

Employability leeft onvoldoende in Nederland

Het CNV heeft onderzoek gedaan naar de praktijk van employability in vier sectoren: sociale diensten, automotive sector, zorgsector en regionale onderwijscentra. Voor het onderzoek zijn interviews gehouden met de P&O-functionarissen, ondernemingsraadleden en werknemers. P&O-functionarissen zijn van mening dat employability toch vooral een verantwoordelijkheid is van werknemers. Slechts weinig werknemers zijn echter actief bezig hun employability te vergroten. Opmerkelijk is ook dat uit het onderzoek blijkt dat ondanks de keur aan employability-instrumenten zoals stages, functieverrijking en functieroulatie, er eigenlijk maar één instrument wordt ingezet, namelijk scholing. Belangrijkste redenen: scholing is eenvoudig te organiseren en de angst voor productieverlies bij andere instrumenten.

Het CNV pleit daarom voor de introductie van een persoonlijke ontwikkelingsrekening (POR), een soort voucher. Essentieel is dat de POR niet alleen aangewend kan worden voor scholing. Met de POR moeten werknemers werkgevers kunnen compenseren wanneer zij binnen de onderneming middels functieverrijking hun employability willen vergroten.

Inleiding

Nederland is een kennisintensieve economie geworden (OECD, 1999). Investeren in het vermogen van een werknemer om inzetbaar te zijn en te blijven op de arbeidsmarkt op een wijze die aansluit bij zijn of haar mogelijkheden en wensen (employability) verstevigt de concurrentiepositie van een kennisintensieve economie. De politiek en sociale partners zien employability dan ook als de oplossing om adequaat te kunnen reageren op veranderingen in de wensen van klanten, nieuwe technologieën en de strategieën van de (buitenlandse) concurrent (Star, 1997). Uit CNV-onderzoek blijkt echter dat employability nog niet leeft in Nederland.

Wat is employability?

Er zijn verschillende omschrijvingen in omloop van het begrip employability. Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) hanteert de volgende definitie: "Het in staat zijn en de wens hebben blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt, door te reageren en anticiperen op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving" (ROA, 1998).

Bovenstaande definitie is exemplarisch (Schoenmaker en Geerdink, 1991) en gaat sterk uit van de individuele verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan en van de actieve houding van de individuele medewerker. In de visie van het CNV-onderzoek is het echter geen louter individuele verantwoordelijkheid. Het individu heeft namelijk vaak te weinig mogelijkheden en overzicht om snel genoeg te kun-

* Marion M. Dik werkt als onderzoeker bij de Vakcentrale CNV. Rienk van Splunder is bestuurder sociaal-economisch beleid van het CNV. De auteurs danken Emile van Velsen en Evert-Jan Slootweg, werkzaam bij de Vakcentrale CNV voor hun adviezen.

nen reageren en anticiperen op veranderingen op de arbeidsmarkt. Scholing is voor een werknemer vaak het enige instrument en dit instrument is niet voor iedere werknemer het middel om zijn employability te vergroten¹.

In het kader van het CNV-onderzoek is de volgende definitie gebruikt: "Het vermogen van een werknemer om inzetbaar te zijn en te blijven op een wijze die aansluit bij zijn of haar mogelijkheden en wensen" (Dik et al., 2000).

Even belangrijk als de inzetbaarheid in deze definitie zijn de termen 'vermogen van de werknemer' en 'mogelijkheden en wensen'. Hierdoor worden ook andere instrumenten dan scholing zoals stagelopen, functieroulatie en verrijking onderdeel van employabilitybeleid. Een beleid dat alleen in samenwerking met de organisatie kan worden gerealiseerd.

Hoewel het CNV-onderzoek meerdere aspecten heeft onderzocht, gaat dit artikel in op de doelstellingen van het employabilitybeleid van de organisatie en de wensen van werknemers bij employabilitybeleid. We presenteren uit vier sectoren de resultaten van interviews met P&O-functionarissen en enquêteresultaten van werknemers. In de interviews met de P&O-functionarissen wordt ingezoomd op het bestaan van een integraal employabilitybeleid en de instrumenten die door de organisatie worden gehanteerd. Bij werknemers wordt naar hun motieven en wensen op het terrein van employability gekeken.

