot aantal ZZP-ers (zelfstandigen zonder personeel).

- De sector grond-, weg- en waterbouw (GWW) telt circa 2800 bedrijven, waarvan iets meer dan 65% behoort tot het kleinbedrijf en ongeveer 30% tot het middenbedrijf. Ongeveer 80 bedrijven (3%) behoort tot het grootbedrijf. In de GWW-sector werken circa 65.000 mensen.

- De branche elektrotechniek heeft circa 3800 bedrijven waar 75.000 mensen werken. Er zijn ongeveer 100 bedrijven met meer dan 100 medewerkers. Het percentage MKB-bedrijven in deze branche is circa 97%; 80% van de bedrijven heeft minder dan 10 medewerkers.

- De branche installatietechniek telt circa 4000 bedrijven waar ruim 50.000 mensen werkzaam zijn. Er zijn zo'n 70 bedrijven met meer dan 100 personeelsleden (2%).

- De sector metaalbewerking kent circa 13.000 bedrijven en deze behoren



## Zorg voor personeel

alle tot het MKB, waar gezamenlijk 140.000 mensen werken. De gemiddelde bedrijfsgrootte is 10 tot 15 medewerkers. Van de aangesloten bedrijven heeft 70% minder dan tien medewerkers.

- Binnen de branche metalelektro zijn 1300 bedrijven, waar gezamenlijk 180.000 werknemers werken die vallen onder de CAO Metalelektro en zijn aangesloten bij het A&O-fonds. Circa 50 tot 60% van deze bedrijven behoort tot het MKB (minder dan 100 medewerkers).

De wijze waarop de geïnterviewden beschrijven hoe er invulling wordt gegeven aan personeelsbeleid of personeelszorg, vertoont sterke overeenkomsten. Er zijn hierin geen noemenswaardige verschillen tussen zienswijzen van werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties of andere geïnterviewden of verschillen naar branches.

De grote bedrijven (meer dan 100 werknemers) hebben een personeelsfunctionaris, iemand van wie mag worden verwacht dat er kennis aanwezig is en die een aanspreekpunt vormt voor personeelszaken. Het strategisch denken is meer ontwikkeld en in z'n algemeenheid is er een personeelsbeleid. Er zijn structuren en procedures en daar wordt ook naar gewerkt. Grote bedrijven richten zich op modern personeelsbeleid, maar dit kan volgens ruim een derde deel van de geïnterviewden nog beter.

Verder blijken grote bedrijven in sterke mate naar elkaar te kijken en elkaar goed in de gaten te houden op het vlak van mogelijkheden en arbeidsvoorwaarden die aan personeel worden geboden. In de grote bedrijven is er vaak ook een opleidingsbeleid en er zijn wat gestructureerde mogelijkheden voor ontplooiing en loopbanen.

## Personeelsbeleid MKB: ad hoc, informeel

Personeelsbeleid in het MKB wordt ad hoc gedaan en vaak gedictieerd door de markt, aldus een groot deel van de geïnterviewden. P&O is in het MKB een ondergeschoven kindje. Het MKB heeft in z'n algemeenheid geen gespecialiseerde aansturing op P&O-gebied. Personeelsvraagstukken worden benaderd vanuit een administratieve invalshoek. Daarnaast heeft de zorg voor personeel vaak een familiair karakter. Veel kan, maar dan wel binnen de grenzen van het bedrijf. Anders is het niet meer beheersbaar voor de werkgever. Het blijkt vaak moeilijk om branchegericht te denken.

Opleiding & Ontwikkeling bestaan wel maar hebben weinig te doen met een weloverwogen beleid, loopbaanpaden of employability. "Het komt zo uit".

In de middengroep van bedrijven (10 tot 100 medewerkers) wordt het een ander gedaan op personeelsgebied, maar vooral in arbeidsvoorwaardelijke zin. Wanneer bedrijven 30, 40, 50 mensen in dienst hebben, zetten ze vaak de stap om 'iemand' van binnenuit of van buitenaf parttime een taak te geven om een aantal zaken uit te zoeken en te regelen op personeelsgebied. In de kleine bedrijven worden personeelszaken erbij gedaan door de directeur/eigenaar, diens vrouw, een voorman of de boekhouder. Personeelszaken zijn informeel geregeld en gebeuren op basis van informele kennis. "Er worden dingen met personeel gedaan". Het accent wordt bepaald door de korte termijn van drie tot zes maanden. Hiervoor zijn er twee prioriteiten op personeelsgebied: "Heb ik werk voor de mensen en heb ik de mensen voor het werk".

Meer dan de helft van de geïnterviewden vindt dat in het MKB de kwaliteit van het personeelsbeleid onvoldoende is. Dit wordt vooral gezegd door werkgeversorganisaties. Iets minder geïnterviewden geven aan dat het MKB juist een aantal condities heeft voor personeelsbeleid, zoals korte lijnen en veel informeel overleg. Enkele ondervraagden vullen aan dat de wijze waarop personeelsbeleid wordt opgepakt, niet alleen wordt bepaald door de grootte van een bedrijf, maar ook door de ambitie, interesse en mogelijkheden van de werkgever en door het gemiddelde opleidingsniveau binnen een bedrijf.

### 5.3 Aanleidingen voor employability

De branches vertonen alle een grote diversiteit aan ondernemingen en bedrijfsactiviteiten. De omgeving van de branches kent een aantal ontwikkelingen die aan de oorsprong van employability liggen. In het hierna volgende worden ontwikkelingen beschreven die in de ogen van de geïnterviewden het belangrijkste zijn voor de gehele branche.

Demografische ontwikkelingen spelen voor alle branches. Door vergrijzing wordt het tegengaan van uitstroom c.q. het behoud van personeel en het tegengaan van kennisleegloop c.q. het behoud van vakmanschap noodzakelijk. Door ontgroening zal er nog meer gedaan moeten worden aan aantrekkelijk werkgeverschap om mensen te binden en potentiële werknemers aan te trekken.

Snelle technologische innovatie, de ontwikkeling naar een kennisindustrie,

#### Aanleidingen:

- Demografische ontwikkelingen
- Technologie- en kennisontwikkeling
- Toename arbeidsproductiviteit
- Organisatie-interne ontwikkeling
- Veranderingen in arbeidsidentiteit en -voorwaarden

integraal ontwerpen en product- en procesmanagement spelen in elk geval voor de branches elektro- en installatietechniek, metaalbewerking en metaalelektro. Dit vraagt andere manieren van denken en produceren, brengt uitbreiding van technische mogelijkheden met zich mee en/of nieuwe bedrijfsactiviteiten en zorgt ervoor dat klanten/opdrachtgevers meer en hogere eisen gaan stellen. Deze ontwikkelingen leiden tot meer en hoger gekwalificeerde kennis- en vaardigheidsvereisten aan medewerkers. Dit betreft niet alleen technische kennis maar ook kennis en ervaringen op het gebied van samenwerken, overleg, omgangsvormen e.d. Een consequentie is volgens geïnterviewden ook dat dergelijke ontwikkelingen vragen om bredere competenties dan alleen puur functiegericht.

Toename van de arbeidsproductiviteit is een ontwikkeling in de bouw (B&U-sector) en de metaalbranches. Er moet slimmer en sneller productie worden geleverd. Voor het personeel betekent dit niet uitbreiding in kwantitatieve zin maar in kwalitatief opzicht: uitbreiding en vernieuwing van kennis en vaardigheden en desnoods vervanging van personeel dat niet mee kan komen.

Voor de branches elektro-, installatietechniek en bouw is de mentaliteitsverandering ten opzichte van arbeid naar voren gebracht. Een ontwikkeling die in het bijzonder wordt gezien bij jongere werknemers, is dat er anders gekeken wordt naar 'werken'. Men wil werk meer kunnen combineren met andere activiteiten in de vrijetijds- en privé-sfeer. Anderzijds stellen jongeren modernere eisen stellen aan arbeidsverhoudingen en -voorwaarden: "Ze willen dat de zaken goed geregeld zijn". Vanuit werkgevers- en branchegelieerde organisaties wordt aangegeven dat dit een moderner personeelsbeleid vereist in de bedrijven. Moderner in de zin van: minder informeel geregeld, meer tweerichtingsverkeer tussen werknemer en werkgever en met meer aandacht voor een aantrekkelijk werkgeverschap waaronder het geven van groeimogelijkheden.

Voor de branches metaalbewerking en metaalelektro zijn als organisatie-interne ontwikkelingen naar voren gebracht het platter worden van organisaties en het leggen van meer verantwoordelijkheden lager in de organisatie. Van het personeel vraagt dit eveneens uitbreiding van kennis en vaardigheden.

Invulling van het begrip employability

## 5.4 Definiëring en belang van employability

De beschreven ontwikkelingen maken het belang danwel de noodzaak van employability evident, volgens de ondervraagden. De omschrijving daarbij van het begrip employability gebeurt net als in de literatuur op verschillende wijzen.

Vanuit de optiek van de werknemersorganisaties wordt employability omschreven als het vermogen van een werknemer om werk te behouden danwel ander werk te krijgen. De individuele werknemer en haar/zijn mogelijkheden en wensen zijn het uitgangspunt.

Vanuit werkgeversoptiek en branchegelieerde organisaties wordt in omschrijvingen een sterke koppeling gemaakt tussen enerzijds ontwikkeling in het belang van de medewerker en anderzijds ontwikkeling in het belang van het bedrijf en de branche. Employability wordt vooral gekoppeld aan loopbaanperspectieven, bijscholing en maximale inzetbaarheid in het arbeidsproces. De context voor alle werkgeversorganisaties (op een na) is 'de branche'. Dit leidt tot omschrijvingen als: "Employability is functionele flexibiliteit om een diversiteit aan functies te kunnen vervullen", "Employability betekent ontwikkelen om door te groeien", "Employability is het werkzaam en redzaam zijn binnen de bedrijfstak".

De branchegrenzen reiken tot de reikwijdte van de bedrijven waarop dezelfde CAO van toepassing is. Voor de sector bouw (B&U en GWW) is er het bredere perspectief van 'de hele bouwplaats': "vanaf de eerste schop in de grond tot en met de vlag in de top".

Het Ministerie van Economische Zaken is indertijd uitgegaan van de definitie "het vermogen om een baan te krijgen en te houden" maar plaatst employability voortaan in een bredere context van Innovatie en HRM (human resource management, zie ook 5.5).

