

Hoe werken we in de toekomst?


In dialoog met de SER over de arbeidsmarkt



Hoe werken we in de toekomst?

In dialoog met de SER over de arbeidsmarkt

VERSLAG VAN 4 BIJEENKOMSTEN IN DE REGIO



Hoe komen we tot een goed werkende arbeidsmarkt voor iedereen waarbij mensen duurzaam aan het werk blijven, mensen soepel van werk naar ander werk overgaan en mensen zo snel mogelijk vanuit een uitkering weer aan het werk gaan?

Disclaimer:

Dit verslag geeft weer wat deelnemers aan de vier dialoogbijeenkomsten de SER hebben meegegeven. De beschreven aanbevelingen zijn aanbevelingen aan de SER, niet van de SER.

Inhoud

Voorwoord Wiebe Draijer	5
1 Opzet van de bijeenkomsten	6
Oogst dialogen	11
2 Aanbevelingen voor het voorkomen en bestrijden van werkloosheid	12
Fase 1 - Aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt	12
Fase 2 - Duurzame inzetbaarheid	19
Fase 3 - Van werk naar werk	28
Fase 4 - Vanuit een uitkering aan het werk	34
3 Brede aanbevelingen voor de arbeidsmarkt	43
4 Top 10 van concrete acties	55
5 Lijst van gesprekspartners	57

Voorwoord Wiebe Draijer

Meer dan 400 mensen aan meer dan 50 tafels in gesprek over de arbeidsmarkt van de toekomst; dat is wat de SER heeft losgemaakt door dit voorjaar het land in te gaan. Ons doel was om input op te halen voor het SER-advies over de toekomstige arbeidsmarktinfrastructuur en de WW. De omvang van dit verslag maakt direct duidelijk dat dit goed gelukt is. In Den Bosch, Zwolle, Utrecht en Den Haag hebben Bernard Wientjes (VNO-NCW), Ton Heerts (FNV) en ik toegelicht wat er is afgesproken in het Sociaal Akkoord dat sociale partners vorig jaar april met het kabinet sloten en heb ik opgeroepen met elkaar in gesprek te gaan. Het resultaat was dat aan alle tafels hardop is nagedacht wat er nodig is om de arbeidsmarkt goed te laten functioneren.

De reden om deze dialoogbijeenkomsten te organiseren is dat de SER vindt dat we alleen over de arbeidsmarkt kunnen adviseren als we daadwerkelijk weten wat er speelt. Aan de bijeenkomsten hebben mensen deelgenomen met heel uiteenlopende rollen op de arbeidsmarkt: werknemers in vast en flexibel dienstverband, intermediairs, zzp'ers, werkgevers, werklozen, UWV'ers en gemeenteambtenaren. Van de groenteteler tot de directeur van een lokale vestiging van het UWV, van de Wajonger tot de ondernemer die met nieuwe ICT-toepassingen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter wil matchen, allemaal waren ze bereid om voor één dag hun ervaringen en hun denkracht in te zetten voor een beter werkende arbeidsmarkt.

Samen spraken we over knelpunten en kansen. Wat is jouw rol op de arbeidsmarkt en hoe ervaar je de arbeidsmarkt vanuit jouw huidige situatie? Wat gaat er goed en wat kan er beter? Aan de hand van dit soort vragen kwamen goede en slechte ervaringen met instanties en regelgeving aan

Er is aan alle tafels hardop nagedacht wat er nodig is om de arbeidsmarkt goed te laten functioneren.

bod, evenals met werkgevers en werknemers. Centraal stond de vraag hoe mensen gemakkelijker en vaker een overstap kunnen maken van werk naar werk zonder eerst een tijd werkloos te zijn. En wat te doen als iemand toch onverhoopt werkloos is geworden. Maar ook veel bredere observaties van de arbeidsmarkt van nu en in de toekomst zijn aan de orde gekomen.

De bijeenkomsten waren een geweldige ervaring. Ik had graag aan nog meer tafeldialogen deel willen nemen. Wat mij in het meeluisteren al snel duidelijk werd, is dat er een groot enthousiasme is om mee te denken. Deelnemers hebben mij verzekerd dat zij het heel waardevol vonden dat de SER met mensen in gesprek ging. Ik kan u verzekeren dat dit gevoel geheel wederzijds is. Wij hebben een goede impressie van wat er leeft en hebben tegelijk heel veel waardevolle ideeën meegekregen.

In dit verslag vindt u de rijke oogst van de bijeenkomsten gebundeld naar vier verschillende fasen op de arbeidsmarkt. Doordat elk gesprek uitgebreid is teruggekoppeld, is alles wat aan de tafels is besproken nogmaals tot ons is gekomen. Tegelijkertijd blijft dit verslag natuurlijk onze impressie van wat de deelnemers hebben verteld. Ik ga ervan uit dat zij veel van wat hier staat zullen herkennen. Dit is ook de oogst die wij zullen meenemen in de voorbereiding voor het SER-advies. De SER hoopt de deelnemers later dit jaar te kunnen uitnodigen voor een presentatie van het advies. U hoort dus nog van ons!

Wiebe Draijer
Voorzitter Sociaal-Economische Raad

1 Opzet van de bijeenkomsten

In totaal zijn er verspreid over het land vier dialoogbijeenkomsten gehouden: in Den Bosch (20 maart), Zwolle (26 maart), Den Haag (9 april, over de sectoren Zorg, Bouw en ICT) en Utrecht (16 april). Het streven was om met 400 mensen in dialoog te gaan aan 40 tafels. De belangstelling was uiteindelijk vele malen groter. Op verschillende locaties zijn extra dialoogtafels geplaatst om zo veel mogelijk mensen een kans te geven mee te praten. Uiteindelijk waren er 13 dialoogtafels in Den Bosch, 12 in Zwolle, 10 in Den Haag en 17 in Utrecht. Daarmee kwam het totaal op 52 tafels met 395 deelnemers. Inclusief de leden van de SER-commissie en de gespreksleiders zijn 482 mensen met elkaar in gesprek geweest.



Foto: Dirk Hol

Deelnemers

Om de diversiteit van de arbeidsmarkt zo goed mogelijk te representeren, zijn mensen met heel verschillende achtergronden uitgenodigd. Daarmee was de ruimte voor verschillende inzichten en standpunten zo groot mogelijk. In de infographics aan het einde van dit hoofdstuk is te zien welke uiteenlopende rollen de deelnemers op de arbeidsmarkt vervullen. Een van de lessen van de bijeenkomsten is dat deelnemers vaak meerdere rollen kennen. De zzp'er was vroeger werknemer, de werkloze was leidinggevende in een grote onderneming, de vakbondsvertegenwoordiger werkt tegelijkertijd op de personeelsafdeling.

Doel

Het belangrijkste doel van de bijeenkomsten was om de knelpunten te inventariseren die verschillende actoren op de arbeidsmarkt ervaren en de oplossingen die zij daarvoor zien. Daarnaast gaf het de centrale werknemers- en werkgeversorganisaties de kans om uit te leggen wat zij in het Sociaal Akkoord hebben afgesproken om de arbeidsmarkt beter te laten werken. Ook wilde de SER met de dialogen de betrokkenheid bij het advies over de WW en de arbeidsmarkt vergroten, vanuit de overtuiging dat een advies over deze onderwerpen niet kan zonder de inbreng van de actoren die uiteindelijk met het advies aan de slag gaan.

Programma

Voorafgaand aan de dialogen vond iedere keer een kort plenair programma plaats. Daarin interviewde dagvoorzitter Olga Plokhooij FNV-voorzitter, Ton Heerts en de voorzitter van VNO-NCW, Bernhard Wientjes. Tweemaal kwam in zijn plaats het hoofd Sociale Zaken van VNO-NCW, Ton Schoenmaeckers.

Daarnaast werd een speciaal voor deze gelegenheid ontworpen animatie vertoond, die de huidige werking van de arbeidsmarkt in beeld brengt. Het filmpje is via de SER-website te raadplegen.



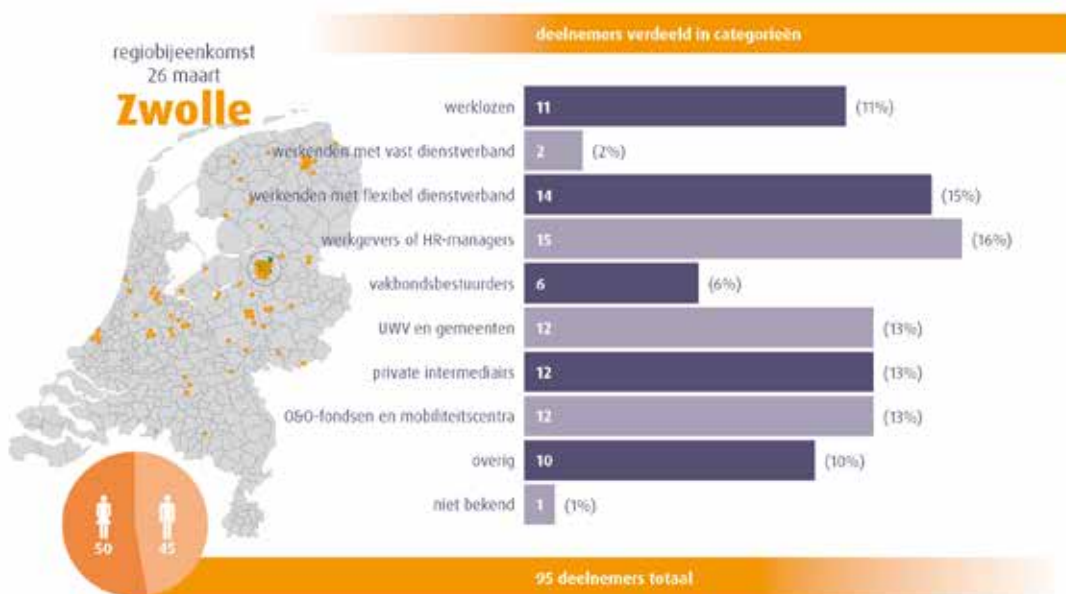
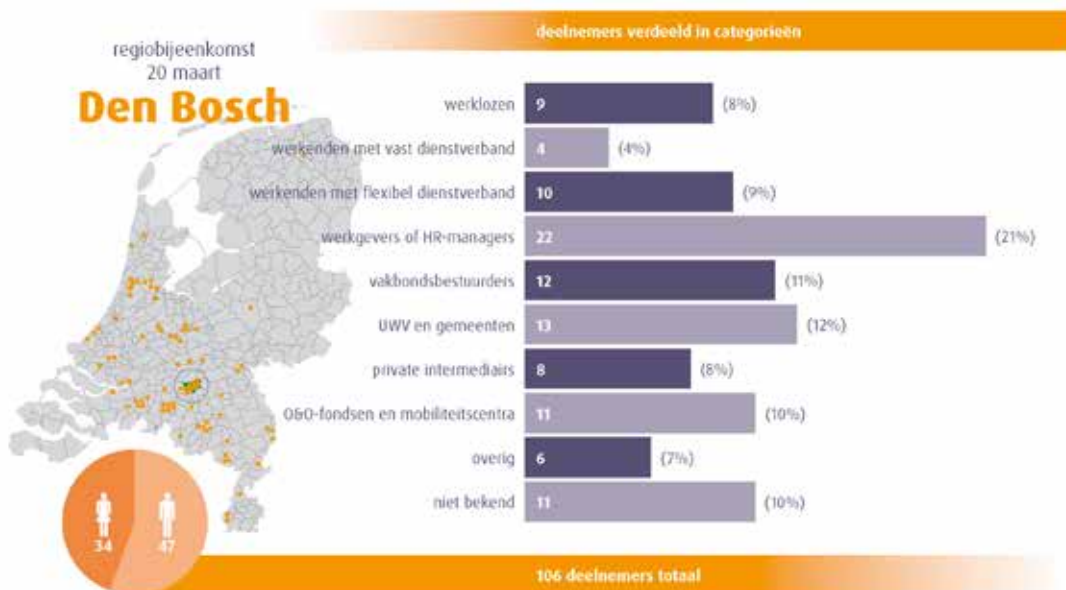
Dialogoog

Gespreksleiders begeleiden de dialoogtafels door vier onderdelen. Als eerste was er een kennismakingsronde. Daarna konden de deelnemers hun ervaringen met de arbeidsmarkt delen, waarbij de gespreksleiders vroegen stil te staan bij de verschillende fases van werk. In de derde ronde deelden deelnemers hun visie op de arbeidsmarkt. Tot slot konden zij in de laatste ronde aangeven welke activiteiten zij zelf kunnen ondernemen om de arbeidsmarkt te verbeteren. Elke ronde sloot af met het invullen van ophaalkaarten; iedere deelnemer kon daarop invullen welke inbreng niet verloren mocht gaan.

