

De bevordering van employability in het MKB

Willem de Lange en Ellen van Wijk

De krapte op de arbeidsmarkt – hier en daar al actueel, maar voor de komende jaren voorzien in tal van sectoren – leidt tot veel aandacht voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Bij schaarste op de arbeidsmarkt is het (extra) opportuun dat een zo groot mogelijk deel van de beroepsbevolking optimaal inzetbaar is. Of iemand goed inzetbaar is en blijft, is afhankelijk van verscheidene factoren. Hij of zij moet gezond zijn, gemotiveerd en ook over de juiste competenties beschikken. Met dit laatste, de competenties, komen we bij employability.

In dit artikel gaan we eerst nader in op het begrip employability en wordt dit begrip geplaatst in het licht van de huidige situatie en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Doel van dit artikel is om aan de hand van een onderzoek in de metaalindustrie te laten zien wat er in het MKB kan worden gedaan aan de bevordering van de employability van medewerkers. Uitgangspunt is daarbij dat het MKB niet de mogelijkheden heeft die grote organisaties wel hebben in de vorm van geavanceerde instrumenten als een personeelsschouw, MD-beleid, strategische personeelsplanning et cetera; of in ieder geval veel minder. Echter, ook kleine en middelgrote organisaties hebben mogelijkheden voor employabilitybevordering. Maar dan moet wel worden voldaan aan een aantal voorwaarden. In dit artikel laten we zien wat die mogelijkheden en randvoorwaarden zijn.

Employability

Wij zien employabilitybevordering als een instrument op drie niveaus: het individu, de organisatie en de arbeidsmarkt. Op individueel niveau is het een middel om toekomstige werkloosheid te voorkómen, waarvoor de term *life time employability* wordt gebruikt (zie bijvoorbeeld Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). Door zich te blijven ontwikkelen zorgt het individu ervoor dat een werkgever hem of haar graag aan zich wil binden of in dienst wil nemen. Op organisatieniveau gaat het erom dat de medewerkers in staat zijn om nieuwe technologieën toe te passen, meekunnen met strategische koerswijzigingen, zich kunnen voegen in nieuwe organisatorische concepten, et cetera. Hierin staat flexibiliteit centraal. Op macroniveau, ten slotte, is het een instrument dat erop ge-

Dr. W.A.M. de Lange
is lector HRM Avans
Hogeschool, zelfstandig
adviseur/onderzoeker én
hoofdredacteur van het
Tijdschrift voor HRM.
Mw. dr. E. van Wijk is
onderzoeker/adviseur bij
TNO Work & Employment.

richt is om de vraag naar en het aanbod van arbeid met elkaar in balans te brengen. Er moeten voldoende goed gekwalificeerde arbeidskrachten op de arbeidsmarkt aanwezig zijn om te voorzien in de vraag vanuit het bedrijfsleven en de publieke sector.

Op alle drie niveaus staat de persoonlijke ontwikkeling van werkenden centraal. Omdat de wereld om ons heen voortdurend verandert, moeten mensen zich ook blijven ontwikkelen. Stilstand is achteruitgang.

Thijssen (2004) wijst erop dat de term employability eigenlijk misleidend is. Het is een samentrekking van employment en ability, werkgelegenheid en vermogen; mensen hebben zodanige competenties dat zij in staat zijn om te voorkómen dat zij werkloos worden. Door middel van employability wordt dus werkzekerheid gecreëerd. Maar, zegt Thijssen, het gaat vooral om het *gedrag* van mensen, niet alleen om hun vermogen. Zo komt hij tot de volgende definitie. *Employability is de gedragstendentie gericht op het verwerven, onderhouden en gebruiken van kwalificaties die bedoeld zijn om in alle loopbaanfasen zelfredzaam te participeren in een veranderende arbeidsmarkt.* Wij sluiten ons aan bij deze definitie. Niet alleen omdat wij het eens zijn met zijn stelling over het gedrag, maar ook omdat hierin een expliciete relatie wordt gelegd met het arbeidsmarktniveau. Wat ontbreekt in deze begripsomschrijving is het niveau van de organisatie. Wij zien de organisatie als een belangrijke verbindende schakel tussen het individu (voor zover het om werknemers gaat) en de arbeidsmarkt; een entiteit die een essentiële rol speelt in de employability. Zoals Gaspersz en Ott stellen in een van de eerste publicaties op dit terrein in Nederland: “employability is een eigenschap van werknemers, maar de organisaties zijn heel bepalend voor de mate waarin die eigenschap van werknemers tot ontwikkeling kan komen.” (Gaspersz & Ott, 1997, pag. 86)

Uitgaande van de definitie van Thijssen is een onderscheid – dat veelvuldig wordt gemaakt – tussen interne en externe employability onzin. Immers, interne employability is het vermogen om elders *binnen de organisatie* werk te kunnen vinden. Dat is dan niets anders dan brede inzetbaarheid. Het zegt echter niets over het vermogen om *elders* werk te vinden. Wat dan als de werkgever failliet gaat of de productie verplaatst naar het buitenland? Het gaat bij employability om zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt, niet alleen op de interne arbeidsmarkt. Want die biedt in deze turbulente tijden onvoldoende zekerheid. Daarom staat employability per definitie gelijk aan externe employability.

Deze overweging brengt ons bij de employabilityparadox (De Grip et al., 2004): medewerkers met een hoge mate van inzetbaarheid zijn zeer waardevol voor de organisatie, maar er is ook een groter risico op verloop, want de kans dat ze ook elders goed inzetbaar zijn is (net zo) groot. Aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt is juist de kern van employability. Maar moet de organisatie daar wel aan willen meewerken?

Gaspersz & Ott (1997) wijzen nog op een tweede dilemma: de korte- vs. de lange-termijngerichtheid. Direct leidinggevend worden beoordeeld op hun prestaties in een afgelopen periode. Zij hebben er belang bij om die prestaties te optimaliseren (net als beursgenoteerde ondernemingen) en zijn daardoor gericht op de korte termijn. Employabilitybeleid is echter gericht op de lange termijn en vergt dan ook een andere manier van sturen en personeelsmanagement. Daar komt bij dat chefs er belang bij hebben om goede medewerkers te behouden. Employability verhoogt echter de vertrekgenoeidheid, ook al is dat naar een andere functie elders binnen de onderneming. Hier botsen de belangen van de individuele werknemer en het afdelingsbelang.

Dimensies van employability

De kans om een baan te krijgen en/of te behouden wordt beïnvloed door verschillende factoren. Deze factoren zijn in te delen in de volgende dimensies, waarbij we aansluiten op de drie niveaus waarop we naar employability kijken: iemands individuele kenmerken, employability verruimende activiteiten op organisatieniveau en de bredere context (het maatschappelijk niveau).

