The background features a complex network of thin, intersecting lines in various colors including blue, orange, purple, green, and red, creating a geometric, web-like pattern.

PER SPEC TIEF OP

SAMEN VERDER KIJKEN

WERK

DIT IS EEN UITGAVE VAN ACHMEA®

Eerste druk

November 2019

Redactie

Jacqueline Maschino, Annelies Krol,
Timo van Voorden, Sandra van Son,
Cato Hemels, Zoë Tuithof,
Annemarieke Voorluijs,
Pieter Hemels en Gieneke Nijhof

Interviews

Sectormanagers
Achmea Corporate Relations,
Jacqueline Maschino,
Sandra van Son, Ronald Otten
en Wim Krol

Ontwerp en lay-out

Robbie Smits

Opmaak

Gerritjan Smink

Fotocredits

Lennaert Ruinen
pagina 144

Menno Ridderhof
pagina 42,43,82,83,166,167,
200,201,234,235.

Nick van Ormondt
pagina 268

Paul Ridderhof
pagina 54,92,58,129,130,138,
172,216,236,240.

Druk

Rijser, Purmerend

PERSPECTIEF OP WERK





"Als we denken dat het zo'n vaart niet zal lopen, zijn we per definitie al te laat."

PETER VERMAAT
CEO ENEXIS GROEP

INHOUD

8	Voorwoord
12	De toekomstige waarde van werk
20	WERK EN COLLECTIVITEIT
62	REGIE OVER WERK EN LEVEN
106	HET AANZIEN VAN WERK
152	WERK EN HONORERING
182	WERK EN MENSELIJKHEID
220	DE ZIN VAN WERK
256	Werkgeverschap wordt steeds duurzamer
264	Ten slotte



AAN HET WOORD



9 Willem van Duin
ACHMEA



44 Theo Henrar
TATA STEEL NEDERLAND



48 Bert Jansen
AVEBE



54 Olaf van Vliet
UNIVERSITEIT LEIDEN



58 Mark van Vugt
VRIJE UNIVERSITEIT
AMSTERDAM



84 Jac van der Klink
TILBURG UNIVERSITY



88 Maurice Limmen
VERENIGING HOGESCHOLEN



92 Karen van Oudenhoven-
van der Zee
VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM



98 Loet Pessers
ERICSSON NL



102 Rogier Thewessen
YOUNGCAPITAL



130 Roland Blonk
TILBURG UNIVERSITY



134 Jopie Nooren
BARTIMÉUS



138 Jojanneke van
der Toorn
UNIVERSITEIT LEIDEN



144 Maurice Unck
RET



148 Cornel Vader
LEGER DES HEILS
NEDERLAND



168 Jan Boeve
TRANSPORT EN LOGISTIEK
NEDERLAND



172 Oscar David
TIAS SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY



178 Joop Schippers
UNIVERSITEIT UTRECHT



202 Geert van Hooitegem
KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN



206 Peter Poortinga
PLUKON FOOD GROUP



212 Hans Romijn
AMSTERDAM UMC



216 Jaap Winter
VRIJE UNIVERSITEIT
AMSTERDAM



236 Leni Beukema
HANZEHOGESCHOOL
GRONINGEN



240 Henne Holstege
VRIJE UNIVERSITEIT
AMSTERDAM



246 Paulo Peereboom
MAKRO NEDERLAND



250 Peter Vermaat
ENEXIS GROEP

PERSPECTIEVEN OP WAARDE VAN WERK

Willem van Duin

VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR ACHMEA

Sinds 2013 praten we in De Kamer met bestuurders van grootzakelijk Nederland over grote maatschappelijke thema's die bepalend zijn voor de toekomst van de BV Nederland. De Kamer is ontwikkeld om vrijuit te kunnen praten over de dingen die onze organisaties raken, de uitdagingen die we tegenkomen, de lessen die we van elkaar kunnen leren. Het boek dat voor u ligt, is het resultaat van de perspectieven die we in 2019 deelden in De Kamer.

Afgelopen jaar stond in het teken van de vraag hoe werk zich de komende jaren gaat ontwikkelen. Veranderingen gaan steeds sneller en worden steeds bepalender. Dankzij technologisering en digitalisering kunnen we vandaag doen wat we gisteren nog voor onmogelijk hielden. Dat verandert niet alleen de manier waarop we (samen)leven, het verandert ook de manier waarop we werken. Hoe geven we werk te midden van die snel veranderende wereld vorm? Het antwoord op deze vraag vraagt om een ander perspectief, om anders te kijken. Het afgelopen jaar hebben we nieuwe perspectieven op de veranderende waarde van werk besproken. Samen met bestuurders, talenten, wetenschappers en verschillende generaties.

Dat leverde uiteenlopende inzichten op. Zo zien we dat werkgeverschap verandert en de arbeidsmarkt flexibiliseert. Dat vraagt om andere vormen van collectiviteit. Om de kansen te benutten en de risico's van flexibilisering te beperken, voeren we het gesprek met andere spelers in de financiële sector. We zien de grens tussen werk en privé vervagen. Als werkgever hebben we daardoor een actieve rol bij het vormgeven aan die levensbalans. Ook zien we de vraag naar arbeid razendsnel veranderen. De baan voor het leven is geen zekerheid meer, of ten minste niet 'dezelfde baan voor het leven'. Regie op de eigen loopbaan en verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid liggen bij de medewerker zelf, al schept dit ook voor werkgevers de verplichting de mogelijkheden hiertoe te faciliteren. Deze transformatie vraagt veel van onze medewerkers en vereist een herdefiniëring van werkgeverschap.

Dit boek heeft tot doel om nieuwe perspectieven aan te reiken op de waardering van werk. We zien een nieuwe balans tussen verantwoordelijkheid van de werkgever en



van de werknemer ontstaan. Als verzekeraar zijn we ons bewust van de risico's van een veranderende balans. Dat is ook een van de redenen dat we op zoek zijn naar nieuwe partnerships en afspraken, gericht op het collectief belang.

De bron van Achmea is de coöperatie, de collectieve samenwerking, met zeker ook aandacht voor het welbegrepen eigenbelang. In 1811 (het jaar dat in het Friese Achlum de voorloper van wat nu Achmea is, werd opgericht) zag de wereld - en de organisatie zelf - er radicaal anders uit dan nu. Toch is de kern van ons werk en rol hetzelfde gebleven. In 1811 was het uitgangspunt het organiseren van onderlinge solidariteit. Verzekeren draait anno nu ook nog steeds om het samen delen van risico's en het creëren van toekomstperspectief. Om die ambities veilig te stellen, is een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving cruciaal. Wij voelen, vanuit onze coöperatieve identiteit, een grote verantwoordelijkheid om daar actief aan bij te dragen. Voor ons betekent het ook een verdere verbreding van onze rol. Naast verzekeringen - en in het verlengde daarvan preventie - breiden we ook uit naar dienstverlening rond de gebieden waar we actief

zijn met verzekeringen. Zo kunnen we van nog grotere waarde zijn voor onze klanten. We veranderen om ook in de toekomst relevant te blijven voor onze klanten.

Tegelijkertijd zijn we ons er ook van bewust dat dit iets is wat we niet alleen kunnen. Wij geloven met hart en ziel in een aanpak waarin samenwerkingen tussen mensen en organisaties helpen om problemen op te lossen en zekerheden te creëren. Dat geldt voor onderwerpen als schade, inkomenszekerheid en pensioen, maar ook voor het hervinden van het evenwicht tussen het sociaal fundament en het ecologisch plafond van de aarde. Dat is een uitdagende zoektocht. Dat merken we ook bij Achmea. Daarom zoeken we partnerships, ook voor de realisatie van de Sustainable Development Goals van de VN. Als grote institutionele vermogensbeheerder kunnen we, door de ons toevertrouwende middelen duurzaam te beleggen, daadwerkelijk een verschil maken.

Ik hoop dat dit boek uw perspectieven verrijkt en dat het bijdraagt aan de dialoog over onze toekomst. En ik nodig u van harte uit om onze samenwerking te verdiepen en nieuwe initiatieven samen te ontwikkelen.

"Er is nog een wereld te winnen in de manier waarop we binnen bedrijven met inclusie omgaan en de manier waarop we kijken naar mensen met een zogenaamde beperking."

JOPIE NOOREN
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR BARTIMÉUS



DE TOEKOMSTIGE WAARDE VAN WERK

Hoe ziet onze samenleving er over een paar jaar uit? Welke veranderingen zijn cruciaal? Als er één element is dat de komende jaren gaat veranderen, is dat werk, de kurk van onze samenleving. Werkgeverschap en opdrachtgeverschap raken met elkaar verstrengeld. Plus: wat zijn de gevolgen van de vergrijzing, ontgroening, globalisering en individualisering op werk en werkwaarde? Er verandert veel. Terecht is dan ook de vraag van Hans Borstlap, de voorzitter van de commissie Regulering van Werk: ‘In wat voor land willen we werken?’

Een ander perspectief op werk

Om het hoofd te bieden aan de snelheid waarmee onze wereld verandert, is anders denken essentieel. Door anders te kijken, ontdekken we nieuwe mogelijkheden, waardoor we samen de kans krijgen om issues op de arbeidsmarkt op een innovatieve en duurzame manier op te lossen.

‘Anders kijken’ is niet eenvoudig. Echt veranderen, is ongekend lastig. Het gaat in tegen de gevestigde orde, normen, waarden en systemen. Het vergt lef en ambitie om daadwerkelijk anders te kunnen en willen kijken. Het is cruciaal om de transitie naar een nieuw evenwicht op de arbeidsmarkt te realiseren. Zeker wanneer een organisatie goed draait, zijn de neiging tot en het draagvlak voor verandering niet groot. Veranderen wordt wel als belangrijk ervaren, maar de urgentie ontbreekt. Hoe meer die urgentie gecreëerd kan worden, juist onder goede omstandigheden, hoe groter de kans op succes. Als er iets helder naar voren komt uit de onderzoeken, interviews en bijeenkomsten die we organiseerden, is het dat de tijd voor verandering meer dan rijp is.

Een van de deelnemers aan De Kamer haalde de woorden van Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde en duurzaamheid, aan: “We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.” Die transitie vormgeven, is cruciaal. Er zijn dan ook vele ontwikkelingen, zorgen en visies gedeeld in gesprekken en interviews. Uit al die input hebben wij gefilterd hoe de wereld van werk er in de toekomst uit zou kunnen zien. Met de bedoeling u aan het denken te zetten over wat mogelijk is, maar ook wat wenselijk is en wat niet. U heeft zelf een groot deel van de kaarten in handen.

De toekomst in zes onderwerpen

De waarde van werk verandert op veel gebieden. We hebben die veranderingen gerubriceerd in zes thema's. Ieder thema kent zijn eigen perspectieven. We beschrijven een aantal opties, wetende dat de variabelen te groot zijn voor accurate voorspellingen.



WERK EN COLLECTIVITEIT

PERSPECTIEF OP EEN NIEUW COLLECTIEF

Nederland is bij uitstek een land dat gebouwd is op collectiviteit en solidariteit. Ons poldermodel is wereldwijd vermaard: praten met alle betrokkenen tot er een oplossing ligt waar iedereen zich wel zo'n beetje in kan vinden, zit in onze genen. Als Nederland bouwden we onze hele welvaartsstaat in hoge mate op collectieve afspraken en op de coöperatieve gedachte. Ons pensioenstelsel is gebaseerd op een collectieve afspraak tussen alle betrokkenen. Datzelfde geldt voor ons sociale stelsel. De werkenden zorgen samen voor de niet-werkenden, als het gaat over inkomen. Werkgevers zorgen voor werknemers, ook in geval van ziekte en uitval.

Maar: blijft dat zo? We zien een enorme verschuiving van vast werk naar flex. Op dit moment is al 1 op de 3 werkenden zzp'er of heeft een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd of een flexibel aantal uren per week. Dat is 1,3 miljoen meer dan 15 jaar geleden. En de verwachting is dat die flexibilisering de komende jaren verder doorzet. Dat heeft verstrekkende gevolgen voor onze verzorgingsstaat, voor onze sociale zekerheden en voor Nederland als collectiviteit. Ook de vergrijzing

"In plaats van een disruptie van businessmodellen, kun je ook spreken van een disruptie van arbeidsvoorwaarden."

UIT DE KAMER, 3 APRIL 2019

en ontgroening zorgen voor totaal andere verhoudingen. Inclusief de noodzaak tot bijbehorende zorg. Het politieke klimaat en individualisering wijzen op afnemend collectivisme.

Wat is de zin van het collectief? Wat is de verantwoordelijkheid van het individu en van de samenleving? Is vrijheid het hoogste goed? Hoe werkt dat aan de onderkant van de arbeidsmarkt? De vraag rijst steeds of we mensen zelf moeten laten regelen dat ze van een inkomen verzekerd zijn of dat we onze samenleving toch meer willen baseren op collectieve afspraken. Moeten we voor lief nemen dat zekerheden niet meer zijn wat ze waren? En accepteren dat daardoor mensen die het niet goed regelen voor zichzelf buiten de boot vallen, zoals we steeds vaker horen in de discussie over pensioenopbouw? Of denken we dat het tijd is om de teugels aan te halen en een nieuw soort solidariteit uit te vinden met elkaar, zoals we bijvoorbeeld zien in de discussie over arbeidsongeschiktheid onder zzp'ers?

Als het gaat over werk en collectiviteit zien we een grote verschuiving van werkgeverschap naar opdrachtgeverschap. Mensen zijn niet meer jarenlang in dienst, maar worden ingehuurd voor een project of periode. Dat leidt, door de ongelijke machtsverhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, onvermijdelijk tot een race to the bottom. Waarbij de zwaksten veruit het kwetsbaarst zijn. Die kwetsbaarheid moeten we willen voorkomen.

Werk en collectiviteit vragen om een evolutie van ons poldermodel. Een model waarin alle betrokken partijen, met name ook de kwetsbare, stevig vertegenwoordigd zijn en samen doorpraten over oplossingen voor de toekomst van ons sociale stelsel.



REGIE OVER WERK EN LEVEN

WIE HEEFT DE TOUWTJES IN HANDEN?

Duurzame inzetbaarheid, een leven lang leren, participatiesamenleving, werk-privébalans, platformeconomie, flexibele arbeid. Allemaal termen die duiden op een steeds groter beroep op mensen om zelf te regelen dat ze aan het werk zijn en blijven. De overheid doet steeds meer beroep op mensen zelf, we worden geacht deel te nemen aan de arbeidsmarkt, voor onze naasten te zorgen, voldoende sociale voorzieningen te treffen en ons op tijd bij te scholen. Meekomen en up-to-date blijven is een taak van het individu geworden.

Maar heeft iedereen wel voldoende invloed op de keuzes die gemaakt worden? We zien steeds meer mensen die niet meekomen. Dit wordt versterkt door bewegingen als de platformeconomie en de flexibilisering van arbeid. Hoe vangen we de mensen op die geen volwaardige baan hebben? En als iedereen werkt, wie neemt dan de maatschappelijke taken op zich? We staan voor de keuze tussen meer welvaart of het anders waarderen van tijd. Tijd lijkt immers ons schaarste goed te worden. Hoe verdelen we de beschikbare tijd in een economie die 24/7 doordraait? Binnen de huidige kaders en regels

"We zijn opgevoed met het beeld dat je hard moet werken, maar de vraag is of je niet ook een stuk leven in je werk moet integreren."

UIT DE KAMER, 3 APRIL 2019

kunnen we niet van iedereen verwachten dat ze leren en dat ze arbeid en zorg zelf kunnen inpassen.

In het rapport *Future of Jobs 2018* stelt het World Economic Forum: "Tot 2022 verdwijnen ongeveer 75 miljoen banen als gevolg van robotisering. Maar er komen er tegelijkertijd 133 miljoen voor terug." Dat betekent op zijn minst een enorme om- en bijscholing van huidige werkenden. Levenslang leren is essentieel. Maar: hoe maken we dat mogelijk, ook wetende dat steeds minder mensen een vast dienstverband hebben?

De komende tijd vraagt om een nieuw werkgeverschap, waarin een open dialoog met iedere medewerker past en het nemen van verantwoordelijkheid hoe we alle inkomsten goed verdelen, zodat ieder naar waarde betaald krijgt en daarmee mogelijkheden in handen heeft om zelf een afweging te maken tussen werk en privé. Nederland is koploper in deelname aan de arbeidsmarkt met deeltijdwerk. Licht dan een structurele vier- tot zes-urige werkdag of een vierdaagse werkweek voor de hand? Om zo een betere balans tussen werk en privé te bewerkstelligen, voor zo veel mogelijk mensen? Dat betekent dat we afstappen van het levensfasemodel, dat leren, werken en rusten achter elkaar plaatst. Het lijkt meer dan logisch dat leren, werken en rusten veel meer door elkaar heen gaan lopen dan nu het geval is. Dat pensionering een geleidelijke overgang is, die tientallen jaren kan duren. Dat studeren doorgaat tot aan je laatste adem. Dat werken en zorgen met elkaar in balans zijn en afhankelijk zijn van de levensfase waarin je verkeert. Door ons paradigma te veranderen en we mensen niet alleen beoordelen op het beklimmen van de carrière ladder, maar we mensen als totaal mens kunnen zien, doorbreken we de aloude patronen met alle (voor)oordelen van dien.



HET AANZIEN VAN WERK

"Ook al gebeuren er goede dingen, collectief krijgen we het inclusieprobleem op dit moment nog niet opgelost."

UIT DE KAMER, 7 MAART 2019

Wie niet werkt, telt niet mee in onze maatschappij. Mensen zijn gelukkiger als ze werk hebben en zo een bijdrage kunnen leveren. De overheid probeert door middel van allerlei quota te bereiken dat mensen die nu aan de kant staan, wel mee kunnen doen. Toch lukt dat lastig. De realisatie van participatie kan mogelijk ook anders. In veel bijeenkomsten van De Kamer komt terug dat we het vroeger normaal vonden om een aantal mensen in dienst te hebben die niet de allerhoogste productiviteit hadden, maar er wel altijd waren en een eigen plek hadden in de organisatie.

Volgens het efficiencymodel, de noodzaak tot optimalisatie van rendement, zijn veel van deze rollen wegbezuinigd. De vraag is echter wat de samenleving meer kost: mensen die geen gelegenheid hebben iets toe te voegen en een uitkering ontvangen of mensen die een plek hebben waar ze status aan ontlenuen en ondertussen een maatschappelijke taak vervullen? Wat zou er gebeuren als ieder bedrijf iemand zou aannemen die nu geen plek heeft? We zien diverse initiatieven in deze richting: mensen aannemen zonder enige vorm van sollicitatie. Het enige wat belangrijk is, is dat mensen zelf inschatten of ze het aangeboden werk aankunnen. Ook wordt er al regelmatig geopperd om werk dat we nu als vrijwillig zien, te gaan betalen. Er kan veel als we bereid zijn de bestaande kaders los te laten.

Een ander aspect is de waardering van werk. Als de beeldvorming van werk verandert, verandert daarmee de status en dus de waardering. Bijvoorbeeld: het tekort aan docenten en mensen in de zorg lossen we niet op met een paar procent meer salaris. We lossen het op door het aanzien van het vak te veranderen, de waardering voor het beroep te vergroten en dat zichtbaar te maken.



WERK EN HONORERING

"Waarom krijg je steeds meer voor hetzelfde werk als je ouder wordt?"

UIT DE KAMER, 25 APRIL 2019

WAT IS WERK FEITELIJK WAARD?

Waarom verdient een voetballer miljoenen euro's terwijl een verpleegkundige slecht kan rondkomen? Waarom verdient een manager in een bedrijf met hoogopgeleide mensen veel meer dan een teamleider van een productieploeg? De discussie over wat werk nu echt waard is, is lastig. Want niemand wil graag aan zijn honorarium sleutelen. 'Ik werk er toch hard voor en heb toch meer verantwoordelijkheid' is een gevleugelde uitspraak. Toch is het niet gek na te denken over hoe en of we het anders willen. In de zorg en het onderwijs dreigen zoveel tekorten dat grote maatschappelijke problemen ophanden zijn. Is het ons dat waard? Vinden we het bovendien goed dat de kloof tussen arm en rijk steeds groter wordt? Het is meer dan de moeite waard om de werkelijke waarde van wat iemand oplevert en mag kosten anders te berekenen. Want wat geeft aan dat het ons als maatschappij goed gaat, dat we voldoende welvaart hebben? Het bbp als methode om welvaart uit te drukken, staat al een tijd ter discussie.

Een boeiend model is de Tinbergen-norm, die een directe koppeling maakt tussen het hoogste en laagste inkomen in een organisatie. De lonen van medewerkers worden daarbij gekoppeld aan de lonen in de top. De Tinbergen-norm gaat uit van factor 5: het hoogste inkomen mag maximaal vijf keer het laagste inkomen zijn. Een vergelijkbaar initiatief is het 1:12-initiatief, dat stelt dat niemand in een maand meer mag verdienen dan een ander in een jaar. In Zwitserland kwam het voor dit initiatief tot een referendum dat op veel steun kon rekenen. Het haalde het echter niet, omdat men bang was dat de salarissen in lagelonenlanden een te negatieve invloed zouden hebben op de topinkomens.

Als grote corporates meer belasting gaan betalen (wie kan zich het 'taxes, taxes, taxes'-pleidooi van Rutger Bregman niet herinneren, waarin hij pleit voor meer belastingafdracht door rijke particulieren en grote bedrijven), zijn we in staat dat geld over de gemeenschap te herverdelen. Veel staat en valt met de bereidheid om het anders te willen doen en stappen te zetten naar meer gelijke waardering.

IEDEREEN IS VAN WAARDE

"Stel dat je als vrouw een kind hebt van 2 jaar, je moeder, die verzorging nodig heeft, woont nog thuis en je hebt ook nog een buurvrouw voor wie je de boodschappen doet en op wie je een oogje in het zeil houdt, want ze is niet goed ter been. Als je beslist zelf voor je kind te zorgen, voor je moeder en voor die buurvrouw, dan verdien je nul komma nul, je hebt geen pensioen en nergens recht op. Als je je kind naar de crèche brengt, je moeder naar een verzorgingsflat, je buurvrouw ook en je gaat zelf als hulp in het gezin van iemand anders precies dezelfde dingen doen, dan verschijn je al die keren in het bruto nationaal product. Want dan heb je bijgedragen aan de crèche, aan de zorginstelling en je krijgt zelf ook nog wat pensioen. En je hebt eigenlijk ondertussen een gevoel van verscheurdheid, omdat je het eigenlijk zo niet wil."

Bron: <https://zwijgenisgeenoptie.be/anneleen-de-bonte/>

Anneleen de Bonte, huisarts in België, brengt in een paar zinnen onder woorden waarom de manier waarop we waarde van werk bepalen een onderwerp is dat onze aandacht verdient.



WERK EN
MENSELIJKHEID

BALANS TUSSEN MENS- EN MACHINEKRACHT

Over robotisering en Kunstmatige Intelligentie gaan veel verhalen rond. Het zou ons werk afpakken en veel medewerkers overbodig maken. Aan de andere kant zijn er experts die zeggen dat het verleden heeft uitgewezen dat we onszelf telkens opnieuw uitvinden en robotisering leidt tot meer werk. Een ding is duidelijk: in de toekomst ziet ons werk er radicaal anders uit. We zullen zij aan zij werken met robots en continu gebruikmaken van Kunstmatige Intelligentie en Machine Learning. De vraag lijkt nu veel meer te zijn: tot hoever willen we gaan? Er komen allerlei ethische kwesties om de hoek kijken. Zo liggen bijvoorbeeld de standpunten over de inzet van robots bij oorlogsvoering mijlenver uiteen, zo blijkt uit een bijeenkomst van de Verenigde Naties. Het verleden wijst uit dat mensen altijd in verzet komen bij grote veranderingen. Ook wijst datzelfde verleden uit dat diezelfde mensen elke keer weer over een groot aanpassingsvermogen beschikken. Als we het positief zien, dan doen mensen over twintig jaar veel meer waar ze goed in zijn dan de afgelopen honderd jaar. Robotisering vraagt om een herdefinitie van werk zoals we het nu kennen. Nu zou je kunnen zeggen dat we werk

"Mensen zitten aan de knoppen. Mensen ontwikkelen algoritmes. Mensen zien nieuwe kansen en innoveren."

UIT DE KAMER, 19 SEPTEMBER 2019

vooral zien als een serie strak afgestelde procedures die we zo efficiënt mogelijk inrichten. Mensen zijn echter tot meer in staat dan dat. Uit onderzoek blijkt dat veel mensen feitelijk onder hun kunnen presteren op dit moment. Het productiviteitsdenken gaat steeds meer ten koste van creativiteit en inventiviteit, zo lijkt het. Het hervinden en herwaarderen van die creativiteit zal een van de grootste bewegingen zijn in een robotiserende werkomgeving. We gaan op zoek naar het vinden van een balans tussen wat we robots willen en kunnen laten doen en waarvoor we de mens en zijn unieke eigenschappen nodig hebben en inzetten.

En om dan een van de wetenschappers te citeren: "Ons probleem zit niet in machines die het werk overnemen, maar in onze eigen bereidheid om naar het werk toe te blijven bewegen: actief te blijven leren en ontwikkelen en samen een context te realiseren die uitdaagt om verder te kijken dan de baan of taak die je vandaag vervult."

Kunstenaar, technoloog en filosoof Koert van Mensvoort beschrijft het sprekend in *Trouw*: "Technologie maakt beroepen mogelijk die we amper kunnen bevroeden. Wie weet huren we straks een virtual reality-architect die ons digitale bestaan ontwerpt, een digital detoxcoach die helpt om ons tot het overvolle aanbod van likes, apps en tweets te verhouden, of een orgaanontwerper die ons lichaam aanpast. Onvoorstelbaar? Onze grootouders konden zich ook niet voorstellen dat wij een personal coach of een interieurontwerper zouden inhuren. Reken maar dat wij net zo verrast zullen zijn over de nieuwe beroepen van onze kleinkinderen. Laten we onze jeugd op die wereld voorbereiden."



ZIN VAN WERK

DE REDENEN VAN ONS BESTAAN

We verlangen van bedrijven steeds meer dat ze niet alleen voor zo hoog mogelijke winsten gaan, maar ook nadenken over de rol die ze vervullen in de maatschappij, over hun purpose. De plek die ze innemen en de bijdrage die daar op natuurlijke manier bijhoort. Sterker, we durven zo ver te gaan dat bedrijven die alleen om hun eigen gewin denken in de toekomst geen bestaansrecht meer (mogen) hebben.

We lazen op 17 juli 2019 op *Managementimpact.nl* een interview met een ondernemer die het scherp verwoordt: Bob Hutten. Hutten wil van betekenis zijn voor mens, natuur en cultuur. Bedrijven moeten volgens hem luisteren, inspireren, delen, geven en helpen. Betekenisvol ondernemen is voor hem vanzelfsprekend. Hij zegt dat bedrijven verworden zijn tot moneymaking machines. "We zijn gaan geloven dat bedrijven uitsluitend gaan over geld verdienen. Dat is de omgekeerde wereld! Bedrijven horen allereerst sociaal-maatschappelijk relevant te zijn. Waar komt het idee vandaan dat je mag ondernemen ten koste van de aarde? Waar komt het asociale gedachtegoed vandaan dat je mensen met een

"Je moet je hele ik mee kunnen nemen naar het werk en niets thuis hoeven achterlaten."

UIT DE KAMER, 25 APRIL 2019

achterstand thuis kunt laten zitten? Waarom hangt er zo'n aura van vrijblijvendheid rondom duurzaam ondernemen? Ik beschouw mijzelf niet als een betekenisvolle ondernemer, maar als een gewone ondernemer. Daar moeten er echter zoveel meer van komen dat die toevoeging niet meer nodig is. Betekenisvol wordt de standaard."

In de toekomst geloven we dat maatstaven voor succes steeds meer afgemeten worden aan de wat 'zachte factoren' en dat managementrapportages ook andere informatie gaan bevatten dan alleen winstverwachtingen e.d. Bedrijven omarmen in toenemende mate de Sustainable Development Goals en rapporteren hun bijdrage daaraan. Uiteraard kan het nog een stuk minder vrijblijvend, maar de mindset verandert wel degelijk.

Zingeving voor bedrijven gaat hand in hand met zingeving van mensen zelf. Iedereen wil graag waardering en voldoening uit werk halen. Sterker, er zijn ook wetenschappers die zeggen dat zingeving in werk de plek heeft ingenomen van de kerkelijke instanties. Wat zingeving is, is voor iedereen anders. Het zou mooi zijn als mensen door middel van het werk dat ze doen steeds meer in staat zouden zijn een zinvol bestaan te leiden. Of andersom: dat werk bijdraagt aan de zin van het bestaan. In je werk moet je je eigen identiteit en je drijfveren kwijt kunnen. We zijn er steeds meer van overtuigd dat dat bijdraagt aan het welzijn en geluk van medewerkers en dat zij daarmee een hogere waarde aan hun werk toekennen. Als we bewuster nadenken over het werk dat mensen minder prettig vinden om te doen en die taken automatiseren, verhoogt dat de intrinsieke waarde van werk enorm. "Als je het heel positief bekijkt, zou je daarmee een werkomgeving kunnen creëren waarin het werk overblijft dat mensen waardig en belangrijk vinden; de rest kan door computers en machines worden gedaan", aldus een van de wetenschappers.



**WERK EN
COLLECTIVITEIT**

De rol van vakbonden en cao's nu en in de toekomst

Wie is gesprekspartner voor de bestuurder en hoe verandert dat?

Er is bijna dagelijks aandacht voor het stroef verlopen van cao-onderhandelingen. Is er nog behoefte aan collectieve afspraken in deze vorm? Worden de belangen van werknemers nog wel gediend door het maken van gezamenlijke afspraken? Is er behoefte aan bescherming door het vormen van een collectief en hoe hangt dit samen met de flexibilisering en automatisering op de arbeidsmarkt? Aan de hand van deze vragen doken we in de wereld achter de vakbonden en de belangen van werknemers die van oudsher gediend worden.

LEDENAANTALLEN VAKBONDEN

Jarenlang waren fabrieken de belangrijkste partijen voor de vakbond, maar met de terugloop in productiebanen raakten bonden deze traditionele machtsbasis kwijt. Ze organiseerden daarmee niet langer duizenden arbeiders onder één dak. In een 'nieuwe-economie-sector' als de IT is nauwelijks nog iemand lid van de vakbond. Hoe is het zo gekomen dat in nieuwe sectoren lidmaatschap van de vakbond niet meer vanzelfsprekend is?

De vraag die regelmatig gesteld wordt, is of mensen niet steeds individueler ingesteld zijn en of de flexibilisering van de arbeidsmarkt ook een rol speelt in het teruglopen van de ledenaantallen. Ondanks dat de vakbond een geschikte kandidaat is geweest – en mogelijk

nog steeds zou kunnen zijn – in het beschermen van mensen die kwetsbaar zijn door dezelfde flexibilisering. Aan de steeds verder teruglopende ledenaantallen is te zien dat het de vakbond niet lukt om mensen te verenigen rondom onderwerpen die grotere groepen mensen raken.

Gemiddeld is van alle werknemers in de leeftijd van 15 tot 75 jaar 19% lid van een vakbond, volgens een rapport uit 2018 van het CBS (*Wie is er nog lid van een vakbond?*). Het aandeel naar leeftijd laat grote verschillen zien. De organisatiegraad onder werknemers van 55 tot 65 jaar is 35%. Voor werknemers van 25 tot 35 jaar is dit maar 13%. Deze groep is sinds 2005 ieder jaar leden kwijtgeraakt. De groep jonger dan 25 is al jaren de kleinste (5% lid).



IMAGO ISSUES

De vakbonden hebben last van vergrijzing en krimpende ledenaantallen. Dit zou kunnen komen door het starre imago dat zij oproepen bij bijvoorbeeld de jongere doelgroepen. Jongeren en flexwerkers zien de bonden niet als belangenbehartigers. Ze hebben het gevoel dat deze partijen hen niet begrijpen. FNV Jong en CNV Jongeren wijten dit aan het beeld van de vakbond als saai, grijs, invloedarm, té strijdlustig en negatief. Jongeren willen niet gelinkt worden aan een activistische vakbond. De tijd van stakingen en protesten is voorbij als het aan deze generatie ligt.

Een voorbeeld waarin naar voren komt dat de FNV, de grootste vakbond, moeite heeft om bij te blijven, speelt zich af binnen de mode- en detailhandel. Dit was een van de eerste sectoren die brak met de FNV, omdat de bond bleef vasthouden aan de zondagtoeslag, terwijl winkeliers mee moeten in een 24 uurseconomie die wordt bepaald door webshops. In deze sector was behoefte aan een gesprekspartner die de cultuur begreep en niet de tegenstelling opzocht, vasthoudend aan oude normen.

De keerzijde is dat de politiek nog wel altijd steunt op vakbonden en werkgeversorganisaties. Dit geeft de bonden macht en leidt tot de situatie dat een steeds kleiner groepje mensen een serieuze rol houdt in de politieke besluitvorming. Dit roept de vraag op of de

belangen van alle werkenden nog wel worden gediend, aangezien ledenaantallen drastisch gekelderd zijn.

DE VAKBOND VAN DE TOEKOMST

Volgens FNV Jong en CNV Jongeren zou de vakbond van morgen gekenmerkt moeten worden door een constructieve toon en zijn huidige defensieve activisme achter zich moeten laten. De jongeren worden moe van de vijandige verhouding tussen werkgevers en werknemers en zijn verveeld door het vaste script van voorspelbare afwijzing. Ze zouden graag vooruitstrevende en meer oplossingsgerichte debatten zien.

Charita Dundas, arbeidsjuriste van FNV Jong, is van mening dat vakbonden een sterke thematische of lokale focus moeten hebben, waardoor mensen zich snel verbonden en meer betrokken voelen. Ze is voor een vakbond als faciliterende gespreksleider in plaats van paternalistische vertegenwoordiger. Haar visie is dan ook dat leden en niet-leden (om het laagdrempelig te houden) ideeën en oplossingen kunnen aandragen, waarbij de vakbond ondersteunt met kennis en kunde.

VAKBONDEN IN DE APP-STORE

Een andere manier waarop vakbonden mee kunnen gaan met de tijd is door digitalisering, zegt Annerijn Vink (gast-journalist bij *De Correspondent*). Een goede app zou kunnen zorgen voor een flexibeler vakbond en meer invloed voor leden. Via social media en apps

kun je de achterban eenvoudig bereiken en lijnen kort houden voor onderwerpen als ledeninspraak, snellere rechtsbijstand en een betere helpdesk.

Bas van Weegberg (voorzitter DWARS, GroenLinkse Jongeren) stelt voor om op een heel praktische manier jongeren te vertegenwoordigen in de vakbond en zo ook te tonen dat hun toekomst (en de daarbij horende problemen) belangrijk is. Namelijk door iemand jonger dan dertig jaar in het dagelijks bestuur te benoemen. Daarnaast ziet hij voor de vakbond ook een rol om mensen voor te bereiden op de toekomst. De bonden zouden aandacht moeten besteden aan banen die de komende decennia hun relevantie verliezen.

Vijftig jaar geleden werd je lid omdat de vakbonden op nationaal niveau vchten voor een minimumloon en vakantiedagen en je op individueel niveau op rechtsbijstand kon rekenen. Maar waarom zou je nu nog lid worden? Zeker als je ervan uitgaat dat de vakbonden wat moeite lijken te hebben met de snelle veranderingen van deze eeuw en de nieuwe economie.

ONDERNEMINGSRAAD

Supermarktketen Jumbo ging ervan uit dat er meerdere wegen naar Rome leidden, zo ook één zonder de vakbond. In 2017, toen de FNV en CNV overgingen tot stakingen, keerde Jumbo hun de rug toe. Sinds 2018 hebben zij de vakbond verruild voor de ondernemings-

raad (or) en werken ze met een arbeidsvoorwaardenregeling (avr) in plaats van een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Ook winkelketen Action maakt sinds 2018 eigen afspraken met het personeel.

Er zijn voor- en tegenstanders in een situatie waarin de ondernemingsraad de rol van de vakbond overneemt. Voorstander is bijvoorbeeld Johan Zwemmer (arbeidsrechtsdeskundige, Universiteit van Amsterdam). Hij stelt dat cao-loze periodes soms jaren duren en het dan beter is om afspraken te maken, dan wanneer de werkgever eenzijdig arbeidsvoorwaarden bepaalt en de werknemer de dupe is. Daarbij komt volgens Zwemmer dat or-leden een stevige positie hebben vanwege hun ontslagbescherming. Werknemers kunnen dus niet zomaar weggestuurd worden als ze dwarsliggen in onderhandelingen.

VRIJWILLIGERSWERK

Tegenstanders, waaronder de FNV zelf, maar ook arbeidsrechtadvocaat Marnix Holtzer, zijn bang dat er een oneerlijk speelveld wordt gecreëerd. De or is gevoeliger voor druk vanuit het bedrijf, minder onafhankelijk en heeft minder expertise. Hoogleraar arbeidsmarkt Ton Wilthagen (Universiteit Tilburg) voegt daaraan toe dat de cao met een bond werkgevers ruimte biedt om binnen het bedrijf of de sector aanvullende afspraken te maken, boven op de wettelijke basis. Valt de cao weg, dan ontstaat er meer druk op



de arbeidsvoorwaarden. Wilthagen vraagt zich af of de or – wat toch vrijwilligerswerk blijft, benadrukt hij – dat gat kan vullen. De vakbonden hebben daar beleidsmakers, juristen en ervaren onderhandelaars voor.

Voor sommige sectoren geldt dat zij bij wet de cao moeten aanhouden en dus niet zomaar het voorbeeld van Jumbo en Action kunnen volgen. Wel zouden zij een voorbeeld kunnen nemen aan Ikea. Sinds 1992 heeft deze keten een interne vakbond. Met deze 'alternatieve bond' wordt een op het eigen bedrijf toegesneden cao afgesloten. Deze moet minstens zo goed zijn als de in de sector geldende cao.

NIEUWE BEWEGINGEN

Ondanks de soms negatieve geluiden rondom collectieve bewegingen zoals de vakbond, lijkt er toch behoefte aan collectiviteit te zijn in deze tijd van toenemende individualisering. Een voorbeeld hiervan is het initiatief 'Werkvereniging', dat gestart is speciaal voor 'moderne werkenden', mensen die niet in een traditioneel hokje passen. Zij staan ervoor om de flexwerker een stem te geven in de media, arbeidsmarktpartijen, politiek, opleidingsfondsen, verzekeringsmaatschappijen, hypotheekverstrekkers en pensioenfondsen. De Werkvereniging staat voor onafhankelijkheid, kennis en ervaring. Precies de factoren die volgens Wilthagen potentieel missen bij de ondernemingsraden. Werkvereniging bestaat sinds

maart 2017 en wil zo veel mogelijk deelnemers aansluiten om een ander geluid te laten horen. In maart 2019 organiseerde zij een festival om mensen te verenigen en samen te praten over het moderniseren van de arbeidsmarkt. Haar ambitie is om de vernieuwing die nodig is te versnellen. Je zou deze beweging kunnen zien als een reactie op het onbegrip dat er heerst tussen de vakbonden en de jongeren en niet-traditioneel werkende Nederlander(s)!. De toekomst zal uitwijzen of Werkvereniging inderdaad voldoende substantie krijgt; er lijkt echter – gezien de mensen die zich aansluiten en zich positief uitspreken – voldoende draagvlak te zijn.

Een ander voorbeeld van verenigen van belangen vinden we in het Broodfonds. Er blijkt behoefte te zijn aan het regelen van zekerheid onderling. Het presenteert zich als een solidair vangnet voor ondernemers, waarvan we er steeds meer krijgen in Nederland. Het Broodfonds verenigt inmiddels 20.000 ondernemers, in 450 groepen en 175 plaatsen. Wat voor het eerste Broodfonds in 2006 gold, geldt voor allemaal: solidariteit en betrokkenheid zijn cruciaal. Op basis van dit fundament kunnen Broodfondsen zich verder ontwikkelen door elkaar te helpen. Zo hebben alle deelnemers toegang tot een schat aan ervaringen van anderen. De kracht zit erin dat de ondernemers die tot dezelfde groep behoren elkaar kennen en vertrouwen. Er zitten maximaal 50 ondernemers in een groep.

Een andere kijk op collectiviteit wordt beschreven door Paul Mason in zijn boek *Postcapitalism*. Volgens hem moet de vakbond meebouwen aan een economie die is gebaseerd op coöperaties, zelfmanagement, lokale valuta, een werkelijke deeleconomie en een basisinkomen. Ook Niek Stam, vakbondsleider FNV Havens, ziet een basisinkomen als oplossing voor het feit dat robotisering vele banen kost in de havens van Rotterdam.

Het coöperatieve model heeft een sleutelrol in Masons postkapitalisme. Iets waar ook Teun Gautier (voormalig

uitgever van *De Groene Amsterdammer*) toekomst in ziet. Hij richtte daarom met een groep freelancejournalisten een coöperatie op waarvan de leden gezamenlijk eigenaar zijn. Alle voorzieningen die journalisten in vaste dienst op hun werk hebben, worden geboden in een coöperatieve redactie waar de journalist zelf de baas blijft. De coöperatie bundelt zo inhoudelijk en sociaal de krachten van individueel opererende journalisten. Het is een open source-systeem, dus freelancers uit andere sectoren kunnen het voorbeeld van de journalisten volgen.

Samenvattend: de vraag is of de vakbond als klassieke gesprekspartner aan het wankelen is. Toch lijkt er vanuit werkend Nederland behoefte te zijn aan een vorm van collectiviteit. En lijken er genoeg issues te zijn waarin werknemers zich zouden willen verenigen en hun stem willen laten horen. De vraag is dan hoe we komen tot een model waarin ieders belang gehoord en gediend wordt, zonder de klassieke tegenstelling van partijen die tegenover elkaar staan.

Bronnen:

<https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2015-2016/vakbond-van-morgen.html>
<https://www.rtlz.nl/opinie/artikel/769096/leve-de-vakbond-die-ten-dode-opgeschreven>
<https://decorrespondent.nl/7919/wat-moet-er-gebeuren-zodat-werken-weer-voor-iedereen-loont/527706322-3dec1422>
<https://decorrespondent.nl/2178/zo-kan-de-vakbond-wel-eeen-grote-toekomst-tegemoet-zien/236998477584-2d7ede30>
<https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/25/wie-is-er-nog-lid-van-eeen-vakbond->
<https://joop.bnnvara.nl/opinies/verjong-de-vakbond>
<https://www.volkskrant.nl/economie/heemt-de-ondernemingsraad-de-rol-van-de-vakbond-over-~bdfa9b19c/>
<https://fd.nl/economie-politiek/1244181/fnv-verliest-in-moordend-tempo-positie-aan-cao-tafel#>
<https://www.werkvereniging.nl>
<https://decooperatie.org>
<https://www.broodfonds.nl/>



Laat verschillen tussen generaties in het voordeel werken

Elke generatie heeft haar eigen kenmerken en drijfveren als het gaat om werk. Werk en maatschappij veranderen snel. We moeten steeds langer inzetbaar blijven omdat we ouder worden. We zien op verschillende gebieden al grote krapte op de arbeidsmarkt ontstaan. We willen graag dat medewerkers vitaal blijven en gericht zijn op ontwikkeling. Arie van Vliet (directeur Gouda Vuurvast Services) schetst een van de problemen die daarbij komt kijken. Hij vertelt dat sommige van zijn oudere medewerkers zittend of zelfs liggend metselen vanwege chronische gewrichtspijn. Hij wil dit voorkomen bij de generaties na hen. In dit artikel gaan we onder meer in op zijn oplossing, de kenmerken van de verschillende generaties, wat zij voor elkaar kunnen betekenen en wat er waardevol is aan hun samenwerking.

INNOVATIEVE WERKPATRONEN GEVEN ENERGIE

Aart Bontekoning (schrijver en gepromoveerd op generatie-diversiteit in organisaties) heeft veel onderzoek gedaan naar generatievraagstukken. Zo heeft hij in kaart gebracht welke generaties er op dit moment werkzaam zijn. Bontekoning onderscheidt de volgende vijf generaties: de protestgeneratie (1940-1955), generatie X (1955-1970), de pragmatische generatie (1970-1985), generatie Y (1985-2000) en generatie Z (2000-2015). Ondanks het feit dat de protestgeneratie aan het uittreden is en Generatie Z nog maar net begint, zien we voor het eerst in de geschiedenis vijf generaties tegelijkertijd op de werkvloer.

Een generatie bestaat uit vijftien jaargangen. Iedere vijftien jaar vindt er een generatiewisseling plaats. Dat wil zeggen dat iedere levensfase wordt betreden door de eerste cohorten van opvolgende generaties. Iedere generatie vult een levensfase net wat anders in dan haar voorgangers. Dat zorgt voor merkbare cultuur-

veranderingen. Generaties die een volgende levensfase betreden, werken zo als 'cultuur-updaters'.

Wat leveren werkenergie en vitaliteit een generatie op? En wat neemt het juist weg? Deze vragen stelde Bontekoning de verschillende generaties. Voor alle generaties geldt dat vitaliteit samenhangt met vernieuwing. Mensen willen niet blijven hangen in verouderde werkpatronen of tenminste niet het stempel krijgen dat ze alleen willen werken op de 'oude' manier. Als ze 'gedwongen' worden te werken in verouderde patronen, gaan energie en vitaliteit dan ook verloren. Wat innovatieve of verouderde patronen zijn, is subjectief. Het hangt ervan af hoe deze worden ervaren door de werknemer. Door het subjectieve karakter kan het veel inzicht geven om hierover in gesprek te gaan. Zet eens mensen van verschillende generaties met elkaar aan tafel en laat ze bespreken wat verouderde patronen zijn, hoe men denkt dat de ander graag werkt en hoe dit doorbroken kan worden.



SAMENWERKING ZORGT VOOR ONTWIKKELING

Een voorbeeld zien we in het onderwijs. Als een senior docent wordt benaderd als die 'oude collega die niet meer zoveel kan en wil', is dit niet bevorderlijk. Niet voor de senior in kwestie, niet voor de jongere collega en niet voor de instelling als geheel. Dit beeld van senioren is namelijk vaak onjuist. Veel senioren van de protestgeneratie en generatie X zijn vitaal, gedreven en idealistisch. Zij willen graag nog wat betekenen in het (werkende) leven. Het beeld van 'die oude collega' staat een zinvolle bijdrage van de senior in de weg. Ook bemoeilijkt dat het ontstaan van innovatieve ideeën.

De onjuiste aanname over de 'niet-willende oude collega' kan gecorrigeerd worden door een projectmatige samenwerking op te zetten met een jongere collega. Door de junior en senior docent te laten samenwerken, wordt de waarde van de senior zichtbaar en vervalt het incorrecte beeld. Opgebouwde expertise en passie worden zo doorgegeven aan de volgende generaties. Iets wat de senior fris houdt en als zinvol en motiverend wordt ervaren door zowel de junior als de senior. Beide partijen ontwikkelen zich op deze manier, wat de duurzame inzetbaarheid verhoogt.

Een voorbeeld van een projectmatige samenwerking tussen generaties zien we in de advocatuur. Een 25-jarige advocaat vertelt in een interview aan het

Financieele Dagblad dat zijn oudere collega's geneigd zijn in knowhow te denken en meteen naar een wetboek grijpen. Zijn leeftijdsgenoten en hij zijn daarentegen geneigd meer in te spelen op ontwikkelingen die zij volgen op *Blendle* en social media. Samenwerken in een generatie-divers team zorgt zo voor een totaaladvies aan de klant. De klant krijgt advies over bedrijfsstructuur of contracten, maar ook over de bijbehorende vragen met betrekking tot commercie en communicatie.

INTERACTIE TUSSEN GENERATIES

Het onderzoek van Bontekoning laat zien dat goede interactie tussen generaties zorgt voor een eigentijdse organisatie. Daarmee wordt een organisatie bedoeld die optimaal meebeweegt met een veranderende omgeving. Het tempo en de mate van innovatie worden namelijk bepaald door de kwaliteit van de interactie tussen generaties. Als er een sterke dynamiek is tussen generaties, leidt dit bij deze werknemers tot een positievere kijk op lopende ontwikkelingen en een verhoogde motivatie. Innovaties kunnen door weinig weerstand en hoge motivatie dan sneller worden doorgevoerd en dat zorgt voor een bedrijf dat zich blijft ontwikkelen. Omgekeerd, als er een matige interactie is tussen generaties, wordt er door alle generaties meer geklaagd over bureaucratie en te weinig professionele ruimte en dat komt de ontwikkeling niet ten goede.

Kortom, voor alle generaties geldt dat vitaliteit samenhangt met wat zij ervaren als vernieuwende werkpatronen en processen. De kwaliteit van de interactie tussen generaties bepaalt het tempo en de mate van deze innovatie. Het voortdurend toepassen van vernieuwende werkpatronen en processen leidt tot een organisatie die optimaal meebeweegt met veranderingen in markt en maatschappij.

VERSLETEN MET PENSIOEN

Een van de veranderingen die specifiek speelt in de wisselwerking tussen generaties, is de stijgende pensioenleeftijd. We worden ouder, waardoor we langer inzetbaar moeten blijven. In onder andere de metaalsector zorgt dit bijvoorbeeld voor grote problemen. De afgelopen jaren is in deze sector het aantal oudere werknemers dat arbeidsongeschikt werd, verdubbeld.

Voor zware beroepen geldt vaker dat de pensioenleeftijd niet of in slechte gezondheid wordt gehaald, zo stelt Zakaria Boufangacha (coördinator arbeidsvoorwaardenbeleid FNV). Ook werkgevers bevestigen dat zij werknemers compleet versleten hun pensioen zien halen. Een generatiepact is een oplossing voor de stijgende pensioenleeftijd volgens Boufangacha. Dit houdt in dat werknemers vanaf een bepaalde leeftijd minder gaan werken met behoud van het grootste deel van hun voltijdsalaris en volledige pensioenopbouw. Iemand werkt dan bijvoorbeeld 80% en ontvangt hiervoor 90% van het voltijdsalaris en 100% pensioenopbouw. De 20% die vrijkomt, wordt ingevuld door jongere werknemers. De grote voordelen van een generatiepact zijn volgens Boufangacha dat oudere werknemers een stapje terug kunnen doen en een langere hersteltijd hebben. Op de lange termijn zou dit voorkomen dat mensen vervroegd ziek uitvallen. Tegelijkertijd creëert het ruimte en kansen voor jongere werknemers. Een generatiepact is een beleidsinstrument dat geen algemeen geldend recht is. Het is een mogelijkheid die binnen cao's wordt geboden. Een pact kan op verschillende manieren worden gefinancierd. FNV wijst op een financiering uit regelingen als seniorendagen, atv-dagen en een klein deel vooruitgeschoven pensioen. Daarnaast is de FNV van mening dat het Rijk over de brug moet komen met subsidies die een bedrijf pas krijgt als er vervanging is.

Het generatiepact in de praktijk

ROC West-Brabant is een van de organisaties die een regeling heeft op basis van het generatiepact: het Persoonlijk Ouderen Arrangement (POA). Doelstelling is om de inzetbaarheid van de oudere medewerker te vergroten tot aan het pensioen, maar ook om het jong talent binnen de organisatie te binden. Het zorgt voor meer diversiteit onder het personeel op basis van leeftijd en ervaring. Het POA is een tijdelijke regeling als alternatief voor de andere vormen van seniorenverlof en houdt in dat je 60% werkt, 80% doorbetaald krijgt en 100% pensioen opbouwt. Je kunt deelnemen vanaf je 62^e levensjaar, als je minimaal 0.65 fte werkt en een vaste aanstelling hebt. De vrijgevallen formatieruimte wordt deels opgevuld door jongere medewerkers en een deel wordt niet opgevuld, omdat het werk op roc-scholen terugloopt door minder aanmeldingen van studenten.

Dit jaar heeft ROC West-Brabant het POA voor de tweede keer aangeboden aan haar medewerkers. De eerste keer was de aanmeldleeftijd 63 jaar en ouder. Toen deden 28 medewerkers mee aan de regeling, dit jaar zijn er 92 medewerkers, ongeveer een derde van de doelgroep. Naast deelname aan het POA, kunnen medewerkers een financieel adviesgesprek aanvragen. Zij krijgen zo meer inzicht in de financiële mogelijkheden bij minder werken en dat bevordert het idee dat ze zelf de regie hebben over arbeidsplanning.

Er zijn echter ook enkele uitdagingen. Zo bestaat nog twijfel of een generieke maatregel als het POA een oplossing is voor iedereen of dat het beter werkt om voor elke oudere een oplossing op maat te bieden. Het is namelijk moeilijk om te beoordelen of mensen ervoor kiezen om hun inzetbaarheid te vergroten of dat ze het doen omdat het aantrekkelijk is om met doorbetaling van een deel van het salaris minder te werken. Het risico bestaat dat hiermee goed inzetbare, schaarse medewerkers minder gaan werken. De uitdaging voor het ROC is om tijdig jongeren te vinden om de vrijgekomen uren van oudere deelnemers van het pact op te vullen. De volgende stap voor ROC West-Brabant is om al bij jongere werknemers de duurzame inzetbaarheid te vergroten, zodat ze op oudere leeftijd belastbaarder zijn. Hiervoor bieden zij de komende jaren, in samenwerking met zorgverzekeraars en arbodienst, via hun ROC Academie diverse trainingen aan.

BRON: R. ROBART, SENIOR BELEIDSADVISEUR HR BIJ ROC WEST-BRABANT

GENERATIEPACT BIEDT GUNSTIGE VOORWAARDEN

De stijgende pensioenleeftijd was een van de aanleidingen voor het ontstaan van het generatiepact. Met als belangrijkste issue versleten werknemers in zware beroepen. Daarnaast spelen vergrijzing, de krappe arbeidsmarkt en de hoge gemiddelde leeftijd binnen sommige organisaties een grote rol. De gemeentelijke sector – in 2016 de eerste sector die ging werken met het generatiepact – heeft bijvoorbeeld een zeer laag aandeel jongeren, gedefinieerd als 35-minners. Volgens een onderzoek van Stichting A+O-fonds Gemeenten was in 2016 de gemiddelde leeftijd van gemeenteambtenaren 48,3 jaar. Ook de sterk geflexibiliseerde arbeidsmarkt is een aanleiding voor een generatiepact. Het verkrijgen van een vast contract als junior is voorbehouden aan een minderheid. Met de ruimte die ontstaat door een pact, is er meer kans op een vast contract voor jongeren. Een generatiepact kan positief uitpakken voor jong en oud. Oudere werknemers kunnen tegen gunstige voorwaarden beperkt terugtreden en een passende privé-werkbalans vinden. Jongeren profiteren van het salaris en de uren die vrijkomen van de oudere werknemer. Het pact moet zo ruimte opleveren om jongeren een baan te kunnen bieden. Jongere werknemers hebben namelijk doorgaans een lager loon dan de oudere werknemer, die zich aan het einde van de loonschaal bevindt. Voor werkgevers vertaalt een generatiepact zich in duurzame inzetbaarheid en kennisbehoud. Oudere

werknemers, die zonder het generatiepact door hun verlengde carrière uitvallen, blijven nu duurzaam inzetbaar. Jongeren ontwikkelen zich door 'learning on the job' en nieuwe verantwoordelijkheden. Zo blijft kennis binnen de organisatie die kan worden overgedragen aan volgende generaties.

TIEN PROCENT VAN HET VOLTIJDSALARIS TE VEEL?

Een generatiepact is in theorie een oplossing voor de stijgende pensioenleeftijd. In de praktijk zitten er meer haken en ogen aan dit probleem. Het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) voerde een evaluatie uit. Het constateerde dat nettovermogen de enige factor is die samenhangt met de intentie deel te nemen aan een generatiepact. Hoe groter het vermogen, hoe groter de interesse in een pact. Dit is opvallend, zeker in het kader van de toenemende aantallen oudere arbeidsongeschikten en de compleet versleten bijna-gepensioneerden. Het is statistisch niet relevant of werknemers fysiek zwaar werk verrichten of stress ervaren op de werkvloer. Ook opleidingsniveau, werksfeer en mantelzorgverplichtingen blijken uit dit onderzoek niet relevant voor deelname aan het pact. Het verbazingwekkende is dat de werknemers die vanwege hun zware beroep baat hebben bij een generatiepact niet staan te springen. Het NIDI geeft als mogelijke verklaring dat de mensen die zware arbeid verrichten vaak niet genoeg achter de hand hebben om rond te komen van minder salaris. Ook al is het maar een klein beetje,

Voor jongeren werkt een mentor beter dan een folder die ze uitlegt waarom ze veilig en fysiek minder belastend moeten werken.

zoals in het generatiepact, waarin 90% van het voltijdsalaris wordt betaald. De grote belangstelling voor deelname aan een generatiepact lijkt zo meer een welkome mogelijkheid de privé-werkbalans te herzien en het doel – duurzame inzetbaarheid – voorbij te schieten.

MENTORSCHAP IS TWEERICHTINGSVERKEER

Is er dan een manier om duurzame inzetbaarheid door generatiemanagement te vergroten zonder in te leveren op salaris? Arie van Vliet (directeur Gouda Vuurvast Services) legt uit hoe hij dit aanpakt. Van Vliet vertelt hoe het hem aan het hart gaat dat sommige van zijn oudere medewerkers zittend of zelfs liggend metselen vanwege chronische gewrichtspijn. Hij wil dit voorkomen bij de generaties na hen. Daarom koppelt hij oudere werknemers als mentor aan jongere werknemers. De mentoren krijgen op deze manier een zinvolle toekomst binnen het bedrijf, worden uitgedaagd zich te ontwikkelen in het mentorschap en kunnen toch fysiek een stap terugdoen.

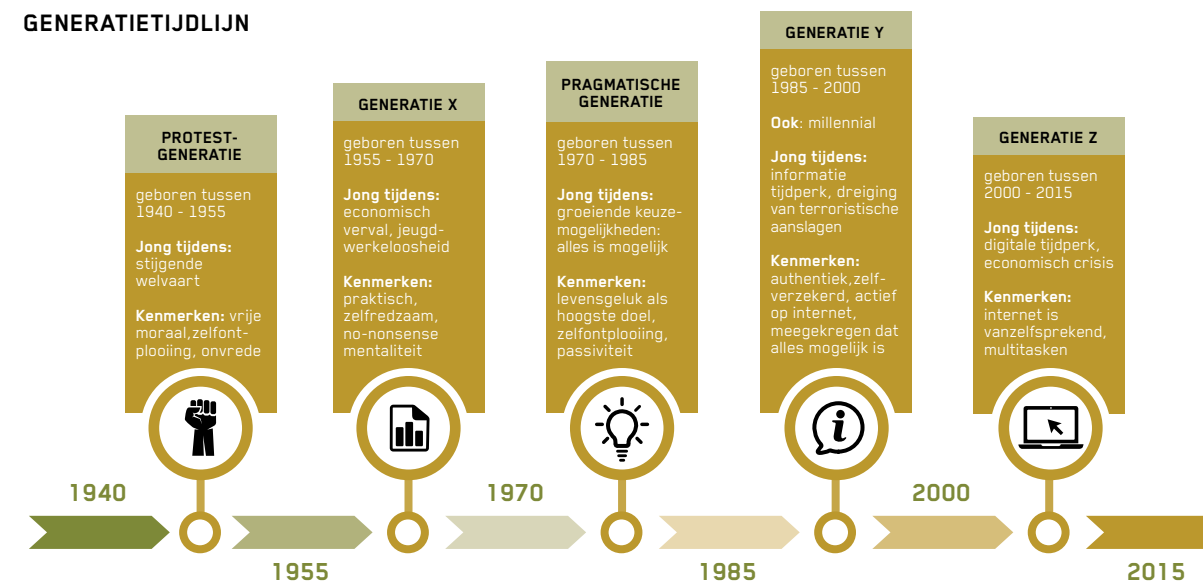
Voor de jongeren werkt een mentor beter dan een folder die ze uitlegt waarom ze veilig en fysiek minder belastend moeten werken. Zo wordt duurzame

inzetbaarheid al vanaf binnenkomst gestimuleerd. Leren gebeurt in het mentorschap in twee richtingen. De mentor leert van de junior. Dit kunnen inhoudelijk nieuwe technieken zijn of het slim inzetten van technologische ontwikkelingen bijvoorbeeld. Andersom leert de junior van de ervaringskennis van de mentor. De gevolgen van het mentorsysteem van Van Vliet zijn terug te zien in het ziekteverzuim. In 2009 was dit 8% en in 2016 kwam het ziekteverzuim onder de 3%.

NADENKEN OVER GENERATIEBELEID HEEFT ZIN

Duurzaam inzetbare medewerkers maken een gezond en toekomstbestendig bedrijf. Of je de duurzame inzetbaarheid nu vergroot door een generatiepact of een mentorsysteem, maakt volgens het onderzoek van Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen niet veel uit. Generatiebeleid heeft al effect voordat werknemers de faciliteiten benutten. De bevestiging dat er aandacht voor ze is en ze indien nodig een regeling kunnen treffen, geeft oudere werknemers de kracht om door te gaan. Dit geldt natuurlijk ook voor de andere vier generaties op de werkvloer. Betrokkenheid en autonomie zijn in iedere levensfase namelijk essentieel.


GENERATIETIJDLIJN



Bronnen:

- Bogaarts, R. (2015). Moderne organisatie wakkert rebelle jongere aan. *Financieele Dagblad* 25-09-2015. Geraadpleegd op <https://fd.nl/personal-finance/1119610/moderne-organisatie-wakkert-rebellie-jongere-aan>
- Bontekoning, A. C. (2012). Samenwerken tussen generaties: Duurzame inzetbaarheid van generaties. Geraadpleegd op <https://www.aartbontekoning.com/samenwerken-tussen-generaties/>
- Douwes, J. (2017). Leve de kruisbestuiving: Hoe verschillende generaties van elkaar kunnen leren. *De Volkskrant* 28-11-2017. Geraadpleegd op <https://www.volkskrant.nl/economie/leve-de-kruisbestuiving-hoe-verschillende-generaties-van-elkaar-kunnen-leren~b7b6f680/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Dalen, H. van & Henkens, K. (2019). Gaat het generatiepact zijn doel bereiken? *MeJustice* 18-05-2019. Geraadpleegd op <http://www.mejustice.nl/artikelen/detail/gaat-het-generatiepact-zijn-doel-bereiken>
- Eldert, van B. (2015). FNV wil generatiepact. *Dagblad van het Noorden*. Geraadpleegd op https://www.noordz.nl/2016/09/14/fnv-wil-generatiepact/?harvest_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
- Groten, G. & Boefangacha, Z. (2018). Moeten we langer doorwerken of juist niet? *Trouw* 22-07-2018. Geraadpleegd op <https://www.trouw.nl/opinie/moeten-we-langer-doorwerken-of-juist-niet~a9d5d9db/>
- Nauta, A. & van de Ven, C. (2016). Vijf succesfactoren voor duurzame inzet. *PW De Gids*, pp. 10-13. Geraadpleegd op <https://www.factorvijf.eu/wp-content/uploads/2016/04/Vijf-succesfactoren-voor-duurzame-inzet.pdf>
- Nijmeijer, W. (2017). Wie pakt het generatiepact? Geraadpleegd op <https://thesis.eur.nl/pub/41059>
- Personeelsnet. (2019). Generatiebeleid heeft al effect voordat werknemer faciliteiten benut. Geraadpleegd op <https://www.personeelsnet.nl/bericht/generatiebeleid-heeft-al-effect-voordat-werknemer-faciliteiten-benut>
- Waterval, D. (2019). Het generatiepact, waarin ouderen kunnen afbouwen met werken, blijkt vooral populair bij welgestelden. *Trouw* 18-05-2019. Geraadpleegd op <https://www.trouw.nl/home/het-generatiepact-waar-in-ouderen-kunnen-afbouwen-met-werken-blijkt-vooral-populair-bij-welgestelden~aaa68934/>

BRON AFBEELDING: <https://www.youngworks.nl/van-patatgeneratie-tot-prestatiegeneratie/>



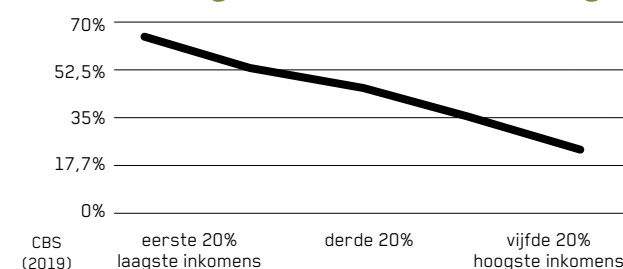
"Als iedereen een eigen cao
gaat maken, is dat model
nog maar beperkt houdbaar."

JAN BOEVE
ALGEMEEN DIRECTEUR VAN TRANSPORT
EN LOGISTIEK NEDERLAND

Het nieuwe collectief

Het lijkt wel of ieder individu tegenwoordig andere wensen en behoeften heeft. We vinden dat iedereen zijn eigen zaken moet regelen. Maar moeten we dan alles aan mensen zelf overlaten of is er wel degelijk behoefte aan een collectieve beweging? Het roept de vraag op naar de balans tussen beschermen en vrijlaten.

Percentage zzp'ers zonder arbeidsongeschiktheidsvoorziening



Flexibele arbeidsrelatie

In 2018 gaf **38%** van de werknemers met een flexibele arbeidsrelatie volgens het CBS aan **behoefte** te hebben aan **flexibiliteit** of geen behoefte te hebben aan zekerheid.

Loondienst of zelfstandig

Op de vraag: "Als u vrij mocht kiezen, werkt u dan liever in loondienst of als zelfstandige", geeft **89%** van de zzp'ers aan liever zzp'er te blijven. **11%** wil liever in loondienst aan het werk.

Enquête zelfstandige, CBS (2017)

Hoe groot is 'gedwongen' flexibilisering in Nederland?

Startmotieven van zelfstandigen zonder personeel:

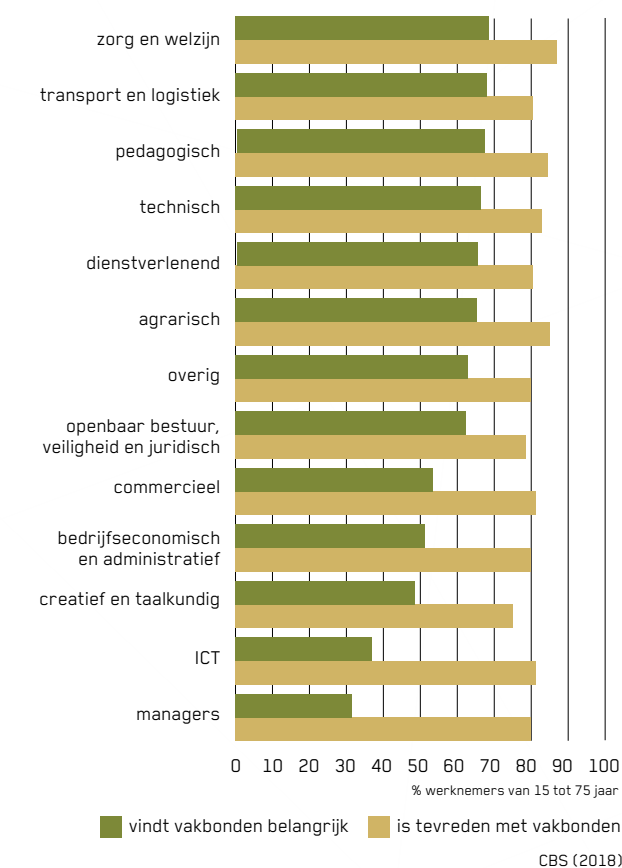


Stakingen 1960 vs 2018

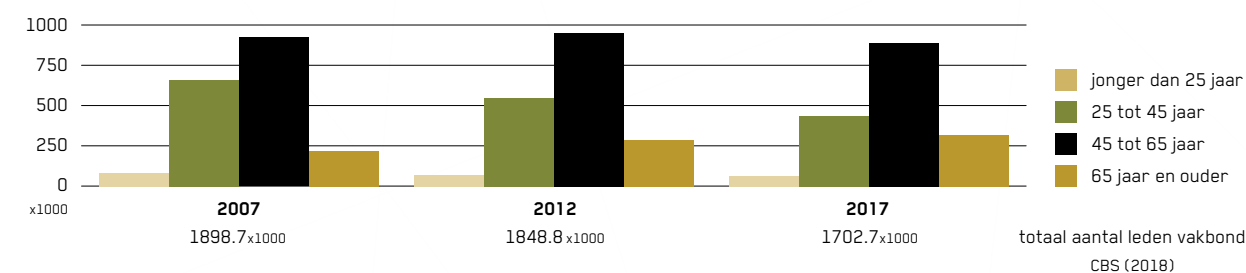
Aantal stakingen	40	28
Verloren arbeidsdagen door stakingen	526.100	239.100
Aantal werknemers betrokken bij de stakingen	84.200	34.000

CBS (2019)

Belang van en tevredenheid met vakbonden naar beroepsklasse



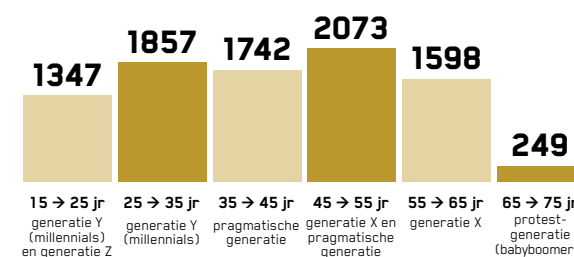
Het aantal personen dat lid is van een vakbond per leeftijdsgroep



Generaties aan het werk

Op dit moment werken er vijf generaties naast elkaar op de werkvloer. Dit vraagt om afstemming en erkenning van de verschillen die er zijn. Als we elke generatie, zonder vooroordelen, op haar waarde weten te schatten, komen we samen tot betere prestaties, zo is de gedachte. En misschien blijkt dan wel dat we minder van elkaar verschillen dan we denken.

