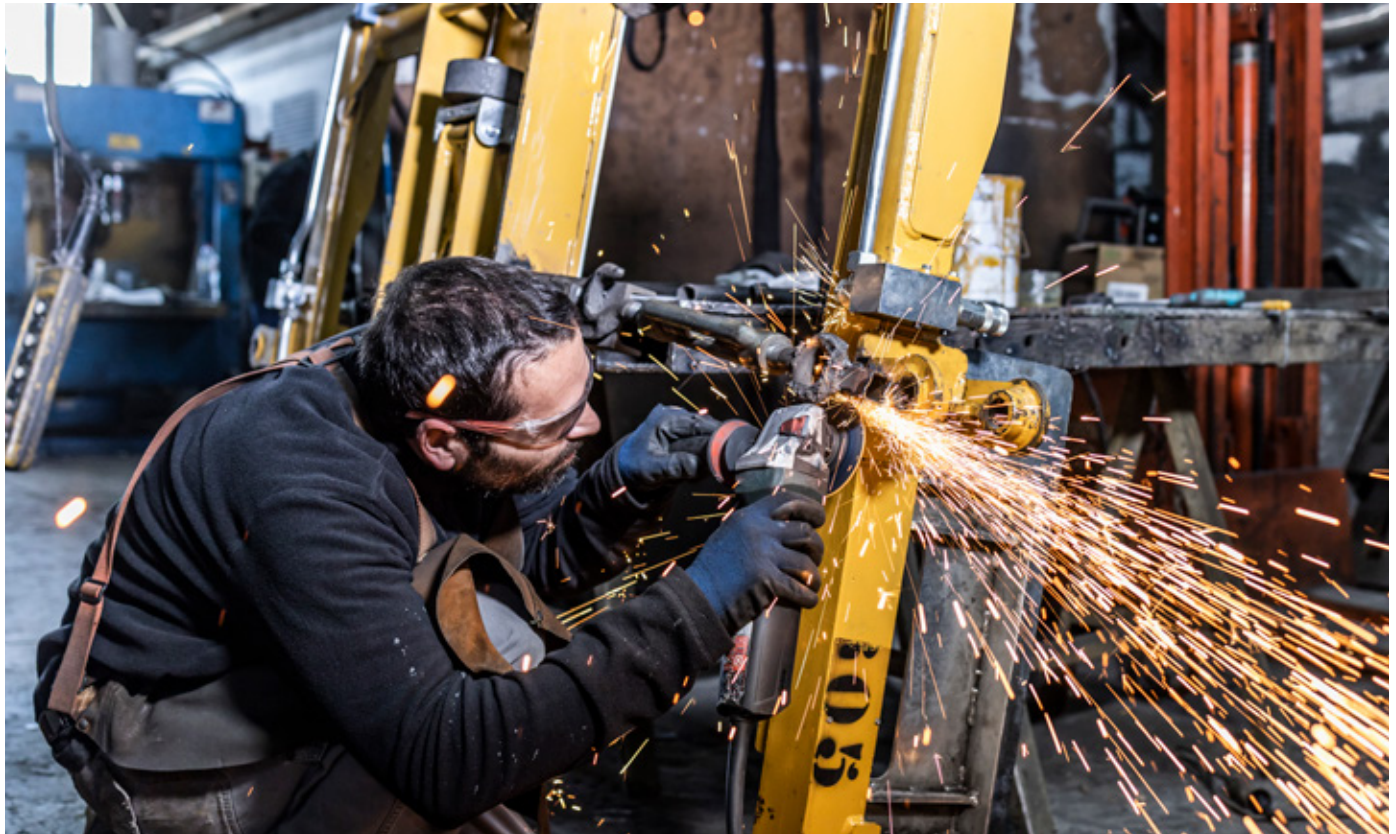


REACTIE TNO OP DISCUSSIONOTA 'IN WAT VOOR LAND WILLEN WIJ WERKEN?'



REACTIE TNO OP DISCUSSIONOTA 'IN WAT VOOR LAND WILLEN WIJ WERKEN?'

In wat voor land willen wij werken? We willen werken in een land waarin duurzame participatie in waardevol en zingevend werk voor iedereen mogelijk is. Maar er zijn drie nijpende knelpunten op de arbeidsmarkt die dit in de weg staan: 1) een spanningsveld tussen flexibilitateitsbehoefte van werkgevers en duurzame inzetbaarheid van werknemers, 2) een groeiende mismatch in vraag en aanbod en 3) onvoldoende inclusiviteit. In de afgelopen twintig jaar heeft een opeenstapeling van regelgeving rond arbeid plaatsgevonden. De opdracht voor de commissie Regulering van Werk is het doorbreken van deze stapeling van regelgeving en te komen tot daadwerkelijke vernieuwing. Daarvoor is een nieuw perspectief op de waarde van werk nodig. Wat ons betreft zijn gebalanceerde flexibiliteit, een focus op vaardigheden en inclusiviteit daarin noodzakelijk.

