

Slim en gezond afslanken



drs. M.E. Winnubst
dr. J.M.P. de Kok
drs. B. van der Linden



dr. R. Gründemann
M. van der Voorde

Zoetermeer, december 2009

ISBN: 978-90-371-1010-4

Bestelnummer: A200918

Prijs: € 40,-

Dit onderzoek is mede gefinancierd door het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap en de EZ-stimuleringsregeling voor het MKB

Voor alle informatie over MKB en Ondernemerschap: www.ondernemerschap.nl

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Achtergrond onderzoek	5
1.2	Onderzoek EIM & TNO	5
1.3	Crisis en ontslag	6
1.4	Leeswijzer	7
2	Gevolgen crisis, voorbereiding en toekomst	9
2.1	Inleiding	9
2.2	Positief en negatief	9
2.3	Vorbereiding	11
2.4	Verwachtingen voor de toekomst	12
3	Ontslagpraktijk	15
3.1	Inleiding	15
3.2	Flexibiliteit	15
3.3	Kennis en talent	16
3.4	Innovatie	19
4	Slim en gezond afslanken	21
4.1	Inleiding	21
4.2	Flexibiliteit	21
4.3	Kennis en talent	22
4.4	Innovatie	24
5	Samenvatting en conclusies	27
5.1	Inleiding	27
5.2	Gevolgen crisis, voorbereiding en toekomst	27
5.3	Ontslagpraktijk en slim en gezond afslanken	28
	Literatuurlijst	31
	Bijlagen	
I	Good practice	33
II	Deelnemers bijeenkomst	41

1 Inleiding

1.1 Achtergrond onderzoek

Ondernemers investeren veel in het werven, selecteren en ontwikkelen van hun werknemers. Als het even kan, willen ondernemers dan ook geen personeel ontslaan. Toch kan dat soms noodzakelijk zijn. Zeker nu de crisis het bedrijfsleven in volle hevigheid heeft bereikt, zullen veel ondernemers zich genoodzaakt zien om afscheid te nemen van een deel van hun werknemers, om het voortbestaan van het bedrijf te kunnen garanderen. Maar hoe doe je dat? Wat zijn de kosten en baten waar werknemers, werkgevers en de maatschappij mee geconfronteerd worden, en hoe hangt dit samen met de manier waarop het ontslag in de praktijk plaatsvindt?

Bij kosten voor ondernemers moet hierbij niet alleen gedacht worden aan de tijd en energie die in het traject gestoken moeten worden en eventuele afkoopsommen voor de ontslagen werknemers, maar ook aan de negatieve reclame die kan ontstaan als de ontslagen werknemers erg ontevreden zijn over het verloop van de procedure. Als ondernemers een ontslagtraject slecht uitvoeren, kan dit veel slechte reclame voor ze opleveren. Er zijn ook kosten voor werknemers. Uit onderzoek van FNV Bondgenoten (februari 2009) naar de effecten van reorganisaties blijkt dat deze bij 40% van de werknemers tot gezondheidsklachten hebben geleid (stress, vermoeidheid, slapeloosheid). Bovendien blijkt dat werknemers die goed geïnformeerd worden geen of weinig gezondheidsklachten krijgen, zelfs als ze slechte boodschappen te horen krijgen. Werknemers die weinig weten (en niet bij het proces betrokken worden) blijken wel vaak ziek te worden. Werknemers die betrokken worden bij het reorganisatieproces houden grip op hun situatie en kunnen meedenken, terwijl werknemers die slecht nieuws te laat horen, niet meer kunnen reageren en een speelbal worden. Dat kan tot overspannenheid leiden.

Op maatschappelijk niveau ten slotte kunnen de kosten en baten niet los gezien worden van de vergrijzingsproblematiek. Hoe de huidige crisis ook uit zal pakken, op middellange termijn dreigt de vergrijzing van de bevolking immers nog altijd voor veel veranderingen te zorgen. De leeftijdsopbouw van de beroepsbevolking verandert, maar houden werkgevers hier voldoende rekening mee? Voor een gezond bedrijf dien je een diverse leeftijdssamenstelling van het personeelsbestand te hebben. Door rekening te houden met de (toekomstige) inzetbaarheid van met name oudere en laagopgeleide werknemers, kun je als werkgever ervoor zorgen dat je ook over een aantal jaar een divers personeelsbestand hebt. Ook dit verdient de aandacht van een werkgever wanneer het aankomt op inkrimping van het personeelsbestand.

1.2 Onderzoek EIM & TNO

Onderzoeksvragen

EIM en TNO hebben in het voorjaar van 2009 samen onderzoek gedaan naar de ontslagpraktijken bij kleine en grote ondernemers. Het doel van dit onderzoek is om good practices met betrekking tot het ontslaan van werknemers vast te stellen. Daarnaast willen wij aanknopingspunten bieden aan sociale partners en on-

dernemers om hen te helpen om deze good practices daadwerkelijk toe te passen. In dit onderzoek staan de volgende drie deelvragen centraal:

- 1 Hoe ziet de ontslagpraktijk eruit?
- 2 Wat zijn good practices wanneer het gaat om inkrimping van het personeelsbestand?
- 3 Wat kunnen sociale partners, intermediairs, overheden etc. doen om deze good practices te stimuleren?

Onderzoeksopzet

De eerste stap van het onderzoek was deskresearch naar wat al bekend is over de ontslagpraktijk in Nederland, en wat good practice is wanneer het gaat om inkrimping van het personeelsbestand.

Om verder antwoord te geven op de eerste onderzoeksvraag is een enquête afgenomen onder (netto) 407 bedrijven, variërend van klein tot groot. Hierbij zijn de volgende grootteklassen gehanteerd:

- klein (2 t/m 10 werknemers);
- midden (11 t/m 100 werknemers);
- groot (meer dan 100 werknemers).

Deze enquête is afgenomen in de maanden mei en juni van 2009. De resultaten die in dit rapport gepresenteerd worden zijn gewogen cijfers.

Om te komen tot een overzicht van good practices, en aanbevelingen voor wat verschillende partijen kunnen doen om deze good practice te promoten, is informatie verzameld via de volgende lijnen:

- Tijdens een congres van Orbis/Panteia op 23 april is een workshop georganiseerd over dit thema. Titel van dit congres was: 'Van Werk naar Werk in het MKB'.
- Op basis van de antwoorden van individuele bedrijven op de eerder genoemde enquête zijn bedrijven benaderd die mogelijk een interessant voorbeeld zijn van 'slim en gezond afslanken'.
- Ook zijn verschillende overkoepelende organisaties en instellingen telefonisch benaderd om mogelijke good practice te vinden.
- Op 24 juni is een bijeenkomst georganiseerd door EIM en TNO om de eerste voorlopige uitkomsten van dit onderzoek te presenteren. Samen met de deelnemers zijn de uitkomsten besproken om te komen tot aanbevelingen om de good practice te promoten.

1.3 Crisis en ontslag

De gegevens in dit onderzoek zijn grotendeels gebaseerd op de meting die is uitgevoerd in mei en juni 2009. Het is inmiddels een aantal maanden later, maar toch zijn de uitkomsten nog steeds relevant. In de afgelopen periode is de werkloosheid gestegen. In de periode maart-mei lag het werkloosheidspercentage op 4,6% en het steeg tot 5,1 in de periode juli-september.¹ Het is dus mogelijk dat er nog steeds bedrijven zijn die vanwege de crisis hun personeelsbestand in moeten krimpen.

¹ Het werkloosheidspercentage is het gemiddelde gezien in een driemaandsperiode en gecorrigeerd voor seizoeninvloeden. Bron: CBS-Staline, 2009.

Maar het inkrimpen van het personeelsbestand gebeurt niet alleen in tijden van crisis, maar eigenlijk in alle tijden van de economische conjunctuur. De aanbevelingen die in dit rapport zijn vastgelegd kunnen in elke situatie gebruikt worden, indien een onderneming het personeelsbestand wil/moet inkrimpen.

1.4 Leeswijzer

Na deze inleiding gaan wij eerst in op de uitkomsten van de afgenomen enquête. Deze uitkomsten vormen de basis voor de hoofdstukken 2 en 3. In hoofdstuk 2 gaan wij in op de gevolgen van de crisis, hoe bedrijven zich hierop hebben voorbereid en hun toekomstverwachtingen. De ontslagpraktijk in Nederland is het onderwerp van hoofdstuk 3.

In hoofdstuk 4 behandelen wij de tien belangrijkste tips wanneer het gaat om slim en gezond afslanken. Deze tips zijn gebaseerd op de uitgevoerde deskresearch, de gevonden good practice en de bijeenkomst die is georganiseerd op 24 juni.

Ten slotte geven wij in hoofdstuk 5 een samenvatting van de belangrijkste conclusies van dit onderzoek.

2 Gevolgen crisis, voorbereiding en toekomst

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan wij nader in op de gevolgen van de crisis. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de uitkomsten van de enquête onder 407 bedrijven. In paragraaf 2.2 gaan we in op de gevolgen die de bedrijven ervaren van de huidige economische recessie. Hierbij belichten wij zowel de positieve als de negatieve gevolgen.

Wanneer de (negatieve) gevolgen erg sterk zijn, kan het noodzakelijk zijn om het personeelsbestand in te krimpen. Maar hebben bedrijven een plan van aanpak klaarliggen of afspraken gemaakt voor wanneer het personeelsbestand in moet krimpen? Deze vraag komt aan bod in paragraaf 2.3.

Uiteraard is de economische recessie een neergang in de conjunctuur, maar de economie zal weer herstellen. Hoe kijken bedrijven naar de rest van 2009, en maken zij zich zorgen om hun personeelsbestand? In paragraaf 2.4 gaan we verder in op deze toekomstverwachtingen.

2.2 Positief en negatief

Voordat wij verder ingaan op de ontslagpraktijk is het goed om eerst even stil te staan bij de oorzaken van ontslag. Een belangrijke oorzaak ligt uiteraard in de huidige economische recessie. De huidige economische recessie heeft voor de meeste bedrijven negatieve gevolgen. Een deel van de bedrijven verwacht echter positieve gevolgen. Dit deel is wellicht groter dan je zou verwachten (27%). Daarom gaan wij in deze paragraaf verder in op de aard van deze positieve en negatieve gevolgen. Uiteraard kan een bedrijf zowel positieve als negatieve gevolgen ervaren. Zij sluiten elkaar niet uit.

