

Marieke de Feyter, Peter Smulders en Ernest de Vroome\*

## De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers

### Kenmerken van invloed

200013051

*In verkennend onderzoek onder 2501 werknemers is onderzocht welke kenmerken een rol spelen bij de inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers. Het werken aan de interne inzetbaarheid blijkt zowel bij mannen als vrouwen toe te nemen als zij werken in een bedrijf met een ondernemingsraad, op basis van een vaste aanstelling en/of in een hogere functie. Bij mannen leidt een hogere leeftijd en/of het werken in een klein bedrijf tot minder activiteit. Bij vrouwen hebben een parttime aanstelling en de zorg voor jonge kinderen negatieve invloed.*

*De externe mobiliteit blijkt bij mannen en vrouwen lager als zij een vaste aanstelling en/of een hogere leeftijd hebben. Verder zijn mannen uit bedrijven met een ondernemingsraad minder mobiel en wisselen vrouwen met een hogere opleiding juist vaker van werkgever.*

*Het inzetbaarheidsbeleid van werkgevers blijkt zich primair te richten op de vaste medewerkers die fulltime en in hogere functies werken. Werknemers die hiervan afwijken, lopen daardoor een achterstand op. Het verkleinen van die achterstand vraagt een gedifferentieerd inzetbaarheidsbeleid waarin werkgevers aansluiten bij de verschillende wensen en capaciteiten van de medewerkers. En een bedrijfscultuur waarin de duurzame inzetbaarheid voor iedereen van belang wordt geacht.*

### Inleiding

De Nederlandse regering benadrukt met regelmaat het belang van de inzetbaarheid of de employability van de beroepsbevolking. Daarbij wordt het werken aan inzetbaarheid gezien als een middel om mensen langer aan het werk te houden, ook de kwetsbare groepen werknemers als vrouwen, ouderen, allochtonen en flexwerkers (Min. OC&W, 1998; Min. SZW, 2000a).

Ontwikkelingen in de samenleving maken het belang van duurzame inzetbaarheid en inzetbaarheidsbeleid groter. De technologische ontwikkelingen leiden tot veranderingen in het arbeidsproces waardoor veel werknemers regelmatig bijscholing en opleiding nodig hebben. Verder leiden de demografische ontwikkelingen van 'ontgroening' en 'vergrijzing' tot stij-

gende personeelstekorten op de arbeidsmarkt. De groeiende arbeidsparticipatie van vrouwen kan deze tekorten slechts voor een deel compenseren, onder andere doordat vrouwen meestal parttime werken. Omdat het steeds lastiger wordt om personeel te vinden, wordt het belangrijker om medewerkers binnen boord te houden. Investeren in de duurzame inzetbaarheid en persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers is een middel om dat te bereiken.

Mede daarom maken werkgeversorganisaties en vakbonden de laatste jaren meer afspraken over inzetbaarheid. Deze afspraken gaan over scholing, het opstellen van individuele of bedrijfsopleidingsplannen en soms over functionerings- en beoordelingsgesprekken (Min SZW, 1997; Min SZW, 1999).

\* De auteurs zijn werkzaam bij TNO Arbeid. Correspondentieadres: TNO Arbeid, Marieke de Feyter, Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp. E-mail fey@arbeid.tno.nl.

## Inzetbaarheid

Inzetbaarheid wordt hier gezien als een onderdeel van employability. Employability wordt vaak omschreven als het vermogen van werknemers om verschillende werkzaamheden en functies goed uit te kunnen voeren. Daarbij zijn drie elementen van belang: het beschikken over de juiste kennis en vaardigheden (*kunnen*), het bereid zijn om deze kennis en vaardigheden in andere werkomgevingen in te zetten (*willen*) en het hebben van voldoende kennis over de organisatie-interne of -externe arbeidsmarkt (*weten*) (Gaspersz & Ott, 1996; Gaspersz & Van der Bijl, 1999). Verder is het duurzame karakter van de inzetbaarheid essentieel (De Vries et al., 2000). Employability-beleid dient zich niet alleen te richten op de inzetbaarheid van werknemers op de korte termijn, maar juist ook te anticiperen op de te verwachten ontwikkelingen daarin in de toekomst. Dit vereist dat men rekening houdt met de belastbaarheid, de levensfase, de privésituatie en de persoonlijke ontwikkeling- en groeimogelijkheden van werknemers. Omdat werkgevers en werknemers er beiden belang bij hebben, wordt het bevorderen van de inzetbaarheid gezien als de gezamenlijke verantwoordelijkheid van beide partijen.

## Inzetbaarheidsbeleid

In dit onderzoek gaan we met name in op het element *kunnen*, de mate waarin werknemers aan activiteiten deelnemen die hun inzetbare kennis en vaardigheden vergroten.

Wanneer organisaties systematisch en gestructureerd werken aan de inzetbaarheid van hun werknemers, kan het beleid verscheidene baten opleveren: het vergroten van de instroom van werknemers (door aantrekkelijk werkgeverschap), het bevorderen van de doorstroom van medewerkers (zowel horizontale doorstroom als die van lagere naar hogere functies) en het verminderen van de ongewenste uitstroom.

In de literatuur worden de volgende activiteiten of instrumenten genoemd die de inzetbaarheid van werknemers kunnen vergroten: functionerings- en loopbaangesprekken, opleidings- en scholingsplannen, functiegerichte en algemene scholing, functie-uitbreiding,

functieverandering en het veranderen van werkgever (Frans, 1999; Gaspersz & Van der Bijl, 1999; Gaspersz & Ott, 1996). Verder kunnen ook bepaalde randvoorwaarden tot het inzetbaarheid- of employabilitybeleid worden gerekend. Denk hierbij aan scholingsverlof, onkostenvergoeding, voorrang verlenen aan interne kandidaten bij vacatures, de formele erkenning en registratie van beroepskwalificaties die op het werk worden verkregen, een beloningsbeleid dat het werken aan inzetbaarheid beloont, een regeling voor loopbaanonderbreking of een persoonlijk ontwikkelingsfonds.