Middels deze position paper geven we onze input, aanvullingen en visie op een aantal punten uit de discussienota om zo bij te dragen aan het ontwerpen van een toekomstbestendig stelsel rond werk waarbij de waarde van werk wordt geborgd. Op basis van TNO-onderzoek belichten we bovengenoemde knelpunten en reageren we op drie specifieke denkrichtingen uit de discussienota. We sluiten af met vier praktijkvoorbeelden die laten zien wat er binnen bestaande wet- en regelgeving mogelijk is.

KNELPUNTEN OP DE ARBEIDSMARKT

Al enige decennia is er iets aan de hand met de waarde van het werk. De groei van de arbeidsproductiviteit vlakt al zo'n vijftien jaar af en de laatste jaren is, ondanks de hoogconjunctuur, zelfs sprake van stagnatie.¹ Tegelijkertijd blijft de loonontwikkeling achter bij de economische groei. Werkenden ontvangen een steeds kleiner deel van het nationaal inkomen, terwijl het inkomen van bedrijven en kapitaalbezitters stijgt. Deze ontwikkelingen vergroten de inkomens- en vermogensongelijkheid, al wordt deze in Nederland enigszins ingedamd door het belastingstelsel en de sociale zekerheid.² Ook binnen de arbeidsmarkt neemt de ongelijkheid toe, niet alleen economisch, maar ook sociaal. Er is een discrepantie in kansen tussen vaste werknemers en flexwerkers, mensen mét een diploma en mensen zonder een diploma en tussen werkenden en niet-werkenden. Hieronder belichten we drie specifieke knelpunten op basis van onderzoek naar arbeidsmarktontwikkelingen dat TNO in samenwerking met verschillende partners uitvoerde.

1. Flexibilitateitsbehoefte werkgevers versus duurzame inzetbaarheid van de beroepsbevolking

Flexibiliteit is nodig om als organisatie om te kunnen gaan met fluctuaties in de (markt)vraag. Voor een deel van de beroepsbevolking vormt het geen probleem om daarin mee te bewegen, maar er bestaan ook risicogroepen onder flexwerkers. Zo lijkt de flexibilisering te hebben gezorgd voor toename in 'low quality jobs' bij sommige groepen.³ Bijvoorbeeld laagopgeleide flexwerkers waarin weinig wordt geïnvesteerd qua ontwikkeling en die daarom op termijn aan de kant dreigen te komen staan. Opvallend is tevens de 'valse start' van jongeren op de arbeidsmarkt. Jonge werknemers stromen veel minder vaak door naar een vast contract dan oudere werknemers. Jongeren komen vaak wél aan het werk, maar blijven hangen in flexbanen. Dat is een nieuwe trend op de Nederlandse arbeidsmarkt. Door een verhoogd risico op gezondheidsklachten bij flexibele krachten en een hoger beslag op sociale zekerheid is de impact op de samenleving tevens groot. Een te grote flexibele schil is bovendien ook voor werkgevers nadelig. Het maakt het lastiger om de juiste mensen aan een bedrijf te binden en heeft een negatief effect op de innovatiekracht van de organisatie.^{4,5} Deze knelpunten vragen meer aandacht voor wat een gezonde flexibele schil eigenlijk is. Onze stelling is dat dit kan binnen de huidige wet- en regelgeving, maar dat dit niet vanzelf wordt opgepakt en dus moet worden gestimuleerd.



2. Groeiende mismatch banen en vaardigheden

De arbeidsmarkt kampt met fricties in vraag en aanbod. In een groot aantal sectoren bestaat een nijpende personeelsschaarste, terwijl in andere personeel moet afvloeien.^{6,7} Werkgevers kunnen de juiste mensen niet vinden en werkenden klagen dat ze grote delen van hun kennis en vaardigheden niet kwijt kunnen in hun huidige functie, niet meer uren kunnen werken of juist worden overvraagd. Beschikbare skills worden verre van optimaal benut en mensen vinden niet snel genoeg hun weg naar de plek waar ze het beste tot hun recht komen. Uit de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO blijkt dat 30% van de beroepsbevolking de eigen skills onvoldoende kan benutten in het werk.⁸ Het ene na het andere arbeidsmarktonderzoek laat zien dat mismatches alleen maar toenemen.⁹