Als kader voor dit artikel gebruiken we de definitie van Gasperz en Ott (1996) die een onderscheid maken tussen curatieve en preventieve vormen van employabilitybeleid. Bij curatief beleid gaat het dan om het afvloeien van overtollige werknemers en het stimuleren van externe mobiliteit op korte termijn. Instrumenten die daarbij passen zijn scholing en outplacement. Daartegenover staat preventief employabilitybeleid dat zich richt om het stimule-

ren van interne mobiliteit en een langetermijnkarakter kennen. Bij deze vorm van employabilitybeleid hoort naast scholing ook andere instrumenten zoals functieroulatie, stage, en functieverrijking. Bij deze employability-instrumenten is medewerking en medeverantwoordelijkheid van de organisatie van essentieel belang om als werknemer de employability te kunnen vergroten. Het CNV hanteert overigens voor het begrip preventief employability vorm liever integraal employabilitybeleid.

Onderzoek

Het CNV startte in 1999 een tweejarig onderzoek naar de mogelijkheden voor employability binnen een groot aantal organisaties² uit diverse sectoren (onder andere verzorgingsinstellingen, politie, automotive industrie, veiligen, onderwijs en gemeenten). De informatie over de mogelijkheden voor employability wordt bij verschillende informatiebronnen binnen de organisatie verzameld, namelijk: bij een vertegenwoordiger van de afdeling Personeel en Organisatie, bij de ondernemingsraad (OR) en bij individuele werknemers.

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat bijna alle onderzochte organisaties de noodzaak van employability inzien. De geïnterviewde P&O-functionarissen en ondernemingsraden verwachten bijna allemaal veranderingen in het aanbod van de geboden diensten/producten, de organisatiestructuur of de verdeling van taken en bevoegdheden over functies. Hoewel het dagelijks werk op korte termijn niet rigoureuus zal wijzigen, zullen deze veranderingen in veel gevallen wel invloed hebben op de benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers. Alleen deze verwachtingen wijzen al op de noodzaak voor employabilitybeleid. Er blijkt echter nog wel een aantal knel-

Tabel 1 Employabilitybeleid en verantwoordelijkheid in vier sectoren

	<i>Employabilitybeleid</i>		<i>Verantwoordelijkheid bij</i>		
			<i>Werknemer</i>	<i>Werkgever</i>	<i>Gedeeld</i>
Zorg	N=6	0	6		
Sociale diensten	N=4	0	3		
BVE-sector	N=4	1			4
Automotive	N=5	1	5		
Totaal	N=19	2	14		5

punten verholpen te moeten worden, voor men kan spreken van goed employability-beleid.

In de interviews zijn de P&O-functionarissen onder meer ondervraagd op aanwezigheid van employability-beleid, de verantwoordelijkheid voor employability en welke vormen men van employability door de organisatie worden aangeboden.

Tabel 1 laat zien dat employability in bijna alle organisaties tot de verantwoordelijkheid van de werknemers wordt gerekend. Werkgevers nemen weinig tot geen initiatief op dit gebied. Er zijn er weinig die volgens de betrokken P&O-functionarissen een personeelsbeleid ontwikkeld hebben dat gericht is op de ontplooiing van mensen en/of het vergroten van de inzetbaarheid. Overigens betekent dit niet dat er dus geen mogelijkheden voor ontplooiing zijn binnen de organisaties.

Tabel 2 laat een ruim gebruik van de instrumenten zien. Bij doorvragen bleek overigens dat het ruime gebruik in de praktijk wel tegenviel. Op scholing na geven de P&O-functionarissen zelf aan dat de overige instrumenten 'sporadisch' of 'nauwelijks' worden ingezet. Ondanks het rijke aanbod aan instrumenten die employability kunnen bevorderen, blijkt in de praktijk maar één instrument te worden ingezet: scholing. En dan wel scholing die van direct belang is voor de taakuitoefening op de werkplek.

Het behoeft geen betoog dat functiegerichte scholing de wendbaarheid en weerbaarheid van de medewerker niet aanzienlijk vergroot. Employability is immers meer dan het volgen van functiegerichte opleidingen. Het gaat óók om het verwerven van bredere competenties die een organisatie- en eventueel sectoroverschrijdend karakter hebben.

Nu zit er een duidelijke logica in deze resultaten. Het aanbieden van grote aantallen func-

tieveranderingen, stages en functieverrijking is organisatorisch lastig en dit kan alleen wanneer één en ander goed is ingebed in het organisatiebeleid. Bovendien is scholing aantrekkelijk. Het is een betrekkelijk eenvoudig instrument, omdat veel scholingsmogelijkheden worden aangeboden door externe instanties. Daarnaast levert scholing ook een duidelijk tastbaar resultaat op: het aantal mensen dat de scholing afgerond heeft, al dan niet met een formele kwalificatie.