Verantwoordelijkheid eerst bij werkgever

Employability wordt door circa tweederde deel van de geïnterviewden expliciet beschreven als een individuele verantwoordelijkheid van de werknemer. Voor bijna alle geïnterviewden is de rol van de werkgever daarvoor zeer bepalend c.q. ligt de eerste verantwoordelijkheid bij de werkgever (zie ook 5.6).

## Employabilitybelang

De employabilitybehoefte kan niet kwantitatief onderbouwd worden, wat ook geen onderzoeksdoel was. Dat employability noodzakelijk en toch op zijn minst wenselijk is, wordt door geen van de geïnterviewden ontkend. Met andere woorden: er is consensus over het belang van employability. De noodzaak danwel wenselijkheid komt volgens de geïnterviewden voort uit de beschreven ontwikkelingen. Het belang van employability heeft met de volgende aspecten te maken.

### ▪ Behoud van personeel

Het behoud van personeel voor het bedrijf danwel de branche. Het gaat om het vasthouden en binden van personeel aan zich en de positieve werking die hiervan kan uitgaan naar het werkklimaat, het behouden van vakmanschap en het voorkomen van uitstroom naar andere branches of (specifiek voor de sector bouw) naar de WAO. Het behoud van personeel wordt door de onder-vraagden naar voren gebracht als het meest urgente belang.

### ▪ Inzetbaarheid

Minimaal het behoud maar vooral het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers komt als tweede belangrijke reden naar voren. Hierbij dient in aansluiting op wat eerder is gezegd over de invulling van het begrip employability, worden opgemerkt dat door werknemersorganisaties gedacht wordt aan een bredere inzetbaarheid, evenwel over de grenzen van de branche heen.

Als derde meest voorkomende belang of doel van employability is naar voren gebracht een aantrekkelijke werkgever en branche te zijn. Het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan medewerkers draagt daaraan in belangrijke mate bij. Dit is een belang dat vooral vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties naar voren brachten. Benadrukt worden het branchebelang, het onderscheidend vermogen en de aantrekkingskracht voor nieuwe instroom die uit kunnen gaan van het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden.

### ▪ Continuïteit

Vanuit de verschillende invalshoeken komt als vierde belangrijke reden voor employability naar voren de continuïteit van de onderneming. Dit vraagt slimmere productie, innovatie en kunnen inspelen op nieuwe markten. Het belang van de werknemer wordt bijgaand niet uit het oog verloren. "Employability moet worden gezien in het licht van de ontwikkeling van baan- naar werkzekerheid. Het belang van de werkgever is continuïteit van de onderneming, het belang van de werknemer is continuïteit in werkzekerheid".

- Persoonlijke ontwikkeling

Vanuit de werknemersorganisaties is voorts als belangrijke reden aangedragen de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

Alhoewel het belang van employability unaniem wordt onderkend vanuit de diverse groepen van actoren en hierbij geen onderscheid wordt gemaakt naar bedrijfsgrootte, worden er ook enkele kanttekeningen geplaatst. In een enkel interview wordt employability betiteld als hype, waar dan tegenover wordt gezet dat "we" er toch al jaren mee bezig zijn. In de branche elektrotechniek zetten drie van de vier ondervraagden vraagtekens bij de zin van employability voor deze sector met als motivatie dat het werk en de opleidingen al breed zijn en er al veel aan scholing wordt gedaan. Vanuit niet branchegelieerde organisaties wordt het belang voor de Nederlandse economie aangegeven, in de vorm van innovatiekracht en concurrentievermogen.

## 5.5 Initiatieven, implementatie employability

In aansluiting op de grote mate waarin het belang van employability wordt onderschreven, geven bijna alle ondervraagden aan dat hun organisatie expliciet bezig is met het ontwikkelen en/of uitvoeren van branchespecifiek of brancheoverstijgend employabilitybeleid.

Initiatieven

Er zijn inmiddels diverse initiatieven ondernomen, specifiek met als doel employability te implementeren. Daarnaast zijn er in verschillende branches activiteiten die nu onder de noemer employability worden geplaatst c.q. waarop nu het etiket van employability wordt geplakt. Initiatieven die expliciet met als doelstelling employabilitybevordering zijn opgepakt, verkeren hoofdzakelijk nog in een beginfase (vanaf 1999 of 2000 tot heden ondernomen). Tot deze initiatieven behoren:

- Bouw (B&U en WGG)
- Loopbaanproject

Vanaf begin dit jaar loopt de pilot Loopbaanproject Bouw. De doelstellingen zijn het bevorderen van loopbaanmobiliteit in het perspectief van loopbaanbeleid en carrièreontwikkeling en het bevorderen van loopbaanmobiliteit in het perspectief van het terugdringen van de WAO-instream. Het project is bestemd voor de beroepsgroep steigerbouwers en UTA-personeel (uitvoerders, tekenaars en werkvoorbereiders, regionaal). Het project is een initiatief van de werkgevers- en werknemersorganisaties. De individuele medewerkers krijgen in het project persoonlijke begeleiding bij het uitzetten van een loopbaantraject. Verschillende instrumenten worden ingezet zoals assessments,

evc-procedures, beroepskeuzetesten en loopbaan-oriëntatiebegeleiding. Kosten voor begeleiding en scholing worden vergoed. In de uitvoering wordt zoveel mogelijk gebruikgemaakt van bestaande infrastructuur. Daarnaast is een extern bureau betrokken voor inbreng van inhoudelijke expertise. De eerste maanden hebben zich 140 medewerkers voor deelname gemeld.

#### Elektrotechniek:

- Cursus persoonlijke en bedrijfsopleidingsplannen

In de elektrotechniekbranche is een cursusaanbod in ontwikkeling voor het omgaan met en het ontwikkelen van bedrijfsopleidingsplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Daarnaast wordt het instrument loopbaanplanner ontwikkeld. Dit is een instrument voor individuele werknemers en bedrijven, dat hun inzicht moet geven in de diverse loopbaanmogelijkheden en scholingsactiviteiten die daarbij aansluiten. De activiteiten worden opgepakt vanuit het branchescholingsfonds en worden beschouwd als een aanvulling op andere al jaren lopende activiteiten van het fonds, gericht op het stimuleren van bijscholing. Dit betreft onder meer het uitgeven van de cursuscatalogus, opleidingsadviseurs die bedrijven met meer dan 25 medewerkers bezoeken en het laten verzorgen van een gesubsidieerd scholingsaanbod.

#### Installatietechniek:

- Leerrekening Noord-Nederland

Vanuit de installatiebranche wordt geparticipeerd in het project De Leerrekening in Noord-Nederland, een initiatief van de ministeries van Onderwijs, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Economische Zaken. In dit experiment, dat begin 2001 is begonnen, krijgen medewerkers een leerrekening. Deze is te vergelijken met een spaarrekening en wordt van geld voorzien door verschillende partijen (overheid, werkgever, werknemer en/of een scholingsfonds). Van het budget kan scholing worden ingekocht die te maken heeft met werk en inkomen. De scholing hoeft niet per se bedrijfsgebonden te zijn. Werkgever en werknemer dienen daarover in gesprek te gaan. Aan het project kan vanuit verschillende branches en bedrijven worden deelgenomen. Een van de branches is de installatietechniek. De leerrekeningen voor desbetreffende medewerkers worden onder andere 'gevuld' met bijdragen van het branchescholingsfonds. Het is de bedoeling ervaringen op te doen met de wijze waarop werkgevers en werknemers omgaan met persoonlijke opleidingsplannen waarbij scholing in de breedste zijn van het woord mogelijk is. Daarnaast wordt bekeken of deze mogelijkheid al dan niet tot andere en/of meer scholing leidt. Circa vijftig medewerkers van verschillende installatiebedrijven nemen aan het project deel. Het project wordt begeleid door een 'extern' bureau; het branchescholingsfonds participeert in de stuurgroep van het project en het fonds zorgt onder andere voor werving van deelnemende bedrijven.



#### Installatietechniek:

- Vrijhavenproject Gelderland

Een ander initiatief van de werkgevers- en werknemersorganisaties in de Installatietechniek is het Vrijhavenproject Gelderland. Vanuit de veronderstelling dat vouchers of individuele leerrechten een manier zijn om employability te bevorderen is deze pilot eind 2000 van start gegaan. In het project participeren een kleine dertig bedrijven (waarvan er 23 behoren tot het MKB) en ruim 1100 medewerkers. Er wordt gewerkt met leerrechten, gefinancierd vanuit het branchescholingsfonds. De dialoog tussen werkgever en werknemer is de essentie. Afspraken die hieruit voortkomen over de inzet van de leerrechten, worden vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Er zijn vooraf geen grenzen gesteld aan de invulling daarvan. Het kan gaan om functiegerichte scholing, activiteiten voor loopbaanontwikkeling of persoonlijke vorming. Ook zijn diverse vormen van leren naast formele scholing mogelijk, zoals leren op de werkplek, coaching en leren van elkaar in teams. Bedrijven worden op maat begeleid bij de invoering. Dit kan bestaan uit activiteiten als voorlichtingsbijeenkomsten, introduceren van ontwikkelingsgesprekken of individueel opleidingsadvies aan medewerkers. In de uitvoering van het initiatief wordt gebruikgemaakt van bestaande infrastructuur in combinatie met externe inhoudelijke ondersteuning. Van de ruim 1100 medewerkers die bij de deelnemende bedrijven werkzaam zijn, heeft circa 75% in het eerste jaar een POP met invulling.

#### Metaalbewerking:

- Talent in bedrijf
- POP-CD-rom

De Metaalbewerking kent het project Talent in bedrijf. Dit is een project waarin de vier dienstverleners op het terrein van personeels- en organisatieontwikkeling in de branche (de werkgeversorganisatie, het scholingsfonds, het landelijk orgaan en een aan de branche gelieerd adviesbureau) nauw met elkaar samenwerken in complementaire dienstverlening en instrumentontwikkeling. Het doel van het project is de werkgever te helpen de afweging te maken of hij al dan niet actief de inzetbaarheid van personeel wil bevorderen. Een ander doel is de krachten te bundelen van organisaties die op dit gebied wat kunnen betekenen. Het gaat daarbij om het koppelen van kennis en capaciteit en niet weer een nieuwe functie te creëren van bijvoorbeeld een employability-adviseur.