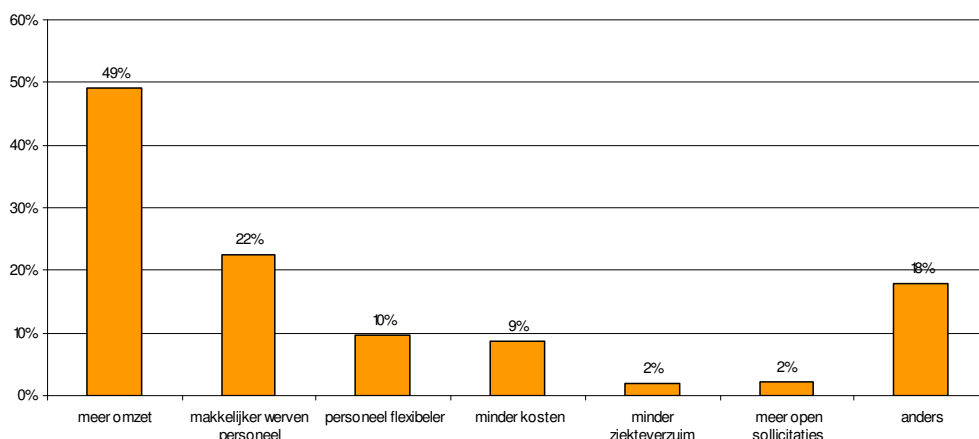
Positieve gevolgen voor ruim een kwart van bedrijven

Ongeveer een kwart van de bedrijven (27%) gaf in mei/juni 2009 aan dat zij positieve gevolgen ervaren van de economische recessie. Hierbij is een stijgende lijn te zien naarmate het bedrijf groter is. Kleine bedrijven ervaren minder vaak positieve gevolgen dan grote bedrijven. 22% van de kleine bedrijven geeft aan dat zij positieve gevolgen ervaren van de economische recessie, terwijl dit percentage 35% is onder de middelgrote bedrijven en 44% is onder de grote bedrijven.

Maar wat voor positieve gevolgen ervaren de bedrijven? Figuur 1 geeft een overzicht van de positieve gevolgen die de bedrijven ervaren. Het belangrijkste positieve gevolg van de recessie is dat sommige bedrijven meer omzet weten te behalen. Een verklaring hiervoor is dat deze bedrijven zien dat hun concurrenten hun activiteiten beëindigen en dat er daardoor meer markt voor hen overblijft.

Daarnaast ervaren bedrijven zeer diverse andere positieve gevolgen. Zo is dit moment voor sommige bedrijven een goed moment om de interne organisatie op een hoger peil te brengen. Ook geeft een ondernemer aan: *'ik heb nu meer vrije tijd en ga vaker naar mijn huisje in Spanje'*, wat onderstreept dat negatieve gevolgen en positieve gevolgen hand-in-hand kunnen gaan.

Figuur 1 Positieve gevolgen van de economische recessie (meerdere antwoorden mogelijk)



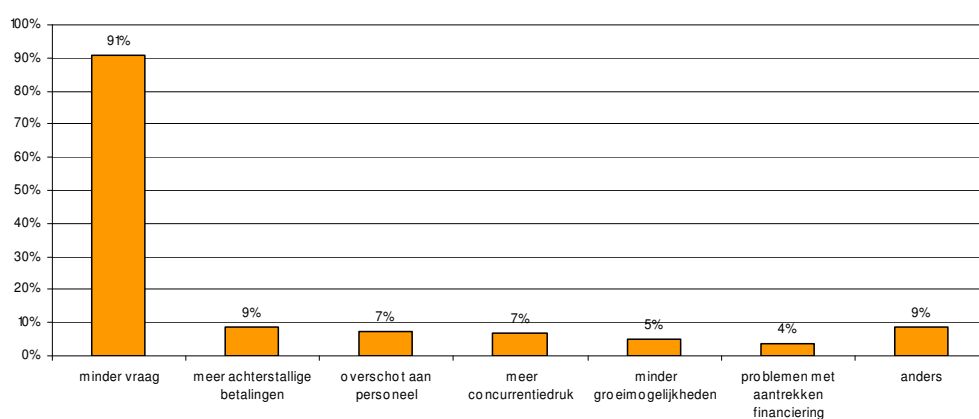
Bron: EIM & TNO, 2009.

Verder zijn er een paar verschillen in de positieve gevolgen voor het MKB en het grootbedrijf. Het grootbedrijf ziet voornamelijk positieve gevolgen in het werven van personeel en merkt dat het personeel flexibeler is geworden. Het MKB ziet voornamelijk een stijging in werk en omzet.

Negatieve gevolgen voor ruim de helft van bedrijven

Van alle bedrijven geeft ruim de helft (53%) aan dat zij negatieve gevolgen ondervinden van de recessie. Zoals figuur 2 aantoont gaat het hier voornamelijk om een terugval in de vraag naar producten of diensten.

Figuur 2 Negatieve gevolgen van de economische recessie (meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: EIM & TNO, 2009.

Het MKB en het grootbedrijf merken in vergelijkbare mate een vraaguitval. Kijkend naar de bedrijven die negatieve gevolgen ervaren van de recessie, is te

zien dat zowel 90% van het MKB als 90% van het grootbedrijf een daling ziet in de vraag naar producten of diensten.

Het MKB heeft daarnaast vooral last van achterstallige debiteuren, terwijl het grootbedrijf voornamelijk zijn groeiambities niet kan realiseren en problemen heeft met het aantrekken van financiering.

Positief en negatief?

Zoals hiervoor is geconstateerd kunnen bedrijven zowel positieve als negatieve gevolgen ervaren. Tabel 1 laat zien dat ongeveer 12% van de bedrijven zowel positieve als negatieve gevolgen ervaart, maar een groot deel van de bedrijven (39%) ervaart alleen negatieve gevolgen.

Tabel 1 Positieve en negatieve gevolgen

<i>Gevolgen</i>	<i>%</i>
Alleen positieve gevolgen	12
Alleen negatieve gevolgen	39
Zowel positieve als negatieve gevolgen	13
Geen van beide	36
Totaal	100

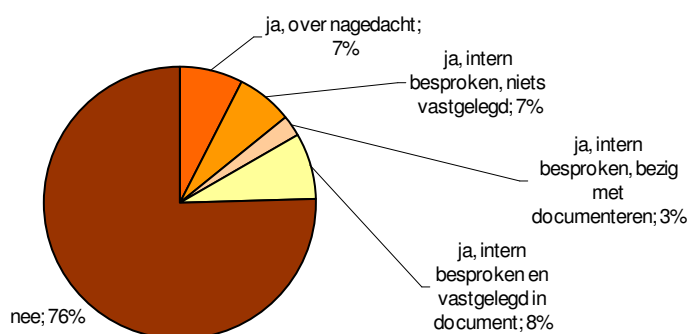
Bron: EIM & TNO, 2009.

2.3 Voorbereiding

Driekwart niet voorbereid

Het is belangrijk om als bedrijf goed voorbereid te zijn op situaties waarin je het personeelsbestand moet inkrimpen. Dit kan er voor zorgen dat wanneer je het personeelsbestand in moet krimpen je dit op een doordachte manier kunt doen, zonder dat het 'paniekvoetbal' gaat worden. Daarom hebben wij aan bedrijven gevraagd of het bedrijf een plan van aanpak heeft klaarliggen of afspraken heeft gemaakt voor wanneer het personeelsbestand in moet krimpen. En wat blijkt: van alle bedrijven heeft ongeveer driekwart geen plan klaarliggen of afspraken gemaakt (zie figuur 3).

Figuur 3 Plan van aanpak klaarliggen of afspraken gemaakt voor wanneer het personeelsbestand in moet krimpen



Bron: EIM & TNO, 2009.

Het verschil tussen het MKB en het grootbedrijf is, zoals misschien valt te verwachten, groot. Gemiddeld heeft 76% niets klaarliggen of geen afspraken gemaakt, maar naarmate het bedrijf groter wordt zijn er vaker afspraken gemaakt. Zo heeft 83% van het kleinbedrijf, 65% van het middelgrote bedrijf en 46% van het grootbedrijf geen afspraken gemaakt. Verder heeft het grootbedrijf de afspraken vaker ook daadwerkelijk vastgelegd, terwijl het MKB, als het afspraken heeft gemaakt, deze niet altijd heeft vastgelegd.

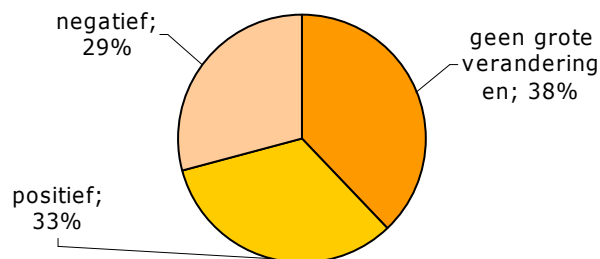
Wanneer een bedrijf afspraken heeft gemaakt voor wanneer het personeelsbestand in moet krimpen, dan bevat dit plan slechts bij 14% van de bedrijven een communicatieplan. Dit is een plan met onder andere afspraken over hoe de werknemers geïnformeerd worden over de ontslagprocedure.

2.4 Verwachtingen voor de toekomst

Een derde van bedrijven positief voor rest 2009

Na regen komt zonneschijn, zo gaat het gezegde. Maar hoe kijken bedrijven naar de toekomst? In figuur 4 staat een overzicht van de verwachtingen van de bedrijven voor de rest van 2009. De meningen over de rest van 2009 zijn redelijk verdeeld. Een derde van de bedrijven geeft aan positief te zijn over de omzontwikkeling voor de rest van 2009. Dit zijn voornamelijk de bedrijven die enkel positieve gevolgen, of zowel positieve als negatieve gevolgen zien in de economische recessie (zie tabel 1). 29% geeft aan negatieve verwachtingen te hebben en 38% geeft aan geen grote veranderingen te verwachten ten aanzien van de omzet.

Figuur 4 Verwachtingen voor omzet voor de rest van 2009



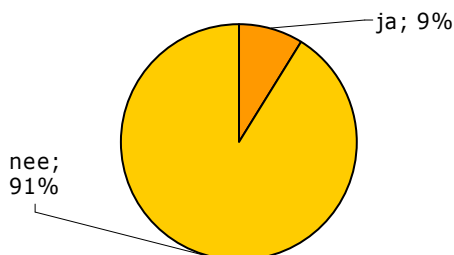
Bron: EIM & TNO, 2009.

Kijkend naar de omvang van de onderneming zijn er geen grote verschillen tussen het klein-, midden- en grootbedrijf. Het middenbedrijf is iets positiever dan het klein- en grootbedrijf, maar van een groot verschil is geen sprake.

Bijna geen zorgen over personeelsbestand

Zoals uit figuur 5 blijkt, maakt slechts 9% van de bedrijven zich zorgen over het personeelsbestand na de recessie. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om zorgen over het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel en voldoende diversiteit in leeftijd.