De conclusie uit de interviews met de P&O-functionarissen is dat bij het merendeel van de onderzochte organisaties geen sprake is van een preventief of integraal employability-beleid. Ten eerste hebben weinig van de onderzochte organisaties een eigen employability-beleid. Ten tweede ligt bij de onderzochte organisaties de verantwoordelijkheid bij de individuele werknemer. Ten derde blijkt dat ondanks het ruime aanbod van instrumenten eigenlijk alleen scholing wordt toegepast.

Behoeft bij werknemers

Behalve dat het organisatorisch lastig is om andere vormen van employability aan te bieden dan scholing kan er wellicht geen behoefte aan employability bestaan bij werknemers. Door middel van vragenlijsten hebben we dit onderzocht bij de werknemers van de deelnemende organisaties. In tabel 3 staan de resultaten uit de vragenlijsten. De belangstelling van medewerkers in de organisatie voor employability-activiteiten blijkt zeer groot te zijn. Het gaat werknemers daarbij niet alleen om het verbeteren van de eigen positie of om carrière te maken, maar vooral om de persoonlijke ontwikkeling verder gestalte te geven. Men vindt het leuk om iets nieuws te leren of men vindt het noodzakelijk zich voor te bereiden op verande-

Tabel 2 Employability-instrumenten in de diverse sectoren

		Scholing	Functieverrijking	Functieroulatie	Stage	Horizontale functieverandering
Zorgsector	N=6	6	4	4	1	1
Sociale diensten	N=4	4	3	1	2	3
BVE-sector	N=4	3	3	3	2	1
Automotive	N=5	5	1	2	1	5
Totaal	N=19	18	11	10	6	10

Tabel 3 Employabilitywensen werknemers in diverse sectoren in procenten

	<i>BVE</i>	<i>Automotive</i>	<i>Soc. Diensten</i>	<i>Zorg</i>
Employabilitywensen	49	77	61	40
Ontwikkelingsbehoefte	79	77	73	62
Leuk om iets te leren	94	86	91	81
Belangrijk loopbaan een zetje	71	87	81	74
Voorbereiden op toekomstige veranderingen	85	77	87	78
Liever zich buiten dan binnen de organisatie ontplooiën	11	10	13	10

ringen binnen de organisatie of op de arbeidsmarkt.

Daarnaast hebben we in de vragenlijsten onderzocht welke specifieke behoefte bestaat aan andere vormen dan scholing (tabel 4). Functieverrijking scoort in de vier sectoren bij de werknemers het hoogst. Met name in projectverband met andere werknemers uit de organisatie samenwerken scoort in alle organisaties het hoogst.

De resultaten uit de vragenlijsten geven aan dat onder werknemers belangstelling bestaat om de eigen inzetbaarheid te vergroten. Het feit dat er geen grote behoefte bestaat om zich liever buiten dan binnen de organisatie te ontplooiën biedt aanknopingspunten voor de organisatie voor een preventief employabilitybeleid. De directe werkomgeving geeft namelijk nog voldoende uitdaging bij de ondervragen.

Functioneringsgesprekken

Het natuurlijke moment waarop organisatie en werknemer over employability en loopbaan-

ontwikkeling van gedachte kunnen wisselen is het functioneringsgesprek. De P&O-functionaris kan op grond van dit gesprek de employabilitywensen van de werknemer achterhalen. De werknemer kan zijn wensen uiten aan de P&O-functionaris. Voorwaarde is dat employability en loopbaanontwikkeling een vast onderdeel is van dit gesprek en dat het gesprek überhaupt wordt gehouden. Tabel 5 geeft een overzicht van het aantal functioneringsgesprekken en met employability als onderdeel in het laatste jaar.

De conclusie uit de tabel dat in de onderzochte sectoren zo rond de 35% van de werknemers in een jaar over employabilitywensen spreken. Ook uit deze gegevens blijkt dat de onderzochte organisaties geen preventief employabilitybeleid voeren.