Het scholingsfonds van de branche metaalbewerking heeft de dienstverlening aan werkgevers en werknemers uitgebreid. Deze dienstverlening omvatte reeds coördinatie van een (gesubsidieerd) opleidingsaanbod, opleidingsadvisering en ondersteuning bij het maken van opleidingsplannen. Voor het opstellen van persoonlijke opleidingsplannen is een POP-CD-rom ontwikkeld. De bedoeling is dit instrument verder te ontwikkelen en automatiseren tot een instrument waarmee medewerkers zelf aan de slag kunnen, met daaraan

Metalelektro:

- CAO, employability-plannen, scholing employability-adviseurs
- Reisdoel: employability

Activiteiten van verschillende branches

Niet branchespecifieke activiteiten

eventueel een opleidingsbudget gekoppeld. Circa 5.000 medewerkers hebben de CD-rom inmiddels aangevraagd.

In de CAO 2000-2002 van de Metalelektro is een employability-stimuleringsmaatregel opgenomen met als doel het bevorderen van employability. Er zijn sindsdien diverse initiatieven ontplooid, waaronder enkele regiobijeenkomsten om werkgevers bewust te maken van het belang van employability. Voor P&O-ers van bedrijven is er een opleidingsprogramma voor scholing tot employability-adviseur. Bedrijven kunnen een employabilityplan indienen waarin de aanleiding en noodzaak voor employability en de aanpak staan beschreven. Dit plan wordt 'beoordeeld' door een commissie die vervolgens het plan kan subsidiëren. Ongeveer 10% van de bedrijven heeft inmiddels een plan ingediend.

Andere initiatieven zijn de organisatie van een congres waarin aanbieders instrumenten kunnen laten zien en een onderzoek naar beweegredenen van mensen om al dan niet zelf met hun loopbaan bezig te zijn. Het uitgegeven boekje 'Reisdoel: employability' heeft als doel anderen, in het bijzonder andere ondernemers, te informeren – en te enthousiasmeren – over initiatieven van een aantal bedrijven.

De branches elektro-, installatie- en metaaltechniek zijn recentelijk een nauwe samenwerking aangegaan voor onder meer het verder op elkaar afstemmen van de kwalificatiestructuren van de diverse beroepsopleidingen. Een belangrijke aanleiding is de behoefte aan mensen met brede beroepskwalificaties c.q. kwalificaties afgestemd op beroepsgebieden in plaats van op specifieke functies.

De installatietechniek en metalelektro wisselen binnen de scholingsfondsen ervaringen en good practices uit om te leren van elkaar.

In de meeste branches zijn de afgelopen twee jaar initiatieven genomen voor implementatie van EVC (Erkenning Verworven Kwalificaties). EVC is erop gericht om via het zichtbaar maken van de aanwezige kennis en vaardigheden mensen te motiveren en te bewegen tot het gaan volgen van meer scholing.

Andere relevante initiatieven die in de interviews naar voren zijn gekomen, zijn:

- Vanuit het Ministerie van Economische Zaken: het project employability-adviseurs (waarin onder meer door de branche metaalbewerking is ge-

participeerd) heeft een vervolg gekregen in een breed programma Profijt van MensenKennis. Dit programma is gericht op organisatie- en personeelsvraagstukken in het MKB, met accenten op strategie, visie- en kennisontwikkeling. Het programma is een koepelprogramma dat verschillende P&O-activiteiten bundelt (zoals bijvoorbeeld Investors in People en EVC). Het programma wordt uitgevoerd door Syntens, die zich met 50 adviseurs gaat richten op voorlichting en bewustwording van bedrijven. Dit is gratis c.q. gesubsidieerde dienstverlening vanuit EZ. Voor verdere dienstverlening moet worden doorverwezen. Syntens heeft hierin een makelende, schakelende en kennisleverende functie.

- Een ander initiatief op landelijk niveau is de Persoonlijke Ontwikkelings-Rekening (de POR). De POR is een vorm van een spaarregeling waarop werknemers en werkgevers geld kunnen storten en waarvan werknemers hun eigen scholing kunnen betalen. Verwacht wordt dat dit werknemers stimuleert tot scholing en dat ze langer voor een bedrijf behouden blijven. Over de POR was een principeakkoord tussen werkgevers en werknemersorganisaties bereikt. Definitieve besluitvorming is voorlopig uitgesteld. Discussiepunten zijn onder meer in hoeverre het zal gaan om belastingvrij sparen, of de POR wel of niet functie- en/of bedrijfsgerelateerd moet worden ingezet en voor welke employability-activiteiten de rekening te gebruiken is.
- MKB Nederland bekijkt in samenwerking met HBO-opleidingen Personeel & Organisatie of er niet meer P&O-studenten in te zetten zijn in het MKB.
- CNV heeft het programma 'Op koers' opgezet en uitgevoerd, in samenwerking met Economische Zaken. Voor dit programma zijn meetinstrumenten ontwikkeld om employability te meten. Onderzoeksresultaten worden gebruikt om beleid te maken.
- FNV en De Unie hebben voor individuele leden loopbaansprekuren en cursussen, gericht op loopbaanontwikkeling.

De implementatie van employability gebeurt op verschillende wijzen:

- Initiatief wordt meestal genomen door betrokken sociale partners.
- In de branches metaalnijverheid en metalelektro wordt branchebreed gewerkt aan implementatie. Een aantal activiteiten is tot nu toe vooral op de werkgever gericht geweest. Via voorlichting en informatieverstrekking wordt er gewerkt aan bewustwording bij werkgevers.
- In de bouw en de installatietechniek is het beleid om aan de hand van pilots met concrete activiteiten ervaringen op te doen met andere vor-

men van ontwikkeling dan alleen scholing en dan alleen functiegerichte scholing. Benaderd worden zowel de individuele werknemer als de individuele werkgever.

- Het achterliggende beleid van initiatieven is deels curatief (beperken van de uitstroom) en deels preventief (behoud personeel, bevorderen inzetbaarheid, aantrekkelijk werkgeversschap).
- Concrete methodieken of instrumenten die worden ingezet zijn: voorlichtingsbijeenkomsten, individuele bedrijfsadviezen, opleidingsadvies en/of trajectbegeleiding voor individuele medewerkers, employabilityscans voor werkgevers, persoonlijke opleidings- of ontwikkelingsplannen, bedrijfsopleidingsplannen, employabilityplannen.
- In benaderingswijzen wordt geen specifiek onderscheid naar bedrijfs-grootte gemaakt.
- Activiteiten worden op diverse wijze gesubsidieerd vanuit de branchescholingsfondsen. Dit gebeurt in de vorm van onder andere subsidie voor een plan van aanpak (metalektro), geheel of gedeeltelijk gesubsidieerde ondersteuning voor bedrijven (metaalnijverheid, installatietechniek; een aantal uren gratis dienstverlening maakt ook deel uit van het programma MensenKennis), gratis advies en begeleiding voor individuele medewerkers (bouw, installatietechniek).

## 5.6 Resultaten, bevorderende en belemmerende factoren

Resultaten:  
Employability op de  
agenda

Er zijn nog weinig concrete resultaten te benoemen, laat staan effecten aan te tonen. Een belangrijke reden is dat initiatieven pas (zeer) recentelijk zijn opgestart. Investerings in employability leiden pas op de wat langere termijn tot resultaten. Als resultaten zijn wel aantallen genoemd voor plannen, POP's en dergelijke. Naast deze gegevens noemen de ondervraagden als belangrijk resultaat dat employability op de agenda staat, op brancheniveau en in elk geval bij een aantal werkgevers en werknemers.

Bevorderen van employ-  
ability

Als succes- of bevorderende factoren worden op basis van de nog beperkte ervaringen genoemd:

- communicatie over praktijkvoorbeelden en good practices, heldere informatievoorziening naar zowel werkgevers als werknemers;
- financiële prikkel voor medewerker en/of bedrijf in de vorm van extra subsidies;

- begeleiding en persoonlijke advisering van werkgevers en/of werknemers;
- eenvoudige instrumenten die direct te gebruiken zijn door werkgever en/of werknemer;
- inzet en koppeling deskundigheid van ondersteuners, gebruik van bestaande infrastructuur daarvoor, desgewenst aangevuld met inhoudelijke expertise.

#### Belemmeringen

In de interviews zijn diverse belemmeringen naar voren gebracht. Belemmeringen die maken dat employability niet zomaar of vanzelfsprekend gebeurt, die er oorzaak van zijn dat initiatieven moeizaam van de grond komen en die kunnen zorgen voor tegenvallende resultaten.

- Kortetermijnbeleid en ontbreken personeelsbeleid

Het kortetermijnbeleid in ondernemingen, met name in het MKB, is een van de belangrijkste belemmeringen. Van het MKB wordt gezegd dat het niet toekomstgericht bezig is, het blijkt moeilijk verder te kijken dan de orderportefeuille dik is en de waan van alledag bepaalt de prioriteiten. De noodzaak voor employability wordt niet ervaren. Geïnterviewden zijn van mening dat onderwerpen als het beperken van de uitstroom of het vergroten van de inzetbaarheid van personeel door veel MKB-ondernemers worden gezien als thema's op macroniveau. Op microniveau lost men dat wel op door hogere lonen, mensen eruit te sturen en/of ze van elders van te halen. Vaak wordt het kortetermijnbeleid in één adem genoemd met het ontbreken van een – professioneel - personeelsbeleid. "Soms besteedt een ondernemer meer aandacht aan het uitzoeken van een nieuwe machine dan aan zijn personeel". Het kortetermijnbeleid wordt als een obstakel gezien omdat employability juist een wat langer termijnperspectief vraagt. "Kortetermijnbeleid is prima maar niet als het gaat om mensen". Een enkeling geeft aan dat het personeelsbeleid ook in grote bedrijven te wensen overlaat.

- Cultuur en overtuigingen, met name in MKB

Even vaak naar voren gebracht als het kortetermijnbeleid als belemmering voor employability is de cultuur (de mentaliteit en traditie). De cultuur in de branche wordt voor een belangrijk deel bepaald door de cultuur in de MKB-bedrijven. Deze cultuur wordt omschreven als een macho-cultuur ("We willen laten zien dat we hard zijn"), patriarchaal (waarmee wordt bedoeld een sterke top-down communicatie, de werkgever geeft aan en bepaalt) en familiair (Ondernemer en de medewerker(s) en hun eventuele gezinnen vormen een hechte gemeenschap. "Keuzemogelijkheden worden op een gegeven moment niet meer gezien").