Figuur 5 Zorgen over personeelsbestand na de recessie



Bron: EIM & TNO, 2009.

Het MKB maakt zich beduidend minder zorgen om het personeelsbestand dan het grootbedrijf. In het grootbedrijf ligt het percentage van bedrijven met zorgen rond de 19%.

Maar hebben deze zorgen voor de toekomst ook invloed op het huidige (personeels)beleid? Van de bedrijven die zich zorgen maken geeft 44% aan dat zij daar op het moment rekening mee houden in hun huidige personeelsbeleid. De manier waarop dit tot uiting komt in het personeelsbeleid is door meer in te zetten op competentieontwikkeling en ervoor te zorgen dat waardevolle (gemotiveerde/gekwalificeerde) werknemers worden behouden.

3 Ontslagpraktijk

3.1 Inleiding

Centraal in de enquête stond de vraag: hoe hebben bedrijven hun personeelsbestand ingekrompen of hoe gaan zij dit doen? Wij presenteren de uitkomsten van deze vragenreeks aan de hand van drie thema's. Het eerste thema is 'flexibiliteit'. Centraal bij dit thema staat hoe bedrijven gebruik maken van de flexibiliteit in het personeelsbestand om de inkrimping van het personeelsbestand tegemoet te treden. Dit thema komt aan bod in paragraaf 2.

Het tweede thema is 'kennis en talent'. Wat doen bedrijven die werknemers hebben ontslagen (of dit nog gaan doen) aan het behoud van kennis en talent voor het bedrijf en/of de sector? Deze vraag staat centraal in paragraaf 3.

Het derde en laatste thema is 'innovatie'. Dit thema draait om de vraag of bedrijven die werknemers hebben ontslagen (of nog gaan ontslaan) aandacht hebben besteed aan hun eigen/nieuwe personeelsbestand en organisatie. Dit kan namelijk het moment zijn om (innovatieve) veranderingen door te voeren in de organisatie.

Een tweedeling die in deze inleiding, en ook in de rest van het hoofdstuk, naar voren komt is die tussen:

- bedrijven die al werknemers hebben ontslagen (in 2009)
- bedrijven die er op het moment mee bezig zijn of dit nog verwachten te doen (in 2009).

Deze tweedeling komt terug in de data die worden gepresenteerd in dit hoofdstuk.

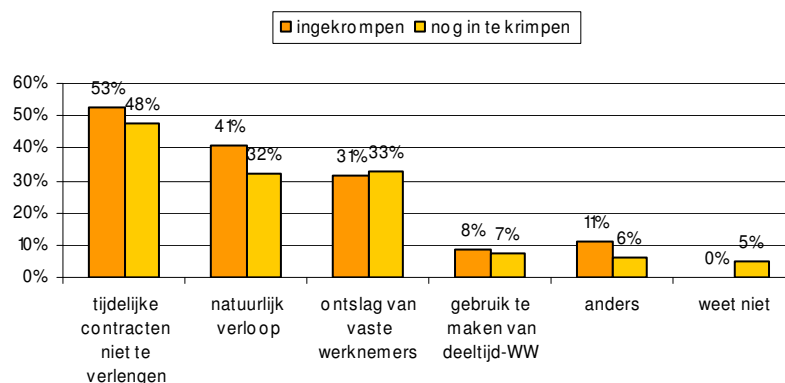
3.2 Flexibiliteit

In flexibele schil eerste slachtoffers

Veel bedrijven hebben een kern van werknemers in vaste dienst, en daaromheen een flexibele schil van werknemers met tijdelijke krachten, uitzendkrachten en zzp'ers. Een belangrijke reden hiervoor is dat dit bedrijven flexibiliteit geeft, om bijvoorbeeld snel te kunnen reageren op fluctuaties in de omzet. In het geval van een economische crisis zijn dit de eerste mensen die hun baan of contract verliezen.

17% van de bedrijven heeft (op welke manier dan ook) zijn personeelsbestand in 2009 (in de periode januari - mei) ingekrompen en 14% van de bedrijven is hiermee bezig of verwacht dat dit later dit jaar (2009) nog gaat gebeuren. Hierbij is er een overlap van ongeveer 5%. 5% van de bedrijven heeft namelijk al het personeelsbestand ingekrompen én verwacht een verdere inkrimping later dit jaar. De voornaamste reden is de teruglopende vraag naar producten en diensten. Figuur 6 geeft een overzicht van de wijze waarop bedrijven hun personeelsbestand hebben ingekrompen of dit verwachten te doen. Het niet verlengen van tijdelijke contracten is de belangrijkste manier waarop bedrijven hun personeelsbestand hebben ingekrompen (of gaan inkrimpen).

Figuur 6 Manier van inkrimpen (meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: EIM & TNO, 2009.

Kijkend naar het ontslag, kan dus gesteld worden dat 31% van de bedrijven die hun personeelsbestand hebben ingekrompen (17%) werknemers heeft ontslagen. Wanneer wij dit doorrekenen, kan gesteld worden dat (ongeveer) 5,2% van alle bedrijven werknemers heeft ontslagen. Dit lijkt een laag percentage, maar aangezien er in Nederland ongeveer 373.000 bedrijven¹ actief zijn, gaat het om ruim 19.600 bedrijven die werknemers hebben ontslagen. Voor de bedrijven die verwachten werknemers te gaan ontslaan (of hier nog mee bezig zijn) geldt dat dit betrekking heeft op 4,26% van alle bedrijven, wat neerkomt op een aantal van 15.900 bedrijven.

In de rest van dit hoofdstuk gaan we verder in op de bedrijven die vaste werknemers hebben ontslagen of verwachten te ontslaan.

3.3 Kennis en talent

Als je mensen moet ontslaan, gaat er mogelijk talent verloren. Hoe kun je het verlies aan talent en kennis voor je bedrijf en voor de sector/regio beperken? Dit kan door goed te kijken naar de selectiecriteria van (mogelijk) boventallige werknemers. Maar ook het (ontslag)traject verdient aandacht. Een goed traject zorgt ervoor dat de achterblijvers niet gedemotiveerd raken, zodat ze hun kennis en competenties voor het bedrijf willen blijven inzetten.

Minst presterende werknemers worden geselecteerd

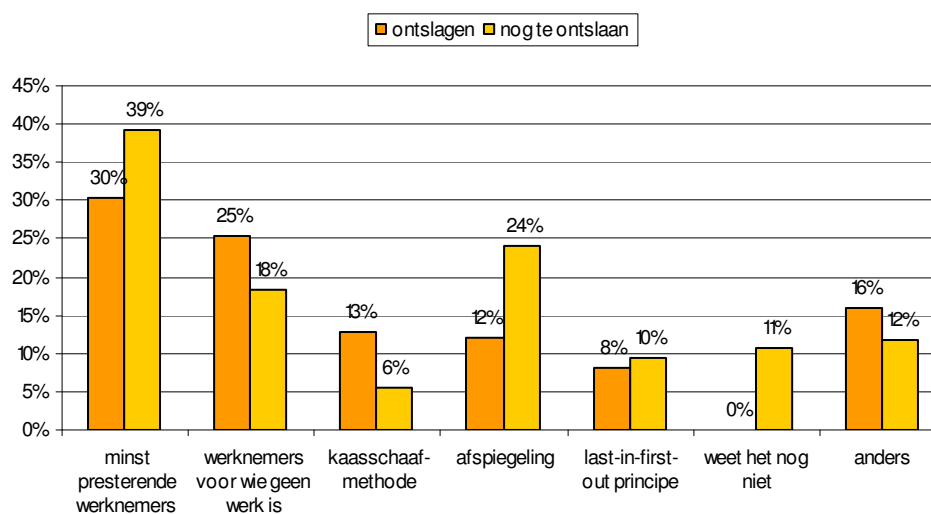
Figuur 7 geeft een overzicht van hoe bedrijven de werknemers hebben geselecteerd (of gaan selecteren) die zijn (of worden) ontslagen. De belangrijkste selectiecriteria zijn het functioneren van de werknemer, maar ook werknemers voor wie geen werk is komen snel in aanmerking voor ontslag. Het afspiegelingsprincipe is bij de bedrijven die al werknemers hebben ontslagen niet vaak toegepast, maar de bedrijven die nog werknemers verwachten te gaan ontslaan zullen (naar hun eigen verwachting) dit principe vaker gaan toepassen. De kaasschaafmethode

¹ Bron: CBS; aantal bedrijven met meer dan 1 werknemer op 1-1-2009.

de (op alle afdelingen een vergelijkbaar aantal werknemers ontslaan) wordt relatief beperkt gehanteerd.

Er is een relatief grote groep van 'anders'. Deze groep van selectiecriteria omvat aspecten als leeftijd en geld. Ter illustratie een opmerking hierover van een bedrijf: *'wij hebben primair gekeken naar de kosten: managers naar huis'*. Ook (met name in het grootbedrijf) heeft het bedrijf het niet altijd zelf voor het zeggen, maar wordt het bijvoorbeeld bepaald door het hoofdkantoor. Verder geven sommige MKB-ondernemers aan dat zij zelf taken zouden gaan uitvoeren die nu uitgevoerd worden door iemand die op de loonlijst staat.

Figuur 7 Manier van selecteren voor ontslag (meerdere antwoorden mogelijk)

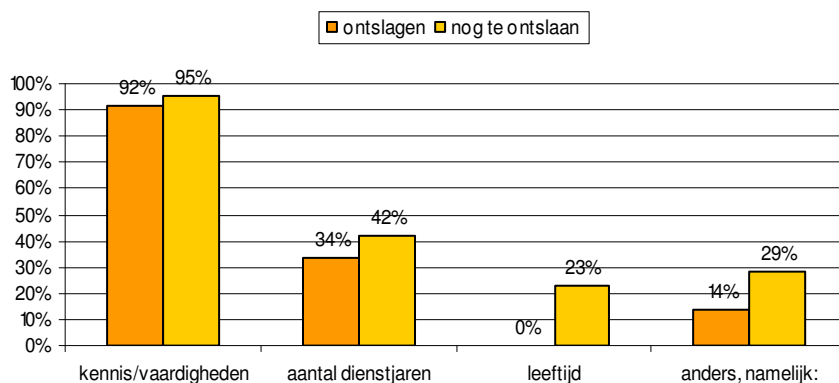


Bron: EIM & TNO, 2009.