De meeste organisaties in Nederland blijken één of meerdere maatregelen te hebben genomen op het terrein van inzetbaarheid, maar slechts eenderde heeft daarnaast ook algemene richtlijnen opgesteld voor het bevorderen van de inzetbaarheid en mobiliteit van hun werknemers (De Vries et al., 2000). Verder houden organisaties weinig rekening met de samenstelling van hun personeelsbestand. Ze besteden weinig gerichte aandacht aan specifieke doelgroepen. Als er een 'doelgroepenbeleid' is, dan is dat meestal gericht op jongeren. Voor ouderen, lager opgeleiden, arbeidsgehandicapten, vrouwen en allochtonen is er minder aandacht (De Vries et al., 2000).

Hoewel organisaties nauwelijks specifieke aandacht geven aan verschillende groepen werknemers, is daar wel aanleiding voor, aangezien niet alle werknemers in dezelfde mate activiteiten ondernemen die de inzetbaarheid vergroten. Vrouwen volgen bijvoorbeeld in vergelijking met mannen minder cursussen en scholing. Datzelfde geldt voor oudere in vergelijking met jongere werknemers, en voor lager opgeleiden in vergelijking met hoger opgeleiden. Ook bij het veranderen van werkgever zijn er verschillen. Jongeren en mannen veranderen vaker van functie en/of werkgever dan ouderen en vrouwen (Kunnen et al., 1997; Fouarge et al., 1998).

Naast persoonskenmerken als sekse en leeftijd maken ook kenmerken van het werk verschil. Vanuit laag- en ongeschoolde functies is in de meeste organisaties de doorstroom naar hogere functies erg laag, onder andere omdat loopbaan- en scholingstrajecten zich veelal op de werknemers in de zogenaamde 'kernfuncties' richten (De Haan & Smit, 1999). Verder volgen werknemers zonder vaste aanstelling veel

minder vaak bedrijfsopleidingen dan vaste werknemers (Praat et al., 1996).

Maar ook bedrijfskenmerken zijn relevant. Binnen de overheid en de zorgsector wordt meer gedaan aan scholing dan in de bouwsector. Deze verschillen worden voor een deel verklaard door de grootte van het bedrijf, waarbij grotere bedrijven actiever zijn (Praat et al., 1996).

De overheid is zich bewust van de achterstand die verschillende groepen werknemers dreigen op te lopen, waardoor hun positie op de arbeidsmarkt kan verslechteren. Daarom wordt het scholen van lager opgeleiden, oudere werknemers en flex-werkers aantrekkelijker gemaakt door werkgevers hierbij fiscale voordelen te bieden (Min. OC&W, 1998).

### Onderzoeksvragen

Voorgaand is gebleken dat meerdere kenmerken invloed hebben op de mate waarin werknemers activiteiten ondernemen die de inzetbaarheid vergroten. Daarbij lijkt sekse ook van belang. Op zich is dit niet verwonderlijk, omdat de hele arbeidsmarktpositie van mannen en vrouwen sterk verschilt. Vrouwen werken in andere sectoren en in andere beroepen dan mannen. Ze werken in het algemeen op een lager functieniveau, minder vaak als leidinggevende, tegen een lager salaris en/of vaker in deeltijd. (Kunnen et al., 1997; Fouarge et al., 1998; CBS, 1998; Min. SZW, 2000b).

Dat maakt een mogelijke achterstand niet minder zorgelijk. Vrouwen vormen immers de helft van de potentiële beroepsbevolking en een achterstand op het terrein van inzetbaarheid zou een omvangrijk probleem betekenen. Wellicht zou de winst die de Nederlandse economie heeft geboekt doordat steeds meer vrouwen in de laatste decennia van de vorige eeuw zijn gaan werken, in de komende decennia weer teniet kunnen worden gedaan als deze werknemers steeds minder inzetbaar blijken te worden.

Daarom wordt in dit verkennende onderzoek voor meerdere aspecten van inzetbaarheid nagegaan of en welke verschillen er bestaan tussen mannen en vrouwen en welke achtergrond deze verschillen hebben. Mogelijk bieden de resultaten aanknopingspunten voor beleid gericht op het bevorderen van de per-

soonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers.

De onderzoeksvragen in dit verkennend onderzoek zijn:

- 1 Welke activiteiten voeren werknemers uit die bijdragen aan hun inzetbaarheid?
- 2 Welke verschillen en overeenkomsten zijn er hierbij tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers?
- 3 Welke kenmerken hebben bij mannelijke en vrouwelijke werknemers invloed op het uitvoeren van activiteiten die bijdragen aan hun inzetbaarheid?

### Data en gebruikte variabelen

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van de gegevens van een telefonische enquête gehouden onder 2501 Nederlandse werknemers (Verboon et al., 1999). Daarin zijn vragen gesteld over de thema's arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning. In dit artikel zijn de gegevens over inzetbaarheid en de achtergrondvariabelen gebruikt. Aan de enquête hebben 1450 mannen en 1051 vrouwen in de leeftijd van 18 tot en met 68 jaar meegewerkt. Zij zijn in november 1998 overdag en 's avonds thuis opgebeld. De werknemers die zijn benaderd, hadden eerder meegewerkt aan een consumentenonderzoek. Hierdoor was van deze respondenten al bekend dat zij in loondienst waren en in beginsel bereid om aan een ander onderzoek mee te doen. De respons was vrij hoog. Van de personen waarmee contact is geweest, wilde 78,4% meewerken aan het onderzoek. De steekproef vormt een goede afspiegeling van de verdeling van werknemers in Nederland over de twaalf grootste bedrijfstakken. Ook de man-vrouw verdeling is representatief. De leeftijd in de steekproef is gemiddeld iets jonger dan in de populatie van Nederlandse werknemers (Verboon et al., 1999: 29).

De vragen in dit onderzoek over de interne inzetbaarheid betreffen onderdelen van het beleid waar werknemers direct bij betrokken zijn en wellicht het initiatief toe kunnen nemen: functionerings- en loopbaangesprekken, een opleidings- of scholingsplan, functiegerichte scholing, functie-uitbreiding, doorstroom naar een andere functie en algemene scholing. Verder kwamen ook activiteiten die de externe inzetbaarheid kunnen vergroten, aan de orde: het

veranderen van werkgever maar ook weer het volgen van algemene scholing, omdat dit zowel een middel kan zijn om de interne als de externe inzetbaarheid te vergroten.