Onder cultuur en traditie wordt ook verstaan dat er veel 'hardnekkige' overtuigingen en denkbeelden zijn als "Scholing is toch niks voor ons" of "Leren doe je alleen op school". En er is bij zowel werknemer als werkgever angst om te veranderen. "Employability vraagt anders naar de factor arbeid kijken". 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 bestempeld". Het patriarchale en/of familiale karakter maakt dat de werkgever veel invloed heeft op de werknemer ("Hij weet wel goed voor mij is") 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 en/of het buiten de grenzen van het bedrijf gaat, is er veel minder mogelijk.

- Angst voor opleiden voor de concurrent speelt voor alle bedrijven

De derde meest genoemde belemmering voor employability is de angst voor het opleiden voor een concurrent. Dit speelt voor zowel grote bedrijven als kleine bedrijven. Voor een deel is dit in de interviews terugvertaald naar de vorige twee belemmeringen. De angst om voor de concurrent op te leiden is een overtuiging die bij veel werkgevers zit. Voor een klein bedrijf speelt bij de afweging om te investeren in scholing meer het microbelang van het bedrijf dan het macrobelang van de branche.

- De rol van de werkgever is essentieel

De persoonlijkheid en rol van de werkgever is in het licht van genoemde belemmeringen een hele belangrijke. "Employability is een lastig onderwerp voor het MKB. Een belangrijke factor is de ondernemer zelf. 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 zoals reeds is beschreven 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". De ondernemersvisie is in het MKB erg bepalend en er is een grote afhankelijkheid tussen werkgever en werknemer omdat er geen P&O is.

- Employability is te veel een politiek issue (geworden)

Ook is vaak uit de interviews naar voren gekomen dat employability een politiek issue is (geworden), waardoor concrete resultaten achterblijven. Ondervraagd zijn van mening dat, ondanks dezelfde intenties, werkgevers- en werknemersorganisaties niet verder lijken te komen. In de interviews komt naar voren dat werknemers- en werkgeversorganisaties het wel eens zijn

over belangen maar dat er op detailniveau verschillen zijn. Deze hebben te maken met de mogelijkheden die een werknemer zou moeten krijgen.

Werknemersorganisaties redeneren vanuit de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker en brede competenties over bedrijfs- en branchegrenzen heen; voor werkgeversorganisaties zijn die grenzen juist bepalend voor hoe-  
ver investeringen in employability gaan. Vanuit hun optiek bezien vinden zij dat ze hier weinig belang bij hebben.

Een ander aspect vindt een aantal geïnterviewden het feit dat werkgevers- en werknemersorganisaties beide employability te veel als wisselgeld in de onderhandelingen gebruiken en/of zich 'met employability' willen profileren.

- Dilemma tussen vinden en binden enerzijds en ontwikkelen anderzijds

Overigens wordt het bedrijfs- en brancheoverstijgend karakter van employability sowieso door diverse partijen als belangrijke belemmering of dilemma naar voren gebracht in diverse interviews. Er lijken zich hierbij ook geen verschillen voor te doen die te maken hebben met de bedrijfsgrootte. Enerzijds wordt het dilemma gevormd door inspanningen die bedrijven moeten doen om personeel te vinden en te binden, en anderzijds wordt van diezelfde bedrijven verwacht medewerkers ruimte te geven om zich zo breed mogelijk te kunnen ontwikkelen. Sommigen vullen dit aan met de constatering dat employability te breed is en niet past in de taal en belevingswereld van het MKB.

- 'MKB zelf'

Het grote gehalte aan MKB in de branche wordt door bijna alle werkgeversorganisaties als een belemmering gezien. Het MKB kan volgens de werkgeversvertegenwoordigers personeel maar beperkte loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden bieden.

- Tijd in MKB een feitelijke belemmering

Tijd is voorts vaak genoemd als een feitelijke belemmerende factor in het MKB. Tijd is een probleem vanwege het productiviteitsverlies wanneer medewerkers in werktijd bezig zijn met ontwikkelactiviteiten. Voorts wordt aangegeven dat er in het MKB ook minder tijd is om na te denken over employability, gesprekken met mensen te voeren enzovoort. Grote bedrijven kunnen ruimer in tijd denken, hebben meer mogelijkheden om tijd c.q. menskracht tijdelijk in te huren.

- De inzet van de werknemer

Vanuit alle partijen is de werknemer zelf ook in een aantal gevallen als belemmerende factor genoemd. Volgens de geïnterviewden gaat het in voorkomende gevallen vooral om gebrek aan motivatie, ambitie en initiatief. Een enkeling vraagt zich af of werknemers zelf wel zo nodig breed inzetbaar willen zijn.

Belemmerende factoren die slechts in beperkte mate naar voren zijn gebracht, zijn geld om te investeren in personeel, geen aantrekkelijk scholingsaanbod, scholingsmoeheid, te veel denken in functies en te veel nadruk op structuren en instrumenten.

## 5.7 Begeleiding en ondersteuning

Het belang van employability wordt niet zomaar geëffectueerd. Door de ondervraagden is een aantal wenselijkheden danwel noodzakelijkheden voor begeleiding en ondersteuning naar voren gebracht. Deze liggen op branche-niveau, op het niveau van de arbeidsorganisaties en op het niveau van de individuele medewerker. Tevens is naar voren gebracht hoe verschillende actoren hun rol bij employability zouden moeten invullen.

De geïnterviewden zijn bijna unaniem van mening dat een branchebeleid en branche-initiatieven vanuit de werkgeversorganisaties onontbeerlijk zijn voor employabilitybevordering binnen het MKB. 'De branche' c.q. de werkgeversorganisatie is voor het MKB een belangrijke zonet de belangrijkste actor. Van een brancheorganisatie wordt verwacht 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".

De schaalgrootte is noodzakelijk voor expertise-ontwikkeling en risico's. Grote bedrijven hebben hierin een belangrijke rol omdat zij ontwikkelingen beter zien aankomen.

De rol van branche-georganiseerde werkgeversorganisaties ligt volgens de ondervraagden op het terrein van:

- het bewustwordingsproces op gang brengen. De werkgever is essentieel en die moet volgens velen worden aangesproken vanuit 'de branche';
- initiëren van projecten en nieuwe activiteiten;
- branchescholingsfondsen in stand houden voor subsidiëring van scholing, nieuwe cursussen ontwikkelen en het faciliteren van bedrijven met instrumenten. Een scholingsfonds wordt noodzakelijk gevonden vooral voor het MKB. Van grote bedrijven wordt wat dit betreft loyaliteit verwacht.



Laagdrempelige ondersteuning/begeleiding voor MKB

Branches lijken verder tot taak te hebben om voor het MKB laagdrempelige ondersteuning te (laten) regelen. Zo goed als alle ondervraagden vinden dat er naast branchebeleid begeleiding of ondersteuning moet zijn om employability in te voeren. Brancheorganisaties moeten niet ophouden bij alleen informeren. Alle geledingen zijn het erover eens dat het MKB employability niet zonder hulp kan oppakken. Sommigen vragen zich af of je het MKB wel mag vragen dit zelf op te pakken. "Je kunt niet de boekhouder die ook al de vakanties erbij doet, de kar voor employability laten trekken".

Inhoud ondersteuning/begeleiding: praktisch en MKB-gericht

De ondersteuning of begeleiding moet voor het MKB praktisch gericht zijn in de vorm van instrumenten of formats, waarmee "dat wat tussen de oren zit kan worden vormgegeven" en waarbij er ook aandacht is voor het daadwerkelijk werken met instrumenten. De noodzaak van één op één begeleiding is diverse malen benoemd. Hierbij moet de relatie worden gelegd tussen de waan van de dag en het kortetermijnperspectief enerzijds en employability anderzijds.

De vraag wordt gesteld of de term employability wel genoemd moet worden voor het MKB en of het niet vooral gaat om het professionaliseren van het personeelsbeleid. De taal van de ondernemer moet worden gesproken. "Employability is een te modern en daarmee lastig woord". In de beeldvorming van employability moet het voor het MKB helder en herkenbaar aansluiten bij wat het wel en wat het niet is.

Aandacht voor een leercultuur

De ondersteuning of begeleiding zou volgens een aantal geïnterviewden gericht moeten zijn op een leercultuur: het leren van elkaar, leren op de werkplek, leren van leveranciers en andere leervormen die aansluiten bij het MKB. Evenveel stemmen gaan op om juist geen onderscheid naar bedrijfsgrootte te maken, wanneer het gaat om het stimuleren van een leercultuur in bedrijven. In essentie gaat het dan in grote en kleine bedrijven om dezelfde soort zaken. Grote bedrijven zijn volgens de ondervraagden qua 'leren' vooral gericht op functioneel leren en kunnen op dit terrein ook nog wat opsteken.

Uitvoering begeleiding; koordansen tussen begeleiding en de stoel van de werkgever

Diverse vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties vinden het niet hun taak om de daadwerkelijk begeleiding te geven of te organiseren voor het MKB, na de fase(s) van informeren, bewustwording en instrumentontwikkeling. Er worden hiervoor verschillende argumenten aangedragen waarbij de eigen verantwoordelijkheid van de werkgever sterk wordt benadrukt.

Een van de geïnterviewden verwoordde het met de uitspraak "Tussen inten-

sief begeleiden en op de stoel van de ondernemer gaan zitten is het echt koorddansen”.

Andere argumenten die worden aangedragen zijn: aan intensieve begeleiding is geen beginnen aan, het is niet te betalen, het MKB moet dit op de markt halen. Over de vraag wie die rol op de markt zouden kunnen vervullen, delen velen de mening dat er geen nieuwe functie moet worden gecreëerd en dat begeleiding bij voorkeur onafhankelijk moet zijn, dus los van een scholingsaanbieder.