Bedrijven behouden werknemers vanwege kennis en vaardigheden

Naast het selecteren van de werknemers die ontslagen gaan worden is het ook mogelijk dat een werkgever kijkt naar het behoud van werknemers, vanwege bijvoorbeeld het aantal dienstjaren, leeftijd of specifieke kennis. Een derde (33%) van de bedrijven die al werknemers hebben ontslagen heeft ook gekeken naar het behoud van individuele werknemers. Ongeveer 16% van de bedrijven die nog mensen gaan ontslaan (of hiermee bezig zijn) verwacht werknemers te behouden. Figuur 8 geeft een overzicht van waar deze bedrijven naar kijken bij het behouden van werknemers. Kennis en vaardigheden zijn hierbij de belangrijkste redenen. Leeftijd speelt een relatief kleine rol. Het aantal dienstjaren lijkt voor de bedrijven belangrijker dan kalenderleeftijd.

Figuur 8 Motivatie voor behoud werknemers (meerdere antwoorden mogelijk)



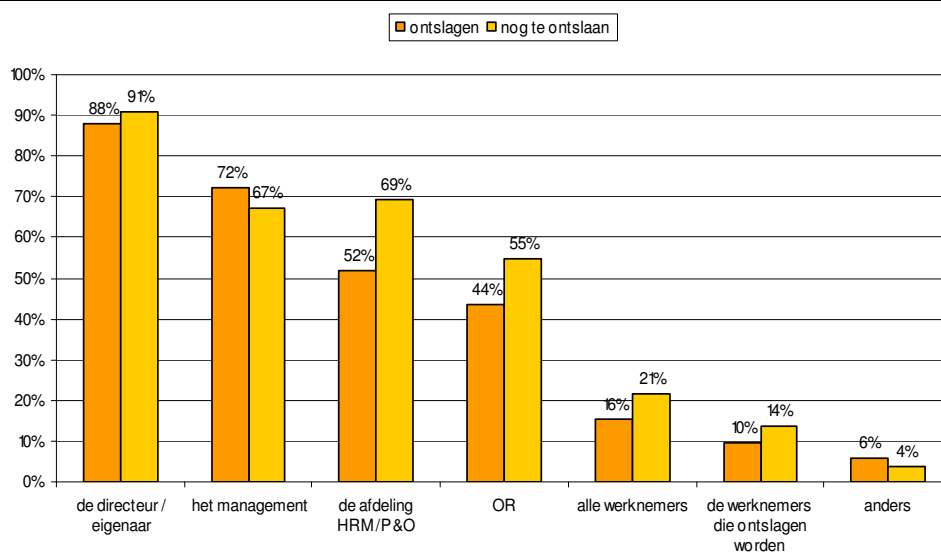
Bron: EIM & TNO, 2009.

Wat betreft verschillen in grootteklasse kijkt het grootbedrijf vaker naar kennis en vaardigheden. In het MKB speelt behoud vanwege dienstjaren een grotere rol. Een mogelijke verklaring hiervoor kan de (hogere) ontslagvergoeding zijn voor werknemers met veel dienstjaren. Een MKB-bedrijf heeft mogelijk minder financiële ruimte om deze ontslagvergoeding op te vangen.

Werknemers beperkt betrokken

Het betrekken van verschillende partijen bij een ontslagtraject zorgt voor draagvlak. Figuur 9 geeft een overzicht van de verschillende actoren die al dan niet worden betrokken bij het vaststellen van het ontslagtraject. De directie en het management zijn, zoals te verwachten, belangrijke actoren bij het vaststellen van het ontslagtraject.

Figuur 9 Betrokken partijen (meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: EIM & TNO, 2009.

Er zijn een aantal duidelijke verschillen tussen het MKB en het grootbedrijf. Zo is in het MKB de directie/eigenaar altijd betrokken bij vaststellen van het ontslagtraject. In het grootbedrijf zie je, zoals te verwachten, vaker dat het management, de afdeling HRM/P&O en de ondernemingsraad (OR) betrokken zijn. Betrokkenheid van werknemers zie je voornamelijk in het MKB.

Hierbij dient wel de kanttekening geplaatst te worden dat wanneer werknemers betrokken zijn bij de afslankingsoperatie, dit vaak gebeurt om met hen (als groep of als individu) in gesprek te gaan over de gevolgen. Meebepalen over de inhoud van het traject komt niet vaak voor.

Communicatie via overleg

Communicatie speelt een belangrijke rol in het creëren van duidelijkheid over en draagvlak voor het ontslagtraject. De eerste communicatie naar alle werknemers dat er ontslagen gaan vallen vindt veelal plaats via een centraal overleg met alle werknemers. Individuele werknemers die ontslagen gaan worden krijgen dit veelal te horen via een individueel overleg. Andere communicatiekanalen (bijvoorbeeld via een brief of het intranet) worden maar beperkt ingezet.

Van-werk-naar-werk

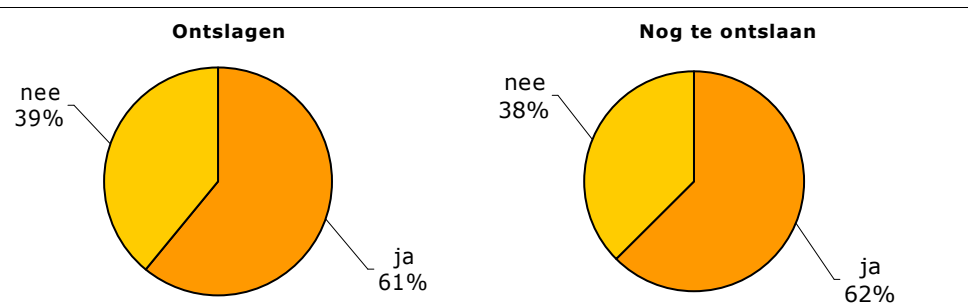
Ruim een derde van de bedrijven (34%) die werknemers hebben ontslagen (of gaan ontslaan) heeft zelf actief werk gezocht voor de ontslagen werknemers. Dit werk wordt dan vaak zowel binnen als buiten de sector gezocht, maar meestal wel in de regio.

3.4 Innovatie

Ongeveer twee derde bedrijven besteedt aandacht aan blijvers

Verandering in het personeelsbestand is een goede aanleiding voor een bedrijf om verdere veranderingen en innovaties door te voeren in de organisatie. Maar gebeurt dit ook? Ten eerste is er de vraag of bedrijven aandacht hebben besteed (of gaan besteden) aan de 'blijvers'. Dit zijn de werknemers die dus niet zijn/worden ontslagen. Figuur 10 geeft een overzicht van de bedrijven die al werknemers hebben ontslagen, of dit verwachten te doen, en of zij aandacht hebben besteed aan de blijvers.

Figuur 10 Aandacht voor blijvers



Bron: EIM & TNO, 2009.

Mogelijke vormen van 'aandacht voor de blijvers' zijn:

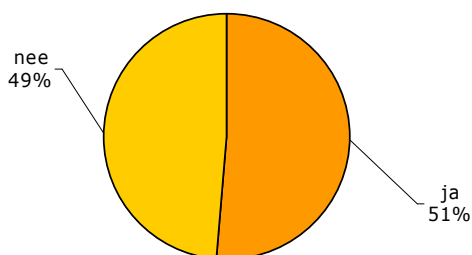
- (om)scholing/trainingen aanbieden
- taakverbreding
- herschikking van de taken.

Onder de bedrijven die al werknemers hebben ontslagen is vaker taakverbreding en een herschikking van de taken toegepast dan het aanbieden van (om)scholing en trainingen. Kijkend naar bedrijven die verwachten in te krimpen scoren alle opties vergelijkbaar. Uiteraard zijn ook andere (minder formele) aandachtsvormen mogelijk. Te denken is aan de werknemers de mogelijkheid te bieden om stoom af te blazen of hun frustraties te uiten via een (informeel) overleg.

Beperkte veranderingen in organisatie

Zoals blijkt uit figuur 11 heeft ruim de helft van bedrijven die vaste werknemers hebben ontslagen ook veranderingen doorgevoerd in de organisatie.¹ In de eerste plaats gaat hier voornamelijk om een aandachtsverschuiving van het bedrijf: de kernactiviteit (corebusiness) krijgt meer aandacht. Op de tweede plaats staat het structureel aanpassen van het werkproces, maar het gaat hier vaak om veranderingen in het werkproces om de nieuwe (personeels)situatie op te vangen.

Figuur 11 Veranderingen doorgevoerd in organisatie



Bron: EIM & TNO, 2009.

¹ Deze vraag is alleen gesteld aan bedrijven die al werknemers hebben ontslagen, niet aan de bedrijven die hiermee bezig zijn of dit verwachten te gaan doen.

4 Slim en gezond afslanken

4.1 Inleiding

Hoe kun je als bedrijf slim en gezond afslanken? Deze vraag staat centraal in dit hoofdstuk. Wij hebben in dit hoofdstuk de tien belangrijkste tips voor slim en gezond afslanken voor u op een rijtje gezet.

Deze tips zijn gebaseerd op de door ons bestudeerde literatuur¹, de verzamelde good practice² en de bijeenkomst die is gehouden op 24 juni³. De tips in dit hoofdstuk zijn op dezelfde wijze gestructureerd als het vorige hoofdstuk. We gaan dus in op de tips gericht op:

- flexibiliteit
- kennis en talent
- innovatie.

Wij hopen met deze tips niet alleen bedrijven te helpen bij het slim en gezond afslanken, maar hopen ook dat andere partijen (sociale partners, intermediairs, overheden) handvatten zien in wat zij kunnen doen om slim en gezond afslanken te stimuleren.

4.2 Flexibiliteit

Om als bedrijf om te gaan met onverwachte (economische) situaties is het van belang dat je als ondernemer kijkt naar flexibele oplossingen ten aanzien van het personeel. Om dit te bevorderen bieden wij de volgende drie tips, die wij hieronder verder zullen toelichten:

1. Zorg voor brede inzetbaarheid van personeel
2. Maak gebruik van een flexpool
3. Breng de langetermijnbehoefte aan personeel in kaart

1. Zorg voor brede inzetbaarheid van personeel

Investerings in de employability van werknemers vóór er sprake is van een situatie van boventaligheid (preventief beleid) kunnen bijdragen aan het (deels) voorkomen van gedwongen herplaatsingen of ontslag. Verder is het rendement van curatieve activiteiten (dus: wanneer er 'problemen' zijn) groter als daarmee kan worden voortgebouwd op de basis die met preventieve activiteiten is gelegd.

Verder zorgt een brede inzetbaarheid er mogelijk voor dat LiFo (Last-in-First-out) en afspiegelingsprocedures overbodig worden. Je kunt door de flexibiliteit van werknemers te vergroten mogelijk makkelijker omgaan met onverwachte (economische) situaties door het personeel in te zetten waar dat nodig is. Een crisis kan namelijk naast negatieve ook positieve gevolgen met zich meebrengen, en daar kun je beter op inspelen met een breed inzetbaar personeelsbestand.

¹ Een overzicht van de gebruikte literatuur is te vinden in de literatuurlijst.