Individuele kenmerken

Aansluitend bij de eerder besproken definitie van employability gaat het bij de individuele kenmerken om iemands vermogen en zijn gedrag. Het vermogen tot brede inzetbaarheid wordt bepaald door

verschillende indicatoren: 1) Vaktechnische en functiegerelateerde competenties (te meten door middel van opleidingsverleden, loopbaanverleden en biografische kenmerken die mogelijk stereotypisch gedrag oproepen), 2) Gedragscompetenties (behoefte aan ontwikkeling, ontstaan voor nieuwe ervaringen, flexibiliteit, omgaan met collega's) en 3) Self-efficacy (iemands geloof in zijn of haar mogelijkheden om bepaalde taken of gedragingen succesvol uit te voeren) (Forrier & Sels, 2005).

De mobiliteitsbereidheid, de bereidheid om deel te nemen aan employability verruimende activiteiten en

de bereidheid tot geografische mobiliteit bepalen iemands algemene houding ten opzichte van mobiliteit. Deze houding komt tot uiting in het gedrag; dat is *the proof of the pudding*.

Forrier en Sels spreken hierbij over het *bewegingskapitaal* van het individu: de individuele kenmerken en competenties van het individu, die de kansen op de arbeidsmarkt bepalen. Belangrijke aantekening hierbij is dat de perceptie van het individu kan afwijken van de daadwerkelijk aanwezige alternatieven en dat juist deze perceptie vaak de drijfveer is voor gedrag op de arbeidsmarkt.

*Ook kleinere organisaties
hebben mogelijkheden
voor employability-
bevordering*

Employability verruimende activiteiten in de organisatie

Wat er daadwerkelijk gebeurt om de employability te vergroten wordt voor een belangrijk deel bepaald door de organisatie waar iemand werkzaam is. Welke inspanningen worden geleverd voor de opleiding en ontwikkeling van medewerkers? Is er sprake van een opleidingsbeleid? Welke instrumenten worden ingezet en welke maatregelen worden getroffen? Naast de formele kunnen er allerlei informele leeractiviteiten plaatsvinden, zoals het zelf trainen van vaardigheden, taakverrijking, -verbreding en -roulatie, maar ook coaching en het bijhouden van vakliteratuur. Het gaat hier dus mede om de organisatie van de arbeid.

*Mensen moeten zich
blijven ontwikkelen.
Stilstand is achteruitgang*

Context

Behalve de organisatie is ook een bredere omgeving relevant. Welke impulsen gaan daarvan uit, en welke belemmeringen worden ervaren? Daarbij kan gekeken worden naar de overheid, naar het onderwijs, sectorale opleidingsfondsen, werkgeversorganisaties, vakbonden en beroepsverenigingen.

Naast de 'spelers' is de situatie op de arbeidsmarkt van grote invloed. Is er sprake van (verwachte) krapte of overschot, van krimp of groei?

In dit artikel wordt besproken welke van de onderscheiden dimensies van employability terug te vinden zijn in de metaalindustrie.

HRM in het MKB

Het onderzoek waar dit artikel op is gebaseerd had niet alleen betrekking op employability of het opleidingsbeleid van de bedrijven, maar betrof het gehele personeelsmanagement. Het is uitgevoerd door de auteurs van dit artikel samen met de Kenniskring HRM van Avans Hogeschool in Breda en 's-Hertogenbosch. Opdrachtgever was OOM, het opleidingsfonds van de metaalbewerkingsbedrijven. Bij dit fonds (en de werkgeversorganisatie Koninklijke Metaalunie) zijn bijna alleen kleine en middelgrote bedrijven aangesloten. Grotere bedrijven (de 'grootmetaal') zijn aangesloten bij de FME en hebben een ander scholingsfonds.

In totaal zijn dertig casestudies verricht bij zeer diverse bedrijven, in omvang variërend van slechts enkele medewerkers tot twee organisaties met meer dan honderd man personeel. Het betreft voornamelijk familiebedrijven.¹

Qua productieprocessen zijn er bedrijven met 'klassiek ambachtelijk werk', maar ook hightechbedrijven met zeer geavanceerde processen en apparatuur en met veel hoog opgeleid personeel. Daarnaast is er een spreiding naar regio en naar leeftijd van de bedrijven. Bij elk bedrijf hebben meerdere interviews plaatsgevonden. In ieder geval is de

directeur/eigenaar bevestigd, daarnaast een vertegenwoordiger van het personeel (of enkele medewerkers) en veelal ook een lijnmanager. Van elke casestudie is een aparte rapportage gemaakt die is teruggekoppeld naar het betrokken bedrijf. In iedere rapportage is een concreet advies opgenomen hoe tot verbetering van het personeelsmanagement kan worden gekomen. Veelal is dit deelrapport mondeling toegelicht.

Uit onderzoek in het MKB, onder andere van het EIM, blijkt dat kleine bedrijven minder vaak een geformaliseerd personeelsmanagement hebben. Dat betreft onder meer de werving en selectie, de beloning en de beoordeling van medewerkers (Cardon & Stevens, 2004 en Kok et al., 2006). Door de schaalgrootte heeft men niet de mogelijkheid om specialistische deskundigheid (in de vorm van een P&O'er) in huis te hebben en de directeur/eigenaar kan er niet altijd de prioriteit aan geven die eigenlijk zou moeten. Ook worden er minder trainingen aangeboden aan de medewerkers.

Dit laatste punt wordt bevestigd in recent door het CBS gepubliceerd onderzoek. Dit laat een lineair verband zien tussen bedrijfsgrootte en opleidingsinspanningen (CBS, 2011).

Bedrijfsomvang	Werknemers die bedrijfsopleiding volgen (in %)	Uitgaven per werknemer (in €)	Uitgaven in % arbeidskosten
10 – 99 werknemers	29	286	0,8
100 – 499 werknemers	37	416	1,0
> 500 werknemers	41	574	1,3

Tabel 1. Bedrijfsopleidingen naar bedrijfsgrootte.

De cijfers komen van een onderzoek dat in 2010 is gehouden. Cijfers uit 2005 laten een soortgelijk beeld zien. Daaruit blijkt bovendien dat binnen de groep MKB de lineariteit zich doorzet: hoe kleiner het bedrijf, des te minder medewerkers een opleiding volgen en des te lager de uitgaven (Picchio & Van Ours, 2011). Picchio en Van Ours zijn nagegaan of er een verband bestaat tussen het volgen van bedrijfsopleidingen en werkzekerheid. Dat blijkt er inderdaad te zijn. Van de werknemers die een bedrijfsopleiding hadden gevolgd bleek na één jaar 1,9 procent zonder werk te zitten, van degenen die dat niet hadden gedaan was 5,5 procent werkloos. Nu kan dat ook aan andere factoren liggen, maar toen de auteurs daarvoor corrigeerden, bleek het verschil nog groter te zijn, namelijk 5,2 procentpunt.