MKB 'netwerken'

Als mogelijke vorm van 'ondersteuning' wordt door een aantal geïnterviewden genoemd dat het MKB meer zou moeten clusteren of samenwerken met soortgelijke bedrijven uit eenzelfde branche, in een bedrijfsterreinverband, in de vorm van een keten of in een kleinschalig netwerk van ondernemers. Het gezamenlijk inzetten van deskundigheid of het inkopen daarvan kan zo wellicht beter te realiseren zijn. Bovendien kunnen bedrijven dan medewerkers meer perspectief bieden en worden ze als werkgever aantrekkelijker. Het probleem 'tijd' zou opgelost kunnen worden door bijvoorbeeld collegiale in/uitleen van personeel.

Begeleiding medewerkers  
even hard nodig

Naast alle aandacht voor werkgevers dient er ook begeleiding te zijn voor individuele werknemers bij het uitstippelen van een eigen loopbaan. De werkgever heeft hierin een belangrijke rol. Hij kan een sparringpartner zijn van de werknemer. Een persoonlijk ontwikkelingsbudget of de POR wordt als mogelijkheid genoemd. Veel ondervraagden plaatsen hier tevens kanttekeningen bij, wanneer dit een instrument wordt dat zonder een infrastructuur in de markt wordt gezet. "Het POR-rugzakje kan ook aardige striemen in schouders geven”.

Nieuwe media als ondersteuning

Voor verschillende belemmeringen en vormen van ondersteuning dragen geïnterviewden mogelijke oplossingen aan met gebruik van nieuwe media, bijvoorbeeld leren met inzet van internet zodat tegemoet kan worden gekomen aan het tijdsprobleem in het MKB, en begeleiden van werkgevers en werknemers via internet als een alternatief voor kostbare persoonlijke begeleiding.

Rol werknemersorganisaties: individuele diensten aan leden en brancheafspraken

Een belangrijk deel van de geïnterviewden vindt dat de werknemersorganisaties inzake employability een rol hebben in de vorm van dienstverlening naar individuele leden. Zij kunnen leden informeren en adviseren over loopbanen. Een enkeling is van mening dat vakorganisaties mensen moeten aanspreken op de eigen verantwoordelijkheid en ook op eigen investeringen in tijd en/of geld.

Werknemersorganisaties moeten verder druk blijven uitoefenen op de inzet van werkgevers. "Er zijn altijd bedrijven die een negatieve druk nodig hebben om over de streep te komen. Er is altijd een groep die je bijna moet dwingen".

CAO slechts als raamwerk

De CAO wordt in bijna alle interviews beschreven als een instrument ter ondersteuning, maar deze moet vooral niet te voorschrijvend en dichtgetimmerd zijn. Vanuit de diverse invalshoeken, zowel werkgevers, werknemers als branchegeleide organisaties, wordt aangegeven dat te veel regels een averechtse werking hebben, zeker voor het MKB. De CAO moet meer toe naar een raam- of regelovereenkomst. Sommigen zien de CAO als een dwangmiddel, dat altijd nodig blijft om een bepaalde groep ondernemers dan maar dwingend mee te krijgen.

Rol overheid faciliterend

De rol van de overheid wordt uitsluitend gezien in faciliterende zin: zorgen voor goede onderwijsvoorzieningen c.q. voor goed onderwijs, fiscale maatregelen die investeren in scholing bevorderen, subsidies voor initiatieven zonder te tijdrovende regelingen en de discussie stimuleren en daaraan bijdragen. Voorts komt naar voren dat verschillende ministeries beleid en activiteiten op elkaar moeten afstemmen. Vanuit de overheid zelf i.c. het Ministerie van Economische Zaken wordt ook het (laten) ontwikkelen van instrumenten en begeleidingsvormen als rol gezien.

#### Inhoud

- Employabilitybelangen en -initiatieven
- Bevorderende en belemmerende factoren
- Noodzakelijke begeleiding en ondersteuning
- Aanbevelingen

## 6. Conclusies

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk over de conclusies van het onderzoek worden allereerst de afgeleide onderzoeksvragen beantwoord. Paragraaf 6.2 gaat over de belangen die met employability worden nagestreefd en de initiatieven die daartoe worden ondernomen (onderzoeksvraag 1). In paragraaf 6.3 komen de bevorderende en belemmerende factoren bij het implementeren van employability aan bod (de onderzoeksvragen 2 en 3).

De noodzakelijk begeleiding of ondersteuning om te komen tot beoogde effecten van employability staat centraal in paragraaf 6.4 (onderzoeksvraag 4).

Vanuit de beantwoording van de onderzoeksvragen gaat vervolgens paragraaf 6.5 over de onderzoeksdoelstelling:

- het benoemen van de belangrijk(st)e factoren die van invloed zijn op het al dan niet van de grond krijgen van employability-initiatieven;
- aanbevelingen voor het implementeren en begeleiden van employability-initiatieven in technische branches met een grote vertegenwoordiging van het MKB.

### 6.2 Employabilitybelangen en -initiatieven

Bij de opzet van dit onderzoek is ervan uitgegaan dat de noodzaak of op z'n minst de wenselijkheid van employability ook aanwezig zou zijn in de benaderde technische branches. Employability is hiervoor omschreven als het vermogen van een individuele medewerker voor het behouden en vergroten van de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

Uit het verrichte literatuuronderzoek komt naar voren dat de noodzaak van employability ligt in de relatie tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Zowel vraag als aanbod wordt beïnvloed door diverse ontwikkelingen. Hierdoor worden er andere eisen gesteld aan organisaties en aan de mensen die er werken. Die eisen hebben onder meer te maken met nieuwe kennis en vaardigheden, bredere competenties, aanpassingsvermogen en

de bereidheid en vaardigheid tot leren. Het werken aan employability heeft in deze context belangen voor de individuele medewerker, de arbeidsorganisatie en de maatschappij.

Het belang van de individuele medewerker is dat employability de wendbaarheid en weerbaarheid op de arbeidsmarkt vergroot. Voor de arbeidsorganisatie liggen de belangen bij een wendbare en slagvaardige organisatie, hogere arbeidsproductiviteit, een betere performance en minder kosten voor het inzetten van personeel. De baten voor de maatschappij liggen op sociaal en economisch vlak.

Employability noodzakelijk, ook voor het MKB

Employability is noodzakelijk, op z'n minst wenselijk, ook voor het MKB. Uit het praktijkonderzoek dat aan de hand van interviews is uitgevoerd, komt naar voren dat de noodzakelijkheid van employability duidelijk aanwezig is voor de branches burger- en utiliteitsbouw, grond-, weg- en waterbouw, elektrotechniek, installatietechniek, metaalnijverheid en metalelektronica. De oorsprong hiervan ligt in demografische en technologische ontwikkelingen, de kennisindustrie, nieuwe en/of versnelde productiewijzen en innovatie. Ook spelen organisatie-interne ontwikkelingen een rol, alsmede andere verwachtingen ten aanzien van de rol van arbeid in iemands leven en ten aanzien van arbeidsvoorwaarden.

Belang voor alle branches en bedrijven, groot en klein

Het belang dat daaruit voortkomt voor employability, is:

- 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.

Tussen branches zitten er op enkele vlakken verschillen in ontwikkelingen die aan de oorsprong van employability liggen. Deze leiden niet tot verschillen in het belang van employability. Ook doen zich geen voor het onderzoek relevante verschillen voor in belangen tussen het grootbedrijf en het MKB. Dat er wellicht geen urgentie voor employability zou zijn in het MKB, een van de mogelijke conclusies op basis van onderzoek betreffende het MKB uit hoofdstuk drie, kan hiermee niet worden bevestigd.

Het directe bedrijfs- dan wel branchebelang wordt sterk benadrukt. Dit zorgt bij de implementatie voor dilemma's.

In de aanleiding van het onderzoek zat ook opgesloten de veronderstelling dat, ondanks de consensus over het belang van employability, het lijkt alsof initiatieven achterblijven en/of moeizaam van de grond komen.

Uit de uitgevoerde literatuurstudie blijkt dat er weinig concrete ervaringen met de implementatie van employability zijn opgedaan. Initiatieven beperken zich hoofdzakelijk tot grote arbeidsorganisaties. Scholing is daarbij vooralsnog het meest ingezet instrument. Over initiatieven met, al dan niet branchegewijs, specifieke aandacht voor het MKB is weinig bekend. Op macroniveau zijn er in de vorm van de fiscale Scholingsaftrek en scholingsfondsen maatregelen om juist ook het MKB te stimuleren tot het investeren in personeel. Het blijkt dat juist het MKB daar minder gebruik van maakt dan het grootbedrijf.

Kijkend naar de branches uit de context van dit onderzoek dan worden er in alle branches waarvan het MKB een groot onderdeel vormt, een of meer initiatieven ondernomen om de belangen van employability te effectueren. Initiatieven komen van de sociale partners. Sommige branches kiezen voor een branchebrede benadering, andere voor pilots om eerst concrete ervaringen op te doen. Langs verschillende wegen en met verschillende instrumenten wordt gewerkt aan bewustwording van de belangen (bij werkgevers en werknemers) en het stimuleren tot bredere ontwikkeling en uitbreiding van inzetbaarheid (bij werknemers). Instrumenten die worden ingezet zijn onder andere informatiebijeenkomsten, employability- en persoonlijke ontwikkelingsplannen, individuele advisering van werkgevers of werknemers, leerrechten of leerrekeningen.

Bij verschillende initiatieven wordt geen specifiek onderscheid gemaakt tussen benadering van grootbedrijf en MKB<sup>7</sup>.

### **6.3 Bevorderende en belemmerende factoren**

De onderzoeksvragen 2 en 3 gaan over de effecten van en resultaten met het implementeren van employability om de beoogde belangen te bereiken.

---

<sup>7</sup> Zoals in hoofdstuk 5 is beschreven, hebben de branche metaalnijverheid en Syntens alleen het MKB als doelgroep.

Resultaten nog beperkt, maar employability staat wel op de agenda

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat effecten nog beperkt zijn vanwege het korte tijdsbestek. Als belangrijke belemmeringen komen naar voren het dilemma tussen investeren op korte termijn voor resultaten op de lange termijn, het dilemma tussen binden van personeel door ontwikkeling versus de angst voor het opleiden voor de concurrent en tot slot de bereidheid bij de werknemer.

Ook de onderzochte initiatieven in diverse technische branches verkeren alle nog in een beginfase en daadwerkelijke effecten zijn nauwelijks te benoemen. Het belangrijkste gevonden resultaat is dat employability op de agenda staat van branches en van een aantal werkgevers en werknemers.