² In bijlage I is een overzicht opgenomen van de good practice.

³ In bijlage II is een overzicht opgenomen van de deelnemers aan deze bijeenkomst.

Uiteraard is brede inzetbaarheid een goed instrument om het personeel flexibel in te zetten. Maar wanneer het gaat om flexibiliteit, is het wel van belang om ook goed te kijken naar de juridische mogelijkheden en beperkingen. In een arbeids-overeenkomst en de CAO zijn vaak bepalingen opgenomen die hierbij in acht moeten worden genomen (o.a. soort arbeidsovereenkomst: tijdelijk, vast, 0-uren).

2. Maak gebruik van een flexpool

Vanuit een regionaal perspectief kunnen overtollige werknemers worden opgevangen in een flexpool. Vaak zijn er in de regio niet alleen werkgevers die te veel personeel hebben, maar ook werkgevers die nog steeds tijdelijk of langer durend behoefte hebben aan nieuwe mensen. Een regionale flexpool kan vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen en zorgen voor een goede inzet van de betrokken medewerkers. Een aantal voorbeelden zijn opgenomen als good practice in bijlage I (zie o.a. de cases van: LIFT, de CIU's en het Bedrijventerrein Twentekanaal).

3. Breng de langetermijnbehoefte aan personeel in kaart

Als de organisatie moet gaan afslanken is het verstandig om na te denken over de plaats en doelstelling van de organisatie op de middellange termijn. Tevens moet daarbij worden gekeken naar het effect daarvan voor de personeelssamenstelling van de organisatie. Wanneer de toekomstige organisatie afwijkt van de huidige organisatie, dan zou dat ook kunnen betekenen dat de benodigde competenties en vaardigheden van het personeel anders komen te liggen. Een dergelijke analyse kan u helpen bij het maken van keuzes in welke onderdelen van de organisatie afgeslankt kan worden en waar niet, en hoe er afgeslankt kan worden (is ontslag de beste oplossing of zijn er andere mogelijkheden?). Ook biedt het de organisatie de mogelijkheid om het personeel in de tussenliggende periode te scholen voor eventuele nieuwe taken.

4.3 Kennis en talent

Het tweede thema is kennis en talent. Het is als bedrijf van belang om te kijken naar het behoud van kennis en talent (voor het bedrijf of de branche), en hoe je het talent optimaal kunt benutten. Wij geven hiervoor de volgende vier tips die wij hieronder verder zullen toelichten:

4. Breng kennis en competenties van medewerkers in kaart
5. Maak gebruik van financiële regelingen voor ontwikkeling en scholing
6. Werk samen op branche- of regionaal niveau
7. Betrek werknemers bij de afslankingsoperatie

4. Breng kennis en competenties van medewerkers in kaart

Het is van belang om de huidige kennis en competenties van uw medewerkers vast te leggen. Deze informatie kan worden benut om te zien waar ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden nodig is, of waar deze extern geworven zal moeten worden. Uiteraard is dit een proces dat in nauw overleg met de betrokken medewerkers moet worden uitgevoerd. Op deze wijze kan men tot de ontdekking komen dat er meer kennis en competenties in de organisatie aanwezig

zijn, dan momenteel benut wordt. Ook is het van belang om zicht te hebben op en rekening te houden met de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers.

5. Maak gebruik van financiële regelingen voor ontwikkeling en scholing

Een belangrijke activiteit in een ontslagtraject is aandacht voor scholingsfaciliteiten. Deze activiteit is een zeer waardevolle en effectieve manier om werknemers van werk naar werk te laten gaan. Dat is veel makkelijker dan om vanuit de werkloosheid een nieuwe baan te vinden.

Bij een ontslagtraject is het goed om te kijken naar de mogelijkheden die er zijn om ontwikkeling en scholing te stimuleren. Dit zorgt ervoor dat de (boventallige) werknemers sterker staan op de arbeidsmarkt en aantrekkelijker zijn voor een nieuwe werkgever.

Mogelijke bronnen voor dergelijke financiële regelingen kunnen in de CAO zijn vastgelegd, of door een overkoepelde organisatie (een werkgevers- of werknemersvereniging) worden aangeboden. Het is van belang om goed te kijken naar de beschikbaarheid hiervan. Daarnaast is het altijd mogelijk om in het kader van goed werkgeverschap zelf een investering te doen in het boventallige personeel.

6. Werk samen op branche- of regionaal niveau

Om ervoor te zorgen dat een (goede) werknemer niet de sector verlaat is het van belang om te kijken wat er allemaal mogelijk is op branche- of regionaal niveau. Mogelijk zijn er al initiatieven waarmee je als werkgever een werknemer kunt helpen met het vinden van werk in de branche of regio.

Bedrijven (en in het bijzonder MKB-bedrijven) hebben beperkte interne herplaatsingsmogelijkheden. Dat betekent dat er voor goede van-werk-naar-werk-activiteiten van deze bedrijven aandacht moet zijn voor branche- of regionale samenwerking. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een Poortwachtercentrum, of door middel van instrumenten die door branche- en sectorale organisaties zijn ontwikkeld. Ook de dienstverlening van het UWV-werkbedrijf biedt hierbij mogelijk soelaas, zeker voor het MKB (zie o.a. de case van Melis Lighting in Bijlage I).

Een actieve rol van een brancheorganisatie is hierbij wenselijk/belangrijk. Zij kunnen een centrale rol spelen in het organiseren en faciliteren van dergelijke initiatieven.

7. Betrek werknemers bij de afslankingsoperatie

Slechts 16% van de bedrijven die werknemers hebben ontslagen heeft ook werknemers betrokken bij het ontslagtraject (zie figuur 9 in hoofdstuk 3). Werknemers worden onvoldoende betrokken bij de reorganisatieplannen. Inspraak door werknemers draagt niet alleen bij aan gevoelens van rechtvaardigheid, maar is ook een slimme afslankingsstrategie. Het kan ervoor zorgen dat er meer draagvlak wordt gecreëerd ten aanzien van de afslankingsoperatie en het verzet tegen de afslankingsoperatie wordt beperkt. Zeker voor het behoud van goed personeel is het van belang dat er aandacht is voor het creëren van draagvlak onder alle

werknemers. Dit heeft tevens als voordeel dat je op deze wijze preventief te werk gaat om (kostbare) juridische procedures te voorkomen.

Ook kunnen werknemers creatieve oplossingen signaleren die een ondernemer niet ziet. Werknemers staan dicht bij het werkproces en zien daarom mogelijk andere (creatieve) oplossingen dan de ondernemer. Ook daarom is het van belang om de werknemer te betrekken bij de afslankingsoperatie.

4.4 Innovatie

Ten slotte komen wij aan bij de laatste drie tips die helpen om innovatie te stimuleren binnen de organisatie:

8. Zorg voor goede begeleiding voor vertrekkers én blijvers
9. Denk behalve aan afslanken aan het leveren van andere diensten/producten of andere marktgebieden
10. Zet overcapaciteit in voor innovaties

8. Zorg voor goede begeleiding voor vertrekkers én blijvers

Er wordt niet altijd voldoende aandacht besteed aan de begeleiding van de bovemtallige werknemers (de vertrekkers). Goede begeleiding zorgt ervoor dat zij met een goed gevoel de organisatie verlaten. Maar zij zijn niet de enige groep van werknemers waarvoor begeleiding een positieve bijdrage heeft voor de organisatie.

Er bestaat zoiets als het 'survivor syndrome': de werknemers die niet worden ontslagen (de blijvers) zijn na een ontslag vaak minder betrokken bij hun werk en de organisatie, zijn vaker ziek, minder productief en kampen met gevoelens van angst, frustratie, wantrouwen en schuld.

Het is daarom van belang dat er een goede balans is in het (ontslag)traject voor zowel vertrekkers als blijvers, zeker wanneer je als bedrijf sterk en innovatief uit de crisis wilt komen.

9. Denk behalve aan afslanken aan het leveren van andere diensten/producten of andere marktgebieden

Soms kan het aantrekkelijk zijn om in plaats van het terugdringen van de omvang van de organisatie te kijken of de huidige capaciteit benut kan worden om andere (aanverwante) diensten of producten te leveren, of zich te richten op andere afzetmarkten. Hoewel deze oplossing voor de hand lijkt te liggen, wordt dit perspectief in de 'waan van de dag' en de noodzaak om snel maatregelen te treffen, soms uit het oog verloren.

10. Zet overcapaciteit in voor innovaties

Als in het bedrijf als gevolg van een tijdelijke terugloop in de vraag naar diensten en/of producten sprake is van overcapaciteit, dan kan deze situatie benut worden om innovaties te ontwikkelen. Deze kunnen zowel betrekking hebben op de diensten en/of de producten van het bedrijf als op het organisatie- of het lo-

gistische proces. Op deze wijze kan de organisatie zich optimaal voorbereiden op de periode na de recessie en zich na het aantrekken van de economie beter profileren in de afzetmarkt.

Het is daarbij niet alleen van belang om nu te kijken naar innovaties, maar blijf daar continu aan werken. Gebruik dit moment als een kans om vernieuwingen in te voeren in het bedrijf. Zoals uit het onderzoek blijkt, gebeurt dit momenteel niet vaak, terwijl daar juist een concurrentievoordeel op de lange termijn mee ontwikkeld kan worden.

5 Samenvatting en conclusies

5.1 Inleiding

Ondernemers investeren veel in het werven, selecteren en ontwikkelen van hun werknemers. Als het even kan, willen ondernemers dan ook geen personeel ontslaan. Toch kan dat soms noodzakelijk zijn. Zeker nu de crisis het bedrijfsleven in volle hevigheid heeft bereikt, zullen veel ondernemers zich genoodzaakt zien om afscheid te nemen van een deel van hun werknemers, om het voortbestaan van het bedrijf te kunnen garanderen. Maar hoe doe je dat? Wat zijn de kosten en baten waar werknemers, werkgevers en de maatschappij mee geconfronteerd worden, en hoe hangt dit samen met de manier waarop het ontslag in de praktijk plaatsvindt?

EIM en TNO hebben in het voorjaar van 2009 samen onderzoek gedaan naar de ontslagpraktijken bij kleine en grote ondernemers. Het doel van dit onderzoek is om good practices met betrekking tot het ontslaan van werknemers vast te stellen. Daarnaast willen wij aanknopingspunten bieden aan sociale partners en ondernemers om hen te helpen om deze good practices daadwerkelijk toe te passen. In dit onderzoek staan de volgende drie deelvragen centraal:

- 1 Hoe ziet de ontslagpraktijk eruit?
- 2 Wat zijn good practices wanneer het gaat om inkrimping van het personeelsbestand?
- 3 Wat kunnen sociale partners, intermediairs, overheden etc. doen om deze good practices te stimuleren?