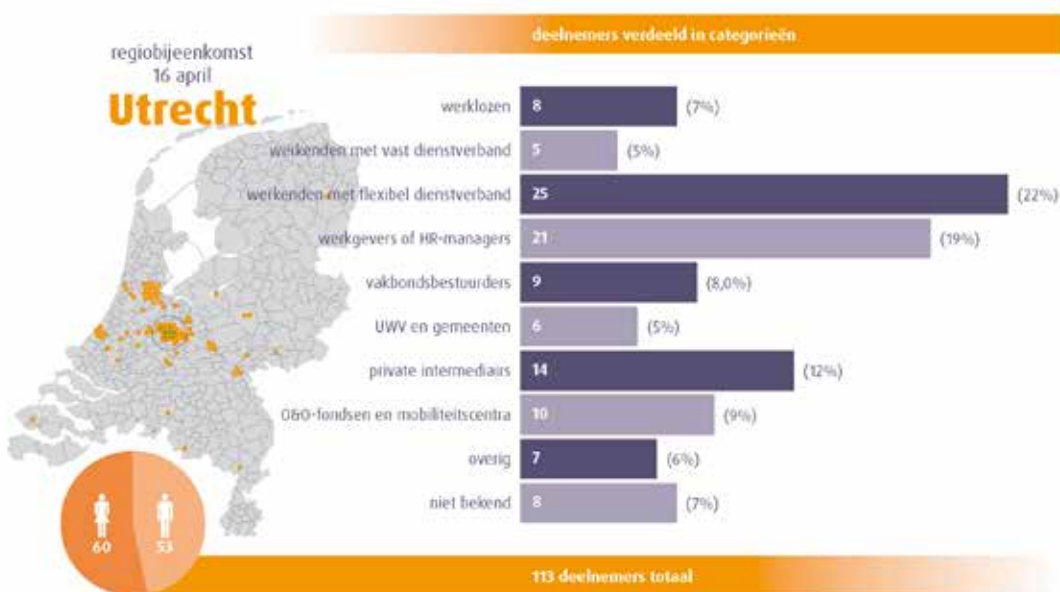
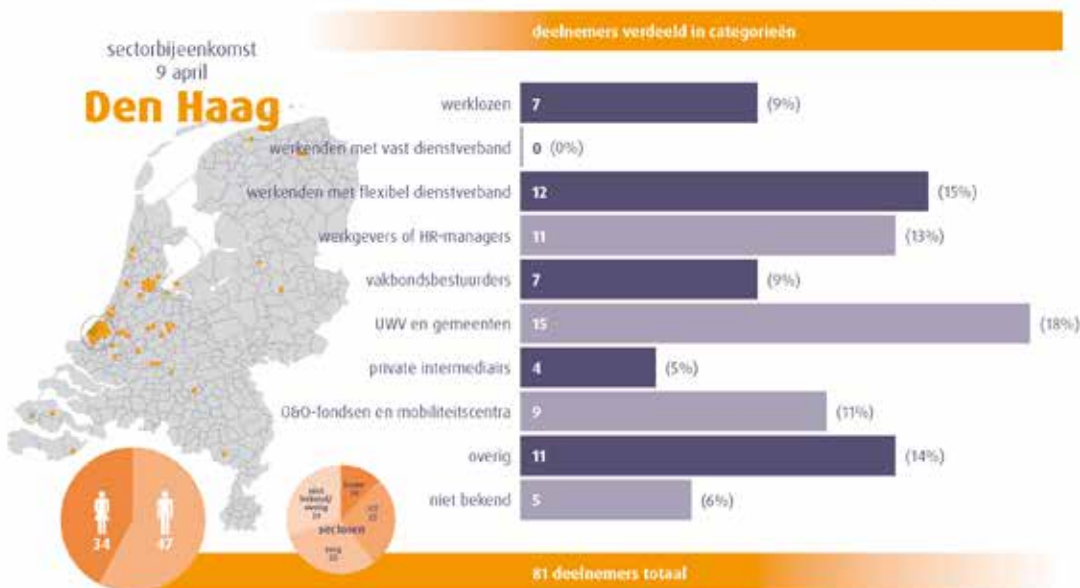
Verslaglegging

De gespreksleiders hebben direct na elke bijeenkomst de uitkomsten van hun dialoogtafel gedocumenteerd. Daarbij maakten zij gebruik van de ophaalkaarten en hun eigen aantekeningen. Dit verslag vat de uitkomsten van de 52 tafels samen.

TAW-dialogbijeenkomsten



TAW-dialogbijeenkomsten



Oogst dialogen

Centraal in de dialogen stond de vraag hoe mensen vaker van werk naar werk kunnen gaan zonder of door slechts minimaal van een WW-uitkering gebruik te maken. Dit hangt samen de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt (fase 1), duurzame inzetbaarheid (fase 2), de transitie van werk naar werk (fase 3) en de uitstroom vanuit een uitkering naar werk (fase 4). Deze onderwerpen komen aan bod in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 zijn bredere aanbevelingen van deelnemers voor de arbeidsmarkt weergegeven. In de tekst zijn verschillende citaten van deelnemers terug te vinden die een knelpunt of kans illustreren. Ook zijn boxen toegevoegd met bestaande goede voorbeelden die deelnemers hebben ingebracht. Onderstaande hoofdstukken vormen een impressie van de inbreng van de deelnemers en zijn dus geen standpunten van de SER. Uiteraard worden de aanbevelingen wel meegenomen in het advies dat de SER later dit jaar uitbrengt.



Foto: Dirk Hol

2 Aanbevelingen voor het voorkomen en bestrijden van werkloosheid

Fase 1 – Aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt

Een succesvolle loopbaan, zonder lange perioden van inactiviteit of werkloosheid, begint met een goede basis in het onderwijs. Toch is de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt nog niet optimaal. De ideeën van de deelnemers voor deze fase zijn in vier aanbevelingen onder te verdelen. Ten eerste zou elke opleiding, van welk niveau of richting dan ook, tijd moeten inruimen voor praktijkervaring. Ook arbeidsmarktvaardigheden, ondernemerschap en een loopbaanportfolio horen vanaf het begin in elke opleiding terug te keren. Daarnaast moeten onderwijs en bedrijfsleven elkaar vaker opzoeken om het opleidingsaanbod samen te stellen, medewerkers uit te wisselen en het werven van studenten voor het bedrijfsleven mogelijk te maken. De oproep aan werkgevers is om zich bij werving van nieuwe medewerkers niet blind te staren op een selectief aantal opleidingen, maar meer te kijken naar competenties. Daarmee worden de kansen voor werkzoekenden, van hoog- tot laagopgeleid, een stuk eerlijker verdeeld.

1. In elke opleiding ruimte voor praktijkervaring

Verklein de afstand tussen theorie en praktijk

Een betere aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt begint met het versleutelen van werk in het opleidingsprogramma. Deelnemers zien dat vooral de afstand tussen het hoger onderwijs en de beroepspraktijk groot is. Bij vakopleidingen zijn weliswaar verplichte stages ingevoerd, maar deze zijn nog niet in balans met de algemene vorming. Opvallend veel deelnemers pleiten voor een vakopleiding van 2,5 jaar onderwijs en 1,5 jaar werkervaring. Ook voor voortijdig

“Verbeter de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt door leerlingen in het onderwijs, van welke richting of niveau dan ook, ten minste één jaar praktijkervaring op te laten doen.”



Foto: Dirk Hol

schoolverlaters zou de eis moeten zijn dat zij een stage lopen voordat zij bijvoorbeeld een uitkering kunnen aanvragen. Een stage is immers nog altijd de meest kansrijke route naar een baan.

Realistisch beeld van kansen op werk

Studenten kunnen de vraag wat zij met hun opleiding gaan doen vaak niet beantwoorden. Dat komt omdat toekomstplannen tot het laatst van de studie worden uitgesteld. Docenten stimuleren daarin te weinig. De loopbaan zou al vroeg bespreekbaar moeten zijn. In dat stadium is het ook nog mogelijk om studenten kennis te laten maken met verschillende sectoren. Stages, werkbezoeken of gastlessen moeten een standaardonderdeel van opleidingen vormen.

Het Lerend Wijkcentrum: praktijkervaring en maatschappelijke bijdrage

Een goed voorbeeld van een project dat werkervaring met maatschappelijk nut combineert is 'Het Lerend Wijkcentrum'. In 2007 startte het ROC Mondriaan in Den Haag dit project met Stichting MOOI, Hogeschool InHolland, de Haagse Hogeschool, VMBO Zuidwest en kenniscentrum Calibris. Kracht van het project is de praktijkervaring die jongeren van het mbo en hbo kunnen opdoen in het zorg- en welzijnsvak, terwijl zij samen met ondernemers, gemeenten en welzijnsorganisaties bijdragen aan sociale cohesie in de wijk. Bedoeling is dat beroepsonderwijs, bedrijfsleven en studenten in gelijke mate van het centrum profiteren. De studenten bedenken en organiseren activiteiten, uiteenlopend van opvang voor kleuters in de wijk, ondersteuning van bewoners bij de belastingaangifte tot het geven van Nederlandse les. De studenten worden in een reële beroepssituatie geplaatst en werken veel samen met lokale partners. Zij gaan niet naar school, maar krijgen ter plekke les. Daarnaast fungeert het centrum als wijksschool. Jongeren zonder startkwalificatie kunnen een praktische opleiding of cursus volgen, waarbij zij in aanraking komen met studenten van het wijkcentrum, die daarmee als rolmodel kunnen dienen.

Dit kan helpen om vooroordelen over beroepen of branches weg te nemen. Bij die vroege voorlichting hoort nadrukkelijk ook de optie om ondernemer te worden.

2. Haal het bedrijfsleven het onderwijs in

Leid op voor morgen

Studenten zouden niet alleen vaker een kijkje moeten nemen in het bedrijfsleven, het bedrijfsleven moet ook zelf de lesprogramma's in. Veelgehoord devies is: leid op voor het werk van morgen. Het onderwijs is nog te veel in zichzelf gekeerd om te begrijpen wat er op de arbeidsmarkt speelt. Om het inzicht te vergroten zou er meer dialoog met het bedrijfsleven moeten plaatsvinden. Scholen kunnen een voorbeeld nemen aan een aantal ROC's die hierin voorop lopen. De kennis over baankansen moeten scholen vervolgens zo transparant mogelijk communiceren. Ook moet het gemakkelijker worden om opleidingen waarin geen werk is op te heffen.

Docenten uit de praktijk

Een andere aanbeveling is om praktijkdocenten uit het bedrijfsleven les te laten geven. De TU Delft heeft bijvoorbeeld een jonge medewerker van een computerbedrijf in dienst. Andere deelnemers gaan verder. Zij achten het onderwijs niet in staat arbeidsmarktontwikkelingen bij te benen. Ze stellen voor om een deel van het onderwijsbudget aan bedrijven te verstrekken zodat zij zelf personeel kunnen opleiden. NS doet dit bijvoorbeeld voor treintechnici.

Vanuit het bedrijfsleven bekeken zijn er verschillende opties om de aansluiting op de arbeidsmarkt te verbeteren. Zij kunnen bijvoorbeeld meer doen aan campus recruitment, het werven van studenten tijdens hun studie, al vanaf het eerste studiejaar. Bij de Hogeschool Fontys organiseert een ICT-bedrijf jaarlijks de App Development Academy. Voor de student is dit een manier om de nieuwste ontwikkelingen aan den lijve te ondervinden, voor het bedrijf een uitgelezen kans om talent te scouten en later medewerkers rechtstreeks bij de opleidingsinstituten 'op te halen'.

“Ik heb ervaring met de samenwerking tussen bedrijven in het openbaar vervoer en mbo-instellingen. Wat mij opvalt, is dat de partijen elkaar zo slecht begrijpen. OV-bedrijven hebben beperkt zicht op de financiering van het ROC en welke eisen gelden bij het inrichten van een nieuwe opleiding, bijvoorbeeld het aantal leerlingen in een klas. Het ROC aan de andere kant heeft beperkt zicht op hoe de OV-sector werkt en hoe een werkdag eruitziet, bijvoorbeeld dat roosters niet het stramien van vaste lesdagen volgen. Het is nodig dat onderwijsinstellingen en sectoren zich beter in elkaar verdiepen zodat er reële mogelijkheden tot samenwerking ontstaan.”

De Techniekagenda: Afstemmen arbeidsmarkt en onderwijs

De Techniekagenda Haaglanden bevat een pakket aan acties voor de periode tot 2015 gericht op het verbeteren van de aansluiting van het technisch onderwijs op de arbeidsmarkt in de regio Haaglanden. Meer dan 60 partners uit het onderwijs, kenniscentra, bedrijfsleven en de lokale overheden bundelen hun krachten. De agenda moedigt ondernemers aan om mee te denken over het ontwikkelen van curricula voor opleidingen en om

voldoende praktijkplekken beschikbaar te stellen. Onderwijsinstellingen hebben de opdracht competenties waar werkgevers veelvuldig om vragen in kaart te brengen en deze in het opleidingsaanbod op te nemen. Zo zijn docenten met een lokaal telecombedrijf in gesprek gegaan. Daarop is het keuzedeel Telecom ontwikkeld dat recent binnen een aantal mbo-opleidingen is geïntroduceerd.

3. Werken aan arbeidsmarktvaardigheden en een loopbaanportfolio

Jongeren activeren

De deelnemers valt op dat het tot jongeren en hun docenten niet goed is doorgedrongen dat de arbeidsmarkt van de toekomst een andere voorbereiding vereist. Bijvoorbeeld dat werk gepaard gaat met een leven lang leren, dat werk veel meer is dan een manier om geld te verdienen en dat ondernemen ook een optie is. Geen werk betekent niet meedoen, stilstaan en stigmatisering. Om dit te keren zouden we jongeren meer moeten confronteren met het feit dat ze zelf verantwoordelijkheid dragen voor hun loopbaan. Dat kan door hen mee te laten praten en denken over het onderwijs. Ook zou het onderwijs de belevingswereld van jongeren kunnen opzoeken door ze te stimuleren met digitale methoden. Daarbij zou er aandacht moeten zijn voor sociale vaardigheden, ondernemerschap en het aanleren van competenties die nodig zijn op de arbeidsmarkt. Concreet is de portfolioaanpak: laat jongeren vanaf de start van hun studie een loopbaanportfolio maken met daarin een goed cv, LinkedIn-profiel en een lijst van leer- en werkervaringen. Professionals uit de uitzendbranche kunnen hen begeleiden.

“Docenten adviseerden mijn dochter om eerst bij een grote organisatie aan de slag te gaan voordat ze zou beginnen met ondernemen. Waarom? Het onderwijs in Nederland bereidt jongeren nauwelijks voor op het werken als zelfstandige en op vaardigheden als budgetteren, terwijl die nodig zijn voor alle professionals om aan de slag te kunnen gaan.”