De inzetbaarheidsvragen gaan in op verschillende fasen in het proces van het 'bevorderen van de inzetbaarheid'. Functionerings- en loopbaangesprekken en een opleidings- of scholingsplan zijn middelen om een kader of een structuur te creëren waarbinnen gewerkt kan gaan worden aan de inzetbaarheid. Deze wordt daarmee feitelijk nog niet vergroot. Vervolgens zijn functiegerichte en algemene scholing de klassieke middelen om nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren en daarmee de inzetbaarheid te vergroten. Maar daarnaast is er ook het 'leren op de werkplek', waarbij een functie-uitbreiding, functie-verandering en externe mobiliteit ook middelen kunnen zijn om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Deze laatste drie activiteiten kunnen dus worden gezien als een onderdeel van het proces van het vergroten van de inzetbaarheid, maar ook als resultaat ervan.

Per activiteit is gevraagd of de werknemer deze heeft uitgevoerd. Uitsluitend bij werknemers die scholing hebben gevolgd, is vervolgens gevraagd of zij daarbij de onkosten in tijd en geld vergoed hebben gekregen. Alle vragen konden worden beantwoord met 'ja' of 'nee'. Omdat de vragen over de uitvoering van activiteiten aan alle respondenten zijn voorgelegd, zullen deze de meeste aandacht krijgen bij de analyses van de resultaten.

In totaal worden in de analyse van inzetbaarheid vijftien kenmerken als onafhankelijke variabelen gebruikt. Het betreft kenmerken van de persoon, van de privé-situatie, het werk en het bedrijf waar men werkt. Van een deel van de kenmerken was al bekend dat ze invloed hebben: sekse, leeftijd, opleiding, een vaste of flexibele aanstelling, de hoogte van de functie, de bedrijfstak waar men werkt en de grootte van het bedrijf (Praat et al., 1996; Kunnen et al., 1997; Fouarge et al., 1998, De Haan & Smit, 1999).

De andere kenmerken zijn onderzocht omdat verwacht kan worden dat zij van invloed zijn. Bij bedrijfskenmerken verwachten we dat de aanwezigheid van een CAO en een ondernemingsraad (OR) een positieve invloed hebben op de employability-activiteiten in een onderneming. Verder verwachten we dat fulltime

werknemers actiever zijn, onder andere omdat deze functies vaker tot de 'kernfuncties' van een organisatie behoren en werkgevers daarom meer in deze werknemers willen investeren om hen aan zich te binden. Ook de tijden waarop iemand werkt zouden van belang kunnen zijn: het kan zijn dat werknemers die onregelmatige werktijden hebben of vaak op avonden en in het weekend werken, minder mogelijkheden hebben bepaalde cursussen en scholing te volgen.

Ook wordt verwacht dat de privé-situatie invloed heeft. We verwachten dat werknemers met zorgtaken minder tijd en energie vrij kunnen maken om buiten hun werk bezig te zijn met activiteiten die hun inzetbaarheid vergroten. Daarbij denken we aan cursussen en scholing die niet geheel in werktijd kunnen worden voorbereid en gevolgd en waar de werknemers dus ook zelf in moeten investeren. Om diezelfde reden verwachten we dat werknemers zonder partner maar met kinderen de minste inzetbaarheidsactiviteiten ontplooiën. Ten slotte kan het zijn dat werknemers die kostwinner zijn, meer gericht zijn op hun werk omdat zij behalve zichzelf ook anderen financieel onderhouden en daarom meer activiteiten ondernemen die hun inzetbaarheid vergroten.

Uit Tabel 1 blijkt dat de mannelijke en vrouwelijke werknemers in de steekproef bijna op alle onderzochte kenmerken verschillen. Deze verschillen komen voor het grootste deel overeen met wat in ander onderzoek wordt aangetroffen (CBS, 1998).

Vergeleken met de mannen zijn de werkende vrouwen jonger en lager geschoold. Ze hebben vaker de dagelijkse zorg voor jonge kinderen en/of andere personen buitenshuis en zijn minder vaak kostwinner. De vrouwen werken in lagere functies en minder uren. Verder werken ze vaker buiten kantooruren en hebben minder vaak een vaste aanstelling. Vrouwen werken vaker in kleinere bedrijven waar logischerwijs minder vaak een personeelsvertegenwoordiging of OR is. Verder blijkt de man-vrouw verdeling in de meeste bedrijfstakken erg scheef, hetgeen overeenkomt met de werkelijkheid. Alleen bij financiële instellingen en de zakelijke dienstverlening is het aandeel mannen en vrouwen ongeveer gelijk. Het enige kenmerk waarop de mannen en vrouwen niet van elkaar verschillen, is de aanwezigheid van een CAO. Vrouwen en mannen werken even vaak binnen de invloedssfeer van een CAO.

De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers

Tabel 1 Kenmerken van mannelijke en vrouwelijke werknemers, 1998 (in procenten, tenzij anders vermeld)

Kenmerken	Mannen	Vrouwen	p
<i>Persoonskenmerken</i>			
- Leeftijd			
- 18 t/m 34 jaar	33,5	41,8	***
- 35 t/m 44 jaar	35,7	33,0	
- 45 jaar en ouder	30,8	25,2	***
- Opleiding			
- lager (beroeps)onderwijs	15,1	12,4	*
- middelbaar algemeen voortgezet en beroepsonderwijs	42,3	49,3	*
- HAVO/VWO, hoger beroeps en wetensch. Onderwijs	42,6	38,3	*
<i>Kenmerken werk-privé situatie</i>			
- Heeft dagelijkse zorg voor kind(eren) jonger dan 12 jaar	31,3	39,1	***
- Heeft dagelijkse zorg voor anderen buitenshuis	5,0	11,5	***
- Is kostwinner	32,7	5,5	***
- Samenstelling huishouden			
- woont samen met kinderen	59,4	54,9	***
- woont samen zonder kinderen	24,7	28,3	***
- woont alleen	14,2	11,3	***
- woont alleen met kinderen	1,7	5,5	***
<i>Kenmerken werk</i>			
- Functie			
- laag	16,3	25,8	***
- middelbaar	61,6	63,7	ns
- hoog	22,1	10,5	***
- Aantal feitelijke werkuren per week (gemiddeld)	41	26	***
- Soort werktijden: kantooruren (overdag maandag t/m vrijdag)	73,4	67,6	**
- Heeft vaste aanstelling	90,6	82,6	***
<i>Kenmerken bedrijf</i>			
- Grootte bedrijf (gemiddeld aantal werknemers)	509	383	**
- Ondernemingsraad aanwezig	74,1	68,1	**
- Bedrijfstak- of bedrijfs- CAO aanwezig	85,0	83,6	ns
- Branche waarin respondent werkt			
- industrie	24,2	7,6	***
- bouwnijverheid & landbouw en visserij	13,2	2,9	***
- handel & horeca	14,5	22,6	***
- vervoer en communicatie	8,4	4,5	***
- financiële instellingen	4,5	3,9	ns
- zakelijke dienstverlening	10,6	9,9	ns
- openbaar bestuur	11,0	7,5	***
- onderwijs	5,8	8,4	***
- zorg en welzijn & cultuur- en overige dienstverlening	7,8	32,7	***
n (=100%)	1.450	1.051	