Werkzame beroepsbevolking 2019
1^e kwartaal (x1000)



CBS (2019)

Generatiepact

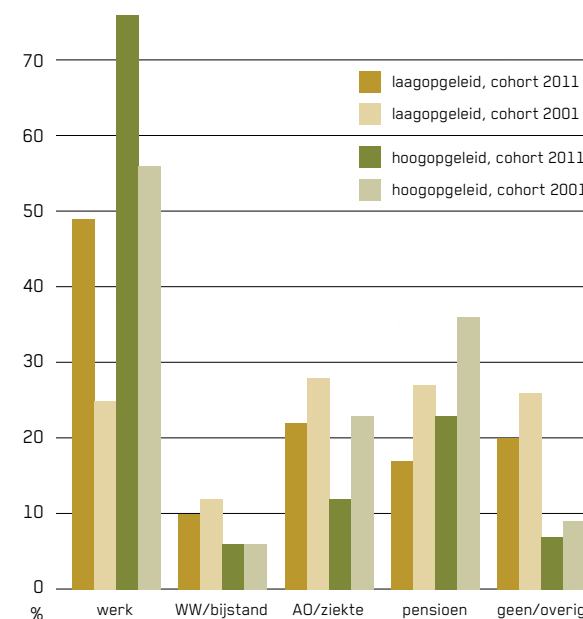
62% van de mensen tussen de 40 en 60 jaar oud geeft aan interesse te hebben om deel te nemen aan een **generatiepact** bij het bereiken van 60-jarige leeftijd. Een generatiepact is een regeling waarbij ouderen met behoud van pensioenopbouw geleidelijk minder gaan werken om zo arbeidsruimte voor jongeren te creëren.

NIDI (2018)

Inkomstenbronnen* van 60-jarigen

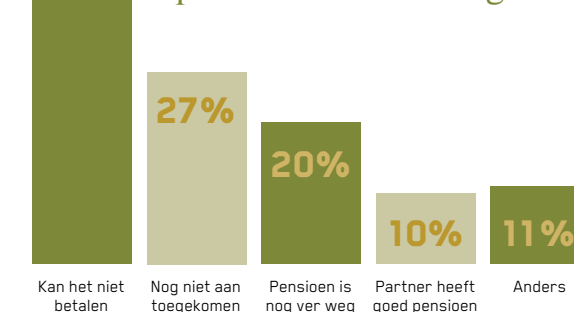
Een cohort is een groep personen die in hetzelfde jaar is geboren en gedurende een periode van 6 jaar financieel gevolgd is.

*Een persoon kan meer dan 1 inkomensbron hebben



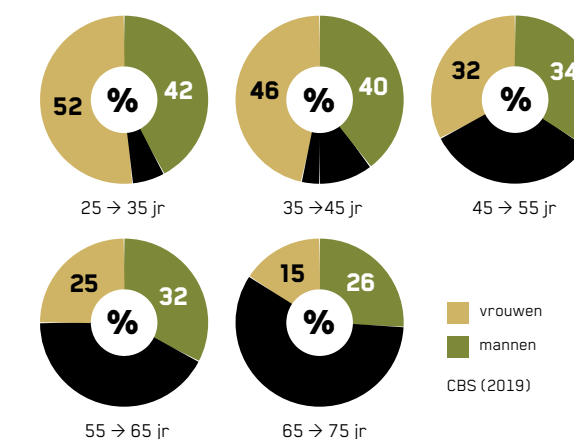
CBS (2019)

Waarom hebben zzp'ers geen pensioenvoorziening?



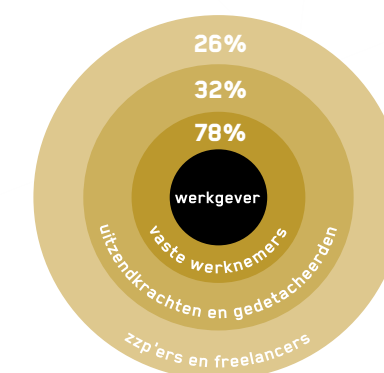
CBS (2017)

Nederlanders in het bezit van een hbo- of universitair diploma



CBS (2019)

Percentage werkgevers dat zich verantwoordelijk voelt voor duurzame inzetbaarheid van werkenden



Van de Ven & Nauta (2018)

Erik Akerboom
Inleider Perspectief op Werk
KORPSCHIEF NEDERLANDSE POLITIE



UIT DE KAMER

Gemeenschapszin hooghouden

Samenwerken en compromissen sluiten zit al vanaf de middeleeuwen in onze cultuur. De basisgedachte was dus altijd al: wat kun je samendoen? En dat zit diep in onze genen en moeten we koesteren. We neigen er nu naar te veel individueel gericht te worden met de aandeelhouderswaarde als leitmotiv en vergeten dan een gezamenlijk beeld te schetsen, samen te bedenken wat we willen bereiken. Er gaan meer en meer stemmen op om tot een nieuw soort solidariteit te komen en te voorkomen dat we de beginselen van onze verzorgingsstaat tenietdoen de komende decennia. Daarvoor is het nodig om een kritisch geluid te organiseren en te luisteren naar wat mensen te vertellen hebben. De deelnemers aan De Kamer vinden dat het bedrijfsleven zich best meer mag mengen in het gesprek en een rol kan nemen in het formuleren van die visie op de samenleving.

Verantwoordelijkheid nemen voor mensen

Er zijn steeds meer flexibele constructies in de economie die vooral uitgaan van lage kosten van arbeid en minder van zekerheid voor werknemers of flexwerkers. We zien schrijnende situaties ontstaan van mensen die gebonden zijn aan nulurencontracten en letterlijk niet genoeg uren krijgen voor een volwaardige baan. In De Kamer wordt meermaals de vraag gesteld of we niet veel meer vanuit de mens moeten kijken en verantwoordelijkheid moeten nemen. Mensen gaan zich bedreigd voelen als je aan zekerheid komt en in zekere zin laat je ook de samenhang in de maatschappij los als je te veel mensen de verantwoordelijkheid geeft hun eigen tijd te vullen, terwijl we weten dat het risico eigenlijk door die groep niet gedragen kan worden. Het is tijd om beter na te denken over de balans tussen collectiviteit en samenhang en eigen verantwoordelijkheid en het individuele pad dat iemand aflegt.

Levensfasebeleid aanpassen

We kunnen niet meer accepteren dat mensen op latere leeftijd niet meer passen in ons systeem. In de gesprekken ging het dan ook veelvuldig over oudere medewerkers en het systeem dat we met elkaar hooghouden. We constateren dat we nog te weinig nadenken over wat het betekent dat we ouderen steeds meer nodig hebben en hoe we opleiding en scholing ook aan deze groep moeten gaan bieden om hen inzetbaar te houden. Want waarom zou je op latere leeftijd het leerproces niet nog eens herhalen? Nu zie je dat er weinig bereidheid is om in scholing van oudere medewerkers te investeren. En er wordt nog weinig gedaan om de ervaring die mensen hebben opgebouwd beter te benutten. Is het niet tijd om op een heel andere manier naar loopbanen te kijken? Onderwerpen als demotie zijn bijvoorbeeld nog taboe, terwijl dat een stapje in de goede richting zou kunnen zijn om verschillende generaties blij aan het werk te hebben en te houden.

Jongeren minder gevoelig voor hiërarchie en oude structuren

Over het algemeen genomen zoeken jongeren naar inhoud en een manier om iets bij te dragen en kijken daarbij veel minder naar de plek die ze hebben in de organisatie: 'de jeugd is niet bezig met strepen op de schouder'. Ze willen graag uitdagend werk hebben en veel flexibiliteit om er bijvoorbeeld ook drie maanden tussenuit te kunnen of een start-up op te zetten, tegelijk met hun andere werk. Het is dus belangrijk dat je je eigen keuzes kunt maken en ook andere dingen kunt doen naast je werk. Het is een uitdaging om binnen de huidige dynamiek alle generaties – X, Y en Z – aangesloten en tevreden te houden. Generaties willen namelijk nog weleens botsen op de werkvloer. Er moet ruimte zijn om bestaande ideeën los te durven laten, zonder dat al het oude meteen niets meer waard is. Het zou mooi zijn als iedereen zich comfortabel genoeg voelt om te kunnen zijn wie hij of zij is op het werk om op die manier waarde toe te voegen.



Theo Henrar
DIRECTIEVOORZITTER TATA
STEEL NEDERLAND

“Ik krijg er kippenvel van als ik ‘s avonds meeloop met de ploegen. Je voelt de aorta van het bedrijf wanneer het staal uitgewalst wordt in de Warmband. Rol na rol met dezelfde chemische samenstelling en mechanische eigenschappen. Het zijn de mensen, hun passie en hun verbondenheid bij het bedrijf die mij nog altijd weten te inspireren.” Theo Henrar voelt zich sterk verantwoordelijk voor de werkgelegenheid in de regio, die soms ook last heeft van het bedrijf: “Die overlast pakken we zo snel en adequaat mogelijk op. Daarbij stellen we de hoogst mogelijke eisen aan duurzaamheid, terwijl we steeds kijken hoe we dat doen met behoud van onze concurrentiekracht in de wereld. Daarmee zijn we ook voor jongere generaties een aantrekkelijke werkgever. Ik maak me wel zorgen over een zwakker wordend Europa. Kan het de concurrentie wel aan met de VS en China en wat betekent dat voor de werkgelegenheid? We moeten dus veel meer samen verantwoordelijkheid nemen en ook voorzichtig durven te kijken naar andere manieren om de welvaart te verdelen wanneer we straks misschien minder mensen een baan kunnen bieden.”

DE GEMEENSCHAP IS DÉ BESTAANSREDEN VOOR ELK BEDRIJF

Theo Henrar is na meer dan 32 jaar van gevarieerd werk bij destijds Hoogovens, voorheen Corus en nu Tata Steel, directievoorzitter van Tata Steel Nederland, een bedrijf dat van generatie op generatie groot is gemaakt door mensen. Het bedrijf kan daardoor staal leveren van enorm hoge kwaliteit, kwaliteit die ze in landen als de VS niet maken. Klanten zijn daar duidelijk over wanneer ze hem bellen: “Theo, ship me only Dutch steel.” Dat betekent niet dat het bedrijf het in elk opzicht altijd goed doet. “Daar moeten we dan lering uit trekken. En er samen de schouders onder zetten om het beter te doen.”

Een bedrijf moet zijn toegevoegde waarde voor de gemeenschap duidelijk kunnen maken. Dat is in de eerste plaats de taak van de CEO. Henrar heeft de overtuiging dat je als bedrijf een rol hebt in de welvaart in de regio. Niet alleen door werkgever te zijn, maar bijvoorbeeld ook door het samenwerken met kleinere bedrijven om je heen.

Henrar sluit daarbij aan bij Jamsetji Tata, die de Tata Group oprichtte en 150 jaar geleden al het belang van de omgeving vooropstelde: “The community is not just another stakeholder in business, but in fact the very

purpose of its existence." Liefdadigheidsinstellingen hebben meer dan 65% van de aandelen in Tata in handen.

In eigen land heeft hij veel respect voor ondernemers als vader en zoon Van der Leegte: "Toen het zwaard van Damocles boven Nedcar hing, heeft hun VDL Groep zich hard gemaakt om het bedrijf te redden. VDL haalde contracten binnen om de werkgelegenheid in de regio zeker te stellen. Ze nemen verantwoordelijkheid en zorgen voor hun mensen."

CO₂-neutraal in 2050

Henrar neemt zijn verantwoordelijkheid eveneens op het gebied van duurzaamheid. Elk bedrijf zal zich op verduurzaming moeten inrichten: "Als je dat niet doet, ben je ten dode opgeschreven. Tata Steel wil de komende jaren grote stappen maken. Dat raakt de zingeving van werk. Tata Steel wordt een groen bedrijf en daarmee steeds attractiever voor de jeugd om er te gaan werken."

Een intrinsiek kenmerk van staal is dat het volledig recyclebaar is en het bedrijf richt zich al langer op de ontwikkeling van staal dat lichter en beter is. Dat leidt onder meer bij auto's tot gewichtsbesparing en daarmee indirect ook tot een lagere CO₂-uitstoot. De duurzaamheidsambitie reikt echter veel verder. In 2050 wil het bedrijf op CO₂-neutrale manier staal produceren, groen staal. Om dat te bereiken, gaat het bedrijf op verschillende fronten aan de slag. Zo heeft het een productieproces ontwikkeld, waarbij stappen kunnen worden overgeslagen en de CO₂-uitstoot met 20% vermindert. Voeg je daar 'carbon capture and storage' aan toe, dan kom je tot 80% vermindering.

"Duurzame oplossingen worden soms samen met andere partijen ontwikkeld, zoals met Dow Chemical", aldus Henrar. "We onderzoeken momenteel hoe we onze procesgassen kunnen

omzetten in synthetische nafta, die door Dow gebruikt kan worden om plastics te maken. Die plastics zouden end-of-life bij ons weer gerecycled kunnen worden en ingezet worden in de hoogovens. De grootste stap wordt de overgang naar waterstof als brandstof, verkregen door windenergie. Tennet zorgt voor een aanlandingsplaats voor elektriciteit uit windmolens en samen met Nouryon en het Havenbedrijf Amsterdam heeft Tata Steel een intentieverklaring om een waterstoffabriek op het terrein te laten bouwen. In 2050 willen we met energie uit windmolenparken CO₂-neutraal staal produceren, dat 100% recyclebaar is."

Regiogericht onderwijsmodel

"Tata Steel doet er veel aan om goed opgeleide medewerkers aan te trekken. Wij zijn een van de weinige bedrijven die een bedrijfsschool hebben. Deze bestaat nu tachtig jaar. Verder werken we samen met roc's om te zorgen dat zij mensen kunnen opleiden die direct bij ons of in de regio aan de slag kunnen. Qua onderwijs is dit een model dat veel meer toegepast zou moeten worden. Je ziet dat bijvoorbeeld ook in Twente gebeuren. Wij juichen het alleen maar toe."

Om kinderen spelenderwijs kennis te laten maken met techniek, nodigt Tata Steel basisscholen uit voor een bezoek en steunt het bedrijf Jet-Net, het jongeren en technologie netwerk. Een heel ander initiatief is het Techport-programma, opgezet met gemeente en provincie, waarbij het bedrijf zich richt op Smart Maintenance. Tata Steel stimuleert daarnaast dat vrouwen voor techniek kiezen. Het bedrijf steunt het Topvrouwen Jaarevent en heeft verschillende vrouwelijke managers die fabrieken leiden. Deze activiteiten dragen ertoe bij dat Tata Steel voldoende goed opgeleid personeel heeft. Henrar: "Bezoekende studenten treffen hier een walhalla aan techniek aan. Samen met onze duurzaamheidsagenda maakt dat ons aantrekkelijk."

Toch ziet hij ook mogelijkheden voor verbetering. Henrar zou technisch onderwijs op vmbo-niveau weer een duidelijkere identiteit willen geven: "Zoals destijds bij de Its, maar misschien nu met een nieuwe naam. Verder zou ik eraan willen werken dat de ingenieur

hogere in aanzien komt te staan, zoals in Duitsland het geval is. Ten slotte zou ik graag een nieuw onderwijsprogramma hebben voor digitalisering en techniek. Ons onderwijs staat goed aangeschreven. Maar er is geld nodig om dat zo te houden."

Structureel overleg met bonden

Binnen een continubedrijf als Tata Steel moeten bepaalde plaatsen altijd bezet zijn en dat maakt het niet altijd even makkelijk om werknemers meer flexibiliteit te bieden. Toch gelooft Henrar erin: "Waar je flexibel kunt zijn, moet je dat doen. Het is een wisselwerking die werknemers én bedrijf alleen maar ten goede komt. Bij de ploegen wordt daarom zelfsturing geïntroduceerd en werknemers op kantoor kunnen flexibeler gaan werken. Tata Steel heeft verder een generatiepact afgesloten. Oudere werknemers kunnen korter werken, terwijl ze er in salaris minder op achteruitgaan en de pensioenopbouw behouden. Verder geeft het bedrijf waar dat mogelijk is invulling aan arbeidsparticipatie. Het streven is daarbij om mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt een volwaardige baan te bieden. Deze ontwikkelingen hebben we ingezet met de vakbonden, waar 40% van onze werknemers lid van is. Dat kan alleen maar als je goed overleg met elkaar hebt. En er moet wel realisme zijn in de wensen voor arbeidsvoorwaarden. Discussies gaan over grote thema's en de strategische agenda wordt met vakbond en ondernemingsraad besproken. Ook de bonden willen een bedrijf dat toekomstgericht is."

Mensen aan boord houden

Uiteraard kijkt een internationaal opererend bedrijf als Tata Steel over de grens. Henrar: "Globalisering en handelsbetrekkingen hebben welvaart gebracht. Wij hebben onze markten geopend, maar niet altijd op basis van wederkerigheid. Hierdoor dreigt de uitvlucht van sleuteltechnologieën. Kunstmatige intelligentie is een ratrace tussen de VS en China."

Tata Steel investeert sterk in nieuwe technologieën en voelt zich enorm vereerd door de erkenning die het hiervoor kreeg door het World Economic Forum (WEF). Het WEF nam het bedrijf op in de selecte groep van

'Manufacturing Lighthouses', productiefaciliteiten die worden gezien als leiders binnen de vierde industriële revolutie en de toepassing van de daarbij behorende technologieën, zoals *advanced analytics*.

Henrar vindt dat Europa echt aan de bak moet: "Anders wordt alles 'made in China' of in Amerika. Ik zou een krachtiger Europa willen, een verenigd Europa. Helaas zie ik het draagvlak daarvoor juist afnemen." Verdeeldheid holt Europa van binnenuit en ook in Nederland ziet hij een afkalvend midden. "We moeten tijdig ingrijpen en onze eigen agenda ontwikkelen. Anders verliezen we het en neemt de welvaart af. Daarover moeten we hard nadenken. Als we onvoldoende banen kunnen realiseren, moeten we tegengaan dat de welvaart in steeds minder handen terecht komt. We zullen werk anders moeten gaan waarderen en vrijwilligerswerk misschien wel gaan betalen."



In het gesprek brengt hij zijn zorgen verschillende keren aan de orde en erkent het belang van het hebben van werk. Er zijn helaas nog genoeg mensen die zich niet betrokken voelen bij de maatschappij of die door een beperking aan de zijlijn staan. Henrar is daar ook in nevenfunctie mee bezig, als voorzitter van de raad van toezicht van Heliomare. Heliomare ondersteunt mensen met een beperking, zodat zij zo zelfstandig mogelijk kunnen leven. 'Niemand aan de zijlijn' is hun motto. "Wat ze daar allemaal niet doen om het uiterste uit een persoon te halen en hem of haar weer volwaardig mee te laten doen in de maatschappij! Een parel aan de Noordzeekust."



Bert Jansen
CEO AVEBE

“Vanuit een positieve grondhouding met alle betrokkenen en belanghebbers samenwerken, is het mooiste dat er is. Onze strategie heet niet voor niets ‘binden en bouwen’. Je hebt alle betrokkenen nodig om iets te bereiken: boeren, medewerkers en andere stakeholders. Het is mijn taak om al die groepen te verbinden. En dan is het belangrijk dat iedereen snapt waarom we de dingen doen die we doen. Je moet regelmatig hetzelfde verhaal vertellen. Terwijl wij vaak het gevoel hebben na twee keer: ‘nu is het oud nieuws’. We zien dus duidelijk de betekenis van een goed plan dat bij iedereen draagvlak kent en waarbij er begrip is voor ieders belang. Daarbij is het mooi om ervaring en jeugd te mixen, en boeren en medewerkers. Samen zijn we als het ware een groot familiebedrijf en familie zorgt voor elkaar. Ik geloof dat dat sociale aspect de enige manier is om verder te komen, wat niet wil zeggen dat je niet zakelijk moet zijn. Het is de kunst om die twee goed met elkaar te combineren.”

IEDERE MEDEWERKER, IEDER LID IS ONDERDEEL VAN DE FAMILIE

Een praktische houding is niet alleen kenmerkend voor het bedrijf Avebe en de provincie Groningen, waar het hoofdkantoor gevestigd is, maar is iets dat ook duidelijk aanwezig is bij bestuursvoorzitter **Bert Jansen**. "Ik heb altijd de neiging om te zeggen: wat betekent het voor onze leden, wat betekent het voor onze medewerkers?" Als het om de waarde van werk gaat, gaat het voor Jansen maar om twee dingen: "Ten eerste willen we de leden van de coöperatie graag een inkomen bieden dat toekomstbestendig is en hoger ligt dan bij het verbouwen van andere gewassen. En dat is minder vanzelfsprekend dan het lijkt. Ten tweede voelen we ons verantwoordelijk voor een stuk werkgelegenheid. Als mensen hier hun baan verliezen, is het niet zo makkelijk om weer iets anders te vinden."

"De verhalen die we leden en medewerkers vertellen, zijn hetzelfde, daar zijn we transparant in. Zij zijn immers onderdeel van dezelfde coöperatie. We werken daarom aan saamhorigheid en begrip onderling. Niet in

de laatste plaats omdat deze regio altijd al onder druk heeft gestaan. En nu nog, kijk bijvoorbeeld naar de aardbevingen. Bovendien geloof ik erin dat we iedereen even hard nodig hebben om succesvol te kunnen zijn. Dat iedereen iets te vertellen heeft dat hout snijdt. En juist het horen van tegengeluid zo af en toe, zorgt ervoor dat we met beide benen op de grond blijven staan. Het krachtenveld dat er is, moet je zien te waarderen. We creëren zo ruimte voor mensen om mee te ontwikkelen in de bewegingen die het bedrijf maakt. Als er vertrouwen is bij leden en bij het personeel, kun je bergen verzetten. En ik heb het gevoel dat dat er echt is."

Vernieuwen om relevant te blijven op de langere termijn

Avebe is een coöperatie met 2300 leden, 1300 werknemers, 6 fabrieken en verschillende verkoopkantoren over de hele wereld. Het bedrijf bestaat dit jaar 100 jaar. Als je terugkijkt, is het niet altijd over rozen gegaan. Sinds het wegvallen van de Europese landbouwsubsidie in 2011 bijvoorbeeld, is het bedrijf zakelijker geworden. Maar zonder de grote sociale rol te verliezen in de regio, waar Avebe een van de grootste werkgevers is.

De kunst is om alle kennis en kunde die zijn opgebouwd, goed te benutten, ook de kennis die je haalt uit de zaken die fout zijn gelopen. Soms hoor je het gemak waarmee dingen gestart en ook weer weggegooid worden. Met mensen die daaraan vastzitten. "Ik vind dat je best lang mag nadenken over je strategie, maar daarna moet je die strategie ook uitvoeren. En niet steeds de koers veranderen."

Bert Jansen staat nu tien jaar aan het roer van Avebe en probeert het woord reorganiseren te vermijden. In de tijd voor Jansen werd er

veel gereorganiseerd, ook omdat het toen echt nodig was. "Maar in wezen zijn wij ervoor verantwoordelijk om te bouwen en verder te bouwen. De vraag die we ons steeds stellen, is: hoe blijf je relevant? Meestal blijf je relevant door zwaar te leunen op vernieuwing. Innovatie. Bedrijven die niet innoveren, hebben de neiging erg op de kosten te letten en dat is toch vaak een weg naar beneden en niet naar boven. Vernieuwing zit al van oudsher in het DNA van Avebe. Boeren zijn gewend om zelf ook te investeren. Dus een discussie over investeren heb je hier eigenlijk nooit. Wij investeren relatief veel. Juist door af en toe ook producten te ontwikkelen die niet meteen succesvol blijken te zijn, maar wellicht wel op een later moment, heb je een betere voedingsbodem voor continuïteit en innovatie."

Ontwikkelen voor de toekomst

Avebe heeft een samenwerking opgezet met de Universiteit van Groningen en de Hanzehogeschool op Campus Groningen. En die dient meerdere doelen. "Studenten zijn onze medewerkers van morgen en de strijd om goed personeel wordt steeds lastiger. Dus die samenwerking is een goede manier om kennis te maken met elkaar. Bovendien voeden we onszelf zo steeds met de nieuwste kennis en ideeën." Een mooi voorbeeld dat Jansen noemt, is de wedstrijd om de duurzame fabriek van de toekomst te ontwikkelen in het kader van 100 jaar Avebe. "Studenten werken in teams samen en krijgen ook college. En wie weet bedenken zij iets waar wij nooit aan zouden denken, maar het belangrijkste hiervan is toch ook weer de verbinding."

Strategie van binden en bouwen

Alles komt samen in de strategie van Avebe: binden en bouwen. "We maken die strategie steeds beter en mensen waarderen de consistentie die we daarmee nastreven. In de letterlijke betekenis draait het om twee van onze kernproducten die we uit de aardappel halen: zetmeel staat voor binden en eiwit voor bouwen. We zien de komende dertig jaar nog mogelijkheden

om daar steeds in te blijven vernieuwen. We hebben bijvoorbeeld een eigen kweekbedrijf waar we steeds weer nieuwe aardappelrassen ontwikkelen. Duurzaamheid is daarbij voor ons een randvoorwaarde voor de continuïteit van ons bedrijf in de toekomst."

Binden en bouwen zeggen ook hoe we met mensen om willen gaan. Bij Avebe zijn er veel mensen die er heel lang werken, vaak hun leven lang. En dat maakt dat ze niet zomaar aannemen wat er gezegd wordt. "Ik heb altijd onthouden dat als een manager een verhaal heeft over wat er allemaal moet gebeuren en het personeel vindt dat onzin, er een grote kans is dat dat inderdaad onzin is. Mensen zijn loyaal naar het bedrijf en niet naar managers, want die komen en gaan. Het allerbelangrijkste is dan ook dat mensen het gevoel hebben dat zij ertoe doen en dat het bedrijf om ze geeft."

Avebe probeert altijd om ieders kennis en inzicht in te zetten en organiseert daarom onder andere twee keer per jaar kantinesessies waarin wordt verteld hoe het gaat met het bedrijf. En tijdens die sessies is er altijd veel ruimte voor feedback. "Het is niet altijd leuk om te horen dat dingen niet deugen, maar het is wel goed. Dat houdt je nuchter. Ik probeer dan ook altijd benaderbaar te blijven." Jansen geeft aan dat mensen vaak verrast zijn over de dynamiek binnen het bedrijf. De betrokkenheid van mensen voelt echt fantastisch. "Ik heb dagelijks 225 kilometer woon-werkverkeer, als je dat tien jaar volhoudt, moet het wel heel leuk zijn."


Dat bij Avebe constructief samenwerken belangrijk is, uit zich ook in de houding van de boeren. "Ik vind het bijzonder hoe de leden met de huidige situatie omgaan. Ze hebben het afgelopen jaar een slechte oogst gehad en na een droge start is het beeld bij onze leden ook wisselend. Maar ze zien dat wij ondanks dat weinige volume een goede prijs betalen. En natuurlijk moet het volgend jaar beter. Maar daar werken we steeds samen aan. En als er dan dingen misgaan, wordt dat niet meteen afgestraft, maar kijken we samen hoe het



de volgende keer anders kan. Af en toe hebben we een beetje geluk en andere keren meer pech."

Het belang van steeds blijven opleiden

In het hele verhaal van Jansen klinkt het sociale aspect steeds weer door. Maar dat kan alleen als iedereen ook van waarde is en blijft. Werk verandert en verdwijnt, dat is onvermijdelijk door de automatisering. "Als je hier wilt blijven werken, moet je dus bereid zijn je te laten opleiden. Iedereen moet hier ten minste twee verschillende functies kunnen uitvoeren als het gaat om productie. En dat is niet voor iedereen makkelijk. Er zijn best mensen die zeggen: nou, ik heb daar geen trek meer in. Maar ze moeten toch werken tot 67 jaar. En we kunnen ons niet veroorloven om mensen wel te betalen en niet te laten werken. Bovendien is het geen fijn gevoel om die laatste jaren te freewheelen. De vraag die ik me regelmatig stel, is hoe 'opleidbaar' mensen zijn. Dat heeft te maken met wil en dat heeft te maken met vermogen. En waar ik me weleens zorgen over maak, is dat er een groep ontstaat die zich niet ontwikkelt. En dan is de vraag: hoe ga je goed met die groep om? We vertellen mensen duidelijk dat ze hun eigen toekomst op het spel zetten als ze weigeren mee te doen met de opleidingen. En we kijken wat voor iedereen haalbaar is. Zo werken we steeds samen aan een duurzame toekomst."

A close-up, high-resolution photograph of a person's eye. The eye is light-colored, possibly blue or grey, and is looking slightly to the right. The eyelashes are dark and well-defined. The skin around the eye is fair and has a natural texture. The lighting is soft, highlighting the contours of the eye and the individual eyelashes.

"Wie zichtbaar anders is,
hoeft helemaal niet anders te
denken dan de meerderheid.
Terwijl wie daadwerkelijk
anders denkt, er helemaal
niet afwijkend uit hoeft
te zien."

JOJANNEKE VAN DER TOORN
BIJZONDER HOOGLEERAAR LGBT WORKPLACE INCLUSION,
UNIVERSITEIT LEIDEN

“Voor mij is de grote vraag hoe het middensegment aan medewerkers van waarde blijft op de arbeidsmarkt, nu technologie steeds meer van hun werk overneemt. Wat gaan zij in plaats daarvan doen? En in welke mate kun je van hen verlangen dat ze daarbij zelf de regie nemen? Ik heb daar nog geen sluitend antwoord op gehoord. In Brussel is het dominante denken dat je de klassieke verzorgingsstaat – met z’n herverdelende voorzieningen zoals bijstand en WW – moet vervangen door een sociale investeringsstaat, waarin persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd, in combinatie met de begeleiding naar nieuw werk. Meer investeren dus in human capital, sterk activerend, met meer beleid op de combinatie van arbeid en zorg. De overheid speelt in dat denken een cruciale rol. Ik ben er nog niet uit of dit de weg is, maar dat het anders moet dan nu, staat buiten kijf.”

EIGEN REGIE KAN ALLEEN IN DE JUISTE CONTEXT

Olaf van Vliet, econoom, is hoogleraar Sociale Zekerheid en Arbeidsmarkt in Internationaal perspectief aan de Universiteit Leiden. Hij voorziet dat de huidige digitalisering met name het middensegment op de arbeidsmarkt hard zal raken. “Dat heeft te maken met de skills die nodig zijn om op de toekomstige arbeidsmarkt relevant te blijven”, stelt hij. “De vraag naar hogeropgeleiden neemt sterk toe. Het probleem zit niet zozeer in een netto teruggang van het aantal banen, maar in de mismatch tussen arbeidspotentieel en de inhoud van de beschikbare banen. Ik heb natuurlijk geen glazen bol, maar vooralsnog geloof ik niet dat de hoeveelheid werk sterk zal gaan afnemen, zeker de komende tien jaar nog niet. Kijk naar de geschiedenis van de afgelopen honderd jaar: de uitvinding van de stoommachine, de komst van de lopende band, de introductie van computers, het heeft alleen maar meer werk opgeleverd. Terwijl er elke keer studies en berichten waren die voorspelden dat de werkgelegenheid enorm zou teruglopen. Het tegendeel is gebeurd, sterker nog: vrouwen zijn ook massaal gaan werken, er zijn meer banen, er is

Olaf van Vliet

HOGLERAAR SOCIALE ZEKERHEID
EN ARBEIDSMARKTBELEID
UNIVERSITEIT LEIDEN

meer werk. Dankzij de technologische vooruitgang worden de productiekosten voortdurend lager, kunnen we dus steeds meer consumeren, daardoor stijgt de vraag naar producten en dus ook naar arbeid. Wel zie je binnen de arbeidsmarkt door de jaren heen structurele verschuivingen ontstaan als gevolg van al die vernieuwing en verandering. Met groeisectoren die op langere termijn de krimpssectoren opvullen. De grote vraag is natuurlijk of dat in de huidige transitie ook gaat gebeuren. Wie op mbo-niveau een administratieve functie vervult, raakt deze de komende pakweg vijftien jaar onherroepelijk kwijt. Simpelweg omdat computers het sneller en beter kunnen. Gaat het lukken om deze mensen tussentijds naar een opleidingsniveau te brengen dat nodig is om in een nieuwe context, binnen een nieuwe sector, weer een nieuwe baan te vinden? Dat is de grote vraag, zeker nu we zien dat technologie steeds meer intelligentietaken begint over te nemen en daarmee de ondergrens aan eisen rond kennis, opleiding en creativiteit van de mens als het ware wordt opgeschroefd."

Vertrekpunt

Van Vliet is ervan overtuigd dat de menselijke factor in werk altijd complementair zal blijven aan die van machines. "De verhouding in taken tussen mens en machine verandert, maar de factor arbeid blijft", stelt hij. "De uitdaging is om het individu binnen deze dynamiek de mogelijkheden te geven om relevant te blijven, zich te blijven ontwikkelen. En daarmee de diepgang en de snelheid van veranderingen te kunnen blijven bijbenen. Dat kun je in mijn ogen niet enkel tot een probleem van het individu maken: eigen regie is een prima vertrekpunt, maar wel in een context die het voeren van die regie mogelijk maakt. Ik praat in internationaal verband veelvuldig over manieren waarop je die context kunt creëren, maar heb er nog

geen eenduidige aanpak voor gehoord. De tendens neigt naar een transitie van de klassieke verzorgingsstaat naar een sociale investeringsstaat. Zeg maar: de overtreffende trap van levenslang leren, een stelsel van maatregelen waarin opleidingsmogelijkheden voor werkenden worden gecombineerd met actief beleid om over de grenzen van je huidige functie en competenties heen te kunnen kijken. Met allerlei ondersteunende mogelijkheden om je leven optimaal naar nieuw werk te kunnen richten, van kinderopvang tot mobiliteit en bijvoorbeeld pensioenopbouw. Maar is dit daadwerkelijk de juiste weg? Voor mij is dat nog echt een dilemma. Als je nu bij mensen in een ontslagsituatie de vraag voorlegt: wil je geld mee of een training die perspectief biedt op een nieuwe baan in de toekomst, dan kiezen mensen doorgaans voor het geld. Ook al is de waarde van de training groter. Macro gezien: mensen zullen eerder voor de WW kiezen dan voor begeleiding in ontwikkeling. In de politiek is er – mede daardoor – ook weinig animo om fundamenteel aan de WW en de bijstand te gaan morrelen ten faveure van meer geld en focus op opleiding voor werkenden. En het zal van de politiek en de overheid moeten komen, want mensen gaan het individueel echt niet doen. Ik zie het vooralsnog althans niet gebeuren. Ook niet bij bedrijven, integendeel: flexibilisering leidt ertoe dat bedrijven steeds minder prikkels hebben om te investeren in scholing van hun mensen, omdat de verbanden met werknemers korter en lossier worden. Zeker in de relatie met zzp'ers: die moeten het zelf maar regelen, is het idee. Waarbij die hele diverse groep zzp'ers, van loodgieter tot strategieconsultant, voor het gemak op één hoop wordt geveegd. Op deze manier loopt flexibilisering dwars door het cruciale vraagstuk heen over de noodzaak om mensen in staat te stellen te blijven ontwikkelen en daarin zelf regie te voeren."

Breuk

Volgens professor Van Vliet ligt daarmee een toename van maatschappelijke ongelijkheid op de loer. "Als je zelfstandigen steeds meer zelf verantwoordelijk



maakt voor hun eigen scholing en die blijft vervolgens achter, dan vergroot dat op termijn de ongelijkheid in inkomen. Simpelweg omdat hun kennis niet meer up-to-date is en daarmee hun waarde daalt. De vraag is hoe je dat kunt keren. De dominante trends van globalisering, digitalisering en flexibilisering zijn niet te stuiten. Dus je zult het wellicht moeten zoeken in maatregelen die het onderscheid tussen werknemers en zelfstandigen opheffen als het gaat om bijvoorbeeld aanspraken op scholing en pensioen. Dan creëer je in elk geval een speelveld van gelijke kansen voor iedereen. Dat zou in mijn ogen echt het uitgangspunt moeten zijn, gecombineerd met actief beleid om mensen, maar ook bedrijven, te prikkelen en begeleiden om werken en leren te combineren. In welke vorm dan ook, zo veel mogelijk op maat naar talenten, behoeften en mogelijkheden. Tot nu toe is de arbeidsmarkt sterk evolutionair ontwikkeld. Nu zitten we in een situatie waarin veel trends samenkomen, waarbij een echte breuk en transitie noodzakelijk zijn om een nieuwe realiteit neer te kunnen zetten. Zijn we in staat om collectief te zeggen: vanaf nu maken we andere keuzes? Nu stappen we over op een ander systeem? Eigenlijk vind ik dat voor Nederland de enige optie. Liefst in Europees verband, zeker ook vanwege mobiliteit op de arbeidsmarkt, maar de realiteit is dat tot op heden alles wat we hebben aan collectiviteit op nationaal of zelfs lokaal niveau is geregeld. Dus misschien moeten we daar maar gewoon beginnen. Bijvoorbeeld door het probleem van de vergrijzing

als een kans op de arbeidsmarkt te zien. Wie nu in het middensegment administratief werk doet bij de Rabobank of Achmea of waar dan ook, zou vanuit de overheid actief moeten worden benaderd met een aanbod aan mogelijkheden om in de ouderenzorg te gaan werken. Niet alleen praktische opleidingen, maar in eerste instantie vooral ook om de mentale switch te maken. Iemand die gedacht had z'n hele leven in de financiële sector te gaan werken en op z'n 45^e hoort: 'dat houdt op, je toekomst ligt in de zorg', die moet best even door een proces. Die zul je moeten helpen om tot nieuwe inzichten te komen. Hoe mooi is het om vanuit een baan in de administratie te kunnen bewegen naar een baan waarin je echt iets voor mensen kunt betekenen? Dat is hoe je het kunt framen. Desnoods gekoppeld aan meer dwingende maatregelen als iemand desondanks niet in beweging komt en in de WW belandt. Ik geloof echt dat we nu met dit soort beleid moeten gaan beginnen, moeten komen tot een nieuw soort collectief besef, willen we over twintig jaar een arbeidsmarkt hebben waar voor iedereen een plek is. Ons probleem zit niet in machines die het werk overnemen, maar in onze eigen bereidheid om naar het werk toe te blijven bewegen: actief te blijven leren en ontwikkelen en samen een context te realiseren die uitdaagt om verder te kijken dan de baan of taak die je vandaag vervult."

“Je hebt de biologische evolutie, die belooft miljoenen jaren. De laatste pakweg tienduizend jaar is daar een culturele evolutie bijgekomen die anders en veel sneller verloopt. Mechanisatie, industrialisering en nu digitalisering zijn daar onderdeel van. Die culturele evolutie is in ons bestaan dominant geworden boven de biologische evolutie. Daardoor moeten wij zien te overleven met een stentijdperk-lichaam en -brein in een moderne, digitale samenleving. En dat gat wordt steeds groter. Deels hebben we dat opgevangen door instituties te bouwen die ons een beetje houvast bieden: bedrijven, universiteiten en overheden. Maar ook die gaan nu op de kop. We gaan naar een toekomst van samenwerkende professionals, steeds hoger opgeleid, met een alomvattende beschikking over kennis en steeds minder behoefte aan autoriteit.”

WORK-LIFE-BALANCE WAS VOOR ONZE VOOROUDERS GEEN ISSUE

Evolutionair psycholoog **Mark van Vugt** is professor aan de Vrije Universiteit Amsterdam en heeft daarnaast onderzoeksposities aan de universiteiten van Oxford en Kent. Met zijn inschatting van de waarde van werk kijkt hij terug tot in de oertijd. “Het werken van nu, is het jagen en verzamelen van duizenden jaren geleden”, stelt hij. “Een noodzakelijke activiteit om in leven te blijven, niet intrinsiek leuk of prettig, maar wel leuk te maken. Wij zijn als mens niet geëvolueerd om te werken, liever steken we tijd in socialiseren, in wat we tegenwoordig 'vrije tijd' noemen. Dat hebben we in de loop der eeuwen meer en meer uit elkaar getrokken. Onze voorouders werkten

met mensen waarmee ze een familieband hadden of vrienden waarmee ze een doel deelden: het verzamelen van voedsel bijvoorbeeld. Dat was hun werk en daarmee ook een basis voor sociale interactie, voor roddelen, elkaar informeren, aandacht geven. Work-life-balance was voor hen helemaal geen issue, dat liep allemaal heel natuurlijk door elkaar heen. In onze tijd heeft de werksfeer veel minder verbondenheid: we doen werk tegenwoordig veelal samen met mensen die emotioneel en sociaal veel verder van ons vandaan staan dan vroeger het geval was. Hoezeer organisaties ook proberen een klimaat te creëren van verbinding tussen collega's en van zingeving.”

Mark van Vugt

HOOGLERAAR PSYCHOLOGIE
VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

Oerbehoefden

In een tijd waarin individualisering steeds verder vormt krijgt, pleit Van Vugt voor nieuwe vormen van gezamenlijkheid in werk. "Mijn voorspelling is dat we ook vanuit de gedragswetenschappen steeds sterker de nadruk zullen gaan leggen op werk als gegeven waar je identiteit aan kunt ontleen, een status en een purpose. De geldelijke waardering wordt verhoudingsgewijs minder belangrijk. Dat heeft een directe relatie met de ontwikkeling van de arbeidsmarkt: hoe krappere wordt, hoe beter je als organisatie je best moet doen om mensen te binden. En dus ook die kloof tussen werk en privé moet overbruggen. Als je de lessen uit de evolutie serieus neemt, zouden we de komende jaren weer meer moeten gaan inzetten op team-werken, team-leren en ook team-honoreren. Omdat werk vanuit ons oerinstinct altijd iets gezamenlijks heeft gehad, met elkaar in onderlinge afhankelijkheid bronnen vinden en benutten: samen jagen en verzamelen. Met een ethos dat gericht is op samenwerking en redelijk egalitair is: iedereen heeft een bijdrage geleverd, ook al heb jij uiteindelijk de pijl afgeschoten die het dier heeft geveld. Of ik. Die oerbehoefden willen we als individu nog altijd vervuld zien, ook vandaag de dag. Dat draait om saamhorigheid, om zekerheid en gelijkwaardigheid. Als we verstandig zijn, geven we daar in organisaties invulling aan door ondanks de individualisering, toch focus te leggen op het team, op teamprestaties en teambeloning. De grote vraag is: kan dat binnen de instituten die we de afgelopen honderd jaar gebouwd hebben? Dat is wat mij bezighoudt: kan dit in een groot bedrijf, met z'n gelaagdheid, met al z'n machtsverhoudingen en structuren? Of moeten we durven constateren dat die culturele instituties langzaam maar zeker aan verandering toe zijn? Moeten

we niet terug naar de aandacht voor kleine groepen, sterke verbindingen en gezamenlijkheid om uiteindelijk ook als individu verder te komen? Ik denk dat de evolutie ons het antwoord geeft."

Egalitair

Volgens Van Vugt zijn er naast onze oerbehoefden ook nog andere factoren die maken dat instituties onder druk komen te staan. "Er zijn redenen waarom we in van die grote organisaties zijn gaan werken", vertelt hij. "Neem de VU, drieëntwintigduizend medewerkers, allemaal in gebouwen op dit terrein. Bij elkaar gebracht om kennis en informatie die op een bepaalde plek ontstaat te kunnen distribueren, vergroten en waarde te geven. Waarmee direct ook hiërarchie ontstaat. Digitalisering zet die uitgangspunten op hun kop. Ik heb mijn kennis als professor in jaren opgebouwd, maar die is nu met één klik te vinden en te gebruiken. Voor iedereen, waar ook ter wereld. Dus waar ik al die moeite voor heb gedaan en ook mijn autoriteit aan ontleen, is nu voor iedereen beschikbaar. Dat verandert ook de manier waarop mensen naar mij kijken, naar mijn positie, mijn aanzien, de hiërarchie. Samenwerkingsrelaties worden alleen daarom al meer egalitair. We gaan naar een toekomst van samenwerkende professionals, mensen zijn steeds hoger opgeleid, en hebben door de alomvattende beschikbaarheid van kennis ook minder behoefte aan autoriteit. Dat zet de machtsverhoudingen op de kop: minder hiërarchie, meer netwerken, meer samenwerken. Waarbij het minder vanzelfsprekend wordt dat de professor of de manager degene is die de leiding heeft. Misschien gaat die rol zelfs wel helemaal verdwijnen, wordt het een sub-taak om te plannen en organiseren. Daar gaat de baas! Die beweging wordt nog eens versterkt door de instroom van vrouwen in de top van organisaties. De culturele instituties van nu zijn voor mannen en door mannen gecreëerd, met een zekere hang naar competitie, macht en hiërarchie. Van ondernemingen tot universiteiten en de staat: ze zijn

hier allemaal een reflectie van. Prachtige habitats waarin mannen op hun best zijn, maar waarin vrouwen een stuk minder goed gedijen: zij zijn minder competitief, minder hiërarchisch. Dus naarmate er meer vrouwen in organisaties naar de top stijgen, worden de structuren vanzelf platter. Dat is een onvermijdelijke consequentie van het groeiende aandeel van vrouwen in bedrijven en politiek. En het geeft invulling aan de evolutionaire behoeften die we allemaal hebben: saamhorigheid en gelijkwaardigheid. Ook de mannen, al kost het ons soms moeite om het toe te geven."



Collectiefjes

Als die oerbehoefden daadwerkelijk zo sterk zijn, hoe hebben we het dan als mensheid zover laten komen dat we eigenlijk nu in instituties werken waarin we ons ten diepste niet thuis voelen? Professor Van Vugt glimlacht. "Terechte vraag. Ik worstel daarmee. Hebben wij die organisaties gecreëerd omdat de activiteiten die we tegenwoordig ondernemen veel complexer zijn geworden dan het jagen/verzamelen van vroeger? Zijn de instituties inherent aan de producten die we maken en de onderliggende processen? Als dat zo is, dan is het misschien wel helemaal niet mogelijk om terug te gaan naar die simpelere, egalitaire structuren. Ik ben daar nog niet uit en kijk om die reden ook met grote belangstelling naar de nieuwe collectiefjes

die je de laatste tijd overal ziet opkomen. Samen een windmolen mogelijk maken, samen bierbrouwen, dat soort dingen. Ik denk echt dat die initiatieven een kern hebben in een diepe evolutionaire behoefte, maar de vraag is of ze standhouden als zo'n initiatief door gebleken succes groter wordt. Of wordt er dan vanwege de toenemende complexiteit toch weer een institutie van gemaakt zoals we die kennen? Ik denk dat we in onze veranderende, gedigitaliseerde samenleving ook tot andere vormen kunnen komen, waarin collectiviteit en gelijkwaardigheid langer in stand kunnen blijven. Ik ben benieuwd of we dat inderdaad de komende jaren gaan zien."

Hoe zit het in al dat streven naar gelijkwaardigheid en gezamenlijkheid eigenlijk met die andere oerbehoefte van mensen: uniek zijn? Van Vugt: "Ook dat is inderdaad een diepgewortelde behoefte. Wie zich onmisbaar weet te maken, wordt immers minder snel uit de groep gestoten. Dat is bij de moderne mens niet anders dan bij de oermens. Toch hoeft een drang naar uniciteit bij het individu de gelijkwaardigheid in de samenwerking niet aan te tasten. Mits er over en weer respect is voor ieders talent, en inzicht in de waarde daarvan. Dan kan het de gezamenlijkheid juist enorm versterken. Daar ligt trouwens wel een fikse uitdaging voor onze samenleving, als ik zie hoe hard we tegenwoordig afscheid nemen van mensen die niet meer kunnen bijdragen. Wie zich even niet meer weet te onderscheiden, wordt tamelijk bruusk aan de kant gezet. We moeten oppassen dat we daarmee de wat oudere generaties niet buitenspel zetten, onder het motto 'die kunnen het allemaal niet meer bijbenen'. Los van hun productiviteit zijn oudere medewerkers ook belangrijke houders van culturele waarden in een organisatie. En in de hele samenleving als geheel. Zeker in een tijd van snelle en diepgaande verandering zijn die waarden belangrijk voor het collectieve morele kompas. Dat mogen we niet veronachtzamen."

A photograph of a man with a beard and a small hoop earring, wearing a dark t-shirt, holding a baby in a white onesie. They are looking at each other. The image has a warm, yellowish-green tint and a white geometric pattern of lines. A white triangle is overlaid on the right side, containing the text 'REGIE OVER WERK EN LEVEN'.

**REGIE OVER
WERK EN LEVEN**

Hoe tijd een steeds schaarser goed wordt

Op veel fronten op de arbeidsmarkt zijn tegengestelde bewegingen aan de orde van de dag. Dit geldt ook voor de mate waarin tijd nodig is voor werk en de dingen die van mensen verwacht worden buiten het werk. Die twee zaken lijken door allerlei ontwikkelingen steeds meer met elkaar te botsen.

De overheid verwacht dat mensen elkaar steeds meer gaan helpen. Hulpbehoevende mensen moeten kunnen terugvallen op hun naaste omgeving. Tegelijkertijd vindt diezelfde overheid het belangrijk dat arbeidsdeelname over de hele linie van de bevolking stijgt. De gedachte hierachter is dat groei van het aantal mantelzorgers en werkenden goed is voor de overheidsfinanciën en de betrokkenheid van mensen bij de maatschappij.

Maar hoe goed zijn hulp aan naasten en betaald werk met elkaar te combineren? Of zitten de taken elkaar eerder in de weg? En zo ja, in welke situaties? Het Sociaal en Cultureel Planbureau deed daar onderzoek naar. Het laat zien dat het percentage werkende mantelzorgers de afgelopen jaren steeg, zoals de overheid wenst. Ook

blijkt uit dit onderzoek of mensen die met mantelzorg beginnen hun arbeidsduur inkorten en of hun gezondheidsklachten en verzuim groeien. Veel mensen lijken een beperkt aantal uren hulp wel te kunnen inpassen naast hun werk en privéleven, maar er zijn ook grenzen. Dat is vooral zo als het om intensieve hulpverlening gaat.

DE FEITELIJKE SITUATIE IN NEDERLAND

Een op de vijf werkenden combineert werk met langdurige zorg voor een chronisch zieke partner, een gehandicapt kind, een hulpbehoevende ouder, vriend of buur. In de zorg is het zelfs een op de vier. Dat zijn werkende mantelzorgers. Dit aantal gaat de komende jaren alleen maar toenemen.

De eerste ontwikkeling die hiervoor zorgt, is de noodzaak tot hogere arbeidsparticipatie. Er moeten meer mensen gaan werken om de economie draaiende te houden en de welvaart, ook in de toekomst,



4 miljoen

Nederlanders van 18 jaar of ouder verlenen mantelzorg.

1 op de 6

geeft meer dan 8 uur per week hulp.



Top de 5

mensen van de werkende beroepsbevolking combineert werknemerswerk met mantelzorgtaken.

71% van de mantelzorgers onder de 65 jaar heeft ook betaald werk.

Mannelijke mantelzorgers maken meer gebruik van mogelijkheden tot flexibel werken (**49% tegen 41%**) en thuiswerken (**45% tegen 35%**) dan vrouwelijke mantelzorgers.

Vrouwelijke mantelzorgers maken meer gebruik van mogelijkheden tot parttime werken dan mannelijke mantelzorgers. (**42% tegen 14%**)

10% van de mannen geeft aan gebruik te willen maken van parttime werken. Onder vrouwelijke mantelzorgers is dit **5%**.

BRON: SCP, CBS EN WERK&MANTELZORG

Het roept de vraag op of we in de maatschappij wel moeten streven naar een situatie waarin iedereen een fulltimebaan heeft.

te borgen. Het 'beschikbare' arbeidspotentieel is beperkt en staat onder druk. De tweede ontwikkeling is de vermaatschappelijking van de zorg: er wordt een groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van zorgvragers. Zo zien we de afgelopen jaren al een sterk stijgende trend van het aantal werkenden dat werk en mantelzorg combineert, met name bij de 'sandwichgeneratie', die voor zowel kinderen als ouders zorgt. Laatste ontwikkeling is de verdere diversificatie van de arbeidsmarkt. Vrouwen werken in toenemende mate, wat betekent dat mannen meer (moeten) gaan zorgen. Mantelzorgtaken worden daarvoor gedeeld of iemand is mantelzorger voor meerdere mensen.

IEDEREEN FULLTIME AAN HET WERK?

Het is evident dat we niet teruggaan naar vroeger waarin van vrouwen verwacht werd te zorgen voor kinderen, hun ouders en andere hulpbehoevenden. Dat was de tijd dat er standaard uitgegaan werd van het mannelijke kostwinnersmodel. Door de man des huizes werd een salaris verdiend dat voldoende was om het hele gezin van te onderhouden. In deze situatie kwam pas enige verandering in de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw. Vrouwen hebben vanaf die tijd steeds meer kansen gekregen zich te ontplooiën. Daarmee is echter ook de verdeling tussen zorgtaken en werk steeds meer onder spanning komen te staan. Zeker nu ouderen ook steeds meer en specifiekere zorg nodig hebben en de overheid steeds meer vraagt om zorg uit de naaste omgeving. Hiervoor zijn tegenwoordig bijvoorbeeld mantelzorgmakelaars in het leven geroepen om mensen te helpen een betere balans te vinden. Ook nemen steeds meer werkgevers hun verantwoordelijkheid en bieden betere ondersteuning aan medewerkers die mantelzorgtaken hebben.

Het roept de vraag op of we in de maatschappij wel moeten streven naar een situatie dat iedereen een fulltimebaan heeft? Of zouden we ook andere keuzes moeten maken? En ook kunnen maken? Immers, robots nemen steeds meer werk van ons over en we zouden misschien voor dezelfde welvaart wel met minder uren toekunnen. Hierover zijn door vele professoren en experts ideeën geformuleerd die interessant zijn om eens serieus onder de loep te nemen.

IDEEËN OVER EEN KORTERE WERKWEEK ZIJN AL OUD

Rutger Bregman schreef uitgebreid over minder werken in een artikel dat verscheen in *De Correspondent*. Hij schrijft dat grote economen in de vorige eeuw dachten dat vrije tijd onze grootste uitdaging zou worden. Zo voorspelde Keynes in 1930 dat we in 2030 nog maar vijftien uur zouden werken. Door de grootscheepse industrialisatie zou onze levensstandaard vier keer zo hoog worden. In 1926 was het niemand minder dan autofabrikant Henry Ford die als eerste de vijfdaagse werkweek invoerde. Hij had ontdekt dat zijn werknemers alleen maar productiever werden van een kortere werkweek. De heersende gedachte was dat de machines steeds meer al het werk zouden doen. Een adviseur van president Roosevelt schreef in die tijd dat Amerika inmiddels rijk genoeg was voor een 4-urige werkdag. Men ging

zich wel zorgen maken over wat we dan zouden moeten met alle vrije tijd. Zou psychiatrie de belangrijkste medische professie worden? Er werd echter niet getwijfeld over de vraag of we minder zouden gaan werken. Rond 1970 was het onder sociologen gebruikelijk om over het aanstaande 'einde van het werk' te spreken. Een 'vrijtijdsrevolutie' zou op het punt van uitbreken staan.

VOORSPELLINGEN ZIJN NIET UITGEKOMEN

Inmiddels weten we allemaal dat het anders gelopen is. In de jaren tachtig kwam de krimp van de werkweek tot stilstand. Geld werd niet meer in tijd, maar in meer spullen omgezet. In 1937 werd in de VS de veertigurige werkweek al vastgelegd, en nu werkt driekwart van de Amerikanen meer dan veertig uur. In Nederland krimpt de werkweek sinds 1990 niet meer. Driekwart van de werknemers gaat gebukt onder hoge tijdsdruk, een kwart werkt structureel over en een op de acht kampt met burn-outklachten. Werk en vrije tijd zijn ook steeds moeilijker van elkaar te scheiden. Wat in de geschiedenis niet is meegenomen in de voorspellingen, is de deelname van vrouwen op de arbeidsmarkt. De 21^e-eeuwse man zou zijn uren door gaan brengen bij zijn vrouw op de bank. Veertig jaar geleden had een kwart van de Nederlandse vrouwen een baan. Nu is dat driekwart.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau rapporteert dat Nederlanders sinds de jaren tachtig drukker zijn geworden met werk, overwerk, zorg en opleiding. Besteedden we hier in 1985 nog 43,6 uur per week aan, nu is dat ongeveer 49 uur.

In de 21^e eeuw blijken niet vrije tijd of verveling onze grootste uitdagingen, maar stress en onzekerheid.

En als het aan het kabinet, de werkgevers of de Europese Commissie ligt, gaan we alleen nog maar harder werken. We zouden geen keus hebben: anders verliezen we 'de concurrentieslag' met China, kunnen we 'de vergrijzing niet betalen' of kampen we straks met 'acute arbeidstekorten'. Minder werken is de vergeten droom van de twintigste eeuw.

MINDER WERKEN VOOR ALLES EEN OPLOSSING

Onderzoekers van de Universiteit van Cambridge concludeerden in 2010 dat een kortere werkweek dé manier is om gezonder en gelukkiger te leven. Ook andere wetenschappers zijn hiermee bezig. Rutger Bregman concludeert in zijn artikel: "Bij het maximaliseren van welzijn spelen werken en consumeren (die het bbp doen groeien) een veel kleinere rol dan ze nu doen."

Steeds vaker is er sprake van 'jobless growth' volgens onderzoekers van McKinsey. Steeds vaker zal in de toekomst ook kenniswerk naar computers verplaatst worden. Dat maakt dat over alle lagen, zoals we ze nu kennen, banen overbodig worden en we de tijd die vrijkomt, kunnen verdelen met elkaar. In Nederland zijn vrouwen kampioen deeltijdwerken. Maar als je onbetaald en betaald werk bij elkaar optelt, zijn ze drukker. We zouden de emancipatie vooruit kunnen helpen als we nivelleren in tijd tussen mannen en vrouwen.

De Deense demograaf James Vaupel bedacht een idee waardoor minder werken ook helpt om de druk die de vergrijzing dreigt te hebben op onze samenleving minder te maken. "Kinderen die nu tien jaar oud zijn, kunnen doorwerken tot hun tachtigste. In ruil daarvoor zouden ze niet meer dan 25 uur per week hoeven te werken." Waar dertigers verdrinken in werk, gezin en hypotheek, komen ouderen nauwelijks aan de bak.



“In de twintigste eeuw hadden we een herverdeling van welvaart”, zegt Vaupel. “Ik geloof dat in deze eeuw de grote herverdeling in termen van tijd zal zijn.”

En dat terwijl (deeltijd)werken uitstekend is voor hun gezondheid. Dit idee van een 25-urige werkweek wordt al getest bij verschillende bedrijven. De directeur van een Duits IT-bedrijf besloot bijvoorbeeld in 2017 een 5-urige werkdag in te voeren en 8 uur uit te betalen. “Gedurende een normale kantoor dag wordt er veel tijd verspild. Als je planmatig en efficiënt werkt, is het ook mogelijk je taken te voltooien in 5 uur.”

Een kortere werkweek betekent niet dat we minder gaan doen. Integendeel: de OESO schat de waarde van al ons onbetaalde werk (huishouden, mantelzorg, vrijwilligerswerk) nu al op de helft van het bbp. En Den Haag wil nog veel meer aan ons uitbesteden: bibliotheek, buurthuis, ouderenzorg, jeugdhulpverlening – allemaal vrijetijdswerk. Maar die tijd moet er dan wel zijn.

WAT WILLEN WE?

De grootste vraag die we onszelf moeten stellen, is: willen we serieus inzetten op minder werken en op welke manier is dat dan op een goede manier te introduceren? De cijfers wijzen er in elk geval op dat mensen niet harder willen gaan werken. Zowel mannen als vrouwen geven de voorkeur aan een deeltijd baan tussen de 20 en 34 uur per week. Er is vrijwel geen Nederlander te vinden die harder wil werken. Gedwongen deeltijdwerk komt haast niet voor. Maar ook in andere landen, van de VS tot Japan, is minder werken een wijdverbreid verlangen. Amerikaanse wetenschappers onderzochten of werknemers liever twee weken extra salaris of vakantie kregen. Twee keer zoveel mensen kozen voor vakantie. Britse onderzoekers vroegen of ze liever de loterij zouden winnen of minder gaan werken. Twee keer zoveel werknemers wilden het laatste.

TOT SLOT

Bregman stelt in zijn artikel dat we de vicieuze cirkel waar we in zitten, kunnen doorbreken. Niet van vandaag op morgen, maar geleidelijk: “Je kunt niet zomaar op een 15-urige werkweek overstappen. Het zou eerst weer een politiek ideaal moeten worden. We zouden stapje voor stapje minder gaan werken, geld inruilen voor tijd, extra investeren in onderwijs, het pensioenstelsel flexibiliseren, het vaderschapsverlof en de kinderopvang goed regelen – terwijl we op onze hoede

blijven voor een armoedeval van lage inkomens en een oplopende werkloosheid als anderen toch gaan overwerken. We moeten de prikkels omdraaien. Voor werkgevers is het nu goedkoper om één iemand te laten overwerken dan om twee parttimers in dienst te nemen. En werknemers houden elkaar in de gaten. Wie blijft het langst zitten? Wie maakt de meeste uren? Deze vicieuze cirkel kan alleen collectief worden doorbroken. Door een bedrijf, of beter nog, door een land.”

Zo zouden we dus langzaam toe kunnen groeien naar meer tijd en ook meer keuzevrijheid voor mensen over verdeling tussen werk en andere taken die van hen verwacht worden in onze maatschappij, zoals het zorgen voor elkaar en onze ouderen, waar we dit artikel mee startten. Zonder daarbij het stressniveau enorm te laten toenemen, zoals nu en masse gebeurt. Alles moet nu en tegelijk en dat houden we niet eeuwig vol. Wij praten graag verder hoe we meer mensen kunnen faciliteren om keuzes te maken en hoe we dit meer in ons systeem en cultuur ingevoerd krijgen.

Bronnen:

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2015/Concurrentie_tussen_mantelzorg_en_betaald_werk
https://www.werkenmantelzorg.nl/wp-content/uploads/2018/03/Werkmantelzorg-OpWeg-digi_def_spreads.pdf
<https://familycaresupport.nl/financieel/mantelzorginhistorischperspectief/>
<https://decorrespondent.nl/3/de-oplossing-voor-bijna-alles-minder-werken/115335-ad6c6f0b>
<https://digitaal.scp.nl/ssn2018/betaald-werk-en-zorgtaken/>
<https://www.ad.nl/ad-werkt/bij-dit-bedrijf-werken-ze-5-uur-maar-krijgen-ze-er-8-uitbetaald-a5148acd/>
<https://www.hellohq.io/glasgogel/so-lauft-der-5-stunden-tag-bei-rheingans-digital-enabler/>



Van doorgeschoten zelfredzaamheid naar betekenisvolle samenredzaamheid

Door de steeds verdergaande individualisering wordt van mensen verwacht dat ze hun eigen regie kunnen voeren en zichzelf staande weten te houden op de arbeidsmarkt. Dat is helaas niet voor iedereen weggelegd. Zelfredzaamheid is in onze samenleving te ver doorgeschoten. De flexibilisering van arbeid, die individualisering in de hand werkt, lijkt nu vooral economisch gedreven te zijn.

Kijk bijvoorbeeld naar de totale werkgeverskosten voor een gemiddelde werknemer met een vast contract versus de kosten van hetzelfde werk uitgevoerd door een zelfstandige. We praten dan over een verschil van 65.000 versus 41.000 euro per jaar. Een zelfstandige is 37% goedkoper. Voor zzp'ers is er minder geregeld door werkgevers, zij doen vaak niet mee aan opleidingsbudgetten en in veel beroepsgroepen hebben zzp'ers niet de mogelijkheid om geld vrij te maken voor bijscholing. Ook de werkgever voelt er vaak weinig voor om zijn (flexibele) werknemers te voorzien van om- of bijscholing. Kostbare productieve werktijd zou hierdoor verloren gaan. Toch is het blijven leren juist belangrijk om als werknemer mee te kunnen met de ontwikkelingen, ook in het eigen vakgebied. Juist in een tijd waarin voor veel mensen niet duidelijk is hoe de toekomst eruitziet, is er behoefte aan zekerheid. Terwijl nu de onzekerheid voor sommige groepen toeneemt, omdat veel beroepen flexibel worden gemaakt in de toenemende

platformeconomie en mensen simpelweg geen vast contract meer krijgen aangeboden. Die mensen hebben niet per se gevraagd om zelfstandigheid, maar zijn wel steeds meer op zichzelf aangewezen. We zien over de hele linie de druk op het individu toenemen. Zeker bij jongvolwassenen is dit het geval, getuige de hoeveelheid burn-outs die de laatste jaren toeneemt.

Er is gelukkig een tegengeluid te horen. Geluid dat vraagt om verandering van context en het systeem waarin we nu werken. Tegengeluid dat vraagt om werkgeverschap opnieuw uit te vinden en na te denken over welke regels ons dienen en welke waarden van werk we willen vertegenwoordigen. Dat tegengeluid maakt van zelfredzaamheid steeds meer 'samenredzaamheid'. Samen vormen we de maatschappij. Onder andere de Commissie Regulering van Werk, die eind 2018 ingesteld werd, geeft handen en voeten aan dit tegengeluid.

WERKGEVER-WERKNEMERRELATIE

In het rapport Voor de zekerheid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), wordt blootgelegd hoe flexibilisering naast meer vrijheid vooral voor meer menselijke onzekerheid zorgt: "De gedachte is dat je een vast contract moet hebben, omdat je het anders heel moeilijk krijgt in de maatschappij." In de discussie over sociale zekerheid wordt vaak gerefereerd aan de bekende sociale risico's, zoals werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en ouderdom. Maar zaken zoals mantelzorg en zorg voor kinderen worden vaak vergeten, terwijl deze net zo belangrijk zijn. Werkgevers zien het niet als hun taak om deze onzekerheid te compenseren. De focus op economisch gewin kan tot gevolg hebben dat we in een neerwaartse spiraal van goedkoop flexwerk terechtkomen, waarin organisaties elkaar beconcurreren op de besparing van arbeidskosten. Ons land wijkt daarin erg af van de landen om ons heen: de OESO geeft aan dat het in ons land gevoerde beleid heeft geleid tot een aanzienlijke toename van het aandeel werkenden op een flexibele contractvorm (tijdelijk en zzp). Bijna 1 op de 5 werkenden werkt nu op een tijdelijk arbeidscontract. Dit is fors hoger dan het OESO-gemiddelde van 1 op de 10 werkenden.

Deze toename in flexwerk heeft een grote impact op de relatie tussen werknemer en werkgever. Deze zou als minder belangrijk ervaren kunnen worden, omdat de verantwoordelijkheid er door de contractuele vorm van samenwerken niet meer is. Om dit te voorkomen, moeten we onze arbeidsrelaties op een andere manier gaan vormgeven. Goede arbeidsrelaties zijn zowel voor werkgever als werknemer waardevol en vereisen aan beide kanten inspanning. De transitie in de relatie tussen werkgever en werknemer moet bijdragen aan de samenredzaamheid in onze samenleving, waarin de werknemer niet wordt gezien als financiële pion, maar als degene die waarde toevoegt en dus ook in die mate aandacht verdient. In deze transitie zullen we moeten onderzoeken hoe werken, leren en zorgen kunnen wor-

den gecombineerd in een model dat past in de huidige tijdsgeschiedenis, passend bij de behoefte aan zekerheid én aan vrijheid.