DeBroekriem: Versterk je arbeidsmarktvaardigheden

DeBroekriem is een platform voor jonge werkzoekenden. De kracht zit in de formule: werkzoekenden doen mee aan workshops en meet-ups die zij zelf (helpen) organiseren. Daarmee blijven de jongeren actief terwijl zij tegelijkertijd hun vaardigheden en netwerk uitbreiden. Het concept is onder andere ontstaan vanuit de observatie dat jongeren bij hun start op de

arbeidsmarkt niet goed weten wat van hen wordt verwacht, hoe ze moeten solliciteren en met wie ze moeten netwerken. DeBroekriem bestaat sinds 2012 en is sindsdien een groot succes. Meer dan 2000 jongeren hebben zich inmiddels bij het platform aangemeld en zijn er 68 events per maand, verspreid over 16 steden.

Internationale focus

Sommige deelnemers vragen aandacht voor de gebrekkige internationalisering van het onderwijs. Bij bijvoorbeeld opleidingen in de techniek proberen docenten zo goed als mogelijk de nieuwste technologische ontwikkelingen bij te brengen, terwijl deze daarvoor eigenlijk te snel gaan. Het zou beter zijn om leerlingen de bagage mee te geven om goed met veranderingen om te kunnen gaan. Dat betekent ook dat leerlingen gemakkelijker aansluiting vinden bij een internationale functie. In het buitenland is genoeg werk, maar werknemers zijn nauwelijks bereid die banen aan te pakken.

Laagdrempelige instroom

Er is veel meer aandacht nodig voor leerlingen die het onderwijs voortijdig verlaten. Een deel van de deelnemers is er voor de toetredingsdrempel voor mbo-2 te verlagen zodat laaggeschoolden minimaal een startkwalificatie kunnen behalen. Het gaat niet eens om het “scoren van een papiertje”, maar om de basisvaardigheden van werk onder

de knie te krijgen. Nu worden te veel mensen buitengesloten die daarmee nauwelijks meer kunnen ontsnappen aan laagwaardige arbeid.

4. Competentiegericht werven

Niet blindstaren op opleiding

Ten slotte wijzen deelnemers op de manier waarop werkgevers werven. Veel werkgevers richten zich uitsluitend op diploma's, soms zelfs van een specifiek opleidingsinstituut. Vooral de hoge eisen die werkgevers aan schoolverlaters stellen vallen op. Een vooropleiding is al gauw niet "hoog" genoeg, terwijl werkgevers nauwelijks weten wat een opleiding inhoudt. Zeker laaggeschoolde jongeren zijn hiervan de dupe. Zij worden verdrongen door hoogopgeleiden die bereid zijn onder hun niveau te werken. Werkgevers gaan daar vaak te makkelijk in mee. Bovendien moet er meer dialoog tussen onderwijs en bedrijfsleven plaatsvinden om vooroordelen over de aard van opleidingen weg te nemen.

Stel competenties en ervaring centraal

Breed gedragen opvatting is dat het beter bij deze tijd past om op competenties te werven. In sectoren als de ICT zijn veel werknemers autodidact. Een opleiding kan nooit in alle facetten van het vak voorzien. Voor hen, maar ook voor veel andere werknemers, zou een ervaringscertificaat (EVC) uitkomst bieden zodra werkgevers daar meer waarde aan zouden hechten. Een deelnemer wijst op het European Competence Framework waarin alle functiebeschrijvingen in de ICT staan, inclusief benodigde competenties en soft skills. Voordeel ten opzichte van het EVC is dat het een internationaal systeem is. Dat neemt ook de barrières weg om werknemers naar of uit het buitenland te halen.

Fase 2 – Duurzame inzetbaarheid

Duurzaam inzetbaar zijn is cruciaal om werkloosheid te voorkomen. Dat besef is bij iedereen inmiddels wel doorgedrongen. Toch vinden de deelnemers dat er te weinig actie ondernomen wordt om voortdurend aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt. Vijf aanbevelingen moeten daarin een kentering brengen. Het start met het bevorderen van een ontwikkelcultuur, een omgeving waarin voldoende vertrouwen is om over ontwikkeling te praten, zonder dat daarbij meteen aan baanverlies wordt gedacht. Ten tweede vragen de deelnemers aandacht voor gesprekken op de werkvloer. Beschikbare tools zoals die in sectorplannen en cao's zijn vastgelegd staan te ver van werkenden af. Er is behoefte aan meer toegankelijke scholing. Dat kan onder andere door individuele budgetten en leermiles in te voeren. Vakbonden kunnen een grotere rol in deze fase opeisen door naast cao-afspraken ook zelf als aanjager voor duurzame inzetbaarheid op te treden voor hun leden en voor toekomstige leden. Tot slot zijn er verschillende ideeën om (inter)sectorale mobiliteit te bevorderen, via jobrotation en job swapping en door de voorbeeldfunctie van directie en bedrijfs-alumni te benutten.



Foto: Olga Plokhooij

1. Zorg voor een ontwikkelcultuur

Duurzame inzetbaarheid is niet weg te denken uit de arbeidsmarkt van de toekomst, daarover zijn alle deelnemers het eens. Des te opvallender is het dat scholing en ontwikkeling lang niet overal van de grond komt. De intentie is er wel, zowel bij werkgevers als werknemers, maar het ontbreekt nog aan een goedgewortelde ontwikkelcultuur.

De basis is vertrouwen

Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid. De werkende moet zelf nadenken over zijn of haar ontwikkeling en ontplooit eigen initiatieven. De werkgever heeft vooral een taak om duurzame inzetbaarheid regelmatig te bespreken en activiteiten te stimuleren. Beide partijen zullen echter alleen in beweging komen in een omgeving van vertrouwen. Crux is dat de individuele medewerker en leidinggevende durven uitspreken wat hun verwachtingen zijn. Dat is nu nog niet altijd het geval. Zo zijn er deelnemers die bang zijn zich te ontwikkelen of hun ontwikkelbehoefte uit te spreken, omdat ze verwachten dat ze er dan “als eerste uitliggen”.

Geen groepen langs de zijlijn

Opvallend is de overeenkomst tussen jong en oud. Jongeren hebben vaak minder baanzekerheid dan ouderen. Daardoor durven ze niet goed aan te geven wat ze nodig hebben om inzetbaar te blijven. Dit terwijl juist zij nog veel kennis en ervaring moeten opdoen. Voor ouderen geldt een andere situatie, maar wel met hetzelfde resultaat. Werknemers boven de 55 worden vaak overgeslagen bij ontwikkeltrajecten omdat ze “toch nog maar kort hoeven”. Veel 55-plussers willen wel graag aan hun ontwikkeling werken, maar zijn bang als duur of moeilijk te worden weggezet.

Voorlichting over het belang van duurzame inzetbaarheid, voor alle groepen, moet intensiever. Dat belang strekt verder dan de financieel-economische voordelen van duurzame inzetbaarheid, die wat de deelnemers betreft wat

“Wat olie is voor een machine, is aandacht voor een mens. Aandacht is dus niet iets softs, maar levert naast een goede werksfeer economisch voordeel op. Daar moeten bedrijven en werknemer zich meer bewust van zijn.”

veel aandacht krijgen. Houd het klein en persoonlijk en maak concreet waarom het belangrijk is wendbaar te zijn. Daarmee motiveer je mensen veel meer.

Ontwikkeling is meer dan scholing

Het gaat erom werknemers te verleiden in zichzelf te investeren. Vooral bij laagopgeleide werknemers kan dit een probleem zijn. Zij zien scholing nog vaak als straf. Juist voor deze groep kan het startpunt zijn om eigen kwaliteiten, behoeften en drijfveren in kaart te brengen. Die kunnen voor hen wel eens heel anders zijn dan voor hoogopgeleiden. Benadruk ook de verschillende manieren waarop je kunt ontwikkelen. Ontwikkelen is bijvoorbeeld ook vakgenoten ontmoeten, netwerken en conferenties bezoeken. Een andere, onderbenutte optie is het behalen van een ervaringscertificaat (EVC). Breed gesteund is de opvatting dat organisaties hier meer mee kunnen doen.

Ook bedrijven kunnen meer worden verleid. Vooral kleine bedrijven schrikken terug om in duurzame inzetbaarheid te investeren. Zijn er geen mechanismen om werkgevers te belonen voor hun inspanningen? Te denken is aan kortingen in de fiscale sfeer. Deelnemers doen een oproep om dit nader te onderzoeken.

Niet curatief maar preventief

Een ontwikkelcultuur kent nog een ander belangrijk uitgangspunt: ontwikkeling begint al vanaf het moment dat de werknemer bij een organisatie in dienst treedt. Deelnemers vinden dat bedrijven duurzame inzetbaarheid nog te vaak als lapmiddel inzetten zodra een reorganisatie in zicht is of bij slecht functioneren van een medewerker. Ook medewerkers zelf komen pas in beweging als het einde van het dienstverband in zicht is. Werkgevers moeten hun medewerkers daarom consequent en actief informeren

Geef een loopbaancoach cadeau

Een HR-directeur geeft aan dat er in zijn organisatie onvoldoende vertrouwen was om duurzame inzetbaarheid van de grond te krijgen. De medewerkers durfden niet aan te geven dat ze zich wilden ontwikkelen of misschien wel een andere baan zochten, uit angst voor ontslag. Opleiding had nog te veel de bijsmaak van een

verplichting. Om duurzame inzetbaarheid in een positiever daglicht te stellen bedacht de directeur een project waarbij iedere medewerker die zich durfde uit te spreken een loopbaancoach 'cadeau' kreeg. Vanaf dat moment klopten werknemers uit zichzelf bij hem aan.

over ontwikkelmogelijkheden. Daarvoor moeten voldoende middelen zijn: "Put your money where your mouth is". Bij medewerkers moet ontwikkeling een veel nadrukkelijker onderdeel van hun functioneren worden, bijvoorbeeld door het in functioneringsgesprekken aan de kaak te stellen. De mogelijkheden mogen wat de deelnemers betreft nog wat meer gericht zijn op het ontwikkelen van zelflerend vermogen of het vermogen om mee te groeien in plaats van vaardigheden die alleen on the job van pas komen.

2. Geen tools maar gesprekken

Een breed gedragen opvatting is dat één-op-ééngesprekken en collectieve dialoog over scholing en ontwikkeling nuttiger zijn dan allerhande tools. Over sectorplannen bijvoorbeeld zegt een aantal deelnemers dat deze het individu vaak niet bereiken. Het gevoel is dat er te veel energie naar het maken van beleidsplannen gaat en te weinig naar de implementatie ervan. Dit is ook het geval bij cao's: mooie plannen sneuvelen omdat deze te weinig rekening houden

"Een cultureel probleem in Nederland is dat als je ergens goed in bent, er van je verwacht wordt dat je manager wordt. In veel andere landen werkt het zo dat als je ergens goed in bent, je in die baan mag blijven werken en jezelf daarin blijft ontwikkelen zodat je steeds beter wordt. Op die manier zijn de oudere medewerkers onmisbaar in plaats van dat werkgevers ze liever kwijt zijn omdat ze zich niet meer 'ontwikkelen'."

met de unieke wensen en behoeften van werknemers en HR-personeel. Het is daarom vooral aan HR-afdelingen om het gesprek te stimuleren. Het onderdeel maken van het functioneringsgesprek kan een goede eerste stap zijn. Pas het beloningssysteem aan zodat ook scholing, flexibiliteit en initiatief beloond worden. Zeker voor oudere werknemers of werknemers die lang in dienst zijn, is dit cruciaal. Elke drempel om te praten over duurzame inzetbaarheid moet worden weggenomen. En ook daar zijn technieken voor, zoals I-deals: een handleiding voor gesprekken tussen werknemer en de leidinggevende die moeten uitmonden in individuele afspraken over onder andere loopbaanontwikkeling.

3. Toegankelijke scholing

Geef bekendheid aan fiscale voordelen

Voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid is dat opleidingen betaalbaar zijn en voor iedereen toegankelijk. Dit is nog niet geval voor groepen die een laag salaris hebben, zelfstandige zijn of bij een klein bedrijf werken. Zij zien nu vaak af van scholing vanwege de hoge kosten. Zeker nu bedrijven op het scholingsbudget besparen, komt de ontwikkeling van werknemers in gevaar. De overheid behandelt opleidingen

Smart Services Hub: antwoorden op toekomstige personeelsvragen

De Smart Services Hub is een samenwerking tussen 17 partners uit het onderwijs, bedrijfsleven en de lokale overheid in de regio Heerlen. Ze richten zich op de financiële- en zakelijke dienstverlening, een sector die een derde van de werkgelegenheid in deze regio uitmaakt. De sector innoveert in een razend tempo. Voornaamste doel van de hub is om te zorgen voor goed gekwalificeerd personeel om daarmee de dreigende

mismatch tussen vraag en aanbod van personeel af te wenden. Bedrijven uit het netwerk kunnen bij de hub terecht met hun personeelsbehoeften, onderwijsinstellingen komen voor advies over het lesprogramma. De partners in de hub bieden vervolgens hun scholing en expertise aan en geven leiding aan onderzoek naar de ontwikkeling van de regionale vraag.

“Ik heb als P&O-adviseur een zogenaamde loopbaan-APK ingevoerd. Twee keer per jaar voer ik een open gesprek met mijn medewerkers. Daarin probeer ik vooral te achterhalen wat medewerkers willen. Zo maakte ik eens mee dat een medewerker iets anders bleek te ambiëren dan ik had kunnen vermoeden. Ze had niet de juiste achtergrond of het netwerk, maar met een beetje ondersteuning wist ik haar zo ver te krijgen een opleiding te volgen en een bedrijf te benaderen voor een stage. Al snel ontstond er een hybride constructie: deels was ze nog bij ons in dienst, deels bij het andere bedrijf. Ze had het naar haar zin en even later maakte zij de complete overstap. Dit voorbeeld toont aan dat elke inzetbaarheidskwestie uniek is en dus maatwerk behoeft.”

al gunstig in fiscale zin, maar dit is nog niet bij iedereen bekend. Dit meer onder de aandacht brengen is stap één.