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001, ns niet significant

Bron: TNO Arbeid

### Uitkomsten

Uit Tabel 2 blijkt dat bijna driekwart van de Nederlandse werknemers (70,3%) één keer per jaar of vaker een functioneringsgesprek heeft. Verder heeft meer dan de helft (64,0%) de afgelopen drie jaar functiegerichte scholing ge-

volgd. Bij 61,6% van de werknemers is de functie uitgebreid. De andere activiteiten zijn veel minder vaak uitgevoerd. Minder dan de helft (41,2%) heeft een opleidingsplan en minder dan éénderde (31,5%) heeft algemene scholing gevolgd. Ongeveer een kwart (26,8%) van de werknemers heeft een andere functie gekre-

De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers

**Tabel 2 Inzetbaarheid werknemers naar sekse, 1998 (in procenten)**

Nr.	Vragen	Totaal	Man	Vrouw	p
<i>Vragen over feitelijk uitgevoerde activiteiten:</i>					
1	Heeft u minimaal één keer per jaar een functionerings- of loopbaangesprek met uw werkgever of leidinggevende?	70,3	73,9	65,4	***
2	Is er voor of met u in de afgelopen drie jaar een opleidingsplan opgesteld?	41,2	47,0	33,2	***
3	Heeft u in de laatste drie jaar functiegerichte scholing of cursussen gevolgd (bedoeld om uw functie beter uit te kunnen oefenen)?	64,0	67,6	59,1	***
4	Is uw functie in de afgelopen drie jaar uitgebreid met andere of meer taken of werkzaamheden?	61,6	66,7	54,6	***
5	Bent u in de afgelopen drie jaar bij uw huidige werkgever van functie veranderd?	26,8	29,0	23,8	**
6	Heeft u in de afgelopen drie jaar algemene scholing of cursussen gevolgd?	31,5	32,1	30,7	ns
7	Bent u in de afgelopen drie jaar van werkgever veranderd?	23,4	22,5	24,6	ns
<i>Vragen over faciliteiten bij het volgen van scholing:</i>					
8	Als functiegerichte scholing gevolgd: Heeft u deze geheel in werktijd mogen volgen?	49,7	51,6	46,7	ns
9	Als functiegerichte scholing gevolgd: Heeft uw werkgever eventuele kosten vergoed?	85,8	88,6	81,2	***
10	Indien algemene scholing gevolgd: Heeft u deze geheel in werktijd mogen volgen?	29,7	35,5	21,4	***
11	Indien algemene scholing gevolgd: Heeft uw werkgever eventuele kosten vergoed?	55,5	67,3	38,5	***
	n (=100%)	2.501	1.450	1.051	

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001, ns niet significant  
Bron: TNO Arbeid

gen. Ten slotte is iets minder dan een kwart (23,4%) bij een andere werkgever gaan werken.

Mannen en vrouwen blijken vooral te verschillen bij de interne inzetbaarheidactiviteiten. Zo is er voor vrouwen minder vaak een opleidingsplan opgesteld, is hun functie minder vaak uitgebreid, hebben ze minder vaak functioneringsgesprekken, minder vaak functiegerichte scholing en zijn ze iets minder vaak van functie veranderd. Deze verschillen bestaan niet bij de activiteiten die meer extern gericht zijn. De vrouwelijke werknemers hebben even vaak algemene scholing of cursussen gevolgd en zijn even vaak van werkgever veranderd als de mannelijke werknemers.

Bij de vragen over de faciliteiten, blijkt dat werkgevers functiegerichte scholing het beste faciliteren. Bij de meeste werknemers worden de kosten vergoed en bijna de helft (49,7%) mag de scholing in werktijd volgen. Algemene scholing wordt minder gestimuleerd. De werknemers krijgen veel minder vaak de tijd en kosten van deze scholing vergoed.

Bij dit onderwerp zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen vrij groot. Mannen krijgen de kosten van scholing in tijd en geld vaker vergoed dan vrouwen. Deze verschillen zijn het grootst bij algemene scholing.

### Multivariate analyse

In de multivariate analyse zijn eerst de scores op de inzetbaarheidvragen van de groep werknemers als geheel bekeken. Vervolgens zijn ze gesplitst naar sekse. Daarbij zijn de antwoorden met behulp van logistische regressieanalyse onderzocht op hun samenhang met de vijftien kenmerken die hiervoor zijn besproken, waarbij we ons hebben geconcentreerd op de vragen die aan alle respondenten zijn voorgelegd.

De logistische regressieanalyse is specifiek bedoeld voor het analyseren van dichotome variabelen. Hierbij is het mogelijk om in een gezamenlijke analyse van meerdere kenmerken, de zelfstandige invloed van die verschillende

De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers

Tabel 3 Determinanten van inzetbaarheid bij mannelijke en vrouwelijke werknemers, 1998 (gecorrigeerde odds-ratio's (1) in logistische regressies)