In dit hoofdstuk geven wij de belangrijkste uitkomsten en conclusies van dit onderzoek.

5.2 Gevolgen crisis, voorbereiding en toekomst

Ongeveer een kwart van de bedrijven geeft aan positieve gevolgen te ondervinden van de (economische) crisis. Het gaat dan voornamelijk om meer omzet (vanwege bijvoorbeeld een afname van het aantal concurrenten), en ook is het voor sommige bedrijven makkelijker om personeel te werven. Ruim de helft van de bedrijven geeft aan dat zij negatieve gevolgen ervaren vanwege de crisis. Het gaat dan voornamelijk om een daling in de vraag naar de producten en/of diensten.

Het is belangrijk om als bedrijf goed voorbereid te zijn op situaties waarin je het personeelsbestand moet inkrimpen. Dit kan ervoor zorgen dat wanneer je het personeelsbestand in moet krimpen je dit op een doordachte manier kunt doen, zonder dat het 'paniekvoetbal' gaat worden. Ruim driekwart van de bedrijven heeft geen plan van aanpak klaarliggen of afspraken gemaakt voor wanneer het personeelsbestand in moet krimpen.

Wanneer het gaat om de toekomstverwachting (voor de rest van 2009), dan is een derde van de bedrijven positief. Zij verwachten een positieve ontwikkeling van hun omzet. Ongeveer 29% heeft negatieve omzetverwachtingen, en 38% verwacht geen grote veranderingen in de omzet. Ten slotte: slechts 9% van de bedrijven maakt zich zorgen over het personeelsbestand na de crisis.

5.3 Ontslagpraktijk en slim en gezond afslanken

Centraal in de enquête stond de vraag: hoe hebben bedrijven hun personeelsbestand ingekrompen of hoe gaan zij dit doen? Wij presenteren de uitkomsten van deze vragenreeks aan de hand van drie thema's. Het eerste thema is 'flexibiliteit'. Centraal bij dit thema staat hoe bedrijven gebruik maken van de flexibiliteit in het personeelsbestand om de inkrimping van het personeelsbestand tegemoet te treden.

Het tweede thema is 'kennis en talent'. Wat doen bedrijven die werknemers hebben ontslagen (of dit nog gaan doen) aan het behoud van kennis en talent voor het bedrijf en/of de sector?

Het derde en laatste thema is 'innovatie'. Dit thema draait om de vraag of bedrijven die werknemers hebben ontslagen (of nog gaan ontslaan) aandacht hebben besteed aan hun eigen/nieuwe personeelsbestand en organisatie. Dit kan namelijk het moment zijn om (innovatieve) veranderingen door te voeren in de organisatie.

Flexibiliteit

Veel bedrijven hebben een kern van werknemers in vaste dienst, en daaromheen een flexibele schil van werknemers met tijdelijke krachten, uitzendkrachten en zzp'ers. Wanneer een bedrijf in moet krimpen, is het niet verlengen van tijdelijke contracten een belangrijke manier dat te doen. Daarna is het natuurlijk verloop een belangrijke manier van inkrimpen. Het is dus met name deze flexibele schil waar bedrijven naar kijken wanneer zij hun personeelsbestand in moeten krimpen. Het ontslaan van werknemers komt op de derde plaats wanneer het gaat om manieren waarop het inkrimpen van het personeelsbestand tot stand komt.

In het kader van flexibiliteit geven wij de volgende aanbevelingen die slim en gezond afslanken stimuleren:

1. Zorg voor brede inzetbaarheid van personeel
2. Maak gebruik van een flexpool
3. Breng de langetermijnbehoefte aan personeel in kaart.

Kennis en talent

Wanneer het personeelsbestand moet inkrimpen bestaat er de kans dat ook het talentvolle personeel wegvloeit. Daarom hebben wij ook onderzocht hoe bedrijven omgaan met het selecteren van werknemers die ontslagen gaan worden, en of er ook wordt gekeken naar het behoud van werknemers. Wanneer het gaat om het selecteren van de werknemers die ontslagen gaan worden is presteren een belangrijk criterium. De minst presterende werknemers worden door veel bedrijven geselecteerd voor ontslag.

Naast het selecteren van de werknemers die ontslagen gaan worden is het ook mogelijk dat een werkgever kijkt naar het behoud van werknemers. Het gaat dan dus om werknemers die niet ontslagen gaan worden. De belangrijkste reden om een werknemer te behouden is vanwege de kennis/vaardigheden van de desbetreffende werknemer.

Ook het traject zelf verdient aandacht. Een goed (ontslag)traject kan ervoor zorgen dat de achterblijvers niet gedemotiveerd raken. Het is daarom van belang

om werknemers te betrekken bij het ontslagtraject. Helaas gebeurt dit in de praktijk maar weinig. Slechts 16% van de bedrijven die werknemers hebben ontslagen heeft ook werknemers betrokken bij het ontslagtraject. Wel is (bij de grotere bedrijven) vaak de OR betrokken.

In het kader van kennis en talent geven wij de volgende aanbevelingen die slim en gezond afslanken stimuleren:

4. Breng kennis en competenties van medewerkers in kaart
5. Maak gebruik van financiële regelingen voor ontwikkeling en scholing
6. Werk samen op branche- of regionaal niveau
7. Betrek werknemers bij de afslankingsoperatie.

Innovatie

Verandering in het personeelsbestand is een goede aanleiding voor een bedrijf om verdere veranderingen en innovaties door te voeren in de organisatie. Maar gebeurt dit ook? Ongeveer twee derde van de bedrijven heeft aandacht besteed aan de blijvers (de werknemers die niet worden ontslagen). Maar het gaat dan veelal om een taakverbreding. Waarschijnlijk gaat het hier om een noodzakelijke aanpassing om als bedrijf de vrijgekomen taken te verdelen over de blijvers.

Verder geeft de helft van de bedrijven aan dat zij dit moment (van ontslag) ook hebben gebruikt om veranderingen door te voeren in de organisatie. Maar het gaat hier dan voornamelijk om een aandachtsverschuiving van het bedrijf: de kernactiviteit van het bedrijf (de corebusiness) krijgt meer aandacht. En werkprocessen worden veelal aangepast om de nieuwe (personeels)situatie op te vangen.

In het kader van innovatie geven wij de volgende aanbevelingen die slim en gezond afslanken stimuleren:

8. Zorg voor goede begeleiding voor vertrekkers én blijvers
9. Denk behalve aan afslanken aan het leveren van andere diensten/producten of andere marktgebieden
10. Zet overcapaciteit in voor innovaties.

Literatuurlijst

Kok, J.M.P. de, C.J. van Uiter, P.A. van der Hauw & D.H. Grijpstra (2008). *Werk op maat. Curatieve Van Werk Naar Werk-activiteiten in de praktijk*. Den Haag: RWI.

Nauta, A., M. de Bruin, E. Heuven & G. Keen (2004). *Handreikingen voor slim en rechtvaardig afslanken*. Hoofddorp, TNO.

Raad voor Werk en Inkomen (2008). *Samen werken aan werk. Praktijk-gids Van Werk Naar Werk-activiteiten voor met werkloosheid bedreigde werknemers*. Den Haag: RWI.

Warning, J. (2009). *Ziek door onzekerheid*. Utrecht: FNV Bondgenoten.

BIJLAGE I Good practice

>> SCANIA

Interview met mevr. B. Grube, directeur PZ van Scania Production Zwolle BV (16 juni 2009)

Maatregelen in het kader van de crisis met als uitgangspunt: 'Behoud van werkgelegenheid voor de eigen medewerkers'

Achtergrond

Eind november 2008 werd Scania geconfronteerd met een terugval in de productie van 70%.

Maatregelen

Om de economische terugval het hoofd te bieden en het uitgangspunt 'behoud van werkgelegenheid voor de eigen medewerkers' overeind te houden werden de volgende maatregelen genomen:

1. **Afscheid nemen van alle uitzendkrachten**
2. **Werktijdkortingsregeling aanvragen** (aantonen van de vereiste 30% omzetverlies)
3. **Na afloop van de regeling WTV, aanvragen van deeltijd-WW voor alle medewerkers**
4. **Oprichten (intern) Mobiliteitscentrum**
 - a. Verzorgen van interne opleidingsactiviteiten
 - b. Uit- en herplaatsen van medewerkers op basis van vrijwilligheid
5. **Kostenbesparing**

Kritisch bekijken op welke activiteiten bezuinigd kon worden. Daarbij werd ook gekeken naar in- en outsourcing van werkzaamheden
6. **Samenwerking met UWV**
 - a. Wekelijks overleg met projectmanager over mogelijke vacatures
 - b. Detacheren van Scania collega's bij UWV
7. **Samenwerking met commerciële partner**
 - a. Gebruik maken van het netwerk van Randstad om vacatures voor Scania te scannen, om medewerkers te detacheren (bijv. Batavus fietsenfabriek)

Kans op succes

Om de kans op succes zo groot mogelijk te maken geeft mevr. Grube aan dat het belangrijk is om vooral samen te werken. Scania trekt in dit proces op met de vakorganisaties en betreft de Ondernemingsraad en de eigen interne organisatie bij alle mogelijke maatregelen. Stafmedewerkers van de afdeling Personeel en Organisatie werken mee in het interne mobiliteitscentrum. Als laatste merkt zij op dat 'blijven praten' om knelpunten in een vroegtijdig stadium te signaleren en aan te pakken, cruciaal is.



>> Melis Lighting BV

Interview met Dirk Melis (eigenaar Melis Lighting BV)

Aanleiding

Melis Lighting BV is 25 jaar lang een productiebedrijf geweest, maar ongeveer 10 geleden is een deel van de productie naar China verschoven. Ongeveer 2 jaar geleden hebben zij hun laatste machine zelfs verkocht. Enkele mensen hebben zij in de afgelopen tien jaar met scholing op hogere functies kunnen krijgen, maar voor sommigen was dit niet mogelijk. Er zijn de afgelopen jaren twee rondes geweest waarbij inkrimping is voorgekomen:

- In de eerste ronde (eind 2007) waren het voornamelijk productiemedewerkers die boventallig waren. De belangrijkste reden voor deze ronde was de eerder genoemde verschuiving van de productie naar China.
- Begin vorig jaar is er een interim-manager op de verkoop gezet. Hij heeft alles onder de loep genomen. Dit heeft ertoe geleid dat drie personen zijn ontslagen.

De eerste ronde kan gezien worden als een good practice. Hierover in het navolgende meer.

Achtergrond en activiteiten

Voor de boventallige werknemers was een training georganiseerd (denk bijvoorbeeld aan een sollicitatietraining). Deze training werd gegeven door een trainer van het accountantsbureau van Melis Lighting. Zij kwam met het idee om mensen via het CWI aan het werk te helpen.