Leermiles en opleidingsrugzak

Het fiscale voordeel komt bovendien pas in beeld ná het volgen van een opleiding. Dat kan anders, bijvoorbeeld door een klein percentage van het loon weg te zetten voor scholing of door werknemers leermiles te laten sparen. Dat laatste gebeurt al bij een aantal grote bedrijven, maar het zou ook door de overheid of bij cao gestimuleerd kunnen worden zodat het ook voor het midden- en kleinbedrijf binnen handbereik ligt. Voor elk dienstjaar dat een werknemer heeft afgelegd of voor elke belangrijke klus of opdracht die hij of zij afrondt, ontvangt de werknemer punten die later voordelig in te zetten zijn voor een cursus of opleiding. Ook vakantierechten zouden werknemers kunnen inruilen tegen scholingpunten. Een puntenoverzicht zou je online moeten kunnen bekijken, zoals op de websites met pensioenoverzichten. Daarbij zouden scholingstips kunnen worden gevoegd, bijvoorbeeld over opleidingen voor functies waarin tekorten zijn. Dit sluit aan bij een ander idee dat veel genoemd is: de individuele opleidingsrugzak. Dit gaat nog iets verder omdat het een potje is dat meereist naar een volgende baan. Voor zzp'ers in het bijzonder zouden kennisvouchers kunnen worden verstrekt.

“Mobiliseer het stuwmeer aan vakantierechten dat veel werknemers hebben opgebouwd. Gebruik dit als fonds voor de ontwikkeling van vooral de oudere werknemer die zijn vakantierechten meestal toch niet kan of wil opmaken.”

Benut aanbod regulier onderwijs

Deelnemers opperden daarnaast om mbo- en hbo-instellingen vaker in te zetten voor postinitieel onderwijs, de scholing die de werkenden tijdens hun loopbaan volgen. Dit verkleint de afstand van scholen tot de arbeidsmarkt. Tegelijk stimuleert het werknemers om een (extra) diploma te halen. En dat hoeft niet niveaugebonden te zijn: academici kunnen bijvoorbeeld baat hebben bij een opleiding boekhouding. Om overzicht te houden in het aanbod kan een algemeen servicecentrum worden ingericht waarbij iedereen terecht kan. Is dit bijvoorbeeld te koppelen aan vestigingen van het UWV, de diensten Werk en Inkomen of aan de Werkpleinen?

4. Voorbij de cao als papieren tijger

Overstijgen sectorale grenzen

De cao is een uitstekend instrument om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Ook O&O-fondsen hebben een belangrijke functie. Nadeel is volgens de deelnemers dat deze vaak mobiliteit binnen de sector stimuleren, niet daarbuiten. O&O-fondsen en cao-partijen moeten bewuster aansturen op intersectorale mobiliteit, eventueel door extra middelen vrij te maken en met andere sectoren afspraken te maken. Bij sommige cao's en O&O-fondsen is de vraag of deze niet beter kunnen samenwerken of samengaan. Zij zouden een voorbeeld kunnen nemen aan de grafimedia-sector, waarin verschillende cao's op elkaar zijn afgestemd. Afgesproken is dat iedere werknemer loopbaanbegeleiding kan krijgen, ook om transities buiten de sector te maken. Als dit niet voldoende vlot, zouden cao-partijen ook met bovensectorale afspraken kunnen komen.

Vakbond als aanjager

Hoewel de cao een belangrijke agendazettende functie heeft, is vaak een ‘papieren tijger’. Daarmee heeft de vakbond in de preventieve fase veel invloed, maar die is niet goed zichtbaar. De vakbond moet daarom ook zelf een rol vervullen als aanjager van duurzame inzetbaarheid. Dat kan zij doen door actiever op te treden als ambassadeur, werknemers te wijzen op loopbaanontwikkeling en met hen een ontwikkeltraject uit te stippelen.

5. Meer mobiliteit binnen en tussen banen

Proeven aan andere functies

Andere manieren om mobiliteit te stimuleren zijn job swapping of job rotation. Job swapping betekent het (tijdelijk) verruilen van functies, intern of extern en bijvoorbeeld tussen leidinggevende en medewerker. Job rotation gaat uit van het idee dat werknemers continu van functie veranderen. Shell heeft bijvoorbeeld het beleid dat elke werknemer na vijf jaar naar een andere functie overgaat, binnen de eigen vestiging of daarbuiten. De Universiteit van Amsterdam heeft succesvolle experimenten met job rotation uitgevoerd. Dit zijn alternatieven voor (dure) scholingstrajecten waaraan de meeste mensen niet snel denken, maar die minstens net zo leerzaam zijn.

“Ik heb me rond mijn dertigste compleet omgeschoold. Ik zag geen toekomst meer in de transportsector en heb toen het initiatief genomen om me te verdiepen in het socialezekerheidsrecht. Ik werk nu 20 jaar bij een verzekeraar en ben nog steeds trots dat ik toen die stap heb gemaakt. Nu ik de 50 gepasseerd ben, wil ik weer verder groeien, bijvoorbeeld in het mentoren van jonge werknemers. Mijn werkgever staat ervoor open en geeft me een paar uur per week om dit plan uit te voeren.”

“Ik was als HR-manager druk met beleid voor duurzame inzetbaarheid en bedacht me: hoe zit het eigenlijk met mijn eigen ontwikkeling? Vervolgens ging ik meer netwerken, waardoor ik geïnspireerd werd de opleiding strategisch HRM te volgen. Vanaf nu voer ik halfjaarlijkse gesprekken met medewerkers, omdat ik zelf heb gemerkt hoe belangrijk die zijn om aan je duurzame inzetbaarheid te gaan werken.”

Ook is het volgens de deelnemers aan te bevelen om te investeren in “bedrijfs-alumni”. Dus niet alleen binnen het onderwijs, maar bij alle organisaties. Voormalige werknemers kunnen enorm waardevol zijn om anderen te wijzen op carrièropties en relevante contacten.

Wegnemen van belemmeringen

Belemmeringen voor mobiliteit zijn ook genoemd. Zoals het loongebouw dat hogere lonen en promotie stringent koppelt aan anciënniteit. Sommige deelnemers beschouwen dit als een gouden kooi van arbeidsvoorwaarden die lui maakt en een overstap naar een andere organisatie bemoeilijkt. Demotie of een stap terug kunnen doen, horen bij de moderne arbeidsorganisatie, zo stellen veel deelnemers. Dit vergt wel een cultuuromslag. Hetzelfde geldt voor pensioenrechten. Ook pensioenrechten weerhouden mensen van het maken van een overstap; soms terecht, vaak onterecht.

Een andere belemmering is dat ontwikkeltrajecten veelal toegespitst zijn op de eigen organisatie en niet op de carrière na de huidige werkgever. Een laatste punt is dat aan de top van organisatie verbazingwekkend weinig beweging is. Directie en management zouden het goede voorbeeld moeten geven in wat ze van werknemers vragen. Startpunt van een cultuurverandering is om als top zelf vitaal te blijven, bij te scholen en van positie en werkzaamheden te wisselen.

Fase 3 – Van werk naar werk

Idealiter gaan werknemers die met werkloosheid worden bedreigd over van de ene naar de andere baan. In de fase tussen de ontslagdreiging en het ontslag is er van alles mogelijk om een overgang van werk naar werk te stimuleren. De deelnemers doen 6 aanbevelingen. De transitievergoeding, of liever: het mobiliteitsbudget, is een goede eerste stap richting meer mobiliteit. Deelnemers pleiten ervoor om de vergoeding vroegtijdig in te zetten en de regie erover zo veel mogelijk bij werknemers te leggen. Eigen regie betekent echter niet dat zij deze vrijblijvend kunnen inzetten. Deelnemers hebben verder het gevoel dat bij ontslag het accent te veel op werkgeversverplichtingen is komen te liggen. Zij zouden juist moeten worden beloond voor goede inspanningen, bijvoorbeeld met een korting op de WW-premie. Ook om werknemers te activeren kan een beloning helpen, namelijk in de vorm van een werk- of terugkomgarantie. Sommige werknemers kunnen extra begeleiding gebruiken bij van-werk-naar-werktrajecten door de vakbond of een O&O-fonds. Een structureel banennetwerk is een andere kans om werknemers naar ander werk te begeleiden.

1. Geef werknemer regie over eigen transitiebudget en -traject

Preventief, niet-vrijblijvend budget

Het voorstel in de Wet Werk en Zekerheid om met transitievergoedingen in plaats van ontslagvergoedingen te werken, kan op grote instemming van de deelnemers rekenen. Wel moet dat transitiebudget zoveel als mogelijk preventief worden ingezet, zodat werknemers niet wachten met actie tot het ontslag. Het mag geen afkoopsom zijn. Dat besef moet ook beter tot vakbonden doordringen, die nog vaak gebrand zijn op het binnenhalen van een grote som geld bij collectief ontslag. Deelnemers pleiten er dan ook voor de term mobiliteitsbudget in plaats van beëindigingvergoeding te hanteren. Om de preventieve inzet te ondersteunen zou een transitiefonds of-tegoed nuttig kunnen zijn. Daarin storten werkgevers een voorschot op de transitievergoe-



ding, maar kunnen ook werknemers een deel van hun loon inbrengen. Het zou dan goed zijn om het vrijblijvende karakter van de vergoeding weg te nemen. Het budget moet zo veel mogelijk worden ingezet om van werk naar werk te gaan. Een aantal richtlijnen waaraan de vergoeding mag worden besteed, kan helpen.

Arbeidsmobiliteitsproject Den Haag: Van gemeenteambtenaar naar docent

Net als veel andere gemeenten werd de gemeente Den Haag geconfronteerd met forse bezuinigingen. In plaats van het moment af te wachten dat arbeidsplaatsen moesten verdwijnen, besloot de gemeente een preventief omscholingsproject op te zetten. In samenwerking met de Hogeschool Utrecht bood zij een

traject aan waarmee werknemers vrijwillig kennis konden maken met het beroep van docent. Medewerkers konden deelnemen aan colleges en meeloopdagen en konden daarvoor hun scholingbudget en adv-dagen inzetten. Acht medewerkers zijn zo geënthousiasmeerd geraakt dat ze nu (deels) werkzaam zijn in het onderwijs.

“Een ontslagvergoeding heeft een raar effect op mensen. Ooit heb ik zelf een vergoeding ‘opgestreken’. Ik moest een project afmaken en bleef tot het einde van mijn dienstverband aan het werk. Ik merkte dat degenen die met mij overbleven, allemaal zaten te wachten op een ontslagvergoeding. Slechts een handjevol mensen had eerder de overstap naar een andere functie gemaakt. Dit werkt niet stimulerend.”

Werknemers krijgen de regie

Daarnaast willen de deelnemers ervoor waken dat de vergoeding alleen voor de *happy few* is. Werknemers met allerlei contracten moeten er een beroep op kunnen doen. Daarbij moet het streven zijn om hen zo veel mogelijk zelf regie te geven over de besteding van het budget. Dat verhoogt het verantwoordelijkheidsgevoel en de motivatie, en daarmee de kans op succes. Daarmee hangt samen dat het budget beter besteed is aan individuele trajecten dan aan bureaus die collectieve trajecten uitzetten. De vergelijking wordt gemaakt met re-integratiegelden die in het verleden verplicht uitbesteed werden. De deelnemers zijn van mening dat werkzoekenden zelf veel meer uit het budget hadden kunnen halen.

2. Beloon goed werkgeverschap

Rond het ontslag zijn veel verplichtingen aan werkgevers opgelegd: het hanteren van de opzegtermijn, aanleveren van een personeelsdossier, betalen van een ontslagvergoeding, etc. Meer stimulerend zou het zijn om werkgevers die goed met hun boventallige personeel omgaan te belonen. Is het bijvoorbeeld mogelijk om werkgevers die al voor ontslag een werknemer naar ander werk begeleiden korting te geven op hun WW-premie? Een andere optie is om uitzendbureaus te belonen. Zij zouden bijvoorbeeld een extra *fee* kunnen krijgen als ze werknemers die met ontslag zijn bedreigd weten te bemiddelen naar werk.

Van officemanager naar ondernemer: een succesvol van-werk-naar-werktraject

Een deelnemster vertelt dat zij werkzaam was als officemanager bij een trainingsbureau. Toen de eigenaren aankondigden met het bureau te willen stoppen, hebben ze samen bekeken wat zij in haar verdere loopbaan kon doen. Ze wilde het liefst haar eigen onderneming starten en samen met haar werkgever stelde ze een

ondernemersplan op om secretariaatsdiensten aan te bieden. De werkgever werd haar eerste klant. Dit is inmiddels dertien jaar geleden en de deelnemster heeft er nog altijd geen spijt van. "Ik geloof in mezelf. Ik wist: wat er ook gebeurt, ik zal altijd een nieuwe manier vinden om geld te verdienen."

3. Neem angst werknemer weg door werkgarantie

Het valt de deelnemers op dat werknemers, zeker degenen die al heel lang ergens werken, niet gauw hun vinger opsteken als zij een outplacementtraject krijgen aangeboden. Het voelt alsof zij verworven rechten opgeven en tekenen voor ontslag. Om die onzekerheid weg te nemen, kunnen werkgevers denken aan een terugkomgarantie. Een andere mogelijkheid is om een outplacementtraject aan te bieden waar een werkgarantie aan vastzit. Dat hoeft niet altijd een volledige baan te zijn, maar kan ook een project naast de huidige baan betreffen. Een goed voorbeeld komt uit de technieksector waar bedrijven een omscholingstraject combineren met de garantie op een baan van minimaal 1 jaar. Werkgevers geven overigens aan dat dit nog niet zonder slag of stoot ging en er heel wat regeltjes 'overboord' moesten.