Bevorderende factoren die tot resultaten hebben bijgedragen, zij het nog in bescheiden mate, zijn:

- communicatie en informatie over praktijkvoorbeelden;
- financiële prikkels;
- begeleiding van werknemers en werkgevers;
- inzet van praktisch toepasbare instrumenten;
- inzet van deskundigheid en gebruik van de bestaande infrastructuur daarbij.

Belemmeringen in/van het MKB

Er zijn nog meer belemmerende factoren die maken dat employability niet zomaar vanzelf komt, die er oorzaak van zijn dat initiatieven moeizaam van de grond komen of die zorgen voor tegenvallende resultaten bij de implementatie van employability. Het gaat daarbij om een aantal belemmeringen die expliciet voor het MKB gelden:

- het kortetermijnbeleid, het ontbreken van een gevoel voor urgentie en in combinatie daarmee en/of als gevolg daarvan het ontbreken van een personeelsbeleid;
- de cultuur, bestempeld als macho en patriarchaal, met een grote afhankelijkheid van de werknemer van de werkgever (visie) op het ontwikkelen van mensen);
- de rol van de werkgever, in combinatie met de twee voorafgaande belemmeringen;
- het MKB zelf met minder groei- en functiemogelijkheden;
- de tijd om te besteden aan employability.

De laatste twee punten zijn ook uit het literatuuronderzoek over employability naar voren gekomen. Voor het gegeven dat het MKB minder gebruik

maakt van de mogelijkheden die er speciaal zijn voor het MKB, wordt als mogelijke verklaring genoemd: het MKB heeft minder mogelijkheden dan het grootbedrijf voor de inzet van kennis/deskundigheid, tijd en interne functies.

De belemmerende factoren betreffende het kortetermijnbeleid, het ontbreken van personeelsbeleid, de cultuur en de centrale rol van de werkgever zijn, zoals in hoofdstuk drie is beschreven, juist ook typische kenmerken van het MKB. Een van de voorlopige conclusies van hoofdstuk drie was dat bij implementatie van employability in het MKB aansluiting zou moeten worden gezocht bij het eigene van het MKB. Het lijkt erop dat dit nog niet in voldoende mate gebeurt.

Belemmeringen onafhankelijk van bedrijfsgrootte

Er is ook een aantal belemmerende factoren die voor zowel het MKB als het grootbedrijf gelden:

- de angst voor opleiden voor de concurrent. Het microbelang van het bedrijf speelt voor het MKB wel sterker dan voor grote ondernemingen;
- employability als politiek issue van de sociale partners;
- het bedrijfsoverstijgende en zeker het brancheoverstijgende element van employability, in combinatie met de twee voorafgaande belemmeringen;
- de werknemer zelf.

Deze belemmerende factoren komen in grote lijnen overeen met hetgeen in de literatuur is aangetroffen, met uitzondering van 'het politieke issue'. Doordat employability een politiek issue is geworden, blijven concrete activiteiten achter bij beleid. Het belangrijkste knelpunt daarbij zit in de reikwijdte van employability-activiteiten c.q. de beperkingen die branchegrenzen wel of niet gaan vormen.

De rol van de werkgever is essentieel voor het MKB

Een van de onderzoeksvragen is in hoeverre de rol van de werkgever of direct leidinggevende als bevorderende of juist als belemmerende factor in het spel is. Deze rol lijkt essentieel voor het MKB. Employability, omschreven als een individuele verantwoordelijkheid, zal praktisch doorgaans beter te implementeren zijn via de werkgever. Een werkgever heeft veel invloed op werknemers. Bovendien is de werkgever zeer bepalend voor het weg nemen 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.



Te vroeg aandacht ver-  
legd?

De branche als kurk voor  
het MKB

Binnen het MKB bestaat een grote afhankelijkheid tussen werkgever en werknemers. Hierin zit een belangrijk verschil met het grootbedrijf. Beleid en relaties worden in het grootbedrijf vanuit meer invalshoeken c.q. gezichtspunten benaderd. Het grootbedrijf heeft daarvoor meer denkkracht en reflectievermogen.

De rol van de direct leidinggevende is door keuzes die zijn gemaakt in de selectie van onderzoekseenheden, slechts in te beperkte mate naar voren gekomen om daarover iets aan informatie toe te voegen.

In verschillende branches leven voornemens om juist meer activiteiten te gaan ondernemen teneinde te achterhalen wat beweegredenen zijn voor werknemers om wel of niet te investeren in de eigen employability en om werknemers te stimuleren tot employability. Dit lijkt paradoxaal met de inhoud van de meest belangrijk bevonden belemmeringen voor employability.

#### **6.4 Noodzakelijke begeleiding en ondersteuning**

Vanuit het onderzoek in de praktijk is een aantal punten aangegeven voor noodzakelijke begeleiding bij het implementeren van employability, specifiek in het MKB:

- in de onderzochte branches met veel MKB zijn grote bedrijven en branche- c.q. werkgeversorganisaties nodig om ontwikkelingen (i.c. de urgentie van employability) te signaleren, beleid te maken en initiatieven te ontplooiën;
- het MKB heeft verder concrete ondersteuning nodig bij het implementeren. Er lijkt een grote terughoudendheid voor het daadwerkelijk invullen van deze begeleiding of ondersteuning alhoewel er daarvoor wederzijdse belangen zijn;
- de ondersteuning zou onder andere moeten bestaan uit het aanreiken van praktisch toepasbare instrumenten en het hiermee leren werken. Essentieel is om aan te sluiten bij de beleving en de dagelijkse realiteit van het MKB;
- het MKB zou meer moeten netwerken in verschillende verbanden om meer feitelijke mogelijkheden voor employability te creëren.

Om met employabilityresultaten te behalen wordt voor zowel het MKB als het grootbedrijf branchebrede ondersteuning noodzakelijk gevonden op de gebieden van:

- ontwikkelen van een leercultuur in de betekenis van leren van elkaar en andere leervormen dan alleen formeel leren;
- nieuwe media zouden daarbij een rol kunnen vervullen. Deze zouden overigens ook een rol kunnen hebben in een infrastructuur voor begeleiding van werkgevers en werknemers;
- begeleiden van werknemers om de eigen loopbaan te kunnen uitzetten;
- werknemersorganisaties zouden hierin een rol kunnen hebben. Daarnaast hebben zij een taak als sociale partner inzake collectieve afspraken met werkgevers;
- CAO's worden daarbij als ondersteunende raamwerken gezien;
- de rol van de overheid dient faciliterend te worden ingevuld.

## 6.5 Aanbevelingen

In aansluiting op het voorafgaande zijn belangrijke factoren die van invloed zijn op het al dan niet van de grond krijgen van employability-initiatieven in technische branches met veel MKB:

- de rol van een werkgevers/brancheorganisatie als beleidsmaker, initiator maar ook als feitelijk ondersteuner van het MKB;
- de centrale rol van de werkgever voor het ondernemingsbeleid, de cultuur, de inzet van personeelsinstrumenten en de relatie met de werknemers. In het MKB is door de kleinschaligheid deze rol nog essentiëler dan in het grootbedrijf;
- MKB-kenmerken, de dagelijkse realiteit, taal en leervormen en de aansluiting hierop.

Daarnaast is voor een branchegewijze benadering een van belang zijnde factor:

- employability als politiek issue.

Bij het initiatief voor dit onderzoek is er impliciet van uitgegaan dat het MKB wellicht een andere benaderingswijze vraagt bij het implementeren van employability. Op basis van de bevindingen is dit te bevestigen en te expliciteren in enkele aanbevelingen daarvoor:

1. Employability ondernemen op brancheniveau in de betekenis van concrete activiteiten en in de vorm van pilots in bedrijven zou meer moeten gebeuren. Pilots en good practices kunnen bijdragen aan bewustwording en bieden ondernemers mogelijkheden om van elkaar te leren. Employability kan door praktische ervaringen voor werkgevers (en werknemers) duidelijker maken wat het wel en wat het niet is. Aan de hand van pilots kan informatie worden verzameld om employability van de onderhandelingstafel van de sociale partners te krijgen.
2. Employability is een te belangrijk issue voor de continuïteit en uitstraling van de branches om over te laten aan de individuele bedrijven. Daarbij kan terecht de vraag worden gesteld of je dit het MKB nu al mag vragen. Werkgeversorganisaties kunnen zich meer opstellen als mede-probleemeigenaar en zouden ook in die zin moeten ondernemen met employability. Employability gebeurt, zeker in het MKB, niet 'vanzelf'. Het bieden van concrete ondersteuning is ook een niche in de markt waarmee brancheorganisaties zich kunnen onderscheiden. Brancheorganisaties kunnen zelf de ondersteuning bieden, al dan niet in samenwerking met bestaande infrastructuur van deskundigen in deze. Vooralsnog zou de hulp voor het MKB gratis moeten zijn of met minimale bijdragen. Wanneer de werking en effecten duidelijker worden, kan altijd nog voor een marktconforme benadering worden gekozen.
3. Ondersteuning of begeleiding moet zich niet beperken tot informeren en instrumenteren maar een vervolg hebben, desnoods in intensieve persoonlijke begeleiding van werkgevers. De begeleiding moet expliciet gericht zijn op de individuele werkgever en zijn bepalende rol bij het toekomstgericht denken, het inzetten van personeelsinstrumenten en het bevorderen van een leercultuur. Een bredere benadering onder de paraplu van personeelsbeleid is het overdenken waard. In taal sluit dit beter aan bij het MKB en het benadrukt wellicht dat employability meer is dan alleen functiegerichte (formele) scholing.
4. Het branchegewijs of juist brancheoverstijgend uitproberen van oplos-

singen (oplossingsrichtingen) voor feitelijke problemen als tijd, inkoopondersteuning en het kunnen bieden van meer functie- en loopbaanmogelijkheden, verdienen meer stimulans. Netwerken van ondernemers zouden in de vorm van pilots kunnen worden opgezet en ondersteund. Dit biedt niet alleen perspectieven voor feitelijke knelpunten maar zeker ook voor leren van elkaar, waar naar verwachting meer invloed vanuit zal gaan. Branchegerichte of brancheoverstijgende netwerken van ondernemers zouden er ook aan kunnen bijdragen dat de angst vermindert om op te leiden voor de concurrent.