WERKEN, LEREN EN ZORGEN

In de zoektocht naar het vormgeven van nieuwe werkgever-werknemerrelaties is scholing een van de onderwerpen die aandacht verdient. Flexibilisering speelt een aanzienlijke rol in het niet van de grond krijgen van het 'een leven lang leren-principe'. Recente cijfers op basis van de Adult Education Survey tonen aan dat Nederlanders, samen met Zweden, in Europa echter relatief het meest aan formele en niet-formele scholingsactiviteiten deelnemen. Desondanks blijven we achter de feiten aan lopen. Veel werkgevers en werknemers zien nog niet in hoe sterk hun vakgebied verandert en voelen daarom niet de urgentie te blijven bijscholen, aldus Trouw naar aanleiding van het SCP-rapport *Grenzen aan een leven lang leren*. De inzet van flexibele krachten is gebaseerd op productiviteit. Scholing levert hier op korte termijn – de termijn waarop de flexwerker juist wordt ingezet – geen bijdrage aan. De OESO wijst op de urgentie om hier iets aan te doen; er dreigt een 'point of no return'. Omdat flexibele werknemers en zzp'ers minder investeren in persoonlijke ontwikkeling en kennis, worden zij op termijn minder productief. En daarmee komt ons verdienvermogen in het geding en wordt de hele economie kwetsbaarder. Medewerkers in loondienst krijgen vaker scholingstijd aangeboden als onderdeel van hun reguliere werkweek. Terwijl flexibele krachten dit op eigen houtje moeten organiseren en financieren, in hun eigen tijd. Zij worden niet gezien als volwaardige krachten en om die reden achtergesteld; de term hiervoor is Flexisme. Dit terwijl bijvoorbeeld de zzp'er vaak hetzelfde werk verricht als een vaste werknemer. Daarnaast komt de flexwerker voor de keuze te staan: zet ik mijn vrije tijd in voor scholing of kies ik voor bijvoorbeeld het gezinsleven of mantelzorg? Door deze organisatie van arbeid en de focus op economisch voordeel is

de flexwerker extreem op zichzelf aangewezen. Door de afwezigheid van om-, na- of bijscholing verliezen zij op termijn hun relevantie: verouderde kennis en methoden zetten hen op een zijspoor. Terwijl werkgevers wel in staat zouden zijn om een cruciale rol te spelen in de scholingsvoorziening van hun flexibele krachten.

Uit onderzoek van het SCP naar mantelzorg blijkt dat veel werkgevers zeggen zich verantwoordelijk te voelen voor de balans tussen arbeid en zorg van hun werknemers. Paradoxaal genoeg nemen zij niet altijd de maatregelen om deze balans te faciliteren. Ook stelt het SCP dat de druk op mensen om te werken en mantelzorg te verlenen, zal toenemen. Om een goede kwaliteit van leven van de werkende mantelzorger te behouden, is het essentieel om verlofmogelijkheden flexibel te organiseren en als leidinggevend de begrip te tonen voor de (flexibele) werknemer. Dit geldt ook voor de zorg voor kinderen. Het gaat erom dat we samen de flexibele arbeidsmarkt zo weten te organiseren dat deze past bij de economie en de

samenleving die we wensen, een samenleving waarin we de verantwoordelijkheid nemen voor de inzetbaarheid van iedere werkende, nu en in de toekomst. Daarbij is het van belang dat de flexibele werknemer meer zekerheden worden geboden en dat we op dit punt de gap tussen vast en flex verkleinen. Door de werknemer te faciliteren in zorgen en leren, wordt de zelfredzaamheid als het ware meer samenredzaamheid, waarbij ook de relatie tussen werkgever en werknemer nieuwe vormen aan kan nemen.

VERANDERENDE ARBEIDSMARKT, FLEXIBELE CONTRACTEN

Naarmate er meer flexwerkers komen, zal de noodzaak om aanpassingen te doen in contractvormen, arbeidsvoorwaarden en de relatie tussen werkgever en werknemer groter worden, en die trend lijkt steeds meer door te zetten nu er een platformeconomie opkomt. Het Economisch Bureau van de ING onderzocht op basis van wettelijke regelgeving en de transactiekosten van online platforms de groei van de platformeconomie in

Platformeconomie Dat deel van de economie dat betrekking heeft op alle diensten en producten die via (online) digitale platformen worden aangeboden en verhandeld. Op die digitale platformen worden vraag en aanbod bij elkaar gebracht. Uiteindelijk gaat het om een enorme hoeveelheid transacties die tussen aanbieders en consumenten tot stand komen. Platformeconomieën zijn ontstaan door de opkomst van het internet en e-commerce; enerzijds hebben zij sinds hun ontstaan het leven van veel mensen een stuk makkelijker gemaakt, aan de andere kant hebben die platformeconomieën de in het verleden opgebouwde zekerheden (zoals arbeidsvoorwaarden en sociale zekerheden) van werknemers uitgehold.

Flexisme wordt in de Financiële Begrippenlijst omschreven als 'het verschijnsel dat werkgevers hun flexibele krachten vaak niet als volwaardig behandelen en achterstellen op basis van hun contractvorm'. Tijdelijke werknemers worden in dit opzicht ingezet met het idee van economisch gewin. Hun wordt minder scholing aangeboden en ook verschilt hun beloning met de beloning van vaste krachten. De relatie tussen werkgever en flexibele werknemer kan hierdoor als uitsluitend economisch worden beschouwd, terwijl een betekenisvolle relatie achterwege blijft.

BRON: DFBONLINE.NL

Commissie Regulering van werk

De Commissie Regulering van werk is een onafhankelijke commissie onder leiding van Hans Borstlap. De Commissie onderzoekt op verzoek van het kabinet of de regels die gelden rondom het verrichten van werk nog passen bij de manier waarop we werken, nu en in de toekomst.

De commissie regulering van arbeid stelt in haar discussienota duidelijk dat de regels van werk en contractvormen die we van oudsher kennen niet meer voldoen in de nieuwe realiteit van werk: "De eerste regels rond werk dateren van eind negentiende eeuw en sloten aan bij de omstandigheden van die tijd, waarin één type arbeidsrelatie (die tussen werkgever en afhankelijke werknemer) overheerste. Destijds was dit aangrijpingspunt voor de regels effectief. In de jaren daarna is de opzet van de regels rond werk niet fundamenteel gewijzigd. Nu er de laatste jaren veel meer diversiteit in arbeidsrelaties is ontstaan als ook in contractvormen, gaan de huidige regels steeds meer knellen. Trends als globalisering, technologische ontwikkelingen, demografische ontwikkelingen en wijzigingen in preferenties van werkenden en werkgevers hebben grote invloed op de wijze waarop wordt gewerkt en op de relevante omgeving van werk. Niet alleen knelt de huidige regulering door de toegenomen diversiteit in arbeidsrelaties, ook de spilfunctie van de arbeidsovereenkomst zelf, als ordeningsinstrument voor bescherming en regulering van werk, staat onder druk."

De Commissie komt, zoals haar is gevraagd, straks in haar eindrapport tot concrete beleidsaanbevelingen om de regels rond werk beter te laten aansluiten bij de wereld van nu en straks. In de discussienota, die verscheen op 20 juni 2019, schetst zij enkele voorlopige denkrichtingen voor beleid. Zo pleit de commissie voor een breed, universeel fundament voor inkomensbescherming van alle werkenden, ongeacht de contractvorm. En wil zij onderzoeken op welke manieren de noodzakelijke kennis en vaardigheden beter onderhouden kunnen worden, bijvoorbeeld door het instellen van individuele ontwikkelingsbudgetten, los van de werkgever of de sector waarin men werkt. Met de geschetste denkrichtingen wil zij een brede discussie op gang brengen die primair draait om de vraag hoe we de waarde van werk voor de toekomst op een betere manier kunnen zeker stellen.

Zie voor meer informatie en de hele discussienota: www.reguleringvanwerk.nl.

twee scenario's. Beide scenario's zien in de komende jaren een groei in zzp'ers, maar het verschil zit hem in het aantal: 200.000 tot 1 miljoen extra zelfstandigen, afhankelijk van bovengenoemde omstandigheden. Op dit moment zijn er enkele tienduizenden mensen werkzaam als zzp'er in deze werkplatformen. De snelle groei van het aantal zzp'ers als gevolg van de platformeconomie kan de arbeidsmarkt drastisch veranderen. Ook de WRR ziet deze transitie plaatsvinden: 'de digitale economie wordt een taken economie'. Om die reden zullen we de modellen voor vaste contracten moeten herzien om mensen in de nieuwe economie met nieuwe contractvormen bescherming te kunnen blijven bieden. De contractvorm moet functioneel zijn in een bepaald type economie; de digitale economie zal ons richting flexibelere contracten sturen, stelt Ton Wilthagen in een interview met de WRR. Het Economisch Bureau ziet in de snelle ontwikkeling van de flexibele platformeconomie een gevaar ontstaan: zzp'ers die afhankelijk zijn van deze manier van werken, zullen hun baan en inkomen verliezen op het moment dat het slecht gaat met de (Nederlandse) economie. Ook doen deze mensen vaak niet mee aan sociale verzekeringen, waardoor zij erg kwetsbaar zijn. In het rapport van de WRR wordt gesteld: "Werkgevers en werknemers, hun organisaties en de lokale en nationale overheid kunnen twee dingen doen: aan de ene kant ongewenste vormen van flexibilisering temperen en aan de andere kant (nieuwe) zekerheden inbouwen om de gevolgen van flexibilisering te compenseren." Flexibiliteit is alleen zinvol als ze bij de aard van de arbeid past en een bijdrage levert aan onze economie en de maatschappij

als geheel. Ook hier hebben we nog een wereld te winnen als we de consequenties onder ogen zien van de nieuwe vormen van arbeid die in onze economie ontstaan.

SAMENREDZAME SAMENLEVING

In dit artikel hebben we diverse ontwikkelingen de revue laten passeren die pleiten voor een betekenisvollere samenredzaamheid in de samenleving. Grofweg concluderen we dat werkgever en werknemer een drietal transities kunnen omarmen. Ten eerste zal de relatie van werkgever en werknemer van puur economisch naar wederzijdse betekenisgeving moeten worden gestuurd. Medewerkers zijn niet uitsluitend de functie die ze bekleden, maar mensen met unieke en individuele vaardigheden. Ten tweede moet de (flex)werker worden gefaciliteerd door de werkgever in de combinatie van werken, leren en zorgen. Hierin is openheid en begrip gewenst vanuit beide perspectieven. Het belang van een leven lang leren voor elke medewerker, zowel vast als flex, staat centraal: iedereen moet mee kunnen blijven doen. Ten derde zal in de arbeidscontracten zoals we ze nu kennen een en ander moeten veranderen om voor iedereen, vast en flex, dezelfde voorwaarde te scheppen om inzetbaar te blijven op de langere termijn. Idealiter bewegen we gezamenlijk naar een collectieve verantwoordelijkheid voor en over werk. Werkgeverschap zal in een samenredzame samenleving niet alleen meer worden gekenmerkt door 'werk', maar aanvullend een bijdrage leveren aan het lerend en zorgend vermogen van de werknemer, in welke contractvorm dan ook.

Bronnen:

<https://www.dfbonline.nl/begrip/21347/flexisme>

<https://www.dfbonline.nl/begrip/22144/platformeconomie>

<https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/2017/02/07/voor-de-zekerheid>

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2019/Werk_en_mantelzorg

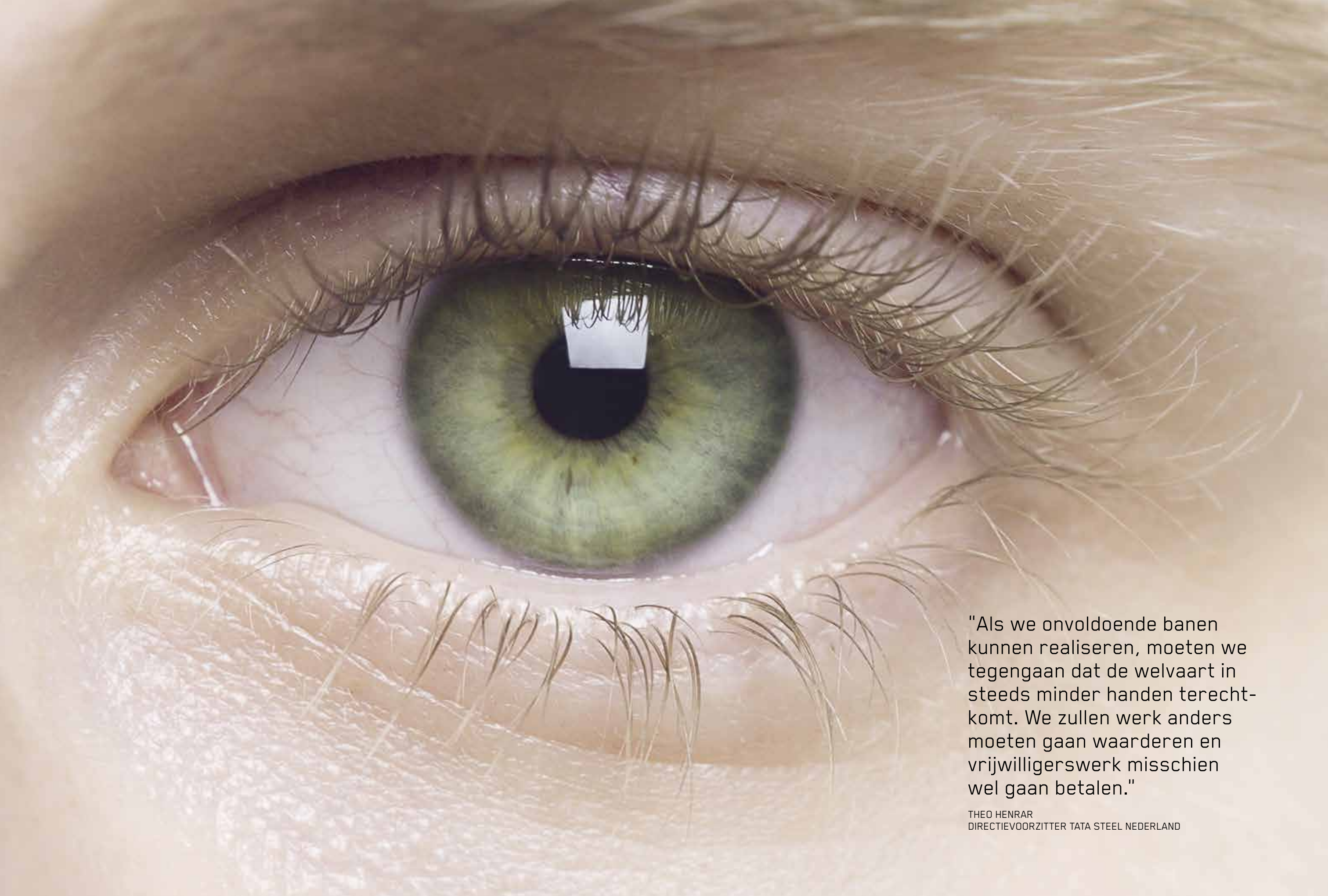
<https://www.trouw.nl/samenleving/bijbscholing-werknemers-lopen-er-niet-warm-voor~a9546ecc/>

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2019/Grenzen_aan_een_leven_lang_leren

<https://www.rtlz.nl/beurs/bedrijven/artikel/4499976/zzp-ing-arbeidsmarkt-platformeconomie-uber-daten-tinder-happn>

<https://demonitor.kro-ncrv.nl/uitzendingen/flexwerk>

<https://www.reguleringvanwerk.nl/documenten/publicaties/2019/06/20/discussienotitie-commissie-regulering-van-werk>



"Als we onvoldoende banen kunnen realiseren, moeten we tegengaan dat de welvaart in steeds minder handen terecht komt. We zullen werk anders moeten gaan waarderen en vrijwilligerswerk misschien wel gaan betalen."

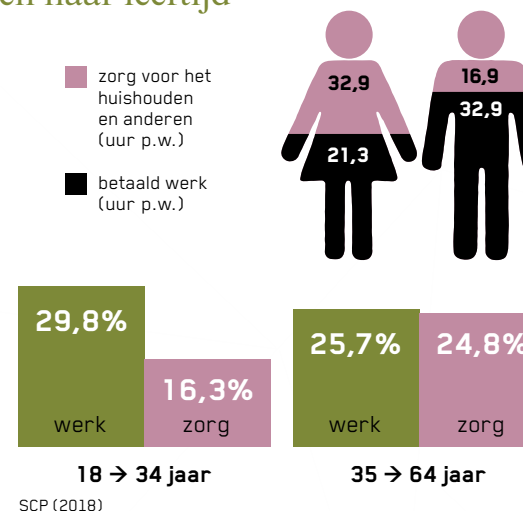
THEO HENRAR
DIRECTIEVOORZITTER TATA STEEL NEDERLAND

Tijd en balans

De maatschappij legt een steeds grotere druk op de regie die van mensen verwacht wordt. Maar wil iedereen die regie eigenlijk wel? Wat willen we doen met onze beschikbare tijd en welke keuzes gaan we daarin gezamenlijk maken? Is welvaart niet steeds meer gekoppeld aan beschikbare tijd?

84% van de mantelzorgers in 2018 is positief over de combinatie werk en mantelzorg. In 2012 was dit **92%**.
Werk&Mantelzorg

Verdeling zorgtaken man en vrouw en naar leeftijd



Redenen om niet aan scholing deel te nemen onder 25- tot 64-jarigen

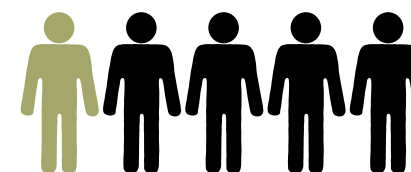
♀ %	♂ %	Reden
44	29	gebrek aan tijd wegens familieverantwoordelijkheden
29	27	onverenigbaar met werktijden
27	20	opleidingen waren te duur
21	20	gebrek aan ondersteuning door de werkgever
21	12	gezondheidsredenen
11	5	geen opleidingen in directe nabijheid
9	5	leeftijdsredenen
10	13	er werd geen geschikte opleiding aangeboden
4	5	beschikt niet over de gestelde vereisten
3	2	negatieve eerdere leerervaringen
2	3	geen computer of internet
26	25	andere persoonlijke redenen

SCP (2016)

Vrije tijd

Een ruime meerderheid van de Nederlanders geeft aan voldoende vrije tijd te hebben: **70%** in 2016 en **72%** in 2011. Onder de 18- tot 34-jarigen ligt het aandeel tevreden met de hoeveelheid vrije tijd het laagst op **59%**.

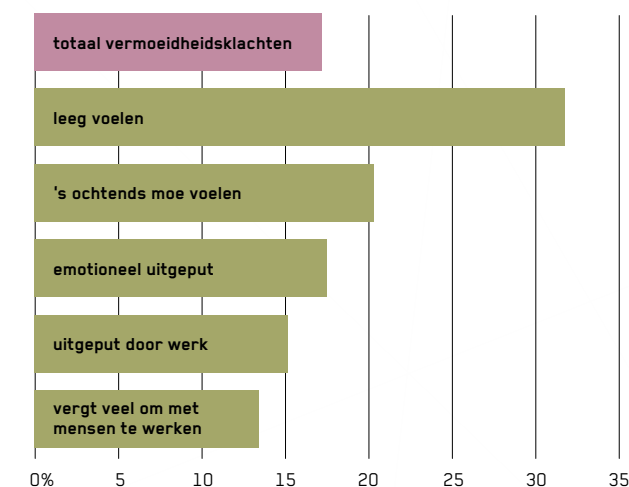
SCP (2016)



Van de werkende beroepsbevolking combineert **1 op de 5** werknemers werk met mantelzorgtaken.

Werk&Mantelzorg (2018)

Psychische vermoeidheid door werk (2018)



Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden, 2018. Ingevuld door ruim 60.000 werknemers in de leeftijd van 15 tot 75 jaar.

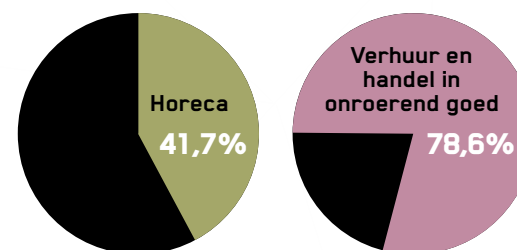
Nieuw werkgeverschap

Werknemers worden steeds minder gezien als productie-eenheden die bepaalde taken volbrengen. De vraag is hoe werkgevers aan behoeftes van werknemers tegemoet kunnen komen en wat de werkgever allemaal wel en niet moet faciliteren. We zien een andere relatie ontstaan tussen werkgever en werknemer. Hoe zorgen we ervoor dat ieder individu betekenisvol werk kan uitvoeren?

Het percentage Nederlandse werknemers in 2018 dat (zeer) tevreden is met de arbeidsomstandigheden is redelijk constant en beweegt zich **rond de 73%.**

SCP (2016)

Werknemers die het minst en het meest zelfstandigheid in werk ervaren



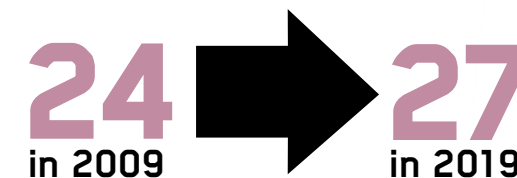
CBS (2018)

Arbeid & zorg

80% van de organisaties voelt zich verantwoordelijk om de combinatie van arbeid & zorg van haar werknemers te vergemakkelijken. De **helft** hiervan geeft dit thema een hoge prioriteit in het personeelsbeleid.

SCP (2019)

Leeftijd waarop jongeren hun eerste vaste dienstverband hebben



SER Jongeren platform (2019)

Digitale vaardigheden

Zo'n **4 miljoen** mensen zullen hun digitale vaardigheden moeten verbeteren om over tien jaar nog mee te kunnen. Het bijscholen van deze mensen kost **5 tot 6 miljard** euro per jaar. Dat is het dubbele van wat bedrijven nu uitgeven aan scholing.

Denkwerk (2019)



Bedrijven waar **meer dan 75% mannen** werken, bieden minder vaak regelingen aan die het combineren van werk en gezin mogelijk maken, dan bedrijven waar **meer dan 75% vrouwen** werken (of gemengde bedrijven).

TNO (2018)

Mogelijkheden die bedrijven aanbieden om werk en gezin te combineren



Zorgtaken

31,4%

van de werkgevers biedt hier ruimte voor

TNO (2019)



Deeltijd werken

69,4%

van de werkgevers biedt hier ruimte voor



Thuiswerkregeling

26,0%

van de werkgevers biedt hier ruimte voor



Flexibele werktijden

36,5%

van de werkgevers biedt hier ruimte voor



Dick Benschop
Inleider Perspectief op Werk
 PRESIDENT DIRECTEUR & CEO ROYAL SCHIPHOL GROUP

Blijven leren en ontwikkelen

Een leven lang leren lijkt een 'gebed zonder einde'. We organiseren dat niet en zitten hiermee onder het Europese gemiddelde. De opeenvolging van studeren, werken en rusten geldt niet meer. Als je nu klaar bent met studeren, is je kennis alweer verouderd. De vraag die de aanwezigen bezighoudt, is hoe je niet alleen zorgt voor de korte termijn, maar hoe je ook mensen over tien jaar aan het werk kunt houden. Je ziet over het algemeen dat hoogopgeleiden het leuk vinden om bij te scholen en in de rij staan om trainingen te doen. Bij de meer praktische beroepen zie je dat ze het wel prima vinden wat ze doen en niet zo nodig een opleiding willen volgen. Toch heeft zeker die laatste groep vaak meer potentieel dan ze denkt en zien de bestuurders het als een opdracht om die mensen te verleiden er toch over na te denken wat ze kunnen, in meer bredere zin dan alleen hun werk nu.

Over de grenzen van functies en sectoren heen kijken

Er wordt in de toekomst een brede inzetbaarheid van mensen verwacht. Maar die roep om brede inzetbaarheid staat in contrast met de specifieke kennis die vaak gevraagd wordt voor bepaalde functies en vakken. Er ontstaat een kloof tussen breedte vs. diepte. Werknemers hebben in toenemende mate beide nodig. Bovendien is scholing nu vaak gekoppeld aan je huidige baan en aan de sector waar je inzit. De toekomst vraagt echter om meer wendbaarheid van elke medewerker. Hoe zou het zijn als je daarin niet alleen staat als werkgever, maar dat we samen scholing zouden organiseren, voorbij de eigen functie en sector? Met daarin een gevarieerd aanbod van onderwijs waarin scholing en werk gecombineerd kunnen worden?



Raymond Puts
Inleider Perspectief op Werk
 CEO USG PEOPLE NEDERLAND

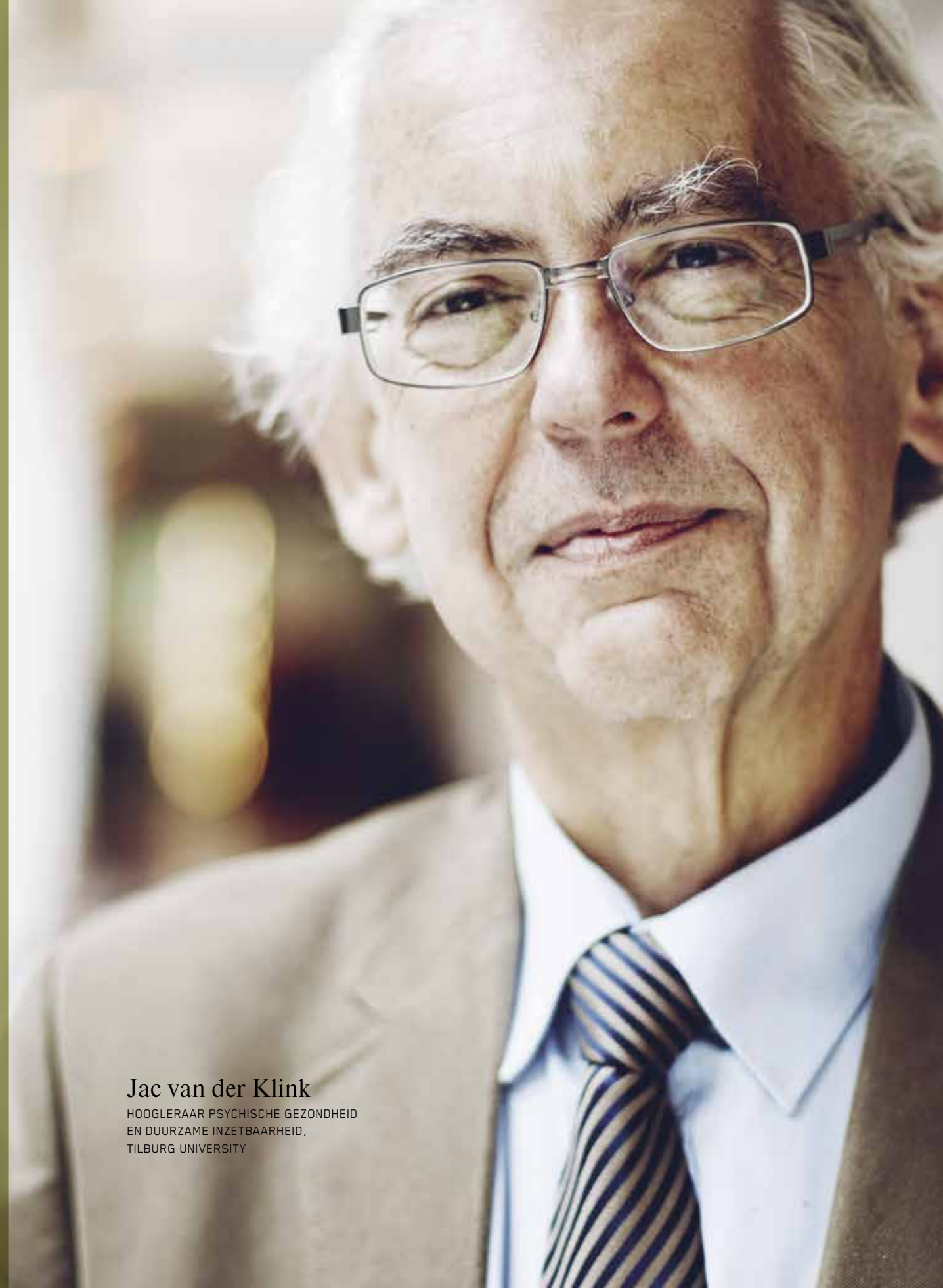
UIT DE KAMER

Balans tussen werk en leven

In toenemende mate vragen mensen zich af waar ze hun tijd aan willen en moeten besteden: wat vinden we echt belangrijk en zijn we in staat daarin keuzes te maken? Je kunt niet alles uitstellen tot je 70^e, als je met pensioen gaat. We zijn opgevoed met het beeld dat je hard moet werken, maar de vraag is of je niet ook een stuk leven in je werk moet integreren. Iedereen is het erover eens dat er waarde zit in het tijd besteden aan je gezin of aan andere zaken in je privéleven, maar die waarde weten we nog niet tastbaar te maken. Ook wordt er aan alle kanten onbalans gevoeld, maar zitten we vaak nog vast in starre stramien. Een mooi voorbeeld komt van een bestuurder die een medewerker had die altijd stipt op tijd naar huis ging. We vinden al snel dat iemand dan de kantjes eraf loopt. Tot hij erachter kwam dat hij veel vrijwilligerswerk in eigen tijd deed. Dan ga je daar genuanceerder naar kijken. En dat maakt dat je gaat nadenken over een bewustere indeling van onze tijd.

Een open gesprek tussen werknemer en werkgever

Als we willen dat mensen een belangrijke rol kunnen blijven spelen in de toekomst en daarvoor voldoende toegerust zijn, kunnen we dat niet alleen afschuiven op eigen verantwoordelijkheid. Het vraagt van werkgevers om met een meer open blik te kijken naar de vaardigheden van mensen, voorbij de functie of sector waarin iemand nu werkt. Er wordt bij het beoordelen van mensen nog te veel uitgegaan van wat je in het verleden deed en minder van de vaardigheden die je met je meebrengt voor de toekomst. We zijn nog niet gewend om ook het gesprek te voeren over wat je als mens wilt bereiken, maar vooral in te vullen voor de medewerkers wat wij goed vinden voor hen. Maar het geloof is: als je open bent en mensen mogen doen waar ze goed in zijn, bereik je samen meer.



Jac van der Klink

HOOGLERAAR PSYCHISCHE GEZONDHEID
EN DUURZAME INZETBAARHEID,
TILBURG UNIVERSITY

“Ik heb mede aan de wieg mogen staan van het ‘werk als waarde’-model, waarin we recente ontwikkeling in werk, gezondheid en duurzame inzetbaarheid samenbrengen. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat werk waarde moet toevoegen voor zowel de organisatie als de medewerker. Vanuit dat perspectief is het dus belangrijk om te weten wat mensen in hun werk waardevol vinden. Wat willen ze bereiken en in welke mate zijn ze in staat om dat ook daadwerkelijk te doen? Intrinsiek, maar ook op basis van hun werkcontext. De waarde van werk is voor mensen een centraal en blijvend thema in een snel veranderende omgeving. We hebben het model geoperationaliseerd in een vragenlijst op basis van interviews met werkenden. Daaruit hebben we een aantal centrale werkwaarden kunnen destilleren die het voorspellendst blijken te zijn voor duurzame inzetbaarheid. Dat zijn we nu verder aan het verfijnen, bijvoorbeeld richting specifieke doelgroepen zoals mensen met dyslexie of hoogbegaafden.”

REALISEREN VAN WAARDEN BEPALEND VOOR DUURZAME INZETBAARHEID

Professor **Jac van der Klink** is hoogleraar Psychische Gezondheid en Duurzame Inzetbaarheid aan Tilburg University. Dit jaar gaat hij met emiraat, nadat hij zich in de laatste jaren van zijn carrière primair op het 'werk als waarde'-model heeft mogen focussen. "Het feit dat je in werk je eigen identiteit kwijt kunt en waarde kunt toevoegen, dat is de kern van duurzame inzetbaarheid", stelt hij. "Onder de centrale werkwaarden die we hebben kunnen formuleren, vind je bijvoorbeeld het kunnen gebruiken van je kennis en vaardigheid, maar ook de ruimte om deze te blijven ontwikkelen. Daarnaast is het voor werkenden belangrijk dat ze betrokken worden bij belangrijke beslissingen, niet alleen binnen hun werk, maar ook over hun werk. En dat er gelegenheid is om betekenisvolle contacten in het werk op te bouwen en te onderhouden. Breder kijkend zien we ook dat men-

sen via hun werk willen bijdragen aan maatschappelijk relevante onderwerpen, dingen die waardevol worden geacht en groter zijn dan het eigen werk en de eigen organisatie. Zo hebben we in totaal zeven werkwaarden gedefinieerd, op basis waarvan we in de interviews met mensen steeds langs drie assen vragen stellen: is deze waarde daadwerkelijk belangrijk voor u? Wordt u in uw werk in staat gesteld

deze waarde te realiseren? En lukt het u ook om deze waarde in uw werk te realiseren? Scoort iemand voor een bepaalde waarde hoog op elk van deze drie vragen, dan beschouwen we deze waarde voor die persoon als een werk-capability. Hoe meer werk-capabilities iemand volgens deze definitie heeft, hoe hoger de duurzame inzetbaarheid in de bestaande werkcontext en dus hoe meer bevlogenheid, hoe minder ziekteverzuim, hoe beter de resultaten. Daarbij zien we tevens een duidelijk verband tussen de hoogte van de score en de intentie van mensen om een andere baan te nemen: hoe hoger het één, hoe lager het ander. Het mooie van dit model, vind ik, is dat het heel erg contextueel is: het maakt de context van het individu – de werkplek, de werkgever – medeverantwoordelijk voor de mate waarin iemand de waarden kan realiseren. Daar waar duurzame inzetbaarheid in andere definities en modellen primair de individuele verantwoordelijkheid van de werknemer wordt gemaakt."

Drijfveren

Uit het model blijkt dat mensen zingeving erg belangrijk vinden voor de waarde die werk voor hen heeft. Terwijl je wellicht op voorhand zou denken: uiteindelijk draait het om brood op de plank. Van der Klink: "Natuurlijk is inkomen voor mensen een belangrijke drijfveer, ook die werkwaarde behoort tot ons model. Maar als je hen op de juiste manier bevraagt, dan zie je toch echt ook heel andere aspecten naar boven komen. Kijk, als je iemand een volledig open vraag stelt over de waarde die hij of zij aan werk toekent, komen financiële en instrumentele waarden vaak als eerste aan bod: het salaris, maar ook termen als 'leuk werk' of 'fijne collega's'. Maar als je zegt: stel dat jij op de 10^e van de maand een miljoen wint, werk je dan op de 11^e nog? En waarom niet of waarom wel? Dan zet je mensen aan

het denken. Net als wanneer je vraagt waar mensen trots op zijn in relatie tot hun werk. Zo kom je op het echte waardenniveau uit, op de diepere drijfveren van mensen. En krijg je ineens heel andere antwoorden. Vooral ook waar het gaat over de mate waarin iemand z'n drijfveren in het werk daadwerkelijk kwijt kan. Veel mensen in de zorg en het onderwijs bijvoorbeeld lopen er tegenaan dat ze dit onvoldoende kunnen doen. Zij zijn niet in die banen gestapt met de ambitie om de ene helft van hun tijd vast te leggen wat ze in de andere helft hebben gedaan. Hun drijfveren worden niet bevredigd; het systeem is te zeer dominant. Dat is iets om als werkgever en als maatschappij aandacht aan te besteden, anders knappen mensen af, juist ook in de functies die we sociaal gezien het hardst nodig hebben."



Muntje

Dat roept de vraag op wat er nodig is om die drijfveren meer ruimte te geven en daarmee duurzame inzetbaarheid van mensen te vergroten. Volgens professor Van der Klink vergt dat meer dan enkel wat aanpassingen in het hr-beleid van organisaties. "Er is een veel fundamentele beweging nodig", stelt hij. "Met name ook omdat de voortschrijdende digitalisering in potentie mensen nog verder van de bevrediging van hun drijfveren afbrengt. Grote internationale bedrijven krijgen steeds meer mogelijkheden om internationaal keuzes te maken: welk werk laat ik waar doen? Niet op basis van

de mensen die ze in dienst hebben, maar puur op kostprijs en efficiency. Met voor veel taken nu al computers die het sneller en goedkoper kunnen dan mensen, die bovendien niet klagen en 24/7 kunnen werken. Die manier van sturen en denken is op grote schaal overgenomen in instituties als de overheid en de zorg. Waarmee de benodigde zingeving in het werk voor mensen steeds verder naar de achtergrond is geraakt. In mijn ogen kunnen we dat als samenleving keren door technologie een andere rol te geven, niet enkel ter verhoging van efficiency en productiviteit, maar ook als instrument om de intrinsieke waarde van werk voor mensen juist te vergroten. Simpelweg door machines werk te laten overnemen dat mensen minder prettig vinden om te doen. Als je het heel positief bekijkt, zou je daarmee een werkomgeving kunnen creëren waarin het werk overblijft dat mensen waardig en belangrijk vinden, de rest kan door computers en machines worden gedaan. Maar je hoort in mijn formulering al enige aarzeling: het is echt nog spannend welke kant het muntje op valt. Gaat digitalisering waardevol werk overnemen en mensen ontmoedigen of zelfs overbodig maken? Of gaat het juist ruimte maken voor zinnig werk? Ik hoop echt het laatste, maar dat vraagt wel van ons allemaal dat we op een veel doordachtere manier omgaan met de ontwikkeling en inzet van technologie. Ik ben niet naïef: wat technisch kan, zal ook gaan gebeuren. Maar hoe dat vervolgens in de praktijk wordt ingezet, daar hebben we als mensen, als samenleving, wel degelijk invloed op. Daar kunnen we zelf keuzes in maken en daar heeft de overheid, maar ook het bedrijfsleven wat mij betreft een zware verantwoordelijkheid in. Het is zaak om naar de echt fundamentele vragen te gaan kijken, bijvoorbeeld: hoe gaan we werk in de toekomst definiëren? Wat willen we voor mensen behouden en wat kan naar machines? En nog breder: moeten we bepaalde zorgfuncties bijvoorbeeld niet in ere herstellen? We hebben in de zorg heel veel taken uit de definitie van werk gehaald. Bejaardenhuizen gesloten, mantelzorg zwaarder ingezet.

Ik pleit er niet voor om de klok terug te draaien, maar wel om te kijken naar wat we als mensen echt belangrijk vinden. Niet alleen voor de mensen die zorg nodig hebben, maar ook voor hen die deze zorg verlenen. Waar liggen hun behoeften en drijfveren en hoe kunnen we die vervullen, ook als machines een grotere rol krijgen? Als we bereid zijn om naar dit soort vraagstukken te kijken, dan geeft ons dat de kans om te stoppen met van die rare regelingen dat het aantrekken van een steunkous maar 42 seconden mag duren. Dan komt er weer ruimte en tijd voor een praatje, voor de menselijke maat. Ik denk overigens dat dit ook keihard geld oplevert. Zo'n praatje, de gelegenheid om eens wat te vragen aan degene die dagelijks even bij je thuis langskomt, dat gaat veel schelen in medische belasting en kosten. Het helpt om eenzaamheid te bestrijden en ook gezondheidsklachten eerder te signaleren. Is dat niet in alle opzichten waardevol? Zelfs niet zo waardevol dat je het tot een volwaardige baan voor iemand kan maken, die daar vervolgens ook voor zichzelf enorm veel bevrediging uit kan halen? Als je alle aspecten en kosten laat meewegen en niet enkel gaat voor de goedkoopste oplossing op de korte termijn, dan ontstaan er nieuwe kansen voor iedereen. Daarmee voorkomen we niet alleen dat digitalisering werken in de verdrukking brengt, maar creëren we ook een samenleving die ruimte biedt voor mensen die toch al niet sterk staan, zodat ook zij volwaardig mee kunnen doen. Dankzij technologie juist sterker worden dan nog kwetsbaarder. Volgens mij is dat echt niets meer en niets minder dan een kwestie van willen."

Maurice Limmen

VOORZITTER VERENIGING
HOGESCHOLEN

“Een van de grote thema’s van dit moment is dat beroepen steeds sneller veranderen door digitalisering, globalisering en robotisering. Daar zit mijn zorg, maar ook mijn commitment. Ik wil het hoger beroepsonderwijs laten meebewegen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van nu en morgen. Dat gaat verder dan studenten optimaal voorbereiden op hun eerste baan. Het gaat er ook om dat we studenten klaarstomen om zich flexibel op te stellen op de sterk veranderende arbeidsmarkt. Gedurende verschillende momenten in je loopbaan kom je tot andere keuzes en dan kun je terugvallen op de hogeschool. We willen een basis zijn voor het bieden van duiding en richting aan mensen gedurende de hele loopbaan. Je kent de school immers al en het is daardoor per definitie een vertrouwde plek met weinig drempels. Om op deze manier echt tot een leven lang leren te komen, moeten we het systeem veranderen, met onderwijs als verbinder tussen individu en bedrijfsleven.”

EEN LEVEN LANG VERBINDING TUSSEN SCHOOL EN WERK

Maurice Limmen werd eind 2018 voorzitter van de Vereniging Hogescholen, de koepelorganisatie voor het hbo. Die behartigt in nauwe samenspraak met de leden hun belangen en wil een forum zijn voor de ontwikkeling van het hoger beroepsonderwijs. Nadat hij 18 jaar bij vakbond CNV heeft gewerkt, is dat iets wat hem erg aan het hart ligt: "In de loop van die tijd kreeg ik wel iets met het idee dat beroepen zich ontwikkelen. Hoe zorgen wij ervoor dat mensen zich meeontwikkelen? Hoe zorgen we dat mensen ook in de toekomst hun brood kunnen verdienen? Mijn focus ligt bij werk en bij alles wat ik doe, denk ik: 'Hebben mensen daar wat aan? Vergroot dat hun kans op een baan? De kans dat ze aan het werk blijven?' Dat is de lens waardoor ik het bekijk." Voor zijn eigen werk vindt Limmen het belangrijk dat het hem intrinsiek motiveert, waarbij de rode draad is dat het gaat om het bieden van kansen aan mensen. Limmen: "Je bedenkt wat je belangrijk vindt, waar je je op gaat richten en wat je teweeg wilt brengen. Zeker in een complex speelveld met strijdige belangen is het goed om een duidelijk kompas voor ogen te hebben."

Het hbo als brug

Limmen ziet in de hogeschool erg veel bij elkaar komen. "Kijk naar het integratievraagstuk: de kloof tussen hoger en lager opgeleide mensen. De verschillen tussen eerste-generatie-studenten en studenten in wier familie studeren heel gewoon is. Zelfs wanneer de voorzieningen voor het grijpen liggen, kan de cultuur toch nog bepalend zijn. De polarisatie maakt het moeilijk om elkaar te begrijpen. Je kunt je bijna niet voorstellen hoe het is om aan die andere kant op te groeien. Het hbo is een van de bruggen naar de andere kant, een instituut met een emanciperende werking. Net als het CNV overigens. Ik denk dat deze instituten harder nodig zijn dan ooit en dat we daar heel zuinig op moeten zijn."

Overbodig zijn

Voor veel werknemers is het een enorme uitdaging om de veranderingen op de arbeidsmarkt bij te houden: "Er is altijd een kopgroep die ziet dat hun banen veranderen en dat ze moeten bijscholen. Of dat hun banen verdwijnen en tijdig om zich heen kijken. Die kopgroep redt het wel. Er is echter een brede midden-groep die daar enorm mee worstelt. Mooie, sterke mensen die toch ontslagen worden. Het schrikbeeld staat mij helder voor de geest, hoe je mensen dan kleiner ziet worden. Hoe je ze in een tijdsbestek van een jaar van trotse, zelfbewuste mensen ziet verschrompelen tot heel onzekere mensen. Defaitistische, zoekende mensen."

Vaak genoeg komen die daarna niet meer goed in het zadel. Limmen: "Dat is de psychologie van het nietsdoen, van thuiszitten en overbodig zijn. De knauw is gigantisch. Elke maand dat je langer inactief bent, is het moeilijker om weer aan de slag te komen. Ik heb jaren van die ledengroepen begeleid. Die mensen kwa-

men er niet bovenop, ook al regel je voor een jaar of soms twee jaar doorbetaling." Wie het wel lukt, mag daar volgens Limmen best trots op zijn.

Flexibiliteit en openstaan

"Arbeid is fundamenteel aan het veranderen. Digitalisering. Robotisering. Globalisering. De toeleverende opleidingen moeten dan mee. Is het hbo klaar voor de toekomst? Ik denk dat je dat niet meer zo snel kunt zeggen. Over een paar jaar kan het er weer zo anders uitzien. Het gaat erom dat we flexibel genoeg zijn om mee te kunnen bewegen. Openstaan voor signalen dat het anders loopt dan we dachten. En in dat opzicht heeft het hbo zeker de blik gericht op de toekomst."

Voor veel mensen blijven veranderingen in werk het hele leven actueel. Limmen: "Ik herinner me een mooi filmpje van iemand op een beroepenmarkt. Iemand die al aan het werk was, maar wiens baan ging stoppen, werd gevraagd: 'wat komt u hier eigenlijk doen?' En die persoon zei: 'ik ben benieuwd wat ik kan en wat ik wil.' En dat vond ik zo fascinerend. Dát is de werkelijkheid die voor zo veel mensen in Nederland geldt. Dat je je af zit te vragen: waar ben ik nou eigenlijk goed in? En waar kan ik mijn brood in verdienen? Die twee vragen naar duiding en richting komen op verschillende momenten steeds weer terug."

Hoe pak je het aan?

Wat Limmen betreft, moeten we dit al op jonge leeftijd serieus aanpakken: "We vragen kinderen op een vroeg moment om keuzes te maken die levensbepalend zijn en dat is eigenlijk een onmogelijke opgave voor de meeste. Ik zou graag een manier vinden om dat gesprek nadrukkelijker te voeren, op verschillende momenten in je leven. Om scherper te kijken naar talenten en om minder talenten verloren te laten gaan. Ook moet het in latere fasen beter mogelijk worden om nog eens een andere kant op te gaan, omdat de keuzes in de praktijk lang niet altijd aan de verwachtingen blijken te voldoen of omdat je

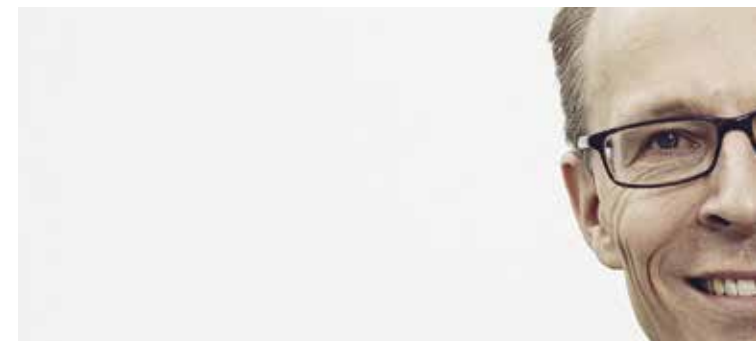
zelf andere interesses hebt gekregen. Als je geen Profiel Natuur & Gezondheid hebt gekozen, is het nu betrekkelijk ingewikkeld om later alsnog verpleger te worden bijvoorbeeld."

Het houdt Limmen sterk bezig, hoe je maatschappelijk gezien het best met veranderingen in werk om kunt gaan. "Veel mensen wantrouwen commerciële partijen die hen begeleiden in de richting van een bepaalde baan en daar geld aan verdienen. Als je zo'n belangrijke keuze moet maken, wil je er een vertrouwenwekkend iemand bij betrekken. Iemand die jou helpt, uiteraard rekening houdend met de ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Vinden we niet dat we met elkaar een verantwoordelijkheid hebben voor mensen wier baan zo fundamenteel verandert dat die stopt? Om mensen bij dit soort ingewikkelde keuzes te begeleiden? Ik vind van wel. Op dezelfde manier als wij een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen om mensen in eerste instantie op te leiden. Ik ervaar dat als een moreel vraagstuk en een vraagstuk van verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid die prima past bij de hogescholen." Limmen heeft het idee echter dat het debat daarover uit de weg wordt gegaan. "Het is zo'n groot vraagstuk dat er schuchterheid onder politici en bestuurders is om erover te praten. Maar het begint met dat debat."

Driehoek hogeschool, student en bedrijfsleven

Limmen ziet hogescholen ingebed in een driehoek met student en bedrijfsleven. Bij bedrijfsleven denkt hij dan vooral aan het mkb, omdat daar veel mensen uit het hbo terecht komen. "Het mkb moet net zo zeer meebewegen met de veranderingen op de arbeidsmarkt en de economie als opleiding en werknemers dat moeten."

Het hoger beroepsonderwijs is daardoor bij uitstek gepositioneerd om zo'n publieke taak te vervullen. Limmen: "Als die beroepen gaan veranderen en we steeds meer hogeropgeleiden nodig hebben, dan



moet en zal het hoger beroepsonderwijs daar verder in zijn. Idealiter kom je in de situatie terecht dat de relatie tussen studenten en hogeschool niet stopt wanneer je een diploma krijgt, maar dat het een blijvende relatie wordt. Stel je voor dat een docent die je nog van vroeger kent, meekijkt hoe je vak zich ontwikkelt en meedenkt waar je naartoe moet. Dat zou ik heel erg interessant vinden."

Verschillende hogescholen zijn daar op dit moment mee bezig. Limmen erkent echter dat lang niet alle hogescholen daar meteen op kunnen inspringen. Om dit te laten groeien, geeft hij de voorkeur aan een pragmatische aanpak in de regio zonder grote structuren. In de ene regio gaat het beter en is het ook harder nodig dan in de andere: "We hebben een aantal regio's waar mensen hun baan verliezen. Dat is onze gezamenlijke verantwoordelijkheid. Hoe gaan we daarmee om? Maar er zijn ook regio's waar de banen je om de oren vliegen. Dan is er natuurlijk minder aanleiding om tot dit soort van samenwerking te komen."

Limmen vindt het belangrijk dat het bedrijfsleven, met name het mkb, inziet dat het hbo dé plek is als het gaat om meedenken in de richting van de toekomst. Limmen: "Het hbo is het hoger beroepsonderwijs. Wij hebben geen ander doel dan om met hen mee te denken over hoe beroepen zich ontwikkelen. Het zou zo goed zijn als we die driehoek van werknemer, hogeschool en bedrijf in die zin verder versterken."

“Als ik kijk naar de mate waarin mensen zelf regie kunnen voeren over hun ontwikkeling en hun werk, dan zie ik steeds grotere verschillen. Jongvolwassenen uit kansarme gezinnen krijgen van huis uit minder makkelijk vaardigheden mee als zelfreflectie, zelfinzicht of bijvoorbeeld doelgerichtheid. Die leer je van je ouders, de culturele prikkels die zij je kunnen meegeven, of van inspirerende docenten. Met opleiding en begeleiding op het werk kun je deze groep helpen om dit soort vaardigheden alsnog op te doen en zo regie te nemen over hun latere loopbaan. Maar in de praktijk gebeurt dat nauwelijks. Het zijn juist de mensen die deze bagage al hebben die worden uitgekozen voor trainingen of coaching. Zij stellen de juiste vragen en dienen zich actief aan voor kansen. Voor een organisatie is het gemakkelijk daarop in te gaan en niet te kijken naar waar de grootste behoefte ligt. Op langere termijn zet je daarmee zowel individuele medewerkers als de organisatie op achterstand.”

EENVORMIGHEID BRENGT GEEN VERNIEUWING

Professor **Karen van Oudenhoven** is werkzaam als hoogleraar interculturele competenties, Chief Diversity Officer en is decaan van de faculteit Sociale Wetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Met haar onderzoek richt ze zich op management van diversiteit in organisaties. Zij ziet, naast het belang van eigen regie in ontwikkeling van het individu, ook een verantwoordelijkheid voor werkgevers om die regie daadwerkelijk mogelijk te maken. “Organisaties leggen mensen langs de lat van high performance”, stelt ze. “Er wordt naar de factor mens gekeken vanuit het perspectief om zo veel mogelijk winst te maken op de korte termijn. Daarbij wordt het accent gelegd op klassieke competenties en worden mensen aangetrokken van wie men zeker weet dat ze gaan 'scoren'. Dat wat net ietsjes anders is, valt dan al snel buiten de boot. Je weet daarvan immers niet wat je kunt verwachten en dat betekent risico voor je winst. Maar dat wat anders is, brengt ook mogelijkheden tot creativiteit en innovatie. Ik pleit daarom voor een andersoorti-

ge ambitie: als organisatie veel meer naar mensen kijken vanuit hun unieke toegevoegde waarde op datgene wat de organisatie toch al in huis heeft. Dat is een complexere opgave, maar wel een veel mooiere aanvliegroute. Je helpt mensen om talenten te ontdekken, deze te ontwikkelen en optimaal te benutten in hun werkcontext. Dat leidt tot een duurzame opbrengst voor iedereen: de medewerker, de organisatie en uiteindelijk de hele samenleving. Die omkering in denken raakt direct aan het thema van diversiteit. Nu zie je dat mensen van een andere culturele achtergrond in organisaties best welkom zijn, zolang ze maar door de hoepel van klassieke criteria voor high performance springen die we met z'n allen als standaard hanteren. Wie dat niet kan, valt buiten de boot. Op die manier wordt de potentie

Karen van
Oudenhoven-van der Zee

DECAAN/HOOGLEERAAR/CHIEF DIVERSITY
OFFICER VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

van een groeiende groep talenten niet benut. Organisaties verliezen met deze strategie innovatief vermogen." Interessant genoeg zetten bedrijven minder in op diversiteit naarmate zij er financieel slechter voor staan. Terwijl het juist verlieslatende organisaties zijn die het meest te winnen hebben met openstaan voor verschillen.

Cultuuromslag

We zullen volgens Van Oudenhoven dus weg moeten van de 'zoek-het-maar uit'-aanpak, die nu nog veelal wordt gehanteerd als het gaat om regie over werk en leven en een focus op uniforme criteria voor succes. Organisaties zullen nieuwsgieriger moeten worden naar unieke talenten van mensen en meer actief en op maat mogelijkheden moeten bieden om leren en persoonlijke ontwikkeling mogelijk te maken. Van Oudenhoven: "Ik denk dat dit voor iedere werknemer van belang is, nu veranderingen en technologische ontwikkelingen steeds sneller gaan. Maar het geldt des te meer voor mensen met een niet-westerse achtergrond. Als je komt uit een cultuur waarin hiërarchie bepalend is, dan is het wel heel lastig om ineens zelf regie te moeten gaan voeren. Zeker als je werkgever daar nauwelijks kader bij geeft. De succesvolle organisatie van de toekomst zal in staat moeten zijn om in te spelen op individuele ontwikkelbehoeften van medewerkers. Dat vergt niet alleen nieuwe vormen van flexibiliteit in processen en structuren, maar in eerste instantie vooral een cultuuromslag. Nu is men primair op standaardisatie ingericht en op gelijkvormigheid, dat maakt de bedrijfsvoering voorspelbaar en toepasbaar, maar het maakt het onmogelijk om op maat mee te denken met individuen. Dat vraagt echt iets nieuws van organisaties, van de hoogste leider tot de hr-functie: iedereen zal anders moeten gaan

kijken naar de individuele potentie van mensen en naar de toepasbaarheid daarvan voor het collectief. Daarin is diversiteit een sleutelwoord. Ik zie dat het op dit moment helemaal niet goed gaat met arbeidsintegratie, omdat organisaties focus hebben op reproductie van hetzelfde. Zodra je op een wat hoger niveau instroomt en je bent een beetje anders, dan word je voortdurend teruggeduwd en aangemoedigd om je in te passen. Vaak op een heel subtiele manier, op basis van ongeschreven regels en gewoonten. Dat is zonde, want je raakt er veel innovatieve kracht mee kwijt. Eenvormigheid brengt geen vernieuwing. En we moeten oppassen dat innovatie alleen maar wordt gedreven door technologie: als sociale en menselijke ontwikkeling daarmee geen gelijke tred kan houden, dan wordt verandering kil en onaangenaam. Pas als je individuen de ruimte geeft om hun eigen unieke kracht in te brengen en vanuit wie ze zijn echt onderdeel te worden van het geheel, kun je als organisatie duurzaam ontwikkelen. Dat vraagt om leiders die snappen dat kaders en doelen vooral moeten worden gesteld om daarbinnen die benodigde ruimte mogelijk te maken. Niet sturen op basis van controle, maar op richting en perspectief."

Ruimte

Die ruimte waar Van Oudenhoven over spreekt, gaat niet enkel over de mogelijkheden die je als individuele medewerker hebt om je werk te doen en jezelf te ontwikkelen. Het is ook een thema dat organisaties als geheel raakt. "Veel bedrijven doen zichzelf tekort door bij werving en selectie hun speelveld op voorhand te beperken", meent ze. "Als er vacatures ontstaan, wordt er vaak een eerdere functiebeschrijving uit de kast gehaald en daar vervolgens iemand op geworven. In plaats van op dat moment de ruimte te nemen om je af te vragen: waar gaat deze organisatie heen? Welke competenties hebben we daarvoor nodig en wie heeft die? En: hoe kunnen we nieuwe invalshoeken binnenhalen? Als je dat wel zou doen, ontstaat er een heel andere dynamiek en een nieuw perspectief op de inhoudelijke groei van je organi-

satie. Het prikkelt meteen ook de zittende populatie. Niet alleen omdat er andersoortige, nieuwe mensen binnenkomen, maar ook omdat er voor bestaande medewerkers nieuwe inzichten ontstaan over waar een organisatie naartoe ontwikkelt. Dat boort bij hen mogelijk nieuwe talenten aan of het brengt bestaande competenties op een nieuwe manier tot bloei."

Delicaat

Die meer holistische kijk op een organisatie en haar context, biedt volgens professor Van Oudenhoven ook nieuwe kansen voor mensen met een andere culturele achtergrond. "Als je wat afstand neemt en als bedrijf kijkt naar de grote ontwikkelingen die je raken, zie je dat de samenleving verandert. Kijk naar een verzekeraar: pensioenadviseurs zijn veelal blanke mannen en hun managers blanke grijze mannen. En die moeten samen nadenken over pensioenen voor een heel diverse populatie aan werknemers. Dat wringt. Als je toekomstgericht denkt en werkt, zul je ook de belevingswereld van jongeren moeten snappen en die van mensen met een migratieachtergrond. Zij vormen mede de context waarbinnen jouw dienst, jouw product, van waarde moet zijn en blijven. Dus is het zaak om hen onderdeel van je organisatie te maken. Zelfs nog los van een maatschappelijke opgave die je als organisatie zou kunnen voelen om bij te dragen aan diversiteit en integratie, maar puur vanuit economische overwegingen. Wil je de markt van de toekomst begrijpen, zul je de samenleving van de toekomst in huis moeten halen. In al haar schakeringen. Wanneer je vanuit die redenering stuurt op de inrichting van je organisatie, op wie je aanstelt en hoe je talenten benut, dan lever je bovendien een bijdrage die groter is dan jezelf. Een inclusieve werkomgeving is een plek waar mensen met elkaar in contact komen. Je kunt als groepen in de samenleving apart gaan wonen, aparte scholen opzetten, maar in werk komt alles en iedereen uiteindelijk samen. De arbeidscontext is dus potentieel een echte integratiemotor en daarmee ook een stimulans voor empathie en een open mind, voor het besef dat juist uit verschillen heel mooie, nieuwe



dingen kunnen ontstaan. Wij zijn net een groot nieuw onderzoeksproject gestart rond het thema 'meer kleur aan de top'. Daaruit blijkt dat het openstaan voor verschillen, culturele veerkracht, belangrijk is voor groeiende diversiteit in de top van organisaties. Gecombineerd met inclusief leiderschap, dat zorgt dat mensen zich niet ongemakkelijk voelen bij het onbekende. Een gezamenlijke stip op de horizon helpt daarbij, iets waar je samen aan kunt werken, ondanks verschillen. Maar ook het belonen van afwijkende meningen, als leider openlijk verschillen omarmen. De rol van leiders is in dat proces een heel subtiele, waarbij de focus gaandeweg van de minderheid naar de meerderheid in een organisatie verschuift. Een interessant inzicht uit ons onderzoek is dat wanneer diversiteit in een organisatie laag is, juist de culturele minderheid baat heeft bij een inclusieve leider en veel van diens aandacht vraagt. Naarmate de diversiteit toeneemt, wordt dat effect minder, omdat die minderheid dan minder afhankelijk is van de leider om zich prettig te voelen en effectief te zijn. Op dat moment begint de culturele meerderheid zich meer bedreigd te voelen en moet de leider zijn of haar focus verplaatsen naar die meerderheid, om haar in de verandering mee te nemen en angst tegen te gaan. Zo is het succesvol inbedden van diversiteit in een bestaande organisatie een zorgvuldig proces waarbinnen voortdurend aandacht moet zijn voor de effecten van verschuivende verhoudingen, zodat uiteindelijk nieuwe en blijvende verbindingen ontstaan. En daarmee een optimale context voor elk individu om tot bloei te komen."

"Sinds een jaar of twintig
bepaalt werk in hoge mate
welke sociale contacten
iemand heeft."

JOOP SCHIPPERS
HOGLERAAR ARBEIDSECONOMIE
UNIVERSITEIT UTRECHT



Loet Pessers

MANAGING DIRECTOR ERICSSON NL

“Openheid en verandering zijn ons belangrijkste goed, en dat zie je terug in onze cultuur. Er heerst binnen Ericsson een enorme betrokkenheid onderling en bij het bedrijf. Je zou kunnen zeggen dat we een kleine community vormen. Een mooi voorbeeld is onze Strategic Sourcing Manager die vandaag rondloopt met zijn professionele camera, fotograferen is zijn passie. Hij mag het 5G-testlab fotograferen, dat live gaat. Dit voorbeeld is niet toevallig, het raakt de kern van de sfeer die er heerst. Mensen zijn hier bovendien gewend om snel te schakelen en zich aan te passen aan steeds nieuwe omstandigheden. De hele maatschappij vraagt meer flexibiliteit van mensen, werk is niet meer van 9-5. Dat geldt zeker in de techniek. Dit betekent dat je ook moet nadenken hoe je mensen meer mogelijkheden biedt om zelf dingen in te vullen. Flexibiliteit moet van twee kanten komen om een goed evenwicht te bereiken. Dan ben je samen goed voorbereid op de toekomst.”

CONSTANTE VERANDERING ALS TWEEDE NATUUR

Loet Pessers, managing director van Ericsson Nederland, is duidelijk trots op het bedrijf. Ericsson bestaat komend jaar 100 jaar en heeft heel wat meegemaakt sinds de start. Op een aantal punten in de geschiedenis moest het bedrijf zich steeds weer aanpassen aan veranderende omstandigheden. Het startte met de welbekende uitvinding van de telefoon, die in de geschiedenis vaak op het conto van Alexander Graham Bell wordt geschreven. Lars Magnus Ericsson maakte hier in Europa een commercieel succes van met zijn innovatieve toestelontwerpen, zoals de 'Skeleton'. Nederland hoorde tot een van de tien eerste landen buiten Zweden waar Ericsson

vestigingen opende. Bij de start was het een productiebedrijf van de welbekende draaischijftelefoon. Van telefoons ging het naar schakelcentrales, naar digitale centrales. En steeds was Ericsson bezig om meer diensten over de telefoon aan te bieden. "We waren onze tijd steeds ver vooruit." We herinneren ons bijvoorbeeld allemaal nog wel *21 en de komst van 0800-nummers, ontwikkeld door Ericsson. In 1980 stopte de productieafdeling in Nederland en werd het concern steeds meer een ICT-bedrijf. In de historie is er een aantal momenten geweest dat veel medewerkers ontslagen moesten worden. Door onder andere offshoring naar landen als India en outsourcing naar gespecialiseerde bedrijven. Een significante ontwikkeling was ook het vrijkomen van UMTS-frequenties in de markt, tegelijk met een periode van recessie. Dit zette de verhoudingen in telecomland op de kop en veranderde daarmee de marktpositie van Ericsson. Vandaag staat Ericsson aan de vooravond van de lancering van 5G, wat ook weer voor veel aanpassingen in de dienstverlening gaat zorgen: "Ons bedrijf en de mensen binnen ons bedrijf zijn gewend aan constante

verandering, maar de samenleving nog niet. Hoe krijg je dan de massa mee, is steeds de vraag. Toch bewijzen de ontwikkelingen van de laatste tijd ook dat het kan, dat mensen mee kunnen in de veranderingen. Kijk alleen maar eens hoe snel Facebook en Netflix ingeburgerd zijn geraakt in ons dagelijkse bestaan."

Mensen staan altijd voorop

Ericsson, gevestigd in het West-Brabantse Rijen, is een grote werkgever in de regio. "Alles wat je doet, heeft direct impact op de mensen uit de gemeenschap. Er wordt zorgvuldig omgegaan met de mensen die er werken en er zijn altijd goede sociale plannen geweest om mensen van werk naar werk te helpen. Het sociale beleid is inmiddels wel iets verzakelijkt. We gaan niet meer zo ver als vroeger, toen we tegen elke prijs mensen wilden behouden. Mensen moeten soms ook afvloeien om de rest aan het werk te houden. Uiteraard helpen we die mensen wel verder. Van de vertrokken werknemers is eigenlijk nagenoeg niemand meer werkloos. Dit komt door de specifieke kennis en vaardigheden in combinatie met de flexibiliteit van de medewerkers. Dat mensen ambassadeurs blijven na hun vertrek is belangrijk."

Pessers zet hoog in op gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Er zijn diverse programma's opgezet om ervoor te zorgen dat mensen fit blijven. "Daarbij proberen we niet te paternaliseren, maar wel duidelijk te maken dat een eigen bijdrage vereist is. Zeker omdat je de scheidslijn niet meer kunt trekken tussen privé en werktijd, moet je meer met elkaar delen hoe het met je gaat. Je ziet dat dit veel minder beladen is dan vroeger. Zeker in onze branche loopt alles dwars door elkaar heen, je hebt de techniek altijd bij je."

De ontwikkeling van technologie verandert arbeid

Ericsson is bezig met het ontwikkelen van Kunstmatige Intelligentie en Machine Learning in de oplossingen die het klanten biedt. "Scenario's die je vroeger zag in sciencefiction komen nu verrassend dichtbij, en dat maakt dat arbeid gaat veranderen. Kijk maar naar de gezondheidszorg. Straks gaat een arts in de VS iemand opereren in Europa. Alles heeft te maken met data, connectiviteit en steeds slimmere algoritmes en sensoren. Met die data kun je veel doen om het gedrag van mensen te voorspellen en te beïnvloeden. Het is een heel nieuw vakgebied geworden. En het is nu tijd om te bedenken wat we allemaal wel en niet met de nieuwe technologie willen doen."

De interessante vraag is of ontwikkelingen ons overkomen of dat we bewuste keuzes gaan maken in wat we willen en wat niet. Pessers ziet daar twee kanten aan: "Iedereen wil in de regel meer en dus wordt er veel ontwikkeld en steeds doorontwikkeld. Vaak zeggen mensen bij innovaties 'nee, dit wil ik niet', maar dat verandert meestal al snel en voor we het weten, vinden we het vanzelfsprekend en belangrijk. Technische ontwikkelingen zie je zo steeds van push in pull veranderen. Mensen konden zich vroeger bijvoorbeeld niet voorstellen dat je overal gebeld kon worden, dat was toch niet nodig. Inmiddels is de mobiele telefoon niet meer weg te denken. Zo gaat het ook met zelfrijdende auto's. Er komt altijd een momentum voor dingen en voor we het weten, vinden we het belangrijk. Zo zie je de samenleving in rap tempo veranderen en komen er steeds weer nieuwe banen bij, die er voorheen niet waren."