4. Begeleiding waar nodig maar geen extra instituties

De transitie van werk naar werk is in de eerste plaats aan werknemers en werkgevers. Toch kunnen andere partijen wel een impuls geven, zonder daarbij meteen nieuwe instituties op te richten. Deelnemers zien in deze fase bijvoorbeeld een rol weggelegd voor de vakbonden. Zij sluiten al vaak sociale plannen af, en dat is heel nuttig, maar daar-

“Wat opvalt is dat collega’s gek reageren als je bijvoorbeeld na 19 jaar je baan opzegt – want dan zou je geen recht hebben op een WW-uitkering – of wanneer je overstapt van een ‘chique’ adviesbureau naar ‘maar’ een uitzendorganisatie. Kennelijk klampen mensen zich vast aan zekerheid en status.”

naast zouden zij werknemers kunnen helpen om beter op boventaligheid te anticiperen. Dat vraagt om vroegtijdige en meer individuele inspanningen. Een ander advies is om O&O-fondsen bij de uitvoering van van-werk-naar-werktrajecten te betrekken. Werklozen of bijna-werklozen zouden aanspraak kunnen maken op de middelen. Dat blijkt in de praktijk nog niet gemakkelijk.

Een deelnemer vertelt over een mobiliteitscentrum voor de techniek in Twente. Dit komt niet van de grond omdat werkgevers huiverig zijn mee te betalen. O&O-fondsen zouden een bijdrage kunnen leveren, maar die werken niet zomaar mee. Gemeenten en UWV zouden een rol moeten hebben, maar werkgevers zijn door eerdere ervaringen bang voor bureaucratie, knellende regels en belangentegenstellingen.

De deelnemers zijn bescheiden enthousiast over sectorplannen waarin van-werk-naar-werktrajecten voorkomen omdat dat vermoedelijk tot nieuwe instituties zal leiden die een hele ‘economie’ op gang brengen. Bovendien zijn de plannen sterk gericht op de sector, terwijl veel mensen een meer regionale oriëntatie hebben. De deelnemers prefereren maatwerk boven wat zij zien als *one-size-fits-all*.

5. Intersectorale bewegingen stimuleren

Een veelgehoord knelpunt is dat werknemers niet aan hun sector kunnen ‘ontsnappen’. Werknemers willen wel overstappen als hun baan op de tocht staat, maar krijgen daartoe geen kans. Bedrijven eisen vaak ervaring in een bepaalde branche, zelfs als het gaat om een beroep dat in meerdere sectoren voorkomt, zoals secretaresse. Ook voor deze fase geldt de oproep om de schotten tussen sectoren weg te halen. Sociale partners zouden dit een impuls kunnen geven

door meer kennis uit te wisselen door en over de sectoren heen. Mochten zij over willen gaan tot transitiefondsen, dan is dit dé kans om niet de traditionele sectorale lijnen te volgen. Voor inspiratie wijzen de deelnemers naar de brede transitiefondsen in Zweden. Een andere optie is om mobiliteitscentra intersectoraal of regionaal in te richten. Een laatste idee is om voor een aantal sectoren functies in kaart te brengen met de competenties en scholing die daarbij horen. Zo kunnen met ontslag bedreigde werknemers zich beter voorbereiden op een baan in een andere sector.

“Een allereerste stap naar meer mobiliteit is kennismaken met elkaar en met organisaties in andere sectoren. Dat kun je faciliteren door een ‘Dag van de mobiliteit’ te organiseren: uitwisselen, meelopen en netwerken op een positieve, vrijblijvende manier.”

6. Creëer een banennetwerk

Een volgens deelnemers onderbenutte mogelijkheid is een banennetwerk of -pool. Dat is een structureel netwerk tussen ondernemingen in een regio of sector die met elkaar afspreken personeel uit te wisselen zodra een bedrijf (tijdelijk) minder werk heeft. UWV zou hierbij ingeschakeld kunnen worden om een deel van de bemiddeling of scholing te verzorgen. Bestaande voorbeelden van banennetwerken zijn er wel, zoals ACE in West-Brabant (zie Hoofdstuk 3) en het netwerk van facilitaire dienstverleners in de regio Schiphol, maar deze lopen tegen verschillende obstakels aan. Zo is het moeilijk arbeidsvoorwaarden en type arbeidscontracten met elkaar te verenigen. Vraag is of voor dit soort initiatieven een uitzondering kan worden gemaakt op de regelgeving en op cao-afspraken.

C3 Werkt!: een intersectoraal van-werk-naar-werkproject

C3 is een initiatief van sociale partners in de creatieve industrie en maakt deel uit van Kenniscentrum GOC. C3 biedt loopbaantrajecten aan werknemers in de creatieve sector (grafimedia, podiumkunsten, uitgeverijen, etc.) en richt zich op het vergroten van de instroom in de sector, het versterken van duurzame inzetbaarheid van werknemers en de begeleiding naar een nieuwe baan, binnen of buiten de sector. Uitstroomtrajecten binnen en buiten de sector vormen de belangrijkste activiteit van C3. De trajecten zijn meestal vastgelegd in de cao en bieden baangarantie of een reëel perspectief op werk. Kandidaten worden bijgestaan door

een regionale mobiliteitsadviseur. Tot de instrumenten behoren loopbaanscans, e-portfolios, scholing, een online vacaturebank en EVC-certificaten. Subsidies van branchefondsen en bijdragen van werkgevers (bijvoorbeeld uit een sociaal plan) en, eventueel, van werknemers, maken financiering van de trajecten mogelijk.

Gemiddeld helpt C3 75 procent van de kandidaten aan een nieuwe baan, onder 55+'ers is dit bijna de helft. Voor ruim 40 procent van de kandidaten gaat het om een baan in een andere sector. Dat is belangrijk omdat in delen van de creatieve sector de werkgelegenheid structureel afneemt.

Fase 4 – Vanuit een uitkering aan het werk

Niet alleen tijdens werk, ook in perioden van werkloosheid geldt dat uit moet worden gegaan van de zelfredzaamheid van mensen. Alleen voor de groepen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, moet er intensieve ondersteuning zijn. Deelnemers pleiten tegelijkertijd voor eerdere en meer persoonlijke, 'lichtere' dienstverlening. Gevoel is dat daarvoor de bezuinigingen op het UWV te ver zijn doorgeschoten. Ook moet de dienstverlening minder ingegeven zijn door regels en beperkingen en meer door kansen en experimenten. Vraag is of UWV hiervoor de aangewezen partij is. In elk geval betekent het dat er voldoende middelen moeten zijn om te bemiddelen en re-integreren. De meeste deelnemers vinden dat de middelen te gering zijn, al zijn er binnen de beperkingen nog onbenutte mogelijkheden. Tot slot zijn er allerlei oplossingen aangedragen om de bemiddeling vanuit de WW te verbeteren, zoals werkervaring opdoen met behoud van uitkering, werkzoekenden samen een onderneming laten starten en het splitsen van één baan in verschillende functies voor meerdere werkzoekenden.

1. Zelfredzaamheid als het kan, ondersteuning als het moet

Oog voor verschillende groepen

Algemeen gevoel is dat het huidige beleid te weinig onderscheid maakt naar groepen binnen de WW. Het merendeel van de werkzoekenden is zelfredzaam en vindt snel een baan, een deel van de mensen benut hierbij de inspanningen van een private partij zoals een uitzendbureau. Intensieve begeleiding van deze personen is onnodig en kostbaar.

Een ander deel daarentegen heeft meer moeite om nieuw werk te vinden. Daar zou direct ondersteuning aan te pas moeten komen, misschien wel voor het ontslag of anders direct bij de start van de WW. Ondersteuning betekent dan niet dat een werkcoach voor de werkzoekende moet denken, maar met hem of haar. Dat gaat nog wel eens mis, valt deelnemers op. Uiteindelijk is het de werkzoekende die het heft in eigen handen moet nemen.



Foto: Dirk Hol

Deelnemers stellen dat een deel van de doelgroep niet gemotiveerd is om (in eerste instantie) uit de uitkering te komen. In de WW gaat het vooral om uitkeringsgerechtigden die een fikse ontslagvergoeding hebben gekregen of die niet beneden hun oude loon een baan willen aannemen. Deelnemers wijzen daarnaast op de armoedeval vanuit de bijstand: alleenstaande moeders die bijvoorbeeld een baan van 18 uur per week aangeboden krijgen, gaan doorgaans achteruit op hun inkomen omdat diverse toeslagen wegvallen. Ook is het risico dat als ze de baan verliezen, het 6 weken duurt voordat de bijstandsuitkering herleeft. Dit moet anders: werk moet altijd meer lonen dan een uitkering.

Jongeren wijzen op juiste loket

De deelnemers wijzen op twee groepen die bijzondere aandacht verdienen. Allereerst valt op dat jonge werkzoekenden niet weten waar ze terecht kunnen voor begeleiding. Omdat zij meestal geen recht hebben op een uitkering, althans niet op basis van de WW, zijn ze niet in beeld bij UWV. Ook gemeenten hebben maar beperkt zicht op deze groep. Toch zijn er bij beide instanties verschillende projecten om jongeren aan het werk te helpen. Die moet beter bekend worden gemaakt, bijvoorbeeld via het onderwijs.

Speciale aanpak voor 55-plussers

Een andere opvallende groep zijn de werkzoekenden boven de 55 jaar. Zij vertegenwoordigen niet de grootste groep WW'ers, maar blijven wel verreweg het langst in de WW. De baanvindkansen van deze groep zijn bijzonder laag. UWV organiseert netwerkbijeenkomsten om daar iets aan te doen en dat is goed, maar sommige deelnemers vinden dat dit het stigma rond leeftijd bevestigt. Beter is het om de netwerken breder open te stellen. Ook is het mogelijk om de groepen meer op beroep- of brancheniveau samen te stellen.

Andere deelnemers hebben minder moeite met de focus op één doelgroep. Zij zien dat 55-plussers de concurrentie met andere werkzoekenden niet aankunnen omdat ze een

mindset hebben die niet meer past bij het moderne solliciteren. Hun sollicitatie- en presentatievaardigheden kunnen worden verbeterd door middel van trainingen. Een ander, radicaler instrument is de no risk-polis voor 55-plussers. Dit neemt de angst bij werkgevers weg dat ouderen snel ziek zouden worden. De kosten ervan zijn beheersbaar, want ouderen worden, anders dan gedacht, niet vaker ziek dan jongere werknemers.

2. Contact: eerder en persoonlijker

Aan een meerderheid van de dialoogtafels zijn negatieve ervaringen gedeeld over de dienstverlening van UWV. Vaak was de kritiek gericht op de digitalisering, het late contactmoment en het gebrek aan flexibiliteit en maatwerk.

Het digitale kan het persoonlijke niet vervangen

Deelnemers keuren de door UWV (noodgedwongen) ingeslagen weg af waarbij er in de eerste drie maanden van de WW geen persoonlijk contact is. Breed gedeelde opvatting is dat bij (dreigende) werkloosheid de eerste maanden juist cruciaal zijn. Bij de intake van de WW zou er persoonlijk contact moeten zijn. Ontslag is een ingrijpende gebeurtenis die een persoonlijk gesprek meer dan rechtvaardigt. Toch is UWV onwrikbaar als een werkzoekende een verzoek doet om persoonlijke assistentie. Het UWV moet hierin volgens de deelnemers terug naar de menselijke maat. Een digitale helpdesk kan een persoonlijk gesprek niet vervangen.

Intake als natuurlijk selectiemoment

Een face-to-face intake is bovendien nuttig om werkzoekenden te wijzen op hun rechten en plichten in de WW. Daar gaat een activerende werking van uit, veel meer dan vanuit een standaard-e-mail. Daarnaast is de intake belangrijk om te bepalen wie op eigen kracht werk kan vinden en wie hulp nodig heeft. Ook dat is beter vast te stellen in een persoonlijk gesprek dan via Werk.nl. Nu dit moment pas na drie maanden plaatsvindt, is er al kostbare tijd verloren gegaan, zeker voor personen die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

“Omdat we als UWV erg gekort zijn in onze budgetten, is digitalisering de enige manier om nog aan persoonlijke begeleiding te kunnen doen. In het verleden was de regel dat we pas na drie maanden contact opnamen om te zien of er begeleiding nodig is, nu zijn we bezig met een pilot om juist vanaf het begin te gaan bemiddelen, zodat de tijd tussen twee banen zo kort mogelijk wordt. Dat lijkt succesvol. Voor pilots zoals deze zijn wel middelen nodig en juist die zijn heel beperkt.”

3. Minder focus op regels, meer experimenten

De rol, het nut en de noodzaak van UWV moet stevig onder de loep worden genomen, vinden veel deelnemers. De deelnemers adviseren om naar een betere balans tussen UWV en de private markt te streven. De vakbond heeft een rol als stok achter de deur, om toe te zien op goede uitvoering van de WW en de Bijstand. Uitvoering van bemiddeling en re-integratie door vakbonden ligt minder voor de hand, zo vinden deelnemers, omdat daarvoor ervaring en innovatieve kracht ontbreekt.

Grootste bezwaar tegen het UWV is dat de organisatie eerder stoorzender is dan matchmaker. Dit heeft ermee te maken dat werkcoaches – die op zich capabel zijn – zo goed mogelijk de regels proberen uit te voeren in plaats van effectief te bemiddelen. Op het volgen van de regels worden zij primair afgerekend. Die perverse prikkels moeten verdwijnen. Sowieso kan het aantal regels worden teruggedraaid, zodat er meer ruimte is voor experimenten.

Het recente experiment ProPOM is veel deelnemende UWV-medewerkers goed bevallen, vooral omdat hiermee ruimte kwam om weer aan de voorkant van het WW-traject persoonlijke gesprekken te voeren. De UWV Banenmarkten uit het verleden worden ook als succesvol betiteld omdat ze zowel werkcoaches als werkzoekenden wisten te motiveren.