Kenmerken (2)	Func-tio-nerings-gesprekken	Opleidings-plan	Func-tie-gerichte scholing	Uitbreiding functie	Andere functie	Algemene scholing	Andere werkgever
<b>Persoonskenmerken</b>							
Sekse (vrouwen t.o.v. mannen)	0,83	0,83	0,94	0,79	1,08	0,92	0,90
Leeftijd (ouderen t.o.v. jongeren) (3)	0,88***	0,86***	0,81***	0,88***	0,83***	0,89***	0,69***
Opleiding (hoger t.o.v. lager)	1,07	0,96	1,27***	1,05	0,98	1,16***	1,19***
<b>Kenmerken privé-situatie</b>							
Zorg voor kinderen < 12 jr (wel t.o.v. niet)	0,71*	0,93	0,68**	1,17	0,99	0,75*	0,84
Zorg voor anderen buitenshuis (wel t.o.v. niet)	1,20	0,85	1,30	1,10	0,71	1,68**	0,92
Kostwinner (wel t.o.v. niet)	1,02	1,14	1,18	0,81	0,92	0,98	1,15
Samenstelling huishouden (samen t.o.v. alleen)	1,24	1,24	1,21	0,98	1,05	1,00	1,07
<b>Werkenkenmerken</b>							
Func-tie (hoger t.o.v. lager)	1,45***	1,34**	1,48***	1,35**	1,39**	1,31**	1,14
Aantal werkuren per week (meer t.o.v. minder)	0,98	1,10*	1,12**	1,21***	1,17***	1,02	1,11*
Werktijden (afwijkend t.o.v. 'ma-vrij van 9-5')	0,85	0,77*	0,97	1,06	0,72**	1,17	0,82
Aanstelling (tijdelijk t.o.v. vast)	0,54***	0,59**	0,47***	0,58**	0,49**	1,02	7,95***
<b>Bedrijfskenmerken</b>							
Grootte bedrijf (groter t.o.v. kleiner)	1,09**	1,07*	1,08**	1,02	1,11***	1,04	0,88**
Aanwezigheid OR (wel t.o.v. niet)	2,61***	2,30***	1,80***	1,66***	1,76***	1,15	0,64**
Aanwezigheid CAO (wel t.o.v. niet)	0,89	1,18	1,41*	0,93	1,13	1,24	0,99
<b>Branche</b>							
- industrie	0,98	1,07	0,68**	1,09	1,09	1,14	0,77
- bouw & landbouw/visserij	0,50***	1,41*	0,89	0,86	0,70	1,02	0,99
- handel & horeca	0,81	0,65***	0,52***	0,82	1,21	0,86	1,03
- vervoer en communicatie	0,82	0,65**	1,02	0,81	1,22	0,63*	1,59*
- financiële instellingen	6,00***	2,54***	1,95*	1,16	0,83	0,87	1,49
- zakelijke dienstverlening	1,85**	1,18	0,99	1,19	1,44*	1,21	1,54*
- openbaar bestuur	0,60**	0,79	1,21	1,03	1,35	0,94	0,51*
- onderwijs	0,74	0,64*	1,20	1,08	0,72	1,29	0,58
- gezondheidszorg en welzijn en cultuur- en overige dienstverlening	0,61***	1,03	1,13	1,03	0,75	1,23	1,18
n	1.915	1.915	1.915	1.915	1.915	1.915	1.915

\* p<0,05, \*\* p<0,01, \*\*\* p<0,001

(1) Een odds-ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband

(2) Bij alle kenmerken is de eerste groep de referentiegroep, alleen bij 'branches' is elke groep vergeleken met de rest.

(3) t.o.v. ten opzichte van

Bron: TNO Arbeid



## De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers

kenmerken na te gaan. Dat is met name van belang als kenmerken samenhangen, zoals sekse en het aantal werkuren. In de analyses is bij elk kenmerk de eerste categorie als referentiegroep gebruikt. Bij leeftijd zijn oudere werknemers dus telkens vergeleken met de jongste werknemers. Alleen bij de branche is elke branche vergeleken met de acht andere branches samen. Omdat landbouw en visserij, horeca, en cultuur en overige dienstverlening relatief weinig werknemers bevatten, zijn bij de analyses deze kleinste sectoren toegevoegd aan respectievelijk bouwnijverheid, handel en gezondheids- en welzijnzorg (Tabel 1).

Om te onderzoeken of bepaalde kenmerken bij mannen een andere invloed hebben dan bij vrouwen, zijn de analyses tevens voor mannen en vrouwen apart uitgevoerd (Van Deursen et al., 1999).

Om meer inzicht te krijgen in de kenmerken die een rol spelen bij het werken aan inzetbaarheid, zijn de variabelen met behulp van logistische regressieanalyses onderzocht. In tabel 3 blijkt uit de analyses van de mannelijke en vrouwelijke werknemers gezamenlijk dat sekse, na correctie voor de overige kenmerken, geen significant verschil maakt. Omdat we hiervoor constateerden dat er wel degelijk verschillen zijn, concluderen we dat deze verschillen niet zozeer met sekse op zich te maken hebben, maar met kenmerken die sekse-gerelateerd zijn.

Om meer inzicht te krijgen in welke achtergrondkenmerken hierbij van belang zijn, zijn de logistische regressieanalyses voor mannen

en vrouwen afzonderlijk uitgevoerd. Vanwege de omvang van de tabellen zijn deze als bijlage opgenomen (Tabel B1 en B2). In Tabel 4 worden de belangrijkste gegevens uit Tabellen B1 en B2 gebundeld. De tabel geeft aan welke kenmerken bij mannelijke en vrouwelijke werknemers de meeste invloed hebben op de interne inzetbaarheid en de externe mobiliteit.

Bij interne inzetbaarheid spelen bij mannen en vrouwen voor een deel andere kenmerken een rol. Het werken aan de interne inzetbaarheid blijkt zowel bij mannen als vrouwen toe te nemen als zij werken in een bedrijf met een ondernemingsraad, werken op basis van een vaste aanstelling en/of werken in een hogere functie. Bij mannen leidt verder een hogere leeftijd en/of het werken in een klein bedrijf tot minder activiteit. Voor vrouwen hebben een parttime aanstelling en de zorg voor jonge kinderen negatieve invloed.

De externe mobiliteit blijkt zowel bij mannen als vrouwen lager als zij een vaste aanstelling en/of een hogere leeftijd hebben. Verder zijn mannen uit bedrijven met een ondernemingsraad minder mobiel en wisselen vrouwen met een hogere opleiding juist vaker van werkgever.