Iedereen moet blijven leren

"Er is tegenwoordig geen vakgebied waar je stil blijft staan. Je moet steeds blijven en jezelf doorontwikkelen. Dat geldt ook voor de opleidingen zelf. We zien onszelf als verlengde van de opleiding en brengen mensen kennis bij in onze eigen academy. Dat is niet

erg, maar het wordt wel een probleem als de basis waar mensen mee starten niet toereikend is om goed te kunnen functioneren vanaf de start." Pessers pleit voor meer samenwerking met universiteiten en hogescholen: "Die opleidingsinstituten zouden meer bezig moeten zijn met het bijbrengen van kennis en vaardigheden aan studenten en het maken van de link met de praktijk. Nu zie je dat professoren vooral bezig lijken te zijn met hun eigen onderzoek en minder met de studenten. Terwijl je op het mbo ziet dat ze wel de stap hebben gemaakt om het bedrijfsleven binnen te brengen in de opleiding. Jongeren snappen inmiddels wel dat ze moeten blijven leren gedurende hun loopbaan. Dat is positief aan het veranderen."

Vast is een schijnzekerheid

Deze tijd vraagt meer flexibiliteit van mensen. Pessers denkt wel dat de eisen die aan mensen gesteld worden reëel zijn, alleen is de samenleving nog niet ingericht op die eisen: "We hechten bijvoorbeeld enorme waarde aan vaste arbeidscontracten, terwijl dit eigenlijk een vorm van schijnzekerheid is. Het gaat erom dat we mensen stimuleren en helpen om zelf regie te pakken. Als mensen op tijd doorstromen naar een andere functie of baan, kunnen we ook meer kennis uitwisselen. Alle bedrijven zouden daar dan van profiteren. Eigenlijk zouden we met elkaar een intelligente vorm van het UWV moeten uitvinden. In de branche worden voorzichtige stappen gezet om te kijken of we engineers met elkaar kunnen uitwisselen. Het zou mooi zijn als mensen zich comfortabeler gaan voelen bij een switch van bedrijf of baan. Nu worden mensen al nerveus als je zegt dat hun toekomst wellicht niet binnen Ericsson ligt. Toegeven dat je ergens niet meer past, vinden we nu nog vooral een schande.



Bij Ericsson hebben we veel mensen die er al 20 jaar werken. De vrijwillige uitstroom is slechts 1%. Daardoor blijven mensen lang op dezelfde plekken zitten en is er minder ruimte voor nieuw talent."

Tijd om het systeem te veranderen

Je ziet dat de jeugd anders kijkt dan de oudere generatie, zij zijn minder statusgericht en kijken meer naar hun totale work-life-balance. Zij lopen echter ook tegen grenzen aan van het systeem. Zo is het voor hen lastig om een hypotheek te krijgen. We hebben een systeem dat hoe langer je werkt, hoe duurder je wordt. "Zouden we niet naar 'output-based payment' toe moeten?" vraagt Pessers zich hardop af. "Demotie is geen vies woord. Als je mensen een schaal naar beneden zou laten gaan op een gegeven moment, dan maak je ook budget vrij om aan de voorkant sneller te groeien. Dat is iets dat we breed geaccepteerd moeten zien te krijgen in de maatschappij. Ook moeten we meer flexibiliteit inbouwen in arbeidsvoorwaarden en meer naar tailormade overeenkomsten toewerken. Zo kan de ene medewerker op zijn 50^e al geen masten meer beklimmen, terwijl een ander dat nog prima kan op zijn 65^e."

Pessers noemt het voorbeeld van een start-up die mensen geen loon en bijbehorende voorwaarden geeft, maar een zak geld om alles zelf mee te regelen, vrije dagen, een auto e.d. "Iedere medewerker kijkt wat hij nodig heeft in zijn situatie. En je krijgt betaald naar de waarde die je toevoegt aan het bedrijf. Misschien is dit voorbeeld nog te ver van ons bed, maar de kern is dat we mee moeten in de veranderingen en aanpassing van het systeem niet moeten schuwen."



Rogier Thewessen

MEDE-EIGENAAR EN -OPRICHTER
YOUNGCAPITAL

“Het is heel belangrijk voor je bedrijf om continu te innoveren en experimenteren, ook al weet je niet precies van tevoren wat het je gaat opleveren. De jongere generatie heeft sturing en kaders nodig, maar ook ruimte om nieuwe dingen te proberen, waarbij je fouten mag maken. Daarvan krijgen mensen een enorme drive en ownership. En dat vraagt om leiders die een veilige omgeving creëren, die mensen vrijlaten.” Aan het woord is Rogier Thewessen, een van de eigenaren van recruitmentsspecialist YoungCapital. Als je binnenstapt op het hoofdkantoor in Hoofddorp, proef je de sfeer van vernieuwing. Geen man of vrouw in pak te bekennen, de omgeving is allesbehalve conventioneel en het gonst er van bedrijvigheid. Alsof je een schoolcampus oploopt: groepjes jongeren die overal met elkaar in gesprek zijn, het sneakergehalte is hoog en de uitstraling hip en industrieel. De gemiddelde leeftijd is hier 27 jaar. Prikkelende, vooruitstrevende campagnes zijn gericht op deze specifieke doelgroep. Die instelling vind je ook terug in YoungCapital NEXT, waar jongeren een opleiding of traineeship volgen met baangarantie.

ONDERNEMER- SCHAP STIMULEERT VERNIEUWING

Rogier Thewessen, een van de drie oprichters van het bedrijf, behoort met 42 jaar al tot de oudere garde, opvallend genoeg. Opgericht in 2000 is het bedrijf een jonge telg in de uitzendbranche en met 27 jaar is de gemiddelde leeftijd laag. Dat past bij de doelstellingen van het bedrijf, dat zich richt op deze doelgroep: generatie Z, geboren na 1995, en generatie Y, of tewel de millennials. “We hoeven niet te bedenken ‘wat zou onze doelgroep leuk vinden?’, het gaat vanzelf goed, omdat medewerkers en de doelgroep uit dezelfde generatie bestaan.” Mensen selecteren ze vooral op mindset en niet op skillset. Want dat laatste kun je allemaal ontwikkelen. “Als je ontdekt wat iemand leuk vindt, en die persoon kan dat ook echt doen, dan bouw je een soort ster.”

Ondernemerschap en snelheid zijn kernwoorden voor YoungCapital. “Mensen krijgen bij ons de ruimte om te vallen en weer op te staan, ze mogen fouten

maken. Dat zit in de cultuur van de organisatie. Met een manager die je continu behoedt voor fouten, is de leercurve veel minder steil. Mensen denken altijd dat jonge mensen alleen maar vrijheid willen, dat ze niet gebonden willen zijn en overal willen werken. Maar juist die jonge mensen hebben heel veel sturing en kaders nodig. Ze willen weten wanneer ze succesvol zijn. Dat moet je ze dus geven. In een veilige omgeving die ondernemerschap stimuleert.”

Vernieuwing is aan de orde van de dag bij YoungCapital. "Daarmee onderscheiden we ons van de heel grote bedrijven", zegt Thewessen. Recentelijk heeft YoungCapital YoungOnes gelanceerd, een platform waar freelancers kunnen worden ingehuurd voor dagklussen en ad-hocwerk. "Dat doen we om onszelf te disrupten: beter dat we dat zelf doen dan onze concurrenten." Constant innoveren is een belangrijk gegeven, en dat vraagt om geduld en experimenteren. "En als het geen succes wordt, hebben we in elk geval geleerd. Dat is eigenlijk ook een succes."

Mensen maken

Sterren bouwen doet YoungCapital ook in YoungCapital NEXT, de opleidingstak. "Daar zijn we mee begonnen, omdat we merkten dat veel bedrijven tegen een grote beperking aanlopen. We leven in een tijdperk waarin we bijna alles kunnen maken wat we bedenken. Daar heb je wel goed opgeleide mensen voor nodig en het probleem is dat die mensen er simpelweg niet zijn." Volgens Thewessen lopen we daarbij achter op landen als China en Amerika, waar ze enorm gas geven op het gebied van opleiden. Daar zijn mogelijkheden om te versnellen. In Nederland loopt het onderwijs achter. "Te veel mensen worden opgeleid op een manier waar we niets aan hebben. Scholen worden beloofd voor de hoeveelheid mensen die ze afleveren. En hoewel heel veel mensen uiteindelijk wel prima terechtkomen, kunnen we dat veel nuttiger investeren in vakgebieden waar de grote behoefte ligt in het bedrijfsleven, zoals techniek. Het is helaas heel moeilijk om dat in beweging te brengen, en daarom zijn we maar zelf begonnen."

YoungCapital NEXT werkt met twee groepen. Een groep afgestudeerden die na hun studie toch iets anders wil gaan doen dan waar ze



voor gestudeerd hebben. Die groep wordt opgeleid tot bijvoorbeeld programmeur. Na een bootcamp van enkele maanden gaan ze gelijk aan de slag bij klanten, als een 'super beginner'. Naast een senior leren ze in 1,5 jaar het vak. Naast programmeren doen ze dit ook op andere disciplines, zoals machine learning, business intelligence, techniek en finance. Allemaal beroepen waar de vraag naar personeel veel groter is dan het aanbod. "Voor alles wat we tegenkomen waar een tekort aan is, kunnen we mensen 'maken'."

Daarnaast is er een groep mensen die gelijk na de havo of het vwo een plek krijgt bij YoungCapital NEXT. In plaats van een fulltimeopleiding aan een hogeschool of universiteit studeren ze 3-4 jaar bij YoungCapital. Ze volgen enkele maanden een intensief fulltime traject en gaan daarna gelijk aan de slag bij een klant voor 4 dagen in de week. Ze blijven 1 dag in de week studeren. Na 4 jaar hebben ze een diploma, geen studietoelagen en zijn ze enorm gewild op de arbeidsmarkt. "Dat zijn de mensen die je wil hebben, want zij hebben de allernieuwste technologie geleerd. We spreken klanten die zeggen: 'Ik heb dit nu nodig!'. Mooi, als je er 5 nodig hebt, kunnen we een klasje maken en dan maken we die mensen voor jou." Volgens Thewessen zit hier een grote toekomst, zeker als je daarin meeneemt dat 60% van de huidige studenten een baan vindt die nu nog niet bestaat volgens onderzoek van Microsoft. "Ik geloof er dus vooral heilig in dat je jezelf steeds opnieuw moet uitvinden en dat banen een kortere cyclus hebben. Er komen steeds meer

nieuwe beroepen en oude beroepen worden meer geautomatiseerd. Werknemers kunnen het zich dus niet veroorloven om stil te staan. Dat vraagt veel flexibiliteit en leergierigheid."

Meegaan in veranderingen

Voor de toekomst ziet Thewessen steeds minder behoefte aan uitvoerend werk en meer behoefte aan mensen die aan werkprocessen kunnen sleutelen. Daarbij nemen automatisering en data een grote plek in. Maar de discussie wordt ook wel gehypet en overdreven. "Ik zie het nog niet gebeuren dat we straks alleen nog maar zelfrijdende taxi's hebben, dat gaat echt nog wel tien jaar duren. Futurologen brengen het echter allemaal heel schokkend, wat logisch is." De wereld zal dus niet meteen radicaal veranderen: zou de wereld er over twintig jaar wel heel anders uitzien door machine learning? Thewessen ziet bedrijven worstelen om een goed probleem te definiëren dat opgelost kan worden met machine learning. "Machine learning is leuk om persberichten over te schrijven, maar het is nog best ingewikkeld om er een grote voorsprong mee te boeken."

Natuurlijk gaat YoungCapital mee in alle veranderingen en kijken ze steeds hoe processen slimmer en beter kunnen worden, innovatie zit nu eenmaal in het bloed. "Door machine learning kunnen we bijvoorbeeld al een betere selectie presenteren aan de recruiter, de productiviteit van de recruiter gaat daarmee omhoog. Als je tien mensen belt en ze zitten allemaal te wachten op je telefoontje, is het leuker bellen en maak je mensen blijer. Dat komt door een goed algoritme. Maar uiteindelijk levert het optimaliseren aan de voorkant, via websites, nog steeds veel sneller veel meer resultaat op."

Intussen is YoungCapital nu twee jaar bezig om het matchingproces te verbeteren door machine learning. "We hebben zeker verbeteringen, maar we kunnen niet zeggen dat het bedrijf 30% productiever is geworden of dat de conversie omhooggaat. Het

zijn dingen die niet heel goed te begrijpen zijn, maar daardoor zijn ze ook heel interessant. Dat is voor ons juist een motivatie om door te gaan. Soms weet je niet van tevoren wat het je gaat opleveren, maar je moet altijd iets doen", aldus Thewessen. "Veel bedrijven analyseren alles dood en doen vervolgens niks. Dan ontdek je nooit iets! En dat vinden wij wel belangrijk. Als we iets interessants zien, maken we er een experiment van. En dan doen we het gewoon. De tijd die je spendeert is nooit zonde, want er kan opeens een doorbraak ontstaan."

En dat zie je ook terug in de marketingcampagnes. Ze zijn heftig, spraakmakend, en dat verwacht je niet van een uitzendbureau. Thewessen vertelt dat best spannend te vinden, maar mensen vinden het gelukkig cool, dat geeft vertrouwen. "Als het niet spannend is, is het sowieso niet goed", zegt hij, "dan kun je geen impact maken, dan krijg je een afgevlide campagne die voorzichtig is. Dat onthoudt niemand."

Mensen kunnen meer dan ze denken

De positieve instelling en toekomstgerichtheid, die in alles voelbaar is, wil YoungCapital zo goed mogelijk benutten. Een van de dromen voor de toekomst is om YoungCapital NEXT in te zetten voor mensen en kinderen die uit een omgeving komen waar ze niet gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen. "Het is een mooie doelstelling om die mensen aan je te verbinden en ze op te leiden. Met voorbeelden van anderen kunnen we ze dan laten zien dat zij meer kunnen dan ze denken. Veel kinderen missen dat nu. Wij zijn wel succesvol, maar dat komt ook door onze ouders en onze omgeving. Je hebt dan automatisch een netwerk en mensen waar je tegenop kijkt. Van wie je leert. Het zou mooi zijn als we dat nog meer kunnen stimuleren bij anderen."



**HET AANZIEN
VAN WERK**

Waarom inclusie toch zo lastig blijft...

“Driekwart van de bedrijven die zich inzet voor een inclusieve arbeidsmarkt heeft maar één arbeidsbeperkte aan het werk.”

In de afgelopen jaren gaat het in de samenleving steeds meer over participatie en het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor iedereen. Tegelijkertijd lijkt het maar steeds niet te lukken om grote groepen mensen, die nu aan de kant staan, aan een ‘normale’ baan in een ‘normaal’ bedrijf te helpen. Wat is nu hetgeen ons echt belemmert om grotere groepen mensen mee te laten doen, om aan echte ‘inclusie’ toe te komen? In dit artikel geven we een bloemlezing van diverse invalshoeken op dit onderwerp en komen zo tot een aantal zaken die ons in de weg lijkt te staan.

PARTICIPATIEWET EN LOONDISPENSATIE

Het oorspronkelijke idee van de Participatiewet was dat mensen die nu niet in het reguliere kanaal een baan vinden, dat wel moeten kunnen. Sociale werkplaatsen zouden niet meer nodig zijn. De Participatiewet moest er dus voor zorgen dat we een inclusieve arbeidsmarkt creëren voor mensen die wel kunnen werken, maar ondersteuning nodig hebben bij het vinden van werk. Het doel is, kortom, dat zij makkelijker aan werk kunnen komen.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau evalueert de Participatiewet en komt eind 2019 met een eindrapport. Onlangs publiceerde het al een deel van het onderzoek, naar het slagen van de wet voor een van de beoogde doelgroepen: arbeidsgehandicapten. De wet heeft de baankansen voor deze groep alleen maar verminderd, aldus een SCP-rapport van het najaar

2018: het sluiten van de sociale werkplaatsen zorgt ervoor dat deze mensen juist lastiger aan werk komen. Preciezer nog stelt het SCP dat de kans op werk bijna is gehalveerd sinds de invoering van de Participatiewet. Concreet zit 70% van de doelgroep thuis. En de beloofde banen die de uitvoering van de wet zou moeten opleveren, zijn er tot op heden niet.

Het geluid dat de participatiesamenleving zoals die ooit bedacht is maar slecht van de grond komt, maakt dat er steeds meer stemmen opgaan om de 'oude sociale werkplaatsen' weer in ere te herstellen, omdat we nu het kind met het badwater weggegooid lijken te hebben. Die sociale werkplaatsen werden officieel tot sterfhuizen verklaard met de ingang van de wet. Wie er werkt, mag blijven. Maar er komen geen nieuwe collega's bij. Tot er nog maar plek is voor zo'n dertigduizend mensen, die echt nergens anders terecht kunnen.

In plaats daarvan zouden mensen met loonkostensubsidie aan de slag kunnen. Die subsidie is ingesteld om bedrijven tegemoet te komen om makkelijker mensen aan te nemen die niet in staat zijn om de productie te leveren die normaal verwacht mag worden bij een minimumloon. Het idee is dat de werkgever alleen hoeft te betalen voor de werkelijke arbeidsproductiviteit. Uit de recente politieke discussies weten we dat dit een heikel onderwerp is waar de meningen nogal over uiteenlopen en waar best wat haken en ogen aan zitten.

MEER WERKGEVERS NODIG DIE OPEN STAAN VOOR NIEUW TALENT

Uit onderzoek gedaan in opdracht van Cedris, de vereniging voor sociale werkgelegenheid, blijkt dat 5% van de werkgevers verantwoordelijk is voor ruim de helft (57%) van alle mensen die met een loonkostensubsidie aan het werk zijn. Het idee achter de Participatiewet is dat iedereen overal mee moet kunnen doen, en nu lijkt het erop alsof deze groep mensen weer in groten getale ergens werken met en bij elkaar. 1% van de werkgevers heeft 50 personen of meer in dienst voor wie zij loonkostensubsidie krijgen, omdat deze mensen een lagere productiviteit hebben. Dat zijn vaak supermarkten, uitzendbureaus, overheidsorganisaties en de sociale werkbedrijven zelf. Driekwart van de bedrijven die zich inzet voor een inclusieve arbeidsmarkt, heeft maar één arbeidsbeperkte aan het werk, blijkt uit het

rapport. Dit terwijl de wet bedacht is om mensen bij alle type bedrijven een kans te geven. Het lijkt er daarmee op dat we niet uitkomen onder een concentratie van mensen met een beperking die bij elkaar werken.

De overheid speelt een grote rol bij het bieden van banen aan mensen die werken met loonkostensubsidie. Deze rol is groter dan tot nu toe uit de cijfers blijkt. Bijna een kwart van deze groep is bij de overheid in dienst, bijvoorbeeld in de gezondheidszorg of het onderwijs. Daarnaast heeft de overheid voor een nog grotere groep een indirecte, maar bepalende rol als detacheerder of opdrachtgever van uit te voeren werk of financier. Daarmee levert de overheid een actieve bijdrage aan de banenafpraak.

Wat we overhouden aan alle politieke discussies en wetten en regels die er zijn ter stimulering van een inclusief werkklimaat, is dat werkgevers vaak denken dat het ingewikkeld is om aan de slag te gaan met mensen die een beperking hebben. Ze verwachten vaak dat hun administratieve last toeneemt en ze hebben geen tijd om zich te verdiepen in extra begeleiding. Met andere woorden: nu lijken de drempels zo hoog dat je het wel heel erg graag moet willen vanuit een sociaal oogpunt en dat je eerst overtuigd moet zijn dat het je iets brengt. Anders sneuvelen goede bedoelingen in de obstakels die de uitvoering met zich meebrengt.

Vanaf 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht. Kort gezegd heeft deze wet tot doel om zo veel mogelijk mensen, met en zonder arbeidsbeperking, aan het werk te laten zijn – bij voorkeur bij een gewone werkgever. Voor de uitvoering van de wet zijn de gemeenten verantwoordelijk gesteld. Met de Participatiewet is er één regeling gekomen voor mensen met een arbeidsbeperking of met een afstand tot de arbeidsmarkt, in plaats van de vele verschillende regelingen voor de diverse doelgroepen. De verwachting is dat dit voor werkgevers overzichtelijker is en het makkelijker zal maken om mensen met een uitkering in dienst te nemen. Ook wordt verwacht dat meer integraliteit leidt tot een betere uitvoering. De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong).

(BRON: SCP.)



Jacob Nawijn oprichter van Fruitful Office 'Iedereen heeft wel een beperking'

Fruitful Office is een bedrijf dat fruit bezorgt op de werkvloer. Zij nemen bewust mensen aan met een ziekte of handicap. De overtuiging die Jacob Nawijn heeft, speelt daarbij een grote rol. Hij verwoordde dit in een interview als volgt: "Iedereen heeft wel een beperking. De een is verlegen, de ander is druk. Iedereen heeft weleens griep, iedereen heeft weleens stress, steeds meer mensen krijgen een burn-out en als je pech hebt, krijg je een ongeneeslijke ziekte of een ongeluk. Hoe weet je nou of je gezonde personeel gezond blijft? En: zijn gezonde mensen betere medewerkers?"

Nawijn ziet drie belangrijke redenen om juist wel met zieke of gehandicapte mensen te werken:

- 1. DE BESTE MEDEWERKERS** Mensen die ziek zijn of een beperking hebben, hebben doorgaans juist een extra eigenschap. Ze zijn extra loyaal, extra trots en extra gemotiveerd omdat ze werk hebben. Ze weten hoe het is om niet te kunnen werken. En nemen die kans met veel enthousiasme aan.
- 2. IEDEREEN IS BEPERKT** Als je goed kijkt, heeft iedereen wel wat. Bijvoorbeeld een taalachterstand of dyslexie. Juist diversiteit vraagt om het omgaan met verschillende talenten en 'andere eigenschappen' en daar wordt de hele werkvloer socialer van.
- 3. FOCUS OP HET WERK** Fruitful Office focust op wat mensen wel kunnen en hoe ze hun taken uitvoeren. De rest doet er niet toe. En dat vertaalt zich in perfect uitgevoerd werk, een geweldige sfeer en een groeiend klantenbestand.

“Iedereen is gelijk in het anders zijn.”



EEN INCLUSIEVE SAMENLEVING GAAT VEEL VERDER DAN WERK VOOR IEDEREEN

Met de manier waarop we nu omgaan met inclusie en het bieden van een kans aan mensen die om wat voor reden dan ook een achterstand tot de arbeidsmarkt hebben, komen we niet verder. Als we dan weer specifiek kijken naar arbeidsgehandicapten zien we dat aan dit issue niet alleen nationaal, maar ook internationaal aandacht wordt geschonken. De Verenigde Naties hebben in 2006 het Verdrag voor de Rechten van Personen met een handicap aangenomen. In Nederland is – als een van de laatste landen – dit verdrag in 2016 geratificeerd. Dit betekent dat Nederland (o.a. Rijksoverheid, gemeenten, maatschappelijke organisaties en ondernemers) zijn best moet doen om ervoor te zorgen dat mensen met een beperking dezelfde kansen en mogelijkheden krijgen als mensen zonder beperking. Mensen met een beperking moeten dus net zo goed aan de samenleving mee kunnen doen als mensen zonder beperking.

In 2017 heeft staatssecretaris Van Rijn (Volksgezondheid, Welzijn en Sport) een plan van aanpak voor de implementatie van het verdrag gepresenteerd, waarin staat hoe eraan de slag gegaan moet worden om Nederland toegankelijk te maken. En wie kun je nou beter om hulp vragen dan de experts zelf? Het idee daarvan is al een tijdje bekend als 'nothing about us, without

us': er zou geen beleid moeten worden bepaald zonder de mensen die het aangaat te laten participeren bij de totstandkoming van dat beleid.

Een groep jongvolwassenen met een levenslange en levensbrede lichamelijke en/of zintuiglijke handicap dacht hier net zo over. Ze hadden het gevoel dat er over ze gepraat werd in plaats van met hen. Daarom startten ze 'Wij Staan Op!' Dit initiatief zet zich in voor een verandering in het denken, doen en laten in de Nederlandse maatschappij als het gaat om de (positie van) mensen met een beperking. Het team is vaak te vinden op het Binnenhof, met als doel bewustwording bij politici van de problemen die zij ervaren en het meedenken over oplossingen. Het motto van 'Wij Staan Op!' is: "Iedereen is gelijk in het anders zijn."

Als ervaringsdeskundigen hebben zij een handvest geschreven dat staat voor vrijheid, gelijkheid en menselijkheid. De oproep daarbij is om samen met Wij Staan Op! een inclusieve maatschappij te creëren. In het handvest staan dertien stellingen die belangrijk en sturend zijn voor de samenleving, volgens deze groep mensen. De stellingen zijn gekoppeld aan het VN-verdrag voor de rechten van personen met een Handicap (IVRPH). Een van de stellingen luidt dat 'kansen op de arbeidsmarkt voor iedereen gelijk moeten

zijn'. Mensen met een beperking hebben een kleinere kans op een baan, stageplek of werkervaringsplek dan mensen zonder beperking. Een bijkomend probleem is dat het werk vaak niet op niveau is of dat er niet naar betaald wordt. Werkgevers zijn door onvoldoende begeleiding, een gebrek aan kennis of een teveel aan vooroordelen geneigd om niet te kijken naar de talenten van iemand met een beperking. 'Wij Staan Op!' staat dan ook voor 'gelijke kansen op de arbeidsmarkt, waardering op niveau, kijkend naar de capaciteit en kwaliteit van het individu'.

Roos de Boer, een van de jongvolwassenen die deel uitmaakt van "Wij Staan Op!", is onlangs afgestudeerd aan de Hogeschool van Arnhem & Nijmegen. Ze vertelt dat ze het vervelend vindt dat mensen tegen haar zeggen 'Jeetje, wat goed van je, dat je een studie hebt gevolgd en bent afgestudeerd!', want ze mag dan wel een lichamelijke beperking hebben, dat betekent niet automatisch dat er iets mis is in haar bovenkamer.



SCAN ME

Van ex drop-out naar betekenisvol ondernemer:

Renzo Deurloo laat zien dat het kan. Met zijn impact-bedrijven GreenFox en GreenFox SocialReturn bewijst hij dagelijks dat er voor iederéén een plek is op de arbeidsmarkt.

WEG MET DE VOOROORDELEN

Het bovenstaande laat zien dat bewuste, maar vooral ook onbewuste vooroordelen en aannames een belangrijk onderwerp zijn rondom het thema inclusie, zeker als we vergeten de doelgroep waar het om gaat mee te nemen en te horen. Bewustwording is belangrijk in het veranderen van denkbeelden en oordelen. En dat kan als je naar een individu kijkt met al zijn/haar mogelijkheden en niet enkel naar de beperkingen, zonder de persoon erachter nog te zien. Het hebben van vooroordelen is een natuurlijke eigenschap van de mens, volgens hoogleraar Sociale Wetenschappen Christien Brinkgeve. Zonder deze sorteerfunctie kunnen we namelijk alle dagelijkse indrukken die op ons afkomen een stuk minder functioneel verwerken. Het is echter van belang om op te passen dat het geen reden wordt om mensen als minder te behandelen. Volgens Brinkgeve is vooroordelen hebben ook een vorm van luiheid, door niet zelf ervaringen op te doen, maar je te verschanssen

achter de mening van anderen. Als voorbeeld noemt ze de positie van arbeidsbeperkten in Nederland. Het teruglopen van de arbeidsdeelname van deze groep mensen wordt, volgens onderzoek dat door RADAR is verricht in opdracht van de gemeente Rotterdam, veroorzaakt door discriminatie, stigmatisering en beeldvorming. Brinkgeve is van mening dat het grootste gevaar van vooroordelen het buitensluiten van bepaalde groepen is. Contact maken met elkaar is dan ook erg belangrijk om dit te voorkomen. Stap uit je comfortzone en begeef je eens tussen mensen waar je een vooroordeel over hebt, is het advies van Brinkgeve.

INCLUSIVITEIT VRAAGT EROM BUITEN JE COMFORTZONE TE TREDEN

Professor Douwe van Houten van de Universiteit voor Humanistiek zegt dat het je, als je eenmaal bereid bent anders te kijken, waarschijnlijk zal opvallen hoe sterk gemotiveerd mensen met een beperking zijn. Er wordt nog veel te vaak uitgegaan van de standaardwerknemer. Hij legt uit dat Nederland een lange traditie van residentiële voorzieningen kent. Het gevolg hiervan is volgens Van Houten dat 'mensen met een beperking niet leerden in de samenleving te functioneren en mensen zonder beperking niet leerden om te gaan met mensen met een beperking'. Op deze manier is er ontzettend veel onbenut arbeidspotentieel. Hij is van mening dat niet alleen sociale idealen, maar ook bedrijfseconomische overwegingen een rol zouden moeten spelen. Hier liggen grote kansen voor ondernemers, voor de economie en voor de maatschappij als geheel. Een voorbeeld is de toenemende stimulatie van creativiteit binnen een organisatie door het omgaan met een beperking en het verbreden van je horizon, het denken in oplossingen en

mogelijkheden in plaats van in beperkingen. Een citaat van Van Houten vat dit onderwerp pakkend samen: "Iemand kan fysiek aanwezig zijn in een gewone setting; hij/zij is pas sociaal geïntegreerd als hij/zij gewaardeerd wordt om zijn/haar participatie in vrijwillige relaties."

INCLUSIE LEVERT WAT OP!

Inmiddels zijn er gelukkig al heel wat werkgevers die goede ervaringen hebben opgedaan met het bieden van werk aan groepen mensen die dat zelf lastig kunnen organiseren. En het blijkt dat dat veel oplevert. Het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie geeft de voordelen voor werkgevers aan, omdat zij ervan overtuigd zijn dat inclusiviteit altijd loont:

- Een inclusieve organisatie levert een positieve bijdrage aan de samenleving als geheel.
- Het is een oplossing voor openstaande vacatures die lastig te vervullen zijn. Het blijkt vaak verrassend eenvoudig om taken opnieuw te bekijken en aan te passen en zo geschikt te maken voor andere typen werknemers.
- De organisatie voldoet aan afspraken over social return. Zo zie je dat steeds meer opdrachtgevers ook vragen om inclusiviteit.
- Diversiteit geeft de organisatie kleur en brengt creativiteit in de organisatie.
- Je krijgt als organisatie een betere afspiegeling van de buurt of maatschappij en zo kun je als bedrijf dus ook iets betekenen voor die buurt.
- Het is goed om te voldoen aan cao-afspraken, de Banenafpraak en de Quotumwet.
- In een inclusieve arbeidsorganisatie richten alle medewerkers zich op de taken waarvoor ze gekwalificeerd en opgeleid zijn en dat werkt efficiënter.

Nederland telt ongeveer 2 miljoen mensen met een beperking (2016). Maar 36% van de mensen met een beperking heeft betaald werk; dit is 22% voor mensen met een psychische aandoening en rond de 75% voor de algemene bevolking.

Er is dus nog werk aan de winkel voor een inclusieve samenleving. De ambitie van staatssecretaris Van Ark is dan ook om in 2026 125.000 werkplekken te realiseren voor arbeidsbeperkten.

Ze zet in op vier doelen:

1. Eenvoudigere regels voor werkgevers en werkzoekenden.
2. Werken en studeren moet aantrekkelijker worden voor mensen met een arbeidsbeperking.
3. Werkgevers en werkzoekenden moeten elkaar makkelijker kunnen vinden.
4. Banen voor arbeidsbeperkten moeten duurzaam zijn.

Bronnen:

<https://coalitievoorinclusie.nl/informatie-over-inclusie/>

<https://wijstaanop.nl/>

<https://www.supportbeurs.nl/nieuws/ik-heb-een-beperking-maar-ik-ben-het-niet>

<https://jaapbressers.nl/wp-content/uploads/2012/02/MVO-blad-DENK-van-de-Atlant-Groep.pdf>

'Iedereen kan tot zijn recht komen', Doortje Kal, 2010

<https://www.kennispleingehandicaptensector.nl/inclusie/wat-is-dat>

<https://www.nivel.nl/nl/nieuws/meedoen-de-samenleving-met-een-beperking-nog-altijd-niet-vanzelfsprekend>

<https://www.nrc.nl/nieuws/2018/09/17/het-p-woord-raakte-goed-ingeburgerd-a1616833>

<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/de-sociale-werkplaats-is-bij-nader-inzien-zo-gek-nog-niet~bfc319b0/>

<https://www.trouw.nl/religie-en-filosofie/de-inclusieve-arbeidsmarkt-sluit-nog-behoorlijk-uit~a4719cf0/>

<https://www.trouw.nl/samenleving/slechts-vijf-procent-werkgevers-biedt-57-procent-arbeidsbeperkten-baan~af8016d2/>

<https://eenvandaag.avrotros.nl/item/staatssecretaris-het-moet-normaal-worden-dat-je-een-collega-hebt-met-een-arbeidsbeperking/>

<https://fd.nl/opinie/1266556/jongeren-met-beperking-vergeten-groep-op-de-werkvloer>

<https://www.nrc.nl/nieuws/2018/04/23/kind-ziek-dan-wordt-de-moeder-gebeld-a1600494>

<https://www.sprout.nl/artikel/challengers/3-redenen-waarom-ik-juist-wel-met-zieke-gehandicapte-mensen-werk>

<https://www.inclusiearbeidsorganisatie.org/inclusieve-arbeidsorganisatie/inclusief-werken-loont>



Open Hiring

Aan het werk zonder sollicitatiegesprek

“Greyston’s mission is to create thriving communities through the practice and promotion of Open Hiring®”

Iedereen is uniek. Iets wat in onze individualistische Nederlandse cultuur regelmatig wordt benadrukt en waar waarde aan gehecht wordt. Niet gek dus dat er niet enkel op het niveau van het individu, maar ook op organisatieniveau steeds meer aandacht voor lijkt te zijn. Want hoe mooi zou het zijn als we een inclusieve arbeidsmarkt zouden hebben waarin ieder individu zijn of haar unieke talenten, ervaringen en vaardigheden optimaal in kan zetten?

Toch is er een groep mensen die achter het net vist, zelfs nu de arbeidsmarkt aantrekt en veel vacatures moeilijk te vervullen zijn. Dit zijn bijvoorbeeld mensen met weinig (of niet de juiste) scholing, mensen met een arbeidsbeperking of mensen met een niet-westerse achtergrond. We lezen regelmatig dat tijdens het werven en selecteren van medewerkers uitsluiting plaatsvindt. Hoe kunnen we dit voorkomen en mensen die in het reguliere proces minder kansen krijgen toch een waardige plek op de arbeidsmarkt bieden?

DE BAKERMAT VAN OPEN HIRING®

Een model dat mogelijk antwoord geeft op deze vraag is 'Open Hiring'. Het model staat voor radicale inclusie. Greyston Bakery, een browniebakkerij uit de Verenigde Staten, past dit model al 35 jaar toe. In 1982 richtte zenmeester Bernie Glassman vanuit de

boeddhistische basisprincipes Greyston Bakery op in Yonkers. Een voorstad van New York, waar veel armoede heerst en criminaliteit aan de orde van de dag is. Glassman wilde de armoede bestrijden door werk te creëren voor mensen die het moeilijkst aan een baan komen. Hij ging daarbij geen sollicitatiegesprek aan en stelde dus geen enkele vraag. Wel of geen opleiding, een detentieverleden, een fysieke beperking? Het interesseerde Greyston niks. Het enige wat telde: de wil om te werken.

Het principe dat hij bedacht – het basisprincipe van Open Hiring – was simpel: als je wil werken, kom je naar de bakkerij om je naam op een lijst te zetten. Als er vervolgens een plek vrijkomt en je bent aan de beurt, dan word je gebeld en ga je aan de slag. Je wordt als iedere andere medewerker aangesproken op je huidige functioneren, niet op je verleden.

“We are not providing a social service. In the social welfare system, case workers see individuals as clients. Here, they have a job. We are colleagues. It’s an amazing shift in power dynamics.”

SUNITHA MALIECKAL MBA,
GREYSTON BAKERY, ACCOUNT MANAGER.



Zo kregen sinds 1982 duizenden kansarmen (denk aan ex-gedetineerden, mensen zonder diploma) de mogelijkheid aan het werk te komen en zich te bevrijden uit een kansloze positie. Een opvallende aanpak, die belangstelling van over de hele wereld trekt.

Vanaf de eerste dag krijgen werknemers betaald en krijgen ze steun voor persoonlijke omstandigheden en kunnen belemmeringen om te werken worden aangepakt. En dat kan met training en coaching te maken hebben op het werk, maar ook met hulp bij de persoonlijke financiële situatie of bij huisvesting en kinderopvang. Iedereen maakt in zijn leven immers situaties mee die je kunnen belemmeren je werk goed te doen. Wat telt, is de motivatie van de medewerker om zijn situatie aan te willen pakken.

Greyston Bakery laat zien hoe je een onderneming kunt runnen en tegelijkertijd een positieve sociale footprint realiseert. De brownies van de bakkerij gaan onder andere naar Ben & Jerry's. Dit contract, dat stamt uit 1987, heeft het bedrijf vleugels gegeven.

OPEN HIRING® IN NEDERLAND

De ervaring die in Amerika is opgedaan wordt nu voor het eerst in een ander land gebruikt om het principe toe te passen, en wel in Nederland. Greyston opende daarom in 2018 het 'Center for Open Hiring®', waardoor de kennis beschikbaar is voor anderen. Start Foundation pakte dit op, omdat zij potentie zien in het Open Hiring-model voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Start Foundation is een maatschappelijke ontwikkelaar en investeerder die gelooft dat er voor iedereen op de een of andere manier ruimte is om mee te doen op de arbeidsmarkt en van waarde te zijn. Iedereen verdient werk. Start Foundation zoekt dan ook steeds naar nieuwe mogelijkheden om mensen aan werk te helpen. Ook in Nederland bestaat namelijk de situatie dat je baankansen afnemen als je bijvoorbeeld een verkeerde achternaam, een te hoge leeftijd of een ongeschikt diploma hebt. Open Hiring schakelt menselijke, op vooroordelen berustende hindernissen uit. Al werkende zal blijken of persoon en functie een goede match zijn.

De Nederlands variant van Open Hiring wordt momenteel al bij diverse bedrijven in praktijk gebracht en kan rekenen op veel media-aandacht. Een voorbeeld van zo'n bedrijf is MamaLoes Babysjop, met winkels en een webshop voor babyartikelen. Het gros van de werknemers van dit bedrijf was vroeger werkloos, vluchteling, gevlucht voor huiselijk geweld of zat in de bijstand. Naast een baan – en dus inkomen – helpt het bedrijf actief om de levens van zijn medewerkers op orde te krijgen en te houden. Soms vraagt dat persoonlijke begeleiding en soms enkel een telefoontje naar een instantie. MamaLoes

wil deze sociale koers graag blijven varen in de toekomst en vertelt dat ook zij nog altijd zoeken naar de perfecte balans tussen de missie van een inclusieve arbeidsmarkt én gezond ondernemerschap met redelijke risico's.

EERLIJKE ROUTE

Een uitdaging waar ook Ingeborg Zwolsman (programmamanager Open Hiring, Start Foundation) zich mee bezighoudt. Zij is druk bezig om met de eerste pilot-bedrijven te onderzoeken hoe het principe werkt voor Nederland en wat er allemaal bij komt kijken. Ze ziet Open Hiring in Nederland als een eerlijke route voor iedereen die wil werken. Als je jezelf geschikt vindt voor de functie die opengesteld is volgens het Open Hiring principe, ga je naar het betreffende bedrijf en zet je je naam en nummer op een wachtlijst. De eerste mensen op de lijst worden dan uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst waarin de werkgever het bedrijf presenteert en meer vertelt over de functie. Op basis hiervan beslist de potentiële werknemer of hij beschikbaar wil zijn voor de functie. Een besluit dat traditioneel bij de werkgever ligt. Degene die bovenaan op de lijst staat mag starten.

Zwolsman stelt dat de Amerikaanse methode niet zonder meer te kopiëren is in Nederland door verschillen tussen de Amerikaanse en Nederlandse wet- en regelgeving. Vanwege het ontbreken van een sociaal vangnet is voor een Amerikaan een betaalde baan van levensbelang. In Nederland kunnen bijstand en WW juist een beletsel vormen om aan een onzeker en ongewis baanavontuur te beginnen. Want, als je werk hebt verlies je meestal je rechten op een uitkering, of word je daarin gekort. Samen met gemeenten en instanties wordt gezocht naar oplossingen. Waarbij het belangrijkste is dat Open Hiring juist een kans is voor mensen die graag willen meedoen en die nu langs de kant staan. En meedoen in de maatschappij is voor veel mensen heel wat waard.

“Samen hebben we het
vermogen om
levens te veranderen.
Stap voor stap.
Een werkgever, een baan,
één persoon tegelijk.”

In het kort: Hoe Open Hiring® werkt

- Vacatures staan voor iedereen open, niemand wordt uitgesloten.
- De kandidaat beslist zelf of hij of zij geschikt is voor de functie. Het werk is het selectiemechanisme.
- Als je je aanmeldt op de vacaturewachtlIJst, krijg je gegarandeerd werk.
- Iedereen krijgt een contract met de intentie een duurzame arbeidsrelatie aan te gaan.
- Vanaf de eerste dag werk je als volwaardige collega en ontvang je salaris.
- Je wordt aangesproken op je huidige functioneren, niet op je verleden.
- De focus ligt op werk, met aandacht voor persoonlijke omstandigheden.
- De werkgever reikt hiervoor oplossingen aan en koppelt de werknemer zo nodig aan instanties buiten de organisatie. Het is aan de werknemer dit op te pakken.
- Iedereen kiest zijn eigen pad in het leven. Het bedrijf kan helpen bij het vinden van dat pad, maar de werknemer maakt uiteindelijk zijn eigen keuze. Het bedrijf biedt de mogelijkheid om door te stromen naar andere functies binnen het bedrijf, maar ook naar functies elders in de gemeenschap.
- Iedereen wordt op een gelijke manier behandeld. Kun je niet voldoen aan de eisen die aan de baan gesteld worden, dan pas je ergens anders beter.

ZICHTBAARHEID, ONTWIKKELING EN BEGELEIDING

Wat vraagt Open Hiring nou concreet van de processen aan de achterzijde van een Nederlands bedrijf? Anneke Goudswaard (letor Nieuwe Arbeidsverhoudingen, Windesheim Flevoland en senior onderzoeker bij TNO) deed in opdracht van Start Foundation een haalbaarheidsonderzoek. Daar kwamen vier belangrijke voorwaarden voor Open Hiring uit. Ten eerste is bekendheid en zichtbaarheid van het bedrijf in de omgeving vereist tijdens werving. Maar zichtbaarheid is nog niet voldoende zonder gelijkheid als essentiële tweede voorwaarde. Dit houdt in dat er op geen enkele wijze voorrang aan een individu of doelgroep mag worden verleend. Ten derde moeten instroom en ontwikkeling mogelijk zijn. Een eenvoudige taak om mee te beginnen en andere verantwoordelijkheden waar mensen zich naartoe kunnen ontwikkelen. Een duurzame arbeidsrelatie en continuïteit in werkgelegenheid zijn namelijk het doel. De vierde eis is een beleid gericht op begeleiding en ontwikkeling. Er wordt dan gekeken naar wat er binnen het bedrijf al aan begeleiding en ontwikkeling aan medewerkers geboden wordt en wat er nodig is om mensen die binnenkomen aan het werk te houden. Begeleiding moet je dan ook zien als life-coaching, waarbij ondersteuning mogelijk is bij problemen in de privésfeer, die de werknemers in het werk belemmeren.

"Open Hiring gaat uit van vertrouwen in de kracht van het individu en van liefdevolle ondersteuning vanuit de

organisatie bij het individuele (loopbaan)pad", schrijft Anneke Goudswaard. Ofwel, iedereen is uniek, en daar kunnen organisaties profijt van hebben bij het realiseren van een inclusieve arbeidsmarkt.

EEN BETER WERKKLIJMAAT

Wat verder centraal staat bij de Open Hiring-aanpak is dat men gelooft dat door het proces om te draaien, op deze manier het werkklimaat over de hele linie beter wordt, opener. Mensen komen meer tot bloei door onbevooroordeeld naar ze te kijken. De vraag is dan ook eerder: hoe kunnen we medewerkers optimaal ondersteunen op hun pad, hun carrière, in plaats van: hoe ondersteunen de huidige werknemers het bedrijf optimaal? Het klimaat dat ontstaat, is er een van vertrouwen en openheid waarin het veilig werken is. En zo'n omgeving zal eerder een goede basis zijn voor transformatie, voor aanpassing. Iets wat deze tijd vraagt van elk bedrijf. Werkgevers die dus zoeken naar een manier om bij te dragen en ook daarmee hun eigen cultuur opener te maken, kunnen baat hebben bij het toepassen van Open Hiring. Wie zegt immers dat door het volgen van dure sollicitatieprocedures je uiteindelijk de juiste man of vrouw binnenkrijgt? Open Hiring biedt een kans om op een andere, vernieuwende manier naar je personeelsvraagstukken te kijken, met oog voor de samenleving en de sociale footprint van je organisatie.

Bronnen:

Start Foundation: Een boekje open over Open Hiring®. Magazine van Start Foundation: interview met Mike Brady van Greyston Bakeries. Baanbreker nr. 1 2018.

Visieboekje Greyston: Looking Ahead www.greyston.org

<https://www.intermediar.nl/solliciteren/een-baan-vinden/open-hiring-wij-nemen-iedereen-aan-zonder-sollicitatieprocedure>

<https://maatschapwij.nu/videoportret/mike-brady-greyston-bakery/>

<https://www.startfoundation.nl/hoer-exporteer-je-open-hiring-naar-nederland>

<https://www.mamaloeshbabysjop.nl/werken-bij-mamaloesh>

Aan het werk zonder vragen, Anneke Goudswaard, gevonden op: <https://research.hanze.nl/nl/projects/haalbaarheidsonderzoek-open-hiring-in-nederland-fase-1>

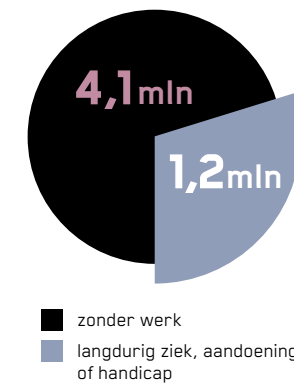
"Als je ontdekt wat iemand leuk vindt, en die persoon kan dat ook echt doen, dan bouw je een soort ster."

ROGIER THEWESSEN
MEDE-EIGENAAR EN -OPRICHTER YOUNGCAPITAL



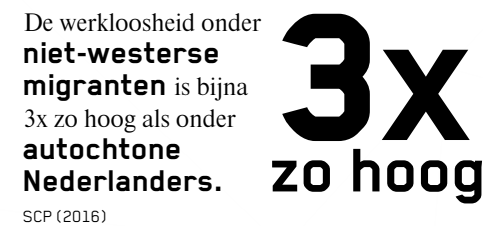
Inclusief werkgeverschap

Als we het op de man af vragen, vinden we dat iedereen een gelijke kans verdient. Er is dan ook helemaal geen discussie over het nut en de noodzaak van inclusie. Toch is de praktijk nog steeds weerbarstig en staat beeldvorming, bewust maar veel vaker onbewust, ons in de weg. Laten we beginnen met het bewust creëren van gelijke kansen voor iedereen.

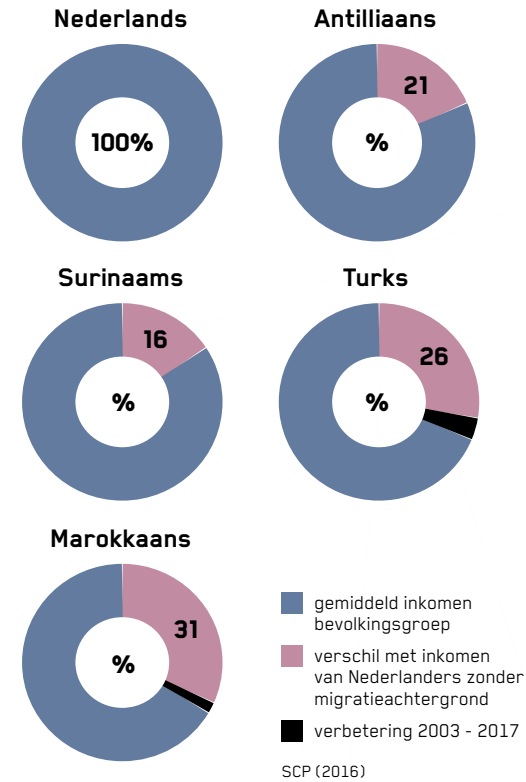


In 2018 telde Nederland ruim 4,1 miljoen personen van 15 tot 75 jaar zonder werk. 1,2 miljoen (30%) van hen is aangemerkt als langdurig ziek, heeft een aandoening of handicap en kan daardoor **belemmerd worden bij het vinden van werk.**

CBS (2019)

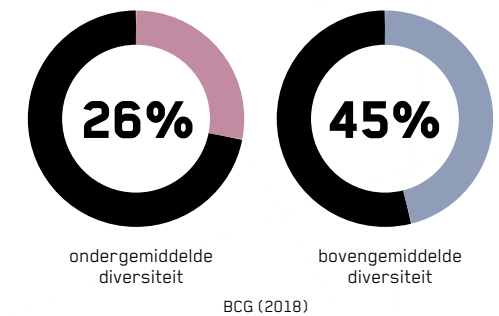


Inkomensverschillen naar migratieachtergrond



Hogere innovatie-inkomsten

Bedrijven die bovengemiddelde diversiteit in hun managementteams rapporteren, rapporteren ook 19% hogere innovatie-inkomsten dan bedrijven met een ondergemiddelde leiderschapsdiversiteit.



Sollicitatiekansen

Uit een groot veldexperiment (4000 brieven en cv's) van de UvA en UU blijkt dat de kans dat een sollicitant met een Nederlandse achtergrond door werkgevers wordt benaderd ongeveer **20% groter** is dan die voor kandidaten met een westerse migratieachtergrond. Ten opzichte van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond is dit zelfs **40% groter.**

UvA (2019)

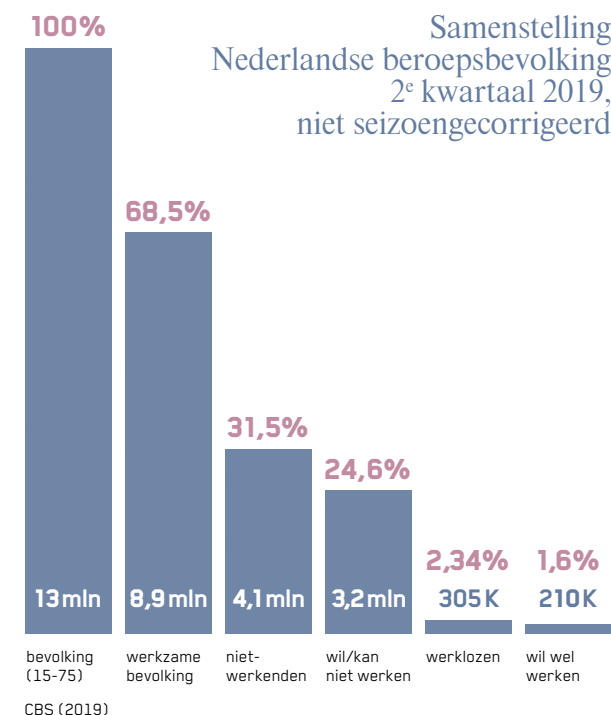
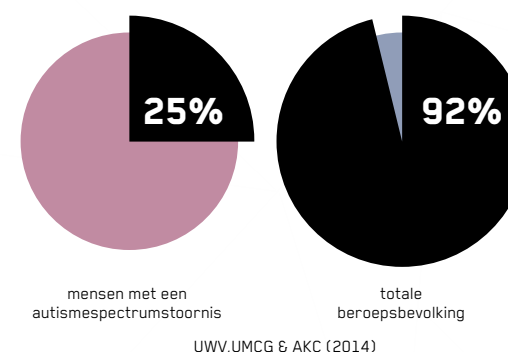
Maatschappelijke participatie

Iedereen wil graag werken en een bijdrage leveren, iedereen wil meedoen. Wat als we grote groepen mensen die kans ontnemen? Bewezen is dat mensen geluk en waardering vinden in werk en dat het positieve effecten op de gezondheid heeft. Tijd om ook maatschappelijke taken onder de definitie van werk te gaan vatten?

Over het algemeen hebben vrijwilligers een hogere gezondheidsscore. Deze score valt samen met de gezondheidsvoordelen van een **5 jaar jongere leeftijd** dan de daadwerkelijke leeftijd van de vrijwilliger.

Detollenaere (2017)

Van de mensen met een **autismespectrumstoornis** heeft maar **25% een betaalde baan**. Dit is een aanzienlijk lager percentage dan het percentage werkenden van de totale beroepsbevolking: 92%.



Werkende armen

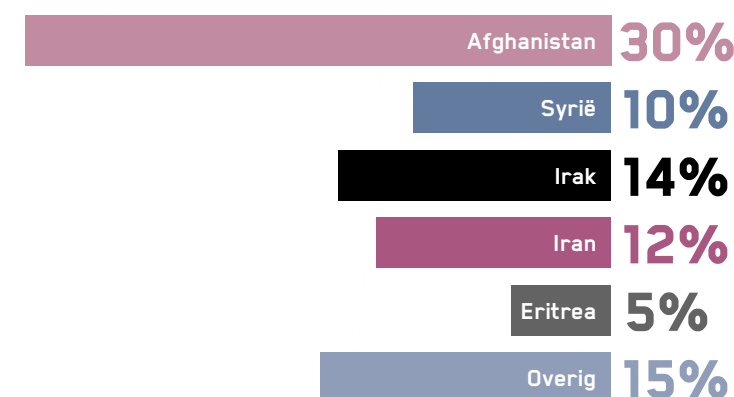
Uit langdurig onderzoek van het SCP (2018) blijkt dat er in 2014 ongeveer 320.000 werkende armen waren. Dit is **4,6%** van alle werkenden. Hiervan werkten er **175.000 in loondienst** en **145.000 als zelfstandige**. Werknemers zijn vooral arm door weinig gewerkte uren, zelfstandigen door een laag uur-inkomen.

Uitkeringsontvangers 8 keer zo vaak ongelukkig

Iets meer dan 9 op de 10 mensen met betaald werk voelden zich gelukkig, van de uitkeringsontvangers iets minder dan twee derde. Respectievelijk 1,5% en 12% zegt ongelukkig te zijn. Waar **84%** van de werkenden tevreden is met het werk, is **52%** van de uitkeringsontvangers tevreden met de dagelijkse bezigheden.

CBS (2018)

Percentage asielzoekers dat 2,5 jaar na verblijfsvergunning betaald werk heeft



Volgens het CBS (2018) blijkt dat niet meer dan **11%** van de volwassen asielzoekers die in 2014 een verblijfsvergunning kreeg, **tweeënhalf jaar later** betaald werk heeft als werknemer of zelfstandige. Volgens het CBS gaat het meestal om een contract voor bepaalde tijd en om deeltijdwerk.



Lex Heerma van Voss
Inleider Perspectief op Werk
 HOOGLERAAR GESCHIEDENIS VAN DE SOCIALE ZEKERHEID
 UNIVERSITEIT UTRECHT

UIT DE KAMER

De waarde van een diverse samenleving

De samenleving wordt diverser en dat willen we graag terugzien in het bedrijfsleven. We zijn er namelijk steeds meer van doordrongen dat we iedereen nodig hebben. Daar hoort bij dat iedereen dan ook een rol kan nemen en tot zijn recht kan komen. Dat laatste zien we helaas nog niet terug. En naast dat we nog niet in staat zijn iedereen kansen te bieden, drukken we binnen organisaties het creatieve vermogen van mensen soms de kop in. Je ziet dat mensen in de privésfeer enorm ondernemend kunnen zijn en die eigenschap in de organisatiesfeer totaal verlamd wordt, omdat we puur en alleen op basis van de functie-eisen kijken. Een prachtig voorbeeld van anders kijken, is een deelnemer die op mbo-scholen speurt naar 'etnisch talent', omdat mensen uit die groepen minder vaak doorgedrongen zijn tot het hbo, maar wel vaak die potentie hebben.

Gezamenlijke inspanning om mensen aan het werk te helpen

Samen zouden we meer kunnen doen aan inclusie. We zouden collectief naar de quota kunnen kijken en quota aan elkaar overdragen of differentiëren per bedrijf. Zo kun je elkaar helpen verantwoordelijkheid te nemen. Als je collectief maar bereikt wat je wilt voor de samenleving. Het vraagt dan wel dat we met elkaar voor dezelfde doelen staan en leiders ook als voortrekkers naar buiten treden. Het besef dat we meer diversiteit en inclusie willen, is echter nog niet genoeg om een echte verandering te bewerkstelligen. Het vraagt om onorthodoxe en tijdelijke maatregelen om bestaande paradigma's te doorbreken. In de voorbeelden die over tafel gaan, gaat het dan ook over vrouwen in topfuncties. Misschien is positieve discriminatie wel een poosje nodig om tot een goede balans te komen?

Elkaar bewust opzoeken

Inclusie heeft ook te maken met het gelijk waarderen van ieders inzet. In de samenleving zijn we gewend om over hoog- en laagopgeleiden te praten bijvoorbeeld. Elkaar onderling waarderen op inzet en kwaliteit is iets wat we echter minder functie- of niveau-afhankelijk kunnen maken. Een van de deelnemers geeft het voorbeeld dat er binnen het bedrijf met opzet nu overdag schoongemaakt wordt om te laten zien dat dat een belangrijke taak is. We hoeven dat niet aan het zicht te onttrekken en het als last te zien. "Het is eigenlijk al erg dat we alleen met deze mensen praten als ze aan het schoonmaken zijn." In De Kamer wordt geconstateerd dat integratie van groepen onderling ver te zoeken is. Sterker, we komen 'andere mensen' in sociale verbanden steeds minder tegen. Hier kun je als bedrijf bewust aan werken door bij zaken stil te staan die voor ons vanzelfsprekend zijn, maar voor andere culturen niet. Diversiteit in al haar facetten toelaten, is het devies. En vooral in de top laten zien dat je echt anders mag zijn.

We wenden het potentieel nog niet aan

Mede door tekorten die er in veel branches en vakgebieden zijn, hebben we iedereen die mee kan doen op de arbeidsmarkt nodig. We weten echter nog lang niet al het potentieel aan te wenden. Er staan nog steeds behoorlijk wat mensen langs de kant. "We vissen allemaal in dezelfde, krappe vijver in plaats van dat we de vijver groter maken; zo houden we elkaars probleem in stand." Het overall werkloosheidspercentage kan dan laag zijn met 3, dat van allochtonen is bijvoorbeeld 15. We zijn ons nu lang niet altijd bewust van de discriminatie die plaatsvindt onder onze ogen. 1 op de 5 mensen ervaart discriminatie en dat kan zijn vanwege afkomst, leeftijd en/of geslacht. Onder de groep allochtonen ervaart 1 op de 3 discriminatie. 4 op de 10 hr-professionals geeft toe te discrimineren op leeftijd. Je ziet leeftijdsdiscriminatie toenemen, boven discriminatie op basis van afkomst. Maar het goede nieuws is dat er veel van de regie bij onszelf ligt.

“Willen we de waarde van werk voor iedereen blijven ontwikkelen, dan is het zaak om de ongelijkheid op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Bijvoorbeeld door praktisch geschoolden actief te helpen hun talenten te ontdekken en daarmee aan de slag te kunnen. Uit onderzoek blijkt dat twintig procent van de lager opgeleiden aangeeft zich graag te willen ontwikkelen voor toekomstig werk. Maar in het bedrijfsleven is het beschikbare opleidingsbudget voor deze groep hooguit een fractie daarvan. Bedrijven zouden een meer duale focus moeten hebben: enerzijds gericht op de ontwikkeling van het bedrijf, anderzijds op die van de werknemer. De bijbehorende investeringen zouden bedrijven onderling kunnen verrekenen, op het moment dat een medewerker van de ene naar de andere werkomgeving verhuist. Daarnaast is het belangrijk om vanuit het onderwijs meer maatwerk te bieden. De optelsom hiervan helpt om opwaartse arbeidsmobiliteit te realiseren en daarmee meteen ook ruimte te creëren voor mensen die nu nog langs de kant staan.”

OPWAARTSE ARBEIDS- MOBILITEIT BIEDT RUIMTE VOOR WIE LANGS DE KANT STAAT

Roland Blonk is bijzonder hoogleraar Arbeidsdeskundigheid bij Tilburg University en principal scientist bij TNO. Hij ziet het bevorderen van gelijkheid als een cruciale schakel om te komen tot een arbeidsmarkt die bestand is tegen technologische verandering en tegelijkertijd bijdraagt aan sociale ontwikkeling. “De huidige ongelijkheid op de arbeidsmarkt komt voort uit een lange traditie waarin lager opgeleiden minder kansen hebben, onder slechtere omstandigheden werken, eerder werkloos raken en daarmee feitelijk steeds verder achterop raken”, stelt hij. “De afbraak van regulering die we de laatste decennia hebben gezien, heeft dat effect verder versterkt. Naarmate je het meer vrijlaat, wint de sterkste en groeit de ongelijkheid. Dat is iets wat we in mijn ogen echt moeten kenteren, want werk is een belangrijke factor in het tegengaan van tweedeling in bredere zin. Mits iedereen de kans

Roland Blonk

BIJZONDER HOOGLERAAR ARBEIDSKUNDIGHEID
EN INCLUSIEVE INNOVATIE
TILBURG UNIVERSITY

en de vrije keuze heeft om datgene wat hij van zichzelf wil ontwikkelen, ook te kunnen ontwikkelen. We dragen met z'n allen een collectieve verantwoordelijkheid om dat mogelijk te maken. Die begint met het bieden van mogelijkheden aan mensen om hun talenten te ontdekken en ze vervolgens in staat te stellen daarmee aan de slag te gaan. Ook de lager opgeleiden. We zullen manieren moeten ontwikkelen waarmee het principe van 'leven lang leren' ook voor hen interessant en haalbaar wordt. De behoefte is er wel degelijk, blijkt ook uit ons onderzoek. Als twintig procent van deze doelgroep desgevraagd zegt: ik wil graag ontwikkelen voor later werk, dan is dat een enorm potentieel. Allemaal mensen die uit zichzelf zeggen: ik wil verder. En die daarmee niet alleen voor zichzelf, maar ook voor anderen een nieuwe toekomst kunnen creëren."

Transfermarkt

Want actief beleid voor scholing en doorstroming van lager opgeleiden biedt volgens Blonk ook kansen voor mensen die nu nog langs de kant staan. "We hebben in Nederland heel veel vacatures die niet vervuld kunnen worden en daar staat een flinke groep mensen tegenover in de bijstand die op die vacatures moeilijk te matchen zijn. Mijn suggestie: ontwikkel werkenden met een lage opleiding naar een volgend niveau en maak daarmee ook de weg vrij voor mensen in de bijstand om in te stromen op de baan die hierdoor beschikbaar komt. Wij doen op dit moment een groot onderzoeksproject in Rotterdam om uit te vinden hoe dat kan werken, hoe je de geschikte mensen vindt, de talenten aanboort, maar ook wat het vraagt aan skills van de werkgever. We werken in dat project samen met werkgevers, werknemers, werkzoekenden, gemeente en andere stakeholders. Belangrijk aspect daarbij is ook hoe je

kunt vaststellen en monitoren dat de ontwikkeling van de één, ook daadwerkelijk de instroom van de ander mogelijk maakt. Daarmee maak je de *social return* zichtbaar en dat kan helpen om bedrijven te verleiden om een factor te worden in de ontwikkeling van mens en maatschappij. Als we dit mechanisme op gang kunnen brengen, heeft dat meteen ook een enorme financiële waarde overigens. Vergelijk het met de manier waarop de transfermarkt in het voetbal tegenwoordig werkt: Frenkie de Jong verhuist voor een enorm bedrag van Ajax naar Barcelona, en vervolgens krijgt Willem II daarvan vijf miljoen euro, omdat ze met hun jeugdopleiding een aandeel hebben gehad in de ontwikkeling van De Jong. Dat soort mechanismen zou je ook over de volle breedte in de arbeidsmarkt kunnen inbrengen en dan wordt het voor bedrijven ineens heel interessant om niet alleen aandacht te hebben voor hun eigen groei, maar ook voor die van individuele medewerkers. Een duale verantwoordelijkheid met een aantrekkelijk verdienmodel, waarbij het als werkgever niet meer past om te zeggen: 'ik wil geen mensen opleiden voor de concurrent of voor een andere sector'."



Omslag

Stel dat het lukt om tot een dergelijk model te komen en er ontstaat een toestroom van werknemers van alle niveaus die zich willen ontwikkelen, hoe gaan we die opleidingsbehoeften dan invullen? Blonk: "Daar hebben

we als land nog forse stappen in te zetten. De hoger opgeleiden gaan gewoon naar commerciële instellingen voor scholing, dat zie je nu al volop gebeuren. Maar het midden- en lagere segment is afhankelijk van regulier onderwijs. Volwasseneducatie is er bijna niet meer in Nederland en de roc's gaan gewoon om 17.00 uur dicht. Daar is dus een enorme omslag nodig in denken en doen. We moeten toe naar een onderwijsstelsel dat in staat is maatwerkoplossingen te bieden, zowel inhoudelijk als wat betreft het toegankelijk maken van opleidingen. Scholen zullen ook in de avonduren open moeten en in het weekend en er zal een breed aanbod moeten komen van opleidingen en trainingen op de locaties van bedrijven. Flexibel en passend bij de gevarieerde vraag. Als onderdeel van een bredere beweging om mensen te begeleiden, ook als ze problemen ervaren in ontwikkeling en werk. Dat laatste lukt in mijn ogen alleen als de kwaliteit bij gemeenten en UWV in die begeleiding omhooggaat. Het lijkt nu soms wel of heel Nederland daar verstand van heeft, maar het is echt een vak. Met het realiseren van gedragsverandering als belangrijkste component. Dat gaat ver voorbij het werk van een uitkeringsinstantie, waar de focus veel meer ligt op controle en rechtmatigheid. En waar ook nog eens politieke sturing aan wordt gegeven, bijvoorbeeld door wethouders die de nadruk leggen op uitkomstindicatoren in plaats van kwaliteit van handelen en sociale resultaten in brede zin. Dat moet echt anders. Met oog voor de context waarin een individu zoekt naar nieuw of ander werk. Die moet je kennen en daar moet je op kunnen inspelen. Er is in dit kader nog veel ruimte voor onderzoek: we kennen al tientallen jaren werkloosheid in Nederland, maar er is nog steeds geen eenduidig beeld over hoe je mensen opnieuw onderdeel kunt maken van de arbeidsmarkt als ze er om wat voor reden dan ook naast dreigen komen te staan."

Verdelen

We hebben gesproken over de mogelijkheden voor mensen met een praktische opleiding om te ontwikkelen en door te stromen en daarmee ruimte te maken

voor mensen die nu nog langs de kant staan. Maar je leest tegelijkertijd veel over het middensegment dat onder druk komt te staan doordat technologie het werk overneemt. Is er eigenlijk wel ruimte voor doorstroming van onderaf? Professor Blonk: "Ik ben ervan overtuigd dat er ook in dat middensegment nieuwe vormen van werk ontstaan. De geschiedenis toont dat aan. Technologie heeft tot nu toe niet tot minder, maar tot meer werkenden geleid en er is geen reden om aan te nemen dat dit ineens gaat stoppen. Er werken nu negen miljoen mensen op onze arbeidsmarkt en vijftig jaar geleden was dat hooguit de helft. Mensen hebben ideeën en zetten een onderneming op. Dat blijft. De kunst wordt om die bestaande en nieuwe bedrijven te verbinden en een opgetelde waarde te laten hebben, bijvoorbeeld langs de as van de groei en ontwikkeling van hun medewerkers. Daarnaast speelt er in dit kader overkoepelend ook nog een politieke kwestie, een ethische: hoe willen wij het in dit land met elkaar verdelen? Ik mis de dialoog daarover. We waarderen cruciale taken in bijvoorbeeld de zorg nauwelijks, in elk geval niet financieel. Terwijl dat taken zijn die het directe welzijn van mensen raken. Ook daar ligt ruimte om nieuwe, volwaardige banen te realiseren. Gewoon een kwestie van willen en onze prioriteiten als maatschappij op de juiste plekken leggen. Al dat lukt, dan zit er nog heel veel rek in de ontwikkeling van onze arbeidsmarkt en de waarde die werk kan hebben voor de samenleving als geheel."

