

De werknemer van de toekomst

Onder deze intrigerende titel werd in september het EIM Beleidscafé geopend in de Pulchri Studio te Den Haag. Het zaaltje was goed gevuld met belangstellenden die graag van de sprekers - Jan de Kok (EIM), Cees Hogendijk (MKB-Nederland) en Mirjam van Praag (UvA) - wilden horen welk profiel bij de toekomstige werknemer hoort. De komende jaren zal het aanbod op de arbeidsmarkt behoorlijk krap zijn door de aantrekkende economie. Het midden- en kleinbedrijf zit al om vaklui verlegen. De vraag naar vaardige, flexibel inzetbare arbeidskrachten groeit explosief. MKB-Nederland verwacht dit jaar 50.000 banen extra in het midden- en kleinbedrijf, voor 2007 wordt gerekend op een stijging van 75.000. Hoe komt een doorsnee bedrijf de komende tijd aan voldoende werknemers? Het liefst werknemers die over de juiste vakkennis beschikken en uiterst productief zijn. Is het een zoektocht naar het schaap met de vijf poten? Een verslag.

Om een blik te kunnen werpen op wat ondernemers van toekomstige werknemers verwachten heeft EIM een verkennend onderzoek uit gevoerd met de titel 'Vooral anders: de kwaliteit van het personeel van de toekomst'. Uit het onderzoek blijkt onder meer dat de meerderheid van de MKB-ondernemers tamelijk tevreden is over het opleidingsniveau van de huidige werknemers. Sterke kanten zijn volgens de ondernemers de vakkennis en klantgerichtheid van hun werknemers. Echter, ... het moet beter.

EIM senior onderzoeker Jan de Kok toont op het scherm een aantal door ondernemers gewenste verbeteringen, en wat blijkt: de MKB-ondernemer wenst meer werknemers van HBO-niveau, meer sociaal en communicatief vaardige werknemers én meer vakbekwame werknemers die direct inzetbaar zijn. Volgens de ondernemers schort het aan onderwijs die aansluit op hun behoeften. 64% van de respondenten is het eens met de stelling: "Wat het onderwijs leerlingen bijbrengt sluit minder goed aan op wat mijn bedrijf nodig heeft". De uitstroom van Regionale Opleiding Centra's (ROC) vormen volgens 51% van de ondernemers een niet voldoende aanbod van goed opgeleid personeel. In de bouwsector verwacht zelfs 80% van de ondernemers de komende jaren te weinig aanbod te hebben aan geschoolde vakkrachten.

Een voor de hand liggende oplossing voor het groeiende tekort aan personeel is mensen stimuleren langer te werken: van deeltijd naar een voltijd baan, huisvrouwen met goede kwalificaties reïntegreren in het werkproces, oudere werknemers langer laten werken. Dat vraagt van werkgevers meer inspanning voor een gevarieerd personeelsbeleid. Meer investeren in werving en selectie, in scholing en opleiding, in beoordeling en beloning, in variatie van werk en ontplooiingsmogelijkheden. Dat is de spiegel die Jan de Kok de ondernemers voorhoudt: kijk niet uitsluitend naar het aanbod maar kijk ook naar hoe je als ondernemer met je bedrijf kan bijdragen aan meer capabele mensen op jouw werkvloer. Zijn tip voor nu en in de toekomst: goed personeelsbeleid loont!



Wat kunnen werkgevers aanvangen met een dergelijk advies? Cees Hogendijk beheert de portefeuille onderwijs van de werkgeversorganisatie MKB-Nederland. Als representant van de werkgeversbelangen wijst hij op het feit dat bedrijven die deel nemen aan duale leertrajecten, zogenaamde leerbedrijven, 'all-over' beter presteren. Het opleiden van werknemers binnen het bedrijf is lonend. En bedrijven zullen wel moeten: er is minder uitstroom van scholen. In 2006 zijn er in het MKB 93.000 vacatures waarvan de helft moeilijk vervulbaar is.