De belangrijkste reden waarom Melis Lighting contact heeft opgenomen met deze specialist lag in het feit dat er een aantal medewerkers waren waarvoor al 2 jaar geen werk meer was. Zij deden af en toe nog wat orderspicken en bezorging. Voor deze twee mensen was totaal maar voor 16 uur werk i.p.v. 80 uur. Deze mensen werden in de laatste jaren steeds minder gemotiveerd. Echter het bedrijf maakt al enkele jaren wat mindere jaren door. Met het huidige ontslagrecht zou dit betekenen dat men beide werknemers meer dan 35 maandsalarissen moest meegeven (immers zij waren beiden al 25 jaar bij het bedrijf). Dit zou een financiële strop zijn geweest voor het bedrijf. Zij hebben dus noodgedwongen beide werknemers in dienst moeten houden.

Op dat moment was nog niet bekend dat er de mogelijkheid was om via het CWI deze mensen 'kosteloos' te laten afvloeien. Pas toen een arbeidsspecialist alles had toegelicht is deze optie heel serieus ingezet. Er is enkele malen contact geweest met het CWI en de situatie binnen het bedrijf is duidelijk uitgelegd. Melis Lighting had simpelweg al jaren geen werk meer voor deze mensen en zij konden niet meer doorstromen naar een andere functie.

Daarnaast had Melis Lighting aangegeven dat zij de werknemers volledig wilden ondersteunen in hun zoektocht naar nieuw werk. Ze hadden immers al 25 jaar bij hetzelfde bedrijf gewerkt. Voor het bedrijf was het niet goed dat ze bleven, maar voor de mensen zelf al helemaal niet. Door de kosten van de wetgeving konden zij echter niet ontslagen worden. Het bedrijf zou daardoor in één klap in een dusdanige financiële positie zijn gekomen dat de bank zich zou kunnen terugtrekken. Met als gevolg een eventueel faillissement, en dus nog 20 mensen op straat.

Uiteindelijk had Melis Lighting alles met de specialist tot in de puntjes voorbereid en een goed plan van aanpak geschreven. Op het moment dat de goedkeuring voor het ontslag binnen was van het CWI is pas aan de medewerkers kenbaar gemaakt dat er voor hen geen toekomst meer was binnen het bedrijf. Melis Lighting kon het risico niet nemen om dit eerder kenbaar te maken. In het verleden hebben zij enkele keren meegemaakt dat mensen zich per direct ziek meldden op het moment dat mondeling kenbaar werd gemaakt dat ze ontslagen zouden worden. Overleven van het bedrijf is het belangrijkste, en het algemeen belang van alle werknemers staat voor ons boven de baanzekerheid van slechts één personeelslid.

Vanaf het moment dat bekend is gemaakt dat de werknemers ontslagen gingen worden is één keer per week een training gegeven aan deze mensen. Deze training werd altijd door de ingehuurde specialist uitgevoerd, omdat het bedrijf zich daar niet mee wou bemoeien aangezien dit naar hun mening niet integer zou zijn. Voor alle personeelsleden is er binnen de 3 maanden uitlooperperiode een geschikte baan gevonden.

Good practice?

Uiteindelijk zijn de personeelsleden allemaal 100% enthousiast en blij dat ze ander werk hadden. Daarnaast was het bedrijf blij dat ze op een goede manier de boventallige werknemers aan ander werk hebben geholpen. Maar het voornaamste was dat het bedrijf door deze constructie een heel stuk gezonder is dan daarvoor. Als zij op dit moment (in de crisis) nog met deze mensen hadden gezeten, hadden zij het mogelijk niet overleefd.

De vraag is daarom ook: wat is nu socialer? Iemand noodgedwongen in een baan houden die er eigenlijk niet is en waar hij steeds ongelukkiger wordt, of iemand aan leuk werk helpen met een uitdaging erin? De huidige ontslagregels werken dit laatste tegen.

Het proces is goed verlopen en de eigenaar geeft aan het de volgende keer weer zo te doen. Ook de rest van het personeel ziet het als een goede aanpak. Zij waren vanwege de goede aanpak gemotiveerder om taken van de vertrekkers over te nemen.

Tips

Goed voorbereiden op ontslag! Maak duidelijk aan het CWI dat er echt geen andere mogelijkheden zijn voor deze mensen binnen je bedrijf. En maak een sociaal plan van aanpak om ze weer aan werk te helpen. Zodra iemand in een uitkering belandt na 25 jaar werk komt hij daar bijna niet meer uit. Dit wilden wij te allen tijde voorkomen.

>> Recessiescan

Interview met Marcus Draaisma (arbeidsrechtadvocaat en partner bij Palthe Oberman)

Aanleiding

Door de economische recessie overheerst angst. Voor ondernemers is het belangrijk precies te weten waar ze staan wat betreft personeelskosten. Marcus Draaisma, partner bij advocatenkantoor Palthe Oberman, ontwikkelde daarom de 'Recessiescan'.

De Recessiescan geeft ondernemers inzicht in alle arbeidsrelaties en personeelscontracten. In tijden van nood kan dit instrument helpen pijnlijke keuzes te maken. De scan helpt MKB-ondernemers een scan/foto te maken van hun onderneming en te bepalen wat je kunt doen voordat je gaat praten over ontslag. Bijvoorbeeld eerst tijdelijke contracten niet verlengen en flexibele werkkrachten niet meer inzetten. Interessant te vermelden is hierbij de combinatie van een inventarisatie en de analyse van niet-functionerende medewerkers.

Hoe werkt de scan?

Allereerst wordt aan de hand van een vragenlijst, samen met de ondernemer of de personeelsfunctionaris, een inventarisatie gemaakt van alle contracten. Vervolgens worden alle rechten en plichten uitgezocht. Zijn er tijdelijke contracten die je kunt opzeggen, is er een cao van toepassing en wat zegt die? Ook maken we een overzicht van te verwachten kosten, bijvoorbeeld eventuele ontslagvergoedingen, de nieuwe kantonrechtersformule, enzovoorts. Op basis van dit overzicht kunnen dan beslissingen worden genomen.

Afspiegelingsbeginsel

Bij een reorganisatie moet formeel het afspiegelingsbeginsel worden gehanteerd: per functiecategorie en leeftijdscohort geldt: als laatste erin, als eerste eruit. Maar er zijn mogelijkheden om daar onderuit te komen. Als werkgever behoud je immers liever de betere werknemers dan zwakkere broeders. Vaak weet de directie of HR-medewerker wel wie niet functioneert. Maar, zeggen ze dan, hebben ze geen dossier bijgehouden. Meestal blijken er toch gespreksverslagen te zijn over gemaakte afspraken, of e-mails, of briefwisselingen. Dit is ook bewijs en maakt het makkelijker om van iemand af te komen.

Tips

Laat je niet leiden door emoties (angst voor verlies). Kijk naar de mogelijkheden en maak rationele keuzes.

>> LIFT WerkNetWerk

Gebaseerd op deskresearch

Soort ondersteuning en aanleiding

Het Limburgs Interim Functievervullings Traject (LIFT) is een samenwerkingsverband tussen verschillende werkgevers in Limburg. LIFT is begonnen in mei 1995 met vijf partners en groeit nog steeds. Momenteel zijn er 63 organisaties aangesloten bij LIFT. LIFT is opgezet om de mobiliteit te bevorderen van de medewerkers die in vaste dienst zijn bij de aangesloten partners. Om dit te bereiken biedt LIFT de aangesloten bedrijven en instellingen de mogelijkheid om hun medewerkers tijdelijk buiten hun eigen organisatie te laten werken en zo hun kennis en ervaring te verbreden. Hoe meer organisaties meedoen, hoe meer kansen hun medewerkers hebben om zo'n interim-functie te vervullen. Interim-functievervulling gebeurt onder de volgende voorwaarden: vrijwillige deelname, tijdelijke plaatsing, terugkeergarantie, behoud van de volledige rechtspositie. Na afloop bepalen de medewerker en diens organisatie samen hoe zij de nieuw verworven ervaring gaan aanwenden.

Good practice

De mogelijkheid om via interim-functievervulling tijdelijk in een andere organisatie te gaan werken, biedt de volgende voordelen:

- Verandering van werkomgeving werkt verfrissend voor zowel werknemer als werkgever.
- De ervaring vanuit de huidige functie wordt meegenomen naar de nieuwe functie.
- Kennismaking met een andere bedrijfscultuur, andere mensen, producten, diensten en processen.
- Verruiming van inzichten en verbreding van kennis en ervaring.
- De oriëntatie op ander werk en een andere omgeving wordt gemakkelijker.
- De eigen flexibiliteit van de werknemer neemt toe.
- De ervaring van een andere organisatiecultuur is aantrekkelijk voor de werkgever.

Betrokken partijen

Een groot aantal verschillende (Limburgse) bedrijven en instellingen hebben zich aan dit initiatief verbonden: ziekenhuizen, brandweer, CBS, COA, Arbeidsinspectie, maar ook verschillende gemeenten en bedrijven zijn erbij betrokken. In totaal zijn op dit moment 63 organisaties betrokken.

>> CIU West en CIU Oost

Gebaseerd op deskresearch

Collegiale In- en Uitleen (CIU)

Zoals in vele technische branches doet een tekort aan goed geschoold - flexibel inzetbaar - personeel zich ook in de installatietechniek voor. De personeels-schaarste leidt niet alleen tot oplopende werkdruk en hogere kosten, maar belemmert ook de bedrijfseconomische ontwikkeling.

CIU Oost en CIU West hebben als voornaamste taken een goede en optimale match te genereren tussen overschotten en tekorten van personeel van de participanten van de stichting. Tevens verzorgen zij een selectie van detacheringsbureaus. De stichting verzorgt ook de bemiddeling van vraag en aanbod tussen de deelnemers en de detacheerders.

CIU West

Stichting Collegiale In- en Uitleen West Nederland (CIU West) is officieel in juni 2005 opgericht. In 2004 is men eerst van start gegaan met een project op initiatief van een groot aantal bedrijven uit de installatiebranche in de Randstad. De stichting heeft tot doel het in-/uitlenen van medewerkers en het behoud van vakmensen voor de branche.

CIU Oost

Stichting Collegiale In- en Uitleen installatietechniek Gelderland en Overijssel is officieel in januari 2001 opgericht. In 1999 is men eerst van start gegaan met een Pilot op initiatief van een groot aantal bedrijven uit de Instalsoos Gelderland.