3. Mensen met een baan versus mensen met lage kansen op een baan

Naast de groeiende verschillen tussen flex en vast, worden ook andere verschillen groter. De discussienota gaat niet of nauwelijks in op niet-werkenden, terwijl deze groep naar onze mening niet mag ontbreken. Het verschil tussen mensen met waardevol werk en mensen zonder werk is immers veelal ook het verschil tussen mensen die wel en niet maatschappelijk mee kunnen komen, tussen mensen met en zonder toekomstperspectief. Geen werk is vaak synoniem voor weinig inkomsten, lage kansen om je te ontwikkelen, meer risico op gezondheidsproblemen en minder mogelijkheden voor een leven in voorspoed. Om de duurzame inzetbaarheid en de arbeidsparticipatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te verbeteren, zijn kennis en innovatie met betrekking tot deze onderwerpen van doorslaggevend belang. Alle partijen dienen hun steentje bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt: gemeenten, Rijksoverheid, opleiders, professionals, bedrijven én werkzoekenden.

DENKRICHTINGEN & VISIE TNO

In deze position paper reageren we op drie van de denkrichtingen beschreven in de discussienota.

- *Bevorder wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid van alle werkenden (denkrichting 2)*
Hierbij gaan we in op de stelling dat zonder interne flexibiliteit, externe flexibiliteit wordt opgeroepen. Wij achten het noodzakelijk eerst interne flexibiliteit te bevorderen, de externe flexibiliteit die daarna nog nodig is, dient vervolgens goed te worden vormgegeven. Daarnaast beargumenteren we waarom een focus op vaardigheden in plaats van diploma's duurzame inzetbaarheid kan bevorderen;
- *Stimuleer volwaardige participatie op de arbeidsmarkt (denkrichting 3)*
Hierbij gaan we in op de sociale waarde die werk moet hebben om arbeidsparticipatie te stimuleren, naast economische waarde. Volwaardige participatie is enkel mogelijk binnen een inclusieve arbeidsmarkt;
- *Stem nieuwe regels af op de verantwoordelijkheid voor goed werkgeverschap / opdrachtgeverschap en goed werknemerschap / opdrachtnemerschap (denkrichting 5)*
De commissie stelt dat toekomstbestendige regels zijn gericht op het daadwerkelijk invullen van goed werkgever- en werknemerschap en van goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Wij gaan in op de vraag hoe dit concreet ingevuld kan worden door de uitzendbranche als voorbeeld te nemen.

We gaan inhoudelijk niet in op de overige twee denkrichtingen.

- Richt regels op een meer gelijk speelveld voor alle werkenden (denkrichting 1)
- Maak regels robuust, uitlegbaar, uitvoerbaar en handhaafbaar (denkrichting 4)

We gaan hier niet inhoudelijk op in, gezien onze expertise en aangezien er juist ook binnen de huidige wet- en regelgeving veel mogelijk is voor bijvoorbeeld werkgevers.

Bevorder wendbaarheid met gebalanceerde flexibiliteit (denkrichting 2)

We hebben te maken met een schizofrene arbeidsmarkt: aan de ene kant heerst bij werkgevers de gedachte dat vaste werknemers té vast zijn, maar aan de andere kant is de Nederlandse arbeidsmarkt nog nooit zo flexibel geweest. Sinds de Flex en Zekerheid-wetten van eind jaren '90 is al heel wat 'vastigheid' bij vaste krachten weggehaald. Het kabinet wil toewerken naar een situatie waarin niet instituties en kosten bepalend zijn voor de vorm waarin arbeid wordt aangeboden, maar de aard van het werk en de behoeften van werkgevers en werkenden.¹⁰ De Wet Arbeidsmarkt in Balans beoogt vast en flex meer met elkaar in balans te brengen. Het lijkt erop dat het kabinet dit wil bereiken door vooral flex te ontmoedigen, door bijvoorbeeld de zzp-af trek te verlagen en flexibel personeel duurder te maken voor werkgevers. Onze stelling is juist dat de balans verkregen moet worden door strategischer over arbeidsflexibiliteit na te denken. Om tot gebalanceerde flexibiliteit te komen moet in onze ogen worden gekeken naar de behoefte aan flexibiliteit van organisaties én naar het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van alle werkenden (vast en flexibel). Dit kan bereikt worden in vier stappen: 1) Breng de flexbehoefte in kaart, 2) verhoog het interne flexvermogen, 3) werk samen voor duurzame banen en 4) goede banen voor alle werkenden.^{11,12}