MKB-Nederland zoekt de oplossingen voor het nijpende tekort in vier richtingen: prestaties van het beroepsonderwijs moet omhoog, meer scholing voor werkenden en ook niet-werkenden en het verder stimuleren van de arbeidsproductiviteit. Een voorbeeld van een geslaagde actie is het '10.000 leerbanenplan' dat MKB-Nederland net heeft afgerond samen met de organisaties in het beroepsonderwijs, Colo en de Bve Raad. Deze samenwerking heeft concreet 12.000 leerbanen opgeleverd.

Een doorstart van dit banenplan is wenselijk maar een belangrijk probleem is het aanbod van geschikte kandidaten. De jeugd zal allereerst gemobiliseerd moeten worden om een vak te leren. Het animo is niet beduidend groot. Zo blijkt onder andere dat jongeren van allochtone afkomst voor het merendeel een carrière kiezen in administratieve richting.

Veel verwacht Cees Hogendijk van de 'one step up trajecten' die MKB-Nederland heeft geïnitieerd. Het geeft werkgevers in het midden- en kleinbedrijf de mogelijkheid werknemers in een vak verder te scholen tot een volgend kwalificatieniveau. Het traject kenmerkt zich door afwisselende periodes van leren en werken. Waardevol resultaat is bovendien de fiscale faciliteit voor de begeleiding van stages die het kabinet naar alle waarschijnlijkheid met terugwerkende kracht per 1 januari 2006 invoert. Voorwaarde is wel dat de werknemers opgeleid worden naar een diploma. Voor begeleiding van stages en scholing komt 40 miljoen euro beschikbaar. De infrastructuur van ROC's moet daarbij ingezet kunnen worden en dat is volgens Cees Hogendijk tegelijk het afbreukrisico: de flexibiliteit van de ROC's of liever gezegd het gebrek daar aan.

Samenwerking met uitzendbureaus is misschien ook een oplossingsrichting door jobhoppers te leiden naar een startkwalificatie. Leerbanen zouden ook meer in CAO's van diverse branches opgenomen moeten worden. En meer creatieve oplossingen zijn nodig om mensen versneld te scholen via flexibele vakopleidingen want, zo is de hartekreet van Cees Hogendijk: 'Het vakmanschap moeten we overeind houden!'



Personeelsschaarste is ook het vertrekpunt voor Mirjam van Praag in haar bijdrage. Mirjam is oprichter en directeur van het Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE) en hoogleraar 'Ondernemerschap en Organisatie' aan de Universiteit van Amsterdam. Haar aandacht gaat uit naar het behouden en werven van personeel door beter belonen en motiveren. Veel methodes van beloning blijken slecht te functioneren, terwijl het rendement op menselijk kapitaal in de toekomst in toenemende mate belangrijk wordt. Met de kenniseconomie voor de deur zal de vraag naar hoog opgeleid personeel stijgen en wordt het noodzaak het rendement van de kenniswerkers zoveel mogelijk te maximaliseren.

In het net verschenen onderzoek 'Goed belonen loont!' van ACE en EIM, in samenwerking met Jong MKB-Nederland, wordt uit de doeken gedaan wat de problemen en mogelijkheden van personeels- en beloningsbeleid zijn in het jonge MKB. Het is een steekproef onder 369

bedrijven met ten minste 1 personeelslid. Een belangrijke uitkomst van het onderzoek is dat er voldoende redenen lijken te zijn om tot prestatiebeloning over te gaan. Carrière mogelijkheden voor werknemers in het MKB zijn immers beperkt, vooral in het kleinbedrijf. Daardoor kiezen jonge ondernemers voor belonen naar de financiële mogelijkheden die een bedrijf heeft, door onder meer de winsten die geboekt zijn. Een ander voordeel is dat door variabele beloning financiële risico's meer gespreid kunnen worden. Daarnaast denkt 90% van de jonge ondernemers zeer goed in staat te zijn de prestaties van hun werknemers te beoordelen. Opvallend is dat prestatiebeloning in de praktijk nog maar weinig door het MKB wordt toegepast. Slechts 26% van de MKB-bedrijven heeft enige vorm van prestatiebeloning. Uit het onderzoek blijkt verder dat 38% van de ondernemers merkbare problemen heeft door regelgeving rond arbeidscontracten. De ondernemers willen graag versoepeling van regels om flexibeler mensen te werven en te ontslaan. Daarbij merkt Mirjam van Praag op dat in het MKB zeer weinig gebruik wordt gemaakt van flexcontracten, minder dan 20% zet freelancers in. Voor de toekomst zou dit wel eens een volwaardig alternatief kunnen zijn: hoogopgeleide professionals die op freelance basis voor verschillende bedrijven werken op het moment dat zij nodig zijn.