4. Te weinig middelen voor bemiddeling en re-integratie

Het beleid van UWV is slechts deels aan de organisatie zelf te wijten. In de afgelopen jaren zijn de middelen voor bemiddeling en re-integratie fors teruggeschoefd. Te fors, in de ogen van de deelnemers. Zo konden UWV en een kenniscentrum in de logistieke sector in het verleden een cursus bestuurder vorkheftruck aanbieden. Zeer praktisch en in die sector cruciaal om werk te vinden. De regels en het budget staan deze investering nu niet meer toe.

Zolang de middelen beperkt zijn, hebben deelnemers de volgende twee tips om toch tot efficiënte bemiddeling te komen.

“De regels van het UWV belemmeren je om stappen te zetten. Ik heb zelf weer nieuwe baan gevonden, maar wel via mijn eigen netwerk. Daar had ik UWV niet bij nodig. Sterker nog: ik vertelde het niet als ik een vrijwillig klusje deed. Daar reageerde UWV veel te lastig op.”

UWV-pilot ProPOM: meer beleidsvrijheid en een helder doel

Van 2011 tot 2013 hebben zeven UWV-vestigingen in de pilot Professionele Prikkels Objectief Model (ProPOM) ruimte gekregen hun eigen dienstverlening voor werkzoekenden in te richten. Het enige doel waarop zij zich moesten richten was de beperking van de uitkeringslasten. Voor elke vestiging is berekend welke besparing realistisch is. Bovendien stimuleerde UWV onderlinge concurrentie door het inrichten

van een benchmark. Uit de evaluatie blijkt dat de vestigingen gemiddeld 2 procent meer besparingen op de uitkeringslasten realiseerden dan andere UWV-vestigingen. Dit was volgens UWV vooral te danken aan meer interventies aan de voorkant: bijna alle vestigingen kozen voor meer persoonlijk klantcontact, direct na toetreding in de WW, in plaats van na de drie maanden die nu gebruikelijk zijn.

Benut de kracht van uitzendbureaus

Uitzendbureaus kunnen nadrukkelijker een maatschappelijke taak krijgen en beter worden beloond wanneer zij WW-gerechtigden aan het werk weten te helpen.

Benut het gratis opleidingsaanbod

Re-integratiegelden zijn er vrijwel niet meer. Om toch om- of bijscholing aan te bieden zijn er alternatieven. Een deelnemer wijst op MOOC, wat staat voor ‘massive online open courses’. Dit zijn gratis te volgen online universitaire cursussen. Via een betaald traject kunnen certificaten worden behaald. Werkcoaches van UWV zouden ook op dit soort mogelijkheden kunnen wijzen.

5. Beter inzicht in de vraag naar arbeid

Het valt deelnemers op dat gemeenten en het UWV niet goed op de hoogte zijn van de vraag naar arbeid. En dat terwijl zij als taak hebben de arbeidsmarkt transparanter te maken, op sectoraal en regionaal niveau. Werkcoaches hebben te weinig affiniteit met de bedrijven waar ze bijstands- of WW-gerechtigden zouden kunnen plaatsen. Het gaat niet alleen om coaching van de cliënt: je kunt pas matchen en bemiddelen als je ook de vraagkant kent. Dat strekt verder dan vacatures. Vraag en aanbod vinden elkaar tegenwoordig veel vaker via informele kanalen. Toch is het beleid van UWV en gemeenten nog altijd primair gericht op cv's en vacatureteksten. Ze zouden ook klussen- en projectenbanken kunnen inrichten. Dit is een gemiste kans.

“Het UWV moet zijn gereedschapskoffer terugkrijgen en medewerkers weer laten doen waar ze goed in zijn: een werkloze op weg helpen in de WW en ondersteunen bij het zoeken naar een baan.”

6. Out-of-the-box oplossingen

Waar het beleid hoofdzakelijk aan ontbreekt is creativiteit. De deelnemers noemen tot slot de volgende onconventionele oplossingen om de bemiddeling naar werk vanuit een uitkering te bespoedigen.

- UWV zou vaker dan nu mogelijk is een proefperiode kunnen hanteren, waarbij werkzoekenden gedurende korte tijd met behoud van uitkering de kans krijgen om stages te lopen en werkervaring op te doen.
- Sta meer vrijwilligerswerk toe, zeker voor degenen die lang uit het arbeidsproces zijn. Meedoen op de arbeidsmarkt is belangrijker dan het krijgen van een vergoeding. UWV moet wel alert zijn op verdringing.
- UWV moet het mogelijk maken dat groepjes werkzoekenden samenkomen om onder deskundige begeleiding zelf een bedrijfje op te zetten.
- ‘Loon naar waarde’ inzetten voor oudere werkzoekenden. De werkgever betaalt voor het aantal uur dat de werkzoekende productief is, de rest vult het UWV aan.
- Meer publiek-private samenwerking en daarin creatief zijn, bijvoorbeeld door meerdere banen uit één functie te creëren. Een vacature van 40 uur kan zo door 2 tot 3 werkzoekenden worden ingevuld.
- De WW zou ook kunnen bestaan uit één jaar een uitkering en het tweede jaar een budget voor een gesubsidieerde baan bij een werkgever.
- Niet alle gelden hoeven te worden besteed aan coaching of training. Soms kan een baan binnen handbereik zijn door een (armlastige) werkzoekende bijvoorbeeld een brommer te laten aanschaffen. Het UWV moet vrijer zijn om daaraan geld uit te geven.
- Wanneer er vraag is naar laaggeschoold werk, maar werkzoekenden het werk niet willen vervullen, dan is het een optie om de baan aantrekkelijker te maken. Te denken is aan *gamification*: introduceer spelelementen in het werk.
- Een werkzoekende zou geleidelijk aan naar een zzp'er toe kunnen groeien. Dit komt in de plaats van het huidige beleid dat je na 6 maanden volledig zelfstandig bent.

- Laat werkcoaches een dag met een werkzoekende meelopen om zo het begrip te vergroten en een beter beeld te krijgen van de alledaagse belemmeringen die werkzoekenden ervaren.

Startersregeling: ondernemen vanuit de WW loont

Een positieve beoordeling krijgt de in 2013 aangepaste startersregeling. Voorheen kreeg je wanneer je vanuit de WW een onderneming startte een voorschot van het UWV. Zodra je aan de onderneming ging verdienen moest je het voorschot binnen twee jaar terugbetalen. Ook werden geïnvesteerde uren van de uitkering afgetrokken. Nu verlaagt UWV de WW-uitkering weliswaar naar 70

procent, maar alle inkomsten die je uit de onderneming haalt, mag je houden. Ook heb je geen sollicitatieverplichting in de eerste WW-periode en de eerste 6 weken zijn compleet vrijgesteld om een ondernemingsplan te maken. Als je binnen de herlevingsperiode stopt, kun je weer een beroep doen op je oude WW-rechten. Positief is dat het werkzoekenden meer ruimte geeft om creatief te zijn.

3 Brede aanbevelingen voor de arbeidsmarkt

Algemeen gevoel bij de deelnemers is dat de arbeidsmarkt in rap tempo verandert. Regels en instanties lopen daarbij achter, waardoor ze de werking van de arbeidsmarkt vaak niet verbeteren maar verslechteren. Belangrijk is goede informatie over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt: waar ontstaat werk en waar verdwijnt het. Daarnaast is er ruimte nodig voor het benutten van kansen en voor experimenten. Regels en instanties moeten een steun in de rug zijn van goede initiatieven, zeker als ze werkloosheid tegengaan. Bij de nieuwe arbeidsmarkt past meer eigen verantwoordelijkheid, maar wel mét een goed en houdbaar vangnet. Dat vangnet is er voor alle werkenden. Scheidslijnen tussen insiders en outsiders moeten worden vermeden. Ook flexwerkers, jongeren en ouderen verdienen een volwaardige positie op de arbeidsmarkt.

In 2020 moet de arbeidsmarkt kortom open, dynamisch en kansrijk zijn. In zeven aanbevelingen schetsen de deelnemers wat daarvoor nodig is.



Foto: Dirk Hol

1 Zorg voor een paradigmaverschuiving: van baan naar werk

De deelnemers zien een fundamentele verandering in de manier waarop we naar arbeidsrelaties kijken. Een baan is niet langer de garantie voor zekerheid en inkomen, maar het werk zelf, in welke vorm of contractsrelatie dan ook. Opvallend vaak is door deelnemers de oproep gedaan om niet meer in vacatures, functies en salaris te denken maar in werk dat er ligt en klussen om te klaren. Daar hoort bij dat fluctuaties in de hoeveelheid werk, transities en frictiewerkloosheid normaler worden. Daar moeten we ons niet tegen verzetten. Beter is het om er individueel en collectief mee om te leren gaan.

“Tijdelijk werk en kleine baantjes hebben een negatieve en vaste banen een positieve connotatie. Daar moeten we iets aan doen: in onze mindset en in de gelijkheid van voorzieningen.”

Ook onbetaald werk is werk

De grens tussen onbetaald en betaald werk vervaagt. Toch krijgt onbetaalde arbeid nog weinig waardering. Het is volgens de deelnemers tijd dat vrijwilligerswerk, mantelzorg, kleine banen en incidentele klussen worden beschouwd als onmisbare bijdragen aan de economie. Dat dit nog niet het geval is, blijkt wel uit het feit dat werkzoekenden geen klussen of vrijwilligerswerk kunnen aannemen naast hun uitkering omdat het hen van betaald werk zou afhouden. Volgens de deelnemers miskent dit niet alleen het nut van het werk, ook ontnemt het werkzoekenden een kans om hun netwerk en ervaring te vergroten. Bovendien is en blijft onbetaald werk vaak een belangrijke opstap naar betaald werk.

Stimuleren ondernemerschap en employability

Meer beweging op de arbeidsmarkt betekent dat iedereen zich moeten voorbereiden op meer dynamiek in zijn of haar carrière. Werknemers kunnen wat initiatief en flexibiliteit betreft een voorbeeld nemen aan zzp'ers en kleine ondernemers. In de arbeidsmarkt van de toekomst zal iedereen een

beetje ondernemer zijn. Om overstappen naar een andere baan of sector te faciliteren, moeten werkgevers wel transparanter zijn over hun toekomstplannen en de plek die zij daarin voor het personeel zien.

“Om de arbeidsmarkt van 2020 goed te laten werken moeten we overstappen van ‘life time employment’ naar ‘life time employability’.”

Eigen verantwoordelijkheid

Veel meer dan voorheen is het mogelijk je eigen carrière vorm te geven. Het besef dat mensen zelf aan het roer staan van hun loopbaan en inzetbaarheid is nog niet bij iedereen doorgedrongen. Een reclamecampagne à la ‘een slimme meid is op haar toekomst voorbereid’ kan dit idee een impuls geven. De andere kant is dat overheidsinstanties voor eigen verantwoordelijkheid ook voldoende ruimte moeten geven. Het helpt als regels en mogelijkheden niet alleen begrijpelijk zijn voor hoger opgeleiden maar voor alle werkenden. De vakbonden kunnen hierin de rol van kritische partner spelen: zij wijzen werkenden op hun verantwoordelijkheid en ondersteunen hen zodat zij deze kunnen vervullen.

Zzp als volwaardige arbeidsrelatie

Het aantal zzp'ers neemt in rap tempo toe. Ondertussen zijn zij niet meer van de arbeidsmarkt weg te denken. Zzp'ers worden door veel deelnemers gezien als de voorbode van nieuwe arbeidsrelaties. Knelpunt is wel dat zij lang niet allemaal in hun eigen ontwikkeling investeren, zelfs niet in algemene ondernemersvaardigheden als acquireren, netwerken en boekhouden. Ander punt van aandacht is dat zzp'ers niet of nauwelijks verzekerd zijn of pensioen opbouwen. Die arrangementen moeten toegankelijker. Ook is de mogelijkheid geopperd om zzp'ers een transitiefonds te laten oprichten waaraan bedrijven die zzp'ers inhuren en zzp'ers zelf een afdracht kunnen doen. Of zo'n verzekering verplicht moet zijn, daarover verschillen de deelnemers van mening.

“Als zzp’er kan ik veel sneller dan voorheen schakelen tussen opdrachten en kan ik samenwerken met wie ik wil. Voordeel is dat er geen bureaus meer tussen mij en de opdrachtgever zitten. Zo ervaar ik veel directer de waarde die ik aan een organisatie kan toevoegen dan toen ik nog werknemer was.”

2. Behoud een goed vangnet

Met alle dynamiek die deelnemers voorzien is het belang van een goed vangnet in de toekomst des te groter. Het vangnet moet volgens velen toegankelijk zijn voor mensen in vaste dienst, flexwerkers en kleine zelfstandigen. Dat is niet alleen in het belang van de verzekerden, maar van iedereen. Wat we nu zien is dat flexibele werknemers en zelfstandigen niet altijd via een collectief verzekerd zijn. Een eigen fonds oprichten kan, maar de aarzeling is groot, omdat er aan het eind van de rit waarschijnlijk niets overblijft. Bovendien draagt een ‘sterke’ groep, die nauwelijks ziek is en weinig risico op arbeidsongeschiktheid heeft, nu niet bij aan de sociale zekerheid. Sommige deelnemers zien een oplossing in een stelsel waarbij de drie grote arbeidsrisico’s – werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en pensioen – via werkenden in plaats van via werkgevers verzekerd zijn.

3. Voorkom tweedeling op de arbeidsmarkt

Deelnemers maken zich zorgen over de scheidslijn die ontstaat tussen verschillende groepen op de arbeidsmarkt, terwijl er juist veel kansen schuilgaan in onderlinge samenwerking.