Ons project had tot doel om meer zicht te krijgen op de kwaliteit van het personeelsmanagement in de metaalbewerking en na te gaan hoe tot verbetering zou kunnen worden gekomen in die situaties waar het

personeelsmanagement te wensen overlaat, en dan in het bijzonder met betrekking tot het boeien en binden, de scholing en ontwikkeling van het personeel. Een oordeel of de kwaliteit ‘te wensen overlaat’ is afhankelijk van de criteria die daaraan worden gesteld. Uit de HRM-literatuur (zie bijvoorbeeld Boselie, 2010) komt naar voren dat het van belang is dat het personeelsmanagement is afgestemd op het strategisch beleid van de organisatie (verticale integratie) en dat de verschillende deelgebieden van HRM goed op elkaar zijn afgestemd (horizontale integratie). Gepleit wordt voor een beleidsmatige benadering. Vanuit deze criteria (onder andere) hebben wij gekeken naar het personeelsmanagement in de onderzochte bedrijven.

We hebben geconstateerd dat het werken in een klein bedrijf beslist zijn goede kanten heeft. Veelal is sprake van een sociaal werkgeverschap. De werkgever is sterk betrokken bij zijn personeel, weet vaak wat er speelt, ook in de privésfeer en handelt daarnaar. Personeelsmanagement is hier vooral personeelszorg. We zijn in veel bedrijven de situatie tegengekomen dat de baas met zijn personeel op vrijdagmiddag een glaasje drinkt (en er daarbij op let dat er niet teveel wordt gedronken). Sommigen zijn wars van functioneringsgesprekken, want “van dat gedoe moet ik niets hebben. Ik spreek de jongens liever bij de lunch”. Daarmee wordt het beeld van het EIM-onderzoek bevestigd, dat er sprake is van weinig formalisering.

*Aan wetenschappelijk
verantwoorde methoden
heeft de MKB-onder-
nemer niet zoveel*

Een belangrijke bevinding is dat de persoon van de directeur sterk bepalend is voor wat er in het bedrijf gebeurt: welk strategisch beleid wordt gevoerd, hoe de bedrijfsprocessen eruit zien en – last but not least – wat er gebeurt op het terrein van personeelsmanagement. Ook de bedrijfscultuur – een belangrijk aandachtspunt in ons onderzoek – is op de eerste plaats van hem afhankelijk. Als er veranderingen noodzakelijk zijn dan moet dat dáár, bij de persoon van de D/E (directeur/eigenaar) dus beginnen! Dat wil niet zeggen dat de persoonlijkheid van de D/E moet veranderen, wél dat hij eventueel anderen de ruimte en steun moet bieden om gewenste veranderingen door te voeren als bij hem de tijd, aandacht of affiniteit ontbreken.

Specifiek gekeken naar personeelsmanagement hebben wij geconcludeerd dat bedrijven meerdere instrumenten inzetten, maar dat de inzet van deze instrumenten vaak weinig doordacht is en teveel gericht op de korte termijn; afstemming tussen de verschillende instrumenten onderling én met de strategie van de organisatie ontbreekt. Het gevolg hiervan is dat een deel van de kracht van de instrumenten onbenut blijft als het gaat om de motivatie, arbeidssatisfactie en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Gegeven de dynamiek waarmee de sector wordt geconfronteerd brengt dat grote risico's met zich mee. Daarom is een

wending van de steven cruciaal, zo hebben wij gesteld. Echter, de instrumenten moeten wel op maat zijn voor het MKB. Aan dikke handboeken en complexe, wetenschappelijk verantwoorde methoden en technieken heeft de gemiddelde MKB-ondernemer niet zoveel.

De belangrijkste aanbeveling in ons onderzoek is om tot een meer doorachte, beleidsmatige en samenhangende invulling van het personeelsmanagement te komen. We hebben weliswaar veel aandacht besteed aan de personeelsinstrumenten die kunnen worden gebruikt, maar die zijn niet het belangrijkste; het zijn ‘maar’ hulpmiddelen. Veel belangrijker is de manier waarop de D/E en andere leidinggevenden met de medewerkers omgaan. Het voeren van een consistent en transparant beleid is essentieel om een aantrekkelijk werkgever te zijn. Het vizier moet naar onze mening meer dan nu (in het algemeen) het geval is worden gericht op de lange termijn. Dat heeft niet alleen consequenties voor het personeelsmanagement, maar heeft ook gevolgen voor de manier van leidinggeven en de organisatiecultuur. Personeelsmanagement is geen geïsoleerd vraagstuk maar vraagt een integrale benadering. Goed personeelsmanagement loont; het maakt van een metaalbewerkingsbedrijf een aantrekkelijk werkgever die klaar is voor de toekomst. En dat is hard nodig, al was het alleen maar om te kunnen voorzien in de schaarste aan goed opgeleid personeel die zich in de komende jaren ongetwijfeld gaat voordoen.

“Aan werk is geen gebrek bij ons”

Machinefabriek Latour in Oirschot is een metaalbewerkingsbedrijf gespecialiseerd in de toelevering van metaalproducten aan de hydraulische, pneumatische en petro-chemische industrie. Het profileert zich als specialist in verspaning, waarvoor het de beschikking heeft over zeer moderne CNC draaibanken, freesbanken en bewerkingscentra. Maar er zijn ook nog conventionele machines voor boren, draaien, frezen en tappen. Het bedrijf is dan ook te typeren als een echt ambachtelijk bedrijf dat goed met zijn tijd is meegegaan. Het grootste probleem waar het bedrijf mee worstelt is dat het niet aan voldoende goed geschoold personeel kan komen. Er worden voornamelijk kleine tot zeer kleine series geproduceerd en ook zeer speciale enkelstuksproducten. Daardoor, stelt directeur Jos Latour, ‘kunnen wij niets’ met Polen of Engelsen. Daarvoor is de taal een te grote barrière. Het stoort hem dat hij niet aan vakbekwaam personeel kan komen. “We hebben goed werk te bieden. We zouden zelfs met sommige machines in ploegendienst kunnen werken. Aan werk is geen gebrek bij ons.”

Bron: Brabants Dagblad, 10 november 2011

Employabilitybeleid in de Metaalbewerking

Vanuit deze schets van het HRM-beleid in het algemeen zoomen we in op het beleid dat is gericht op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in deze sector, in het bijzonder voor wat betreft de personele ontwikkeling. We doen dit langs de lijn van de hiervoor onderscheiden dimensies.