Onder leiding van Henk Gianotten (directeur EIM) wordt met het publiek nader ingegaan op hetgeen de sprekers naar voren hebben gebracht. Zo vragen toehoorders zich af wat ondernemers zelf doen om hun wensen bij het onderwijs kenbaar te maken. Is de roep van MKB-ondernemers om meer hoogopgeleide werknemers al gehoord door het Hbo? Cees Hogendijk haakt hier op in met te vermelden dat MKB-Nederland samen met de HBO-raad een aantal jaren geleden is gestart met het project 'regioregisseur'. De regioregisseurs zijn makelaars in bedrijfsopleiding. MKB-ondernemers kunnen bij de regioregisseur terecht om hun wensen naar HBO-instellingen kenbaar te maken. Momenteel zijn er 6 regioregisseurs. Er wordt vanuit de zaal opgemerkt dat in de praktijk de tegemoetkomingen voor ondernemers voor scholing van werknemers zeer ondoorzichtig zijn, zoals in de EVC-trajecten (Erkennen Verworven Competenties). De regelingen verschillen per sector, leeftijd en functie. Zo komt het voor dat in een bedrijf wel een tegemoetkoming is voor de ene werknemer en niet voor ander vanwege bijvoorbeeld het leeftijdsverschil. Hoe kan de ondernemer meer inbreng krijgen in de 'werk-leer' trajecten? Cees Hogendijk kiest voor een praktische insteek, laat de uiteindelijke kwalificatie van het opleidingstraject in het bedrijf plaats vinden want daardoor wordt de ondernemer meer betrokken en heeft hij meer invloed op de toepassing van leertrajecten. Het 'one-step-up beleid' van MKB-Nederland sluit daar goed op aan, hopelijk vind deze gedachte spoedig meer ingang bij de diverse betrokken partijen. Is het dan niet nodig dat ondernemers zelf hoog opgeleid zijn? Uit onderzoek blijkt dat hoger opgeleide ondernemers doorgaans beter presteren. Door het verdwijnen van de vestigingseisen zijn ook de ondernemersopleidingen verdwenen, beaamt Cees Hogendijk. Er moet eigenlijk een flankerend beleid komen om ondernemers verder te scholen in allerlei ontwikkeling rond het ondernemerschap. Bij de Kamer van Koophandel in Rotterdam is onlangs een pilot gestart en het animo onder de ondernemers is groot. De sprekers hebben vooral de behoeften van ondernemers naar voren gebracht is de volgende opmerking, maar wat zal de toekomstige werknemer van de ondernemers vragen? Volgens Jan de Kok zal de toekomstige werknemer mogelijk meer afwisseling en zegen-

schap in het werk willen en dat vraagt van de ondernemer dat hij verantwoordelijkheden kan delegeren. De werknemer zal dan zelf zijn verantwoordelijkheden dragen en tevens de risico's met zijn werkgever delen.

Tot slot wil Cees Hogendijk nogmaals van het hart dat we de jongeren naar de vakopleiding moeten zien te krijgen. Vanuit de zaal krijgt hij ondersteuning en is het beeld dat het leren van een vak niet meer hoog aangeschreven staat. Zelfs in de opvoeding van kinderen telt dat mee, ouders zouden meer waardering voor vaklieden kunnen tonen.

Al met al is in dit EIM Beleidscafé het schaap met de vijf poten niet echt in beeld gekomen, of we zien het schaap gewoon niet staan want zo stelt een jongeman op het eind terecht vast: veel aandacht gaat uit naar de jonge werknemer maar wat kunnen we in de toekomst verwachten van oudere werknemers? Die vraag bleef helaas onbeantwoord.

Het rapport 'Vooral anders; de kwaliteit van het personeel van de toekomst' en het rapport 'Goed belonen loont' kunt u downloaden via www.eim.net.