Ouderen en jongeren

Zowel jongeren als ouderen hebben nu moeite om werk te vinden of te behouden. Veel oudere werknemers zijn bereid een stap terug te doen. Verschillende deelnemers zien hierin een mogelijkheid om jongeren toegang te bieden tot de arbeidsmarkt. Nog vaker dan demotie of deeltijdpensioen klinkt het pleidooi om jong en oud te laten samenwerken: als mentor en coachee dan wel meester en gezelschap, of in een duobaan van intrede en uittrede. Het gaat daarbij niet

zozeer om een geleidelijke overheveling van salaris, maar om een overdracht van kennis en ervaring. In de cao voor slagersbedrijven is een dergelijke afspraak al gerealiseerd.

“Als 55-plusser kan ik niet zomaar meer een vaste baan vinden. Het zzp-schap geeft me nu flexibiliteit, ik pak alles aan. Toch blijft het ook na 8 jaar werken als zelfstandige, iedere dag spannend of ik voldoende inkomen kan verwerven. Gelukkig ben ik een optimist, kan ik anderen en mezelf motiveren en heb ik overtuigingskracht.”

Flex en vast

Net als zzp'ers hebben ook werknemers met een flexibel contract een belangrijke plek op de arbeidsmarkt verworven. Deelnemers waarschuwen voor de afstand die er tussen mensen met een vast en flexibel contract ontstaat. Een duidelijke meerderheid vindt dat de rechten gelijkjer getrokken moeten worden. Flex moet kwalitatief beter, in termen van scholing, carrièreperspectief en werkzekerheid. Flexibiliteit is nu nog een luxe die niet iedereen zich kan veroorloven. Vaak is een partner met een vaste baan nodig om voor een stabiel inkomen te zorgen.

“Ik ervaar niet dat ik zo flexibel kan werken dat ik mijn droombaan kan najagen. Dit heeft te maken met het feit dat ik een gezin heb met twee kinderen, een huis inclusief hypotheek en een vriendin die als zzp'er werkt. Dat vraagt van mij dat ik voor het steady inkomen zorg zodat we de vaste lasten kunnen betalen. Ik kan hierdoor nu nog niet kiezen voor flexibilisering.”

De stappen die in de Wet Werk en Zekerheid zijn voorgenomen om de balans tussen flex en vast te herstellen, vinden veel deelnemers onvoldoende. Een aantal suggereert dat contracten voor maximaal 5 jaar de norm zouden moeten zijn. De maatschappij is daarnaast onvoldoende ingesteld op flexibel werk. Onderzoek is nodig hoe we de wet- en regelgeving daarop kunnen afstemmen, bijvoorbeeld bij de aanvraag van een hypotheek. Ook vakbonden moeten zich nadrukkelijker inzetten om de verschillen tussen vaste en

flexibele medewerkers te verminderen. Ze leggen hun oor nog te eenzijdig te luister bij mensen met een vaste aanstelling. Is het een optie om het lidmaatschap anders te organiseren, zodat ook flexwerkers gemakkelijk lid kunnen worden?

“In de bouw is het een ongeschreven regel om de duur van tijdelijke contracten maximaal op te rekken. Vrijwel niemand krijgt een vast contract. De inkorting van de ketenbepaling zal een averechts effect hebben omdat een dienstverband dan nog eerder eindigt. Mensen gaan ervan uit dat flexwerkers weer in dienst komen als de crisis voorbij is, maar dat vraag ik me af. Bedrijven zijn nu gewend geraakt aan flexibiliteit, ik weet niet of ze dat willen opgeven. Beter is het om flexwerk goed te organiseren.”

4. Ga van onzekerheidsvermijding naar kansbenutting

Durf te experimenteren

De uitdagingen van deze tijd vragen om een nieuwe en frisse blik op de arbeidsmarkt. De traditionele reflex is om op risico's te reageren met strengere regelgeving, zo stellen veel deelnemers. Dit staat echter groei, innovatie en ondernemerschap in de weg. De wetgeving verdeelt de risico's bovendien ongelijk. Werkgevers hebben steeds meer moeite om aan alle verplichtingen van het arbeidscontract te voldoen. Een werknemer heeft bijvoorbeeld ongeveer twee maanden om een contract op te zeggen. Als een werkgever het contract wil beëindigen, dan moet er een uitgebreid dossier liggen en gaan er weken voorbij voor een aanvraag bij UWV in behandeling wordt genomen. De regels bij ziekte knellen mogelijk nog meer; vooral kleine ondernemers hebben moeite met het risico om twee jaar loon door te betalen bij ziekte. Past dat nog wel bij een wendbare arbeidsmarkt, vragen veel deelnemers zich af.

Het advies van deelnemers is om beter naar succesvolle pilots te kijken. In verschillende regio's en sectoren zijn creatieve oplossingen bedacht om met de veranderende arbeidsmarkt om te gaan. Toch kunnen deze experimenten nog niet op veel steun rekenen omdat ze niet binnen de huidige

structuren passen. Op het gebied van duurzame energie bestaan er talloze experimenten, waarom niet op het gebied van arbeidsparticipatie? Accepteer vervolgens dat niet alles lukt, evalueer grondig en verspreid de beste voorbeelden.

Basisinkomen

Opvallend veel deelnemers doen de oproep om meer onderzoek te doen naar een basisinkomen. Zij wijzen op leerzame experimenten in Engeland en Canada. Een basisinkomen zou uiteindelijk goedkoper zijn dan het ingewikkelde systeem van sociale zekerheid dat we nu hebben. Ook zijn deelnemers benieuwd naar de sociale effecten van het basisinkomen. Zou dit bijvoorbeeld een oplossing kunnen zijn om mantelzorgers en vrijwilligerswerkers te belonen?

5. Vereenvoudig regels en zorg voor minder instanties

Terug naar de menselijke maat

Aan de dialoogtafels heerst het gevoel dat het aantal en de complexiteit van de regels voor zijn doorgeschoten, onder andere in de WW. Ook het aantal instanties en de lagen binnen deze instanties zijn te groot, waardoor direct contact en betrokkenheid tussen dienstverlener en werkzoekende verloren gaan. Gevoel is dat de regels vooral gericht zijn op het aanpakken van fraudeurs en niet op de grote groep die aan het werk wil. De deelnemers zien liever dat regelingen als de WW, Wajong en WIA uitgevoerd worden op basis van vertrouwen. Het willen vastleggen van alle instrumenten werkt averechts, omdat de praktijk anders uitwerkt dan op de tekentafel was voorzien.

Werkgevers willen “moeilijke” groepen best aannemen, maar worden afgeschrikt door de administratieve rompslomp. Zo geven enkele ondernemers aan dat loonkosten-subsidies niet zozeer tot participatie van kwetsbare groepen leiden maar tot oneerlijke concurrentie. Geef uitkeringsge-rechtigden daarom liever meer zeggenschap over hun eigen budget. Ook geven enkele deelnemers in overweging om de fondsen voor WW, bijstand, scholing en zorg samen te

voegen. Zouden de regelingen die verwant aan elkaar zijn zo niet meer in samenhang worden bekeken?

Oog voor het mkb

Volgens de deelnemers is er nu te weinig aandacht voor de positie van het midden- en kleinbedrijf, terwijl deze de ruggengraat van de Nederlandse economie vormen. Regelgeving vormt het grootste obstakel voor mkb'ers. Zij hebben ook andere wensen en behoeften dan grote ondernemingen en zitten door hun kleine schaal vaak tussen werknemers- en werkgeversbelangen in. Al moet direct worden erkend dat hét midden- en kleinbedrijf niet bestaat: er zijn verschillende typen zzp'ers, van schijnwerklozen tot bewuste zelfstandigen, en er zijn mkb'ers die werkgever zijn. Organisaties als de SER praten nog te veel in termen van werkgevers en werknemers.

6. Zorg voor veel meer samenwerking tussen sectoren en regio's

In het verlengde van de overgang van baan naar werk zien deelnemers de noodzaak van het ontschotten van de arbeidsmarkt, zowel tussen sectoren als instituties.

Meer maatwerk in (collectieve) arbeidsvoorwaarden

De cao-tafel is een belangrijke plek om afspraken te maken over arbeidsvoorwaarden. Toch stellen deelnemers de vraag of die sociale ordening past bij het functioneren van de arbeidsmarkt. We wensen meer flexibiliteit en mobiliteit en toch bouwen bijvoorbeeld werknemers met meerdere banen in verschillende sectoren een slecht pensioen op. Tegelijkertijd kunnen verschillen tussen cao's een belemmering zijn om een overstap te maken. De vraag is of de balans tussen wat er op cao-niveau geregeld is en wat werknemer en werkgever zelf kunnen afspreken, niet is doorgeslagen. Deelnemers geven aan behoefte te hebben aan maatwerk en cao's 'light'.

De Comfortabele Arbeidsovereenkomst: Ruimte voor maatwerk

De CNV Dienstenbond voert vanaf 2012 een pilot uit met de Comfortabele Arbeidsovereenkomst. Dit is een lichte cao met veel ruimte voor individuele afspraken en budgetten. De comfortabele arbeidsovereenkomst maakt het mogelijk om arbeidsvoorwaarden flexibel in te richten en creëert maatwerk, afgestemd op de wensen van werkgevers en werknemers. Doel van de cao is onder meer om bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Voorlichting van werkgever en werknemer via de digitale arbeidsvoorwaardentool staat voorop. Met de tool kunnen zij zelf een duurzaam inzetbaarheidsplan uitstippelen en

passende instrumenten uitkiezen. Per werknemer is er bovendien een individueel keuzebudget beschikbaar.

Helaas botsen de ideeën achter de Comfortabele Arbeidsovereenkomst in de praktijk met de regels van de Belastingdienst. Keuzebudgetten kunnen binnen de bestaande regels niet meegenomen worden naar het volgende kalenderjaar, omdat de Belastingdienst elk jaar fiscaal wil afhandelen. Dit voorkomt dat werknemers hun jaarbudgetten kunnen sparen voor bijvoorbeeld scholing.

Meer ruimte voor intersectorale mobiliteit

O&O-fondsen worden gezien als de instanties bij uitstek om de intersectorale mobiliteit van werkenden te bevorderen. Dat kunnen zij doen door zelf meer intersectoraal en regionaal te gaan samenwerken. Een goed voorbeeld is het O&O-fonds voor de installatietechniek, OTIB, dat met andere branches gezamenlijk loopbaanswitches van werknemers ondersteunt. Instituties die mobiliteit afremmen moeten herzien of zelfs geschrapt worden, zeggen sommige deelnemers. Als voorbeelden geven zij sectorgebonden pensioenfondsen en sociale plannen waarbij de functieduur in de sector onevenredig zwaar meetelt. Anderen gaan nog verder en stellen voor om pensioenfondsen op te heffen en het geld in te zetten voor de bevordering van mobiliteit. Zij wijzen op Denemarken, waar het pensioenstelsel nauwelijks een beletsel vormt.

Samenwerking tussen instanties

Veelvuldig werd gesproken over het belang van samenwerking op de arbeidsmarkt op alle mogelijke dimensies: lokaal, regionaal, intersectoraal en institutioneel. Deelnemers wijzen op de waarde van dialoog tussen verschillende belanghebbenden. De hokjesgeest is nog te wijdverbreid en de veronderstelling dat mensen zich binnen de grenzen van één regeling bewegen is ongegrond. Inspirerende voorbeelden van samenwerking zijn er al, zoals de publiek-private projecten van uitzendorganisaties en gemeenten. Ook het werkgeversnetwerk in West-Brabant, ACE, is een goed voorbeeld van de meerwaarde die samenwerking kan bieden.

7. Zorg voor goede arbeidsmarktinformatie

Analyses van vraag en aanbod, nu en in de toekomst
Voor zowel een korte- als een langetermijnvisie is goede informatie over de arbeidsmarkt nodig. Wat is de vraag en het aanbod van arbeid? Welke verschillen zijn er per regio? En hoe ontwikkelt zich dit in de toekomst, rekening houdend met bijvoorbeeld technologische vooruitgang? De huidige mismatch tussen vraag en aanbod toont volgens de deelnemers aan dat het inzicht nog te beperkt is. Er is behoefte aan een 'Wikipedia voor de arbeidsmarkt'.

ACE: samenwerking tussen regionale ondernemingen

ACE is een initiatief van werkgevers en de regionale mkb-organisatie in West-Brabant. Het bestaat uit een netwerk van 1000 werkgevers(verenigingen) in de regio, afkomstig uit sectoren als detailhandel, bouw, zorg en techniek. Kern van ACE is het uitwisselen van kennis en personeel.

In ACE+ werken HR-medewerkers samen met opleiders, HR-dienstverleners en

bemiddelaars aan plannen om de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de regio te vergroten. HR-instrumenten worden onderling uitgewisseld en getest. In het Transfercentrum kunnen werknemers terecht, op voordracht van hun werkgever, om een andere functie te zoeken. Het centrum helpt de werknemer, al dan niet met scholing, aan een nieuwe werkplek bij één van de werkgevers uit het ACE-netwerk.

Universiteiten en onderzoeksbureaus zijn volgens de deelnemers uitstekend in staat om arbeidsmarktanalyses uit te voeren. In dit verband wijzen deelnemers op het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) en op de arbeidsmarktmonitors in Amsterdam. Ook wijzen deelnemers op moderne tools die concrete voorspellingen mogelijk maken, zoals Future Search. Onder andere vakbonden en werkgeversorganisaties kunnen de informatie op sector- en bedrijfsniveau aanleveren. Belangrijk is dat de overheid veel vaker werkgevers en werknemers raadpleegt voordat zij onderzoek laten doen.

“Vakbonden zouden de inzichten van de sectoren die zij bedienen, moeten ontsluiten zodat zij werknemers preventief bewust kunnen maken van het belang in zichzelf te investeren, zodat zij fit blijven voor de arbeidsmarkt.”

Samenvoegen bestaande databanken

Daarnaast zou het goed zijn verschillende databanken te combineren als het om vacatures en werkzoekenden gaat, bijvoorbeeld van UWV, gemeenten en uitzendbureaus. Werkzoekenden, uitzendbureaus en ook werkgevers pleiten ervoor andere kenmerken dan alleen opleidingen en beroepen te registreren, bijvoorbeeld competenties, werkervaring en activiteiten naast het werk. Dat helpt niet alleen werkzoekenden en intermediairs, maar ook onderwijsinstellingen om hun aanbod te verbeteren.