Jopie Nooren
VOORZITTER RAAD VAN
BESTUUR BARTIMÉUS

“Het gaat niet om hoeveel procent je ziet. Het gaat om hoeveel procent je leeft. Dit is het motto van onze organisatie, waarmee we mensen die slechtziend of blind zijn ondersteunen om alles uit het leven te halen wat erin zit en volop mee te doen in de maatschappij.” Vanaf de start van het gesprek is duidelijk dat het de levensmissie is van Jopie Nooren om zich in te zetten voor een inclusieve samenleving, waarin het mogelijk is dat iedereen volwaardig kan participeren en kwetsbare mensen een waardevol leven hebben. “Ik vind dat een inclusietarget voor werkgevers, om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen, niet nodig zou moeten zijn. Tegelijkertijd weet ik dat een prikkel van buitenaf soms nodig is om de discussie op gang te brengen. Kennelijk wordt het pas een thema als er een eis wordt gesteld. Bovendien leidt het stellen van een norm tot meetbaarheid. En meetbaarheid maakt transparant en laat daarmee verschillen zien, wat leidt tot discussie. Discussie leidt tot aandacht en aandacht verhoogt de prioriteit.”

BEPERKINGEN OMZETTEN IN KRACHT

Jopie Nooren is voorzitter van de raad van bestuur bij Bartiméus, een expertiseorganisatie voor mensen met een visuele beperking. Daarnaast is Nooren senator in de Eerste Kamer voor de PvdA met de portefeuille zorg, middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs en integratie. Zij vindt dat er nog een wereld te winnen is in de manier waarop we binnen bedrijven met inclusie omgaan en de manier waarop we kijken naar mensen met een zogenaamde beperking. “Het is een maatschappelijk relevant thema en er zitten voor organisaties voordelen aan. Uit onderzoek blijkt dat mensen met een arbeidsbeperking veel

kracht laten zien en daar halen andere op hun beurt kracht uit. Daarnaast leidt het tot relativering van hun eigen ongemak. Een ander voordeel is dat de wetenschap laat zien dat een divers personeelsbestand zorgt voor een gezonde organisatie. In een divers personeelsbestand zitten mensen met een arbeidsbeperking, mensen uit verschillende generaties en mensen met verschillende etnische achtergronden.” Een mooi uitgangspunt is als het personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij. Dit is zelfs voor een organisatie als Bartiméus nog niet waar te maken. “We zijn veel te ‘wit’ en hebben maar 3-4% mensen met een arbeidsbeperking. Ik vind het teleurstellend hoe weinig mensen met een (visuele) beperking reageren op vacatures, ook al nodigen we ze uitdrukkelijk uit om te solliciteren.” Dit bewustzijn is tekenend voor de manier waarop Nooren tegen inclusie aankijkt. Altijd vanuit de kansen die het biedt en met de blik op wat er nog meer nodig is.

Voorwaarden om inclusie succesvol te maken

Er is een aantal belangrijke factoren om inclusie tot een succes te maken. Een daarvan is de rol van de leidinggevende. Een leidinggevende moet iemand met een arbeidsbeperking vanuit gelijkwaardigheid benaderen. Een tweede factor is een collega, naast de leidinggevende, op wie teruggevallen kan worden als iemand met een arbeidsbeperking ergens tegenaan loopt. Een derde factor is de acceptatie dat mensen met een arbeidsbeperking niet alles kunnen.

Deze laatste factor zorgt soms voor lastige vraagstukken. Kun je werknemers vergelijken met dezelfde maat? Ook als je van tevoren weet dat de werknemer met de arbeidsbeperking een taak niet kan uitvoeren of daarin een grotere stap moet zetten? "Wij hebben het over dit soort vraagstukken in onze eigen en andere organisaties. We stellen dan de vraag of de taak leerbaar is en we diegene hierop kunnen aanspreken, of dat het een deel van iemands beperking is. Stel je hebt iemand die blind is en in de sociale conventie niet altijd het juiste doet. Hoort dit bij de beperking of kan iemand zich hierin nog verder ontwikkelen?"

Communicatie en leidinggeven

Daar komt nog bovenop dat mensen met een arbeidsbeperking vaak veel hebben meegemaakt in het leven. Soms zijn ze daardoor sociaal kwetsbaar of kwetsbaar voor kritiek. Wanneer een leidinggevende dan het gesprek aangaat over een ontwikkelpunt, kan iemand met een arbeidsbeperking dit opvatten als falen. Dit belemmert de leidinggevende om er iets van te zeggen. Terwijl als er niets van gezegd wordt, de kans op groei ontnomen wordt.

Je kunt dus niet alle werknemers vergelijken aan de hand van dezelfde maatstaven. "Persoonlijk stel ik mezelf daarbij de vraag: zijn we

niet te kritisch op mensen met een arbeidsbeperking? Letten we overdreven op? Terwijl we bij andere medewerkers denken 'ja, zo is zij nou eenmaal'. Als hier tegenaan gelopen wordt, is het goed om de situatie te spiegelen met een (hr-)collega en het bespreekbaar te maken met de betrokkene om zo de kans op groei te bieden."

Bij goed werkgeverschap hoort soms ook de conclusie: we hebben het geprobeerd, maar het gaat niet. Dat heeft niets met de beperking te maken, maar met het feit dat de taak of rol niet bij iemand past. De conclusie dat het niet gaat, is moeilijker te trekken bij iemand met een arbeidsbeperking dan iemand zonder deze beperking. Bij iemand met een arbeidsbeperking denk je extra na of er een eerlijke kans gegeven is. "Ik ben bang om iemand een extra kras op zijn ziel te geven. Terwijl ik bij die ander denk: 'jij hebt gesolliciteerd, je wist wat er werd verwacht en het voldoet niet'. En misschien meten we hierin onterecht met twee maten."

Veilige werksfeer

"Nooren stipte al kort aan dat de rol van een leidinggevende en een naaste collega om op terug te kunnen vallen, heel belangrijk is voor mensen met een arbeidsbeperking. Ook als het gaat om een onderwerp als een veilige werksfeer: "Zelf ben ik heel erg geschrokken van verhalen van mensen met een arbeidsbeperking die mij vertelden dat ze gepest werden op het werk. Ik weet niet of die ander bewust pestte, maar ik kan me voorstellen dat het werd ervaren als pesten. Ik hoop dat mensen met een arbeidsbeperking het onderscheid kunnen maken tussen onnozelheid, onkunde en onwetendheid, aan de ene kant. En het vertikken om ergens rekening mee te houden aan de andere kant." Er is meer bewustwording nodig, zodat mensen zich meer kunnen inleven in iemand met een arbeidsbeperking en zo samen oplossingen kunnen vinden.

Het betrekken van mensen met een expertise op het gebied van arbeidsbeperkingen kan leiden tot bewustwording in een organisatie. En dat is een belangrijke factor voor succes. Het geeft werkgevers plezier en

de voldoening bij te kunnen dragen aan het geluk van de ander. Zoek de match tussen het werk in de organisatie en de talenten van de mensen die zich aandienen. Een open houding is daarbij cruciaal. "Je kunt je voorstellen dat als je zegt: 'ik moet een quotum halen, kun je drie mensen leveren en ze moeten in deze functies passen', dat niet de sleutel tot succes is",



zegt Nooren. "De vraag is eigenlijk of je bereid bent voorwaarden te creëren, ongeacht de omvang ervan. Er zijn bijvoorbeeld mensen met een visuele beperking die banden voor de politie uitluisteren. Dat is een goede match tussen taak en kwaliteiten van een persoon, want mensen met een visuele beperking kunnen heel goed luisteren en zich concentreren. Toch zijn er nog kleine softwareaanpassingen nodig om dit soepel te laten verlopen. Ben je als werkgever bereid om deze kleine verandering te realiseren of stel je vast dat iemand met een visuele beperking dan niet in de functie past? Er kan dus een goede match ontstaan tussen de vraag naar arbeid en het aanbod ervan, als je aandacht hebt voor wat iemand kan. In de vraag wat iemand kan, speelt ook vermoeidheid een rol. Het is een onderliggende uitdaging die vaak wordt vergeten. Het gewone leven leiden kost veelal extra energie voor mensen met een arbeidsbeperking. Je moet er 150% energie in stoppen, om er 90% uit te krijgen. Energiehuishouding is een onderwerp waar veel mensen met een beperking op uitvallen. Het is van belang dat de energiehuishouding van een persoon overeenkomt met de functie-eisen. Als werkgever is het belangrijk om ook over

dit soort bijkomende uitdagingen in gesprek te gaan. Bij de betrokken werknemer ligt de verantwoordelijkheid om de (on)mogelijkheden aan te geven. Het kan wijs zijn om parttime te werken om een evenwicht te behouden tussen draagkracht en de eisen die het werk stelt."

Inclusie kun je leren

Bewustwording omtrent inclusie kun je in een organisatie dus creëren door experts in huis te halen. Nooren: "Zoals de mensen uit onze organisatie, die gespecialiseerd zijn in arbeidstoeleiding en begeleiding op het werk van mensen met beperkingen." Toch komt dan ook de gedachte op: kunnen we dit als Nederland niet beter organiseren? Waarom begint inclusie niet al in basisopleidingen? Er zijn internationale richtlijnen en kennelijk gaan we toch uit van een situatie waarin het niet verplicht is om inclusief te ontwerpen en mag je zelf weten of je in ICT rekening houdt met toegankelijkheid voor iedereen. We kijken altijd eerst of zelfregulering tot 'genoeg' leidt. Nooren: "Ik zou willen dat de overheid zich meer als voorbeeldorganisatie zou opstellen. Het zou goed zijn als richtlijnen in opleidingen en toegankelijkheidseisen aan producten en gebouwen als vanzelfsprekend worden beschouwd."

Het ervaren van een handicap op een eenvoudige manier kan al het verschil maken. "Ook al kan iemand zich een beperking niet helemaal voorstellen, als ze zich erin kunnen inleven, is dat al winst. Daarom is bij ons de ervaringsles een standaardprocedure voor iedereen: zelf ervaren wat een visuele beperking inhoudt. We zetten iemand dan bijvoorbeeld een bril op waardoor ze nauwelijks iets zien en vragen ze koffie te halen. Iedere medewerker begint bij ons de introductie met een ervaringsles. Die zijn niet eenmalig, maar moeten worden onderhouden. Uiteindelijk gaat het om het tonen van begrip en niet om het volledig begrijpen." En over winst gesproken: "Ik geloof dat inclusie veel meer op de agenda staat dan vroeger. Het is geaccepteerd dat inclusie een thema is. We zitten aan tafel en dat is toch stap één."

“Veel organisaties hebben een blinde vlek als het gaat om diversiteit. Ze kijken vooral naar relatief zichtbare diversiteit, bijvoorbeeld op het vlak van huidskleur of gender, en veel minder naar relatief onzichtbare diversiteit, zoals seksuele gerichtheid, genderidentiteit of religieuze of politieke overtuigingen. Wie zichtbaar anders is, hoeft helemaal niet anders te denken dan de meerderheid. Terwijl wie daadwerkelijk anders denkt, er helemaal niet afwijkend uit hoeft te zien. De sleutel van inclusie ligt in de mate waarin een organisatie de diversiteit die er is, ook daadwerkelijk omarmt en tot haar recht kan laten komen. De zichtbare en de onzichtbare. Uit onderzoek weten we dat mensen die zich anders voelen dan collega's en een organisatieklimaat waarnemen waarin 'anders zijn' niet gewaardeerd wordt, een lagere werktevredenheid hebben, meer werkstress ervaren en eerder weg willen bij hun werkgever.”

Professor **Jojanneke van der Toorn** is verbonden aan de universiteiten van Utrecht en Leiden en deskundig op het gebied van diversiteit en inclusie op het werk. Ze probeert bruggen te slaan tussen wetenschap en praktijk om te komen tot effectief en onderbouwd diversiteitsbeleid. "Er gaapt op dit moment nog een flink methodologisch gat tussen beleid voeren en evidence based beleid voeren op het gebied van inclusie en diversiteit", stelt ze. "Veel is nog gebaseerd op 'baat het niet, dan schaadt het niet'. Er is in organisaties nog veel te weinig aandacht voor de gevolgen van het beleid, bedoeld en onbedoeld, maar ook voor integraliteit: sluiten onze initiatieven voor gelijke kansen aan op onze overkoepelende visie? Er is in de praktijk veel aandacht voor instroom en doorstroom, en veel minder voor inclusie en uitstroom. Waarom gaan mensen weg en gaan medewerkers uit bepaalde groepen eerder weg? Dat wordt nauwelijks onderzocht en daar komt dan ook diezelfde blinde vlek weer terug. Wij hebben in 2018 de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM) geïntroduceerd, bestaande uit een beleidsscan en een scan om de beleving van medewerkers te meten rond dit thema. Daarmee brengen we in kaart hoe organisa-

INCLUSIE VRAAGT OM HET OMARMEN VAN BESTAANDE DIVERSITEIT

ties ervoor staan en geven we advies op maat over hoe zij hun beleid kunnen optimaliseren. Zodra voldoende organisaties aan de NIM meedoen, kunnen we overkoepelende analyses gaan doen, bijvoorbeeld om gedeelde beleidsissues in kaart te brengen of om te kijken of organisaties die hoog scoren op evidence based beleid, ook hoog scoren op de werknemersbeleving. Dat laatste hoeft namelijk niet automatisch het geval te zijn. Het kan best zo zijn dat organisaties in principe goed hr-beleid voeren, maar dat dit boven in de organisatie

Jojanneke van der Toorn

BIJZONDER HOGLERAAR LGBT WORKPLACE INCLUSION,
UNIVERSITEIT LEIDEN

blijft hangen en maar mondjesmaat via het middelmanagement op de werkvloer neerdaalt. Dus zelfs met de juiste onderbouwing van beleid en verantwoorde keuzes, ben je er nog niet. Een inclusieve werkvloer vraagt ook om nieuwe mechanismen, die het totaal van de organisatie echt tot nieuw denken en handelen brengt. Door zowel naar beleid als naar de beleving van medewerkers te kijken, krijg je een beter beeld van wat er goed en fout gaat."

Spiegel

Aandacht voor diversiteit binnen organisaties is niet op voorhand een sleutel tot organisatiesucces. Van der Toorn: "Een veelgehoorde aanname is dat diversiteit goed is voor creativiteit, productiviteit en teamperformance. Dat klopt als zodanig echter niet. Het kan even gemakkelijk conflicten in de hand werken, leiden tot groepjesvorming en onderling wantrouwen. Pas in een inclusief organisatieklimaat komt diversiteit tot haar recht. Diverse teams presteren in zo'n klimaat bijvoorbeeld beter. De focus van diversiteitsbeleid ligt nu nog te vaak op het binnenhalen van personeel uit de geijkte zichtbare doelgroepen, waarbij gedacht wordt dat als je die groepen nou maar betreft, dat dan de taak-gerelateerde diversiteit die tot betere performance zou leiden, vanzelf komt. Maar dat klopt niet. Het is geen kwestie van alleen maar diverse mensen bij elkaar zetten. Zelfs al zouden die mensen bijvoorbeeld vernieuwende gezichtspunten hebben, dan zullen ze die niet zomaar delen in een werkomgeving waar een sterke meerderheidsnorm geldt. Zonder ruimte voor diversiteit en de daadwerkelijke waardering voor verschillen, wordt het geen succes. En betere performance is natuurlijk niet de enige reden waarom organisaties diversiteit nastreven. In mijn ogen communiceren organisaties nog te makkelijk

doelen als: 'diversiteit en inclusie moeten leiden tot een beter financieel resultaat'. Terwijl ze vaak ook om heel andere redenen kiezen voor een actief beleid op dit vlak. Omdat ze een spiegel van de maatschappij willen zijn bijvoorbeeld. Diversiteit ten behoeve van diversiteit, in plaats van enkel met een economisch doel. Die visie vanuit een maatschappelijke waarde blijkt vaak wel uit gesprekken die ik met organisaties voer, maar niet altijd uit de formele beleidscommunicatie. En om effectief diversiteitsbeleid te voeren, is het belangrijk dat je je visie helder hebt. Daar stem je immers je doelen op af. Volgens mij zou het goed zijn als bedrijven en andere organisaties daar veel bewuster en transparanter keuzes in durven maken."

Authenticiteit

Een inclusief organisatieklimaat kun je bijvoorbeeld bevorderen door waardering te hebben voor verschillen, door iedereen te laten meebeslissen en discriminatie tegen te gaan. Maar volgens professor Van der Toorn draait het uiteindelijk vooral om wat medewerkers in de praktijk ervaren. "Voelen mensen zich daadwerkelijk gewaardeerd, horen ze erbij? En voelen ze de ruimte om zichzelf te zijn, authentiek? Dat laatste is overigens een interessant punt. Waar we wetenschappelijk gezien nog maar weinig van weten, is hoe je als organisatie authenticiteit van je medewerkers kunt bevorderen. Doe je dat door een Gaypride-boot te financieren voor je LHBTI-netwerk? Of door als leider in te spelen op specifieke individuele behoeften van werknemers en te blijven uitdragen dat iedereen erbij hoort? Hoe je dat proces beïnvloedt, weten we niet precies. De nadruk ligt vaak op het bevorderen van belonging, maar dat kan tegelijkertijd conformisme uitlokken: mensen gaan zich dan gedragen naar hun beeld van de norm. Bijvoorbeeld door vooral te zeggen dat je het 'druk, druk, druk' hebt. Gewoon omdat iedereen dat zegt. Ik zie dat ook in de academische wereld: heel veel wetenschappers doen hun werk vanuit passie en gedrevenheid. Maar dat is niet wat ze uiten: ze hebben het 'druk, druk, druk'. Want druk hebben, betekent hard


werken, en hard werken is de norm. Dat biedt weinig ruimte voor een eigen geluid of aanpak en leidt mogelijk ook tot een vorm van zelfselectie, want de beelden die mensen hebben van een bepaald werkveld kunnen er op die manier ook toe leiden dat ze voor zichzelf besluiten: daar ga ik maar niet werken, dat past niet bij mij. Hetzelfde geldt voor beelden van inclusiviteit. Een LHBT'er zal minder snel kiezen voor een werkveld dat bekendstaat als LHBT-onvriendelijk. Zoiets herken je niet zo eenvoudig als een vorm van discriminatie – want die mensen solliciteren immers niet of nauwelijks in die betreffende beroepsgroep – maar de facto is het wel degelijk aan de orde. Mensen houden voor een deel ongelijkheid in stand door percepties van zichzelf, van elkaar en van de context, of je nou tot de meerderheid of de minderheid behoort. Puur op basis van eigen overtuigingen of culturele herkomst. Het zijn bijvoorbeeld echt niet enkel mannen die vrouwen op achterstand zetten, vrouwen doen dat net zo goed. Uit onderzoek naar seksisme in sollicitaties blijken aanwijzingen dat vrouwen vaak net zo goed de voorkeur geven aan een man bij gelijke geschiktheid als mannen. Vrouwen kregen blijkens recent onderzoek pas gelijke kansen in een sollicitatieprocedure toen het selectieteam uit evenveel vrouwen als mannen bestond. Terwijl als je een vrouw toevoegt aan een selectieteam met verder enkel mannen, de kansen voor vrouwen zomaar kunnen afnemen."

Honorering

Een belangrijke parameter om aan te tonen of in een organisatie sprake is van gelijkheid, is de honorering die mensen ontvangen. "Veel van de discussies over ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkvloer gaan niet voor niets over verschillen in beloning", aldus Van der Toorn. "Je zou voor diversiteitsbeleid in bredere zin daarom heel veel kunnen hebben aan data waarin de identiteit van mensen wordt vastgelegd en je de koppeling kunt maken met wat ze verdienen. Dat is natuurlijk direct ongelooflijk spannend in relatie tot privacy, maar het zou wel kunnen helpen om een beeld te



krijgen over de mate waarin bijvoorbeeld LHBTI-doelgroepen al dan niet worden achtergesteld. Je moet weten wie het zijn om te kunnen constateren of er verschillen zijn in behandeling en beloning. De AVG biedt best ruimte om zoiets te doen. Zeker als je doel is om de positie van mensen uiteindelijk te versterken. Maar er zijn natuurlijk ook gegronde bezwaren. Daar zit een spanning, tussen privacy en inclusie, die belangrijk is te onderzoeken om zo organisaties te kunnen helpen weloverwogen keuzes te maken in het belang van al hun werknemers. Ik heb onlangs een aanvraag ingediend om hier onderzoek naar te kunnen doen. Ik ben ten eerste heel benieuwd naar de aannames die werkgevers en werknemers hebben in relatie tot het beschikbaar maken van dat soort data. Kloppen die aannames met wat er in de wet staat en met wat we weten uit de diversiteitsliteratuur? Wat zijn de onbedoelde psychologische gevolgen van beleidskeuzes op dit vlak? Hoe verhoudt het privacyrecht zich tot het recht op een discriminatie-vrije werkomgeving? En hoe kun je daar weloverwogen keuzes in maken? Wij zouden graag een antwoord op deze vragen vinden. Als opmaat naar een mogelijkheid om beter inzicht te krijgen in de relatief onzichtbare groepen die in een organisatie aanwezig zijn, in hoe zij hun werkomgeving ervaren en dus ook in de beloning die zij voor hun werk krijgen. Dan komen eventuele verborgen vormen van discriminatie aan het licht en kunnen we met elkaar werken aan oplossingen, de dialoog voeren die nodig is om onze samenleving daadwerkelijk inclusief te maken."



"De culturele evolutie is in ons bestaan dominant geworden boven de biologische evolutie. Daardoor moeten wij zien te overleven met een stenen-tijd-perk-lichaam en -brein in een moderne, digitale samenleving."

MARK VAN VUGT
EVOLUTIONAIR PSYCHOLOOG



Maurice Unck
ALGEMEEN DIRECTEUR RET

“Je moet altijd een eerlijk verhaal vertellen en je mensen ook onderdeel maken van dat verhaal. Van bovenaf een strategie in de organisatie gooien gaat niet werken, iedereen draagt juist op zijn eigen manier een steentje bij aan de missie van het bedrijf. Mensen zijn dat hier nog niet helemaal gewend. We maken de beweging van een ambtelijke organisatie naar een zelfstandig commercieel bedrijf. Van een meer hiërarchische organisatie naar een organisatie met ruimte voor dialoog en eigen initiatief. Dat past bij de beweging die we maken voor de toekomst. En dan ben ik niet meneer de directeur, maar gewoon Maurice. Graag drink ik regelmatig een bak koffie mee in de pauzeruimtes. Juist omdat die onderlinge verbinding zo belangrijk is. Verbinding is natuurlijk onze letterlijke functie, maar die hebben we ook meer figuurlijk, omdat we echt geworteld zijn in de regio en letterlijk een uitwisseling mogelijk maken. Van de stad met het platteland, van verschillende culturen, van noord met zuid.”

EEN BEDRIJF, DAT MAAK JE SAMEN

Een van de zaken die **Maurice Unck**, sinds 2017 algemeen directeur van RET, tekent, is het thema trouw en vertrouwen. Hij heeft een mooie staat van dienst in het openbaar vervoer en heeft zich daardoor goed kunnen ontwikkelen. Zeker als je je langere tijd verbindt, heb je de kans om door te groeien, is zijn overtuiging. Het thema opleiding en ontwikkeling staat dan ook duidelijk op de agenda bij RET. Unck: “Er is een leerbank online beschikbaar met 300 opleidingen die iedereen kan volgen. Dit staat los van de vakopleidingen en kan bijvoorbeeld gaan over positieve psychologie. Er wordt veel aandacht besteed aan interne doorstroming en je ziet dat monteurs bijvoorbeeld doorgroeien naar eerstelijnsmanagementfuncties. Verder zijn er onlangs 30'ers benoemd in de top 25. Ontwikkeling moet vanuit mensen zelf komen. Alles wat 'moet', is namelijk niet goed. Maar je kunt dat wel stimuleren door het gesprek aan te gaan. Zo hebben we bijvoorbeeld een poule high potentials die we eens per halfjaar in de directie bespreken om te zien hoe ze

ervoor staan. Daarbij vinden we dat je als werkgever moet doen wat je belooft en verwachtingen waar moet maken. Dat kost moeite en oprechte interesse. Ik geloof er niet in dat het goed is dat mensen elke twee jaar wisselen. Je hebt al negen maanden nodig om dit bedrijf echt goed te leren kennen." De investering om elkaar goed te leren kennen, betaalt zich altijd uit volgens Unck. Iedereen heeft recht op een leidinggevende die je kan inspireren en iedereen kan zijn steentje bijdragen aan de missie van het bedrijf. Samen werk je aan het verhaal en de beloftes die je de markt doet."

Verandering in leiderschap

De lijn die ingezet is bij RET is zeker niet hoe het altijd al was. "In deze nieuwe tijden moet je van een meer hiërarchische aansturing – die zeker zijn functie had in het verleden – naar leiderschap waarin je meer naar elkaar luistert en de verbinding met elkaar opzoekt." RET vat dat samen in de term Secure Base Leiderschap, waaraan iedere leidinggevende en medewerker zijn steentje bijdraagt. "Je vraagt openlijk aan het team hoe je het doet en bespreekt verbeterpunten ook met elkaar. En als leider geef je dan zelf uiteraard het goede voorbeeld: ik bespreek mijn eigen scores met mijn direct reports om te zien waar mijn groeipotentieel zit. En daarbij is het niet belangrijk om te weten wie die ene slechte score gegeven heeft, maar wat daar voor feedback achter zit." Ook plakt Unck zijn eigen scores aan de deur, zodat deze voor iedereen zichtbaar zijn en je daar makkelijk met elkaar het gesprek over aan kunt gaan. Ultiem zou het zijn als op een gegeven moment de scores van teamleiders in de werkplaats ook aan het bord hangen. Maar daarvoor is er nog

best een weg te gaan. "Je moet een dergelijke verandering naar meer dialoog en openheid ook niet afdwingen, maar er de tijd voor nemen. Initiatief kan overal uit de organisatie komen en het is belangrijk om ook de chefs te leren dat ze luisteren naar wat mensen in te brengen hebben. Nu zijn ze nog gewend vanuit het verleden: 'Zo moet je het doen en niet zeuren'." Om echt onderdeel te zijn van het bedrijf en mensen de kans te geven hun twijfels te uiten over de nieuwe koers, laat Unck regelmatig zijn gezicht zien in de pauzeruimtes: "Dan zien mensen dat ze echt op een laagdrempelige manier kunnen zeggen wat ze vinden."



Flexibilisering schiet te ver door

Een van de thema's die Unck bezighoudt, is de zekerheid in de relatie met werkgevers die aan het afbrokkelen is. "Veel werk is in de afgelopen jaren geflexibiliseerd. Je zou kunnen zeggen dat we daarin doorgeschooten zijn. De vraag is of je nog wel kunt rekenen op je werkgever, een werkgever die je vertrouwt en die je stabiliteit biedt. Die basis vloeit langzaam weg." Unck ziet wel degelijk de meerwaarde van mensen die lange tijd aan het bedrijf verbonden zijn: "Zij zijn het bedrijf en je krijgt daar veel trots voor terug. Een mooi voorbeeld laatst was een ontsporing.

Mensen trekken dan hun RET-vestje aan en komen uit zichzelf kijken of ze kunnen helpen, dat zou je bij flexwerk niet snel terugzien. Je kunt de werkrelatie dus niet zuiver transactioneel bekijken. Het gaat erom dat als je een stapje harder zet voor elkaar, je daar ook iets voor terugkrijgt."

Nu zie je eerder de tegengestelde beweging, dat mensen meer en meer op zichzelf gericht zijn en dat draagt niet bij aan hun eigen ontwikkeling en die van het bedrijf waar ze voor werken: "Mensen doen dan vaak nog net dat ene dingetje dat ze goed kunnen, maar hebben niet de garantie dat ze dat altijd kunnen blijven doen. Bovendien hebben veel flexwerkers niet de discipline om zich goed in te dekken tegen de risico's die werk met zich meebrengt en bouwen de meeste ook geen buffer op voor slechtere tijden, of verdienen te weinig om dat te kunnen doen. De dalen moet je namelijk zelf opvangen."

Mensgericht blijven in de toekomst

In de sector is er een ontwikkeling richting autonome trams en metro's. "Welke impact heeft dit op werk en de dienstverlening? Daar moet nu over nagedacht worden. Op de vraag in het bedrijf wie er wilde meedenken, meldden zich 25 personen. Het gaat dan over heel diverse zaken. Neem bijvoorbeeld het ethische dilemma over schuld die ontstaat als alles automatisch gaat. De mens mag een fout maken, machines niet." Unck denkt niet dat banen zullen verdwijnen, hij gelooft niet in een 'medewerkerloos' systeem, maar ze veranderen wel: "Taferelen zoals in de Hong Kong Monorail zul je bij ons dus niet snel zien. Mensen zullen altijd behoefte hebben om mensen te zien. De ontwikkelingen vragen echter wel om bijscholing en omscholing. Zo zit de bestuurder een groot deel van zijn tijd niet meer in de cabine, maar loopt hij rond. Dat vraagt heel wat anders van medewerkers."

Functie in de maatschappij

De RET heeft een belangrijke rol in de participatiediscussie. "We bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plekje, maar je ziet dat ook meer indirect terug in de ondersteuning van veel regionale initiatieven", aldus Unck. "In Rotterdam-Zuid hebben we zo ook een sociale rol. We maken daar ook het ov beter, net zo goed als aan de noordkant. Zo verbinden we de stad letterlijk ook meer met elkaar. Met gemeenten is er veelvuldig overleg over bereikbaarheid en ontsluiting van regio's. Zo is het steeds meer een thema om niet enkel autowoonwijken te bouwen, maar al in een vroeg stadium mee te denken hoe mensen veel makkelijker met het ov naar de stad kunnen komen. Zo willen we ons steentje bijdragen en steeds weer meedenken hoe dingen beter en duurzamer kunnen worden. En wij doen dat door telkens te zorgen dat je bij de basis blijft en het in de kern goed geregeld te hebben voor je mensen en hun omgeving."



Cornel Vader
CEO LEGER DES HEILS NEDERLAND

“Al meer dan dertig jaar mag ik werken voor een organisatie die iets doet aan de rafelranden van de samenleving. We weten dat het marginaal is, dat het heel ingewikkeld is, maar we zijn er trots op dat de samenleving ons daartoe in staat stelt. We hebben alle creativiteit nodig om de mensen die een beroep doen op onze hulp een beter perspectief te geven. Het zijn mensen die vaak veel zijn kwijtgeraakt, inclusief hun gevoel van eigenwaarde. Mensen met zogenaamde multiproblematiek, die niet bij één loket, één hulpverleningsinstantie, terecht kunnen. Zij hebben meestal geen werk als ze bij ons komen. Maar werk geeft structuur in je leven. Het verwerven van een eigen inkomen heeft een enorme impact op zelfwaardering en eigenwaarde. Onze hulp gaat dan ook over het vinden van aansluiting in de maatschappij. En daarbij is intrinsieke motivatie onze belangrijkste drijfveer. We gaan door tot het lukt.”

ALLEEN SAMEN MAAK JE DE SAMENLEVING

We krijgen veel goodwill en horen regelmatig dat we goed werk doen. Mensen denken vaak dat we een vrijwilligersorganisatie zijn, maar dat is het allerminst met 6.500 medewerkers in loondienst, verdeeld over verschillende sectoren. Met 9 cao's voor de medewerkers en 450 miljoen euro omzet, verdeeld over meer dan 1.000 contracten met overheidsinstellingen en zorgverzekeraars, is het soms een enorme puzzel voor de backoffice om alles in de juiste vakjes te plaatsen, want mensen werken vaak op de grensgebieden van meerdere cao's", aldus **Cornel Vader**, CEO van het Leger des Heils.

Naast de betrokkenheid van de eigen medewerkers, vindt het Leger des Heils het belangrijk dat de samenleving actief betrokken is bij hun werk. "Wij hebben geen vrijwilligers", zegt Vader, "vrijwilligers zijn van zichzelf en van de samenleving. Ze vormen een brug naar de populatie voor wie we werken. Die populatie wordt bij ons niet traditioneel 'cliënten' genoemd, maar

we noemen ze deelnemers." De organisatie werkt nu samen met zo'n 2.000 mensen met wie ze afspraken heeft gemaakt. Mensen die hebben gevraagd 'kunnen we iets doen?'. Veel mensen denken dat het onbetaald werk is, maar Vader ziet dat anders: het is een kans voor de samenleving. "Wij denken dat er mogelijkheden zijn om je eigen leven rijker te laten worden door iets te betekenen voor onze populatie. En bovendien: onze mensen geven jou ook iets, een ervaring die ook heel belangrijk is voor je eigen leven." En daarmee faciliteert het Leger des Heils een vorm van zingeving. Mensen moeten het normaal vinden om 's avonds niet te kijken naar Netflix, maar om in de wijk iets te betekenen voor iemand die uit de gevangenis is gekomen. Of om kinderen een dag op sleeptouw te nemen en daarmee ouders te ontlasten in een gezin dat uitgevallen is.

Aangespoeld en uitgerangeerd

"Deelnemers komen binnen met een waaier aan problemen. Aangespoeld in de maatschappij, uitgerangeerd, aan de kant geraakt. Ze zijn vaak heel veel kwijtgeraakt in hun leven, ook hun eigenwaarde", aldus Vader. De hulpverlening voor enkelvoudige problemen is goed geregeld in ons land, maar niet als je bij meerdere loketten aan moet kloppen. De hulpverlening werkt in verschillende sectoren, gedecentraliseerd, met moeizame onderlinge samenwerking. De verschillende belangen staan vaak een gemeenschappelijke definitie van het vraagstuk in de weg. Vader: "Het gebeurt nog maar zeer zelden dat een gemeente of cluster van gemeenten samen met zorgverzekeraars de inkoopronde doen en samen het maatschappelijke vraagstuk definiëren." Bij het Leger des Heils is het werk ingedeeld naar de vragen die mensen hebben en pas achter de voordeur wordt dat gesorteerd, inclusief de competenties die de medewerkers nodig hebben om de problemen te kunnen aanpakken. "De vragen van deelnemers zijn nooit gedefinieerd in termen van ggz, verslavingszorg of opvoedingsproblemen, om maar een paar voorbeelden te noemen", zegt Vader, "weten zij veel hoe Nederland is aangeharkt, dat is voor hen niet belangrijk en voor ons in feite ook niet."

Trots zijn op marginale verbeteringen

Wat een groot deel van een leven is misgegaan, is niet in een korte serie van gesprekken of interventies weer recht te krijgen. Mensen zijn vaak alles kwijt, vertonen grensoverschrijdend gedrag, ook naar hun eigen omgeving. Dat los je niet snel op. "Maar het gaat om mensen, en hoewel ingewikkeld, maakt dat het ook wel heel mooi", zegt Vader. En dat is merkbaar in het jaarlijkse onderzoek onder medewerkers, waaruit blijkt dat 96% van de medewerkers zegt trots te zijn op het werk.

Maar die complexe situatie legt ook veel druk op de organisatie en de medewerkers. "Multiproblematiek met multi-aanpak en multifinanciering, dat is de corebusiness van het Leger des Heils. Je moet heel creatief zijn en de rauwheid van het bestaan van mensen kunnen zien als een uitdaging. Het werk heeft veel impact op de samenleving, terwijl het zichtbare effect op cliëntniveau vaak lastig te zien is, of pas na een lange tijd. Het vraagt geduld, een lange adem en incasseringsvermogen. Soms is er geen water of de elektriciteit is niet aangesloten, terwijl iemand verpleegbehoefstig is. Er zijn wijkverpleegkundigen die in zo'n situatie meerdere keren per week zelf met twee jerrycans van vijf liter water naar zo'n huis gaan", legt Vader uit. "En soms kost het meer dan zeven huisbezoeken, waarbij de communicatie letterlijk via de brievenbus gaat, voordat een zorgmijder een ambulante begeleider toelaat in zijn leven."

Tegen de grenzen van ons systeem

"De druk en impact van ons werk hebben echter ook een keerzijde", licht Vader toe. Hoewel het werven van personeel goed gaat, is de match niet altijd goed. En dat is merkbaar in het hoge verloop. Bijna de helft van de geworven medewerkers vertrekt weer in de eerste drie jaar. En dat vindt Vader echt te veel. De andere helft blijft heel lang, waardoor het gemiddelde dienstverband boven de zeven jaar ligt. De waarde van het werk eist dus duidelijk haar tol. "Het werk brengt veel, maar het kost ook veel. Die balans is een voortdurend aandachtspunt. De afrekensystematiek die we kennen in ons zorgstelsel houdt bovendien geen rekening met de financiering die wij nodig hebben om iets te kunnen betekenen voor iemand. Het is een grote frustratie van medewerkers dat ze tegen grenzen aanlopen van de financiering, niet alleen van wat kan en mag, maar ook van wat ze zouden willen of wat goed zou zijn", aldus Vader. "De caseloads in de intensieve ambulante ondersteuning van gezinnen met complexe problematiek zijn de laatste jaren verviervoudigd. In de jeugdbescherming is het ingewikkelde werk zelfs grotendeels administratief geworden, terwijl medewerkers met

hun hart gekozen hebben om met deze mensen te werken. Ze zien mogelijkheden, maar krijgen ze niet."

Vooraf justitie, reclassering en jeugdbescherming zijn dicht geprotocolleerd. Vader: "Met een caseload van 20 jeugdbeschermingscliënten breng je 70% achter je bureau door om te kunnen verantwoorden dat de veiligheid van een jeugdige of een kind is gewaarborgd." De excessen, waar het misgaat, halen altijd de landelijke media, wat vaak leidt tot versterking van protocollen en controles. "Dat gaat ten koste van de professionele creativiteit, en ik twijfel of de veiligheid daarmee daadwerkelijk toeneemt, of we daarmee kunnen voorkomen dat er calamiteiten zijn", zegt Vader.

Vaardigheden leren om mee te kunnen doen

De waarde van werk is niet alleen voor onze eigen medewerkers, maar zeker ook voor onze deelnemers een belangrijk thema. Het hebben en houden van werk vraagt allerlei vaardigheden. Werk helpt om je staande te houden in de maatschappij en heeft ook veel invloed naar het sociale netwerk. "Je verrijkt je eigen wereld en de kijk op jezelf en op anderen", licht hij toe. Om die reden heeft het Leger des Heils het label '50|50', om arbeidsplaatsen te vinden voor mensen. Samen met het bedrijfsleven en de samenleving zorgen ze voor waardevolle plekken, om werkervaring op te doen in een winkel, de horeca of een groenvoorziening bijvoorbeeld. Onder het label functioneert ook een eigen conferentiecentrum en een hotel waar 35 van dit soort banen gecreëerd zijn, er worden fietsen gemaakt van het merk Majoor en meubels van het merk Wood.

Niet alleen mensen aan werk helpen, maar ook vaardigheden bijbrengen, die je leren je staande te houden, zijn een belangrijk onderdeel van de aanpak van het Leger des Heils. Vader noemt het voorbeeld van het WK Daklozen. Het is een wereldwijd straatvoetbaltoernooi (Homeless World Cup), en ook in Nederland wordt er jaarlijks een team samengesteld. In de aanloop naar de wereldcup wordt het toernooi in heel Nederland gehouden. "Het bewegen, het

sporten, spelregels leren en het voldoen aan regels, kennismaken met elkaar, sportief zijn: het zijn allemaal elementen die deelnemers spelenderwijs leren en die ook heel belangrijk zijn in de werksetting en in het persoonlijk leven", aldus Vader.



Elkaar rijker maken

Naast die vaardigheden en werk is ook een steunend netwerk met persoonlijke relaties een belangrijke factor in het herstel van deelnemers die alles zijn kwijtgeraakt. De medewerkers van het Leger des Heils spelen daarin een belangrijke rol, ze zijn een brug. Bijvoorbeeld door introductie in hun eigen netwerk. "Vroeger was dat ondenkbaar, in de code stond heel lang dat dat niet kon", zegt Vader, "ik kom zelf uit de tijd van de professionele afstand." Toch heeft Vader ook weleens kinderen meegenomen naar huis als er geen opvanggezin beschikbaar was in het weekend. In de zoektocht naar nieuwe grenzen hebben ze het nu vooral over professionele nabijheid. "Er moet een nieuw evenwicht komen", zegt hij, "want soms kan het wel. We weten dat er ook risico's aan verbonden zijn, dus het individuele traject van de deelnemer is altijd leidend. We bespreken het met elkaar, maar daar hebben we geen blauwdruk voor. In de toekomst willen we meer en meer het netwerk van de hele samenleving gebruiken. De bereidheid is er, maar het moet allemaal in goede banen geleid worden. We willen mensen laten ervaren dat ze iets kunnen betekenen, en dat iedereen het kan. En het geeft ook wel een beloning terug, het maakt je eigen leven rijker als je dat doet."



**WERK EN
HONORERING**



De verdeling tussen arbeid en kapitaal

Flexibilisering, technologische vooruitgang en fiscaal beleid vergroten de groep 'arme' werkenden

De welvaartssituatie voor de werkende midden- en onderklasse lijkt te verslechteren. Zij profiteren het minst van de vooruitgang in winst en productiviteit. Het gat tussen arm en rijk wordt groter. Oorzaken hiervan zijn onder andere de flexibilisering van arbeid en ongelijke belastingheffing. Dat roept de vraag op welke rollen weggelegd zijn voor de overheid en werkgevers in de beloning van werknemers.

DE SCHEVE VERHOUDING TUSSEN ARBEID EN KAPITAAL

De economie is aan het groeien en toch leven er steeds meer mensen onder de armoedegrens. Journalist en schrijver Dick Wittenberg pakte dit gegeven op voor *De Correspondent* en schreef naar aanleiding hiervan een artikel over de paradoxen die er lijken te zijn tussen de groei van de economie de laatste jaren en de mate waarin we dit terugzien in de beloning van arbeid. Hij vroeg zich in 2018 af hoe het te rechtvaardigen is dat de cao-lonen in 2017 met krap 1,8% omhoogkropen, terwijl menig aandeelhouder er hard op vooruitging. En hoe kan het dat het besteedbaar inkomen van de Nederlandse beroepsbevolking de afgelopen 25 jaar vrijwel gelijk bleef, terwijl de economie in diezelfde periode met 40% toenam?

Deze cijfers illustreren de ongelijke verhouding tussen werknemer en werkgever, arbeid en kapitaal.

De graadmeter die de verhouding aangeeft, is de arbeidsinkomensquote (AiQ): deze geeft weer hoeveel procent van het nationale inkomen naar de factor 'arbeid' gaat. Het evenwicht tussen arbeid en kapitaal wordt door middel van dit kerngetal in de gaten gehouden door het Centraal Planbureau. Volgens het rapport *Arbeidsinkomensquote en ongelijkheid* van de Rabobank (2018), groeit deze verhouding sinds de jaren tachtig steeds schever. In 2017 ging 72,3% van het nationaal inkomen naar de factor 'arbeid' en 27,7% naar de factor 'kapitaal' (bedrijven en aandeelhouders). Ter vergelijking: de Sociaal Economische Raad (SER) adviseert een gezonde arbeidsinkomensquote van rond de 80% zoals in 1979, toen er 81% naar 'arbeid' en 19% naar 'kapitaal' ging. Een lagere AiQ betekent een lagere werkgelegenheid, omdat er minder geld vrijkomt voor arbeid en meer voor winstuitkeringen.



TECHNOLOGISCHE VOORUITGANG EN FLEXIBILISERING

Volgens het rapport van de Rabobank is de scheefgroei van de arbeidsinkomensquote onder meer ontstaan doordat de overheid een groter deel van het nationale inkomen opeist, wat onder andere samenhangt met de structureel stijgende zorgkosten. Ook bedrijven lijken steeds meer op te potten, steeds grotere winsten aan te houden, in plaats van deze uit te keren. Met andere woorden: de AiQ daalt als de beloning van werknemers en zelfstandigen achterblijft bij de productiviteitsontwikkeling.

Onderliggende redenen die vaak worden aangehaald voor de dalende AiQ zijn globalisering, technologische vooruitgang en flexibilisering. Zo wordt er bijvoorbeeld door middel van technologische ontwikkelingen meer geïnvesteerd in nieuw kapitaal, zo is te lezen in een onderzoek naar de ontwikkeling van de AiQ van VNO-NCW, beschreven in het rapport *De AiQ in Nederland: Een overzicht*. De productiviteit die beïnvloed wordt door de investeringen in nieuwe technologie lijken dan meer bij het vergroten van vermogen dan bij het loon voor werknemers terecht te komen. Een verklaring vanuit een ander perspectief komt van de Nederlandsche Bank. De dalende AiQ wordt volgens deze partij voor meer dan 50% verklaard door de flexibilisering van arbeid; een oorzaak die volgens de bank vaak onderbelicht blijft. Flexibilisering zorgt voor kwetsbaar-

heid van werknemers in hun arbeidspositie en in onderhandelingen over loon en (secundaire) arbeidsvoorwaarden. Nederland staat binnen Europa bovenaan als het om flexibilisering gaat. De afgelopen 15 jaar is het aantal vaste banen in Nederland met 477.000 afgenomen en het aantal onzekere banen – flexibele contracten en zzp'ers – met 1,3 miljoen toegenomen. Technologische ontwikkelingen brengen extra flexwerk met zich mee. Neem als voorbeeld onlinesupermarkt Picnic of maaltijdbezorgdienst Deliveroo. De klant kan op afroep bestellen. Om aan die wens te voldoen, is het personeelsbestand flexibel. Werknemers lijken hiermee de dupe te zijn van de digitale 'platfomeconomie.' Hiermee lijkt flexibilisering samen met en door middel van technologische vooruitgang een grote impact te hebben op de daling van de AiQ.

WERKENDEN ONDER DE ARMOEDEGRENS

De Nederlandsche Bank, het Internationaal Monetair Fonds en de Wereldbank maken zich zorgen over het afnemende deel van ons nationaal inkomen dat naar de werkenden gaat. De scheefgroei verstoort namelijk de balans van het economisch systeem. Een daling van inkomen uit arbeid vermindert de bestedingen, wat economische groei tegengaat. Een stijging van inkomen uit kapitaal heeft niet per definitie hetzelfde effect in tegenovergestelde richting, omdat de inkomsten vaak worden opgepot of belegd, bijvoorbeeld in fondsen met hoge risico's, waardoor gevaarlijke zeepbellen op de

beurs ontstaan. Dit hebben we in het verleden al zien gebeuren.

Een ander gevolg van de dalende arbeidsinkomensquote is de toename van het aantal arme werkende Nederlanders: momenteel leven ongeveer 188.000 werkenden onder de armoedegrens. 90% van hen heeft een flexibel contract en werkt – lang niet altijd vrijwillig – relatief weinig uren per week. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) stelt dat het aantal werkenden onder de armoedegrens twee keer zo groot is als het aantal bijstandsgerechtigden. Het SCP wijt dit aan een afname van inkomens- en werkzekerheid, wat terug te voeren is op de flexibilisering van de arbeidsmarkt.

OVERHEIDSROL: EVENREDIGE BELASTINGHEFFING

Volgens Wittenberg wordt de ongelijkheid in Nederland momenteel versterkt door het fiscale beleid van de overheid. De overheidsinkomsten uit vennootschapsbelasting zijn tussen 2000 en 2012 gehalveerd. Tegelijkertijd is in 20 jaar de belasting op inkomen uit arbeid gestegen van 20 naar gemiddeld 35%.

De oplossing voor de scheefgroeiende arbeidsinkomensquote die het World Economic Forum (WEF) adviseert is: belast kapitaal meer en arbeid minder. Een gelijke fiscale behandeling van arbeid- en kapitaalinkomen brengt ook verandering in wat Nederlan-

ders daadwerkelijk vrij te besteden hebben. Heleen Mees, econoom en jurist, deelt deze mening en ziet een oplossing in het afromen van torenhoge winsten en hoge inkomens door belastingheffing. De opbrengsten uit belastingheffingen kunnen vervolgens gebruikt worden om de lasten aan de onderkant te verlagen en banen te scheppen, stelt Mees.

Rutger Bregman liet eenzelfde soort geluid horen tijdens de jaarlijkse bijeenkomst van het WEF in januari 2019. Hij pleitte ervoor om de superrijken meer belasting te laten betalen en riep hen op te stoppen met belastingontwijking. Eerder promoveerde Bregman een eigen plan om de armoede in Nederland tegen te gaan: negatieve inkomstenbelasting. Zijn idee: het verzekeren van een leefbaar inkomen, door het inkomen van werkenden onder de armoedegrens aan te vullen met belastinggeld in plaats van hen inkomen af te nemen. Dit noemt hij 'basiszekerheid', een recht in plaats van een gunst.

WERKGEVERSPECTIEF:

EEN TWEELIEDIG VERHAAL

In de documentaire *Inequality: How Wealth Becomes Power* (2018) wordt het werkgeversperspectief belicht met een voorbeeld van een ondernemer die inmiddels kapitaal vergaard heeft. De baas van een Duitse vastgoedontwikkelaar, ooit zelf bouwvakker, wordt gevolgd om zijn visie op de inkomensongelijkheid te delen. Hij spreekt zich uit over zijn werknemers: "Kan mijn



bewaker van dit salaris leven? Dan heb ik mijn werk als werkgever gedaan." Hieruit blijkt zijn bijdrage als werkgever aan de welvaart van zijn werknemers.

Aan de andere kant verdient deze man een veelvoud van het loon van zijn werknemers, wat hij verdedigt met de woorden: "Mij vergelijken met mijn bewaker is onzin. Ik meld me nooit ziek, terwijl hij dat wel doet." Meermaals wordt de kijker herinnerd aan het 'feit' dat de zakenman hard gewerkt heeft en om die reden zijn kapitaal dubbel en dwars zelf verdiend heeft. Hij kan zijn verdiensten investeren en krijgt dit in een vermenigvuldigd bedrag terug, zonder er nog maar iets voor te hoeven doen. Zijn werknemers daarentegen blijven hangen op het minimumloon, zonder te delen in de kapitalen die het bedrijf, waar zij hard voor werken, verwerft.

De uitzending brengt zowel positieve als negatieve aspecten aan het licht. De sociologe die aan het woord komt, legt uit: "In de context van modern kapitalisme is er een massale verschuiving van macht van arbeid naar macht van investering: het wordt financialisering genoemd." Tegenwoordig gaat het niet meer om hard werken, maar de juiste investering maken. Zij vat dit in de woorden: "Rijk worden van het investeren van geld, niet van je werk, het zweeft op je voorhoofd."

Een tegengesteld geluid wordt geboden door softwareontwikkelaar Betty Blocks uit Alkmaar. Zij viel twee jaar geleden op bij Gartner, die de zogeheten magische kwadranten opstelt over belangrijke spelers in de IT-wereld. Zij stond vanaf die tijd met gevestigde bedrijven als Oracle en Salesforce in hetzelfde overzicht. Het bedrijf wijst grote partijen en investeerders consequent de deur: ze willen hun identiteit niet verliezen en 'betrokken blijven bij de gemeenschap'. Zij groeien liever gestaag dan dat ze honderden miljoenen krijgen om vervolgens hun onafhankelijkheid op te geven en daarmee hun visie uit het zicht verliezen. Kapitaal is voor hen ondergeschikt aan goede bedrijfsvoering en betrouwbaarheid. Zij laten bovendien graag de gemeenschap meeprofiten van de opbrengsten van het bedrijf en streven niet naar een zo hoog mogelijk vermogen. Zij investeren bijvoorbeeld in de lokale fanfare en in Atlanta in projecten om kinderen te leren coderen. De eigenaar, Obdam, stelt in het interview dat er meer in het leven is dan alleen maar aandeelhouderswaarde.

WERKGEVERSROL: DE-FLEXIBILISERING EN FINANCIËLE WAARDERING

Een maatregel die Wittenberg in *De Correspondent* aandraagt, is: stop de flexibilisering van de arbeids-

markt. Om zijn oproep kracht bij te zetten, haalt Wittenberg het rapport van TNO aan: *De flexibele schil, het kan ook anders*. Flexibilisering werkt volgens dit rapport vaak contraproductief voor zowel bedrijven als de samenleving. Het rapport benadrukt dat flexibilisering niet altijd goed doordacht is en soms alleen voortkomt uit imitatie van de concurrent om zo samen de loonkosten laag te houden. 'Flexibilisering om loonkosten te drukken of flexibilisering omdat het echt iets toevoegt aan je bedrijf?' is een vraag die menig werkgever zichzelf vaker zou kunnen stellen.

In relatie tot de hierboven genoemde documentaire zou de werkgever de hand in eigen boezem kunnen

steken: welke bijdrage lever ik aan het welzijn van mijn werknemers? De erkenning van de oneerlijke verdeling van de welvaart zou een goede, eerste stap zijn. Naast de-flexibilisering zal een geldelijke waardering die boven de armoedegrens uitsteekt mooi op de conductestaat van de werkgever staan. In een kapitalistisch tijdperk mag de menselijke maat weer worden opgezocht. Dit vergt lef, aangezien aandeelhouders voornamelijk vaak de focus hebben op de financiële beloning en niet zozeer op werknemerswelzijn. Toch zal er een verschuiving van de focus moeten plaatsvinden en zouden aandeelhouders trots moeten zijn te investeren in zowel hun eigen financiële belang als dat van de hardwerkende arbeidersklasse, die het kapitaal van de aandeelhouder tenslotte mede mogelijk maakt.

Bronnen:

<https://decorrespondent.nl/7919/wat-moet-er-gebeuren-zodat-werken-weer-voor-iedereen-loont/527706322-3dec1422>

<https://economie.rabobank.com/publicaties/2018/mei/arbeidsinkomensquote-en-ongelijkheid/>

<https://www.vno-ncw.nl/meer-informatie/de-arbeidsinkomensquote-nederland-een-overzicht>

<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/rutger-angry-dutch-historian-bregman-in-een-klap-wereldberoemd-met-uithaal-tegen-superrijken~b89ad384/>

http://www.seo.nl/uploads/media/2018-58_De_AIQ_in_Nederland_een_overzicht.pdf

https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/ongelooflijk-hoe-links-zich-altijd-in-de-eigen-voet-weet-te-schieten~b5e62035/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=shared%20content&utm_content=free

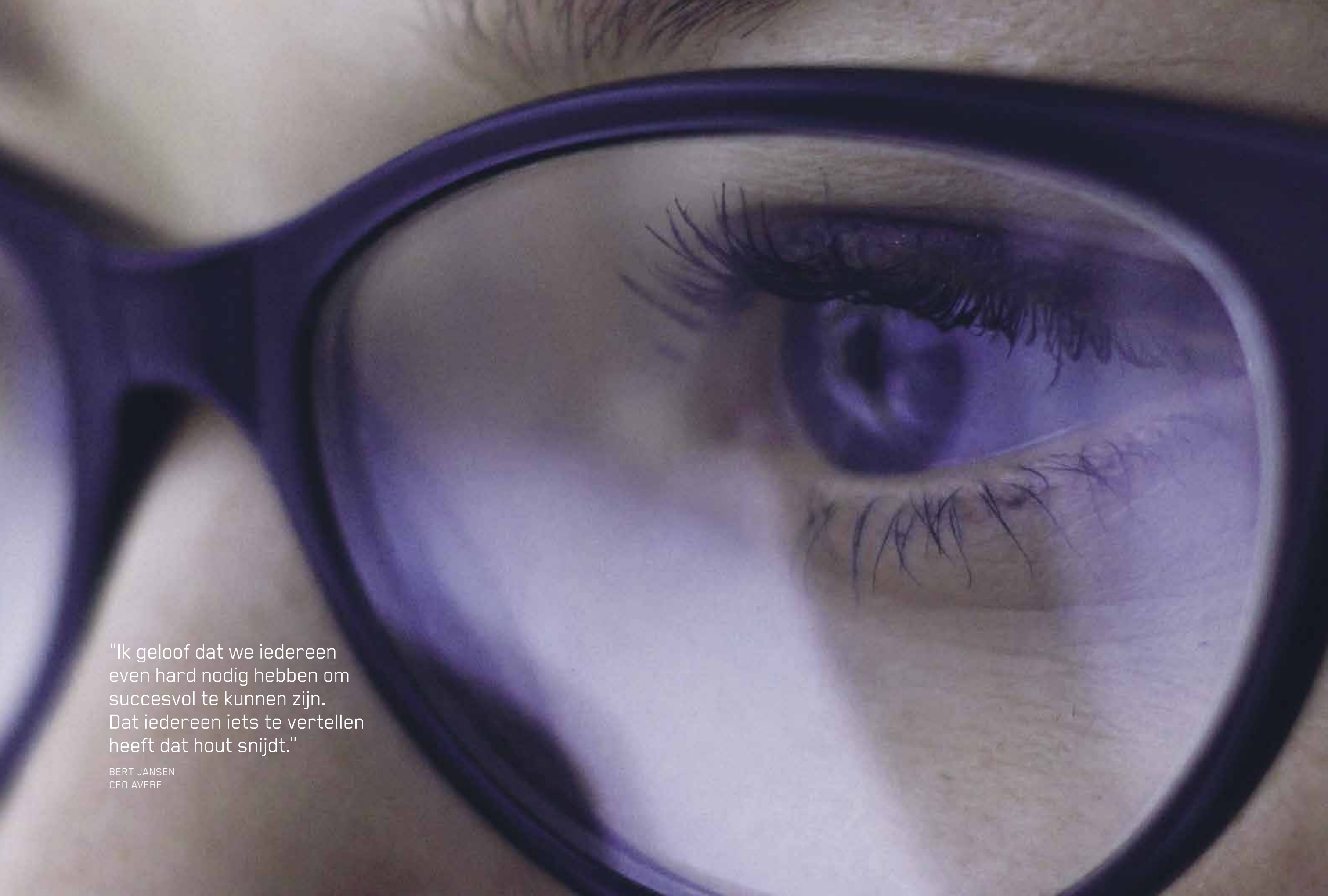
<https://blendle.com/i/ad/hard-werken-toch-arm/bnl-adn-20190307-10676584?source=blendle&campaign=social-share&content=blendletrending-ios&sharer=eyJ2ZXJzaW9uOiMScislnVpZC16ImRhcGhuZTM5iiaXRibV9pZC16ImJubC1hZG4tMjAxOTAzMDctMTA2NzY1OD0ifQ%3D%3D>

<https://decorrespondent.nl/8389/basisinkomen-vergroot-de-armoede-onzin/4254404255090-0a7afe8b>

<https://topdocumentaryfilms.com/inequality-how-wealth-becomes-power/>

<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2008/duurzame-globalisering.pdf>

https://fd.nl/ondernemen/1291491/betty-blocks-liever-de-fanfare-sponsors-dan-miljoenen-incasseren?utm_source=nieuwsbrief&utm_campaign=fd-ochtendnieuwsbrief_#

A close-up, high-angle shot of a person's eye looking directly at the camera. The person is wearing dark-rimmed glasses. The eye is light-colored and has long, dark eyelashes. The skin around the eye is fair. The lighting is soft and even, highlighting the texture of the skin and the details of the eye.

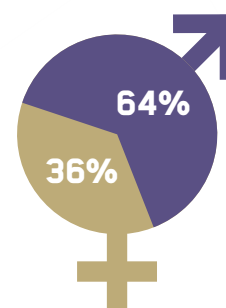
"Ik geloof dat we iedereen
even hard nodig hebben om
succesvol te kunnen zijn.
Dat iedereen iets te vertellen
heeft dat hout snijdt."

BERT JANSEN
CEO AVEBE

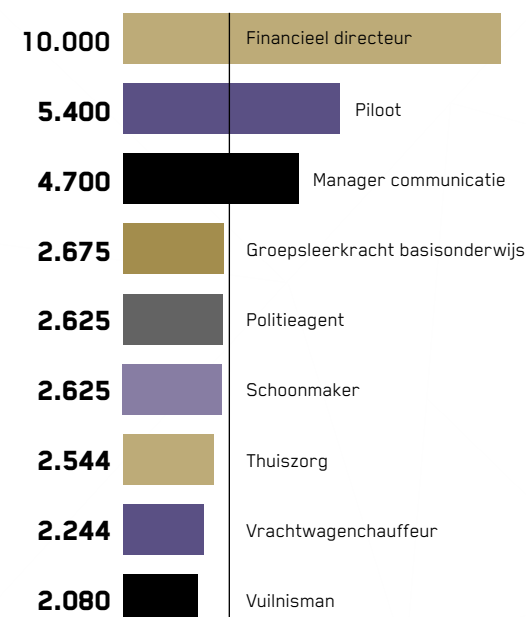
Het verband tussen inspanning en salaris

Waarom verdient de een tonnen per jaar terwijl de ander nauwelijks kan rondkomen? Hoe zijn we gekomen tot de vaststelling van de feitelijke waarde van arbeid en wat is van belang voor onze maatschappij? Als we dit soort vragen hardop durven te stellen, merken we dat het hier en daar begint te schuren. De vraag is hoe we iedereen letterlijk waarderen om de waarde die hij of zij toevoegt.

Percentage man/vrouw onder ondernemers
CBS (2016)



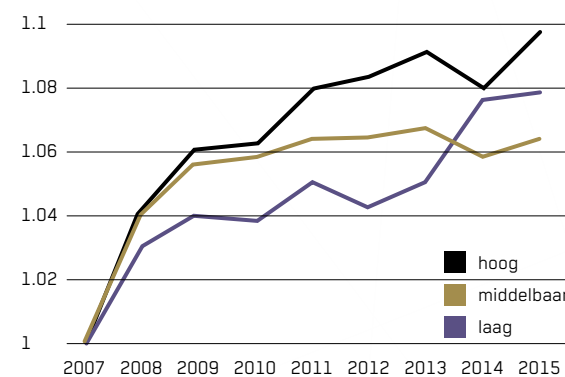
Gemiddeld inkomen per beroep



Modaal inkomen 2.769 per maand
financieel.infonu.nl (2019)

Stijging bruto-inkomen 2007-2016 naar opleidingsniveau van personen tussen 15 en 74 jaar

Relatieve toename ten opzichte van 2007



CBS (2018)

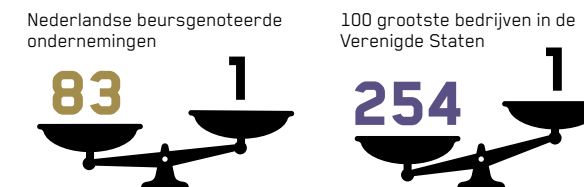
Binnen bedrijven met een omzet tot 500 mln euro en minder dan 2000 medewerkers verdienen directeuren gemiddeld 3,7 keer meer dan de gemiddelde werknemer.
NCD (2019)

3,7x

Zoveel verdient een vrouw in 2016 gemiddeld minder dan een man



Verhouding tussen de beloning van CEO en gemiddelde werknemer

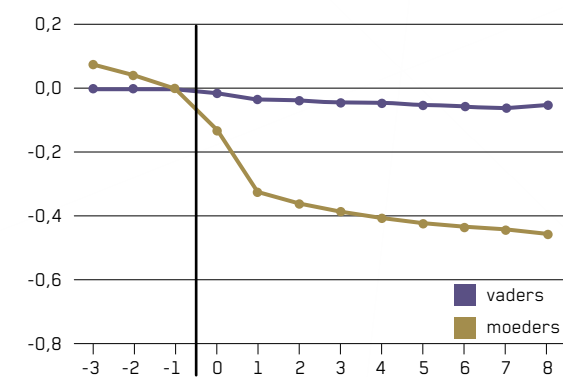


FD (2019)

Child penalty

De relatieve *child penalty*, het verlies in inkomen van vrouwen ten opzichte van mannen na komst van de kinderen, is acht jaar na de geboorte van het eerste kind gemiddeld 39%. De daling van het inkomen wordt voornamelijk gedreven door een daling van de gewerkte uren.

Inkomen gerelateerd aan het jaar voor de geboorte van het eerste kind



CPB (2019)

Afstand tot geboorte eerste kind (jaren)

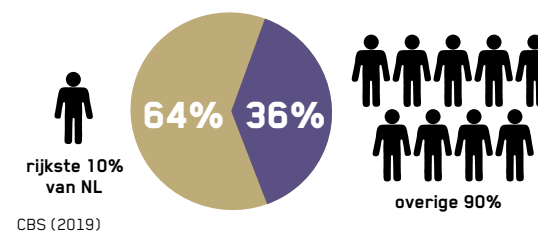
De economische factor arbeid

Om allerlei redenen lijkt het er nu op dat er uit de totale pot met geld steeds meer aandeel naar de groei van vermogens gaat en minder naar de factor arbeid. Vinden we het goed dat steeds minder mensen meer overhouden? Of is het tijd om bijvoorbeeld de werkweek in te korten tegen hetzelfde salaris? De vraag is: wat vinden we samen eerlijk en hoe willen we dat waarderen?

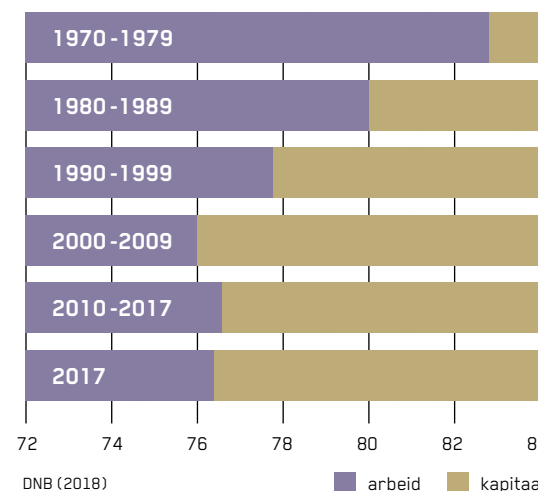
“Flexibiliteit heeft in alle sectoren een prijs, behalve op de arbeidsmarkt.”

- Minister Wouter Koolmees tijdens het ABU-congres 2019

Verdeling vermogen in Nederland

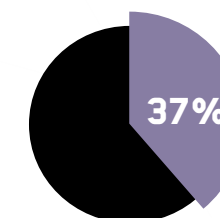


Arbeidsinkomensquote Nederland: gedeelte van het nationaal inkomen dat naar de factor arbeid gaat.

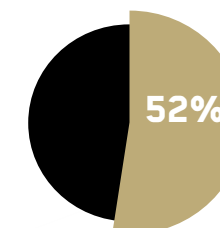


2 miljoen Nederlanders geven mantelzorg. Dit zijn **31%** vrouwen en **22%** mannen.

SCP (2015)



1 op de 10 stages vindt na het afstuderen plaats. Het gaat jaarlijks om **27.000** stages na opleidingen in het mbo, hbo en wo. Een enquête onder stagiaires laat zien dat stagiaires de plaats van een gewone werknemer innemen.



hbo-stagiaires
universitair opgeleide stagiaires
Onderzoeksbureau Bartels (2018)

Cao-lonen stegen krap **1,8%**, terwijl **de aandeelhouders van de 25 grootste Nederlandse beursgenoteerde bedrijven** er **16,5%** op vooruitgingen.

Rabobank (2018)

Personen die intensieve mantelzorg geven

	%	aantal
werkende mantelzorger	26	1970
mannen	22	900
vrouwen	31	1070
van wie wekelijks helpen	81	1600
van wie wekelijks en intensief helpen	21	405

Selectie van werkenden (→12 uur per week, 16-69-jarigen) in 2016 (SCP/CBS).



Rob Bauer
Inleider Perspectief op Werk

COMMANDANT DER STRIJDKRACHTEN
 VAN DE NEDERLANDSE KRIJGSMACHT



Ongelijkheid neemt toe

Werk zorgde in de twintigste eeuw voor meer gelijkheid tussen mensen. De basis voor maatschappelijke ontplooiing werd steeds gelijk. Sinds de jaren tachtig is er echter een trendbreuk zichtbaar. De economische ongelijkheid tussen landen neemt weliswaar nog af, maar binnen landen juist toe. Je ziet een tweedeling, met aan de ene kant goedgeschoolde kanshebbers die in staat zijn zich te ontwikkelen en aan de andere kant mensen met lage lonen en een grote bestaansonzekerheid. De oplossing zit er volgens de deelnemers niet in om zo veel mogelijk mensen te stimuleren tot hoger geschoolde en dus beter betaalde arbeid. Zouden we bepaalde vaardigheden niet anders moeten waarderen dan nu het geval is? Maar bestaande loonstructuren zijn nu eenmaal lastig te veranderen. Want waar moet dan de ruimte vandaan komen om de vermogens van 'de onderkant' te vergroten?

Een ongemakkelijke discussie

Als we zo veel technologische ontwikkelingen hebben waardoor we meer en efficiënter geld kunnen verdienen binnen onze bedrijven en we niet iedereen mee kunnen nemen in die ontwikkelingen, moeten we dan niet besluiten tot werktijdverkorting en mensen bijvoorbeeld een dag laten besteden aan mantelzorg of vrijwilligerswerk? Met andere woorden: zouden we de beschikbare middelen niet wat kunnen herverdelen? Hoe pijnlijk is het dat de top baadt in weelde? Als bedrijfsleven kunnen we nadenken over andere oplossingen. We kunnen samen besluiten dat het relevant is dat we de coach van de F'jes betalen in plaats van dat deze zich telkens vrijwillig inzet. In een van de bijeenkomsten werd de discussie op scherp gezet. Durf jezelf eens de vraag te stellen: had het uitgemaakt als je niet had meegedaan vandaag?