1. Flexbehoefte in kaart brengen

De eerste stap is het achterhalen waar de behoefte aan flexibiliteit bij een organisatie vandaan komt. Veel bedrijven geven aan dat hun markt lastig te voorspellen is. Toch biedt kennis over fluctuaties in het verleden veel inzicht in de gangbare patronen en wanneer welke personeelscapaciteit in de toekomst nodig is. Wanneer moet er opgeschaald worden als gevolg van de productievraag en wijzigingen daarin? Wat zijn de oorzaken van de fluctuaties in het werk? Kunnen die wellicht weggenomen worden of worden gedempt? Is er bijvoorbeeld voldoende afstemming tussen de verkoopafdeling en de productie zodat de werkprocessen tijdig kunnen worden aangepast? Kunnen er bewust nieuwe klanten of producten worden geworven met een tegengesteld patroon, zodat niet alle pieken samenvallen? Pas na het in kaart brengen van de flexbehoefte en het eventueel wegnemen van oorzaken is het logisch om na te denken of er flexibele arbeid nodig is en hoe die er dan uit moet zien. Vanuit onze praktijk merken we dat werkgevers klagen over flexibiliteit, maar de echte flexbehoefte niet in kaart brengen.



**FLEXIBILITEIT IS
MEER DAN FLEXIBELE
CONTRACTEN**

2. Interne flexibiliteit vergroten

Flexibele contracten zijn slechts één van de vele mogelijkheden om als bedrijf flexibel te zijn. Zo kunnen ook met brede inzetbaarheid van het vaste personeel pieken en dalen op verschillende werkplekken / afdelingen worden opgevangen. Brede inzetbaarheid kan worden toegepast als er sprake is van variatie in het werk of in producten, waarvoor verschillende competenties worden gevraagd. Het is ook passend als de pieken en dalen over de afdelingen heen variëren. In plaats van personeel in te huren op de ene afdeling, terwijl het op de andere afdeling rustig is, kunnen mensen dan over verschillende werkplekken of afdelingen heen worden ingezet. Daarvoor is het wel nodig om inzichtelijk te hebben welke competenties de werknemers in huis hebben en wat zij in potentie verder kunnen ontwikkelen. Zie praktijkvoorbeeld 1 'Flex Diagnose & Competentiematrix', pagina 8.

3. Samenwerken voor duurzame banen

Vaak zullen niet alle pieken in het werk gedempt kunnen worden of met intern personeel opgevangen worden. Om toch duurzame werkgelegenheid te bieden voor werkenden die deze pieken opvangen is meer samenwerking tussen organisaties nodig. Zij kunnen meer over de grenzen van hun eigen organisatie heen kijken in het vormgeven van arbeidsflexibiliteit, bijvoorbeeld door een arbeidspool op te zetten. Daarbij zijn werkgevers ervan verzekerd dat op piekmomenten de juiste mensen aanwezig zijn en dat deze mensen bij een dalperiode weer elders aan het werk gaan.^{13,14} Ervaring in de praktijk leert ons dat met name verschillen tussen cao's en concurrentie op de arbeidsmarkt belemmeringen vormen om personeel met elkaar te (willen) delen. Hier zouden cao-overstijgende afspraken tussen sociale partners bij kunnen helpen.

4. Goede banen voor alle werkenden

Bedrijven zouden moeten zorgen voor goede banen voor alle werkenden, vast én flex. Een hoge kwaliteit van de arbeid in de organisatie van werk is niet alleen goed voor werknemers, maar is ook noodzakelijk om innovaties te laten slagen. Zonder sociale innovatie geen technologische innovatie. Dit vraagt om goede banen voor iedereen en investeren in de duurzame inzetbaarheid, ook van flexibele krachten. Heel basaal moeten flexwerkers de juiste beschermende middelen krijgen en veiligheidsinstructies- en trainingen. Maar het op peil houden en / of het ontwikkelen van vakkennis en vaardigheden is tevens een essentieel middel om duurzaam inzetbaar te blijven¹⁵, oftewel 'een leven lang leren'. Door ook te investeren in de kennis en vaardigheden van flexibele krachten blijft hun toegevoegde waarde voor de arbeidsmarkt op peil en is en blijft er voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar voor werkgevers. Het uitgangspunt zou moeten zijn dat eenieder beter uit een baan moet komen dan hij of zij erin ging. Gaandeweg leren – formeel (bijvoorbeeld door middel van cursussen) én nadrukkelijk ook informeel, oftewel leren door het werk – zou ook voor flexibele krachten vanzelfsprekend moeten zijn. Dit betekent dat iedere baan voldoende variatie en uitdaging moet bevatten voor de werkende.