Good practice

Voordelen voor bedrijven om deel te nemen aan de CIU-programma's:

- Behoud van personeel in de branche
- Kwaliteit van personeel wordt gewaarborgd
- Gemotiveerd personeel
- Kostenbesparend (ten aanzien van het verkrijgen van personeel)
- Geen overschot eigen personeel
- Vaste gunstige tarieven
- 1 aanspreekpunt
- Bijna landelijke dekking door goede samenwerking met andere stichtingen
- Deelnemende bedrijven kunnen gebruik maken van vooraf geselecteerde detacheringsbureaus.

Betrokken partijen

In totaal zo'n 70 installatiebedrijven in de Randstad, zo'n 250 installatiebedrijven in Oost-Nederland, een aantal detacheringsbureaus, de Stichting zelf en een aantal collegiale Stichtingen in Nederland (partners). Partner-stichtingen zijn: Flexpool (voor Limburg en Zuidoost Brabant) en SKILZ at Work (voor Brabant en Zeeland).

>> Bedrijventerrein Twentekanaal

Interview met Jankees Klapwijk (Parkmanager Stichting Duurzaam Bedrijvenpark Twentekanaal)

Soort ondersteuning

Op het bedrijventerrein Twentekanaal slaan ondernemers de handen ineen om zieke of boventallige werknemers te herplaatsen. De samenwerking beperkt de overcapaciteit bij het ene bedrijf/instelling en het tekort aan vakbekwaam personeel bij een ander bedrijf/instelling. De schadelast is kleiner en er ontstaat voor het hele bedrijvenpark een win-winsituatie. Er is sprake van een integrale aanpak van personeelsmanagement en arbozorg. In het verlengde daarvan vervullen de werkgevers op het bedrijventerrein hun maatschappelijke taak door ook moeilijk plaatsbare werkzoekenden en bijstandsgerechtigden aan werk te helpen. In het project werken ook de gemeente Hengelo en de provincie Overijssel mee. Het gaat dus om een matchingsysteem tussen vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt.

Aanleiding

Circa 2 jaar geleden is met dit initiatief gestart, omdat bedrijven (in de regio) moeite hadden om geschikt personeel te vinden. Ondersteuning wordt gegeven in de vorm van Van-Werk-Naar-Werk activiteiten en procesbegeleiding alsook begeleiding bij ophanden zijnde ontslagen (door het UWV en enkele externe bedrijven).

Good practice

Dit initiatief kan gezien worden als een good practice, omdat er gemiddeld iedere maand 1 werknemer die ontslagen zou gaan worden bij het ene bedrijf aan de slag wordt geholpen bij een ander bedrijf in de regio. Daarbij worden de problemen voor 3 verschillende partijen tegelijkertijd opgelost: voor de 'oude' werkgever (werknemer gaat min of meer met een gerust gevoel weg, want hij heeft baanzekerheid), de 'nieuwe' werkgever (zijn vacature wordt opgevuld) en natuurlijk de werknemer zelf. Verder wordt er 'dicht bij huis' gezocht naar een oplossing, wat de matching bevordert. Een neveneffect van dit initiatief is dat het Werkplein Hengelo (UWV/CWI) betere contacten gekregen heeft met werkgevers.

Betrokken partijen

Initiatiefnemer van deze aanpak was de ondernemersvereniging (Belangenvereniging Bedrijvenpark Twentekanaal). Verder neemt een aantal MKB-ondernemingen deel aan dit initiatief, uit allerlei branches en sectoren. Dat zijn met name middelgrote ondernemingen. Verder zijn het Werkplein Hengelo, de gemeente Hengelo, Fitis en Synusflex betrokken bij dit initiatief.

Ondersteuning

De ondersteuning werkt over het algemeen goed, hoewel het herplaatsen van personeel een moeizaam proces blijft. Het verschil tussen theorie en praktijk heeft daar onder andere mee te maken.

Tips

Het is met name van belang om te zorgen voor voldoende draagvlak: er moet een grote groep ondernemers bereid gevonden worden het initiatief te ondersteunen. Daarbij aansluitend zijn twee aspecten essentieel:

- 1 Het onderlinge vertrouwen tussen de betrokken partijen moet aanwezig zijn (bedrijven moeten erop kunnen vertrouwen dat het ene bedrijf niet steeds de 'afdankertjes' laat herplaatsen bij een nieuwe werkgever).
- 2 Het kip-en-het-ei-verhaal: bedrijven doen vaak niet mee als er te weinig draagvlak is en een initiatief komt niet van de grond als er niet voldoende bedrijven meedoen.

BIJLAGE II Deelnemers bijeenkomst

Deelnemers aan de bijeenkomst op 24 juni (gehouden op de Polarisavenue 151 te Hoofddorp, locatie TNO)

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>
Nicole Ras	WoonWerk
Hans Moonen	BEST ExperienceTheDifference
Dick van der Laan	Arbo Unie
J.M. Breunese	HIBIN
Judith Welter	Actor Bureau voor sectoradvies
Marcus Draaisma	Palthe Oberman advocaten, specialisten arbeidsrecht
Nico Hartog	TNO
Aydin Daldal	UWV Werkbedrijf
Rob de Krieger	Raad voor Werk en Inkomen
John Mahboeb	Diversitytalentcentre.nl
Alinda Wolthuis	Bureau Lorient Communicatie/De Ingenieur
Jan de Vlieg	Trital Safety B.V.
Marco Lever	Trital Safety B.V.
Brigitta Teeken	KASBANK N.V.
Ton Nieuwpoort	Provincie Friesland
Dennis Derksen	Arbouw
John Kostermans	KAS BANK
Jacqueline Wamelink	SAW/De Schalm
Ineke Dries	WVM
Ineke van Vlimmeren	WVM Werkplaats voor Medezeggenschap
Frank Plaatsman	De Schalm
F. (Fred) Polhout	FNV Bondgenoten
Monetta Wuring	Chapeau communicatie
W. van der Stokker	SIC
Leonie Oosterwaal	ABU

De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.ondernemerschap.nl.

Recente Publieksrapportages

A200917	2-11-2009	Ondernemen in de Sectoren
A200916	30-10-2009	Springen over de Grens
A200915	17-8-2009	Criminaliteitspreventie door kleine bedrijven
A200914	16-6-2009	Global Entrepreneurship Monitor 2008 The Netherlands
A200913	15-5-2009	Internationale benchmark ondernemerschap 2009
A200912	20-5-2009	Kleinschalig Ondernemen 2009
A200911	3-4-2009	Kopstaartbedrijven
A200910	1-4-2009	Ondernemerschap in de wijk
A200909	27-3-2009	Van werknemer tot ondernemer
A200908	half juni 2009	Review: Internationalisering van het Nederlandse MKB
A200907	24-3-2009	Monitor Inkomens Ondernemers
A200906	19-3-2009	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200905	17-3-2009	Afhankelijkheid in de metaalsector
A200904	12-3-2009	Beter inzicht in multicultureel ondernemerschap
A200903	5-2-2009	Ten years entrepreneurship policy: a global overview
A200902	13-1-2009	Toekomst concurrentiepositie MKB
A200901	13-1-2009	MKB in regionaal perspectief
A200815	19-12-2008	Succes met samenwerking
A200814	16-12-2008	Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB
A200813	8-12-2008	Sociaal ondernemerschap
A200812	8-12-2008	Ondernemen in de Sectoren
A200811	28-10-2008	Ondernemerschap in de zorg
A200810	23-9-2008	In- en uitstroom in de detailhandel
A200809	8-9-2008	Internationale benchmark ondernemerschap
A200808	3-9-2008	Nalevingskosten van wetgeving voor startende bedrijven
A200807	september 2008	Stimulering van ondernemerschap in middelgrote gemeenten
A200806	18-9-2008	HRM-beleid in het MKB
A200805	8-7-2008	
A200804	14-7-2008	Kleinschalig Ondernemen 2008
A200803	26-6-2008	Ondernemerschap in de regio
A200802	27-3-2008	Herstructurering van winkelgebieden
A200801	25-2-2008	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200714	21-12-2007	Technologiebedrijven in het MKB
A200713	19-12-2007	MKB in regionaal perspectief
A200712	15-11-2007	Voor het gewin of voor het gezin?
A200711	7-11-2007	Van onbemind tot onmisbaar
A200710	25-10-2007	Ondernemen in de Sectoren
A200709	13-9-2007	Ondernemerschap in het primair en voortgezet

		onderwijs
A200708	21-6-2007	Kleinschalig Ondernemen 2007
A200707	21-6-2007	Global Entrepreneurship Monitor 2006 Nederland
A200706	13-6-2007	Een eigen bedrijf: loon naar werken?
A200705	10-5-2007	Internationale benchmark ondernemerschap
A200704	5-4-2007	Dat loont!
A200703	5-3-2007	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200702	1-3-2007	Flexibele arbeid in het MKB
A200701	8-1-2007	Entrepreneurship in the Netherlands; High growth enterprises; Running fast but still keeping control
A200613	8-1-2007	Geef richting, geen regels!
A200612	januari 2007	Bedrijfsgroei in Nederland
A200611	22-9-2006	Ondernemen in de Sectoren
A200610	18-9-2006	Met ervaring aan de start
A200609	20-7-2006	Global Entrepreneurship Monitor 2005 Nederland
A200608	18-9-2006	Pensioen voor ondernemers
A200607	24-7-2006	MKB regionaal bekeken
A200606	19-7-2006	MKB in regionaal perspectief 2006
A200605	29-6-2006	De externe adviseur bij bedrijfsoverdrachten in het MKB
A200604	19-6-2006	Kleinschalig Ondernemen 2006
A200603	17-5-2006	Internationale Benchmark 2005
A200602	12-4-2006	Bedrijfsopleidingen geen weggegooid geld
A200601	20-3-2006	Een blik op MKB en Ondernemerschap in 2015
A200516	14-2-2006	Small Business Governance
A200515	16-1-2006	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid; Periode 1987-2005
A200514	9-1-2006	Kritisch kopen in het MKB
A200513	14-12-2005	Financiering van bedrijfsinvesteringen problematisch, of niet?
A200512	31-1-2006	Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer
A200511	8-11-2005	Internationale Benchmark Ondernemerschap 2004
A200510	3-11-2005	Transsectorale innovatie door diffusie van technologie
A200509	6-10-2005	Creatieve bedrijvigheid in Nederland
A200508	20-9-2005	Ondernemen in de Sectoren
A200507	1-9-2005	Meer MKB-bedrijven in openbare aanbestedingen?
A200506	19-7-2005	Het Nederlandse MKB en de uitbreiding van de EU
A200505	6-10-2005	Entrepreneurship in the Netherlands; SMEs and International co-operation
A200504	27-6-2005	Kleinschalig Ondernemen 2005
A200503	15-6-2005	Aandacht voor ondernemerschap in het HAVO- en VWO-onderwijs