UIT DE KAMER

Waarderen van uitvoerend werk

Ondanks dat de Nederlandse economie in 5 jaar tijd met 40% gestegen is, zijn de inkomens nagenoeg gelijk gebleven. De groei komt onvoldoende terecht bij mensen die het uitvoerende werk doen. En dat zie je ook terug in de boosheid van mensen: 'wanneer ga ik merken dat het beter gaat?' We constateren dat de bonussen van top bestuurders ver weg liggen van de stakingen in het basisonderwijs voor meer loon. We zouden met elkaar beter moeten kijken naar de beloning van de functies die cruciaal zijn voor het functioneren van de maatschappij, en die nu steeds slechter ingevuld kunnen worden door schaarste. Bij werk dat schaars is, gaan over het algemeen de salarissen omhoog. In de zorg en het onderwijs is dit echter niet zo. Je ziet daar nu een beweging dat mensen zzp'er worden om meer flexibiliteit en salaris te hebben. Er zit dus een grens aan wat mensen accepteren.

Verantwoordelijkheid voor de groep onderbetaalde mensen

Bauer: "Er is een grote groep zzp'ers die onze hulp nodig heeft. Vorig jaar kregen we er weer 180.000 bij in onder andere de bouw, de transportsector, de horeca en de zorg. Branches waarin mensen soms moeten werken voor 18 euro per uur en te weinig uren krijgen voor een volwaardige baan." De doelgroep groeit mede dankzij de toenemende platformeconomie. Je ziet dat ons arbeidsrecht niet meer past bij de nieuwe economie: "In plaats van een disruptie van businessmodellen, kun je ook spreken van een disruptie van arbeidsvoorwaarden." De vraag is: hoe creëren we weer volwaardig werk nu de regels in de economie drastisch aan het veranderen zijn? Als we het met elkaar eens zijn dat er mensen zijn die onderbetaald krijgen en geen kans hebben op een volwaardige baan, moeten we zelf ingrijpen. Dat is echter geen makkelijke weg om te bewandelen.



Jan Boeve

ALGEMEEN DIRECTEUR VAN TRANSPORT
EN LOGISTIEK NEDERLAND

“Alles lukt. In de transportsector is geen probleem zo groot, of we doen het gewoon. Dat is de achilleshiel, maar ook de kracht. De sector kent genoeg uitdagingen. Een heel belangrijke uitdaging is dat de toegevoegde waarde van het werk veel duidelijker moet worden, en daarmee ook de financiële waarde die het werk heeft. De marges zijn nu heel klein, vaak veel te klein. De bereidheid om te betalen voor transport is laag en mede daarom moeten we aantonen wat de meerwaarde van transport is voor de hele keten. Samenwerken met elkaar is een kans die we beter kunnen benutten. Ook het zero-emissiebeleid vraagt om innovatie en aanpassingen. We willen voorkomen dat Nederland dichtslibt. Je ziet op alle fronten het vervoer toenemen, zowel bij personenvervoer als bij het beroepsgoederenvervoer. Dat vraagt erom zo min mogelijk kilometers te rijden door een betere efficiency en door ladingen te combineren. Dat is een mooi streven.”

GRATIS TRANSPORT BESTAAT NIET

“Tussen de waarde van werk en de prijs van werk zit een groot verschil in de transportsector”, aldus **Jan Boeve**, sinds begin 2016 de algemeen directeur van Transport en Logistiek Nederland (TLN). “De prijzen zijn (te) laag, er is geen erkenning voor de waarde die de transportsector toevoegt in de keten. Consumenten vinden het heel normaal dat hun pakketjes vier uur na bestelling geleverd worden, gratis en wel. Ze staan er niet bij stil wat erbij komt kijken. Maar gratis transport bestaat niet. In het containertransport rijdt een groot deel van de auto's onder kostprijs, omdat verladers niet bereid zijn een reële prijs te betalen. Ze weten wel dat ze een prijs vragen die niet uit kan, maar er is altijd iemand met honger die de klus toch aanneemt. En aan de ene kant is het dom om dat werk dan aan te nemen, maar de vraag stellen, kun je ook onfatsoenlijk noemen. Het prijsmodel is bovendien erg tayloriaans gemaakt. Denk aan een supermarkt-bevoorradere die precies 18 seconden tijd – en overeenkomstige vergoeding – krijgt

voor het afleveren van een kar met 200 kg aan producten voor de vulploeg. De opdrachtgever stuurt alleen op de laagste prijs.”

De factor arbeid wordt door veel werkgevers in de sector vooral gezien als een kostenpost, en niet als een kapitaalgoed, misschien ook mede door de manier waarop afnemers van de transportsector hiermee omgaan. Het moet zo goedkoop mogelijk. Boeve: “We moeten als sector goed nadenken over de plek en het belang van arbeid. We zouden ons meer moeten afvragen hoe belangrijk logistiek is in het dagelijks leven. Want als de vrachtauto's niet rijden, gaat er veel mis. Ik zeg altijd: een product is pas een product als je het kunt gebruiken.”



Als we nu praten over de arbeidsmarkt, gaat het al snel over de cao. "De leden van TLN volgen de ontwikkelingen met argusogen, ze willen niet dat collega's in aanpalende sectoren minder betalen voor arbeid. De werksfeer van de beroepsgoederenvervoer-cao staat daardoor onder druk", zegt Boeve. "Zo zie je dat Thuiswinkel, de belangenvereniging voor Nederlandse webwinkels, een eigen cao wil omdat zij naar hun zeggen mensen in dienst hebben die slechts een beperkt deel van hun leven in de sector werkzaam zijn en het dan niet loont om dure pensioenregelingen en levensloopregelingen op te nemen. Als iedereen een eigen cao gaat maken, is dat model nog maar beperkt houdbaar. We moeten die cao opnieuw uitvinden. Arbeid is in de transportsector 45% van de toegevoegde waarde, daar wil je je dus op onderscheiden. Sommigen doen dat door een lagere prijs. Er zijn ook werkgevers die bereid zijn om meer te betalen, maar die nu worden gebonden door de afspraken in de cao."

Diversiteit bij de chauffeurs

Het huidige chauffeurskorps bestaat voor een groot deel uit witte mannen van boven de 50, die 70 uur per week willen werken. En die 'traditionele chauffeur' gaat langzaam met pensioen. Er is een groot tekort in de hele branche. We laten nu veel mensen links liggen. Vrouwen in de sector? Boeve hoort regelmatig van zijn leden dat chauffeurswerk veel te zwaar is voor vrouwen. Bovendien

is het voor vrouwen helemaal niet aantrekkelijk om chauffeur te zijn. De werkomgeving is niet altijd veilig, omdat je soms hoort dat mannelijke chauffeurs niet van vrouwen kunnen afblijven, en dat is echt kwalijk. "Daar moeten we grote stappen maken", zegt Boeve. "Slechts 3% van de chauffeurs is vrouw. Er is wel een lichte verschuiving op dat punt: we zien nu bij de zij-instromers dat 6% vrouw is. Maar we kunnen het aandeel vrouwen pas echt omhoog krijgen als we meer vrouwen in leidinggevende functies hebben bij de transportbedrijven." Hetzelfde geldt voor culturele diversiteit. Chauffeurs van Marokkaanse of Turkse afkomst zijn er nauwelijks en volgens Boeve spreekt de beroepsgroep hen ook niet aan.

Zelfrijdende auto's

De ontwikkelingen rond robotisering en kunstmatige intelligentie zijn ook in het transport merkbaar. Boeve: "Algoritmes worden nu al gebruikt in de planning, en dat zal steeds verder geoptimaliseerd worden. Het plannen voor een elektrische vrachtauto in de binnenstad is heel anders dan het plannen voor een dieselvrachtauto op de lange afstanden. Een elektrische auto rijdt in de zero-emissiezones, een situatie die steeds meer zal voorkomen dankzij de milieu-maatregelen. In Rotterdam zijn daar bijvoorbeeld al vergaande afspraken over gemaakt. Een elektrische vrachtauto is kleiner, moet vaker laden, en daarnaast heeft een chauffeur in de stad veel meer stops. Een internationale chauffeur heeft soms maar 3 of 4 stops, maar is wel veel langer onderweg."

Zelfrijdende auto's zijn in opmars, en ook de transportsector zal daarmee te maken krijgen. Auto's zullen steeds meer handelingen overnemen. "Iedereen die nu de papieren haalt om vrachtwagenchauffeur te worden, zal meemaken dat er autonoom gereden wordt, daar ben ik van overtuigd, maar het zal nog heel lang alleen op snelwegen zijn en er zal nog lange tijd iemand op de vrachtauto zitten. We hebben immers te maken met aan- en afvoerwegen naar de snelweg, en er zullen hubs zijn buiten de steden voor de overslag naar stadsvervoer. Ook het contact met de klant zal blijven bestaan."

Stressbestendige chauffeurs als procesbewakers

Chauffeurswerk kent een hoge werkdruk doordat er steeds meer tijdsloten komen en de drukte op de weg toeneemt. Veiligheid is een belangrijk issue, en daar heeft de chauffeur een grote rol in. Boeve: "Slechts 1,4% van de files wordt veroorzaakt door een incident met een vrachtauto. Vrachtauto's rijden slechts 6% van het aantal kilometers. Maar als er iets gebeurt, is de impact groot. Je hebt dus stressbestendige chauffeurs nodig."

Met goede optimalisatie van kunstmatige intelligentie en robotisering zal een chauffeur een deel van de planning zelf gaan doen, en dat vraagt om nieuwe IT-vaardigheden. Daarnaast vragen al die verschillende transportsituaties ook om een verschillend type chauffeur. "Een traditionele chauffeur die het werk al 30 jaar doet, zal dat ervaren als een verschraving van zijn werk", zegt Boeve. "Maar die IT-vaardigheden zijn ook een verrijking. Waar de chauffeur van vroeger en

nu vooral heel sterke mensen zijn met veel uithoudingsvermogen die taakgericht werken, hebben we in de toekomst meer verschillende types nodig. De chauffeurs in de stad met een veelheid aan stops en communicatie, en de chauffeurs die de eindklant niet meer zien en zo efficiënt mogelijk de hubs bevoorraden. Je hebt dus chauffeurs nodig die er lol in hebben om zo weinig mogelijk tijd te verspillen en je hebt chauffeurs nodig die het visitekaartje zijn van de spullen die je aflevert. In alle gevallen is het belangrijk dat de chauffeur de rol van het transport in het logistieke proces goed begrijpt."

Trots op de bijdrage

Voor de chauffeur van nu is dat een grote omslag. Nu is hij veelal gericht op de auto. Het hebben van een 'eigen' auto is een groot goed. Hij is er trots op. "Vraag een klassieke chauffeur wat hij het mooiste vindt, en hij zal zeggen 'vrijheid en type auto'", aldus Boeve. "In de toekomst is een eigen auto minder vanzelfsprekend, omdat er meer chauffeurs per auto zullen komen, en ook die behoefte om het proces te bewaken, voelt een chauffeur (nog) niet. En hoewel de opdracht in de toekomst strakker geformuleerd zal zijn, zal een chauffeur een beter gevoel aan eigenwaarde kunnen beleven door het besef wat hij of zij bijdraagt in het hele logistieke proces, als hij ziet hoe belangrijk logistiek is in ons dagelijks leven", zegt Boeve. Als de chauffeur trots kan zijn op de bijdrage die hij levert aan de klant, zou dat een mooie ontwikkeling zijn. "Ik gun de sector om mensen heel flexibel te maken, zodat ze mee kunnen groeien met de veranderende eisen die gesteld worden."

“We zijn op zoek naar een nieuw moreel kompas om de invloed van werk op het leven te vangen, zeker nu het door digitalisering 24/7 in ons leven binnendringt. Er zal een heel nieuw waardesysteem ontwikkeld moeten worden over hoe we naar ons werk kijken en hoe we daarbinnen relaties ontwikkelen. Tussen werkgever en werknemer, tussen collega's onderling, maar ook tussen loondienst en zelfstandigheid, tussen werk en honorering. De plek van werk in ons leven verandert en we zoeken naar nieuwe manieren om de effecten daarvan op ons bestaan te wegen. De grens tussen werk en privé vervaagt. Ik zie mensen daardoor vooral steeds harder en meer werken en geloof dus niet zo in de verhalen dat we afstevenen op een tijdperk waarin werkweken drastisch korter worden of dat er door digitalisering veel minder werk gaat zijn.”

ER ZIT EEN TRUMP IN IEDER VAN ONS

Oscar David is organisatiepsycholoog en adjunct-professor aan TIAS, de businessschool van Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven. Vanuit zijn focus op de integriteit van leiderschap ziet hij hoe, mede door digitalisering, de machtsverhoudingen binnen organisaties veranderen en daarmee de waardering voor individuele prestaties ook. "Dat reikt verder dan de financiële honorering van werk", stelt hij. "Loop maar eens een modern hoofdkantoor binnen. Vroeger zat iedereen keurig verdeeld over allerlei kantoor-tjes en werkruimten, en had de directeur de grootste kamer. Nu zie je vooral een hippe koffiebar, pingpongtafels, open ontmoetingsplekken en hier en daar een stilleruimte. Medewerkers, managers, directieleden: alles en iedereen zit door elkaar. Organisaties nodigen, alleen al door hoe ze fysiek zijn ingericht, medewerkers uit hun autonomie sterker aan te spreken: zelf te bepalen of ze naar kantoor komen, zelf hun werkplek van die dag te kiezen, zelf hun werkdag in te delen. Dat doet onherroepelijk ook iets met de machtsverhoudingen en de manier waarop we als

Oscar David

ADJUNCT PROFESSOR OF LEADERSHIP
AND INTEGRITY TIAS SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

individuen in bredere zin op het werk met elkaar omgaan. Ondanks de hippe koffiebar blijkt het spontane kopje koffie in rap tempo te verdwijnen. Juist door de lossere structuren en het groeiende individualisme zien mensen elkaar alleen nog maar tijdens geplande meetings. En dan vaak ook nog op afstand, via Skype of Facetime. Dat leidt tot verschraving van het menselijke contact en daar ligt wat mij betreft een grote uitdaging richting de toekomst: het is de spontane, fysieke ontmoeting tussen mensen die uitwisseling van vertrouwelijkheid en kwetsbaarheid mogelijk maakt. Dat is wanneer het hart zich opent en onze behoefte aan betekenisgeving wordt vervuld. We moeten oppassen dat de organisaties van de toekomst niet verworpen tot een plek waar technische mogelijkheden het individualisme zo ver aanwakkeren dat we elkaar als mensen kwijtraken. Dat zou de waarde van werk enorm aantasten."

Machtsculturen

Deze uitdaging vraagt volgens David iets van het leiderschap in onze maatschappij. "Het is belangrijk dat iedere groep in onze samenleving gezien wordt en zich gezien voelt. Zeker in deze tijd van snelle verandering en een groeiend beroep op individuele keuzes en verantwoordelijkheid. Dat stelt eisen aan leiderschap en de manier waarop macht wordt ingevuld. Ik onderscheid daarin drie culturen. De machts- en werkcultuur 1.0 is gebaseerd op overlevingsinstincten, de strijd om de top van de apenrots, survival of the fittest. Trump! De 2.0-variant is een reactie op de uitwassen daarvan: het instellen van regels en rechtspraak, die ook van toepassing is op leiders. Geen 'wildwest' meer, maar ordening. De machts- en werkcultuur 3.0 volgt daar weer uit; dat is de cultuur van integriteit, waarin het morele kompas leidend is, gebaseerd op gedeelde waarden. Er loopt een natuurlijke ontwikkelingsroute van 1.0 via 2.0

naar 3.0, maar onder druk kan evengoed de beweging naar beneden weer worden ingezet. Op het moment dat er een ontslagronde dreigt, komt de harmonie onder druk te staan en ga je in een organisatie zo weer van 3.0 naar 1.0. Dat geldt ook in bredere maatschappelijke context: Trump is een reactie op een 3.0-leider – Obama – die niet iedereen wist te betrekken. Obama zag bepaalde bevolkingsgroepen niet, negeerde sentimenten en ontevredenheid van een flinke laag van de bevolking die niet mee profiteerde van vernieuwing en verandering. Je ziet nu wat daar de gevolgen van zijn. We zijn in Nederland geneigd om hoofdschuddend naar dat rare Amerika te kijken, maar pas op: er zit een Trump in ieder van ons! Veel van de beschaafde broccoli-eters die op Obama stemden, zijn net zo makkelijk degene die hun buurman aanklagen als de heg iets te laag wordt gesnoeid. Van 3.0 naar 1.0 in a heartbeat. Je hoeft maar naar een gemiddelde uitzending van de Rijdsende Rechter te kijken om te zien dat we hier in Nederland uit hetzelfde hout zijn gesneden. Wie zich niet serieus genomen voelt, wie anderen ziet profiteren en zelf niks krijgt, wie aangesproken wordt op verantwoordelijkheden die eigenlijk niet te nemen zijn, komt in opstand. En er zijn altijd leiders die bereid zijn daarop in te spelen en op dat soort sentimenten hun eigen trip naar de top te maken. Willen we in Nederland in voorspoed en harmonie blijven groeien en ontwikkelen, dan zullen we iedereen daar deelgenoot van moeten maken. Het is zaak dat onze leiders de strijd aanbinden met de groeiende tweedeling: we hebben nu te veel mensen die het niet kunnen bijbenen, mensen die om wat voor reden dan ook langs de kant staan. Dat is een voorbode van collectieve terugval, waar we nu met elkaar een antwoord op moeten vinden."

Paradox

In welke richting moeten we een dergelijk antwoord zoeken? David: "Dat antwoord kent natuurlijk vele facetten; er is niet één alomvattende remedie. Een deel zit volgens mij in de hulp aan mensen om zich te blijven ontwikkelen. De term 'leven lang leren' komt vaak voorbij, maar krijgt nog vooral een invulling die

leunt op eigen verantwoordelijkheid en eigen regie. Terwijl er hele groepen zijn die niet in staat zijn om die rol zelfstandig te pakken. Het is ook nogal wat! Je zult inzicht moeten krijgen in wie je werkelijk bent, je essentie, zodat je op basis daarvan kunt formuleren wat je wilt bereiken, je droom, je visie. En hoe je die kunt realiseren in een context waarin de wind niet altijd in je rug waait. Om vervolgens alweer na te moeten denken over wat er daarna volgt, want de veranderingen in het werk en onze maatschappij gaan razendsnel. Dat is lang niet iedereen gegeven; veel mensen hebben echt begeleiding nodig om tot de juiste inzichten en keuzes te komen. Daar ligt een interessante paradox: we leven in een tijd waarin de ontwikkeling van het individu centraal staat, maar zullen collectieve voorzieningen moeten zien te verzinnen om ook daadwerkelijk iedereen in staat te stellen die ontwikkeling door te maken. Daar ligt een rol voor werkgevers, die wellicht bereid moeten zijn om hun mensen te helpen leren en ontwikkelen, ook al is dat bijvoorbeeld in een richting die buiten de eigen organisatie ligt. Maar ook de overheid heeft hierin een verantwoordelijkheid, door de inzet van financiële prikkels en een onderwijsstelsel dat aansluit op de behoeften."

Gidsland

Volgens David is het neerzetten van die nieuwe vormen van collectiviteit van cruciaal belang om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt een plek te laten behouden. "En die kwetsbare groepen veranderen

ook nog eens van samenstelling", vervolgt hij. "Kennis is niet meer uniek, wijsheid wel. Met die wijsheid kun je betekenis geven aan kennis. Daarom blijft de huisarts bijvoorbeeld bestaansrecht houden, ook al kunnen we tegenwoordig elk symptoom en elke ziekte online opzoeken voordat we in de spreekkamer zitten. Maar voor een grote middengroep is dat anders. De boekhouder is over en uit, de treinmachinist binnenkort ook, net als de accountmanager in sommige sectoren. Zo heeft iedere generatie haar slagveld. Toen ik klein was, sloten in Limburg de mijnen, klaar, schluss! Grote transitie gaan niet zonder slachtoffers. Het gaat er vervolgens om hoe we daar als samenleving mee omgaan. Hoe we onze gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen om mensen daadwerkelijk de kans te bieden om door te ontwikkelen. Klinkt spannend, is het ook, maar tegelijkertijd zijn dit uitdagingen waar we juist in Nederland goed raad mee weten. Zie ook het Klimaatakkoord en het Pensioenakkoord. Mondiaal gezien zijn dat spectaculaire resultaten, alleen wijzelf zien het nauwelijks. Het feit dat het in onze polder lukt om, als het er echt om spant, alle partijen samen te brengen, ieder wat water bij de wijn te doen en tot een gezamenlijke richting of voorziening te komen, is echt ongekend. Dat is iets wat we ook op de invulling van de arbeidsmarkt van de toekomst zouden moeten durven inzetten. Zodat we komen tot nieuwe structuren die ervoor zorgen dat iedereen kan meedoen en die een enorme versnelling kunnen brengen in onze individuele en collectieve ontwikkeling, maatschappelijk en economisch. Daarin kunnen we zelfs een gidsland zijn. Mits we nu in actie komen."



"Grote bedrijven ontwikkelen massieve programma's om medewerkers uit hun burn-out te praten met wellness en mindfulness, terwijl de nieuwe slachtoffers maar blijven instromen."

JAAP WINTER
PROFESSOR CORPORATE LAW,
GOVERNANCE & BEHAVIOUR AAN
DE VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM





Joop Schippers

HOGLERAAR RECHT, ECONOMIE,
BESTUUR EN ORGANISATIE
UNIVERSITEIT UTRECHT

“In de jaren vijftig hadden we een systeem van mannelijke kostwinners met een zodanig hoog inkomen dat ze een heel gezin konden onderhouden. De vrouw zorgde onbetaald voor de kinderen en het huishouden. Dat is een heel andere verdeling van werk en inkomen dan we vandaag de dag kennen. Het laat zien dat we als samenleving prima in staat zijn om transitie door te maken als veranderingen van de context daarom vragen. Een dergelijke beweging kunnen we dus ook richting de toekomst maken. Ik sluit niet uit dat we, onder invloed van technologie en demografie, toegroeien naar een werkweek van pakweg 28 uur tegen een inkomen dat hoog genoeg is om van te leven en daarnaast zorgtaken of vrijwilligerswerk te doen. Dat kunnen we ons nu misschien niet voorstellen, maar dat gold in de fifties ook voor onze arbeidsverhoudingen van nu.”

NADENKEN OVER HERVERDELING VAN WERK EN INKOMEN

Professor **Joop Schippers** is hoogleraar Arbeids-economie aan de Universiteit Utrecht. Volgens hem wacht ons mogelijk een grondige herverdeling van werk en inkomen, onder invloed van twee belangrijke factoren: demografie en technologie. “De komende twintig jaar draait het om vergrijzing, ontgroening en digitalisering”, stelt hij. “Vanuit de demografische ontwikkeling zullen we uitgedaagd worden om langer door te werken. Misschien niet iedereen in gelijke mate, maar de trend is duidelijk. Mensen gaan daarnaast andere levens leiden, omdat gezinnen steeds kleiner worden. Het is daardoor minder vanzelfsprekend dat je op latere leeftijd nog familieleden hebt

waar je op kunt terugvallen of samen dingen mee kunt ondernemen. Dat leidt enerzijds tot een groeiende individuele belasting in zorgtaken, bijvoorbeeld richting de ouders – je kunt de zorgtaken immers onder minder broers en zussen verdelen –, anderzijds doet het iets met de rol die werk in het leven van mensen speelt. Sinds een jaar of twintig bepaalt werk in hoge mate welke sociale contacten iemand heeft. Letterlijk bij gebrek aan familie. Daarmee heeft werk een belangrijke rol gekregen in zingeving en het sociale leven in bredere zin. Als je nu een alleenstaande moeder bent in Utrecht, met een zus in het buitenland en een broer in Groningen, dan deel je de besognes rond je kinderen of gedoe met je ex eerder met collega's dan met je familie. Al tientallen jaren is de werkomgeving bovendien een groeiende factor in relatievorming. Vroeger vond je een partner in de zuil waartoe je behoorde en vaak ook uit je eigen lokale omgeving. Dat is nu heel anders, zeker bij hoogopgeleiden. Zij vinden iemand tijdens hun studie of op het werk, veelal in een heel andere stad dan waar ze ooit zijn geboren. Zij gaan dus ook niet meer terug naar hun

geboorteplek, komen verder weg te leven van ouders en grootouders en raken uit beeld als zorgverlener voor die familieleden. Niet omdat ze dat willen, maar omdat het praktisch vrijwel niet te doen is."

Wellness

Naast ontwikkelingen in de demografie voorziet Schippers een forse impact van technologie op de invulling van werk in de komende decennia. "Niet eens zozeer omdat er allemaal banen gaan verdwijnen", aldus de hoogleraar. "Dat zal op zich best, maar er komt ook werk voor terug. Vroeger ging alleen de rijke elite naar de sauna, nu laat vrijwel iedereen zich een paar keer per jaar onderdompelen in een wellness-oord. Daar is een heel nieuwe vorm van dienstverlening ontstaan. Net als in het toerisme, bij evenementen, festivals en in heel veel andere sectoren. Dus met de netto teruggang van banen zal het wel meevallen. De uitdaging wordt om mensen die hun werk verliezen te begeleiden naar een nieuwe baan. Hen mentaal zo ver te brengen dat ze de noodzaak ervan accepteren, op zoek gaan naar verborgen talenten en die actief willen ontwikkelen door scholing en training. En eigenlijk geldt dat ook voor iedereen die z'n baan gewoon behoudt. Misschien is dat een nog wel grotere uitdaging: digitalisering heeft impact op ieder werk, op elke functie. Ook al komt je baan als zodanig er niet door op de tocht te staan. Kijk naar de verwarmingsmonteur. Tot voor kort was dat iemand met een gereedschapskist en vuile handen. Tegenwoordig kijkt hij of zij voor vertrek in de ochtend eerst op de iPad wat de klussen zijn van die dag, wat de onderhoudsstaat is van de ketels die moeten worden onderhouden en welke onderdelen daarvoor meegenomen moeten worden. Eenmaal bij je thuis is een servicegerichte houding

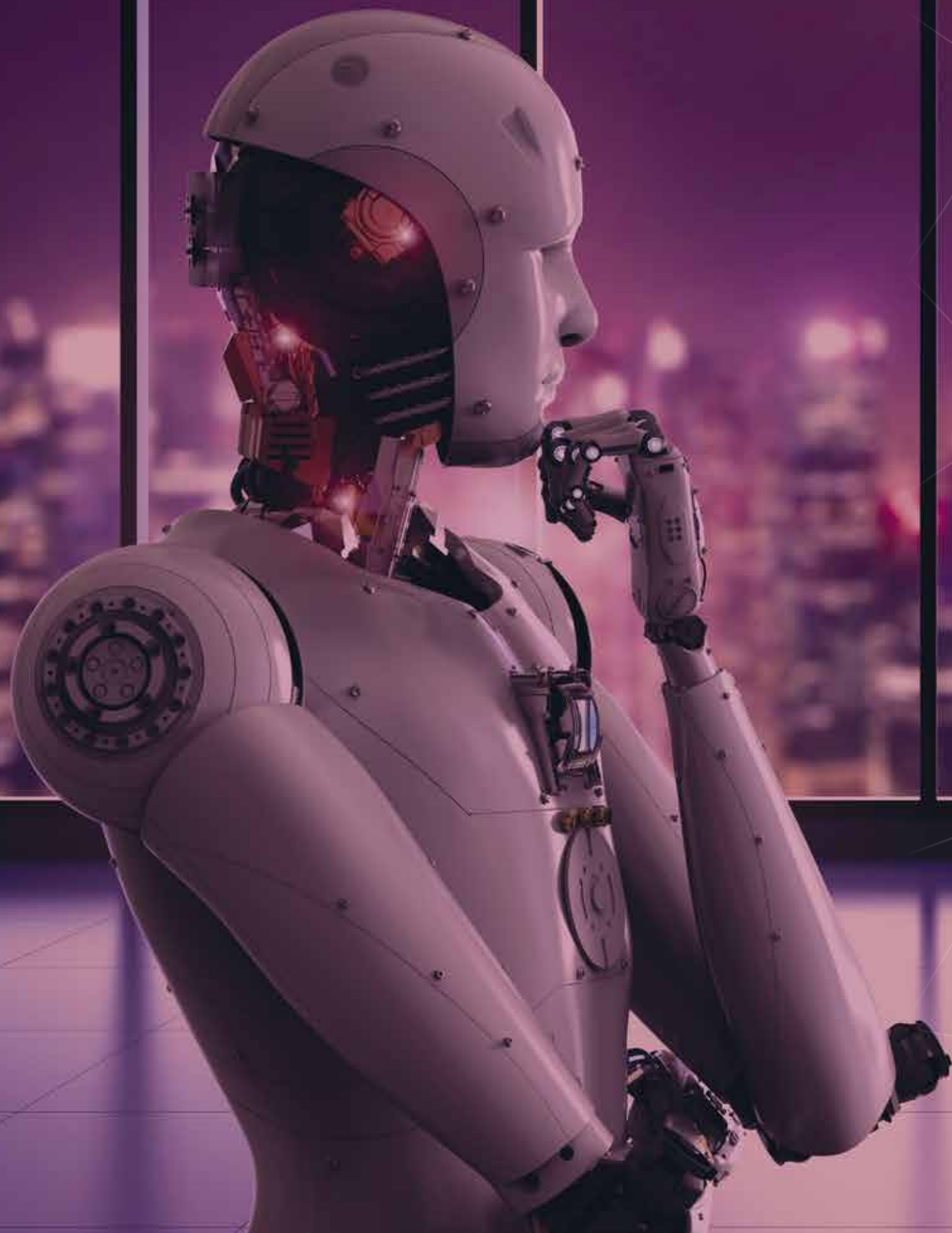
steeds belangrijker en zorgt de monteur ervoor dat de zaak weer schoon en opgeruimd wordt achtergelaten. Het is maar een voorbeeld van hoe technologie een bepalende factor is geworden in een alledaagse baan die misschien ook wel nog jaren blijft bestaan. Hetzelfde zie je in de zorg, in onderwijs, in productieomgevingen: overal. Wanneer je als werknemer niet de bereidheid of de vaardigheid hebt om in die ontwikkeling mee te gaan, dan kom je langs de kant te staan. Volgens mij zijn we ons als samenleving nog onvoldoende bewust van het feit dat digitalisering voor iedereen gevolgen gaat hebben en er potentieel grote groepen zijn die daar geen antwoord op hebben. We zullen met z'n alleen veel meer inspanningen moeten gaan doen om te zorgen dat iedereen mee kan blijven doen. Zouden we iets als kunstmatige intelligentie bijvoorbeeld niet kunnen inzetten om mensen in staat te stellen om taken die eigenlijk te ingewikkeld voor ze zijn, toch te kunnen uitvoeren? Dus de technologie inzetten in het verlengde van wat mensen kunnen. Nu nog worden er vooral apps ontwikkeld om de consumptiekant van de economie te versterken: makkelijker bestellen, betalen, consumeren. Kunnen we die focus niet wat verleggen richting de productiekant? Dat kan mensen helpen om de groeiende complexiteit van hun werkomgeving de baas te blijven. Daarmee hou je niet alleen groepen binnenboord die op basis van hun leervermogen anders niet zouden meekomen, je schept ook ruimte voor creativiteit, voor de typische dingen die mensen wel kunnen en machines niet."



Herverdeling

Technologie kan in de ogen van Schippers dus helpen om mensen op de arbeidsmarkt actief te houden. Maar het zal niet voldoende zijn om het wegvallen van banen door digitalisering en de impact van demografische verandering volledig op te vangen. Schippers: "Ik denk dat er meer nodig gaat zijn dan het vertrouwen in technologie en een zeker bewustzijn van de noodzaak voor ieder mens om te blijven ontwikkelen. We moeten oppassen dat we niet in een situatie belanden met aan de ene kant een groep mensen die ondanks alle goede bedoelingen niet kan meekomen en aan de andere kant een relatief kleine groep die zich een slag in de rondte moet werken om onze maatschappij met al z'n voorzieningen draaiende te houden. Het is weliswaar nog wat onzeker, maar als robots steeds meer gaan doen en werk van mensen overnemen, dan kan het weleens zo zijn dat we opgeteld met z'n allen minder werk hoeven te gaan doen. Zonder dat onze economie daaronder lijdt. Hoe gaan we in dat geval het werk in termen van uren en inkomen onder elkaar verdelen? In een situatie dus waarin we tegelijkertijd te maken hebben met mensen die steeds ouder worden, kleinere gezinnen, meer individuele zorgtaken en de ingrijpende technologische ontwikkeling. Volgens mij kan dat alleen door onder ogen te zien dat we als samenleving voor een volgende fundamentele stap in onze ontwikkeling staan. Zoals we die ook van de jaren vijftig naar nu hebben gezet. Een operatie om te komen tot herverdeling, tot institutionele veranderingen, ondersteund met sturingsmechanismen, bijvoorbeeld fiscaal. Met als norm wellicht een werkweek van 28 uur, waarmee je voldoende inkomen kunt genereren om van te leven en daarnaast voor je ouders te zorgen of je kinderen, de burens of om bijvoorbeeld vrijwilligerswerk te doen. Je krijgt in zo'n model dus verhoudingsgewijs meer betaald voor minder uren formeel werk, zodat je in staat bent om daarnaast sociale taken te vervullen voor je directe omgeving. Dan moet er dus wel meer geld naar de lonen en minder naar de beloning van

de productiefactor kapitaal. Voor mensen die vanuit werkgeversperspectief onvoldoende productief zijn, kan dat salaris deels door de werkgever en deels door de overheid worden betaald. Tel alles wat we als samenleving nu besteden aan uitkeringen, buurtwerk, zorgvoorzieningen en al die andere sociale domeinen maar eens bij elkaar op: dat bedrag is groot genoeg om zo'n herverdeling mee te kunnen financieren. We krijgen er volgens mij bovendien ook een stuk sympathieker samenleving van. De mentaliteit zal in zo'n systeem veranderen, meer aandacht voor elkaar, voor menselijke zaken die we opnieuw vanzelfsprekend gaan vinden. Terug naar oude waarden die door mensen wel degelijk worden gemist, ook door jonge mensen. Kijk naar duurzaamheid, naar de afnemende hang naar bezit zoals bij de jongere generaties: die tendensen bieden een voedingsbodem voor dit soort bewegingen. Het kan helpen om iedereen weer integraal onderdeel van de samenleving te maken. Niemand wil terug naar de situatie waarin meneer Philips alles voor je regelde van wieg tot graf, maar iets van de warmte en bescherming, ook voor mensen met wie het niet spontaan allemaal goed gaat, wordt wel degelijk breed gemist. Ik denk dat bedrijven daar ook echt een aandeel in te nemen hebben. Neem als organisatie medeverantwoordelijkheid voor je omgeving, voor de buurt, voor de familie van je medewerkers. Juist ook om te voorkomen dat het iets wordt van de overheid, een regeling waar je mensen induwt. Ik zou bedrijven willen oproepen hun fair share te doen. En er onderling afspraken over te maken, want ik snap dat je jezelf in termen van concurrentie niet wilt benadelen. Spreek een gezamenlijk maatschappelijk arrangement af, zodat je mensen die qua productiviteit onder het minimumloon uitkomen, bijvoorbeeld toch dat minimum kunt betalen. Dat kun je in afspraken tussen bedrijven en overheid regelen, simpelweg door bestaande potjes wat bij elkaar te brengen. Zo kun je daadwerkelijk komen tot één ongedeelde arbeidsmarkt."



**WERK EN
MENSELIJKHEID**

De unieke kwaliteiten van de mens

Waarin onderscheidt de mens zich ten opzichte van kunstmatige intelligentie?

Het is al een aantal jaren een ‘hot topic’ binnen de ontwikkelingen op het gebied van werk. Hoewel redelijk zeker is dat een scenario als ‘The Matrix’ of ‘The Terminator’ niet gaat plaatsvinden, is er nog weinig bekend over de uitwerking van kunstmatige intelligentie in de toekomst. Welke plaats gaat de menselijke werknemer innemen met de komst van kunstmatige intelligentie? Waar is de mens zo uniek in, dat een robot dat waarschijnlijk nooit gaat vervangen? Kortom: wat is de toegevoegde waarde van de mens in een samenleving waarin kunstmatige intelligentie steeds verder ontwikkeld wordt? Maar eerst: wat is kunstmatige intelligentie en waar komen we dat tegen?

KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE NEEMT EEN VLUCHT

In de basis houdt kunstmatige intelligentie in, meestal benoemd als AI, artificial intelligence, dat apparaten zelfstandig input kunnen verwerken en hiervan kunnen leren, zonder tussenkomst van menselijk handelen. Er worden algoritmes gebruikt om een apparaat in staat te stellen te leren van de gegevens waarmee het wordt geconfronteerd. Een machine wordt beter in het begrijpen en inzichtelijk maken van gegevens naarmate ze aan meer gegevens wordt blootgesteld. Er zijn veel verschillende definities in omloop van AI en er worden verschillende stadia en soorten van beschreven. Bovendien gaan ontwikkelingen zo snel dat iets dat vijf jaar geleden ‘intelligent’ genoemd werd, inmiddels nauwelijks meer het noemen waard is. We noemen situaties waarin het systeem niet zelf leert, maar vooraf geprogrammeerde regels uitvoert, nu automatisering.

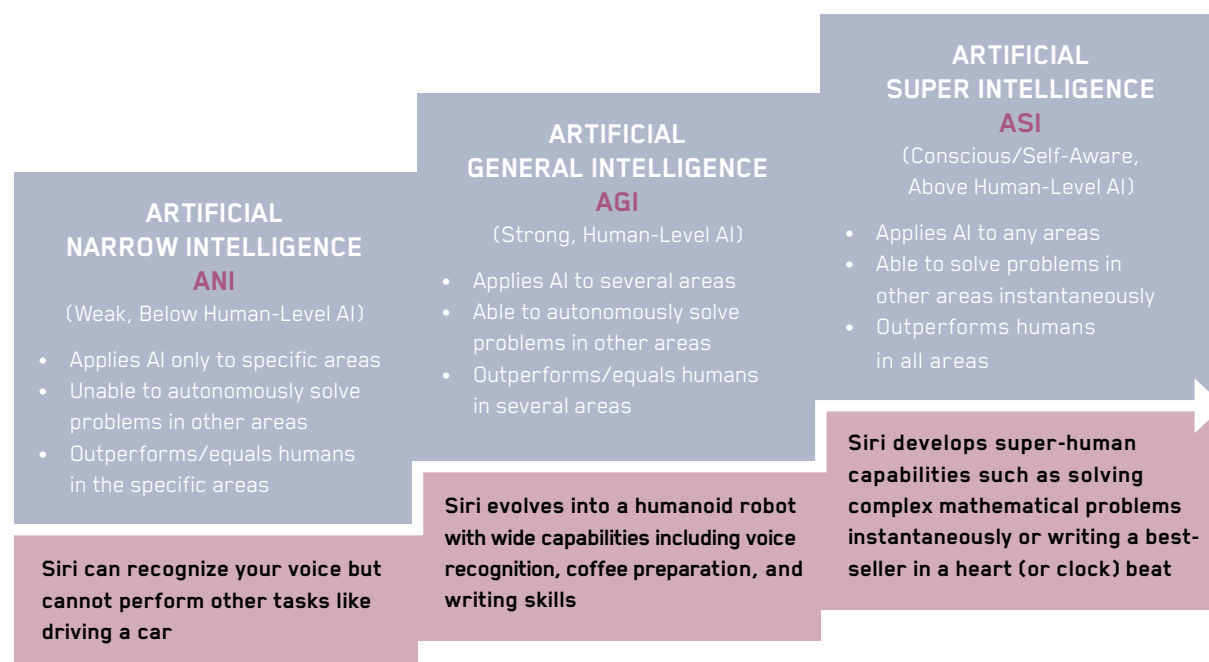
De definitie van artificial intelligence, machine learning en expert systems:

We define **ARTIFICIAL INTELLIGENCE** as a system’s ability to interpret external data correctly, to learn from such data, and to use those learnings to achieve specific goals and tasks through flexible adaptation.

MACHINE LEARNING describes methods that help computers learn without being explicitly programmed. Machine learning is an essential part of AI, but AI is broader than machine learning since it also covers a system’s ability to perceive data or to control, move, and manipulate objects based on learned information, be it a robot or another connected device.

EXPERT SYSTEMS - collections of rules programmed by humans in form of If-Then Statements - are not part of AI since they lack the ability to learn autonomously from external data.

Er zijn diverse stadia van artificial intelligence aan te merken:



AI de ontwikkelingen samen worden aangemerkt als de digitale transformatie die momenteel plaatsvindt en die grote invloed zal hebben op de maatschappij en ons dagelijks leven. De verwachting is dat AI impact zal hebben op elk type organisatie, zowel in- als extern. Aan de interne kant zullen er veel taken sneller, beter en tegen lagere kosten uitgevoerd gaan worden. En dit gaat niet alleen meer om simpele taken, maar ook om meer complexe taken. Zelfs kennisintensieve branches, zoals consulting, financial services en recht zien grote veranderingen op zich afkomen. Extern zal het impact hebben op de relaties tussen bedrijven en hun klanten, andere bedrijven en met de maatschappij als geheel.

VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK:

AUTOBRANCHE

Veel autodealers zullen stellen dat de toekomst op hun vakgebied zich zal richten op zelfsturende auto's. Een auto die zelf gas kan geven, kan sturen en kan remmen. Daarnaast kan de auto met behulp van sensoren vrijwel exact zijn locatie bepalen ten opzichte van andere objecten. Op dit moment bestaan er al auto's die bijna autonoom rijden op bepaalde stukken, echter moet de bestuurder nog wel ingrijpen bij bepaalde manoeuvres. Er wordt verwacht dat de eerste auto's die geheel autonoom (zonder bestuurder) kunnen rijden, over tien jaar aan particulieren verkocht kunnen worden.

ZORG EN PREVENTIE

SOPHIA is de eerste robot die staatsburgerschap van Saoedi-Arabië heeft gekregen, omdat deze robot zo menselijk kan reageren dat het amper van een echt mens te onderscheiden is. Uiteraard is SOPHIA een hype geworden met ontzettend veel media-aandacht. Maar dergelijke robots zouden kunnen dienen als gezelschap voor ouderen die alleen wonen en te maken hebben met eenzaamheid. Een zeer actueel onderwerp. Dit kan een revolutie in de ouderenzorg betekenen.

Een neuraal netwerk dat met voorbeeldplaatjes is getraind, blijkt huidkanker net zo goed of zelfs iets beter te kunnen herkennen dan dermatologen. Dit blijkt uit proeven die onderzoekers van de Amerikaanse Stanford University hebben gedaan. Zij hebben het algoritme voor het netwerk ontwikkeld.

Een voorbeeld van preventie en verlagen van zorgkosten komt uit Amerika waar AI gecombineerd wordt met informatie van Twitter om te beslissen welke restaurants geïnspecteerd moeten worden

voor gezondheidsrisico's. Een combinatie van het analyseren van taal en geotagging helpt de plekken te identificeren waar klanten voedselvergiftiging melden en op die manier kunnen naar die plekken inspecteurs gestuurd worden. In een experiment in Las Vegas leidde dit tot 9.000 minder gevallen van voedselvergiftiging en een vermindering van 500 ziekenhuisopnames.

LANDBOUW

Niet alleen maakt kunstmatige intelligentie de automatisering van landbouwactiviteiten mogelijk, ook wordt de technologie ingezet om voorspellingen te doen over optimale zaai-, mest- en oogsttijden, allemaal gebaseerd op door sensoren verzamelde historische en klimaatgegevens. Deze gegevens worden omgezet in informatie die kan worden gebruikt voor monitoren en managen van vee, gewassen en land.

ENTERTAINMENT

Onlinemediabedrijven, zoals Netflix en Spotify, gebruiken AI al om gepersonaliseerde aanbevelingen te doen voor muziek en films. In de toekomst kan een analyse van je voorkeuren uit het verleden, gecombineerd met het herkennen van gezichtsuitdrukkingen om je stemming te peilen – gezien via de camera van je telefoon –, deze bedrijven informatie geven om je inhoud te bieden die overeenkomt met specifiek je behoefte op dat moment.

DE BOUW

In de bouw maken early adopters gebruik van de technologie om de bouwefficiëntie te verbeteren, evenals de veiligheid en de kwaliteit. De hoeveelheid data die tijdens bouwprojecten wordt gegenereerd, neemt constant toe. Data afkomstig van beelden die zijn vastgelegd door mobiele toestellen, dronevideo's, veiligheidssensoren, Building Information Modeling (BIM) en andere bronnen bieden een schat aan informatie.



Bedrijven zoals Skanska en Arup hanteren een managementplatform dat kunstmatige intelligentie gebruikt om een enorme, op de werkplek gecreëerde beelden- en videodatabase te filteren op potentiële risico's. Hun software gebruikt beeldherkenningsalgoritmen om specifieke zoekcriteria te identificeren, zoals veiligheidshesjes, helmen en felle kleuren. Zo filteren ze beelden van bouwarbeiders die niet de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen dragen en dus mogelijk de veiligheidsregels overtreden. De zoekresultaten kunnen binnen korte tijd worden bijeengebracht en naar de bouwplaatsopziener worden verstuurd – een taak waar een mens uren over zou doen.

KUNST & MUZIEK

Na analyse van 15.000 verschillende kunstwerken werd met behulp van kunstmatige intelligentie een schilderij geschilderd dat werd verkocht voor 380.400 euro. Ook in de muziekbranche is al een album opgenomen dat volledig gegenereerd is door AI.

BIJZONDERE GEVALLEN

In China wordt een scenario uit de dystopische serie *Black mirror* wel heel letterlijk nageleefd. Zo wordt kunstmatige intelligentie in verschillende pilotstudies gebruikt om mensen te ranken op basis van sociale status. De Chinese overheid stelt al 7 miljoen mensen als onbetrouwbaar te hebben bestempeld. Dit kan in de toe-

komst gevolgen hebben voor bijvoorbeeld toegang tot het reizen met de hogesnelheidstrein of het vliegtuig. Chatbots worden steeds slimmer. Vaak simuleren ze menselijke trekjes. Maar algemeen is de overtuiging dat ze de menselijke interactie nooit zullen evenaren. Wie deze overtuiging deelt, think again. Kunstmatige intelligentie maakt het verschil klein. XIAOICE, Chinees voor 'kleine bot', is een ware celebrity in Zuidoost-Azië. De chatbot presenteert tientallen tv-shows, zingt, heeft een eigen fashionlijn en schrijft boeken. XIAOICE is ontworpen om prettige gesprekken te voeren als tienermeisje op social media. Behalve zelflerende intelligentie zijn aan deze versie ook waarden en normen toegevoegd, wat het bijna menselijk maakt.

Dit is nog maar een kleine greep uit de toepassingen op het gebied van kunstmatige intelligentie. En het worden er met de dag meer. Uit onderzoek van Gartner blijkt dat in 2018 het gebruik van AI door bedrijven verdrievoudigd is. 37% van de ondernemingen maakt nu op de een of andere manier gebruik van kunstmatige intelligentie. Bovendien worden de toepassingen steeds 'slimmer'. Steeds meer taken die mensen voorheen uitvoerden, worden sneller en efficiënter uitgevoerd door machines. Dus goed om ons af te vragen: als AI steeds meer kan wat de mens voorheen deed en zelfs meer dan dat, wat is dan de toegevoegde waarde van de mens?

DE VRAAG NAAR ONZE UNIEKE KWALITEIT IS AL EEUWENOUDE

Al sinds de Griekse filosoof Aristoteles wordt er geprobeerd om een antwoord te vinden op de vraag wat de mens uniek maakt. Aristoteles sprak over de mens als redelijk wezen ('animal rationale'). De ratio, oftewel onze menselijke rationaliteit, is datgene wat ons onderscheidt van andere diersoorten. Met behulp van de ratio kan de mens zich figuurlijk verplaatsen in iemand anders, en hiermee zichzelf tot subject maken. Kortom, de mens heeft de mogelijkheid tot zelfreflectie.

In de psychologie wordt de menselijke vaardigheid om zich te verplaatsen in iemand anders met de daarbij behorende doelen, emoties en intenties de 'theory of mind' genoemd. En deze vaardigheid delen we voor een deel met sommige dierlijke soorten, alhoewel de manier waarop de mens het toepast, ongeëvenaard is. Evolutionair psycholoog Thomas Suddendorf gaat nog een stapje verder: hij stelt dat mensen een fundamentele behoefte hebben om elkaars gedachten te linken. Zo leren we, door gebruik te maken van grote netwerken aan kennis, van verschillende generaties.

DE ZOEKTOCHT NAAR ONS BESTAANSRECHT

In de toekomst zien we steeds meer taken ingevuld worden door kunstmatige intelligentie die we als mensen aan onszelf toedichten. Sterker, het is nu al

niet meer weg te denken uit onze dagelijkse routine. Je zou kunnen zeggen dat met de komst van kunstmatige intelligentie een nieuw tijdperk ingaat van beschikbare vaardigheden. Hoe verhouden onze menselijke unieke eigenschappen zich tot deze nieuwe set aan vaardigheden? Of zijn het helemaal geen nieuwe vaardigheden en moeten we onszelf als mens weer opnieuw uitvinden en de dingen doen waarmee we echt toegevoegde waarde leveren? De ontwikkeling van nieuwe technieken maakt dat we telkens blijven nadenken over wat wij toe te voegen hebben en hoe we de techniek in ons voordeel kunnen inzetten.

UNIEKE EIGENSCHAPPEN NU EN IN DE TOEKOMST?

Nu AI zo'n vlucht neemt, zijn er veel mensen die hun visie geven over de rol van de mens en wat ons uniek maakt. Als we de literatuur erop naslaan, is dat een veelbesproken onderwerp.

EEN BLOEMLEZING VAN VERSCHILLENDE INZICHTEN:

Een wetenschappelijk artikel van de hand van Kaplan (professor marketing aan ESCP, Europe Business School) naar de implicaties van kunstmatige intelligentie, beargumenteert dat artistieke creativiteit hetgeen is waarin de mens altijd de bovenhand zal voeren. Aangezien AI bestaat uit algoritmes en patroonherkenning, zal het volgens dit onderzoek zeer onwaarschijnlijk zijn dat deze menselijke eigenschap door AI

“Humans are experts at inefficiency. All art, discovery, innovation, creation are inherently inefficient. Efficiency is for robots, not us.”



overgenomen gaat worden. AI is goed in het vinden van relaties in bestaande dataverzamelingen, terwijl Albert Einstein creativiteit al als volgt duidde: "Creativity is intelligence having fun."

Schrijver Arnon Grunberg schreef vorig jaar een stuk in *de Volkskrant* over menselijke superioriteit. Hij stelde dat de mens 'uniek is in zijn behoefte naar betekenis'. We zijn de enigen die nadenken over waar we vandaan komen en waar we heengaan. We zijn in staat om onze gedachten intensief met elkaar te bespreken. Doordat we als mensheid niet elke dag bedreigd worden met de dood en er voor ons dus meer is dan alleen onze overlevingsdrang, hebben we veel vrije tijd waar we iets mee moeten doen.

Jack Ma, oprichter van Alibaba, beargumenteert in een TedTalk dat onderwijs bij kinderen zich vooral moet gaan richten op het stimuleren van creativiteit en nieuwsgierigheid, we moeten innovatieve denkers van ze maken. Dit wordt extra relevant, omdat kunstmatige intelligentie hier minder goed mee om kan gaan. Als het op rekenen aankomt, zullen machines altijd winnen. Dus daar moeten we onze kinderen niet meer in opleiden. Jack Ma zegt dat de

manier waarop we nu onze kinderen onderwijzen, ervoor zal zorgen dat ze alleen maar banen verliezen in de toekomst.

BNR-verslaggever Rens de Jong sprak in februari over sociale algoritmes in zijn column *BNR Werkverkenners*. Hierin stelde een tech-expert dat sociale skills – denk aan empathie en creativiteit – en het vermogen om kritisch te kunnen denken, voorlopig nog niet door robots kunnen worden nagedaan.

Deze eigenschappen komen ook terug in onderzoek in opdracht van het 'World Economic Forum' naar de vaardigheden waar in 2020 de meeste vraag naar zal zijn. Op nummer 1 staat het oplossen van complexe problemen: het vermogen om verbanden tussen industrieën (denk aan informatica, bouwkunde en biologie) te leggen en creatief problemen op te lossen die in de toekomst kunnen ontstaan. Verder worden ook het managen van werknemers door middel van leiderschap, het samenwerken met anderen en empathisch vermogen beschreven als nuttige vaardigheden. Soft skills worden steeds belangrijker: een robot zal niet snel out of the box denken en met innovatieve oplossingen komen. Daar zijn nog steeds goede werknemers voor nodig.

En om Einstein maar weer te citeren: "We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them." Innovatie en creativiteit gaan dus hand in hand, terwijl wat slimme algoritmes kunnen vooral ligt in patronen die gebaseerd zijn op het verleden. Je zou kunnen zeggen dat de ontwikkeling van AI ons vooral wijst op het punt om los te komen van bestaande manieren van denken. En daartoe lijken wij mensen nog steeds in staat. We hebben de tools in handen, zoals onze creatieve manier van denken, onze behoefte aan zingeving, ons empathisch vermogen dat ons in staat stelt verder te kijken en betekenis te geven en we hebben onze natuurlijke nieuwsgierigheid. Die eigenschappen moeten we in onszelf aanwakkeren.

HET PERSPECTIEF OMDRAAIEN

Van nature neigen we ernaar alles door dezelfde bril te blijven bekijken. Systemen en denkpatronen veranderen, kost tijd. En verandering brengt vaak dreiging met zich mee. Bijvoorbeeld de dreiging dat robots onze banen gaan afpakken en dat we straks geen controle meer hebben over de algoritmes als AI een te hoge vlucht neemt. Hier kunnen we tegenover zetten dat we afstevenen op tekorten op de arbeidsmarkt en we de robotisering juist nodig hebben om

het gat van de leegstaande vacatures op te vullen. John Hagel, een Amerikaanse consultant die zijn sporen verdiende bij onder andere Atari, Boston Consulting Group en McKinsey, draait het perspectief graag om. Hij erkent dat technologie een einde aan veel banen gaat maken. Hij zegt echter ook dat de angst daarvoor tekenend is voor de manier waarop we al decennialang onze wereld ingericht hebben. De manier waarop we werk nu gedefinieerd hebben, maakt ons kwetsbaar. "De definitie van werk is nu voor het grootste deel van de bevolking: een set met strak afgestelde, specifieke taken, die zo veel mogelijk gestandaardiseerd worden en van alle overbodig vet worden ontdaan onder de noemer 'optimalisatie'", aldus Hagel. Alles in het kader van 'schaalbare efficiëntie'. Met als belangrijkste gedachtegoed dat het drukken van kosten zo'n beetje de enige manier is om meerwaarde te creëren. "Als dit ons werk is, dan is het belangrijk om te weten dat we met deze zelfde termen ook een computeralgoritme definiëren", bevoegt Hagel. Natuurlijk kan een computer dat werk veel beter, computers raken niet afgeleid door externe factoren, worden niet ziek of moe na lange dagen. Computers kennen ook geen emoties. "Maar dat moet ons geen angst inboezemen, het moet duidelijk

“Robots en digitale innovatie zijn in staat om ons te redden van een wereld waarin de mens tot machine wordt gevormd. Laten we ons daar niet van afkeren.”



maken dat we een immense kans voorgeschoteld krijgen. We komen op een punt dat we als mensheid de term 'werk' opnieuw mogen definiëren en de activiteit beter kunnen laten aansluiten op wie we zijn. Wij mensen zijn in staat om veel mooiere dingen met onze dagen te doen dan datgene wat we nu in groten getale elke dag doen onder de noemer werk." Hagel quote daarbij Kevin Kelly, oprichter van het Tech-magazine *Wired*.

Dat een creatief beroep voor het grootste deel van de wereldbevolking niet is weggelegd wegens een gebrek aan talent, verwijst Hagel direct naar het rijk der fabelen. "Loop morgen naar een speeltuin in je buurt en kijk hoe de jongste kinderen spelen. Vrij, creatief, niet belast door angst." Het is wanneer zij 'de molen van de maatschappij' in geduwd worden dat ze verteld wordt dat creatie en artistieke vrijheid een unicum zijn en '9 tot 5' de norm.

Hagel bepleit dan ook een grootschalige hervorming van de bouwstenen van onze maatschappij. In die nieuwe wereld ziet Hagel een belangrijke rol voor het feminiene archetype, waar nu het masculiene archetype de boventoon voert. "Mannen hebben de neiging om alles tot in detail kapot te analyseren, zien verandering als een dreiging en zoeken constant naar manieren om processen efficiënter te maken", stelt Hagel. Daarmee zijn ze de directe exponent van de 'schaalbare efficiëntie' die onze wereld zo heeft gevormd.

Maar in een wereld waarin de gestandaardiseerde taken zijn uitbesteed aan robots en algoritmes, is er behoefte aan een holistischer beeld. Er is behoefte aan zicht op de lange termijn, meer metaforen en beeldspraak naast de harde feiten. Hagel: "Het feminiene archetype heeft dat en meer: het is in staat om constante verandering niet als bedreiging te zien, maar het te omarmen."

TOT SLOT

Als we, samenvattend, kijken naar de rol van de mens, constateren we het volgende: de Industriële Revolutie maakte onze spierkracht overbodig, deze eeuw wordt onze denkkraft geautomatiseerd. Als we succesvol het volgende tijdperk in willen, moeten we op zoek naar andere manieren om onze meerwaarde naar voren te laten komen. Vanuit nieuwsgierigheid onze denkkraft aanwenden om creatieve oplossingen te bedenken. Vanuit ons empathisch vermogen de samenwerking

zoeken in plaats van de tegenstelling, de kans te zien in plaats van de dreiging. Ons vermogen om lief te hebben in te zetten om voor elkaar te zorgen.

De technologie biedt ons de mogelijkheid, sterker nog, daagt ons uit, om een nieuwe definitie van ons werk uit te vinden. Wat kunnen en willen we toevoegen in een wereld vol slimme machines? Niet de strijd tegen, maar de samenwerking mét de robot zoeken voor de waarde van werk in de toekomst.

Bronnen:

<http://www.bbc.com/earth/story/20150706-humans-are-not-unique-or-special>
<http://www.bbc.com/future/story/20150706-the-small-list-of-things-that-make-humans-unique>
<https://zelfrijdendeauto.com/autonome-autos-hoe-werkt-het-en-is-nederland-er-klaar-voor/>
<https://www.zorgvoorbeter.nl/veranderingen-langdurige-zorg/robots-in-de-zorg>
<https://www.abc.net.au/news/2018-03-31/chinas-social-credit-system-punishes-untrustworthy-citizens/9596204>
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301393#bib0135>
<https://app.ai-cursus.nl/programmas/de-nationale-ai-cursus/een-kijkje-in-de-wereld-van-ai/start>
<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/de-immense-behoefte-van-de-mens-aan-betekenis-is-uniek~b6d3e970/>
https://open.spotify.com/episode/48b75NTVHwzJn9vcv2U4qK?si=GBLGmCP8SSmyJfCrBUZ_NQ
https://www.intermediar.nl/beroepen-functies/toekomst/in-2020-zijn-dit-de-meest-gevraagde-vaardigheden-en-beroepen?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
<http://numrush.nl/2017/03/12/robots-kunnen-redden-wereld-waar-in-mens-uiteindelijk-machine-is-geworden/>
<https://www.adformatie.nl/digital-transformation-tech/zo-gaan-ai-en-robotisering-ons-dagelijks-leven-op-zijn-kop-z>
<https://www.aproplan.com/nl/blog/kwaliteit-bouwplaatscontrole/artificial-intelligence-future-construction>
<https://money.cnn.com/2017/09/20/technology/jack-ma-artificial-intelligence-bloomberg-conference/index.html>
<https://www.richardvanhooijdonk.com/keynote/de-toekomst-van-de-landbouw/>
<https://www.techzine.nl/nieuws/417186/gebruik-ai-binnen-bedrijven-verdrievoudigd-in-2018.html>



"Flexibiliteit heeft in alle
sectoren een prijs, behalve
op de arbeidsmarkt."

WOUTER KOOLMEES
MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN
EN WERKGELEGENHEID

De toegevoegde waarde van technologie

Wat wordt er de komende jaren allemaal beïnvloed door kunstmatige intelligentie? Hoever zal de robotisering gaan? Welke taken en functies worden overgenomen van de mens? Hoeveel effectiever kunnen we door de inzet van technologie worden? Eén ding is zeker, niemand weet precies wat de impact zal zijn en waar het heengaat, maar laten we vooral naar de kansen kijken.

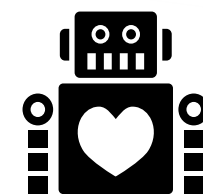
“Tot 2022 verdwijnen ongeveer 75 miljoen banen als gevolg van robotisering. Maar er komen er tegelijkertijd 133 miljoen voor terug.”

- World Economic Forum, Future of Jobs (2018)



De inzet van technologie kan veel **ouderen** met een chronische ziekte of beperking helpen om zelfstandig te kunnen blijven wonen. Om de inzet van zulke **e-health-toepassingen** te bevorderen, investeert het kabinet de komende jaren **€90 miljoen**.

Rijksoverheid (2019)



Zonder de inzet van de **zorgrobot** in de ouderenzorg zullen in het jaar 2040 **300.000 mensen** zorg mislopen.

Analyse van KPMG (2017). Een groot deel van het toekomstige personeelstekort onder huisartsen en in de thuiszorg kan worden opgelost door inzet van zorgrobots.

Kunstmatige intelligentie

37% van de ondernemingen maakt nu op de een of andere manier gebruik van kunstmatige intelligentie. **38%** van de bedrijven in de zorgsector gebruikt computerassistentie bij het diagnosticeren.

Onderzoek van onderzoeksbureau Gartner onder 3.000 CIO's wereldwijd, verspreid over verschillende industrieën (2019).

Verwachte technologische veranderingen en ontwikkelingen

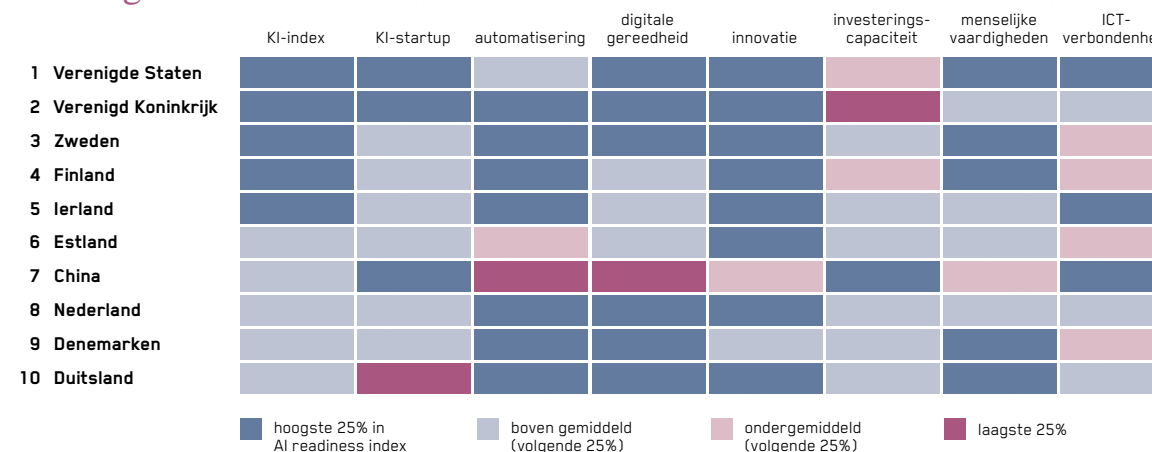
Uit onderzoek van FME (2019) dat is uitgevoerd onder ruim 6.000 medewerkers in de technologische industrie, blijkt dat velen (45%) merken dat producten en processen veranderen als gevolg van nieuwe technologie. **71%** verwacht voor de komende drie jaar meer samenwerking en **68%** verwacht een andere aansturing.

65%

van de zorgmedewerkers zegt dat **ICT-kennis** steeds belangrijker wordt voor hun vak.

Onderzoek van ICT-dienstverlener Ictivity (2019) onder zorgmedewerkers in Nederland.

Voortgang implementatie kunstmatige intelligentie in Europa, China en de Verenigde Staten



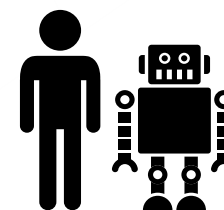
Landen kunnen gerangschikt worden op hun industriebekwaamheid en mogelijkheden wat betreft kunstmatige intelligentie. Deze rangschikking laat zien hoe het er met de ontwikkeling, implementatie en schaal van kunstmatige intelligentie voorstaat per land.

McKinsey Global Institute (2019) onderzoek voortgang kunstmatige intelligentie in Europa versus China en de Verenigde Staten

De toegevoegde waarde van de mens

De mens zal altijd eigenschappen hebben die niet te kopiëren zijn door machines. Het is de kunst om werk zodanig in te vullen dat we weer de unieke eigenschappen van de mens gebruiken. Want, zijn wij als mens wel gemaakt voor efficiency en repeterend werk, wat het gros van ons nu doet?

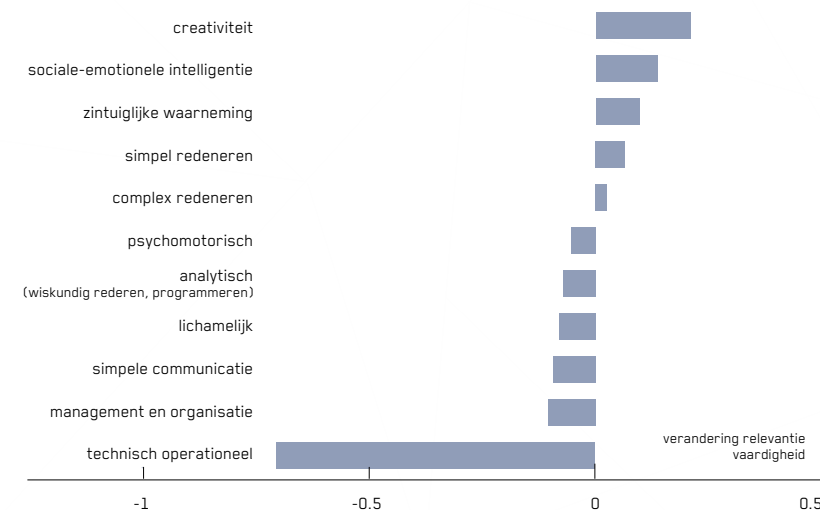
De OESO beweert dat **10%** van de huidige Nederlandse werktaken **verdwijnt** door technologie.



Uit een wereldwijd onderzoek onder 5000 consumenten blijkt dat **40%** van de consumenten zegt dat KI de **klantenservice** van bedrijven verbetert. **30%** voelt zich prettig bij bedrijven die KI gebruiken om met hen te communiceren. **70%** van de respondenten spreekt nog steeds liever met een mens dan met een KI-systeem of een chatbot in het contact met de klantenservice.

Consumenten wereldwijd, onderzoeksbureau Savanta (2019)

Verandering in benodigde skills voor functies in wetenschap en engineering door technologische ontwikkelingen (2004-2017)



Schaal 1-5 van relevantie vaardigheid. Accenture, data van het US Departement of Labour (2004-2017)

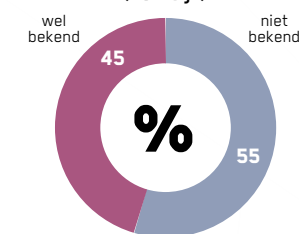


Kunstmatige Intelligentie heeft heel veel mensen nodig om van te kunnen leren. Voor een KI systeem kan leren, moet iemand de gegevens labelen. Dit heet **data labeling**. De markt voor data labeling is in 2018 de **\$500 miljoen** gepasseerd en zal in 2023 de **\$20 miljard** bereiken.