Bevorder duurzame inzetbaarheid door een skills-arbeidsmarkt (denkrichting 2)

Het World Economic Forum wijst op één belangrijke oorzaak voor de groeiende mismatch op de arbeidsmarkt. Het lukt niet om daadwerkelijke, actuele vaardigheden goed in beeld te brengen en te houden, waardoor mensen niet goed gekoppeld kunnen worden aan de banen die bij hen passen.¹⁶ We gebruiken namelijk een verouderde proxy: diploma's. Zo'n systeem werkt kansongelijkheid op de arbeidsmarkt in de hand. In veel bedrijfstakken heeft een werknemer met een diploma van tien jaar oud bijvoorbeeld meer en betere kansen op de arbeidsmarkt dan iemand zonder zo'n diploma maar wel met actuele vaardigheden die hij of zij heeft opgedaan door recente werkervaring in een relevant domein. Het begrijpen van en het voldoen aan de vraag naar nieuwe vaardigheden en het versterken van individuen in hun vermogen om te leren, zullen de basis moeten vormen van een nieuw systeem voor leren en werken – een gedeelde visie voor talent. Zo'n systeem vereist een gemeenschappelijke valuta: een die de vaardigheden kan herkennen, certificeren, belonen en verbeteren en een gemeenschappelijk transparant kader kan creëren tussen individuen, werkgevers en opleiders. Met een gemeenschappelijke taal van vaardigheden verkrijgen werkenden een duidelijk beeld van hun capaciteiten, kunnen werkgevers gevraagde vaardigheden definiëren die cruciaal zijn voor huidige en toekomstige banen én biedt het opleiders houvast in het bepalen van de inhoud van (toekomstige) opleidingsprogramma's. Een dergelijk systeem heeft de potentie om huidige mismatches op de arbeidsmarkt te verkleinen, intersectorale mobiliteit te bevorderen en om meer duurzame loopbaantrajecten te realiseren (zie praktijkvoorbeeld 2 'House of Skills', pagina 8). Het draagt bovenal bij aan een hogere waardering van werk omdat de mensen er productiever en gemotiveerder door worden.



Stimuleer volwaardige participatie door innovatieve samenwerking en benutten technologie (denkrichting 3)

In de discussienota wordt wat betreft het stimuleren van volwaardige participatie op de arbeidsmarkt vooral gefocust op het economische belang; (meer) werk loont, ook meer dan een uitkering. De nadruk ligt daarbij op werkenden en niet op het benutten van het potentieel van (deels) niet-werkenden. Graag voegen wij hieraan toe dat werk ook sociale waarde zou moeten hebben voor mensen om te willen participeren en dat het waardevol is als werkgevers inclusief zijn; mensen betrekken en begeleiden. Sociale vooruitgang betekent niet alleen waardevol werk voor de (kwetsbare) werkenden maar ook betekent het betrekken van niet-werkenden op de arbeidsmarkt. Waarbij de vraag is hoe we, door leren en ontwikkelen, opwaartse mobiliteit voor elkaar kunnen krijgen om zo baanopeningen te creëren voor mensen die langs de kant staan. Bij dit laatste kan het gebruik van technologie kansen bieden. NB: Inclusiviteit richt zich vooral op de onderkant van de arbeidsmarkt, maar niet alleen. Ook middengroepen in bedrijven dienen meer aan hun trekken te komen.

Arbeidsparticipatie doen we met z'n allen

Een groep mensen die minder aandacht krijgt in de discussienotitie zijn de mensen die – bijvoorbeeld omdat ze laag zijn opgeleid – kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt en periodes van (flex)werk afwisselen met periodes van werkloosheid of mensen die al langer thuis zitten en weinig perspectief hebben op een baan. Een hogere arbeidsparticipatie van deze mensen is om sociaal-maatschappelijke en economische redenen wenselijk. Dit bereiken we alleen als bedrijven worden gesterkt in hun bijdrage aan deze maatschappelijke opgave. Hoewel het bedrijfsleven er, in het kader van de Banenafspraken, aardig in slaagt meer mensen uit het doelgroepregister aan een baan te helpen, zien we ook dat die verantwoordelijkheid wordt gevoeld door een beperkt aantal bedrijven. Slechts 5% van de werkgevers biedt 57% arbeidsbeperkten een baan. We zien door de jaren heen dat het percentage bedrijven dat mensen uit kwetsbare groepen in dienst heeft schommelt rond de 20%.¹⁷ Dat kan in onze ogen beter en wel op twee manieren:

- In de eerste plaats via een betere werkgeversdienstverlening van gemeenten door in te spelen op de motieven van bedrijven om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. De Nieuwe Banen Methodiek, die door werkgevers, gemeenten, opleiders én werkzoekenden zelf in een 'social lab' is ontwikkeld, is een mooi voorbeeld van een innovatieve werkwijze die aangrijpt op een motief van werkgevers (in dit geval het vervullen van vacatures).¹⁸ We pleiten voor meer van dit soort social labs waarin stakeholders gezamenlijk innovatieve aanpakken ontwikkelen op basis van gelijkwaardigheid.
- In de tweede plaats door aanpakken te ontwikkelen waarmee niet alleen de opwaartse mobiliteit van lager opgeleid personeel wordt gestimuleerd maar die tevens wordt gekoppeld aan het creëren van banen voor mensen die werkloos thuis zitten. De Startmotor Rotterdam is een voorbeeldproject dat deze twee doelen verenigt (zie praktijkvoorbeeld 3 'Startmotor Rotterdam', pagina 8). De uitdaging is om op basis van ontwikkelde kennis binnen dit soort vernieuwende projecten in samenwerking met alle betrokkenen na te denken over wet- en regelgeving die opschaling stimuleert.