## Conclusie en discussie

Uit dit onderzoek blijkt dat de meerderheid van de Nederlandse werknemers functionerings- en loopbaangesprekken heeft en functiegerichte scholing volgt. Ook is bij de meer-

**Tabel 4** Belangrijkste kenmerken van invloed bij interne inzetbaarheid en externe mobiliteit, naar sekse, 1998

Kenmerk	Interne inzetbaarheid		Externe mobiliteit	
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen
Aanwezigheid OR	Pos	Pos	Neg	-
Vaste aanstelling	Pos	Pos	Neg	Neg
Leeftijd	Neg	-	Neg	Neg
Opleiding	-	-	-	Pos
Zorg voor kinderen	-	Neg	-	-
Functie	Pos	Pos	-	-
Omvang werktijd	-	Pos	-	-
Grootte bedrijf	Pos	-	-	-

Pos: positieve relatie met inzetbaarheid  
Neg: negatieve relatie met inzetbaarheid  
-: geen significante invloed  
Bron: TNO Arbeid



derheid de functie uitgebreid in een periode van drie jaar. Minder dan de helft heeft een opleidingsplan, is van functie veranderd of heeft algemene scholing gevolgd. Ten slotte is ongeveer een kwart van werkgever veranderd.

Bij interne inzetbaarheid blijken vrouwelijke werknemers een achterstand te hebben. Dat heeft niet met sekse op zich te maken, want dit kenmerk heeft geen significante invloed op de inzetbaarheid. Wel hebben kenmerken die gerelateerd zijn aan sekse negatieve invloed, zoals het werken in een lagere functie, in deeltijd of zonder vaste aanstelling. Bovendien heeft bij vrouwen de zorg voor jonge kinderen negatieve invloed op de inzetbaarheidsactiviteiten.

Bij algemene scholing en externe mobiliteit blijken mannen en vrouwen even actief. Zowel mannen als vrouwen veranderen minder vaak van werkgever als zij een vaste aanstelling hebben en als zij ouder worden. Verder zijn vrouwen mobieler als zij hoger zijn opgeleid en mannen als zij in een bedrijf zonder personeelsvertegenwoordiging werken.

#### **Meer aandacht voor inzetbaarheid vrouwelijke werknemers**

Een eerste conclusie van dit onderzoek is dat vrouwelijke werknemers op het terrein van employability een achterstand hebben. Verder is gebleken dat bij mannen en vrouwen voor een deel andere kenmerken invloed hebben. Bij het ontwikkelen van inzetbaarheidbeleid is het zinvol om hier rekening mee te houden en meer doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden te creëren voor werknemers in lagere functies en werknemers die in deeltijd werken. In de praktijk zullen met name vrouwen hiervan profiteren, waardoor de achterstand kan worden ingelopen.

Verder is het van belang dat ook vrouwelijke werknemers met jonge kinderen worden gestimuleerd om zich te blijven ontwikkelen, aansluitend bij hun wensen en mogelijkheden. Recente onderzoeken tonen aan dat vrouwelijke werknemers met jonge kinderen hechten aan het kunnen combineren van arbeid en zorg maar ook aan voldoende ontplooiingsmogelijkheden in hun werk. De combinatie van arbeid en zorg is niet per definitie problematisch. Dat wordt het wel als leidinggevenden vrouwen met jonge kinderen bij voorbaat niet zien als potentiële doorstromers en een vraag om deeltijdar-

beid – bij vrouwen én mannen – zien als een gebrek aan ambitie en betrokkenheid bij het bedrijf. Het gebrek aan loopbaanmogelijkheden werkt problemen en zelfs overbelasting van ouders in de hand (Groenendijk, 1998; Veenis, 2000). Het kan ook leiden tot voortijdig en ongewenst vertrek uit de organisatie. Hendrikse en Van Beek (2000) signaleren dat het gebrek aan ontwikkelingsperspectieven een hoofdmotief is voor vrouwen om te vertrekken uit de top van organisaties. De tweede belangrijke reden is dat zij te weinig mogelijkheden zagen om hun werk te combineren met de zorg voor kinderen.

Als werkgevers ook vrouwelijke werknemers willen werven en binden, hebben zij er belang bij om deze knelpunten aan te pakken. De mogelijke kosten van een 'combinatie-onvriendelijke' bedrijfscultuur zijn spanningen en wrijvingen in de organisatie, overbelasting van werknemers, ziekte en arbeidsongeschiktheid en verloop (Veenis, 2000; Hendrikse & Van Beek, 2000; Koopmans & Stavenuiter, 2000). Investeren in een combinatie-vriendelijke bedrijfscultuur betekent daarentegen winst voor vrouwelijke én mannelijke werknemers en werkgevers.

#### **Rol van ondernemingsraden, CAO-afspraken en de centrale overheid**

Ondernemingsraden hebben formele invloed op de mate waarin en de wijze waarop er binnen een bedrijf aan inzetbaarheid wordt gewerkt. Scholing is daarbij één van de drie onderwerpen waarmee ze zich in 1994 het meest bezig hielden (Weening, 1999). In dit onderzoek lijkt de aanwezigheid van een personeelsvertegenwoordiging ook daadwerkelijk invloed te hebben. In bedrijven met een vertegenwoordiging worden meer activiteiten ondernomen dan in bedrijven zonder zo'n vertegenwoordiging. Dat is een positief gegeven. Mede door de decentralisering van de CAO-afspraken zal het belang van medezeggenschapsorganen naar verwachting toenemen. Daarom verdient het aanbeveling dat zij hun invloed (meer) inzetten om binnen organisaties een structureel en gedifferentieerd inzetbaarheidbeleid van de grond te krijgen; een beleid dat oog heeft voor de verschillende wensen en mogelijkheden van verschillende werknemers en de persoonlijke groei en ontwikkeling van allen centraal stelt.

---

## De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers

De aanwezigheid van een CAO lijkt in dit onderzoek weinig invloed te hebben op de inzetbaarheidsactiviteiten die werknemers ondernemen. Omdat er de laatste jaren steeds meer CAO-afspraken op het terrein van employability zijn gemaakt (Min. SZW, 1999), hadden we verwacht dat de aanwezigheid van een CAO positieve invloed zou hebben. Wellicht zijn de inhoudelijke verschillen tussen de CAO's groter en van groter belang dan we dachten.

De overheid hoopt door middel van subsidiemaatregelen werkgevers te stimuleren om doelgroepen zoals flexwerkers, laagopgeleiden en oudere werknemers scholing te laten volgen (Min. OC&W, 1998). In dit onderzoek is duidelijk geworden dat ook werknemers in lagere en deeltijdfuncties kwetsbare groepen zijn bij employability. Daarom zou de overheid kunnen overwegen de stimuleringsmaatregelen uit te breiden naar deze groepen werknemers.