Knelpunten

Zowel werkgever als werknemer heeft belangen bij een employabilitybeleid, wat zijn dan knelpunten om tot een dergelijk beleid te komen? Volgens de geïnterviewde onderne-

Tabel 4 Specifieke employabilitywensen

	<i>BVE</i>	<i>Automotive</i>	<i>Soc. Diensten</i>	<i>Zorg</i>
Graag andere functie binnen organisatie (horizontale functieverandering)	29	46	38	25
Andere taken binnen huidige functie (functieverrijking)	30	38	34	25
Andere functie uitoefenen met kans op terugkeer (horizontale functieverandering)	38	46	53	35
Wens om stage te lopen bij andere organisatie (stage)	40	37	52	39
Voorbereiden op vervullen hogere functie (functieverrijking)	35	62	48	31
Nieuwe medewerkers begeleiden (functieverrijking)	43	45	38	36
Tijdelijk andere functie (functieroulatie)	11	17	18	7
Projecten met mensen andere afdelingen (functieverrijking)	58	67	67	50

Tabel 5 Functioneringsgesprek in diverse sectoren in procenten

	<i>BVE</i>	<i>Automotive</i>	<i>Soc. Diensten</i>	<i>Zorg</i>
Is er met u het afgelopen jaar een functioneringsgesprek gevoerd?	56	70	69	53
Zo ja, is er toen met u over uw loopbaanmogelijkheden gesproken (% van werknemers wat een gesprek over loopbaanmogelijkheden heeft gehad in het laatste jaar)?	62 (35)	55 (38)	73 (50)	62 (33)
Stelt u in het functioneringsgesprek zelf u loopbaanmogelijkheden aan de orde?	41	51	49	47

mingsraden zijn er verschillende factoren die ervoor zorgen dat hun werkgevers geen employabilitybeleid ontwikkelen. Enkele voorbeelden: de werkgever heeft geen visie voor employability en is bang dat employability in een hoger extern verloop resulteert. Er is een gebrek aan geld voor personeelszorg en werken aan employability lijkt de werkgever op dit moment te kostbaar. De werkgever meent dat employabilitybeleid zinloos is, vanwege een platte organisatiestructuur kan de werknemer geen loopbaanmogelijkheden worden geboden.

Het is de vraag of deze redenen gegrond zijn. Wanneer naar het vragenlijstonderzoek

onder werknemers wordt gekeken, vallen namelijk twee zaken op. Ten eerste loopt de organisatie het risico mensen te verliezen juist doordat men *geen* employability-activiteiten ontplooit. Vooral de leerwaarde van de functie blijkt binnen alle sectoren een prominente rol bij extern verloop te spelen (zie tabel 6). Werknemers die geen mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen, vertrekken naar een organisatie die *wel* deze mogelijkheden biedt. Een hoog extern verloop kan voor een organisatie uiteindelijk kostbaarder (verlies aan expertise en hoge kosten van werving en selectie) zijn dan investeringen in een goed employability-

Tabel 6 Belangrijkste 3 factoren per sector die samenhangen met de wens om de organisatie te verlaten

Sector		<i>R</i>	<i>N</i>
Zorgsector (verpleeg- en verzorgingshuizen)	1 Onrechtvaardig personeelsbeleid	-0,48	399
	2 Gebrek aan leerwaarde in de functie	-0,46	
	3 Niet-stimulerende leidinggevende	-0,39	
Politiesector	1 Gebrek aan leerwaarde van de functie	-0,52	151
	2 Ontevredenheid over het werk	-0,44	
	3 Wens om aan employability te werken	0,43	
Bloemenveilingen	1 Ontevredenheid over het werk	-0,46	260
	2 Gebrek aan leerwaarde in de functie	-0,43	
	3 Wens om aan employability te werken	-0,43	
Automotive sector (toeleveranciers auto-industrie)	1 Gebrek aan opleidingsmogelijkheden binnen organisatie	-0,41	187
	2 Ontevredenheid over het werk	-0,40	
	3 Onrechtvaardig personeelsbeleid	-0,38	
Onderwijssector (ROC'S)	1 Wens om aan employability te werken	0,39	188
	2 Bereidheid tot veranderingen in persoonlijke sfeer als gevolg veranderingen in het werk	0,36	
	3 Gebrek aan leerwaarde in de functie	-0,36	
Totaal			1185

R Pearson Correlatie (tweezijdige toetsing)

N aantal respondenten

beleid. Natuurlijk zullen medewerkers de organisatie ook blijven verlaten als er voldaan is aan hun employabilitywensen, gewoon omdat ze eens iets anders willen, of omdat ze een bepaalde carrière voor zichzelf uitgestippeld hebben. Maar medewerkers die uit onvrede over de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling bedrijven verlaten, kunnen behouden worden door aandacht aan employabilitybeleid te besteden. Ten tweede blijkt de belangstelling voor employability bij de meerderheid van de medewerkers gericht op ontwikkeling en niet per se op functieverandering.