Individuele kenmerken

Het overgrote deel van de medewerkers op de werkvloer heeft een opleiding op vmbo- of mbo-niveau. Veelal begint men als leerling in een leer-werktraject (BBL of BOL). In zo'n traject worden de basisvaardigheden op school geleerd en deze worden uitgebreid door learning-on-the-job activiteiten. Na het afronden van de opleiding volgen de meeste werknemers meerdere korte trainingen die worden verzorgd door het bedrijf zelf of door officiële opleidingen of leveranciers. Hierdoor wordt functiegerelateerde kennis op peil gehouden, maar is ook functieverbreding of doorstromen naar een hogere functie mogelijk.

De bereidheid om deel te nemen aan employability verruimende activiteiten is wisselend. Vooral de jongeren zijn wel geïnteresseerd in het werken aan functieverbreding en soms in het doorgroeien naar een hogere functie. Bij de oudere werknemers beperkt de bereidheid zich tot het op peil houden van de kennis, al wordt door sommige werkgevers geklaagd dat oudere werknemers hun inzetbaarheid overschatten en te weinig meegaan met nieuwe ontwikkelingen. Veel werknemers (ook jongere) geven aan dat leren 'niet echt hun ding' is. Veel van de activiteiten worden dan ook ad hoc en reactief ondernomen.

*Voor de jongeren zijn
geïnteresseerd in het
werken aan functie-
verbreding*

De meeste kennis en vaardigheden die worden opgedaan met employability verruimende activiteiten zijn ook inzetbaar bij andere bedrijven in de Metaal en Techniek. Bij veel van de onderzochte bedrijven zijn de gemiddelde dienstverbanden echter lang. Het grootste verloop zit bij de jongeren die nog niet weten of zij wel echt in de metaal willen blijven werken. Vooral in de eerste twee jaar dat men in de sector werkzaam is, is het verloop relatief groot.

Uit de gesprekken met de werknemers komt naar voren dat de loopbaanverwachtingen vooral gericht zijn op stabiliteit. Als iemand eenmaal binnen is bij een bedrijf, door de eerste twee jaar heen is en goed functioneert, is er weinig reden om ander werk te zoeken. Werknemers willen vooral graag dicht bij huis werken en hebben niet veel ambities om verder te kijken. Zowel de jonge als de oudere werknemers zijn niet echt geïnteresseerd in een baan in een ander bedrijf. Uit de gesprekken

komt verder naar voren dat de werknemers wel alternatieven zien op de externe arbeidsmarkt, maar “Werk is werk” en “Ik heb het hier goed en er is overal wel wat” zijn veel gehoorde uitspraken.

Vier van de onderzochte bedrijven hebben er goede ervaringen mee om het volgen van opleidingen minder vrijblijvend te maken. Zij wijzen er hun medewerkers op wat de verwachte ontwikkelingen zijn en welke kennis daarvoor nodig is. Die begrijpen daardoor beter dat een opleiding nodig is om goed inzetbaar te blijven. Soms wordt een cursus verplicht gesteld.

*Van Persoonlijke
OntwikkelPlannen
(POP's) wordt maar
weinig gebruik gemaakt*

Van Persoonlijke OntwikkelPlannen (POP's) als instrument om op individueel niveau de employability te bevorderen wordt maar weinig gebruik gemaakt. Slechts twee bedrijven in ons onderzoek hebben POP's voor hun medewerkers. Andere bedrijven hebben geen POP maar maken in functioneringsgesprekken wel afspraken over opleiding en ontwikkeling. Het accent ligt daarbij op de korte termijn, het verwerven of verbeteren van specifieke competenties of het leren werken met een bepaalde machine of techniek. Zeven bedrijven maken informele afspraken over ontwikkelmogelijkheden met nieuwe medewerkers.

De bekistingbouwer

Dit bedrijf heeft per functie een inventarisatie gemaakt van de gewenste trainingen en opleidingen. In een simpele Excel-tabel wordt per medewerker bijgehouden welke trainingen en opleidingen zijn afgerond en welke het komende jaar gevolgd gaan worden. De tabel laat de leidinggevende en de medewerker in één oogopslag zien waar ontwikkelbehoeften en -kansen liggen.

Employability verruimende activiteiten

In dit deel richten wij ons vooral op het opleidingsbeleid van de bedrijven en de activiteiten die in dit kader worden ondernomen. Allereerst valt op dat de meeste onderzochte bedrijven geen duidelijk opleidingsbeleid hebben. We hebben dat in slechts drie van de dertig bedrijven aangetroffen. De meeste hebben geen helder beeld hebben over de toekomstige opleidingsbehoefte. Er is ook geen vast opleidingsbudget; slechts twee bedrijven werken daarmee. De overige maken (ad hoc) middelen vrij als een opleiding noodzakelijk is.

Dat wil echter niet zeggen dat er niets gebeurt aan opleiding en ontwikkeling. 27 van de 30 onderzochte bedrijven bieden de medewerkers de mogelijkheid om cursussen of opleidingen te volgen. Echter, men beperkt zich daarbij meestal tot opleidingen die bruikbaar zijn voor het

eigen bedrijf. In de praktijk betekent dit dan dat alleen die opleidingen worden vergoed die nodig zijn voor het op peil houden of verbreden van de functionele vaardigheden. Dan gaat het bijvoorbeeld om de aanschaf van nieuwe machines.

Een aantal van de door ons onderzochte bedrijven stuurt wel bewust op een brede inzetbaarheid, soms zelfs ‘allround’ medewerkers. Het belangrijkste argument daarvoor is – zoals te verwachten was – flexibiliteit. Brede inzetbaarheid vraagt niet altijd om langdurige opleidingsinspanningen. Ook door ‘learning-on-the-job’ of taakroulatie kan de inzetbaarheid verbreed worden.

Het constructiebedrijf

Een bedrijf in de verspaning en constructie streeft naar zoveel mogelijk breed inzetbare medewerkers om daarmee de flexibiliteit te bevorderen. Het bedrijf heeft geen eigen product maar werkt in opdracht aan zeer verschillende producten. In de verspaning is men gespecialiseerd in het bewerken van zware en grote gietijzerproducten. De bewerking bestaat onder andere uit boor- en freeswerkzaamheden. In de constructie varieert het werk van het produceren en monteren van staalconstructies met bijbehorende beplating voor bedrijfshallen tot het maken van bordessen met klimkooien. Door deze grote variëteit is het van belang dat de medewerkers zeer verschillende werkzaamheden kunnen uitvoeren.