Een andere, nieuwe ontwikkeling is het aanwenden van nieuwe, zogenaamde 'inclusieve technologie' juist ook voor de mensen die belemmeringen ervaren bij het werk zoeken, vinden en behoud van werk.

Inclusieve technologie

Wij zijn er van overtuigd dat zogeheten 'inclusieve technologie' nieuwe mogelijkheden biedt, juist ook voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. We doen onderzoek naar de inzet van nieuwe en bestaande technologie om zoveel mogelijk mensen te includeren in het arbeidsproces. Daarbij staat niet de technologie, maar de behoeften van de werkzoekende of werknemer centraal. Zowel voor het zoeken en vinden van werk als voor het duurzaam aan het werk blijven zijn een aantal factoren cruciaal: zoekintentie en -vaardigheden, taakuitvoering, vitaliteit, ontwikkeling en mobiliteit. Er is niet één (type) technologie die de diversiteit aan problemen die mensen ervaren op kan lossen, dit vraagt om oplossingen op maat. Diverse technologieën worden al in pilots getest en in de praktijk toegepast (zie praktijkvoorbeeld 4 'Operator Support Systeem', pagina 8). Met name voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan het benutten van technologische mogelijkheden kansen op werk te bieden. Door technologieën als augmented reality (AR), cobots en exoskeletten kunnen mensen met een beperking meer werk verzetten en op een hoger niveau werken dan ze gewend zijn. Op termijn willen we ook technologieën ontwikkelen die mensen die nu min of meer zijn 'afgeschreven', ofwel mensen met (zeer) weinig verdien capaciteit, kansen bieden op betekenisvol werk.

Goed werkgever- / opdrachtgeverschap en werknemer- / opdrachtnemerschap vergen wederzijdse investering (denkrichting 5)

Waar duurzaam wordt samengewerkt, kunnen werkenden en werkgevers over en weer in elkaar investeren en ontstaat voor alle partijen meerwaarde. De centrale vraag is wat goed werkgever- / werknemerschap, goed opdrachtgever- / opdrachtnemerschap is tegen de achtergrond van veranderende arbeidsverhoudingen. Uit de discussienota wordt dit niet geheel helder. Wij beschrijven hier de driehoeksrelatie tussen uitzendonderneming, uitzendkracht en inlenend bedrijf als concreet voorbeeld.¹⁹ Goed werknemerschap geldt hier voor de uitzendkracht en gaat om het bezitten van werknemersvaardigheden, een flexibele houding en verantwoordelijkheid voor eigen welzijn en ontwikkeling. Gepersonaliseerde arboinformatie (fysieke belasting, veiligheidsrisico's) kan de eigen regie van uitzendkrachten versterken. Goed werkgeverschap geldt voor de organisatie die de uitzendkracht inleent én voor het uitzendbureau. De inlenende organisatie dient te zorgen voor heldere regels, preventie, inhoudelijk inwerken, feedback op het functioneren, het betrekken van uitzendkrachten en het bieden van ontwikkelmogelijkheden. Het uitzendbureau dient een goede match te vinden tussen de uitzendkracht en de uitzendbaan, het eerste inwerken op zich te nemen, te zorgen voor functioneringsgesprekken en persoonlijk contact met de uitzendkracht, te begeleiden bij ziekte en te ondersteunen bij ontwikkeling in de loopbaan. Vanuit goed opdrachtgeverschap zou de inlenende organisatie een risicoinventarisatie en -evaluatie voor uitzendkrachten moeten hanteren, input leveren aan het uitzendbureau over het functioneren van de uitzendkracht, het uitzendbureau op de hoogte houden van ontwikkelingen binnen de organisatie en zorgen voor voorspelbaarheid in de vraag en de planning. Goed opdrachtnemerschap geldt voor het uitzendbureau: de inlenende organisatie ontzorgen, het leveren van goede mensen en het bieden van arbeidsmarktinformatie voor strategische personeelsplanning. Binnen de huidige wet- en regelgeving is dus veel mogelijk om goed werkgever- / werknemer- / opdrachtgever- / opdrachtnemerschap invulling te geven. Uit de praktijk blijkt echter dat de mogelijkheden vaak nog onvoldoende worden ingevuld omdat er geen heldere afspraken worden gemaakt en partijen naar elkaar wijzen voor het nemen van verantwoordelijkheid. Het optrekken van uitzender en inlenende organisatie als partners is essentieel.