## 7. Evaluatie en suggesties vervolgonderzoek

### 7.1 Inleiding

- Verbeteren onderzoeksopzet
- Vervolgonderzoek

In dit afsluitende hoofdstuk worden twee onderwerpen behandeld. Het eerste onderwerp dat centraal staat in paragraaf 7.2 is de evaluatie van het onderzoek, zowel qua aanpak als qua uitvoering. In de tweede paragraaf 7.3 komen enkele suggesties voor verder onderzoek aan de orde.

### 7.2 Evaluatie van het onderzoek

Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit eerder opgedane ervaringen in het MKB en met employability. Vanuit die ervaringen en vanuit het literatuuronderzoek heeft de nadruk onder meer gelegen op het beleidsperspectief en een branchebenadering. Daar vanuit zijn ook beperkingen aangebracht en keuzes gemaakt voor de onderzoekseenheden. Werkgevers en werknemers van ondernemingen zijn daardoor niet bevraagd.

Uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd door enerzijds literatuuronderzoek en anderzijds interviews met informanten. Vervolgens zijn de bevindingen verwerkt, conclusies getrokken en beleidsaanbevelingen geformuleerd. Een belangrijke verbetering of aanvulling hierop is het toevoegen van een rondetafelgesprek of diepte-interview. Door het voorleggen van de conclusies en conceptbeleidsaanbevelingen aan een groep van informanten en experts zou een verdieping te behalen zijn.

Meerwaarde van het onderzoek

De meerwaarde van dit onderzoek zit in de gekozen context van het MKB en de belangrijke bevindingen die hieruit te halen zijn voor de implementatie van employability in een MKB-omgeving. Die bevindingen betreffen vooral:

- de essentiële rol van de werkgever, een rol die in combinatie met het eigene van het MKB van nog meer belang lijkt dan in het grootbedrijf;
- de rol van de werkgeversorganisaties en branchebeleid in combinatie met het politieke issue dat employability is geworden.

### 7.3 Suggesties voor verder onderzoek

Casestudy's van initiatieven

Bij de evaluatie hierboven is opgemerkt dat voor de doelstelling van het onderzoek bevindingen van werkgevers en werknemers van MKB-bedrijven met employability tot belangrijke aanvullingen kunnen leiden. Dit zou kunnen in de vorm van casestudy's van employability-initiatieven in het MKB. Een van de activiteiten zou dan moeten zijn het verzamelen van informatie over beweegredenen van werkgevers en (in tweede instantie) werknemers om wel of niet aan employability te doen.

Bovendien zou een onderzoeksactiviteit kunnen zijn het inventariseren van mogelijke begeleidingsvormen door het verzamelen van informatie over de wijze waarop individuele werkgevers worden ondersteund en begeleid, hoe dit wordt ervaren en waarom.

Begeleide experimenten

In het vorige hoofdstuk zijn enkele aanbevelingen gedaan voor het implementeren van employability in technische branches met veel MKB. Initiatieven die van hieruit te nemen zijn, kunnen tevens object van onderzoek zijn. Aan de hand van concrete ervaringen kan aanvullende informatie worden verzameld over van belang zijnde factoren en over mogelijke vormen van ondersteuning voor het ondernemen van employability in het MKB.

## Literatuurlijst

- 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 scholingsaftrek. 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 Beroepsonderwijs en Volwasseneducatie.

## Onderzoek: Employability ook voor het MKB !?

Kopstudie  
Master of Human  
Development in  
Organisations  
2001/2002



Employability duidt op het vermogen van mensen om hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te behouden en vergroten. Het wordt ook wel omschreven als functionele flexibiliteit om een diversiteit aan functies te kunnen vervullen. Employability maakt medewerkers minder kwetsbaar. Bedrijven en branches hebben er eveneens belang bij. Wendbare en weerbare medewerkers zorgen er ook voor dat een bedrijf slagvaardig, flexibel en innovatief kan zijn.

Over de wenselijkheid en noodzaak van employability zijn vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers, branches en overheden het wel eens. Concreet beleid, laat staan concrete activiteiten en resultaten, blijven echter sterk achter, zo blijkt uit onderzoek.

Dit kader vormt de basis van het onderzoek met de vraag: "Waarom komen employability-initiatieven niet of moeizaam van de grond in technische branches waarbinnen het MKB sterk vertegenwoordigd is?"

Het onderzoek heeft als doel:

- Inventariseren welke factoren een rol spelen bij het al dan niet van de grond krijgen van employability-initiatieven
- Vertalen van deze bevindingen in aanbevelingen voor het initiëren en begeleiden van employability-initiatieven.

De onderzoeksactiviteiten zijn gericht op vertegenwoordigers van werknemers-, werkgevers- en brancheorganisaties in de bouw, elektrotechniek, installatietechniek en metaal. In september 2001 is begonnen met de voorbereiding van het onderzoek.

De onderzoeksresultaten worden medio juni 2002 verwacht.

*Joke G. Steenbruggen is adviseur en mede-eigenaar van Batouwe, een Arnhems adviesbureau voor verandermanagement, HR-strategie en opleidingsadvies.*

*De afgelopen jaren begeleidde Joke verschillende brancheprojecten in de installatie- en elektro-techniek. Een terugkerend thema in deze projecten is "scholen met beleid op branche-, werkgevers- en werknemersniveau". Sinds eind 2000 is ze ook actief betrokken bij een experiment in de installatie-techniek. Het doel hiervan is het bevorderen van employability door te werken met (min of meer) individuele leerrechten (vouchers).*

*Vanuit haar praktijkervaringen zegt Joke: "Employability is meer een kwestie van doen dan veel schrijven en praten. Ook lijkt het erop dat de bereidheid of mogelijkheid van werkgevers om employability te bevorderen zo groot is als de mate waarin zij daarin worden gestimuleerd, gemotiveerd en ondersteund".*

*Het onderzoek is de masterproef van Joke Steenbruggen als afsluiting van haar opleiding aan de Academie voor Management van de Universiteit van Groningen.*

Batouwe  
Postbus 5386  
6802 EJ Arnhem  
Tel. 026 – 445.44.85  
E-mail:  
steenbruggen@batouwe.nl



## **Employability ondernemen in het MKB**

*Over de wenselijkheid en noodzakelijkheid van employability zijn werknemers, werkgevers en ook de overheid het wel eens. Concrete activiteiten en resultaten, laat staan in het MKB, blijven echter sterk achter, zo blijkt uit diverse publicaties en onderzoeken. Dit leidde tot een onderzoek 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. Bovendien is de rol van de werkgever cruciaal. Het gaat daarbij vooral om zijn bepalende invloed op het ondernemingsbeleid, de cultuur, de inzet van personeelsinstrumenten en de relatie met de werknemers. In het MKB is door de kleinschaligheid deze rol nog essentiëler dan in het grootbedrijf.*

*Door pilots en het opdoen van concrete ervaringen kunnen er meer resultaten worden geboekt. Daarmee is employability als politiek issue ook van de onderhandelingstafel af te halen.*

### **JOKE STEENBRUGGEN**

Employability is in het MKB net zo van belang als in grote organisaties. Mensen moeten niet vastroesten in een baan, maar wendbaar en weerbaar blijven. Ook de bedrijven zelf hebben belang bij employability, dat voor het onderzoek is gedefinieerd als het vermogen van een individuele medewerker om zijn inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te behouden en te vergroten.

Het MKB bepaalt in grote mate het imago van een branche. Door employability zijn bedrijven beter in staat personeel te vinden en te binden (Brouwer e.a., 2001; De Grip en Sanders, 2001). Dat is in het belang van zowel individuele bedrijven als een gehele branche.

Toch wordt al snel gezegd dat employability niet hoeft voor het MKB. Er is geen noodzaak te werken aan brede inzetbaarheid want die zit al in voldoende mate in de diversiteit van het werk. Bovendien kent het MKB een sfeer van onderlinge betrokkenheid en loyaliteit. Het is dan vanzelfsprekend dat wanneer iemand in de groep past maar niet meer bij z'n functie, er voor hem of haar wel weer een nieuwe functie wordt bedacht (Koch en Van Straten, 1997).

Hier zit een kern van waarheid in. Desondanks hebben zowel werkgevers als werknemersorganisaties employability vrij hoog op de agenda staan, óók wat het MKB betreft. Dit blijkt uit het onderzoek "Employability ondernemen in het MKB" dat is uitgevoerd in enkele technische branches met veel MKB. Het betreft hier de burger- en utiliteitsbouw, grond-, weg- en waterbouw, elektrotechniek, installatietechniek, metaalbewerking en metalelektro. Het MKB is daarbij ingekaderd tot bedrijven met 1 tot 100 medewerkers.

Voor dit onderzoek zijn ruim twintig interviews gehouden met vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en van andere relevante spelers zoals scholingsfondsen en de overheid. In de ervaringen en zienswijzen tussen branches en tussen de diverse invalshoeken van partijen zijn daarbij geen opzienbare verschillen naar voren gekomen.

### **Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt**

De oorsprong van employability ligt in de relatie tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Die relatie staat onder invloed van ontwikkelingen van deze tijd (Versloot e.a., 1998). De Grip en Sanders (2001) stellen daarbij dat de intensiteit waarmee deze ontwikkelingen een rol spelen in een sector, de behoefte aan slagvaardigheid doet toenemen en daarmee de behoefte aan employability. Ontwikkelingen in de technische branches zijn vooral de vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt, technologische ontwikkelingen en versnelde productiewijzen en -innovatie. Ook andere verwachtingen over de rol van arbeid in iemands leven en meer eigentijdse eisen voor arbeidsvoorwaarden spelen mee.

De ontwikkelingen stellen andere eisen aan de bedrijven en aan de mensen die er werken. Van bedrijven wordt bijvoorbeeld verwacht dat ze meer investeren in hun mensen en hun best doen hun mensen te behouden. En een medewerker moet niet alleen vaktechnisch gezien met zijn tijd meegaan, maar ook omdat bijvoorbeeld klanten mondiger zijn geworden. Verwacht wordt dat hij ook zelf investeert in zijn ontwikkeling en openstaat voor veranderingen.

De employabilitybehoefte die zo ontstaat, valt niet cijfermatig te onderbouwen, maar dat desalniettemin employability noodzakelijk en toch op zijn minst wenselijk is, delen alle geïnterviewden. Met andere woorden: in de onderzochte branches bestaat, net als blijkt uit diverse onderzoeken en publicaties (o.a. Brouwer, 2001; De Grip en Sanders, 2001), 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.