In het planningsgesprek dat iedere maandagmorgen wordt gevoerd door de D/E met de leidinggevenden van de werkplaatsen is een speciaal aandachtspunt, dat de medewerkers voor de betreffende week zo worden ingezet, dat ze steeds weer andere werkzaamheden verrichten, zodat ze verschillende competenties op peil kunnen houden of verder ontwikkelen. Dit beleid zorgt ervoor dat alle medewerkers daar inzetbaar zijn, waar ze op dat moment het hardst nodig zijn. Zo kunnen bijvoorbeeld fluctuaties in de productie opgevangen worden en kan leegloop worden voorkomen.

Opmerkelijk is dat de medewerkers lang niet altijd enthousiast zijn over de maatregelen die hun inzetbaarheid vergroten. Zo wordt in een draaiërijs opgemerkt: “Hier bestaat veel weerstand tegen. Men heeft het liefst een eigen, vaste werkplek.” Soms wordt opgemerkt dat taakroulatie lastig is omdat er te weinig tijd genomen wordt voor een goede overdracht. Hierdoor worden onnodige fouten gemaakt die tot frustratie op de werkvloer leiden. Er zijn ook situaties waarin brede inzetbaarheid niet mogelijk of minder wenselijk is. Het gaat dan om (zeer) specialistisch werk. Een voorbeeld daarvan is een machinebouwer, een van de grootste bedrijven in ons

onderzoek. Hier werken vooral op MBO- en HBO-niveau opgeleide medewerkers. Brede inzetbaarheid was altijd het streven van het bedrijf, maar omdat het werk steeds specialistischer wordt, is men deze lijn aan het loslaten. De reden is dat de medewerkers anders niet voldoende in staat zijn om de ontwikkelingen op hun vakgebied bij te houden. Bovendien is de verwachting dat de efficiency hierdoor wordt bevorderd.

Context

Zoals gezegd kijken we hier naar de bredere omgeving van het individu en de organisatie, te beginnen met de overheid, maar daar zijn we gauw mee klaar. De overheid hecht veel waarde aan het vergroten van de employability en leven lang leren, maar zij speelt daarin een beperkte rol. Zij is met name actief waar het gaat om toeleiding naar werk van groepen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt, zoals werklozen en andere uitkeringsgerechtigden. Overigens wordt employability vooral gezien als een taak van de sociale partners (Nieuwenhuis et al., 2011). Geen van de bedrijven in ons onderzoek noemt de overheid als een factor van betekenis in relatie tot employability. Op sectoraal niveau speelt veel meer.

De overheid speelt een beperkte rol bij het vergroten van de employability

In de CAO van Metaal en Techniek is vastgelegd dat werknemers recht hebben op één scholingsdag per jaar en één keer per vijf jaar een dag vrij mogen claimen voor een EVC-activiteit (Erkenning van Verworven Competenties). Daarnaast is vastgelegd dat de bedrijven 0,6 procent van de loonsom afdragen aan het opleidings- en ontwikkelfonds (OOM). Uit dit fonds worden subsidies verstrekt voor door het fonds goedgekeurde opleidingen en trainingen. De geselecteerde trainingen zijn gericht op het bevorderen van instroom en behoud en ontwikkeling van het vakmanschap in de Metaal en Techniek. Deze subsidies worden uitgekeerd in een Persoonlijke Trainingstoelage (PTT) en er is een bijdrage beschikbaar voor een EVC-traject. Deze subsidies moeten door de werkgever aangevraagd worden. Met de PTT worden cursussen voor maximaal 50 procent vergoed. De regeling is in 2008 geïntroduceerd en deze bleek een dusdanig groot succes dat halverwege 2009 het geld op was. De regeling is daarop bijgesteld en iets minder aantrekkelijk gemaakt.

OOM besteedt veel aandacht aan de employability van medewerkers. Er zijn employability-scans ontwikkeld en er worden adviestrajecten aangeboden. De scans zijn vooral gericht op employability binnen de sector. In de praktijk wordt van de hiervoor beschikbare middelen echter weinig gebruik gemaakt.

De arbeidsmarkt in de sector Metaal en Techniek is nogal turbulent. Ten tijde van het onderzoek (2009/2010) had de sector veel last van de economische recessie en was het aantal beschikbare banen beperkt. Een aantal van de onderzochte bedrijven heeft werknemers moeten ontslaan of maakte gebruik van de deeltijd-ww. De verwachting was dat werknemers in de zwaar getroffen bedrijven geprikkeld zouden worden om zich breder te ontwikkelen en zich ook te oriënteren op banen buiten de branche. Dit bleek echter nauwelijks het geval te zijn. Een voorwaarde voor deeltijd-ww is dat bedrijven hun werknemers scholing bieden. Een flink aantal van de werknemers in deze bedrijven zat hier volgens de directie niet op te wachten en werkte bijvoorbeeld niet mee aan een EVC-traject.

Ondanks de crisis waren er ook bedrijven met een personeelstekort, zoals het bovengenoemde Latour. De verwachting is dat de tekorten de komende jaren sterk zullen toenemen, vooral op VMBO- en MBO-niveau (Kriechel e.a., 2010, ROA, 2011). Deze ontwikkeling zal geen positieve invloed hebben op de employability van medewerkers. Naar verwachting van de bedrijven in ons onderzoek zal door een toename van de bewegingsalternatieven de bewegingsbereidheid in de toekomst eerder afnemen dan toenemen, vooral onder de oudere werknemers.

*Onder de jongeren loopt
de belangstelling voor
technische studies sterk
terug*

Een andere relevante speler is het onderwijs, als toeleverancier van jonge medewerkers. Een groot probleem is niet alleen de ontgroening van de samenleving (steeds minder jongeren), maar onder deze jongeren loopt ook nog eens de belangstelling voor technische studies sterk terug. Dat is vreemd, want de arbeidsmarktperspectieven zijn goed, de beloning eveneens. In tegenstelling tot wat veelal wordt gedacht, heeft techniek – zo blijkt uit onderzoek – ook geen slecht imago. Wat wel speelt is het beeld dat men met techniek ‘vuile handen’ maakt en techniek heeft minder status dan kantoorarbeid (De Koning et al., 2010). Dit laatste geldt vooral onder allochtone jongeren en hun ouders.

19 bedrijven in het onderzoek zijn erkend leerbedrijf. Door goede contacten met de regionale opleidingen, het helpen opzetten van specialistische leertrajecten en regionale initiatieven waarin bedrijven met elkaar en opleidingscentra samenwerken weet een aantal bedrijven zich op de kaart te zetten bij leerlingen.

Ook in ons onderzoek komt naar voren dat er door de bedrijven hard aan gewerkt moet worden om het imago van de branche te verbeteren. De bedrijven worden regelmatig geconfronteerd met het vooroordeel dat het werk in de metaal laaggeschoold, zwaar en vies is. Veel jongeren weten niet dat in de branche veel technologische ontwikkelingen gaande zijn die het werk lichter maken en relatief hightech.