PRAKTIJKVOORBEELDEN

Hieronder geven we vier voorbeelden van manieren waarop werkgevers en werknemers zich staande kunnen houden binnen de veranderende arbeidsmarkt. Deze voorbeelden laten zien dat oplossingen binnen de bestaande regelgeving voorhanden zijn.

1. Flex Diagnose & Competentiematrix

Het stellen van een 'Flex Diagnose' kan helpen bij het komen tot gebalanceerde flexibiliteit. Door in kaart te brengen waar de behoefte aan flexibiliteit vandaan komt, de mogelijkheden om dit te dempen te onderzoeken en een overzicht van het huidige flexvermogen van de organisatie te geven. Hierdoor krijgt de organisatie meer inzicht waar nog verbetermogelijkheden zijn. Vervolgens kan worden gekozen voor een passende mix aan flexmaatregelen. Met behulp van een competentiematrix kunnen bijvoorbeeld de kennis en vaardigheden van vast personeel in kaart worden gebracht met daarbij de potentie om (nieuwe) kennis en vaardigheden (verder) te ontwikkelen. Zo kunnen organisaties de brede inzetbaarheid van het personeel faciliteren en aan laten sluiten bij de groei van de organisatie (zie: toekomstbestendigondernemen.com).

2. House of Skills

Binnen onderzoeksprogramma House of Skills ontwikkelen bedrijven, brancheorganisaties, werknemers- en werkgeversorganisaties, kennisinstellingen, onderwijs en bestuurders uit de Metropoolregio Amsterdam samen loopbaanprogramma's met als doel om de duurzame inzetbaarheid van lager- en middelbaar opgeleiden in deze regio te bevorderen. Om binnen afzienbare tijd veranderingen op de arbeidsmarkt te kunnen doorvoeren wordt geëxperimenteerd met verschillende loopbaanprogramma's op het gebied van assessment en competentiescans, loopbaanadvies, vaardigheidstrainingen, matching op basis van vaardigheden en een platform waar werkgevers en werknemers elkaar vinden. House of Skills is een 'fieldlab' dat medio 2020 tot een effectief, efficiënt en zelfstandig instituut moet leiden. Er worden onder meer verschillende pilots rondom intersectorale matching – van krimp- naar groeisegment – uitgevoerd. De huidige manier van matching wordt op zijn kop gezet door te kijken naar de vaardigheden die iemand heeft, in plaats van te bepalen of iemand geschikt is op basis van diploma's. Zo komen werkzoekenden erachter dat er allerlei banen zijn die ze met hun skills zouden kunnen uitvoeren. Uiteindelijk is de doelstelling dat vaardigheden in een skills paspoort terechtkomen waarmee gesolliciteerd kan worden op nieuwe functies.

3. Startmotor Rotterdam

Binnen De Startmotor Rotterdam zoekt TNO, in samenwerking met een groep ondernemers en organisaties, naar het antwoord op de vraag 'hoe kunnen we ontwikkelperspectief voor praktische geschoolden zo organiseren dat dit een win-win-situatie oplevert voor zowel werknemer, werkgever en werkzoekende?'. Duurzame inzetbaarheid en talentontwikkeling is in Rotterdam-Zuid een flinke uitdaging gezien het sociaaleconomisch klimaat, met hoge werkloosheid en hoge percentages praktisch geschoolden zonder (ontwikkel)perspectief. Het blijkt dat werknemers met ontwikkelperspectief zich prettiger voelen – en dus minder ziek zijn – en productiever zijn, bovendien staat 20% van deze groep open voor bij- en omscholing. Binnen de Startmotor wordt gekeken hoe bedrijven dit ontwikkelperspectief aan praktisch geschoolden kunnen gaan aanbieden. Dit is ongewoon, want zowel werkgevers als onderwijs zijn er niet op ingericht dit te doen. Wanneer bedrijven en organisaties wel zouden investeren in praktisch geschoolde werknemers, zouden ze meer waarde krijgen voor hun bedrijf of kunnen doorstromen naar ander werk. Wanneer praktisch geschoolde mensen doorstromen en werklozen instromen, ontstaat er een 'trekkende' werking. Deze zogenaamde schoorsteenwerking is cruciaal om beweging aan de onderkant van de arbeidsmarkt te krijgen en kan meerwaarde creëren voor alle betrokkenen.