Sociaal dilemma

Investeren in employability heeft momenteel in Nederland wat weg van wat in sociale wetenschappen een sociaal dilemma, of 'prisoners dilemma' wordt genoemd (Von Neumann en Morgenstern, 1944). Het lijkt momenteel voor werkgevers eenvoudiger om niet te investeren in employability. Breed inzetbare medewerkers zullen in de visie van de werkgever immers snel de organisatie verlaten en de enige die daarvan profiteert, is de concurrent.

Maar als alle werkgevers zo handelen zal dit tot gevolg hebben dat de Nederlandse concurrentiepositie verzwakt, waardoor op den duur alle werkgevers kunnen worden benadeeld. Tenzij een werkgever ervan overtuigd is dat de concurrenten hun individuele belangen laten schieten voor wat in het belang voor alle partijen is, zullen werkgevers hun eigen belangen weigeren op te geven; wat uiteindelijk nadelig is.

Het onderzoek van het CNV wijst uit dat employability nog niet leeft in Nederland. Werknemers willen hun employability wel vergroten, maar weten niet goed hoe ze dit moeten aanpakken. Werkgevers zien in dat employability noodzakelijk is, maar men is bang voor de kortetermijngevolgen van het investeren in medewerkers. Bovendien zijn de organisaties die onderzocht werden er in veel gevallen tot nu toe nog niet in geslaagd om employability te integreren in het personeelsbeleid.

Beleidsaanbevelingen

Vanuit het onderzoek zijn aanbevelingen te ge-

ven om de mogelijkheden voor employability in Nederland te vergroten. Met deze aanbevelingen willen we ons voornamelijk richten op het verrijken van het employability-instrumentarium. Het verrijken van het employability-instrumentarium zorgt dat bedrijven een preventief employabilitybeleid kunnen ontwikkelen dat voorziet in wensen van werknemers.

Organisaties kunnen bijdragen aan employability door medewerkers te begeleiden bij het vergroten van hun employability, iets waar zij duidelijk belangstelling voor hebben en behoefte aan hebben. Een eerste stap daarbij is het systeem van functioneringsgesprekken. Het functioneringsgesprek biedt de werkgever en de werknemer de mogelijkheid om van gedachten te wisselen over de kennis en vaardigheden van de werknemer en diens inzetbaarheid binnen de organisatie en buiten organisatie of bedrijfstak. Ondanks het feit dat het functioneringsgesprek in iedere onderzochte organisatie een onderdeel is van het personeelsbeleid, ligt het gemiddelde percentage medewerkers dat in de voorbije twaalf maanden zo'n gesprek heeft gehad, in een aantal sectoren maar net boven de 50.

Een volgende stap zou het ontwikkelen van een individueel loopbaanplan kunnen zijn, bijvoorbeeld op basis van de informatie uit het functioneringsgesprek. Uiteindelijk zou dergelijk beleid kunnen uitmonden in het vaststellen van een persoonsgebonden opleidingsbudget of employabilitybudget, een systeem waarbij medewerkers jaarlijks een budget aan één of andere employabilityactiviteit kunnen besteden.

Het onderzoek laat ook zien dat employability voornamelijk als de verantwoordelijkheid van de werknemer wordt beschouwd. Ook daar kan een aangrijpingspunt worden gezocht door iedere werknemer een persoonlijke ontwikkelingsrekening (POR) te laten krijgen. De POR zou een vast onderdeel kunnen worden van het arbeidsvoorwaardencontract net als reiskosten en het pensioen. De POR wordt het employabilitybudget voor een werknemer. De werknemer krijgt dan de mogelijkheid om de aan hem toegedichte verantwoordelijkheid dan ook daadwerkelijk gestalte te doen. De POR zou niet alleen ingezet kunnen worden voor het volgen van scholing. Met de POR zou een werknemer bijvoorbeeld de organisatorische kosten kunnen verrekenen om tijdelijk

andere taken te gaan uitoefenen binnen de organisatie. Voor de werkgever wordt op deze manier het ook interessant om zijn organisatie aan te passen op employabilitywensen van de werknemer. Hij weet tenslotte wat hij aan zijn werknemer heeft en kan eventueel tijdelijk productiviteitsverlies opvangen uit de middelen van de POR van de werknemer. De werkgever krijgt hierdoor een prikkel om meerdere employability-instrumenten aan te bieden.