Een fabriek gespecialiseerd in verspaning

Dit bedrijf zet ieder jaar zijn deuren open voor leerlingen van groep acht van het basisonderwijs in de week van de techniek. Voor de meeste kinderen is het de eerste keer dat ze kennis maken met de wereld van metaal en techniek. De demonstraties van de machines en technieken maken altijd veel indruk. Ze vinden het fantastisch om te zien hoe producten die ze kennen van thuis gemaakt worden.

Veel werkgevers klagen over het opleidingsniveau van de instromende leerlingen. De algemene indruk is dat het niveau van de opleiding steeds lager wordt en basisvaardigheden niet goed geleerd worden. Ook is men van mening dat de opleidingen achter de ontwikkelingen aanlopen. Daarnaast wordt aangegeven dat er voor sommige functies geen opleidingen zijn. Een aantal bedrijven is daarom overgegaan op het zelf ontwikkelen van opleidingen, soms alleen voor de eigen organisatie, en twee bedrijven zijn in samenwerking met andere bedrijven en/of opleidingscentra een opleiding gestart. Naast het bieden van de mogelijkheid tot het volgen van formele opleidingen wordt er binnen de meeste bedrijven gebruik gemaakt van het zelf trainen van vaardigheden, taakverrijking en taakverbreding.

De mechatronicaspecialist

Dit bedrijf miste de aansluiting tussen de opleiding en de praktijk. In nauwe samenwerking met een regionaal ROC en andere bedrijven is in 2001 een pilot-opleiding opgezet voor mechatronicamonteurs. Praktijkbegeleiders en docenten kwamen gedurende de eerste twee jaar regelmatig bij elkaar om te praten over de voortgang en verbeteringen. Deze inspanning leidde in 2002 tot een officiële erkenning door het Ministerie van OC&W en in 2003 tot de eerste lichting gediplomeerde monteurs.

Eenmaal in dienst worden de eigen medewerkers verder opgeleid. De nadruk ligt hierbij op verbreding en verdieping van de vaardigheden. De ervaring van het bedrijf is dat door het opleiden medewerkers beter en breder inzetbaar zijn, waardoor de kwaliteit van het werk en de flexibiliteit van de organisatie toenemen.

Conclusie

De kern van de boodschap is dat onderwijs en ontwikkeling van medewerkers meer doordacht zou moeten plaatsvinden dan nu in de meeste gevallen gebeurt. Het zou een meer beleidsmatig karakter moeten krijgen; meer moeten worden gericht op de lange termijn en in samenhang worden gezien met het strategisch beleid van het bedrijf. De kernvraag luidt: aan welke competenties heeft ons bedrijf nu en in de toekomst behoefte, hebben we die competenties in huis en zo nee, kunnen die worden ontwikkeld bij het huidige personeel? Zo wordt het opleiden en ontwikkelen minder ad hoc en minder op de korte termijn gericht en meer beleidsmatig ingevuld. Het hoeft allemaal niet zwaar en moeilijk te zijn (en vooral niet bureaucratisch). Van belang is vooral ook te benadrukken dat het een gedeelde verantwoordelijkheid is voor werkgever en werknemer en dat die werknemer er ook alle belang bij heeft, gezien de vele ontwikkelingen waarmee de sector wordt geconfronteerd.

De kernvraag is: aan welke competenties heeft ons bedrijf nu behoefte?

Bevorderen van employability

Het bevorderen van de employability van medewerkers staat of valt met een goed HR-beleid. Daarmee bedoelen we dat naast de afstemming van het personeelsmanagement op het strategisch beleid, het van belang dat de ingezette personeelsinstrumenten (werving & selectie, functioneringsgesprekken, beoordeling, opleiding & ontwikkeling en beloning) onderling ook goed op elkaar aansluiten. De volgende aanbevelingen kunnen daar bij helpen. In ons onderzoek zijn deze – gezien zijn centrale en sterk bepalende positie in het bedrijf – gericht aan de bedrijfsleiding. De scholingsadviseurs van OOM (onze opdrachtgever) zijn vaak gesprekspartners van deze managers. Hen is geadviseerd om dieper in te gaan op deze beleidsmatige benadering en verder te gaan dan het wijzen van de weg in opleidingsland, wat de gebruikelijke werkwijze was. De scholingsadviseurs hebben hiervoor ook een sessie gehad met de onderzoekers.

Opleiding en ontwikkeling

Voor het halen van goede resultaten is het in huis hebben van de juiste competenties een belangrijke voorwaarde. Voor het op peil krijgen en houden van competenties van medewerkers is opleiding en ontwikkeling het kerninstrument van het personeelsmanagement. Dit kan door het volgen van formele opleidingen, maar ook door het bieden van learning-on-the-job activiteiten en een andere organisatie van de arbeid, zoals taakrotatie. Zoals gezegd zijn informele leeractiviteiten zeker zo belangrijk als formele (cursussen e.d.). Temeer daar veel werknemers niet zo gemo-

tiveerd zijn om weer in de schoolbanken plaats te nemen en cursorisch werken minder effectief blijken te zijn bij oudere werknemers. Toch blijft natuurlijk het volgen van opleidingstrajecten belangrijk. Leidinggevendenden moeten daarover het gesprek aangaan met de medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is immers een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Laag- en middelbaar geschoolden zijn vaak minder gemotiveerd om aan een opleiding te beginnen vanwege angst, slechte ervaringen in het onderwijs, gebrek aan zelfvertrouwen en gebrek aan vertrouwen in het nut van scholing (Smit, Stark & Andriesen, 2005; Fouarge, Schils & De Grip, 2010). TNO-onderzoek laat zien dat áls er sprake is van voldoende zelfvertrouwen in het succesvol afronden van een opleiding of training en áls er sprake is van een positieve attitude ten aanzien van scholing en ontwikkeling, ook laagopgeleiden een hogere scholingsintentie hebben en vaker deelnemen aan een opleiding of training (Hazelzet, Oomens & Keijzer, 2009; Sanders, Oomens, Hazelzet & Blonk, 2011). Leidinggevendenden kunnen helpen om het zelfvertrouwen en een positieve attitude te vergroten door ruimte, richting en ruggeleuning te bieden.

Zorg voor een opleidingsplan dat inzicht geeft in de gewenste opleidingen en trainingen

Zorg voor een opleidingsplan dat inzicht geeft in de gewenste opleidingen en trainingen per functie nu en in de toekomst. Dit kan simpel in een spreadsheet gemaakt worden, zoals het voorbeeld van de bekistingbouwer laat zien.