4. Operator Support Systeem

Een praktijkproef met inclusieve technologie bij Amfors, het sociaal werkbedrijf in de regio Amersfoort, laat zien dat mensen met een fysieke, cognitieve of andere beperking baat hebben bij ondersteuning door mensgerichte technologie. De pilot is uitgevoerd met medewerkers die armaturen voor led-straatverlichting assembleren. Afhankelijk van de activiteit en het niveau van de medewerker duurt het leren van de benodigde vaardigheden normaal gesproken weken. Met behulp van een Operator Support Systeem (OSS) dat de werkinstructies stap voor stap op het werkblad of het product projecteert – met behulp van AR – zien medewerkers steeds welke handeling ze op dat moment moeten verrichten. Hierdoor kunnen mensen zonder enige ervaring direct aan de slag. Het OSS vergroot de mogelijkheden van de medewerkers om zelfstandiger te werken en meer complex werk op te pakken. De resultaten van de proef zijn veelbelovend, zo steeg de productiviteit en vonden de deelnemers het prettig om met de projecties te werken.²⁰ Het OSS is inmiddels tevens ingezet en getest met en bij diverse hightech bedrijven in de assemblage van complexe en steeds variërende productvarianten.



INZETTEN OP SKILLS IN PLAATS VAN DIPLOMA'S

CONCLUDEREND

We willen werken in een land waarin duurzame participatie in waardevol en zingevend werk voor iedereen mogelijk is. Het kabinet zet voornamelijk in op ontmoediging van ongewenst gedrag van werkgevers en de beroepsbevolking. Onze stelling is dat werkgevers juist moeten worden gestimuleerd om strategischer om te gaan met bijvoorbeeld flexibele arbeid en maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen. Daarnaast moet de beroepsbevolking worden gemotiveerd en gefaciliteerd in het verhogen van haar eigen duurzame inzetbaarheid. Daarvoor liggen veel mogelijkheden binnen het huidige stelsel van regulering van arbeid, zoals de praktijkvoorbeelden laten zien. Dit wil niet zeggen dat het makkelijk is. De mogelijkheden worden niet vanzelfsprekend door de praktijk opgepakt. Een vernieuwd stelsel van regels zou zich moeten richten op het stimuleren van gebalanceerde flexibiliteit, inclusiviteit en duurzame inzetbaarheid:

- Werkgevers moeten worden gestimuleerd om na te gaan waar hun behoefte aan flexibiliteit vandaan komt en hun interne flexibiliteit te verhogen, alvorens zij externe flexibiliteit inzetten.
- Cao-overstijgende afspraken tussen sociale partners moeten samenwerking tussen werkgevers bij het vormgeven van duurzame (loop)banen bevorderen.
- Beleid moet zich richten op goede banen en investeringen in duurzame inzetbaarheid voor iedereen (vast én flex).
- Duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt moet worden bevorderd door in plaats van (of naast) diploma's, vaardigheden van mensen formeel te erkennen en waarde te geven op de arbeidsmarkt.
- Werkgevers moeten worden gesterkt om hun bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgave participatie op de arbeidsmarkt te verhogen.
- De inzet van inclusieve technologie (op maat) biedt nieuwe mogelijkheden om meer mensen te includeren in het arbeidsproces, juist ook mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.
- Opwaartse mobiliteit van lager opgeleid personeel moet worden gestimuleerd en worden gekoppeld aan het creëren van banen voor werklozen.
- Betrokkenen moeten worden gestimuleerd om heldere afspraken te maken over de invulling van goed werkgever- / opdrachtgeverschap en werknemer- / opdrachtnemerschap.

Hiervoor is het nodig alle betrokken partijen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid en daar waar onduidelijk is over waar de verantwoordelijkheid ligt, partijen te prikkelen tot partnerschap en te komen tot gezamenlijke sociale innovaties. We pleiten voor meer 'social labs' waarin stakeholders gezamenlijk innovatieve aanpakken ontwikkelen op basis van gelijkwaardigheid. De uitdaging is om op basis van ontwikkelde kennis binnen dit soort vernieuwende projecten in samenwerking met alle betrokkenen na te denken over wet- en regelgeving die opschaling stimuleert.

› **Auteurs**

Sarika Verbiest
Seth van den Bossche
Astrid Hazelzet
Joost van Genabeek
Wouter van der Torre
Steven Dhondt

TNO innovation
for life

TNO.NL

TNO Healthy Living is de innovatiepartner die in samenwerking met de publieke en private sector technologische en sociale innovaties mogelijk maakt die burgers en professionals ondersteunen bij het maken van de juiste (preventieve) keuzes die een gezonde, vitale en productieve bevolking bevorderen. Op deze manier fungeren we als het vliegwiel van innovatie dat de betaalbaarheid en kwaliteit van gezondheid, lagere zorgkosten en duurzame economische groei ondersteunt.