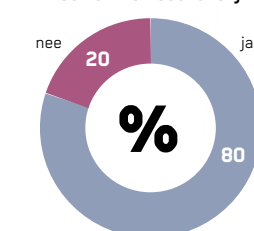
Onderzoeksbureau Cognilytica (2019)

Algoritmes

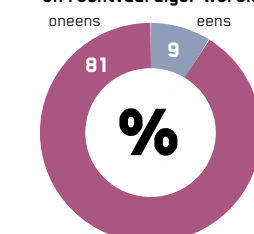
Bekendheid met algoritmes (18-75 jr)



Toezicht is noodzakelijk



Algoritmes leiden tot een eerlijker en rechtvaardiger wereld



Onderzoek onder 1113 Nederlanders, Motivaction (2019)

86%

Als het gaat om het nemen van beslissingen over **leven en dood**, zegt 86% van de mensen **meer vertrouwen te hebben in mensen dan in KI**.

Consumenten wereldwijd, onderzoeksbureau Savanta (2019)

In welke beroepen denken Nederlandse volwassenen dat mensen onvervangbaar zijn door computers:



Is de mens vervangbaar door de computer in de **zorg**?

68% zegt nee



Is de mens vervangbaar door de computer bij de **politie**?

65% zegt nee



Is de mens vervangbaar door de computer bij de **overheid**?

55% zegt nee

Onderzoek onder Nederlanders, KPMG (2019)



Marry de Gaay Fortman
Inleider Perspectief op Werk
ADVOCAAT EN PARTNER HOUTHOFF

UIT DE KAMER

Andere menselijke competenties worden belangrijk

Niet alleen spierkracht, maar ook denkracht wordt steeds verder geautomatiseerd. Zijn algoritmes in staat om tot slimmere resultaten te gaan komen dan mensen? We moeten gaan nadenken waar wij als mens echt iets toevoegen. De verwachting van de deelnemers is dat EQ net zo belangrijk wordt als IQ. Terwijl we nu vooral op basis van IQ belonen. De toekomst gaat niet alleen om competenties, maar ook om warmte en persoonlijkheid. De waarde van even een praatje kunnen maken met iemand wordt misschien nog onvoldoende gezien. Empathie en creativiteit zullen menselijke eigenschappen zijn die we meer gaan gebruiken. Nu wordt persoonlijkheid maar weinig ingezet in de werkcontext.

Geen zorgen dat we geen werk meer hebben

Niemand weet hoe de toekomst van werk eruitziet en hoe organisaties er over een tijdje uitzien. Er is echter weinig zorg dat er geen werk meer zal zijn. Iemand zegt: "Domme dingen worden slim gemaakt en slimme activiteiten worden door 'domme' mensen gedaan. Kijk bijvoorbeeld naar de elektrotechniek waar je steeds slimmere systemen hebt die door een paar drukken op de knop geïnstalleerd kunnen worden. Als er nieuwe behoeften komen, zullen we daar altijd weer een oplossing voor vinden." En we zullen steeds weer nieuwe behoeften formuleren. We dienen daarbij te beseffen dat het menselijk kapitaal is dat ons vooruithelpt: mensen zitten aan de knoppen. Mensen ontwikkelen algoritmes. Mensen zien nieuwe kansen en innoveren. Bedrijven met meer menselijke leiders zijn de winnaars van de toekomst. "Je hebt innovaties nodig, maar zonder menselijkheid komen die niet tot hun recht."

Waar voegt automatisering waarde toe?

Bedrijven zouden steeds meer van elke handeling moeten vaststellen of het waarde toevoegt als een mens het doet. En daarbij hoef je niet alleen vanuit efficiency te denken, je kunt daar best in differentiëren door verschillende service- en businessmodellen naast elkaar te hanteren. Ieder mens heeft immers ook weer andere behoeften. Verder is het zo dat door bepaalde zaken te standaardiseren, je tijd van mensen vrijspeelt om juist een persoonlijk tintje aan dienstverlening te geven. Tijd die er misschien eerder niet was. Als werk persoonlijker wordt, is het vaak leuker voor de medewerkers. Naast bepalen hoe we willen inspelen op behoeften, is automatisering ook bittere noodzaak in bijvoorbeeld de zorg. De mensen die nodig zijn om het werk te vervullen, zijn er simpelweg niet. De noodzaak om dingen anders te gaan doen, dient zich op die manier heel urgent aan.

Kinderen voorbereiden op de toekomst

Met alle technologische ontwikkelingen in ons achterhoofd zullen we nu de klassieke manier van opleiden moeten veranderen en kinderen een andere mindset moeten aanleren. De jongste generatie mag vandaag al uitgedaagd worden om over ingewikkelde vraagstukken na te denken en met creatieve oplossingen te komen. Creativiteit die niet door machines te vervangen is, zou daarmee weer centraler kunnen staan in wat wij mensen toe te voegen hebben. Werk moeten we dan veel minder dan nu zien als een serie strak op elkaar afgestelde productie-eenheden. De inzet van de mens is met een serie enkelvoudige taken tot een soort efficiëncymachine verworden in de afgelopen eeuwen. Iets wat we niet als houdbaar zien voor de toekomst.



Geert van Hootegem

HOOGLERAAR ARBEIDSSOCIOLOGIE
KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN

“De toekomst van werk in tijden van digitalisering is: werk. Met mijn leeftijd overspan ik zo’n zestig jaar aan literatuur en het valt me op dat er bijna iedere vijftien jaar een technologische tsunami over de arbeidsmarkt spoelt, met vooraf allerlei waarschuwingen voor de enorme veranderingen die deze met zich zal meebrengen. Dat zien we ook nu weer. De kranten staan vol met verhalen over onderzoeken die zeggen dat vijftig procent van de banen in de komende twintig jaar weg-geautomatiseerd zullen worden. Maar wanneer je die onderzoeken goed bekijkt, dan staat er dat mogelijk vijftig procent van de beroepen zal gaan verdwijnen. Be-roe-pen: dat is iets heel anders dan werk of banen. Men heeft van allerlei beroepen bekeken uit welke taken ze bestaan en vervolgens ingeschat hoe groot het mogelijke automatiseringsniveau van elk van die taken kan zijn. Maar die taken zijn natuurlijk geen vast gegeven in de economie: er komen steeds nieuwe taken en mogelijkheden bij. En dus ook nieuw werk.”

ORGANISEER HET WERK ROND GROEPEN VAN KLANTEN

Professor **Geert van Hootegem** is hoogleraar Arbeidssociologie aan de Katholieke Universiteit Leuven. Hij nuanceert de voorspelde veranderingen die op ons afkomen en doet dat, zoals hij zelf zegt, met enige frustratie: “Als socioloog kijk ik met weemoed naar de rol van de eersten in mijn vakgebied, naar Marx en Engels en dat soort lieden. Zij waren de aankondigers van grote veranderingen: het was hun rol om die te schetsen en te verklaren. Tegenwoordig hebben anderen dat overgenomen, allerlei goeroes en *influencers*. Mensen met doorgaans weinig expertise, maar met een enorm bereik. Zij duwen mij als socioloog in de rol van iemand die zegt: ‘het zal zo’n vaart heus niet lopen’. Simpelweg omdat het nodig is om tegenwicht te bieden aan de hel en verdoemenis die wordt gepredikt. Natuurlijk: er gaan zeker dingen anders worden, maar het zal zijn weg wel vinden. Een samenleving verandert in werkelijkheid niet snel en door al die onheilstijdin-

gen worden mensen dus alleen maar onnodig bang gemaakt. We moeten in mijn optiek niet naar robots of algoritmes kijken om de arbeidsmarkt van de komende tien jaar te voorspellen. Ik verwacht eerder dat er een soort re-industrialisering gaat komen, we gaan in ons deel van de wereld weer meer dingen zelf maken. Deels omdat de techniek ons daartoe in staat stelt en het betaalbaar maakt, deels omdat de wens om te verduurzamen de kostprijs van transport zal opdrijven. Daardoor loont het op termijn niet meer om een product in het ene werelddeel te laten

ontwerpen, vervolgens aan de andere kant van de aarde te laten maken, weer op een andere plek tijdelijk op te slaan en vervolgens terug naar ons te halen om het te verkopen. We gaan ontwerp, productie en consumptie veel meer op één plek doen, in één land of regio. Dat is een voorbeeld van het type verandering dat we zullen gaan zien."

Boost

Volgens Van Hootegem zullen daarnaast demografische ontwikkelingen en een nieuwe kijk op de organisatie van werk bepalend zijn voor hoe de arbeidsmarkt zich gaat ontwikkelen. "We gaan de structurele gevolgen merken van ontgroening en de hogere levensverwachting, in eerste instantie gecombineerd met de tijdelijke vergrijzingsgolf van de babyboomers", legt hij uit. "De opbouw van de samenleving gaat door elkaar geschud worden, waardoor gigantische tekorten op de arbeidsmarkt dreigen te ontstaan. Ziekenhuizen moeten hier in Vlaanderen nu al afdelingen sluiten, omdat ze geen mensen meer kunnen vinden. Scholen vinden geen personeel, bedrijven kunnen niet groeien omdat ze tientallen vacatures niet vervuld krijgen. Er is te weinig volk. En als iedereen als gevolg daarvan elkaars mensen begint af te snoepen, komt er ook nog eens steeds meer schaarste bij. Als we daar geen grip op krijgen, zal het aantal vacatures alleen maar stijgen en wordt de positie van de werknemer steeds sterker. Met als gevolg dat ieder voor zich kan gaan onderhandelen en de lonen flink zullen stijgen. Dat klinkt misschien in eerste instantie aantrekkelijk, maar het sloopt uiteindelijk onze concurrentiepositie en daarmee



op langere termijn de hele economie. We draaien dan letterlijk vast. De komende 20 jaar gaan we hier in België 10,3% minder mensen tussen 18-65 krijgen en 33,5% meer 65-jarigen. We moeten dus met steeds minder mensen de welvaart en het welzijn van de hele samenleving in stand zien te houden. Dat is onhoudbaar. Er zal een herverdeling van arbeid moeten komen, gecombineerd met een geweldige boost van de productiviteit."

Specialisme

Over herverdeling van werk en een mogelijk kortere werkweek is al veel gezegd en geschreven, maar hoe zit het met die hogere productiviteit, hoe bereiken we die? Van Hootegem: "Dat gaat in mijn optiek langs meerdere assen. Bijvoorbeeld door niet alleen te kijken naar langer doorwerken, maar ook naar eerder aan het werk gaan. Jonge mensen beginnen nu gemiddeld pas rond hun 25^e in hun eerste, serieuze baan in plaats van bijvoorbeeld rond hun 18^e. Daarmee kalft de beroepsbevolking aan de voorkant al extra af en dat kunnen we ons eigenlijk niet veroorloven. Daarnaast is het zaak om werk heel anders te gaan organiseren. En daar kunnen digitalisering en automatisering juist heel erg goed bij helpen. Zo zie je al dat deze fenomenen heus niet enkel bedreigend zijn. Ons primaire denken over werk is nu gericht op specialiseren. Vanaf de tachtiger jaren zijn we dat in de volledige waardeketens gaan doen, waarbinnen iedere schakel voor zijn deel focust op de core-business. De rest wordt uitbesteed. De eerste golf

van digitalisering en de extreem lage kosten van transport hebben daar globalisering aan toegevoegd. Met enorme afstemmingsvraagstukken. Daarmee zijn heel veel sectoren zo ver doorgespecialiseerd, dat ze bijna niet meer te overzien en te behappen zijn. Ook bij niet-mondiale ketens overigens. Kijk naar de zorg: zo ongelooflijk doorgesloten in specialismen en protocollen om die specialismen aan elkaar te verbinden, dat het bijna onwerkbaar is geworden. Met overigens een initiatief als Buurtzorg als tegenbeweging. Daar wordt alles lokaal, in een klein team van wijkverpleegkundigen, geregeld. Niks grote organisatie, niks specialismen, gewoon zorg organiseren in de nabijheid van je klantengroep. In een structuur van kleine, lokale cellen."

Wasprogramma

Een structuur zoals bij Buurtzorg is wat Van Hootegem betreft de toekomst. "Organiseer je als bedrijf of instelling rond groepen van klanten", vervolgt hij. "Vergelijk het met hoe je de was doet: die sorteert je eerst op kleur en op *fabric* en vervolgens kies je er het juiste wasprogramma bij. Zo kun je dat ook als organisatie doen binnen de dienstverlening die je biedt: op maat voor specifieke doelgroepen of op specifieke plekken binnen je verzorgingsgebied en integraal uitgevoerd door de mensen die dat het beste kunnen. Met ondersteuning van de nieuwste technologie. *Total workplace innovation*: een netwerkachtige organisatie van mini-bedrijfjes – teams – die samen de processen van end-to-end doen, liefst zo verticaal geïntegreerd als mogelijk. Met daarbinnen alle ontwikkelruimte die nodig is om te verbeteren en te optimaliseren. Functionele specialisatie laat je in dit model los ten faveure van de specialisatie op het niveau van de klant of het project. Dat lost ook schaarste aan werkcapaciteit op,

daar waar de functionele specialisatie die juist in de hand werkt. Als ik thuis de slaapkamer schoonmaak, heb ik niet het idee dat ik andere competenties nodig heb dan wanneer ik de keuken schoonmaak. In een ziekenhuis zijn dat nu echter strikt gescheiden functies. Met verschillende protocollen, ondergebracht in verschillende afdelingen, uitgevoerd door verschillende mensen en aangestuurd door verschillende managers. Zonder mogelijkheden voor arbeidskrachten om daartussen te bewegen en bijvoorbeeld over en weer vacatures te vervullen. Dat kunnen we ons op termijn echt niet meer veroorloven. Door de overschotten die we een halve eeuw op de arbeidsmarkt gehad hebben, kreeg alleen toptalent een kans. Nu moeten we roeien met de riemen die we hebben. We zijn gewend mensen vanuit ons denken in specialisaties in een functie te plaatsen. Die functie is het gegeven, daar wordt de mens naar gemodelleerd. Uit onderzoek hier in Leuven blijkt dat mede daardoor zestig procent van de mensen onder hun mogelijkheden presteert. En dat de functie persoonlijke groei eigenlijk niet toestaat. We moeten daarom, naast nieuwe organisatievormen, toe naar focus op wat werkenden willen en kunnen, en manieren vinden om dat vervolgens te assembleren tot takenpakketten in plaats van functies. Met persoonlijke ontwikkelplannen als belangrijk instrument. Die worden in deze context eindelijk echt relevant, waar ze nu nog nauwelijks waarde hebben, aangezien de strikt gedefinieerde functies feitelijk geen ruimte bieden voor echte persoonlijke ontwikkeling. Zo kan een nieuwe manier van denken over hoe je werk organiseert, ook direct van waarde zijn voor het individu dat deze werkzaamheden uitvoert. Het wordt er leuker en uitdagender van en dat is toch een heel ander perspectief dan dat van verdwijnende banen en andere onheilsberichten."



Peter Poortinga
CEO PLUKON FOOD GROUP

“Het bedrijf is continu in beweging en de mechanisering is al decennia aan de gang. Oorspronkelijk draaide onze bedrijfstak op lager geschoolde werknemers, maar we zien en voorzien in de verdere toekomst meer en meer behoefte aan hoger geschoolde medewerkers. Fysiek is het werk lichter geworden en mentaal zwaarder. Alles gaat sneller en bijvoorbeeld teamleiders in de fabrieken moeten meer over elektronica van de machines weten. Daardoor moeten we ons meer en meer profileren bij hoger geschoold personeel om antwoord te vinden op de steeds complexere markt vraagstukken en innovaties in de productie. Toch geloven we dat laaggeschoold werk er altijd zal blijven, een deel van het werk verandert namelijk niet structureel. Wij zorgen voor werkgelegenheid op het platteland en zien dat ook als onze sociale verantwoordelijkheid naar de regio. Dat geldt zowel nationaal als internationaal. Zo zijn we van betekenis in lokale gemeenschappen en daar krijgen we een stabiele productielijn voor terug met toegewijde mensen die lang bij ons werken.”

VERANDERING IS VAN ALLE TIJDEN

CEO **Peter Poortinga** van Plukon Food Group vertelt hoe in het verleden werknemers zelf de kratten met kippen moesten tillen, soms in weer en wind. “Die tijd is voorbij”, stelt hij. “Tegenwoordig laten de chauffeurs de zeilen automatisch oprollen. Het dak gaat omhoog en de modules worden met een shovel van de vrachtwagen getild. Techniek en elektronica ondersteunen het werk steeds meer. We zetten alle zeilen bij om de mensen mee te nemen in deze veranderingen. We zijn een 'natte' industrie waar de ruimtes elke dag compleet gereinigd en ontsmet moeten worden. Dat was in het verleden een lastige omgeving voor robots. De laatste jaren echter neemt de invoering van robotsystemen een hoge vlucht om het zware en repeterende werk te vervangen.”

Het is voor het bedrijf nog geen probleem om medewerkers te vinden, of het nu om laag- of hooggeschoold werk gaat. Poortinga: “De toenemende complexiteit complexiteit maakt dat we als werkgever aantrekkelijk zijn voor een brede doelgroep. Praktisch

geschoold werk blijft er altijd genoeg en wie bij ons wil werken, is welkom”, zegt Poortinga. “We groeien namelijk flink in de landen waar we actief zijn. Wij hebben onder andere allochtonen uit vele landen – inmiddels van de tweede of derde generatie – die soms de Nederlandse taal nog onvoldoende beheersen, aan het werk. We bieden altijd werk, al moeten mensen weleens schuiven van locatie. Hier is niemand bang om zijn of haar baan te verliezen en er gaat ook bijna niemand weg. Sommigen begonnen op hun vijftiende en blijven vijftig jaar bij ons in dienst. Ik vind het goed om te zien dat onze werknemers hun pensioen bij ons halen. Ik zie dat ook als een sociale verantwoordelijkheid naar de regio.”

Sterke relaties

Peter Poortinga werd bijna dertig jaar geleden mede-eigenaar van een bedrijf dat in 2000 met Plukon fuseerde. Plukon maakte eind jaren negentig een hectische periode door toen Poortinga in 2000 gevraagd werd om CEO te worden. Sindsdien groeide de omzet van € 200 mln. naar € 1,8 mld. dit jaar. Nu is Plukon een sterk, internationaal concern dat 125 jaar bestaat. Het heeft in 5 landen 18 bedrijven, waarvan 5 in Nederland. En levert gevogelte en ultraverse maaltijden aan de top van de retail in Noordwest-Europa. Met kwaliteit hoog in het vaandel is het op jaarbasis goed voor 4 miljard eetmomenten.

Het bedrijf heeft lange, intensieve relaties met zijn afnemers. Die relaties zijn gebaseerd op vertrouwen en het uitgangspunt dat je ook overmorgen zaken met elkaar wilt doen. Zo zette Plukon voor 's lands grootste retailer in de Ardennen een speciale keten voor biologische kippen op. Daar is de kans op vogelgriep namelijk kleiner dan in een waterrijk deltagebied als Nederland. Het duurt twee tot drie jaar voordat je zoiets hebt gerealiseerd. Sterke relaties heeft het bedrijf ook met toeleveranciers. Poortinga: "In 2017 kwam dat tot uitdrukking toen de fabriek in Wezep afbrandde. Bouwfirmas en andere relaties hebben dag en nacht gewerkt om binnen een jaar een nieuwe fabriek neer te zetten. Op dat moment merk je dat je iets terugkrijgt."

Medewerkers met hart voor de zaak

Poortinga denkt dat mensen trots zijn dat ze bij Plukon werken en dat het bedrijf hun aan het hart gaat: "Dat merkte je in 2003 bij de vogelgriep, toen het bedrijf compleet stillag en onze Duitse kippen de grens niet over mochten. Die hebben we toen naar onze vestiging in het oosten van Duitsland vervoerd, maar

we hadden daar geen personeel voor een 2^e shift. We hebben onze medewerkers hier gevraagd wie daar wilde werken. Binnen 48 uur ging er op zondag een volle bus voor een tweeploegensysteem naartoe. Iets vergelijkbaars gebeurde er na de brand in Wezep. De productie verplaatsten we onder andere naar Ommel in Brabant en iedereen ging mee, ook al moesten ze na het werk nog weer 2,5 uur terug in de bus. Daardoor lagen de maaltijden binnen een week weer in de schappen en de salades binnen twee weken. Er was een enorme loyaliteit om de zaak te redden."



Door de directe band met retail moet je af en toe creatief zijn met je arbeidsoplossingen. Toen de supermarkten besloten om in het weekeinde open te blijven, wilden zij ook op zaterdag en zondag aangeleverd worden. Poortinga: "In de regio Veluwe was bijvoorbeeld werken op zondag een taboe en op zaterdag geen optie; die dag is met name gereserveerd voor sport, kinderen en familie. Studenten, vooral uit Zwolle, vullen die plaatsen nu in als vaste werknemer of als uitzendkracht. Ze verdienen er meer mee dan als vakkenvuller en worden ook ingezet om pieken op te vangen. Bij warm weer neemt de vraag naar maaltijden en salades bijvoorbeeld sterk toe."

Iedereen onder de cao

Hij vervolgt: "We zitten in een complexe competitieve bedrijfstak, waarin de aanvoer meer dan drie maanden van tevoren al vaststaat."

De aanvoerlogistiek dient 'just in time' te zijn. En de vraag van de consument is grillig als gevolg van de temperatuurschommelingen in de zomer en het promotiebeleid van de retail. Dit vraagt om een hoge mate van flexibiliteit, met als gevolg dat het wenselijk is dat beloning, overuren, rusttijden e.d. voor iedereen goed geregeld zijn."

Poortinga vindt cao's daarom belangrijk: "Het zorgt ervoor dat we kunnen concurreren op performance en kwaliteit en dat we geen wild-west-taferelen krijgen op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Iedereen heeft daardoor binnen de sector min of meer dezelfde lonen." Lachend: "Misschien ben ik ook wel een echte 'polderman'."

Focus op duurzame inzetbaarheid van mensen

Poortinga vindt duurzame inzetbaarheid belangrijk: "Aan alle kanten proberen we mensen te activeren. In Wezep is er bijvoorbeeld een obesitasprogramma ingesteld, waarvoor mensen zich kunnen aanmelden. Bij het PMO (Preventief Medisch Onderzoek) staan de fitte mensen echter vooraan in de rij. Te zware mensen melden zich niet aan, 'want dan kan krijg ik weer op mijn kop'. Daarom hebben we dit jaar de benadering aangepast. Iedereen kreeg een datum en tijd voorgesteld en wilde je niet, dan moest je je zelf afmelden. Hierdoor hebben we de deelname met 10 tot 15% kunnen verhogen."

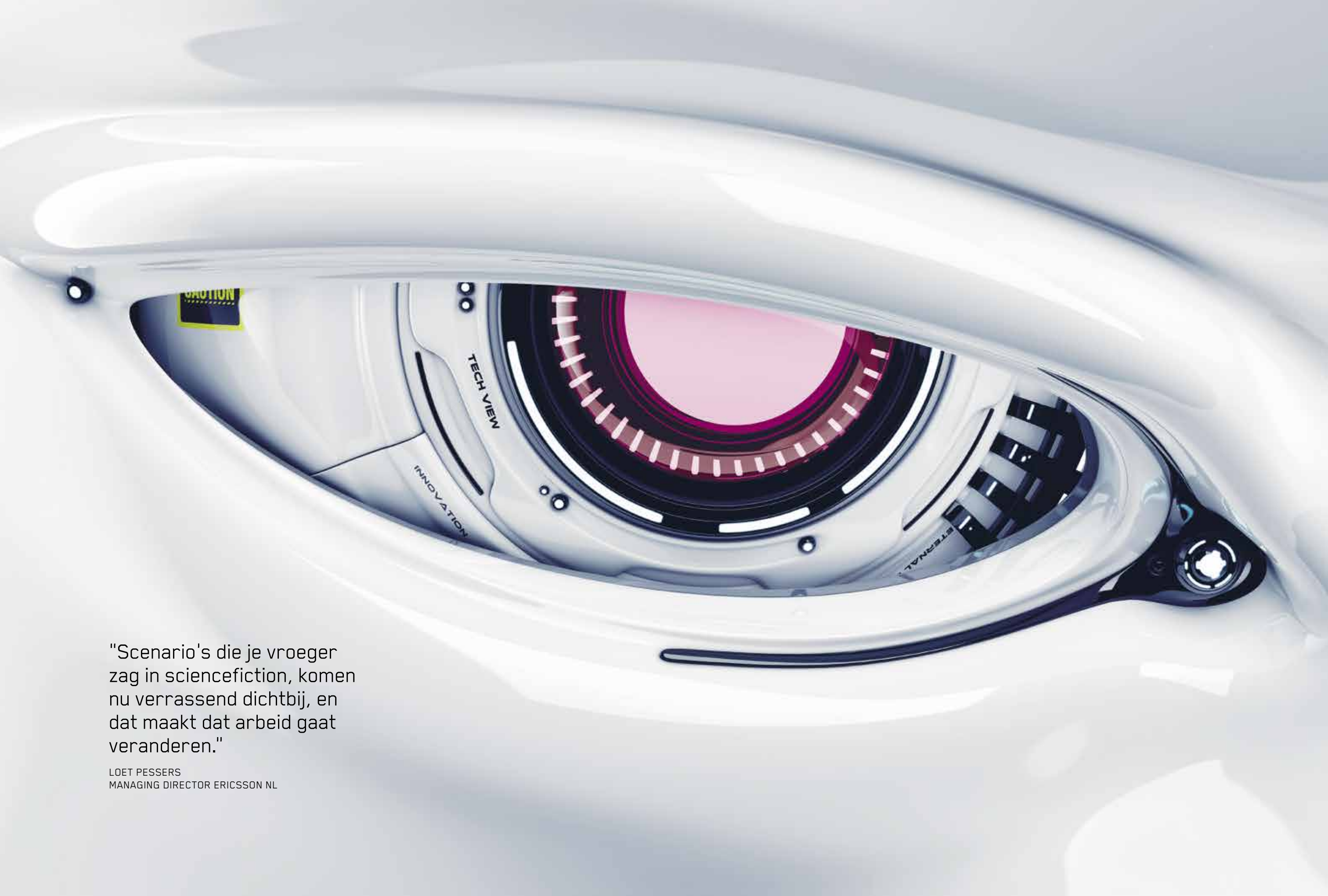
Verandering in het kantineaanbod ligt ook heel gevoelig. "We komen uit de jaren zestig met koud, nat, beroerd en zwaar werk. Toen had je in de kantine vet voedsel nodig, nu niet meer. We mochten echter niet aan de prijs van kroketten komen, dat is instemmingsplichtig. Ik heb de ondernemingsraad toen duidelijk gemaakt dat het hun keus is, maar dat ik niet wil dat medewerkers door zwaarlijvigheid niet van hun pensioen kunnen genieten. Dat leidde tot een doorbraak en ineens werd alles bespreekbaar. Het moet van twee kanten komen."

Verschillen binnen Europa

Duurzame inzetbaarheid is in Nederland echt een thema. Omdat de financiële impact in andere landen voor de werkgever geringer is, zie je dat hiermee anders wordt omgegaan. "In Duitsland neemt de staat bijvoorbeeld na zes weken de kosten over van iemand die ziek wordt", zegt Poortinga. "In België gebeurt dat na drie maanden. En als de dokter in Frankrijk constateert dat ziekte werkgerelateerd is, wordt de arbeidsrelatie beëindigd, maar moet je als werkgever wel een beëindigingsvergoeding betalen. In Nederland blijft de werknemer bij ziekte twee jaar op de payroll staan. Om die reden doe je er dus van alles aan om hem of haar weer aan het werk te krijgen. Je stimuleert dat zieke werknemers contact houden en, als dat kan, weer een dagje gaan werken. Daardoor is het ziekteverzuim hier relatief lager. Dat wordt dus mede door de sociale wetgeving in een land bepaald. Om duurzame inzetbaarheid in de andere landen meer prioriteit te geven, is besloten vitaliteit een belangrijk thema van onze hr-agenda in de komende jaren te maken."

Blik op de toekomst

Of het nu om Plukon of om de maatschappij gaat, Poortinga is een optimist: "De wereld verandert continu en is permanent in beweging. Er blijft altijd werk te doen en er is voedsel genoeg om de wereld te eten te geven. We moeten het alleen op de juiste plek krijgen. Plukon zal de komende jaren een sterke bijdrage leveren aan wat gezond eten is. We gaan de discussie met betrekking tot foute en gezonde vetten niet uit de weg. 'Geen antibiotica' zal het uitgangspunt gaan worden. We zijn een prachtbedrijf dat dit jaar 125 jaar bestaat. Dan doen we iets goed."



"Scenario's die je vroeger zag in sciencefiction, komen nu verrassend dichtbij, en dat maakt dat arbeid gaat veranderen."

LOET PESSERS
MANAGING DIRECTOR ERICSSON NL



Hans Romijn

VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR EN DECAAN UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM, AMSTERDAM UMC, LOCATIE AMC

“Het werk hier kan een enorme verrijking zijn van je leven. Wat het zo bijzonder maakt, is de combinatie van kennis en de menselijke factor. Daarbij gaat het ook om ontwikkeling van kennis en nieuwe technische mogelijkheden, zoals kunstmatige intelligentie. Maar voor de kwaliteit van leven zijn en blijven we afhankelijk van menselijke interactie. Om de juiste diagnose te stellen en om het vertrouwen te winnen van patiënt en familie. Maar ook om te weten wat er leeft bij de medewerkers en te checken hoe onze communicatie overkomt. De menselijke waarde. Je kunt niet zonder oogcontact.”

OOGCONTACT IS EN BLIJFT NODIG

Hans Romijn is bij het AMC (Academisch Medisch Centrum) voorzitter van de raad van bestuur en vice-voorzitter bij het VUmc. Beide organisaties zijn hard op weg naar een juridische fusie tot Amsterdam UMC. Romijn werkt daarnaast nog een of twee dagdelen per week als internist. “Als bestuursvoorzitter heb je het over organisatie, waarde in samenleving en strategie. Als internist sta je een-op-een in contact met een patiënt. Het zijn onvergelykbare dimensies, maar in beide gevallen geeft het mij uiteindelijk een gevoel van eigenwaarde en betekenis aan het leven.”

Technologie nog 'mixed blessing'

Werken in de zorg heeft een intrinsieke traagheid, die te maken heeft met de psychologie van de mens. Romijn: “Je hebt tijd nodig om het vertrouwen te winnen van patiënt en familie. Je kunt geen oncologiepolikliniek draaien met afspraken van tien minuten. Als het

goed is, geeft technologie je meer tijd om zorg aan de individuele mens te bieden. Zo zorgt de invoering van elektronische patiëntendossiers ervoor dat status en foto's snel beschikbaar zijn. Het kost echter veel moeite om de systemen te vullen. Daardoor zijn gezondheidsmedewerkers aan de registratie meer tijd kwijt dan voorheen. Voor maximaal rendement moet men nog een slag dieper gaan en de systemen gebruikersvriendelijker maken. Ook zijn er betere afspraken nodig over de communicatie tussen de systemen. Momenteel kan het Amsterdam UMC bijvoorbeeld niet zien wat een ander ziekenhuis in de status van een patiënt heeft geregistreerd en welke medicijnen de apotheek heeft verstrekt. Daarbij spelen ook regelgeving en privacy een rol.”

Noodzaak vooruitgang aanvaard

Op sommige terreinen gaat de technologische vooruitgang echter hard. In de radiologie kan de computer door beeldherkenning een diagnose stellen. Op de Eerste Hulp moet je dat echter nog altijd zelf doen. Romijn: “Ik zie of de patiënt angstig is, hoe die kijkt. Ik geloof niet dat zoiets te vatten is in kunstmatige intelligentie. Het draait om menselijke waarde. Het vertrouwen in de medische wetenschap wordt uiteindelijk bepaald door menselijke factoren. Dat kun je niet vervangen door een robot of computer.”

Medewerkers houden de technologische vooruitgang niet tegen. Romijn: "Het is voor steeds meer mensen duidelijk dat ook zij zich moeten aanpassen om dingen te verbeteren. Iedereen is continu aan het leren. Vroeger lag je na een heupoperatie twee weken op bed; nu ga je na een dag lopend naar huis. Nieuwe operatietechnieken maken dat mogelijk, maar het vereist dat je investeert in je medewerkers. Misschien heeft de fusie eraan bijgedragen dat de bereidheid om te veranderen, is toegenomen."

Omvang maakt geen wezenlijk verschil

Het samengaan van AMC en VUmc heeft een enorme impact en iedereen is ermee bezig. Romijn twijfelt niet aan de wenselijkheid van de fusie: "Je kunt niet bedenken dat je op zeven kilometer van elkaar twee UMC's hebt. We hebben alles dubbel. Dat is inefficiënt en maakt ons kwetsbaar." Verschillende afdelingen waren bovendien te klein en hadden zonder fusie gesloten moeten worden. Romijn: "De fusie was gewoon noodzaak. Maar toch wilde niemand zijn vingers eraan branden. Wij hebben onze nek nu uitgestoken en het op ons genomen om het aan te pakken."

Dat de organisatie groter wordt, hoeft voor de medewerker niet uit te maken. Romijn: "Het gaat erom dat je elke medewerker inspireert en de voorwaarden creëert om mensen op een goede manier hun werk te laten doen. Respect en een zekere mate van autonomie zijn nodig om hen het beste uit zichzelf te laten halen. Je moet ze als mens erkennen en perspectief bieden. Ook hier gaat het om oogcontact." En dat werkt: de tevredenheid van de medewerkers is hoog, net als de mate waarin zij Amsterdam UMC als werkgever aanbevelen bij anderen.

Historisch gegroeide verschillen

Om een aantrekkelijke werkgever te blijven, zal



Amsterdam UMC oog moeten hebben voor ontwikkelingen in de samenleving. Romijn noemt als voorbeeld de veranderende betekenis van werk voor millennials. Maar ook de betaalbaarheid van wonen in Amsterdam: "De meeste medewerkers wonen buiten Amsterdam en dan is het zwaar als je in ploegendienst werkt. Je zult dat moeten pareren met inspiratie en de voldoening die het geeft om hier te werken."

De hoge woonkosten maken Amsterdam UMC echter kwetsbaar en zet honorering hoog op de agenda. Er is dan ook hard gewerkt aan een goede cao. 8,25% loonstijging in drie jaar, dat wordt door geen andere sector geëvenaard. Romijn: "We erkennen daarmee dat, naast andere factoren, ook beloning van belang is. Tussen sectoren zijn daarin echter in de loop van de tijd grote verschillen ontstaan, die niet uit te leggen zijn. Het is de vraag of je die historische grondslag nog zou moeten hanteren voor de inschaling van onze medewerkers. Ook een goede cao kan de verschillen met andere sectoren niet overbruggen."

Feedback opzoeken

Om medewerkers mee te krijgen in de veranderingen, is het van belang dat zij zich verbonden voelen met het doel, de missie en de visie van Amsterdam UMC. Dat vereist goede communicatie en continue checks of iedereen tot diep in de organisatie bereikt wordt. Management tot op de een-na-onderste laag, noemt Romijn dat, om uiteindelijk ook de mensen te bereiken die geen leiding geven. Romijn loopt regel-

matig mee met avond- en nachtdiensten, vooral om medewerkers zelf te spreken. Maandelijks worden er collegezaalbijeenkomsten georganiseerd met de leden van de raad van bestuur, waarbij alle vragen gesteld kunnen worden. Ook kunnen medewerkers vergaderingen bijwonen; ze zijn dan soms verbaasd hoe transparant het is. En medewerkers kunnen zo bij hem binnenlopen. Zijn deur staat altijd open.

Meegaan met maatschappelijke veranderingen

De balans tussen werk en privé krijgt veel aandacht. Het standaardcontract gaat uit van 36 uur per week, wat in het algemeen over vier dagen wordt verdeeld. Veel artsen werken parttime of één dag per week vanuit huis. Oudere medewerkers kunnen korter gaan werken, waarbij ze aan salaris relatief minder inleveren en volledige pensioenopbouw behouden. En op individueel niveau is er bij de inroostering en jaargesprekken aandacht voor de balans tussen werk en privé. Op die manier krijgt de inbedding van de medewerkers niet alleen op het werk, maar ook thuis aandacht. Romijn: "Wie in een scheiding ligt, zal op het werk anders functioneren."

Diversiteit staat in brede zin op de agenda: naar geslacht, etniciteit, sociale afkomst en afstand tot de arbeidsmarkt. Er is een grote vraag naar zorg bij mensen met een andere afkomst, terwijl ze aan de aanbodkant nog een ondergeschikte rol spelen. Het gaat jaren duren voordat de organisatie een reflectie van de samenleving is, maar voor de cohesie en balans is dat wel essentieel. Qua instroom van vrouwelijke studenten en medewerkers is er geen probleem bij Amsterdam UMC. De meerderheid van de studenten en de medewerkers is vrouw, alleen bij de afdelingshoofden domineren de mannen nog. Romijn denkt dat dat nog na-ijlt en ook de laatste fase van gelijke opbouw qua geslacht bereikt gaat worden. "Amsterdam UMC is geen voorstander van de inzet van zzp'ers, ook al kan het dit niet altijd tegengaan. Zelfstandigen maken de organisatie kwetsbaar en

instabiel en voor goede afspraken tussen afdelingen, specialisten en divisies is het niet handig als daar vrijgevestigde mensen tussen lopen. Ze creëren ook verschillen met de medewerkers, terwijl het de vraag is of het voor henzelf wel zo goed is."

Andere visie op het vak

Romijn ziet de maatschappelijke component steeds belangrijker worden in de gezondheidszorg. "De centrale vraag is nu of we met dezelfde middelen meer kunnen betekenen voor de gezondheid van mensen, als we de zorg anders organiseren. Vroeger zaten we in een isolement aan de rand van de stad. We hadden geen idee hoe de zorg om onze patiënt verder was georganiseerd." Recentelijk kende de minister de UMC's een centrale rol toe bij de organisatie van de zorg in de regio. Romijn: "Dat zet ons in een andere positie. Je context wordt breder dan alleen de behandeling van ziektes. We moeten ons meer openzetten voor de regio Amsterdam en al zijn verschillen in gezondheid. In de ene buurt leef je acht jaar langer dan in een buurt verderop. Als je daar een rol in wilt spelen, moet je afspraken maken over zorg op de juiste plaats, de ketensamenwerking. Standaardbehandelingen dicht bij huis. Complexe behandelingen op een beperkt aantal plaatsen op grotere afstand van huis. Patiënten vinden het niet erg om daarvoor te reizen. Misschien moeten we ook meer invloed uitoefenen op de levensomstandigheden. Zorgen dat mensen met een chronische ziekte deel kunnen blijven nemen aan arbeidsprocessen. Er wordt meer van ons verwacht en daar zullen we onze strategie op moeten aanpassen. Dat vergt een andere visie op ons vak."

“Ik maak me zorgen over wat ik noem ‘de ontmenselijking’ van grote organisaties, veroorzaakt door de toenemende bureaucrativering en het primair sturen op kpi’s. Dat fenomeen zie je overal: bij grote corporates, overheden, universiteiten. We lopen het risico dat we gereduceerd worden tot mensen die zwaar leunen op kunstmatige intelligentie te midden van een bureaucratie die vooral risico’s dempt en alle verantwoordelijkheden bij ons weghaalt. Dan wordt de werkcontext iets waarin mensen geen mens meer zijn. Je ziet dat nu volop ontstaan. Grote bedrijven ontwikkelen massieve programma’s om medewerkers uit hun burn-out te praten met wellness en mindfulness, terwijl de nieuwe slachtoffers maar blijven instromen. Want het probleem aan de voorkant wordt niet aangepakt, integendeel: de behoefte aan controle en grip op organisatieniveau wordt alleen maar groter. We zullen manieren moeten vinden om dat te doorbreken.”

ZOU ER NIET EEN CENTRAAL BUREAU VOOR TOEKOMST- PERSPECTIEF MOETEN KOMEN?

Jaap Winter is professor Corporate Law, Governance & Behaviour aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij zoekt onder andere naar nieuwe wegen om menselijkheid terug te brengen in werkprocessen en organisatiestructuren. “Hoe zorgen we nou dat organisaties weer gaan vertrouwen op de kracht van mensen en niet op die van sturingssystemen?”, vraagt hij zich hardop af. “Het draait deels om lef in leiderschap: vertrouw erop dat mensen weliswaar feilbaar zijn, maar in het gros van de gevallen de goede afwegingen maken en je kunnen verrassen met oorspronkelijk denken en creatieve ideeën. Dat vraagt overigens direct ook iets van ons allemaal in brede, maatschappelijke zin: we moeten accepteren dat er in het leven risico's bestaan, dat dingen mis kunnen gaan. Grote en kleine dingen. En dus ook dat mensen die hun nek uitsteken en verantwoordelijkheid nemen,

Jaap Winter

PROFESSOR CORPORATE LAW, GOVERNANCE & BEHAVIOUR
VRIJE UNIVERSITEIT IN AMSTERDAM

het niet verdienen om te worden afgerekend als iets uiteindelijk niet helemaal loopt zoals gepland of gewild. Er komt alleen maar minder hang naar controle en bureaucratie als wij organisaties en leiders toestaan om de teugels te laten vieren en meer te vertrouwen op de menselijke factor. Doen we dat niet, dan wordt de waarde van werk uiteindelijk enorm gereduceerd. En daar lijden we vervolgens allemaal onder."

Kostprijs

De roep van Winter om aandacht voor de menselijke maat komt in een tijd waarin de mens als factor in arbeid toch al onder druk staat. "Digitalisering heeft een disruptief effect op de arbeidsmarkt", stelt hij. "Enerzijds omdat er banen gaan verdwijnen. Natuurlijk komen daar nieuwe banen voor terug, maar die vragen in veel gevallen andere skills dan de mensen bezitten die hun werk hebben verloren. Wat gaan de chauffeurs doen die hun functie zien verdwijnen omdat vrachtauto's en bussen zelf gaan rijden? Die groep is maatschappelijk gezien niet eens zo groot, maar de stap die ze individueel moeten zetten om zichzelf geschikt te maken voor een nieuwe job, is heel fors. Wat kun je in dat kader van mensen vragen? En wat kost dat? De kans dat een chauffeur z'n omscholing zelf kan betalen, lijkt me uiterst gering. En dat geldt ook voor de administratief medewerker, de kledingverkoper of de reisbureau medewerker. Om maar een paar voorbeelden te noemen van functies die op termijn gaan verdwijnen. Tegelijkertijd geldt voor iedereen van wie de baan wél blijft bestaan dat ze veel digitaal vaardiger moeten worden dan ze nu zijn. Jij en ik kunnen prima uit de voeten met Word en Excel, maar daar gaan we het op termijn niet mee redden. Op welk niveau je nu ook zit: iedereen zal stappen moeten zetten.

Ben je digibeet, dan val je gewoon uit. Ben je redelijk bedreven in Powerpoint, dan zul je ook nog steeds forse stappen moeten zetten. Dat is een impact van digitalisering die in het debat redelijk onbesproken blijft, maar een enorm effect heeft. Het volume is gigantisch en de maatschappelijke kostprijs dus ook. Digitalisering gaat ons raken op niveaus die we niet gewend zijn. Eerdere transities raakten met name een redelijk laag niveau in de arbeidsketen, maar dit raakt iedereen. Hoger opgeleid zijn, biedt in deze disruptie geen bescherming. Begrijp me goed: ik ben niet somber over de toekomst, want er komen ook heel veel nieuwe kansen. Maar we zullen echt in beweging moeten komen om onszelf in staat te stellen die kansen te grijpen. Wij allemaal, met alle creativiteit die in ons zit. Om te beginnen met het nu eindelijk eens gestalte geven aan die prachtige term 'leven lang leren'."

Calvinistisch

Hoe gaan we dat doen, en vooral ook: hoe gaan we dat betalen? Professor Winter: "We praten al veertig jaar over een leven lang leren, maar we hebben nog steeds niet het ene model gevonden dat werkt. We leven en werken ook nog eens langer en doen dat nu dus in een context van razendsnelle en diepingrijpende digitalisering. Over het algemeen wordt het belang van doorlopende scholing en opleiding nog wel gezien, maar loopt de discussie stuk op de financiering ervan en op oude verworvenheden. En ik begrijp dat niet. Wij hebben in Nederland geweldige pensioenpotten: iets van 1.300 miljard gereserveerd pensioenvermogen. Allemaal geld dat we reserveren voor de fase dat je echt stopt met werken. Terwijl we nu issues zien aankomen die bepalend zijn voor hoe je werkzame periode gaat verlopen, letterlijk: of je in alle verandering over-eind kunt blijven. Waarom zetten we die pensioengelden niet ten minste voor een deel in als financieringsbron voor leren en ontwikkelen? Zodat je op korte termijn werk en inkomen houdt. We doen daar in ons land heel krampachtig over, het lijkt iets van

Calvinistische kuisheid, waar we heel ingewikkeld over praten met rekenrentes en veronderstellingen. Zie het nou als de spaarpot van Nederland! En zet het in voor zaken die hier en nu belangrijk zijn, niet alleen voor de 67-jarige die stopt met werken, maar ook voor de 45-jarige die werkt, maar een probleem heeft. Natuurlijk snap ik dat het gesprek daarover moeilijk is, je moet ook niet kapotmaken wat we in zeventig jaar hebben opgebouwd, maar iets minder dogmatisch kan en mag echt wel. Laten we eerlijk zijn: die pensioendiscussie is een wereld geworden van gevestigde institutionele belangen die weinig prikkels voelen om het anders te doen. Dat moet echt radicaal anders, maar vooralsnog lijkt niemand het erover te willen hebben. Alsof we collectief last hebben van het *social defence-syndrom*, het mechanisme waarbij mensen de primaire taak of het echte issue veronachtzamen omdat ze het te complex vinden en hun toevlucht zoeken in kleine dingen die er feitelijk nauwelijks toe doen, maar wel behapbaar zijn. Het echte issue draait in dit geval overigens niet enkel om geld. Het gaat ook om de mate waarin we als maatschappij bereid gaan zijn om mensen die uitvallen echt te helpen met het vinden van een nieuw perspectief. Van het ontdekken van talenten tot de benodigde scholing, en ook de waardering voor maatschappelijk relevante bijdragen die we nu nog geen werk noemen. Ik denk echt dat we zoiets nodig hebben om mensen die niet kunnen meekomen toch een positie te geven, ook voor hun eigenwaarde. Maak er geen uitkeringstrekkers van, maar mensen die in buurten en op allerlei sociale vlakken een belangrijke bijdrage kunnen leveren waarvoor we ze als maatschappij belonen. In de zorg, de kinderopvang, het koken voor de bureaus, het onderhoud van straat of park. Allemaal zaken waar we nu niet of nauwelijks geld voor over hebben, maar die cruciaal zijn voor het weefsel van onze samenleving. Maak het waardevol! Het alternatief is veel erger: niks doen, lamlendigheid, frustratie, criminaliteit, ziekte: de kosten daarvan zijn veel hoger dan de investering die je moet doen om deze mensen maatschappelijk betrokken te laten zijn."



Scenario's

Mooie gedachte, maar hoe maken we het tot een collectieve beweging? In de politiek wordt vooral kortcyclisch gedacht, op weg naar de volgende verkiezingen. Winter: "We hebben inderdaad langere lijnen nodig, in visie en beleid. Wat we op dit moment niet goed doen, is het perspectief van toekomstige generaties meenemen in besluitvorming. Ik ben bestuurslid van de Goldschmeding Foundation. Daar hebben we gezegd: we moeten in alle besluiten die we nemen de toekomstige generaties aan tafel hebben, desnoods fictief, door iemand de opdracht te geven dat perspectief te vertegenwoordigen in de discussies. Zodat we een beetje loskomen van de werkelijkheid van vandaag en gaan redeneren vanuit de werkelijkheid van over pakweg dertig jaar. Dat zou eigenlijk ook gemeengoed moeten worden in Den Haag. Denk in scenario's van toekomstige ontwikkelingen, redeneer dan terug naar het nu en kijk of het besluit dat je wil gaan nemen daarbinnen past. Dat zouden we structureel in de mainstream van de gedachtegang moeten krijgen. Zou er niet een Centraal Bureau voor Toekomstperspectief kunnen komen? Een variant op het CBS: een adviesorgaan van de regering waar je standaard langs moet als je zaken in wetgeving wil verankeren. Een club die op alle sociale domeinen structureel het toekomstperspectief als uitgangspunt neemt. Dat zou mooi zijn! Zo komen we eindelijk los van het kortetermijndenken dat ons nu collectief in de weg zit. Wat mij betreft, gaan we daar werk van maken."

A warm, indoor scene where a woman with curly hair is smiling as she serves food from a large stainless steel pot into a white bowl. Another person, seen from the back wearing a grey beanie, is holding the bowl. The background shows a kitchen or dining area with shelves. A white geometric shape is overlaid on the right side of the image, containing the text.

**DE ZIN
VAN WERK**



Zingeving in werk voor iedereen

Werknemers roepen massaal dat zingeving voor hen belangrijk is. Maar wat is dat dan eigenlijk? Wat vraagt dit van bestuurders? En is dit wel voor iedereen weggelegd? Wat kunnen we doen om iedereen een bewuste keuze te laten maken voor het werk dat ze doen of willen doen? Of is dit een utopie? Deze en veel meer vragen werden opgeroepen door de gesprekken die we voerden en de artikelen die De Kamer las. Tijd om ons verder in het onderwerp zingeving en keuze te verdiepen en hiernaar te kijken met een praktische bril op.

ZINGEVING OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

René Gude, filosoof en voormalig Denker des Vaderlands, erkende dat we geneigd zijn om, in zijn woorden, in mentale blubber te geraken als we het over zingeving in werk hebben. We zijn geneigd het over verheven zaken te hebben. Het gaat algauw over spiritualiteit, bezielend leiderschap, stilte, balans en inspiratie – wat dat ook moge betekenen. Vage begrippen die in discussies weer net zo makkelijk blijken te kunnen worden ingeruild voor andere 'zwamtermen' als het 'goede gevoel' en 'positief in de wereld staan'. Daar schieten we dus niks mee op, aldus Gude. Zingeving

is volgens hem niet iets hogers of spiritueels, maar juist iets praktisch, iets ambachtelijks. Zingeving is in vrijwel elk beroep te vinden. Dat hoeft helemaal niet hoogdravend te zijn. Klanten helpen aan de telefoon of een product verkopen waar je zelf in gelooft, kan veel voldoening geven. Zingeving ontstaat door kleine dingen: een verpleegkundige die na een lange nachtdienst een paar uur langer blijft om nazorg te bieden aan de nabestaanden van een overleden patiënt; een serveerster die glimlacht als ze je koffie brengt, een postbode die door weer en wind gaat om jouw brief op tijd te bezorgen.

Gude vond dat het mogelijk moet zijn om in heldere, eenduidige bewoordingen het gesprek met elkaar aan te gaan over zingeving en werk. Hij riep praktische definities in het leven van 'zin'. De werkgeversvereniging AWWN heeft het stokje na zijn overlijden overgenomen en publiceerde naar aanleiding van het werk van Gude 'Zin in werk'. Hierin staan onder andere de vier soorten 'zin' die Gude onderscheidde, omschreven:

Gude's vier soorten 'zin':

- 1. ZINNELIJKHEID:** de eerste vorm van zin is de gemoedstoestand waarin je bent als je zinnen geprikkeld zijn. Er zin in hebben, het lijfelijke aspect, het lustvolle, het lekkere. Je kunt hierbij ook denken aan fysiek contact, beweging, levenslust, genot, passie en vitaliteit.
- 2. ZINTUIGLIJKHEID:** de tweede soort zin impliceert dat je zintuigen het schone waarnemen. Denk bijvoorbeeld aan het gebouw waarin gewerkt wordt. Een fris, mooi, kleurrijk, warm en sfeervol gebouw is zo'n zintuigelijke plek.
- 3. ZINRIJKHEID:** deze vorm van zin stelt je in staat ervaringen te verwoorden. Zingeving door het toekennen van betekenis. Zinrijkheid wordt negatief beïnvloed door verlies van autonomie. Wanneer werknemers nog maar verantwoordelijk zijn voor een klein onderdeel van een compleet product, zijn ze minder goed in staat te verwoorden wat ze precies doen en neemt de zinrijkheid af.
- 4. ZINVOLHEID:** je onderschrijft de doelstellingen van de onderneming of organisatie waar je voor werkt. De keuze voor een baan wordt steeds minder bepaald door financiële motieven en steeds meer door de vraag wat je het liefst voor welke organisatie zou doen. Daarmee wordt zingeving ook een hrm-vraagstuk.

Wanneer deze vier soorten zin worden omarmd, is duurzame inzetbaarheid het gevolg. Zingeving zorgt

voor een vitaler gevoel, toegenomen productiviteit, minder stress en zelfs minder ziekmelding. Dat klinkt logisch, als je bedenkt dat het om de drijfveren, de motivatie en de waarden van werkenden gaat. De Engelsen zeggen niet voor niets 'what makes someone tick'. Gude zag bijvoorbeeld het hebben van een burn-out, iets dat nu veel voorkomt, als een extreme vorm van het ontbreken van zin.

Sociologe Christien Brinkgeve zet hier een kleine kanttekening bij. Ze is van mening dat het model van Gude wel erg veel nadruk legt op de verantwoordelijkheid van het individu en dat de rol van de organisatie onderbelicht blijft. Voor Brinkgeve volgt hieruit de vraag hoe je als leiding van een organisatie op een juiste, niet-autoritaire manier gezag ontwikkelt. Contact maken, verbinding tot stand brengen en werknemers betrekken bij de organisatie van werk is volgens haar het antwoord. Gespreksonderwerpen die daarbij belangrijk zijn, zijn bijvoorbeeld: wat is voor jou de waarde van je werk en wanneer voel jij je tevreden? Geredeneerd kan worden dat de verbinding die men eerder zocht met religie, nu gezocht wordt in werk. Verbinding, waardering en zingeving zijn van groot belang in het werk. Onder andere uit eigen ervaring vertelt ze dat als dit wegvalt, er veel energie gaat zitten in je handhaven. Je voelt je eenzaam, komt in een isolement terecht en pleegt roofbouw op je eigen energievoorraad. Ze omschrijft dit pakkend: "Ik voelde me langzamerhand een oude muntsoort die met het jaar devalueerde." Haar conclusie is dat het model van Gude vanuit het werkgeversperspectief een waardevolle aanvulling is op het denken over depressie en burn-out. Ga op zoek naar het verhaal van de werknemer.

ZINGEVING IS NIET IETS VOOR LATER, MAAR OOK VOOR NU

Aansluitend op Brinkgeve en Gude, stelt Aaron Hurst dat zingeving een essentieel onderwerp is voor een goed functionerende werknemer, organisatie en zelfs de economie. Daarbij verwijst Hurst naar 'learn, earn, return'. Het klassieke concept houdt in dat de eerste



dertig jaar van je leven zijn voor ontwikkeling, in de volgende dertig jaar verdien je geld en na je zestigste doe je iets terug voor de maatschappij, de volgende generatie of de wereld als geheel. Hurst stelt dat dit vroeger goed werkte, maar dat dit vandaag de dag niet langer houdbaar is. Mensen hebben namelijk behoefte aan alle drie de factoren in elk jaar van hun volwassen leven. Een verschuiving is volgens Hurst dus zichtbaar: van 'learn, earn, return' in chronologische volgorde, naar een combinatie van de drie factoren tegelijkertijd. Ook Hurst vermoedt een relatie tussen zingeving en de afname van de rol van religie. Zingeving wordt steeds meer onderdeel van het dagelijks leven en dan het liefst op de plek waar we veel zijn, namelijk ons werk. Een kans en een groot compliment voor werkgevers en organisaties.

Om meer inzicht te krijgen in dit onderwerp, deed Hurst samen met LinkedIn onderzoek naar de werkmotivatie van ruim 26.000 mensen in 40 landen. Voor 37% van hen bleek zingeving de primaire drijfveer te zijn. Het onderzoek wees uit dat deze groep meer plezier heeft, trouwer is aan de werkgever en hogere prestaties levert. Ook bleek dat betekenis bijzonder sterk leeft in Nederland. Samen met Zweden en Duitsland zijn wij het land dat het sterkst gemotiveerd wordt door zingeving in het werk. Het onderzoek bevestigde voor Hurst (nogmaals) zijn theorie dat we in een nieu-

we economie terecht zijn gekomen: the purpose economy, ofwel de betekenis-economie. In zijn gelijknamige boek schrijft hij dat in deze economie winstgevendheid in dienst staan van het creëren van betekenis voor mensen.

Om dit praktische vormen aan te laten nemen, richtte Hurst 'The Taproot Foundation' op, met als doel de 'return'-factor niet langer uit te stellen tot na je 60e levensjaar, zoals gebruikelijk in de oude benadering van onze levensfasen in 'learn, earn and return'. De organisatie koppelt professionals die graag iets voor de samenleving willen betekenen, aan non-profitorganisaties. De professionals werken vrijwillig in teams aan projecten van non-profitorganisaties. Daarnaast begon hij ook het platform 'Imperative', dat werkgevers en werknemers hulpmiddelen biedt om de omschakeling te maken naar een door zingeving georiënteerde werkhouding. 'Imperative' is een ontwikkelingsplatform dat je helpt bewust te worden van wat jouw werk betekenis geeft, door bijvoorbeeld peercoachinggesprekken, met als ultieme doel om zingeving een onderdeel te maken van je dagelijkse werk. Er wordt specifiek gefocust op het talent en de cultuur, de behoefte aan een authentieke menselijke connectie en de kans om experimenteel te leren. PWC en Bank of America zijn voorbeelden van bedrijven die gebruikmaken van 'Imperative'.



MEER NAAR DE INDIVIDUELE BEHOEFTE VAN DE WERKNEMER LUISTEREN

De vraag is nu of mensen zelf wel voldoende in staat zijn om uit alle keuzes die er zijn het juiste pad te kiezen: zijn mensen zelf in staat om voldoende zin aan hun loopbaan toe te kennen en daarin zelf bewuste keuzes te maken? Die vraag wordt interessant in het licht van de recente discussies over contractvormen en de al dan niet vrije keuze die mensen daarin hebben. Zo is er bijvoorbeeld het vraagstuk of mensen mee moeten in flexibele contracten, omdat de economie en de werkgevers dit van hen verlangen, of dat dit een bewuste keuze is om meer aan de eigen doelen en ambities tegemoet te kunnen komen in het werk.

Onderzoek van het CBS wijst uit dat slechts één op de vijf flexwerkers zelf behoefte zegt te hebben aan flexibiliteit. Het is namelijk voor velen noodgedwongen. Ex-CNV-voorzitter Maurice Limmen zegt dat deze cijfers laten zien dat mensen er niet zo bewust voor kiezen om flexwerker te zijn en dat dit erg uit de hand kan lopen als we niet oppassen.

Opvallend zijn ook de cijfers van de KvK over de eerste drie kwartalen van 2018, die laten zien dat er 15% meer startende zzp'ers zijn én 10% meer stoppende zzp'ers. CBS vermoedt dat de reden van stoppen voor de helft van deze zzp'ers is dat zij een vaste baan hebben gevonden, nu de economie weer aantrekt. Volgens sommigen is dit goed nieuws. Zo vindt Lodewijk Asscher dat mensen niet onvrijwillig vast moeten zitten in een

flexcontract. Hij vraagt zich af waar de gedachte vandaan komt dat mensen pas geprikkeld worden om hun toegevoegde waarde te bewijzen als ze flexibel werken, in tegenstelling tot wanneer ze een vast contract hebben. Hij is van mening dat dit niet waar is en dat de Nederlandse werknemer zit te wachten op meer respect, vertrouwen en waardering en dat hier een flexibele en loyale werkhouding uit volgt. Dit leidt tot een gevoel van zingeving voor zowel werkgevers als werknemers.

De 'Wereld van Personeel' zegt dat er toegenomen aandacht is voor 'levensfasegericht personeelsbeleid' of 'generatiemanagement'. Dit houdt in dat je inspeelt op de behoefte van personeel, om zo de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden. Maar ook om meer betrokkenheid en respect te krijgen van de werknemer.

Inspelen op behoeften kan bijvoorbeeld door aan te sluiten op de behoefte aan zingeving, maar ook door privésituaties en ontwikkelingsvragen bespreekbaar te maken. Zij onderscheiden vijf levensfasen: de jonge starter, in het spitsuur van het leven, stabilisatie, de deskundige senior en verzilvering. Daarnaast onderscheiden zij drie instrumenten om in te spelen op de behoefte van medewerkers, om zo waardering te tonen: arbeidsomstandigheden (o.a. bedrijfscultuur), secundaire arbeidsvoorwaarden (voorbeelden zijn scholing, kinderopvang, sport of ontbijten op het werk) en begeleiding (voorbeelden

zijn hulp bij het omgaan met een privésituatie, begeleid iemand die ambitie heeft, koppel jonge starter aan ervaren collega als mentor). Er zijn vele voordelen om een levensfasegericht personeelsbeleid te voeren, volgens de 'Wereld van Personeel'. Zo zijn medewerkers gemotiveerder, ervaren ze minder werkdruk en ontstaat er een evenwichtiger personeelsbestand, waarin ruimte is voor onderwerpen als functieverandering en coaching. Kortom, de boodschap is dat je veel individueler moet kijken welke medewerker waar behoefte aan heeft in plaats van maatregelen te nemen die op grote groepen tegelijk toegepast worden. Mensen worden daar blijer van.

TOT SLOT

Halen we een citaat aan van Marc Roosenboom (mede-eigenaar van advies- en projectbureau Gezonde Focus) dat de kern mooi samenvat: "Succesvolle bedrijven zijn in staat de zingevingsvraag van mensen te combineren met hun bedrijfsdoelstellingen en zijn in staat zichzelf te zien als de werknemer en niet de werkgever. Om zo mensen aan zich te binden die bereid zijn hun talent, hun werk, in dienst te stellen van de doelen van dat bedrijf. Mensen die ervoor kiezen om hun werk aan een bedrijf te geven, als werkgever."

Bronnen:

<https://werkgeven.awvn.nl/werkgeven/53/zingeving-in-werk/>
<http://www.andreahijmans.nl/site/wp-content/uploads/2017-ZIN-IN-WERK-BINNENWERK.pdf>
<https://www.nrc.nl/nieuws/2017/03/03/we-willen-zingeving-liefst-eeen-beetje-snel-7071785-a1548629>
<https://www.imperative.com/>
<https://politiek.tpo.nl/column/flex-is-keuze-waarom-kruistocht-vast-contract/>
<https://fd.nl/economie-politiek/1151924/aantal-flexwerkers-blijft-groeien>
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/08/weer-meer-vast-werk-maar-flexwerk-groeit-harder>
<https://www.dewereldvanpersoneel.nl/wp-content/uploads/2016/09/Inspelen-op-levensfasen-van-je-medewerkers-bij-het-bepalen-van-beloning.pdf>
<https://www.zipconomy.nl/2017/04/zzp-organisaties-aan-informateur-laat-alle-gedwongen-zelfstandigen-toe-tot-ww-dan-kan-de-rest-echt-ondernemen/>
<https://www.zipconomy.nl/2018/10/record-aantal-starters-en-stoppers-onder-zzpers-geen-gedwongen-zzpers-meer/>
<http://www.vu.centrumethos.nl/prof-dr-g-j-m-van-den-brink/>
<https://www.zienwatonzichtbaar.nl/zingeving-en-werk/12?var01=zingeving-en-werk&var02=12>

"Mensen zullen altijd behoefte
hebben om mensen te zien."

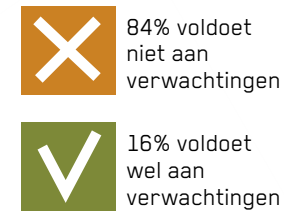
MAURICE UNCK
ALGEMEEN DIRECTEUR RET



Maatschappelijke zingeving

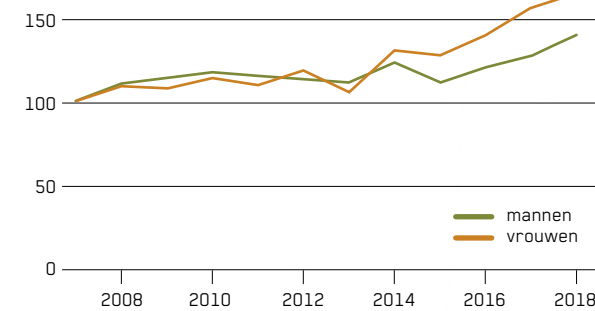
De vraag is in hoeverre we het nog accepteren als bedrijven niets voor de maatschappij en het milieu doen. Puur sturen op aandeelhouderswaarde en winst lijkt tot het verleden te behoren. Maar hoe integreren we duurzame doelen in onze strategie en bedrijfsvoering? En hoe doen we dit geloofwaardig in de strijd om talent?

59% van de consumenten verwacht een **klimaat-standpunt** van bedrijven



FleishmanHillard Fishburn (2019)

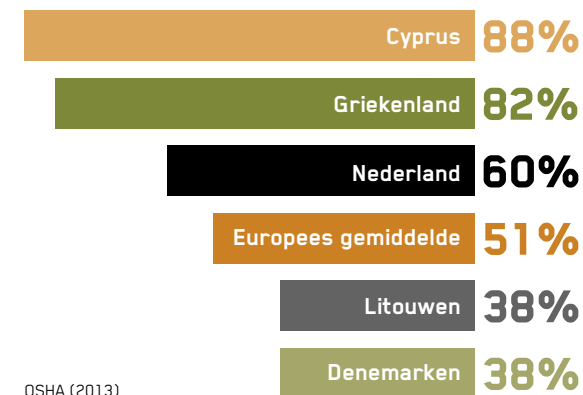
Toename in burn-outklachten 2008 - 2018



Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (2018)

Internationale vergelijking werkgerelateerde stress

Percentage werknemers dat zelf aangeeft regelmatig of zeer vaak werkgerelateerde **stress** te ervaren:



OSHA (2013)

Mvo-jaarverslag

82% van de top 100 Nederlandse bedrijven publiceert een jaarverslag Maatschappelijk Verantwoord Opereren. Daarmee staan we in Europa op de **6^e plaats**.

CBS (2018)

Learn, earn, return

30 jaar leren, 30 jaar werken en 30 jaar iets terugdoen. Dat is hoe oudere generaties het deden. Tegenwoordig gebeurt dit meer gelijktijdig. **Learn & Earn:** 64% van de volwassenen krijgt vanuit de organisatie opleidingsmogelijkheden aangeboden. **Return:** 48,5% van de Nederlandse bevolking van 15 jaar en ouder geeft aan zich minstens één keer per jaar als vrijwilliger in te zetten. CBS (2018)

Voortgang van duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN in Nederland in 2018

Gekleurde gedeelte geeft voortgang op subdoelen aan



CBS (2018)

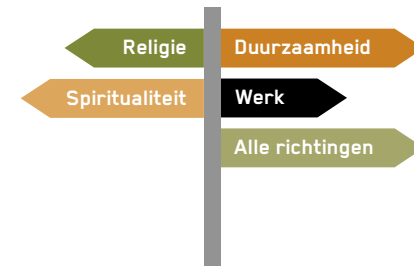
56% van de millennials geeft aan bedrijven die **niet duurzaam** opereren van hun lijstje te **schrapen**.

49% van de millennials **weigert te werken** voor bedrijven die indruisen tegen hun **persoonlijke ethiek**.

Deloitte (2016)

Individuele zingeving

Wat zingevend is, is voor iedereen anders. Wat telt, is dat als je betekenis vindt in je werk, je gelukkiger bent en beter presteert. In hoeverre kunnen mensen de invulling van hun werk zelf bepalen? Zodanig dat ze er erkenning en waardering uit halen? Dit heeft ook met oprechte aandacht te maken. Voor elkaar en voor het werk dat geleverd wordt.



Zingeving kan gevonden worden in **religie** en **spiritualiteit**, maar kan ook uit seculiere bronnen zoals **werk** voortkomen. In de loop der tijd is er een grotere variatie aan zingevingbronnen ontstaan. Op individueel niveau is zichtbaar dat mensen vaker een **combinatie** van verschillende bronnen van zingeving aanspreken.

De Klerck, Haak & De Jong (2017)

“De meeste mensen vinden dat ze betaald moeten worden voor wat ze bijdragen. Maar we hebben een gigantische beroepsgroep die relatief vaak zegt over de eigen baan dat deze zinloos is.”

- Rutger Bregman

“We krijgen betekenis door onze verbintenissen met iets of iemand, met je familie, je vrienden, je geliefde en met de wereld door je werk. Ik denk dat, of iemand zijn leven als zinvol of zinloos beschouwt, afhangt van de persoonlijke verhoudingen die iemand aan kan gaan. Je bent een moeder door je kind, zo zit dat. Je bent een geliefde door je geliefde, een vriend door je vriend, een schrijver door je lezer. Het is het drama van de afhankelijkheid en er is niks tegen te doen.”