Inventariseer het opleidingsniveau van alle medewerkers, confronteer dit met het vereiste opleidingsniveau van alle functies en werk dit in overleg met de medewerker uit in een individueel ontwikkelplan. Maak het deelnemen aan opleidingen minder vrijblijvend. Geef inzicht waarom een doorlopende ontwikkeling van belang is voor de medewerker en het bedrijf. Maak ook helder wat de consequenties voor de medewerker zijn als de ontwikkeling stagneert. Besteed ook bij oudere medewerkers voortdurend aandacht aan opleiding en ontwikkeling. Zet gemaakte afspraken over opleiding en ontwikkeling op papier. Maak hierbij ook afspraken over de ontwikkelingen op langere termijn.

Hoewel brede inzetbaarheid van groot belang wordt geacht, kunnen zich situaties voordoen waarin specialisatie noodzakelijk of te prefereren is. Maak een goede afweging tussen flexibiliteit en efficiency en kijk daarbij naar het belang op de korte en de lange termijn, zowel vanuit het perspectief van het bedrijf, als van dat van de medewerker.

Up-to-date functieprofielen

Om een goede prestatie te kunnen leveren die aansluit bij de strategie moet helder zijn wat de taken van alle medewerkers zijn en welke competenties daarbij nodig. De basis voor een gestructureerd personeels-

management begint bij heldere functieprofielen. In een functieprofiel worden de taken en de daarbij behorende competenties (houding, kennis en vaardigheden) vastgelegd. Veel brancheorganisaties kunnen ondersteuning bieden bij het opstellen van functieprofielen. Belangrijk is ook dat functieprofielen up-to-date blijven. Check regelmatig of de functieprofielen nog aansluiten bij de daadwerkelijke en toekomstige taken van medewerkers.

Functioneringsgesprekken

Het is belangrijk te beoordelen of iemand goed functioneert en de juiste competenties heeft om nu en in de toekomst goed te functioneren. Van belang is om minimaal eenmaal per jaar een functionerings- en/of beoordelingsgesprek te houden. Zorg dat de leidinggevende voorafgaand aan het gesprek de juiste informatie heeft om het gesprek goed te kunnen voorbereiden. Het voeren van een goed functioneringsgesprek is een kunst op zich, waar maar weinig leidinggevers in getraind zijn. Laat leidinggevers een training volgen voor het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Leg de gespreksthema's vast in een standaardformulier. Dit helpt om ook de moeilijke onderwerpen aan de orde te stellen. Bovendien vergroot het inzicht in de onderwerpen de betrokkenheid van de medewerkers bij het gesprek. De betrokkenheid kan verder vergroot worden door medewerkers van tevoren zelf ook het beoordelingsformulier in te laten vullen. In een goed format wordt niet alleen het functioneren van de medewerker beoordeeld, maar wordt ook gekeken wat de medewerker nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Onderwerpen die aan de orde zouden moeten komen zijn: de gewenste competenties voor de functie; een oordeel over het functioneren wat betreft deze competenties en hoe dit verbeterd kan worden; ingebrachte punten door de medewerker; werk- en arbeidsomstandigheden die goed functioneren belemmeren; persoonlijke ontwikkeling (wensen medewerker en wensen leidinggevende); het oordeel van de medewerker over functioneren leidinggevende; verzuim; werk- of privéomstandigheden die het functioneren hebben beïnvloed; afspraken naar aanleiding van het functioneringsgesprek. Leg gemaakte afspraken vast in een verslag en neem dat op in het personeelsdossier. Neem in het formulier ook de afspraken op die in het voorgaande gesprek zijn gemaakt en maak deze tot gespreksonderwerp.

Werving en selectie

Waar competenties ontbreken en niet te ontwikkelen zijn met het huidige personeel, kunnen deze door het werven van nieuwe medewerkers aangevuld worden. Vooral in branches waar vergrijzing en een aankomend personeelstekort aan goed opgeleide medewerkers op de loer liggen is het werven van nieuwe medewerkers een belangrijk personeelsinstrument. Zorg voor zichtbaarheid bij opleidingen. Hier loopt

veel toekomstig personeel rond. Dit kan bijvoorbeeld door het bieden van stages. Het probleem van de krappe arbeidsmarkt kan verder (ten dele) worden opgelost door de bakens te verzetten naar andere groepen op de arbeidsmarkt.

De rol van scholingsfondsen, brancheorganisaties en vakbonden

Het bevorderen van duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid voor werknemers en werkgevers. Ons onderzoek en andere studies in het MKB laten zien dat er nog veel winst te halen is. Gegeven de te verwachten ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zal dat ook noodzakelijk zijn. Het CBS verwacht een daling van de beroepsbevolking tussen nu en 2040 met 800.000 mensen; althans, uitgaande van de leeftijdsgroep van 20 tot 65 jaar. Bij een verhoging van de pensioenleeftijd tot 66 jaar blijft de daling beperkt tot 600.000 personen en bij een verhoging tot 67 jaar tot 400.000. In de sector metaal en techniek is door de crisis de krapte in de afgelopen jaren afgenomen, maar deze zal door de uitstroom naar pensioen fors toenemen (RWI, 2011). Dat betekent dat de 'war on talent' volop zal losbranden. Een studie van de Lisbon Council en IBM uit 2007 laat zien, dat het risico groot is dat het MKB in deze 'slag' het onderspit zal delven, omdat het grootbedrijf vooralsnog een sterkere concurrentiepositie heeft op de arbeidsmarkt. Er zal dus hard aan gewerkt moeten worden om een aantrekkelijk(er) werkgever te zijn. Dat is een van de redenen waarom werkgevers gestimuleerd moeten worden om meer aandacht te besteden aan het ontwikkelen van een employabilitybeleid.

Een belangrijk initiatief hiertoe is genomen door MKB Nederland in samenwerking met brancheorganisaties in het project Excelleren.nu. In dit project krijgen 600 MKB bedrijven advies op maat over het bevorderen van een leercultuur in het bedrijf, met name door te investeren in leren op de werkplek. Dergelijke initiatieven spreken helaas vaak alleen de voorlopers in het MKB aan.

In ons onderzoek kwam uit gesprekken met (de directies van) de bedrijven naar voren dat men zich vooral richt op die zaken die verplicht zijn; veel verder gaan de meeste bedrijven niet en ook veel werknemers voelen zich niet aangesproken om veel meer te doen op eigen initiatief. Het lijkt dan ook zinvol om het opstellen van bedrijfs- en persoonlijke ontwikkelplannen verplicht te stellen in de CAO. Vanuit een optiek van gedeelde verantwoordelijkheid zouden zowel werkgevers als brancheorganisaties en vakbonden de werknemers meer bewust moeten te maken van de urgentie.