### **Rol van werkgevers en werknemers en de bedrijfscultuur**

Onverlet de afspraken die de overheid en de sociale partners maken, zijn het uiteindelijk de individuele werkgevers en werknemers (vertegenwoordigingen) die binnen de organisatie het inzetbaarheidbeleid vormgeven. De visie van de werkgever – directeur, directie of management – is hierbij van groot belang. Al eerder is bij onderzoek naar ARBO-, verzuim- en reïntegratiebeleid gebleken, dat in bedrijven waar de directie overtuigd is van het belang van het onderwerp, de meeste resultaten worden geboekt (Evers, 1998; Gründemann, 1996). Het onderzoek van Veenis (2000) onderstreept de invloed van de bedrijfscultuur.

Ook bij inzetbaarheidbeleid is het belangrijk dat directie en personeel overtuigd zijn van het belang van de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers. Vanuit die overtuiging kunnen zij de bedrijfscultuur creëren die nodig is: een cultuur waarin duurzame inzetbaarheid en persoonlijke groei en ontwikkeling als normaal worden beschouwd voor alle werknemers.

Tabel B1 Determinanten van inzetbaarheid bij mannelijke werknemers, 1998 (gecorrigeerde odds-ratio's (1) in logistische regressies)

Kenmerken (2)	Functionerings- gesprekken	Opleidings- plan	Funcitie- gerichte scholing	Uitbreiding functie	Andere functie	Algemene scholing	Andere werkgever
<b>Persoonskenmerken</b>							
Leeftijd (ouderen t.o.v. jongeren)	0,82***	0,86***	0,81***	0,86***	0,80***	0,86***	0,71***
Opleiding (hoger t.o.v. lager)	1,14*	0,95	1,26***	1,09	1,03	1,09	1,02*
<b>Kenmerken privé-situatie</b>							
Zorg voor kinderen < 12 jr (wel t.o.v. niet)	0,88	0,98	0,85	1,37	1,04	0,86	0,88
Zorg voor anderen buitenshuis (wel t.o.v. niet)	1,45	0,76	1,37	1,38	0,59	2,14**	1,75
Kostwinner (wel t.o.v. niet)	1,05	1,15	1,32	0,81	0,89	0,99	1,06
Samenstelling huishouden (samen t.o.v. alleen)	1,13	1,28	1,16	0,95	0,95	0,96	1,28
<b>Werkenmerken</b>							
Functie (hoger t.o.v. lager)	1,35*	1,22	1,19	1,27	1,39*	1,20	1,08
Aantal werkuren per week (meer t.o.v. minder)	0,95	1,10*	1,08	1,11*	1,09	1,02	1,08
Werktijden (afwijkend t.o.v. 'ma-vrij van 9-5')	0,78	0,67**	0,96	1,14	0,81	1,29	0,90
Aanstelling (tijdelijk t.o.v. vast)	0,55	0,62	0,35***	0,46**	0,27**	0,97	14,7***
<b>Bedrijfskenmerken</b>							
Grootte bedrijf (groter t.o.v. kleiner)	1,08	1,08*	1,10*	0,98	1,12**	1,04	0,90*
Aanwezigheid OR (wel t.o.v. niet)	3,20***	2,36***	1,60*	1,86***	2,04***	1,54*	0,57*
Aanwezigheid CAO (wel t.o.v. niet)	0,57*	1,17	1,18	1,18	1,03	1,31	0,86
<b>Branche</b>							
- industrie	0,96	1,06	0,66**	0,99	1,17	1,17	0,82
- bouw & landbouw/visserij	0,47***	1,52*	0,93	0,79	0,78	1,11	1,08
- handel & horeca	0,98	0,70*	0,61**	0,73	1,22	1,01	1,14
- vervoer en communicatie	0,66	0,56**	0,84	0,76	1,28	0,46**	1,65
- financiële instellingen	1,18**	1,91*	1,41	1,23	0,66	0,95	1,81
- zakelijke dienstverlening	2,46***	1,37	1,11	1,41	1,58*	1,06	1,70*
- openbaar bestuur	0,53**	0,94	1,56	1,21	1,13	0,98	0,49*
- onderwijs	0,44**	0,61	1,00	0,97	0,63	1,48	0,31*
- gezondheidszorg en welzijn en cultuur- en overige dienstverlening	0,50**	1,03	1,26	1,12	0,93	1,11	1,27
n	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

(1) Een odds-ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband  
 (2) Bij alle kenmerken is de eerste groep de referentiegroep, alleen bij 'Branches' is elke groep vergeleken met de rest.  
 Bron: TNO Arbeid

De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers

Tabel B2 Determinanten van inzetbaarheid bij vrouwelijke werknemers, 1998 (gecorrigeerde odds-ratio's (1) in logistische regressies)