Over de definitie van het begrip employability bestaan overigens verschillende opvattingen. Vanuit de optiek van de werknemersorganisaties wordt employability omschreven als het vermogen van een werknemer om werk te behouden danwel ander werk te krijgen. De individuele werknemer en haar/zijn mogelijkheden en wensen staan centraal. Vanuit werkgeversoptiek en branchegelieerde organisaties wordt in omschrijvingen een sterke koppeling gemaakt tussen enerzijds ontwikkeling in het belang van de medewerker en anderzijds ontwikkeling in het belang van het bedrijf en de branche. Het bedrijfs- en branchebelang, zo zal later blijken, is bij de implementatie van employability een van de knelpunten.

Ook in de literatuur bestaat er voor employability geen algemeen geldende omschrijving. Hoe het begrip wordt ingevuld, verschilt per tijdsperiode en van auteur tot auteur. Vanuit een aantal terugkerende elementen in de vele omschrijvingen kan als definitie worden geformuleerd: "het vermogen van arbeidskrachten om een diversiteit aan werkzaamheden of functies adequaat te vervullen" (Versloot e.a. (1998) pagina 8), of: "het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden" (Brouwer e.a. (2001) pagina 13).

### **Implementatie van employability is op gang**

Omdat zowel werkgevers als werknemers belangen toedichten aan employability, zijn er in alle branches van dit onderzoek al een of meer initiatieven ondernomen. Een van de aanleidingen van het onderzoek was dat het lijkt alsof initiatieven achterblijven of moeizaam van de grond komen, ondanks een brede consensus. Uit literatuurstudie blijkt dat er weinig concrete ervaringen met de implementatie van employability zijn en dat initiatieven zich hoofdzakelijk beperken tot grote arbeidsorganisaties (o.a. Brouwer, 2001; CNV, 2002; Gaspersz en Ott, 1996 en De Grip en Sanders, 2001). Op macroniveau zijn er in de vorm van scholingsfondsen en

de fiscale Scholingsaftrek wel maatregelen om juist het MKB te stimuleren te investeren in het personeel. Toch blijkt dat het MKB daar minder gebruik van maakt dan het grootbedrijf (Hövels e.a., 2000; Ministerie van Economische Zaken, 2001; Rojer en Pulleman, 2000).

Uit de praktijk blijkt echter dat ook binnen een omgeving met een sterke vertegenwoordiging van het MKB, zij het in bescheiden mate, in elk geval bereikt is dat employability op de agenda staat van branches en van een aantal werkgevers en werknemers.

Desondanks zijn er nog de nodige obstakels die maken dat employability niet zomaar vanzelf komt, die er de oorzaak van zijn dat initiatieven moeilijk van de grond komen of die zorgen voor 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 waarmee met scholing wordt omgegaan (Van Driel e.a., 2001; Koch en Van Straten, 1997).

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 de orderportefeuille dik is en de waan van alle dag bepaalt de prioriteiten.

Geïnterviewden zijn van mening dat veel MKB-ondernemers onderwerpen als het beperken van de uitstroom of het vergroten van de inzetbaarheid 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 van te halen. Urgentiebeseft ontbreekt zo.

Vaak wordt het kortetermijnbeleid in één adem genoemd met het ontbreken van een personeelsbeleid. Het personeelsbeleid in het MKB wordt vaak ad hoc en met informele kennis 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 bestempeld". 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 en/of het buiten de grenzen van het bedrijf gaat, is er weinig meer mogelijk.

### **Rol werkgever essentieel**

De persoonlijkheid en rol van de werkgever is in het licht van belemmeringen een hele belangrijke. "Employability is een lastig onderwerp voor het MKB. Een belangrijke factor is de ondernemer zelf. 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 waarvoor, zoals uit verschillende bronnen blijkt, de rol van de werkgever of direct leidinggevende ook van essentieel belang is (Brouwer, 2001; CNV, 2002; Gaspersz en Ott, 1996). Beleid en relaties worden in het grootbedrijf echter vanuit meer invalshoeken en gezichtspunten benaderd. Het grootbedrijf heeft daarvoor meer denkkraft en reflectievermogen.

### **Employability als politiek issue**

Voor alle betrokken partijen, branches en grote en kleine bedrijven geldt dat employability een politiek issue is (geworden). Ondervraagd zijn van mening dat, ondanks dezelfde intenties, werkgevers- en werknemersorganisaties niet verder lijken te komen. Verschillen worden verschillen op detailniveau genoemd.

Werknemersorganisaties redeneren vanuit de persoonlijke ontwikkeling 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 enerzijds bedrijven inspanningen moeten leveren om personeel te vinden en te binden en anderzijds wordt van diezelfde bedrijven verwacht medewerkers ruimte te geven om zich zo breed mogelijk te kunnen ontwikkelen. Sommigen vullen dit aan met de constatering dat employability daarom te breed is en niet past in de taal en belevingswereld van het MKB. 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 ook 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 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 geledingen zijn het erover eens dat het MKB employability niet zonder hulp kan oppakken. Sommigen vragen zich af of je het wel aan het MKB mag vragen. "Je kunt niet de boekhouder die ook al de vakanties erbij doet, de kar voor employability laten trekken". Brancheorganisaties moeten niet ophouden bij alleen informeren, is een teneur uit de interviews.

Het MKB heeft concrete ondersteuning nodig bij het implementeren. Deze zou onder andere moeten bestaan uit het aanreiken van praktisch toepas-

bare instrumenten en het hiermee leren werken, zoals ontwikkelingsgesprekken of persoonlijke opleidingsplannen. Essentieel is om aan te sluiten bij de beleving en de dagelijkse realiteit van het MKB. "Employability is een te modern en daarmee lastig woord". In de beeldvorming van employability moet het 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 deze begeleiding of ondersteuning. Eigenlijk vindt niemand het zijn taak om na de fases van informeren, bewustwording en instrumentontwikkeling verder iets 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 uitspraak "Tussen intensief begeleiden en op de stoel van de ondernemer gaan zitten, is het echt koorddansen".

Andere aangedragen argumenten zijn: één op één begeleiding van bedrijven is te intensief en niet te betalen; het MKB moet dit maar "op de markt" halen.

Over de vraag wie die rol op de markt zou kunnen vervullen, delen velen de mening dat er geen nieuwe functie moet worden gecreëerd en dat begeleiding bij voorkeur onafhankelijk moet zijn, dus los van een scholingsaanbieder.

### **Andere vormen van begeleiding/ondersteuning**

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. Employability kan door praktische ervaringen voor werkgevers (en werknemers) duidelijker maken wat het wel en wat het niet is. En ervaringen zijn te gebruiken om employability van de onderhandelingstafel van de sociale partners te krijgen.
2. Employability is een te belangrijk issue voor de continuïteit en uitstraling van de branches om over te laten aan individuele bedrijven. Daarbij kan terecht de vraag worden gesteld of je dit het MKB nu al mag vragen. 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. Overigens zou dit vooralsnog voor het MKB gratis moeten zijn of met minimale bijdragen. Wanneer de werking en effecten duidelijker worden, kan altijd nog voor een marktconforme benadering worden gekozen.
3. Ondersteuning of begeleiding moet niet stoppen na het informeren en instrumenteren, maar een vervolg hebben 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 overdenken waard. In taal sluit dit beter aan bij het MKB en het benadrukt dat employability meer is dan bijvoorbeeld scholing.
4. Het branchegewijs of juist brancheoverstijgend uitproberen van oplossingen (oplossingsrichtingen) voor feitelijke problemen als tijd, inkoopondersteuning en functie- en loopbaanmogelijkheden, verdienen meer stimulans. Netwerken van ondernemers in de vorm van pilots bieden niet alleen perspectieven voor feitelijke knelpunten maar zeker ook voor het leren van elkaar, waarvan naar verwachting meer invloed zal uitgaan. Branchegerichte of brancheoverstijgende netwerken van ondernemers zouden er ook aan kunnen bijdragen dat de angst om op te leiden voor de concurrent vermindert.

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

- 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.
- 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.
- Ministerie van Economische Zaken (2001). *Scholing van werkenden. Gebruik en effecten van de scholingsaftrek. Determinanten van deelname aan scholing*. Den Haag: Van Deventer.
- Rojer, M.F.P., S.M. Pulleman (2000). *Employability: een vergelijking tussen CAO's*. Den Haag: Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid.
- Versloot, A.M., M.Th. Glaudé en J.G.L. Thijsen (1998). *Employability: een pluriform arbeidsfenomeen*. Amsterdam Max Groote Kenniscentrum voor Beoepsonderwijs en Volwasseneducatie.

## **Samenvatting artikel "Employability ondernemen in het MKB"**

Over de wenselijkheid en noodzakelijkheid van employability lijkt een brede consensus te bestaan. Concrete activiteiten en resultaten, laat staan in het MKB, blijven echter achter, zo blijkt uit diverse publicaties en onderzoeken. Dit leidde tot een onderzoek met de vraag: "Waarom komen employability-initiatieven niet of moeizaam van de grond in technische branches met veel MKB?". Er zijn daarvoor ruim twintig interviews gehouden met vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en andere actoren zoals scholingsfondsen en de overheid.

Uit het onderzoek komen enkele essentiële factoren die van invloed zijn op het al dan niet van de grond krijgen van employability. De rol van een werkgevers/brancheorganisatie als beleidsmaker, initiator maar ook als feitelijk ondersteuner van het MKB, is cruciaal.

Bovendien is de rol van de werkgever cruciaal. Het gaat daarbij vooral om zijn bepalende invloed op het ondernemingsbeleid, de cultuur, de inzet van personeelsinstrumenten en de relatie met de werknemers. In het MKB is door de kleinschaligheid deze rol nog essentiëler dan in het grootbedrijf.

Voor het MKB is feitelijke ondersteuning noodzakelijk om employability concreet te maken op de werkvloer. Het gaat dan meer om doen dan veel praten en schrijven. Dit laatste geldt ook voor branchebrede implementatie van employability. Door pilots en het opdoen van concrete ervaringen kunnen er meer resultaten worden geboekt. Daarmee is employability als politiek issue ook van de onderhandelingstafel af te halen.