Scholingsfondsen bieden ondersteuning bij het ontwikkelen van een employabilitybeleid. Een aandachtspunt daarbij is belangentegenstelling in opleidingsbehoeften van de werkgever enerzijds en de werknemer anderzijds. Een optie is dat de werknemer zelf de beschikking krijgt over de financiële middelen voor opleiding en ontwikkeling. Een andere mogelijkheid is het verbinden van subsidieaanvragen aan de aanwezigheid van bedrijfsontwikkelplannen en POP's, die dan duurzame inzetbaarheid en werkzekerheid als uitgangspunt zouden moeten hebben. Ook het aanleggen van een digitaal portfolio dat inzicht geeft in de huidige competenties van een werknemer draagt bij aan het vergroten van de employability, zeker als dit portfolio wordt gekoppeld aan inzicht in de vereiste (toekomstige) competenties voor functies. Employability zou veel meer richtinggevend moeten zijn voor het HR-beleid van bedrijven en voor de activiteiten van scholingsfondsen. Het zou mooi zijn als er nog een stap verder zou worden gezet in de richting van intersectorale mobiliteit en employability, maar dat lijkt vooralsnog een brug te ver, althans voor de scholingsfondsen en de brancheorganisaties. Hier lijkt een rol weggelegd voor de vakbonden.

Employability zou veel meer richtinggevend moeten zijn voor het HR-beleid

Brancheorganisaties en scholingsfondsen zijn zich over het algemeen terdege bewust van de noodzaak om de employability te bevorderen. Het blijkt echter moeilijk om de achterbannen mee te krijgen. Veel bedrijven – zo blijkt ook uit ons onderzoek – zijn sterk gericht op de waaier van de dag en besteden onvoldoende aandacht aan strategisch beleid op de lange termijn, laat staan aan strategisch HR-beleid. De vraag is dan ook: hoe verleid je de werkgever tot goed HR-beleid en aandacht voor employability? Wat zou helpen is als de effecten van het beleid duidelijk aantoonbaar zijn. Echter, het is in het algemeen moeilijk om de effecten aan te tonen van het HR-beleid op de resultaten van de onderneming (Paauwe, 2004). Ook wij hebben in ons onderzoek de effecten niet kunnen bewijzen met harde cijfers. Die hadden de onderzochte bedrijven niet beschikbaar. Wel hebben al onze respondenten de overtuiging uitgesproken dat de instrumenten die ze inzetten bijdragen aan gemotiveerd, betrokken en productief personeel. Ook weten we uit veel ander onderzoek op dit terrein dat deze effecten gehaald kunnen worden. En dat zou op zich al voldoende reden moeten zijn om hiermee aan de slag te gaan. Uit ons onderzoek komt naar voren dat ook kleine bedrijven zeer goed in staat zijn om een goed HR-beleid te voeren en de employability van zijn medewerkers te bevorderen, ook als er geen aparte P&O'er werkzaam is.

Tot slot

De uitdaging is om de veranderingen in het personeelsmanagement zoals we die hier hebben geschetst gestalte te geven met behoud van het goede dat er is. Het voeren van een meer beleidsmatig personeelsmanagement mag niet ten koste gaan van het sociaal werkgeverschap – met name de personeelszorg – dat veel kleine bedrijven kenmerkt. De combinatie van de twee benaderingen kan het MKB – in tegenstelling tot hetgeen de studie van de Lisbon Council en IBM zegt – juist een voorsprong geven op het grootbedrijf.

Literatuur

- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. Maidenhead: McGraw Hill.
- Breugel, G. van, D. Fouarge, A. de Grip, J. van Thor (juni 2011). *ArbeidsmarktMonitor metalektro editie Commissie Arbeidsparticipatie (2008). Naar een toekomst die werkt*. Rotterdam.
- CBS (2010). *Tempo vergrijzing loopt op*. Persbericht PB 10-083, 17 december 2010.
- CBS (2011). Ruim een op de drie werknemers volgt bedrijfsopleiding. *Webmagazine*, 12 december.
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Rotterdam.
- Fouarge, D., Grip, A. de & Nelen, A. (2009) *Leren en werken, ROA-R-2009/3*, Maastricht
- Fouarge, D., Schils, T. & Grip, A. de (2010). *Prikkels voor post-initiële scholing van laagopgeleiden*. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ECBO).
- Hazelzet, A., Oomens, S. & Keijzer, L. (2009). Wat prikkelt laagopgeleide werknemers voor scholing? *Develop*, 2, p.53-60.
- IBM / Lisbon Council (2007). *Living longer, living better. Addressing the challenge of an aging workforce*. Somers / Brussels: IBM / The Lisbon Council for Economic Competiveness and Social Renewal.
- Knol, H. & Riemsdijk, M. van (2009). Is HRM er ook in kleine maten? Een verkenning van 'best fits' in kleine bedrijven. In *Tijdschrift voor HRM*, 12, herfst.
- Koning, J. de, Gelderblom, A., Gravesteijn, J., Gielen, L. & Sewdas, K. (2010). *Impulsen voor techniek door imagoverbetering en talentherkenning*. Rotterdam: SEOR.
- Kriechel, B., Grip, A. de, Breugel, G. van & Coenen, J. (2011). *Arbeidsmarktmonitor Metalektro*. Editie 2010. Maastricht: ROA.
- Nieuwenhuis, L., Gelderblom, A., Gielen, P. & Collewet, M. (2011). *Groeitempo Leven Lang Leren. Een internationale vergelijking*. Tilburg: IVA/SEOR.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance. Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Picchio, M. & Ours, J. van (2011). *Bedrijfsopleidingen en de arbeidsmarktpositie van werknemers*. ESB (96), 30 september.

- Raad voor Werk en Inkomen (2011). *Sectorale arbeidsmarktinformatie. Overschotten en tekorten, kansen en mogelijkheden*. Hoofdpijnenrapport. Den Haag: RWI.
- ROA (2011). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016*. Maastricht: ROA.
- Sanders, J., Oomens, S., Hazelzet, A. & Blonk, R. (2011), Explaining lower educated worker's training intentions, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23, pp. 1366-5626.
- Schenk, S. (2011). *Effectief adviseren. Een kwestie van luisteren*. Amsterdam: Uitgeverij Nelissen.
- Smit, A., Stark, K. en Andriessen, S. (2005). *Lager opgeleiden in beweging*. Hoofddorp: TNO.

Noten

- 1 In het onderzoek is gebruik gemaakt van een onderzoeksinstrument dat is afgeleid van een instrument dat is ontwikkeld door Saxion hogeschool. Zie Knol & Van Riemsdijk, 2009.