- Prof. dr. Aukje Nauta, Werk met Liefde, (Oratie), tekst van Connie Palmen (1995)

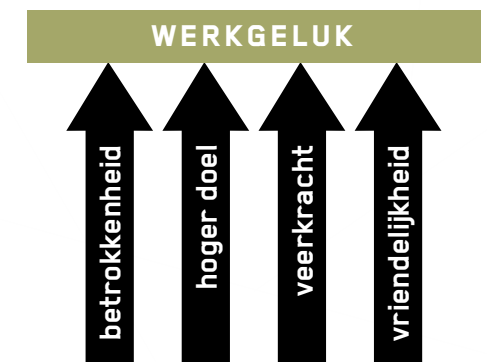


37% van de werknemers ziet **zingeving** als de primaire drijfveer voor werk. De overige **63%** kiest **geld of status** als primaire drijfveer. Hust (2016)

“Uit analyse blijkt dat **8%** van de mensen vindt dat ze in hun baan **geen bijdrage** levert aan de maatschappij. Daarnaast **twijfelt 17%** erover. Dat betekent dat een kwart van de mensen de banen die ze hebben **nutteloos** vindt.”

- Prof. dr. Robert Dur, Erasmus Universiteit (2018)

De vier pijlers van werkgeluk



Gebaseerd op het PERK-model, een model voor werkgeluk van de universiteit van Berkely (2018)

Aspecten die van belang zijn in een baan (5 = zeer belangrijk, 0 = zeer onbelangrijk)



Global Report: purpose at work (2016)



Alexander Rinnooy Kan Inleider Perspectief op Werk

HOOGLERAAR ECONOMIE & BEDRIJFSKUNDE
UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Iedereen zoekt op zijn eigen manier naar de zin van werk

Salaris is al lang niet meer de zaligmakende factor voor mensen. Veel bestuurders zijn op zoek naar manieren om mensen meer te betrekken en volgens velen is de bijdrage die je levert aan de maatschappij daarin erg belangrijk. In de huidige tijd zou je werk kunnen zien als een set van waardevolle activiteiten. In het verleden zag men werk als een ruilrelatie tussen het inzetten van je competenties en tijd voor geld. Men is zich steeds meer bewust van de bijdrage die hij of zij wil leveren.

Er is een maatschappelijke transitie gaande naar betekenisvol werk. Mensen willen weten dat ze ertoe doen en willen voldoening uit werk halen. En dat geldt niet alleen voor academici, maar je ziet dat terug in alle lagen. Zo wordt een vuilnisman bijvoorbeeld iemand die tekent voor een schone stad.

Jongeren doen gewoon wat goed is

De jongere generatie beoordeelt potentiële werkgevers op de impact die zij hebben op de samenleving. Bedrijven die zich niet hard kunnen profileren op duurzaamheid hebben het moeilijk. Er wordt door een van de deelnemers opgemerkt dat de nieuwe generatie niet meer naar functieomschrijvingen vraagt, maar naar de cultuur van de organisatie en de ontwikkelmogelijkheden. Daar moet je als bedrijf een goed verhaal over hebben. De grootste willen worden, appelleert niet meer aan jonge mensen, wel bijvoorbeeld de wereld veiliger maken. Op dit vlak zien de deelnemers veel ontwikkeling binnen hun bedrijven. Ze zien dat ondernemende jongeren nadrukkelijker de sociale veranderingen van morgen zijn. Zij kijken al heel anders tegen de wereld aan. En doen gewoon wat hun hart hun ingeeft. Zonder al te veel poespas en met een enorme drive om een bijdrage te leveren.

UIT DE KAMER

De inbreng van mensen waarderen

Het gaat er steeds meer om dat we waarderen wat iemand bijdraagt en niet alleen kijken naar welke papertjes je toevallig hebt verworven in je leven. Je ziet dat de waarde van een cv tegenwoordig afneemt. Wat je gedaan hebt in het verleden wordt minder bepalend, wat je vaardigheden zijn en hoe je in staat bent jezelf te ontwikkelen, wordt belangrijker. Een van de deelnemers vertelt dat zingeving inhoudt dat je mensen altijd regelruimte biedt in hun werk en dat je oprechte interesse hebt in elkaar door goed naar mensen te luisteren. Een ander belooft eigen ideeën en initiatieven van medewerkers door samen de beste te kiezen en die ook echt uit te voeren. Respect voor wat iedereen doet, is daarbij een belangrijke waarde volgens de deelnemers. Daarvoor is betrokkenheid, vertrouwen, openheid en vrijheid nodig.

Wat je doet, moet je menen

Een voorwaarde die steeds genoemd wordt, is dat de dingen die je doet voor de maatschappij oprecht zijn en niet alleen een manier om goede sier te maken, dat kan nooit de drijfveer zijn. Maar uiteraard is het wel fijn als de goede initiatieven op je afstralen. Dat werkt goed voor de trots die medewerkers hebben voor de organisatie. En dat werkt door in elke laag van je organisatie. Men is het er namelijk over eens dat je tegenwoordig mensen nog sterker bindt rond een purpose, door datgene wat je bijdraagt als bedrijf aan de maatschappij. Dat levert eigenaarschap en betrokkenheid op. Medewerkers willen graag zien dat je niet alleen de hoogst mogelijke waarde uit het bedrijf haalt op de korte termijn, maar dat duurzame groei naar de toekomst toe – waar iedereen in meedeelt – belangrijker is.

“Bedrijven blijven een kern nodig hebben van vakmensen die zorgen dat de onderneming draait en ontwikkelt. Dat zal zo snel niet veranderen. De kwetsbaarheid zit in de schillen daaromheen, waar men de flexibiliteit organiseert. De grootste vraagstukken zie ik in de manier waarop je daarbinnen de mensen kunt beschermen. Niet alleen met vangnetten vanuit de overheid, maar vooral ook door anders na te denken over de waarde van werk, vanuit een steviger positie van iedereen op de arbeidsmarkt. Voor flexwerkers zou je bijvoorbeeld toe kunnen staan dat zij samen prijsstellingen maken, samen acquisities kunnen doen en mogen inschrijven op aanbestedingen. Zo worden zij van ‘handel’ voor opdrachtgevers weer actoren op de arbeidsmarkt. Je ziet de eerste bewegingen in die richting al ontstaan in nieuwe coöperatieve verbanden. Daar zal de wetgeving in mee moeten.”

MAAK RECHT OP VOLWAARDIG WERK RICHTING- GEVEND

Dr. Leni Beukema is lector Duurzaam HRM aan de Hanzehogeschool Groningen. Gevraagd naar hoe de arbeidsmarkt er over tien jaar uit zou kunnen zien, komt ze tot twee opties. "Als werk, en dan met name de inzet van flexwerkers, nog meer tot handel verwordt, dan voorzie ik een arbeidsmarkt met een sterke tweedeling. Tussen mensen met zekerheden en ontwikkelkansen aan de ene kant en mensen met nauwelijks houvast en perspectief aan de andere kant. Waarbij in beide groepen zowel mensen met een vast contract als flexwerkers vertegenwoordigd zullen zijn. De andere optie is een transitionele arbeidsmarkt, waarin geprobeerd wordt de verbinding te maken tussen de flexibiliteit die bedrijven nodig hebben en de flexibiliteit die mensen in hun bestaan nodig hebben. Met regelingen die dat ondersteunen. Zodat flexibiliteit niet langer een eis is die werkgevers aan medewerkers stellen, maar een centraal gegeven in de wederkerige relatie die zij opbouwen. Met werktijden en voorzieningen die aansluiten op behoeften en mogelijkheden van werknemers, in combinatie met bijvoorbeeld de zorg

Leni Beukema

LECTOR DUURZAAM HRM
HANZEHOGESCHOOL GRONINGEN

voor kinderen of ouders. Werk en privé lopen in dit model naadloos in elkaar over. Waarbij ook sectoren als onderwijs en zorg stappen te zetten hebben, zodat ze beter aansluiten op het levensritme van mensen. Bijvoorbeeld door ruimere openingstijden te bieden, maar ook door ervoor te zorgen dat je met een afspraak om 14 uur ook echt op dat tijdstip geholpen wordt. En niet pas een uur later zoals nu nogal eens het geval is."

Puzzel

De vraag die zo'n transitionele arbeidsmarkt oproept, is welke rol werk nog in het leven van mensen gaat spelen. Als privé en werk meer en meer samensmelten, hoe waarderen we werk dan nog? Beukema: "Ik ben op dit moment bezig met een project over de herwaardering van werk, in combinatie met bijvoorbeeld zorgtaken en ook de noodzaak om je hele leven te blijven leren. Ik ben benieuwd hoe mensen dat zien. Vaak wordt gezegd dat zingeving in relatie tot werk zo belangrijk is, maar ik twijfel daaraan. Betekent werk echt zoveel voor de pakketbezorger of is het toch gewoon een kwestie van brood op de plank? Het discours van zingeving wordt heel erg bepaald door de hogeropgeleiden, maar ik denk dat de harde werkelijkheid voor veel mensen toch echt anders is. Daarnaast wordt de context voor iedereen complexer, of je nu hoog- of lager bent opgeleid. Er wordt toenemend een beroep gedaan op mensen om taken rond mantelzorg te vervullen naast een betaalde baan. Dat leidt tot druk en een voortdurende puzzel om de beschikbare tijd en energie te verdelen. Terwijl de voorzieningen om dat allemaal te kunnen bolwerken nauwelijks beschikbaar zijn. Dat zouden we echt anders moeten doen, vind ik. Te beginnen door zorgtaken daadwerkelijk te gaan waarderen, ook financieel. Het is een bijdrage die je levert, niet



alleen voor je naasten, maar ook aan de samenleving als geheel. Dat mag in mijn ogen beloond worden, gecombineerd met voorzieningen vanuit overheid en bedrijven om mensen de ruimte te geven om hun leven in te delen op een manier die past bij hun situatie en levensfase. Waarin werk, maar dus ook zorgtaken of bijvoorbeeld scholing een plek hebben en in zekere mate, direct of indirect, gewaardeerd of zelfs gehonoreerd worden."

Kwetsbaarheid

Het woord 'scholing' valt. In de dynamiek van snelle verandering die de arbeidsmarkt kenmerkt, is blijven leren en ontwikkelen een cruciale factor. Volgens Beukema zijn in dat kader nog enkele stevige barrières te slechten. "Dat zit op meerdere niveaus", vervolgt ze. "Puur praktisch is het nu nog zo dat opleidingsgeld sectoraal zijn belegd. Dat belemmert mensen om over grenzen van hun huidige baan of bedrijfstak heen te kijken, terwijl horizontale ontwikkeling in heel veel gevallen de enige mogelijkheid voor hen is om relevant te blijven op de arbeidsmarkt. De weg naar de top is niet de enige weg en bovendien slechts voor weinigen weggelegd. Daar hebben we dus met elkaar nieuwe structuren en kaders voor te ontwikkelen. Daar wordt al lang over gesproken en hier en daar wat mee geëxperimenteerd, maar de polder zal hier echt over oude verworvenheden heen moeten stappen en tot een fundamentele herverdeling moeten komen van beschikbare budgetten. Meer

op maat, meer persoonsgebonden. Maar er speelt nog iets: heel veel mensen durven niet meer te leren. In mijn onderzoek, in mijn werk, en ook in mijn directe omgeving ontmoet ik veel mensen die dichtslaan zodra je ze een vraag stelt die relateert aan hun ontwikkeling. Enerzijds omdat ze het moeilijk vinden om naar zichzelf te kijken, hun talenten te benoemen of hun beperkingen. Anderzijds uit angst om de kwetsbaarheid te tonen die gekoppeld is aan het besef dat je iets nog niet kunt of weet, dat je nog wat te leren hebt. Dit is een niet te onderschatten aspect: we zijn in relatie tot werk met z'n allen enorm terughoudend geworden in het tonen van kwetsbaarheid. Dat doe je niet, je wilt een topper zijn, een onmisbare schakel, iemand die moeiteloos meekan in de topsport die werk tegenwoordig is. Daar hebben we elkaar de laatste decennia flink mee lopen opjuttten en dat heeft ons reflectieve vermogen beperkt. Heel veel mensen hebben er moeite mee om te erkennen dat leren en ontwikkelen ook voor hen van belang is, terwijl de huidige snelle technologische ontwikkeling dat nu juist van iedereen vraagt. We zullen als samenleving structuren en ook een cultuur moeten ontwikkelen die de combinatie van werken en leren tot de standaard maakt en die het onderkennen van onbenut potentieel bij een individu stimuleert en beloont."

Recht

Dat elkaar opjuttten, heeft volgens Beukema met name ook z'n weerslag op de jongere generaties. "We zijn veel van de menselijke maat kwijtgeraakt als je kijkt naar de druk die we jonge mensen opleggen", zegt ze. "Die hebben we als maatschappij helemaal gek gemaakt met wat ze allemaal moeten: de perfecte studie, de perfecte stage, de perfecte baan, de perfecte relatie. We zeggen tegen hen: 'jullie hebben alle kansen, ga doen waar je gelukkig van wordt', maar projecteren daar vervolgens wel onze eigen normen en denkbeelden op. En maken er daardoor een onmogelijke opdracht van. Ik word echt verdrietig als ik zie hoeveel jonge mensen onder die druk

bezwijken. Ze blijven maar zoeken naar dat geluk en het perfecte plaatje, maar vinden het niet. Zo duwen we als samenleving – als we niet oppassen – een hele generatie naar de zijlijn, die we keihard nodig hebben. Het is zaak om met meer realisme en menselijkheid met elkaar om te gaan. Ook in hoe we werk gestalte geven. De werkgever is steeds vaker opdrachtgever aan het worden, met de medewerker als zelfstandige mini-ondernemer die per losse klus wordt ingehuurd. Voor die groeiende groep mensen is de afdeling Inkoop de feitelijke werkgever geworden. De traditionele bescherming of begeleiding door bijvoorbeeld een goede peoplemanager of de hr-adviseur krijgen ze niet. Dat is een van de grote nadelen van de platformeconomie, wat mij betreft: mensen zijn geen onderdeel meer van een sociaal construct, van een verband of verbond. Ik vind dat ondernemingen hier echt een maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen hebben door van taakjes en opdrachtjes weer volwaardige banen te maken. Hoe aantrekkelijk die losse verbanden voor hen misschien op de korte termijn ook lijken te zijn: ik ben ervan overtuigd dat het op langere termijn iedereen in de weg gaat zitten. Ook de bedrijven zelf. Met een overdosis aan flex verlies je als onderneming identiteit en herkenbaarheid en bovendien zal je in toenemende mate worden aangesproken op de bijdrage die je in bredere maatschappelijke zin levert. Daar hoort goed werkgeverschap ook gewoon bij. Nu en in de toekomst. Wij zijn nu in een hoogconjunctuur niet in staat om twee miljoen mensen aan het werk te helpen, hoe moet dat bij de volgende neergang? De term 'recht op werk' is moreel geladen, maar voor mij zou het best een belangrijk richtinggevend principe mogen zijn. Waarbij we met elkaar nog een stevige discussie te voeren hebben over wat werk dan precies is en hoe we dat passend kunnen waarderen."

“Het is belangrijk dat er mensen zijn die het fijn vinden dat je bestaat, die jou de bevestiging geven dat je ertoe doet. Vrienden, maar bijvoorbeeld ook collega's op het werk. Wij doen onderzoek naar mensen van 100 jaar en ouder, die niet dement zijn. Zij hebben gedurende hun leven de meeste van hun naaste familie, vrienden en kennissen verloren. Wij zien dat ze van alles doen om toch vooral onder de mensen te blijven en op die manier hun gevoel van eigenwaarde op peil te houden. Meedoen aan ons 100+-onderzoek blijkt daar ook een voorbeeld van. Nu mensen steeds gezonder oud worden en dus ook steeds ouder, is het als samenleving goed om na te denken hoe we ervoor kunnen zorgen dat iedereen ook op hoge leeftijd kan blijven meedoen.”

VEROUDERING IS EEN VERANDERING VAN ZIJN

Biochemicus **Henne Holstege** en haar team onderzoeken de groeiende groep mensen die gezond ruim 100 jaar worden. Waarom halen zij die magische leeftijd zonder noemenswaardige gezondheidsklachten en anderen niet? "Daarin spelen natuurlijk tal van factoren een rol", vertelt Holstege. "Wij zijn vanuit ons onderzoek heel erg moleculair bezig, en we zien dat erfelijkheid een zeer belangrijke rol speelt bij het bereiken van een extreem hoge leeftijd zonder dementie. Maar we vragen ook naar aspecten van welzijn, naar de gemoedstoestand van mensen. Over het algemeen kun je zeggen dat mensen die de 100 halen altijd ontzettende optimisten zijn geweest. Ze kijken uit naar de dag van morgen en hebben zin om daar weer aan te beginnen. Natuurlijk moet je, om dat te bereiken, het geluk hebben dat je fysiek en mentaal gezond blijft, maar blijkbaar gaat dat vaak gepaard met een positieve kijk op het leven. Een van de grootste dwarsliggers in dat kader is dementie. Die ziekte moet echt de wereld uit, anders heb je niks aan oud worden. Ik denk dat ouder worden leuk is,

Dr. Henne Holstege

ASSISTENT-PROFESSOR NEUROSCIENCE
VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM



ALS WE HEN DIE ZINGEVING ONTNEMEN, MAKEN WE ONGELUKKIGE OUDEREN

maar niet als het brein niet meedoet. Een hart kun je dotteren en dan kan iemand weer jaren mee, maar dementie is echt van een andere orde. Dat merk je ook aan hoe mensen over deze aandoening praten: ze willen zichzelf niet verliezen en geen last worden voor hun omgeving. Ik hoor vaak: 'als ik die diagnose krijg, stap ik eruit'. Voor mij is dat ook een van de belangrijke drijfveren achter ons onderzoek: als we leren begrijpen waarom sommige mensen op basis van hun genen heel erg oud worden zonder dementie, dan kunnen we misschien manieren vinden om deze ziekte ook bij anderen te voorkomen. Uiteindelijk hopelijk bij iedereen."

Prijkaartje

Vanwege onze moderne levensstijl en de steeds betere gezondheidszorg worden we gemiddeld sowieso allemaal steeds ouder. Dat leidt al tot flinke hoofdbrekens over de sociale en economische gevolgen ervan. Ouder worden is knap duur. Kunnen we het ons eigenlijk wel veroorloven om bij wijze van spreken allemaal 100 te worden? Holstege: "Het gaat erom hoe je 100 wordt. Het leven van mensen wordt nu steeds verder verlengd, maar dat is bepaald niet alleen het gezonde leven. Er zit een schrikbarend hoog prijskaartje aan het draaglijk houden van ziektes als diabetes, reuma, kanker en al die andere leeftijdgerelateerde aandoeningen. En dus ook

aan dementie. Dat is ook mede waarom ik dementie daadwerkelijk als issue wil oplossen: wanneer we erin slagen om een dergelijke ziekte uit te bannen, dan verlengen we niet alleen het leven, maar belangrijker, we verhogen de kwaliteit ervan en besparen de samenleving enorme kosten. Overigens verwacht ik dat die samenleving de komende decennia flink zal gaan veranderen door de steeds ouder wordende mens. Een belangrijke factor van geluk op latere leeftijd is het behoud van een zekere waarde voor je omgeving. We zullen met elkaar manieren moeten vinden om die eigenwaarde te blijven definiëren en ruimte te maken om deze in te vullen. Op dit moment hebben we daar nog nauwelijks oog voor, moet iedereen zichzelf maar zien te redden, maar als die groep ouderen steeds groter en ook steeds ouder wordt, gaat dat op enig moment niet meer vanzelf. We zullen op zoek moeten naar mogelijkheden voor mensen om hun kennis, talenten en vaardigheden ook op latere leeftijd van nut te laten zijn. Als we hun die zingeving ontnemen, maken we ongelukkige ouderen."

Onmenselijk

Volgens Holstege is werk een van de facetten waar in het kader van die zingeving ook op latere leeftijd naar zou kunnen worden gekeken. "Naarmate je ouder wordt, krijg je kwaaltjes en kwalen. Je wordt minder fit, minder flexibel, bent simpelweg minder jong, ook in je hersenen. Veroudering is een verandering van zijn. Tegelijkertijd: er zit zoveel verschil tussen mensen en dus ook in hoe ze ouder worden. Daar

hebben we als samenleving nu helemaal geen oog voor. Iedereen moet verplicht op z'n 67e met pensioen. Ik ken mensen die ernaar uitkijken, maar ook veel mensen die dat vreselijk vinden, die echt het gevoel hebben aan de kant te worden gezet. Sommige reddden zich wel, die gaan in commissies of raden zitten of pakken een rol in stichtingen of in vrijwilligerswerk. Maar er is een grote groep die net even wat minder mondig en innovatief is, terwijl ook die door zou willen en kunnen. Zij vallen met hun 67e in een zwart gat. Stel dan dat je 100 wordt of nog ouder: dat is eigenlijk onmenselijk. Kunnen we niet tot een systeem komen waarin mensen die de energie en het lichaam hebben om door te werken, daar gewoon de mogelijkheden toe krijgen? Ook uit eigenbelang voor onze samenleving en economie: nu loopt er overal kennis en ervaring naar buiten die voorgoed verdwijnt. Laten we mensen langer aanhouden, als coach voor jongeren, als adviseur, als deskundige. Er zijn in mijn ogen tal van varianten denkbaar, mits we daar collectief de waarde van erkennen en onze systemen erop aanpassen. Niet alles en iedereen over één kam scheren, maar mogelijkheden creëren voor mensen om naar vermogen te blijven bijdragen. En zich ook te blijven ontwikkelen: kennis en kunde raken door digitalisering en alle veranderingen steeds sneller achterhaald en een belangrijke uitdaging is om desondanks als individu met jouw talenten en vaardigheden relevant te blijven. Dat speelt overigens niet alleen bij ouderen, maar volgens mij in alle lagen en leeftijden van de beroepsbevolking."

Zorgtaken

Naast de uitdaging om de groeiende groep ouderen voldoende perspectieven op zingeving te bieden, ziet Holstege nog een ander aspect waarmee vergrijzing de samenleving raakt. "De werkende Nederlander gaat steeds oudere ouders krijgen", stelt ze. "Voor degenen die werken, gaat het daardoor zwaarder worden, mensen krijgen meer en ook langer zorgtaken. Dat is iets om niet te onderschatten. Een moeder van 90 was in de jaren 60 een hoge uitzondering, tegenwoordig is het heel gewoon. Dat heeft dus niet alleen impact op het leven van de ouderen, maar ook op dat van hun kinderen en kleinkinderen. Ook dat is iets waar we ons als maatschappij op zullen moeten gaan inrichten: er is meer tijd en ruimte nodig om als werkende ook zorgtaken te kunnen vervullen. Of wellicht zullen we sommige van die taken toch ook weer als werk moeten gaan zien, zodat ze door anderen kunnen worden verricht. Of allebei. Het zijn in elk geval vraagstukken waar we gezamenlijk antwoorden op zullen moeten vinden en dat is in een wereld die steeds individualistischer wordt nog een hele kluit. Wat dat betreft ben ik blij dat ik in Nederland woon en niet in bijvoorbeeld de VS. Wij hebben hier de traditie om goed voor elkaar te zorgen en dat gaat ons helpen om de gevolgen van de veranderende demografie op een goede manier op te vangen."



"De meeste mensen vinden dat ze betaald moeten worden voor wat ze bijdragen. Maar we hebben een gigantische beroepsgroep die over hun eigen baan relatief vaak zegt dat het zinloos werk is."

RUTGER BREGMAN
HISTORICUS EN OPINIEMAKER



Paulo Peereboom
CEO MAKRO NEDERLAND

“Op onze winkelvloer mogen mensen beslissingen nemen: customer service kan hier direct handelen. Als het even kan, leggen we de verantwoordelijkheid daar waar het gebeurt. Dat levert betrokkenheid en eigenaarschap op. Makro wordt een beetje je eigen bedrijf. Ondernemen voor ondernemers en het verschil kunnen maken. Trouwe klanten zeggen dat niets ons te gek is om hen te ontzorgen. Als het nodig is, springen we bij wijze van spreken een halve dag in hun keuken bij. Onze medewerkers zijn verreweg het belangrijkste en daar zijn we trots op! Bij veel bedrijven ben je een klein onderdeel van een groot proces; je hebt geen idee wat A en Z is. Bij ons mag je meer en krijg je al jong de ruimte en verantwoordelijkheid voor je eigen werk. Dat levert stevige persoonlijke groei op, terwijl het team ervoor zorgt dat je niet verdrinkt. Daarom vinden mensen het leuk om bij ons te werken.”

RUIMTE VOOR ONDERNEMENDE MEDEWERKERS

Toen **Paulo Peereboom** in 2018 als CEO bij Makro Nederland begon, wilde hij vooral weten met welke vragen de mensen zaten. Daarom liet hij twee medewerkers van elke vestiging en het hoofdkantoor bij elkaar brengen in een sessie, waar de board zelf niet bij was. In deze gesprekken werden de visie en koers van Makro besproken en hieruit kwamen kernvragen over het huidige en toekomstige bedrijf. Hij is er zichtbaar enthousiast over en vist boekjes en hand-outs uit zijn tas om dit toe te lichten.

“De board heeft deze vragen van de medewerkers beantwoord en de lijnen gepresenteerd om de gewenste veranderingen te realiseren. Een plan is echter maar de helft. De andere helft is gedrag. Daarom zijn de missie en kernwaarden herijkt. Een

groep medewerkers heeft de kernwaarden vertaald naar concreet gedrag en zij hebben daarbij het juiste evenwicht gezocht. Zo is voor de kernwaarde Ondernemend 'roekeloos' te veel van het goede en 'afwachtend' te weinig. Balans is dus essentieel bij de waarden.”

Peereboom: “In één jaar tijd hebben we heel veel bedacht, besproken en ontwikkeld en ik ben trots op het team dat dat gedaan heeft. Ik vind dat je de organisatie de input moet laten leveren en dat de board er vervolgens iets over moet zeggen. De leider moet wel de rots in de branding zijn en waar nodig knopen doorhakken. Hij of zij moet leiden, zodat de mensen kunnen volgen. Het doel is om de beste groothandel dichtbij te worden. Vervoortkijken is echter moeilijk en dat geldt niet alleen in de retail. De wereld verandert snel en voor veel bedrijven is het energievervalsing om langer dan achttien maanden vooruit te plannen. De richting van het bedrijf is nu wél bekend. En elk kwartaal pakken we zaken op om de plannen te realiseren.

Dit levert resultaat op: het bedrijf groeit harder dan de markt! Er zijn ook keuzes gemaakt die de organisatie en de mensen geraakt hebben, daarom ligt momenteel het accent op de creatie van nieuwe energie en verduidelijking van het plan. Daarna wordt het operationele model van de vestigingen aangepakt."

Werk in een digitale wereld

De invloed van de nieuwe technologie op de werkgelegenheid is bij Makro niet zo groot dat het mensen overbodig maakt: "Klanten stellen in de winkel persoonlijk contact op prijs en willen bij sommige aankopen graag geholpen worden. Alle producten moeten sowieso van magazijn naar het schap en gescaand worden bij de check-out. Robotisering gaat dit de komende jaren echt niet overnemen. Wel zorgen om- en bijscholing ervoor dat medewerkers de juiste vaardigheden hebben om hun weg te vinden in de digitale wereld. Voor het kantoor is het moeilijk om data-analisten te werven. Paradoxaal genoeg zijn zij het, die zichzelf op termijn overbodig maken." Op terreinen als pricing, CRM en category management verwacht Peereboom dat artificial intelligence (AI) ons beter gaat bedienen. En dat 24/7. Maar de komende drie jaar verwacht hij niet dat het zo'n vaart zal lopen.

Disruptie komt van buiten en uit hoeken die je niet verwacht. Maar daar reageert het bedrijf wel op. Peereboom doelt dan op een initiatief dat op groepsniveau ondernomen is. In de horeca hebben zijn klanten een eigen website nodig en worden zij gedwongen zich aan te sluiten bij een reserveringssysteem. De website kost gemiddeld € 3.500,- en elke reservering circa € 1,50 per persoon per reservering: "Dat is veel geld voor bijvoorbeeld een restaurant, dat verder nog steeds

dezelfde kosten maakt. Wij bieden onze klanten nu dezelfde diensten aan, maar dan zonder kosten. We hebben daartoe pakketten gemaakt speciaal voor kleine ondernemers. En omdat je klant van ons bent, hoeven we niet te verdienen aan een technologische oplossing. 'We can disrupt the disruptors.'"

Diversiteit een plus

Elke week bezoekt Peereboom een vestiging en neemt daar deel aan een klantenpanel, waar hij hoort waarom klanten bij Makro kopen. Zij vinden persoonlijke relaties belangrijk en waarderen ervaring. Met een gemiddelde leeftijd van personeel in de winkel van 43 jaar hebben hun klanten er vertrouwen in dat die medewerkers hen goed adviseren. Hij is er trots op dat bij Makro leeftijd een plus is.



Verder is inlevingsvermogen een belangrijke eigenschap. De visboer moet een keer meegaan op een vissersboot en het helpt als de inkoper van kattenvoer zelf ook katten heeft. Als je geen affiniteit met halal-eten hebt, is het moeilijk om dat in te kopen. Diversiteit binnen het personeel is daarom een plus en vergroot de affiniteit met klanten en producten. Peereboom is zelf half Portugees en weet dat er verschillende manieren van denken zijn. Van verschil ga je groeien.

Binnen het bedrijf werken verschillende mensen met een Wajong-achtergrond. Die ontlenuen zelfwaarde

aan werk dat door anderen misschien als te simpel wordt gezien. Hij draagt daar graag een steentje aan bij en is trots op hen en de collega's die hen coachen.

Op het hoofdkantoor werkt een mix van jong en oud. Tussen hen ziet hij geen groot verschil qua werk-priébalans of ambitieniveau. Maar dat is er wel als hij kijkt naar hun loyaliteit met het bedrijf. Terwijl de meeste ouderen er al tientallen jaren zitten, gaan jongeren ervan uit dat ze elke twee of drie jaar van werkgever wisselen. Wie als trainee is begonnen, blijft meestal wel langer. Hij beschouwt investeringen in trainees daarom als waardevol.

Peereboom vindt wederzijdse loyaliteit belangrijk en heeft moeite met het jobhoppen van de jongeren. "Je kunt wel van baan blijven wisselen, maar het is dan moeilijk om door te groeien. En het motiveert niet echt om aan carrièreplanning te doen voor iemand die maar twee jaar blijft. Ben je dan niet aan het investeren in de volgende werkgever?" Erg enthousiast is hij over Young Makro; een actieve club speciaal voor de jongere werknemer. Zij maken o.a. trips naar toeleveranciers en vestigingen in andere landen en organiseren jaarlijks een ski-trip. Dit houdt mensen enthousiast en geeft echt het Makro-gevoel.

Met realiteitszin naar oplossingen zoeken

Het personeel wil flexibiliteit: op verschillende plekken kunnen werken en minder lang onderweg zijn. Het bedrijf biedt hiervoor een duidelijk raamwerk en implementeert tools om samenwerken op afstand mogelijk te maken.

Nieuwe medewerkers waarderen de warmte en het teamgevoel waarmee ze worden ontvangen. Het is echter niet altijd makkelijk om buiten het bedrijf de aantrekkelijkheid van een job te laten zien: "We moeten actiever worden op het vlak van employer branding. Makro wordt soms nog te veel gezien als

een wat stoffig merk. Natuurlijk zou ik willen dat jonge medewerkers hier direct van de universiteit aan de slag zouden kunnen, maar ik vraag me af of die wens reëel is. De universiteit leidt op om met een complex probleem om te gaan, veel informatie te verzamelen en dan met een oplossing te komen. Niet om mij die category manager te leveren." Van de zeven landen waarin Peereboom gewerkt heeft, vindt hij de Nederlandse student wel het best geprepareerd. Makro zorgt zelf voor de juiste coaching en training on the job. Het werkt verder samen met een externe aanbieder van digitale opleidingen en creëert een fonds waaruit trainingen buiten de deur kunnen worden bekostigd.

Wat brengt de toekomst?

Peereboom maakt zich wel wat zorgen over de maatschappelijke gevolgen van de vierde technologische revolutie op werkgelegenheid, wanneer die echt haar beslag gaat krijgen. Eerdere industriële revoluties werden met zorg en soms angst ontvangen, maar leidden uiteindelijk tot meer banen en het toetreden van grote groepen mensen tot de middenklasse. Dat gaf hun niet alleen een inkomen, maar ook zingeving en een gevoel van eigenwaarde.

Hij vraagt zich sterk af of dat bij de vierde industriële revolutie ook het geval gaat zijn. "AI en robotisering maken mensen in toenemende mate overbodig. Het is meer dan een kwestie van omscholen. Wat gaat er met deze mensen gebeuren? Ik ben er nog niet van overtuigd dat het veel nieuwe banen gaat opleveren, maar we gaan het zien. Voor nu richt Makro zich met een open blik op de toekomst en omarmen we veranderingen die Makro en onze medewerkers verder brengen!"



Peter Vermaat
CEO ENEXIS GROEP

“Je ziet dat steeds meer mensen zich bewust zijn van de waarde en de zin van werk. We zijn met elkaar boven in de piramide van Maslow terechtgekomen. Zelf verbind ik me ook graag aan een hoger doel en ik geloof dat we met kleine stapjes samen steeds verder komen. Zeker als je kijkt naar de energietransitie, dan geldt dat kleine stappen de weg banen naar het grotere doel. Het is een complex proces; een maakbare routekaart bestaat niet. Om dit te bevatten, moet je je wel verbinden aan het hogere doel dat we nastreven, de CO₂-reductie. Als iedereen dat doet, ben ik ervan overtuigd dat we over tien jaar verbaasd zijn over wat we allemaal bereikt hebben. We weten welke richting we op bewegen. We moeten de eerste stappen zetten, maar ook wendbaar zijn, om zo op elk moment te kunnen versnellen en om klaar te staan als het nodig is.”

OP WEG NAAR HET NIEUWE NORMAAL

Peter Vermaat, CEO bij netwerkbedrijf Enexis Groep, heeft in zijn loopbaan zijn functie altijd in een bredere context gezien en is iemand die graag een verbindende rol speelt. Dat zie je terug in zijn voorliefde voor publiek-private samenwerkingsverbanden. Ook verbindt Vermaat zich graag aan een hoger doel. Dat hogere doel, om facilitator te zijn van de energietransitie en bij te dragen aan een CO₂-vrij energiesysteem, staat steeds op het netvlies van de medewerkers van Enexis. Vermaats overtuiging is dat, juist als je te maken hebt met onzekerheid over de ontwikkelingen die plaatsvinden en daarbij de taak waar je voor staat complex is, je dat hogere doel nodig hebt om de urgentie te kunnen zien en voelen om in beweging te komen. Als we denken dat het zo'n vaart niet zal lopen, zijn we per definitie te laat.

Het Klimaatakkoord heeft een versnelling gebracht in de energietransitie. Dat heeft tot veel meer vraag geleid naar nieuwe aansluitingen van bijvoorbeeld zonneparken en verzwaring van de netten. Het net moet veranderen van een 1-weg- naar een 2-weg-systeem.

“En we moeten de opslag en transport van veel meer soorten energie tegelijkertijd faciliteren”, aldus Vermaat. “Er vindt een ontkoppeling plaats tussen vraag en aanbod, omdat er een hoge mate van fluctuatie is door bijvoorbeeld het weer, de seizoenen. Hoe de ontwikkelingen verlopen, is onduidelijk, we zijn niet in staat een eindpunt te definiëren en vandaaruit een route uit te stippelen. Wel is duidelijk dat we nu klaar moeten staan om steeds stappen te kunnen zetten op weg naar een nieuw systeem, die allemaal bijdragen aan het bovenliggende doel.”

Urgentie vertalen naar werk vandaag

Vermaat geeft aan dat we natuurlijk niet precies weten in welke mate de mens nu van invloed is op het klimaat. Maar we weten wel dat we CO₂-neutraal

moeten worden om een zo goed mogelijke invloed op dat klimaat te hebben met elkaar. "De urgentie werd me duidelijk tijdens een reis naar Spitsbergen. Ik zag nooit eerder een plek met zo veel natuur en zo weinig menselijke invloeden. De grootse natuur daar is kwetsbaar. Je ziet daar dan wel niets van de mens, maar we zijn daar als mens wel van invloed. Dat is paradoxaal en tegelijk trefvend voor de urgentie van onze opdracht." De uitstoot van CO₂ is een cumulatief probleem. "We kunnen in 2025 wel CO₂-neutraal willen zijn, maar als we tot die tijd blijven uitstoten, is het misschien nog te laat. Alles wat we al realiseren, moet je zien als een stap op weg naar het grotere doel. Elke besparing op de uitstoot, werkt vanaf vandaag al mee. Bij Enexis hebben we de urgentie vertaald naar onze taak: we moeten goed zijn in twee dingen tegelijk. We leveren mensen 24/7 elektriciteit en gas en willen excellent netbeheerder zijn. Uit die stabiliteit moeten we het nieuwe systeem langzaam laten ontstaan. En dat is een complexe taak, omdat de energietransitie ondefinieerbaar is, lang duurt en geen duidelijk eindpunt kent. Dat vraagt om ultieme wendbaarheid van de organisatie. We zetten drie mechanismen centraal in ons werk, die ons helpen om de wendbaarheid te vergroten. In de eerste plaats kijken we steeds verder naar buiten en naar voren, 'wat komt er allemaal op ons af'? Om dat beter te weten, zijn we steeds meer in dialoog, met elkaar en met de buitenwereld. Ten tweede experimenteren we meer. Je moet het lef hebben om te aanvaarden dat je kunt falen en dat je het dan toch goed gedaan hebt. Tot slot werken we in korte cycli en we reviewen elk kwartaal om de prognose voor het uit te voeren werk bij te stellen. Vroeger deden we dat eens per jaar."

Optimistisch

Vermaat is er zichtbaar trots op dat de organisatie in beweging is gekomen. "Dat was de moeilijkste opgave. We laten nu al zien dat we adaptief met de nieuwe werkelijkheid kunnen omgaan. Nu moet alleen de snelheid nog omhoog. We hebben als het ware een startsnelheid ontwikkeld om de take-off te gaan maken. Dat zie je inhoudelijk in de energietransitie ook gebeuren."

'Het nieuwe normaal zet sneller door dan verwacht', is een gevleugelde uitspraak van Vermaat, die meerdere keren tijdens het interview terugkomt en precies zijn optimistische visie weergeeft. "Bij de aankondiging in 2015 van het akkoord in Parijs is het hele CO₂-vraagstuk heel groot gemaakt. Het Klimaatakkoord klonk als een bulldozer die over het land ging. Nu is het aan ons om het ook weer behapbaar te maken. En voor mensen de meer kleinschalige dingen te faciliteren en niet zozeer op te leggen van bovenaf. Met begrip kom je in elk geval verder dan met overtuigen dat mensen iets moeten doen. Je ziet in de geschiedenis dat mensen op natuurlijke momenten best bereid zijn hun steentje bij te dragen, want welk huis wordt er in dertig jaar tijd niet verbouwd? We zien al veel voorbeelden van oplossingen die zo langzamerhand gemeengoed worden. Zo worden steeds meer mensen enthousiast over een warmtepomp en komt elektrisch autorijden binnenkort binnen handbereik van 'de massa' door de komst van bijvoorbeeld



de Corsa. Elektrische fietsen zijn inmiddels al bijna het 'nieuwe normaal'. Van alle verkochte fietsen is tegenwoordig 52% elektrisch."

Volgens Vermaat draait het nu vooral om versnellen. "De grootste uitdaging lijkt nu om voldoende snel meters te kunnen maken. Je zult zien dat we tussen 2015 en 2021 ons werkvolume gaan verdubbelen; onze jaarlijkse investeringen gaan de 1 miljard euro overschrijden. Dat vraagt ook om andere werkprocessen en meer mensen. Omdat processen minder voorspelbaar zijn en het belangrijker wordt om mensen mee te nemen, moeten we daarom ook zichtbaarder en transparanter worden in onze communicatie. We leggen meer uit wat we doen en welke impact dat heeft. Bijvoorbeeld wat er komt kijken bij het aansluiten van een zonnepark. Van nature zijn we bescheiden van aard, terwijl we best indrukwekkende dingen doen. Een mooi voorbeeld is de enorme operatie rond het installeren van slimme meters. Daar gaan we straat voor straat 2,8 miljoen adressen af en weten dat dus in te passen in onze werkzaamheden. We hebben het er echter nooit over. 'We doen gewoon ons werk'."

Trotse medewerkers

"Eigenlijk zie je dat vrijwel iedereen die bij Enexis Groep werkt, trots is op het netwerk dat we samen onderhouden en vernieuwen", vervolgt hij. "Maar met de nuchtere cultuur die we hebben, vergeten we soms stil te staan bij de prestaties die we leveren. In de loop der jaren is onze taak zichtbaarder geworden en staan we samen voor het vergroenen van de samenleving. Medewerkers vinden het belangrijk dat wat we doen, de maatschappij dient. Dat is wat ons verbindt. Vanuit die basis zie je dat we het relatief iets makkelijker hebben dan anderen om monteurs binnen te halen. Maar voor gasmonteurs is het verhaal van het mogelijk maken van de energietransitie wel iets lastiger te koppelen aan hun werk. Toch geldt ook voor hen dat we met heel Enexis het systeem

draaiende houden dat vandaag nog nodig is en dat dat een belangrijke voorwaarde is om te kunnen vernieuwen. We proberen iedereen er dan ook steeds van te doordringen dat we 'tijdens de verbouwing de winkel openhouden', en dat betekent dan ook dat niet iedereen al 'nieuw werk' doet. Vooral bij de afdeling Infra geldt dat de vernieuwingen er nu nog niet voor zorgen dat het werk echt anders wordt; of je nu een huis of een laadpaal aansluit, maakt niet zoveel uit. De motivatie achter ons werk ziet iedereen echter wel. En ontstaat trots, bijvoorbeeld ook in het sneller kunnen oplossen van storingen door de verdergaande digitalisering."

Met open vizier de toekomst in

Enexis kan erop rekenen dat de toekomst steeds nieuwe uitdagingen kent. Vermaat: "Zo is er schaarste op de arbeidsmarkt en is de infrastructuur een bottleneck. Alle energie die opgewekt wordt, moet op de juiste momenten naar de juiste plekken getransporteerd kunnen worden en als dat niet lukt, gaat een deel verloren. De doelstellingen in het Klimaatakkoord vragen een intensieve samenwerking van vele partijen, markt en overheid. Een voorbeeld is de samenwerking met provincies en gemeenten voor de planning van locaties voor duurzame energieproductie. In al die dynamiek zijn netbeheerders inmiddels een belangrijke gesprekspartner geworden in de energietransitie en vinden er tussen diverse partijen goede dialogen plaats. Zo hebben we naast ons werk aan het net een belangrijke adviesrol ingevuld en een afdeling ingericht die experimenteert met vernieuwingen. Zo zie je dat het gelukt is om als organisatie echt in beweging te komen en met open vizier naar de toekomst te kijken. Een toekomst die, voor we het weten, het nieuwe normaal is geworden."



"Het verwerven van een eigen
inkomen heeft een enorme
impact op zelfwaardering
en eigenwaarde."

CORNEL VADER
CEO LEGER DES HEILS NEDERLAND

Werkgeverschap wordt steeds duurzamer

Duurzaamheid verandert van 'een set maatregelen' in 'onderdeel van het DNA van de organisatie'

De toekomstige waarde van werk wordt stevig beïnvloed door de maatschappelijke agenda van de organisatie. Naar alle waarschijnlijkheid verhuist duurzaamheid van een set van maatregelen naar plek 1 op de bestuursagenda. Duurzaamheid raakt op een enorm aantal manieren de waarde van werk. We zien steeds meer dat het bedrijfsleven een cruciale rol speelt in de verduurzaming van de samenleving. Die rol gaat vele malen verder dan een plasticvrije verpakking. Het gaat ook over de invulling van werkgeverschap, van opdrachtgeverschap en de maatschappelijke functie. Een niet-duurzaam beleid heeft niet alleen grote consequenties voor de klanten, ook medewerkers en toeleveranciers zullen zich de komende jaren in groten getale afkeren van niet-duurzame organisaties. Daarbij verlangt zowel de maatschappij, klant als (toekomstige) werknemer een geloofwaardig duurzaam verhaal. Dat geloofwaardige

verhaal is cruciaal voor de vertrouwenspositie van je bedrijf en daarmee voor de winstgevendheid op de langere termijn. Als het verhaal niet klopt, prikken mensen er snel doorheen. De waarde van een echte bijdrage aan de maatschappij vertaalt zich ook in het zijn van een aantrekkelijke werkgever. En dat laatste wordt steeds belangrijker, nu talent op veel fronten schaarser wordt.

MVO IS NIET LANGER VOLDOENDE

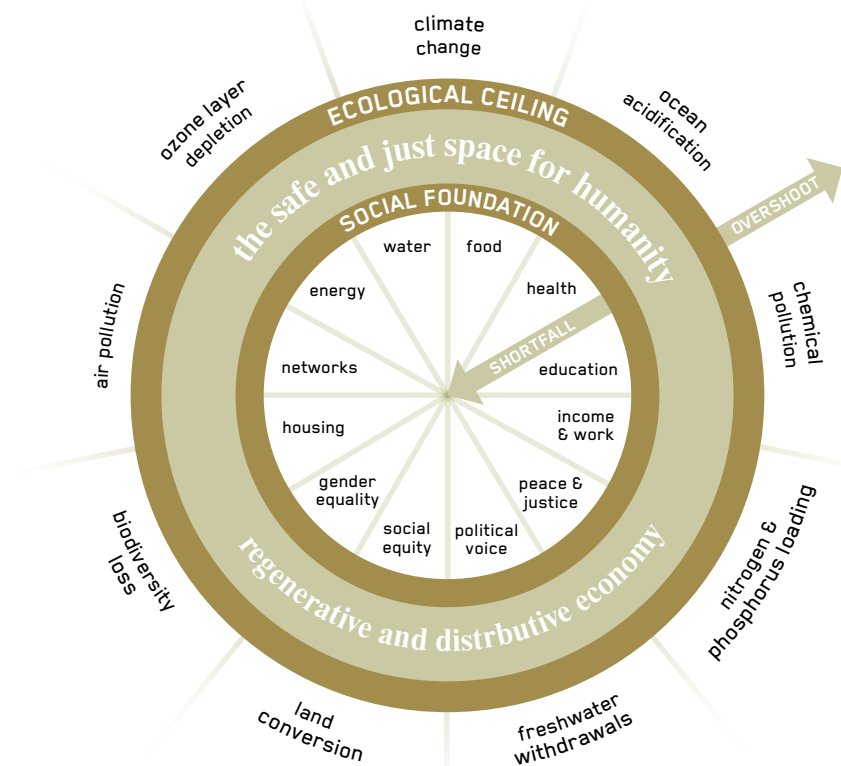
We zien een nieuwe economie ontstaan die gericht is op het creëren van meervoudige maatschappelijke waarde die in de hele samenleving gedeeld wordt. Dit is gericht op langetermijndenken, namelijk onze eigen toekomst, die van onze (klein)kinderen en die van de planeet. We gaan naar een economie waarin

geld verdienen op de korte termijn niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van leven van morgen. Met enkel 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' gaan we het niet redden. Econoom Kate Raworth en Auteur John Elkington zijn het hier beiden mee eens en hebben zich gebogen over de vraag hoe het anders kan.

GEEN ONEINDIGE GROEI OP EEN EINDIGE PIANEET

Econoom Kate Raworth verruimt in haar boek *Donut-economie* het economisch perspectief door af te stappen van het idee van continue, exponentiële groei. Volgens Raworth overschrijden we met ons huidige model de planetaire grenzen. Iets waar we in toenemende mate de gevolgen van merken. Het verlies van biodiversiteit, ontbossing en de wereldwijde afname van onze watervoorraad zijn tekenen dat ons huidige economisch model tekortschiet. Volgens Raworth is het onmogelijk om eeuwig door te groeien. Groei kent een plafond, net als welvaart. Het overschrijden van de planetaire grenzen heeft direct effect op ons gevoel van veiligheid en daarmee op ons gevoel van welzijn. Ook voorspelt ze dat het effect

zal hebben op economieën, omdat die gebaseerd zijn op energie, materiële middelen en leefsysteemen. We hebben een nieuw model nodig om ons economisch denken te hervormen: de donut, stelt Raworth. De binnenste ring van de donut is het sociale fundament, wat minimaal nodig is voor welzijn. Aan de buitenrand doemt het ecologisch plafond op, zoals luchtvervuiling, klimaatverandering, uitgeputte bodems. Een duurzame economie schiet niet over deze rand heen. Volgens het model is een economie welvarend als alle twaalf elementen van het sociale fundament worden gehaald, zonder een ecologisch plafond te overschrijden. Deze situatie wordt in het model beschreven als 'de veilige en rechtvaardige ruimte voor de mensheid'.



KOMENDE JAREN WORDT DE TIJD VAN DE GROTE DOORBRAKEN

John Elkington – die ongeveer vijftig jaar geleden de term 'triple bottom line: people-planet-profit' bedacht – kiest dezelfde richting als Kate Raworth en komt terug op zijn eigen, inmiddels klassieke, theorie. Deze theorie benadrukt de sociale, omgevings- en economische impact van bedrijven en wordt daarom nog steeds gezien als een belangrijk duurzaamheidskader.

Met behulp van deze theorie zijn er successen geboekt, bedrijven zijn vanuit het people-planet-profit-principe aan de slag gegaan met de balans tussen winst en duurzaamheid op de langere termijn. Echter wordt dit vaak alleen gemeten in winst en verlies en bijvoorbeeld niet in termen van welzijn van mensen of de gezondheid van onze planeet. CEO's en CFO's verplaatsten hemel en aarde om hun 'profit target' te halen, maar hetzelfde geldt – helaas – niet voor 'people en planet targets'. Het gaat niet snel genoeg op deze manier, volgens Elkington. Oceanen, bossen, bodems, biodiversiteit en het klimaat worden alleen maar meer bedreigd. Banny Banerjee (directeur van Stanford ChangeLabs) verwoordde dit heel mooi: "Je kunt exponentiële problemen niet opheffen met lineaire oplossingen." Beiden stellen dat uiteraard alle kleine beetjes helpen en dat een incrementele aanpak problemen als armoede, honger en opwarming

van de aarde verbetert, maar niet oplost. Elkington roept daarom zelf op om zijn klassieke model te onderwerpen aan de eisen van deze tijd en bij te schaven.

Elkington beschrijft in zijn nieuwste boek *The breakthrough challenge: 10 ways to connect today's profits with tomorrow's bottom line* hoe we de volgende stap kunnen zetten. De stap naar exponentiële oplossingen om bijvoorbeeld de Sustainable Development Goals (SDG's) te halen. De SDG's werden in 2015 door de Verenigde Naties aangenomen als nieuwe mondiale agenda om een einde te maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. Voor dit boek werden, met steun van Generation Foundation en Global Compact van de VN ('s werelds grootste duurzame bedrijfsplatformen), vele CEO's en andere bedrijfsleiders geïnterviewd.

SAMEN WERKEN AAN SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Het doorbraak-denken binnen organisaties moet leiden tot een serieuze stap richting 2030. Dit is het jaar dat de Sustainable Development Goals (SDG's) behaald moeten zijn, zoals vele landen met de VN hebben afgesproken. Het houdt in dat er een eind gemaakt moet worden aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering en dat dit in een sneller tempo zal moeten dan het tot nu toe gegaan is.

Duurzaam werkgeverschap wordt een van de grootste uitdagingen voor de komende jaren. Het doel 'beste van de wereld' krijgt invulling met 'beste voor de wereld'.

Inmiddels zijn er wereldwijd 10.000 bedrijven die zich verregaand geïnteresseerd hebben aan de realisatie van de 17 SDG's, door lid te worden van UN Global Compact. Global Compact Nederland presenteerde 30 november 2018 een rapport waarin wordt geconcludeerd dat de doelen voor het streefjaar behaald kunnen worden als er op drie belangrijke punten vooruitgang wordt geboekt: doorbraakinnovaties door slimme samenwerkingsverbanden; beter inzicht in duurzaamheidsprestaties gericht op lange termijn, controleerbaarheid en valideerbaarheid; SDG's in de curricula van alle onderwijsinstellingen.

Je ziet dat steeds meer bedrijven iets met de SDG's willen doen en dat steeds meer bedrijven zich aansluiten. Toch moeten we alert blijven. De vraag naar duurzame producten en diensten groeit te langzaam om een tijdige transitie te veroorzaken naar een circulaire economie en een fossielvrije energievoorziening. Het bedrijfsleven kan die vraag stimuleren. Dat vraagt de inrichting van nieuwe samenwerkingen en partnerships, zowel binnen als tussen ketens.

ZINGEVING ALS DRIJFVEER VOOR DUURZAAMHEID

Werk wordt steeds belangrijker en steeds meer mensen werken. En daarmee zien we dat zingeving een steeds belangrijkere component wordt als drijf-

veer voor werk. Zo ziet 37 procent van de werknemers zingeving zelfs als primaire drijfveer voor werk. Daarbij wint het fenomeen 'bullshitjobs', sinds David Graeber dit jaar er een boek over schreef, aan terrein. Ook Econoom Robert Dur (Erasmus Universiteit) deed onderzoek naar dit fenomeen en constateerde dat zowel mondiaal als in Nederland een steeds grotere groep werkenden vindt dat zijn of haar baan geen bijdrage levert aan de maatschappij. Tegelijkertijd neemt het aantal burn-outs toe, mede door een hogere werkdruk en gebrek aan zingeving.

Onder druk van al deze factoren zal de zoektocht naar zingeving van werk alleen maar toenemen. We vragen in toenemende mate van onze werkgever dat het werk dat we doen er ook toe doet. We zien dat de vraag of werk ertoe doet, steeds belangrijker wordt. Tegelijkertijd zien we ook dat werk en privé steeds moeilijker te combineren zijn. De tijd die we aan werk besteden, moet nuttig zijn. De noodzaak van zingeving, van purpose in werk, neemt toe en daarmee wint het denken over duurzaamheid aan belang. Bedrijven die daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van de SDG's, die daadwerkelijk bezig zijn met de sociale en ecologische toegevoegde waarde, zullen in de toekomst werknemers vast weten te houden. Uit onderzoek van Deloitte blijkt dat

49% van de millennials weigert te werken voor bedrijven die niet overeenkomen met hun persoonlijke duurzaamheidsovertuigingen. Het zijn die millennials die straks het grootste deel van onze workforce zullen beslaan. Niet alleen werknemers, maar ook consumenten – waarvan 59% een klimaatstandpunt verwacht van bedrijven – verwachten meer dan financiële prestaties van bedrijven. De combinatie van de zoektocht naar zingeving en de kans om daadwerkelijk wat bij te dragen als organisatie in termen van sociale en economische duurzame waarde zou weleens een heel vruchtbare kunnen zijn.

Duurzaam werkgeverschap wordt een van de grootste uitdagingen voor de komende jaren. Het doel 'beste van de wereld' krijgt invulling met 'beste voor de wereld'.



(Source: <http://www.globalgoals.org/>)


Bronnen:

De boeken waarnaar verwezen wordt:

- Kate Raworth. Donuteconomie

Internetpagina's en artikelen:

<https://www.commonizers.nl/nieuwe-economie-verder-dan-mvo/>
<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
<http://breakthroughcapitalism.com/the-breakthrough-challenge.html>
<https://www.greenbiz.com/blog/2014/09/03/john-elkington-breakthrough-challenge-tomorrows-bottom-line>
<https://www.fastcompany.com/40527035/the-breakthrough-mindset-5-keys-for-exponential-innovation-to-solve-global-problems>
<http://www.sdgnerland.nl>
<https://fd.nl/opinie/1280181/tijd-dringt-voor-het-halen-van-duurzame-ontwikkelingsdoelen>
<https://www.duurzaambedrijfsleven.nl/finance/30597/klimaatdoelen-shell>
<https://www.unilever.nl/duurzaam-leven/strategie/un-sustainable-development-goals/?navids=tcm:1351-50617-4>
<https://www.duurzaamnieuws.nl/millennials-willen-echte-duurzame-merken-geen-mvo/>
<https://fflondon.co.uk/2018/07/a-millennial-manifesto-for-companies/>

A close-up portrait of a woman's face, focusing on her eyes and freckles. She is wearing round, gold-rimmed glasses. Her hair is dark and slightly messy. The lighting is soft, highlighting the texture of her skin and the details of her eyes.

"Wil je de markt van de toekomst begrijpen, dan zul je de samenleving van de toekomst in huis moeten halen."

KAREN VAN OUDENHOVEN-VAN DER ZEE
DECAAN/HOOGLEERAAR/CHIEF DIVERSITY
OFFICER VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

TEN SLOTTE

Timo van Voorden

DIRECTIEVOORZITTER ACHMEA CORPORATE RELATIONS

De waarde van werk is een onderwerp dat mensen van de werkvloer tot in de bestuurskamer bezighoudt. Het roept vragen op als: 'Bestaat mijn baan straks nog wel?' tot aan 'Hoe zorg ik dat mijn organisatie in de toekomst nog relevant is?' De afgelopen twee jaar hebben we in De Kamer tientallen interviews en bijeenkomsten gehouden over de toekomst van werk. Het leidde tot een groot aantal publicaties, waaronder twee boeken: een over de waarde van werk en een over het perspectief van werk.

De discussie over de toekomst van werk is er een van dilemma's en tegelijkertijd ook een van kansen. Werkgevers hebben hier natuurlijk grote invloed op. Door de manier waarop we werk organiseren, kunnen we bijdragen aan die toekomst. Door bij te dragen aan de duurzame ontwikkeling van werkenden en daarna te denken over de eigen regie, kunnen we zorgen dat werkenden – en daarmee onze organisaties – zelf toekomstbestendiger worden. Daarmee zien we een verschuiving: we gaan het werk organiseren rondom de mens, in plaats van rondom de werkgever. Werk en privé lopen steeds meer door elkaar. Technologie gaat een enorme verschuiving in de aard van werk betekenen. Dat verandert werk, maar de waarde van werk verliest in de toekomst geenszins aan relevantie.

We hebben geen glazen bol, maar...

Voorspellen is lastig, vooral als het de toekomst betreft. Als we vooruitkijken, zien we een aantal scenario's en keuzes. De snelheid waarmee werk verandert, leidt ertoe dat we vol in moeten zetten op

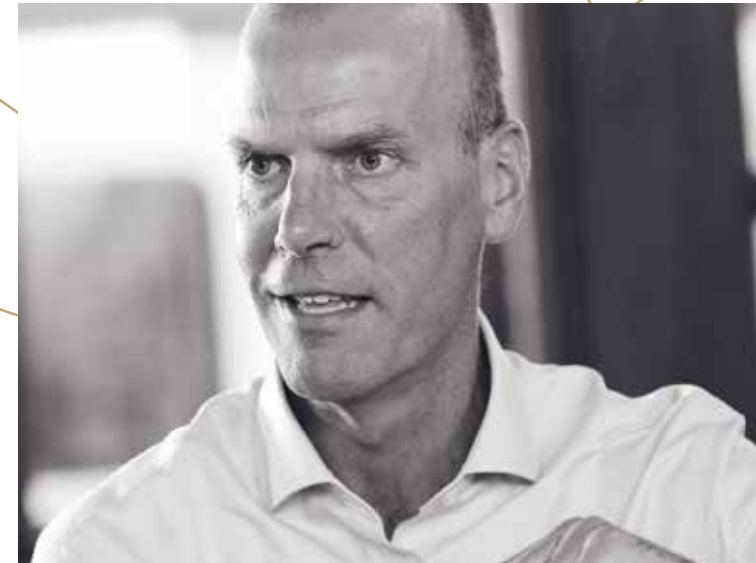
de permanente actualisering van kennis. Levenslang leren was al geruime tijd een wens, komend decennium wordt het keiharde noodzaak. Het geeft ons niet alleen de mogelijkheid om als Nederland bij te blijven, het creëert kansen voor een mooie toekomst, waarin de relevantie van het werk dat we doen verder toeneemt. We zijn in staat ertoe te doen. De vraag is of we die kans ook grijpen.

Wat daar onder meer voor nodig is, is een stevige dijk om ons sociale stelsel. We moeten als het ware de spelregels van onze samenleving opnieuw bespreken en een nieuwe polder realiseren. In een land waar inmiddels drie miljoen werkenden een flexibel contract hebben of als zelfstandige werken, en met de zekerheid van de komende vergrijzing en ontgroening, worden de spelregels van het collectief Nederland herschreven. Dat vraagt om stevige participatie van alle betrokkenen in de dialoog over de zekerheden van morgen. Waarbij we ook de noodzaak om door te praten over de verdeling van welvaart en inkomen zeker niet uit de weg moeten gaan.

Werk kan ook pijn doen. Het aantal burn-outs door werk of door de combinatie van werk en privé, neemt exponentieel toe (van 11% in 2007 naar 16% in 2017). Mensen ervaren steeds meer druk in hun werk. Ook twijfelt een kwart van alle werkenden aan de bijdrage die hun baan levert aan de maatschappij: 8% van de werkenden vindt dat zijn of haar baan geen bijdrage levert en 17% twijfelt daarover. Onder druk van die factoren neemt de noodzaak van zingeving of purpose in werk toe. En precies die vraag om zingeving is een drijfveer in het denken over duurzaamheid. Dat gaat niet alleen over werk dat duurzaam is, het gaat ook over werk maken van duurzaamheid. Een veranderend maatschappelijk perspectief, een afnemende rol van de overheid, een veranderende marktvraag en een ander bestuurlijk perspectief: het zijn redenen waarom de rol van het bedrijfsleven in het vinden van die nieuwe balans snel toeneemt. Met de keuzes die we nu maken, bepalen we in belangrijke mate het evenwicht tussen ecologie en sociaal fundament. De maatschappij vraagt in toenemende mate dat organisaties hun verantwoordelijkheid nemen om een positieve bijdrage te leveren aan het vormgeven van die balans.

Werken aan een nieuwe balans

Komend jaar gaan we met elkaar in gesprek over de bijdrage die wij als organisaties leveren aan een beschaving in balans. Daarvoor zoeken we twee nieuwe evenwichten: tussen economie en ecologie en in de verdeling van welvaart en welzijn tussen mensen. Die balans is een enorme zoektocht, ook voor de bestuurders van grootzakelijk Nederland. Het vraagt om een nieuwe manier van kijken naar de toegevoegde waarde



van organisaties. Het vraagt om nieuwe maatstaven voor welvaart en welzijn. Niet langer zijn omzet en winst de belangrijkste maatstaven voor succes. Maatschappelijke en ecologische waarde spelen een steeds grotere rol van betekenis, waarbij winstgevendheid een randvoorwaarde is. Grote veranderingen gaan hand in hand met grote kansen. Wat betekent dat voor je bedrijfsvoering? Voor je verdienmodel? Hoe ga je om met de spanning tussen kortetermijnnoodzaak en langetermijnresultaat? Nieuwe manieren van werken, nieuwe verantwoordelijkheden, nieuw leiderschap en nieuw klantgedrag dienen zich aan.

Het logische vervolg van het thema 'Waarde van Werk' is daarmee 'Beschaving in Balans'. Het is als het ware een logische verdieping. Wat staat ons te wachten? Hoe gaan we met die enorme uitdagingen én kansen om? De gesprekken, interviews, bijeenkomsten, onderzoeken en publicaties van De Kamer staan de komende tijd in het teken van 'Beschaving in Balans': de zoektocht naar evenwicht. Dat verdient de volle aandacht van de BV Nederland. We gaan op zoek naar nieuwe perspectieven, verbanden en samenwerkingen. En we hopen die zoektocht samen met u te mogen vervolgen.

DE KAMER

Ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. Met De Kamer bundelen we de krachten van grootzakelijke bestuurders en kijken we samen naar de toekomst van Nederland. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. Naast bijeenkomsten verbindt De Kamer deelnemers via interviews en publicaties. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.



Timo van Voorden

DIRECTIEVOORZITTER
ACHMEA CORPORATE RELATIONS



Annelies Krol

PROGRAMMAMANAGER
DE KAMER



Jacqueline Maschino

CONTENT MANAGER

Peter Wouters

COMMERCIEEL DIRECTEUR

Achmea Corporate Relations Sectormanagers

KOEN HOFMAN
ERIC VAN HUIZEN
ROB KOPPELMANS
FRANK VAN DER LINDEN
MARIEKE OOSTERHOF
BAS SCHEPMAN
SJAAK VAN DER STEEN
JAN TWISK

MODERATORS



Astrid Joosten

Het is heel bijzonder om de openhartigheid van bestuurders te ervaren. In de veiligheid van De Kamer valt mij op dat ze echt bereid zijn hun ervaringen te delen. Hun successen en hun uitdagingen. Van sommige opinion leaders verwacht je dat ze leiders zijn met uitgesproken ideeën, maar soms komt opeens een bescheiden, relatief onbekende CEO met een waanzinnig verrassend verhaal waarmee hij ieders hart steelt. Elke bijeenkomst heeft haar eigen dynamiek. Het leuke van De Kamer is dat je aan het begin van de avond niet weet waar je aan het eind uit zult komen met elkaar. Ik vind het een voorrecht om zo dicht bij de afwegingen van de bestuurders te kunnen komen.



Rens de Jong

Het is voor mij persoonlijk zeer interessant om in De Kamer met bestuurders en ondernemers in beslotenheid te praten over een thema dat zo belangrijk is voor iedereen: werk. Want werk geeft je identiteit, het geeft je voldoening en het zorgt voor je levensonderhoud. In De Kamer stuur ik de gesprekken graag naar dilemma's. Waar vind je als mens dat je een bepaalde beslissing moet nemen, maar ben je daar als bestuurder nog niet aan toe? Op dat soort momenten kom je tot de kern: wanneer toon je echt leiderschap?



Rick Nieman

Twee Kamers staan mij vooral bij, vanwege de bijzondere inleiders. Rob Bauer, 'baas' van ons leger, en Erik Akerboom, onze hoogste agent. Leiders van de twee grootste werkgevers van Nederland, met samen honderdtwintigduizend werknemers. Hun uitdagingen bleken vaak dezelfde. Hoe houd je jouw mensen gelukkig binnen continu veranderende organisaties, hoe houd je ze vast terwijl ze elders veel meer kunnen verdienen, hoe stel je ze in staat steeds complexere taken uit te voeren met niet altijd adequate middelen? De visies daarop van Rob en Erik waren buitengewoon analytisch en scherp, de aansluitende discussies met de aangeschoven CEO's levendig en boeiend. Twee heel waardevolle avonden. En ja, er werd ook gelachen!



Talitha Muusse

Waar vind je tegenwoordig nog een plek waar je kunt onthaasten van je drukke agenda en diep maatschappelijk thema's open kunt bespreken met gelijkgestemden? Voor mij is De Kamer zo'n plek. In De Kamer gaan we met bestuurlijke leiders en jonge talenten samen met onze vingertoppen langs de contouren van deze tijd en duiden we in wat voor wereld we leven. En nog belangrijker dan duiden: we proberen in vertrouwen met elkaar uit te spreken in wat voor wereld we het liefst zouden willen leven. De Kamer heeft mij gescherpt in mijn denken; het is een voorrecht en een feestje onderdeel te zijn van zo'n inspirerende groep mensen.

Met dank aan alle geïnterviewden

LENI BEUKEMA
ROLAND BLONK
JAN BOEVE
OSCAR DAVID
THEO HENRAR
HENNE HOLSTEGE
GEERT VAN HOOTEGEM
BERT JANSEN
JAC VAN DER KLINK
MAURICE LIMMEN
JOPIE NOOREN
KAREN VAN OUDENHOVEN-VAN DER ZEE
PAULO PEEREBOOM
LOET PESSERS
PETER POORTINGA
HANS ROMIJN
JOOIP SCHIPPERS
ROGIER THEWESSEN
JOJANNEKE VAN DER TOORN
MAURICE UNCK
CORNEL VADER
PETER VERMAAT
OLAF VAN VLIET
MARK VAN VUGT
JAAP WINTER

De Kamer

Samen verder kijken

De Kamer is een initiatief van Achmea om bestuurders met elkaar in contact te brengen. In De Kamer delen genodigden hun visies, uitdagingen en perspectieven. En verrijken ze elkaar door kennis en ervaring te delen. De ervaringen die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar en zakelijk Nederland.