Kenmerken (2)	Funcio- nerings- gesprekken	Opleidings- plan	Funcitie- gerichte scholing	Uitbreiding functie	Andere functie	Algemene scholing	Andere werkgever
<b>Persoonskenmerken</b>							
Leeftijd (ouderen t.o.v. jongeren)	0,95	0,89	0,82***	0,92	0,85*	0,91	0,67***
Opleiding (hoger t.o.v. lager)	0,98	0,98	1,32***	0,98	0,91	1,28***	1,24**
<b>Kenmerken privé-situatie&amp;</b>							
Zorg voor kinderen < 12 jr (wel t.o.v. niet)	0,58*	0,91	0,52**	1,13	0,91	0,55*	0,77
Zorg voor anderen buitenshuis (wel t.o.v. niet)	1,07	0,99	1,31	0,96	0,84	1,52	0,65
Kostwinner (wel t.o.v. niet)	0,90	0,87	0,68	0,93	1,42	1,02	1,62
Samenstelling huishouden (samen t.o.v. alleen)	1,37	1,15	1,38	1,27	1,66	1,23	0,98
<b>Werkkenmerken</b>							
Funcitie (hoger t.o.v. lager)	1,51*	1,50*	1,93***	1,50**	1,44*	1,53**	1,15
Aantal werkuren per week (meer t.o.v. minder)	1,04	1,14	1,24*	1,62***	1,60***	1,07	1,12
Werktijden (afwijkend t.o.v. 'ma-vrij van 9-5')	0,98	0,97	1,01	1,02	0,66	0,98	0,71
Aanstelling (tijdelijk t.o.v. vast)	0,54**	0,62	0,58*	0,73	0,74	1,21	6,36***
<b>Bedrijfskenmerken</b>							
Grootte bedrijf (groter t.o.v. kleiner)	1,11*	1,06	1,06	1,07	1,11*	1,03	0,87*
Aanwezigheid OR (wel t.o.v. niet)	1,96**	2,22***	2,00**	1,52*	1,22	0,76	0,71
Aanwezigheid CAO (wel t.o.v. niet)	1,48	1,11	1,66*	0,66	1,52	1,25	1,18
<b>Branche</b>							
- industrie	0,86	1,19	0,69	1,41	0,65	0,79	0,70
- bouw & landbouw/visserij	0,66	0,77	0,69	0,99	0,46	0,65	0,93
- handel & horeca	0,60*	0,60*	0,42***	0,96	1,18	0,82	1,07
- vervoer en communicatie	1,21	1,10	1,70	0,98	1,37	1,35	1,58
- financiële instellingen	3,45*	4,38***	3,21*	1,02	1,17	0,81	1,18
- zakelijke dienstverlening	1,37	0,95	0,80	0,92	1,27	1,51	1,50
- openbaar bestuur	0,67	0,57	0,82	0,64	2,13*	0,93	0,59
- onderwijs	1,29	0,68	1,35	1,16	0,82	1,03	0,76
- gezondheidszorg en welzijn en cultuur- en overige dienstverlening	0,59**	0,99	1,00	1,07	0,78	1,49*	1,12
n	792	792	792	792	792	792	792

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

(1) Een odds-ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband

(2) Bij alle kenmerken is de eerste groep de referentiegroep, alleen bij 'Branches' is elke groep vergeleken met de rest.

Bron: TNO Arbeid

Literatuur

- CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) (1998), *Enquête Beroepsbevolking 1997, Voorburg / Heerlen*: CBS.
- Deursen, C.G.L. van, I.L.D. Houtman & P.M. Bongers (1999), 'Werk, privé-situatie, riskante gewoonten en ziekteverzuim: verschillen tussen mannen en vrouwen', in: *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen* 77 (2) 105-115.
- Evers, G.E. & F.A. Reijnga (1998), *Als het maar geen arbozorg heet... : bevordering van arbozorg in het MKB*, Hoofddorp: NIA TNO.
- Fouarge, D., M. Kerkhofs, M. de Voogd, J.P. Vosse & C. De Wolff (1998), *Tendrapport aanbod van arbeid 1999*, Den Haag: Servicecentrum Uitgevers (OSA-publicatie A169).
- Frans, A. (1999), 'Arbeidsvoorwaarden in ontwikkeling: Het persoonlijk Ontwikkelingsfonds', in: *Gids voor Personeelsmanagement*, 78 (12) 24-26.
- Gaspersz, J.B.R. & T.C. van der Bijl (1999), *Employability: de sleutel tot duurzame inzetbaarheid van uw personeel*, Utrecht: NZf.
- Gaspersz, J. & M. Ott (1996), *Management van employability*, Assen: Van Gorcum / Stichting Management Studies.
- Groenendijk, H. (1998), *Werken en zorgen: de moeie waard : een onderzoek naar het welbevinden van buitenshuis werkende moeders*, Utrecht: Jan van Arkel.
- Gründemann, R.W.M. (1996), 'Ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en praktijkvoorbeelden uit andere landen van de Europese Unie', in: M.A.J. Kompier, R.W.M. Gründemann, P. Vink, P.G.W. Smulders (red.), *Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*, Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Haan, H.F. de & A.A. Smit (1999), *Vaarwel! Wees welkom! Over het uitgestelde afscheid van de onderkant van de arbeidsmarkt*, Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Hendrikse, W. & A. van Beek (2000), *Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top*, Utrecht: De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners.
- Koopmans, I. & M.M.J. Stavenuiter (2000), *Besparingen op de kosten van personeelsverloop en ziekte door balans werk en privé*, Breukelen: NYFER.
- Kunnen, R., W.C.M. Praat, A.M. De Voogd-Hamelink & C.M.M.P. Wetzels (1997), *Tendrapport Aanbod van arbeid 1997*, Den Haag: OSA (OSA-rapport nr. 25).
- Min. OC&W (Ministerie van Onderwijs Cultuur & Wetenschap) (1998), *Nationaal actieprogramma 'een leven lang leren'*, Den Haag: Sdu.
- Min. SZW (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) (1997), *Najaarsrapportage CAO-afspraken 1997*, Den Haag: Ministerie van SZW (Ser. 20).
- Min. SZW (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) (1999), *Najaarsrapportage CAO-afspraken 1999*, Den Haag: Ministerie van SZW.
- Min. SZW (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) (2000a), 'Zittend personeel behouden, intensief scholen en nieuwe groepen aanboren', in: *SZW Nieuws 2000* (5) 1-3.
- Min. SZW (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) (2000b), *Van Vrouwenstrijd naar vanzelfsprekendheid. Meerjarennota emancipatiebeleid: achtergronddeel*, Den Haag: Ministerie van SZW.
- Praat, W.C.M., H.R.M. Smulders & J.M. Van Werkhoven (1996), *Tendrapport vraag naar arbeid 1996*, Den Haag: OSA (OSA-rapport nr. 22)
- PW (1998), 'Scholing vergroot inzetbaarheid niet', in: *PW*, 22 (10) 13.
- Veenis, E. (2000), *Als het bedrijf er maar niet te veel last van heeft. De invloed van het ouderschapsbeleid en de ouderschapscultuur van supermarkten en boekhandels op de combinatieproblemen van mannelijke en vrouwelijke werknemers met jonge kinderen*, Den Haag: Pasmans Offsetdrukkerij.
- Verboon, F.C., M.G. De Feyter & P.G.W. Smulders (1999), *Arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning: het werknemersperspectief*, Hoofddorp, TNO Arbeid.
- Vries, S. de, R. Gründemann, T. van Vuuren & M. Willemsen (2000), 'Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties', in: *Gedrag en Organisatie*, 13 (5) 291-302.
- Weening, H. (1999), *Tendrapport medezeggenschap 1995-1998*, Den Haag: Ministerie van SZW.