De overheid zou in de vormgeving een rol kunnen spelen. Sociale partners hebben ter ondersteuning van het scholings- en employabilitybeleid de overheid gevraagd de fiscale faciliteiten te verruimen (Star, 2001). De POR zou daarvan een concrete invulling kunnen zijn. Bij de fiscale faciliteit kan worden gedacht aan een percentage van ongeveer 2 à 2,5 van het loon, dat jaarlijks fiscaal vrij mag worden gelaten. De POR kan of door de fiscus, sectorfondsen, pensioenfondsen of verzekeraars beheerd worden. Voor de overheid hoeft dit niet alleen een extra kostenpost op de begroting te zijn. Immers, tegenover de vrijgestelde premie voor de POR, staan ontvangsten door de BTW en loonbelasting op de scholing en begeleiding.

Belangrijk bij de vormgeving van de POR is dat wanneer in een jaar de rekening niet opgenomen wordt, het bedrag meegaat naar het volgende jaar. Tot aan het einde van de carrière kan men zo sparen voor employability-activiteiten. De POR is een gedeelte van het loon wat anders niet aangewend wordt en wat alleen aan employability uitgegeven mag worden. Deze vorm heeft een aantal voordelen. Ten eerste voelen werkgever en werknemer jaarlijks een druk om te investeren in employability. Anders raakt men het bedrag tenslotte toch kwijt. Ten tweede geeft het daardoor ook een prikkel aan werkgevers om functioneringsgesprekken en dergelijke in te stellen. Werkgevers en werknemers worden gedwongen om na te denken over wat ze precies willen. Ten derde krijgen werknemers naast een gevoel van verantwoordelijkheid voor de eigen employability meer mogelijkheden om daadwerkelijk wat aan employability te doen.

Noten

- 1 Hoewel er diverse vormen en methodieken van scholing zijn, richt het zich in het algemeen toch vaak louter op het cognitieve aspect van leren. Voor veel werknemers, met name in lagere loonschalen, sluit deze methodiek onvoldoende aan bij hun capaciteiten.
- 2 Dit onderzoek is gesubsidieerd door het ministerie van Economische Zaken.

Literatuur

- Dik, M.M. (200a), *Bloemenveiling Holland Op Koers*, Utrecht: CNV Vakcentrale.
- Dik, M.M. (200b), *Employability bij de Politie*, Utrecht: CNV Vakcentrale.
- Dik, M.M. (2001c), *Employability bij de Sociale Diensten*, Utrecht: CNV Vakcentrale.
- Dik, M.M. (2001d), *Employability in de BVE-sector*, Utrecht: CNV Vakcentrale.
- Dik, M.M. (2001e), *Employability in de automotive sector*, Utrecht: CNV Vakcentrale.
- Dik, M.M., D. de Gilder & R. Schouten (2000), *Employability in de zorgsector*, Utrecht: CNV Vakcentrale.
- Gasperz, J.B.R. & E.M. Ott (1996), *Management van employability*, Assen: Van Gorcum.
- Gilder, D. de & M.M. Dik (2001), 'De ondernemingsraad kan employability bevorderen', in: *Zeggenschap, Tijdschrift over arbeidsverhoudingen* 2 22-24.
- Von Neumann, J. & O. Morgenstern (1944), *Theory of games and economic behavior*, Princeton: Princeton University Press.
- OECD (1999), *Science, technology and industry scoreboard 1999: benchmarking knowledge-based economies*, Parijs: OECD.
- ROA (1998), *Werkgelegenheid en scholing 1997*, Statistische Bijlage, ROA-R-1998/1b, Maastricht.
- Schoemaker, M.J. & R. Geerdink (1991), *Human talent management: een visie op besturen, faciliteren en ontwikkelen van personeel*, Deventer: Kluwer.
- Stichting van de Arbeid (1997), *Agenda 2002. Agenda voor het CAO-overleg in de komende jaren*, Den Haag: Stichting van de Arbeid, publicatienummer 13/97.
- Stichting van de Arbeid (2001), *Er is meer nodig*, Den Haag: Stichting van de Arbeid publicatienummer 01/01.