Communiceer vervolgens helder over de uitkomsten van arbeidsmarktonderzoek en naar een breed publiek, bijvoorbeeld via een app of een programma op televisie.

“Er is genoeg aanbod van banen in ongeschoold werk en er is ook genoeg aanbod van werknemers, maar het sluit niet aan. We kunnen elkaar niet vinden. Daarom is het tijd voor een mobiliteitapp: een toegankelijke app die laat zien waar in jouw regio of sector werk is en wat je moet doen om daarvoor in aanmerking te komen.”

Werken in het Westen: De arbeidsmarkt als marktplaats

Op één van de dialoogtafels komt het project 'Werken in het Westen' ter sprake. Dit is een website op initiatief van overheidsinstanties in het westen van Nederland waar vacatures en werkzoekenden samenkomen. Bijzonder is dat deze informatie gebruikt wordt om e-learning en begeleiding af te stemmen. Het project is ontstaan vanuit het idee dat de arbeidsmarkt in feite een gewone markt is. Het is al gebruikelijk om te voorstellen wanneer wie welke vakantie gaat

boeken of in welke regio's een boek goed zal verkopen. Waarom zou de arbeidsmarkt ook niet zo kunnen werken? Op Werken in het Westen wordt dit concept beproefd. De website gebruikt de verzamelde data van vacatures en profielen om veelgevraagde competenties en werkzaamheden in beeld te brengen. Daarop worden het opleidingsaanbod en loopbaanadviezen afgestemd. Om de mismatch tussen vraag en aanbod te verhelpen zijn dit soort tools volgens de deelnemers de toekomst.

4 Top 10 van concrete acties

In de laatste ronde van de dialogen vroegen de gespreksleiders aan de deelnemers wat zij zelf kunnen doen om het door hun gewenste toekomstbeeld voor de arbeidsmarkt werkelijkheid te maken. De volgende tien suggesties geven een indruk van de activiteiten die deelnemers zelf in gang gaan zetten. Wie weet kunnen ze zo ook anderen inspireren om met concrete acties de werking van de arbeidsmarkt stapje voor stapje verder te verbeteren.

1. “Ik wil een ‘buddy’ zijn voor een jonge werkzoekende, dus hem of haar helpen bij het vinden van werk. Ik wil ook andere ouderen aanmoedigen zich in te zetten voor jongeren, om hun een plek op de arbeidsmarkt te geven.”
2. “De omslag van werknemer naar zelfstandig ondernemer is een grote verandering, heb ik ervaren in mijn werk voor het UWV. Vaak wordt een starter vertraagd door de WW: de eerste tijd mag een starter nog geen opdrachten aannemen, anders raakt hij of zij de uitkering kwijt. Daarnaast rekent de WW af op werktijd en niet op inkomsten. Dit is niet ideaal, maar helaas niet iets dat de UWV kan veranderen, omdat het alleen een uitvoeringsorganisatie is. Toch ga ik vanuit het UWV werkzoekenden beter informeren over alle mogelijkheden van het ondernemerschap, ook binnen de kaders van de WW. Daarbij wil ik zoveel als mogelijk drempels wegnemen, uit onze ivoren toren stappen en gewoon bij de mensen langs gaan.”
3. “Ik wil mensen binnen ons bedrijf helpen door inzicht te bieden in mogelijke (financiële) consequenties van stappen die ze in hun carrière zouden kunnen maken. Op deze manier kan ik werknemers stimuleren om ook buiten ons bedrijf te kijken”.

4. "Ook als kleine organisatie willen we graag plek bieden aan iemand die op zoek is naar werk. We werken met z'n vieren en hebben het erg druk, vooral met de administratie. Ik ga voorstellen morgen een secretaresse aan te nemen. Morgen is de juiste dag daarvoor, dan is het secretaressedag."
5. "Ik ga de bemiddelingsrol op me nemen door 100 mensen uit de bijstand met interesse voor horeca uit te nodigen voor een ontmoeting met horecaondernemers. Hierbij regel ik een rondleiding en gesprekken tussen werkgevers en potentiële werknemers."
6. "In mijn organisatie wil ik nog meer sturing en invulling geven aan strategische personeelsplanning en de impact ervan tijdig delen met de medewerkers, zodat er gezamenlijk wordt toegewerkt naar duurzame inzetbaarheid."
7. "Ik wil graag een platform voor onderwijs, werkgevers, werknemers en werkzoekenden opzetten om zo tot een duidelijk profiel van de werkgelegenheid in de regio te komen. Zo kunnen onderwijs en bedrijfsleven elkaar beter vinden en komen lokale initiatieven om werkloosheid te bestrijden beter in beeld."
8. "Er moet meer experimenteer ruimte komen voor loopbaanontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en van-werk-naar-werk. We moeten meer kunnen testen via pilots, eigen ruimte nemen en niet bang zijn om fouten te maken. Ik ga me daar binnen mijn eigen bedrijf voor inzetten".
9. "Ik ben al actief met TEAM 3.0. TEAM 3.0 heeft een aanpak ontwikkeld met een intensief trainingsprogramma gericht op zelfredzaamheid, talentontwikkeling en intrinsieke motivatie van werknemers. Werknemer helpen elkaar van werk naar werk en gaan in gesprek met werkgevers (organisaties) over toekomstige banen."
10. "Ik wil binnen ons bedrijf niet zomaar uitgaan van het arbeidscontract, maar van 'eigen afspraken', zonder ons al te zeer te laten hinderen door de regels of oude patronen. Misschien helpt het als werknemers en werkgevers zelf afspraken maken over wat er nodig is in de loopbaan. Ik wil dus gaan voor maatwerk."

5 Lijst van gesprekspartners

Marieke Abbink - Niels Achterberg - Iluska Adriaansens - Haske van Aken - Sippy van Akker - Erik Akkermans - John Albers - Xenia Alibaks - Tineke Arends - Gerda Arends - Zeki Arslan - Jaap Jan van Assen - Eric van Asten - B. van Asten - Tanny Augustinus - Miguel Ángel - Aznar Nieto - Letizia Baas - Ron van Baden - Erna Bak - Leon Bakker - Hanneke Bakker - Mascha van den Barselaar - Mark Bassie - Marco Bastian - Mirella Beekman - Henriette Beems - Roelien Benjamins - Ton Bennink - Angela Berende - Willem Jelle Berg - Henriette ten Berge - Albert Bergers - Olga Bernardes - Ton Besouw - Paul Bessems - Leni Beukema - Servaas Beunk - Lariesa Bierenbroodspot - Peter Bierens - Bert Blonk - Erik Boele-de Zeeuw - Marco Boersma - Lisette Bogaard - Bert van Boggelen - Moniek Bom - Irmgard Bomers - Christianne Bongers - Sven Bontje - Riky Boom - José Boone - Fedde Boonstra - C. van den Bos - Dineke Boshoven - Angélique Boter - Jannes Bouma - Martin Bourgonje - Barbera Bourne - Hennie Brakkee - Theo Brauers - Josien van Breda - Ineke van Bree - Jan Jacob Breimer - Ans Breuer - Ingrid van den Brink - Egberdien ten Brink-de Vries - Petra Brok - Arielle Brouwer - Joost Bruggeman - N. de Bruijnse - Yde van der Burgh - Henk Burks - Frits Bussemaker - Niekalbert Butz - Wieneke Buurman - Wim Cassee - Marcel Coffeng - Jasperina Copier - Orcun Coskun - Betty Dalhoeven - Marleen Damen - Josje Damsma - Coos Davidse - Ria De Graaf-Appelman - A.E.J. Dekker-Palm - Gerard Dekkers - Alfred van Delft - Jos Denneman - Arnold Devreese - Hans van Dijk - Douwe Dijkstra - Paula van Dijnen - Koen Dingemans - Gigi Dinger - Maarten Dolfing - Marieke Donders - John van Dongen - Wardy Doosje - Wil Dorenbos - Wiebe Draijer - Marlice Draijer - Ronald van Driel - Danielle Driessen - Leo Dubbeldam - Marieke Duijndam - Jolanda van Duin - Charlotte Dunlop - Flora van Eck - Wendy Edens - Johan van den Elzen - Peter Emor - Vanessa Engelhart - Ruud Erich - Gerard van Essen - Andre van den Eventuin - Marieke de Feyter - Jeroen Flier - Elly Fokke - Rene Fornier - Piet Fortuin - Saar Francken - Laurent Fraters-Yesiltepe -

Charissa Freese - Maarten Freriks - Josje Frietman - Linda
Frietman - Marian van Galen - Natasja van der Geest - Rob van
Gemert - Gilles Gerth - Monique van Gerwen - Brenda Gietema -
André Gillet - André van Gils - Frank Goijarts - Peter van Gool -
Andreas van den Goorbergh - Nicole van der Goorbergh - Petra
van de Goorbergh - Jan Goossens - Saskia Gortz - Harry Govers -
Thierry Le Grand - Hans van Grieken - Julia van Griendt - René
Groen - Henry de Groot - Jack ter Haar - Bert de Haas - Marjan
Haasjes - Heidi van Haastert - Niek de la Haije - Ruben Ham -
Judith Hament - Lianne Hamstra - Emily Harmsen - Yong
Haselaar - Mylène Hatzmann - Patricia Heerkens - Ton Heerts -
Chiel van der Heide - Debbie Heijne - Joep Hendriks - Laurence
Heruer - Peter van Heumen - Dirk van Hierden - Karen Hillege -
Marjolein Hins - Hans Hoek - Ludwig Hoeksema - Erik Hofstra -
Lia Hol - Nic van Holstein - Nathalie van Hooff - Kees Hoogendijk
- Karin Hoogteijling - Marjolein ten Hoonte - Erik Hoorn - Martijn
Hordijk - Siebren Houtman - Henk Jelt Hoving - Sjaak van der
Hulst - Patrick Hungens - Fred Ijpma - Elles Janbroers - Joep
Jansen - Tjerk Jansen - Myrte Janssen - Yvette Jeuken - Loes de
Jong - Machteld de Jong - Iris de Jong - Marleen Joosten - Aad
Jörgens - Joost Kamoschinski - Karin Kampert - Arie Kasper -
Henriëtte Kassies - Johan Kerver - Roel Kiers - Sytsck Kiestra - Arie
Klein - Luc van Klink - Rob van der Knaap - K. Kneefel - Hans
Koehorst - Pieter Koevoets - Robine de Koff - Ton de Kok - Rob
Koolen - Jurriën Koops - Peter Koppe - Charlotte Korbee - Ton de
Korte - Martin Kothman - Ilona Kowalski - Karolus Kraan -
Marion Kremer - Jelle Krol - Hans de Kruijff - Paul van Kruijning
- Angelique Kuin - Joanne Kuipers - Herma Kuperus - Jeannet van
der Laan - Lenny van Laarhoven - Jan Lammers - Dennis van 't
Land - Katja le Clerq - Suzanne Leclair - Jean-Paul Leenknecht -
André van der Leest - Richard Leloux - Erik Lemans - Renate
Lensen - Marianne Lentz - Diny Leppers - Margot van Lieshout -
Take Ligteringen - Mariken Ligtvoet - Marion van Limpt - Jan
Lindeman - Bernadette van Ling - Christel Logemann - Monique
Loo - Joost van Loon - Jolanda Maas - Marion Man - Helma Marlet
- Louis de Mast - Marc van der Meer - Patrick Meerts - Marijke
Meester - Piet Meij - Patty Meijer - Petra Meijssen - Charlotte
Mensink - Annemieke Methorst - Johan Middelkamp - Marlou
Min - Corina Minnaar - Akbal Mohamed - Ruud Moison -

Roderik Mol - Mirjam van der Molen - Pieter Molijn - Rico Monasso - Fedde Monsma - Wilma Mout - Pauline Mudde - Shannah Mulder - Aukje Nauta - Bert Nederhoed - Esther Neven - Regina Nieboer - Karolien Niederer - Sasja Niemeijer - Ronald Nijboer - Lips Nijborg - Michel Nijlant - Neander Nijman - Els Nijssen - Paul van Nobelen - Gert Noortman - Gert-Jan van Oijen - Ramón Olaria - Roel Olivers - Arieke Omta - Anton Ooijen - Leonie Oosterwaal - Karin Oppelland - J. Otten - Petra van Oudenaarde - Dick Oudenampsen - Martin Overbeeke - Kees Pater - Edgar Peetam - Jeroen Pepers - Inge Perez - A. Peterson - Ina von Pickartz - Herman Plagge - Noor Plantinga - Olga Plokhooij - J. van Polen - Fred Polhout - Addy Pols-Molhoek - Kiki Poppes - Bernard Posthumus - Ineke Pothof - Ivo Poulissen - Marrije Prins - Herbert Prins - Carolien Pronk - Arno Pronk - Anne van Putten - Cees Quirijnen - Yannick Rademaker - Trishna Raghoebier - Charley Ramdas - Stanley Ramkhelawan - Sietse Rauwerdink - SN Reede - John van Reeuwijk - Timo de Regt - Claudy Regterschot - N. van der Reijden - Ingrid Rep - Frans Rewijk - Caroline Rietbergen - Marcella Rijkschroeff - Jasmijn Rijpsma - J.C. Rijkers - Ingrid Roelvink - Sanne Roemen - Erwin Rog - Sandra Ronde - Annemieke de Roode - Jan Roodt - Marion de Rooij - Marie-Thérèse Rooijackers - Wilma Roskam - Joyce van Rossum - Peter Ruijters - Ingrid Rustemeijer - Louis Rutten - Jules Sanders - Jörg Sauer - Karin Schagen - Gerard Scheenstra - Hans Scheffer - Lex Schellevis - Rianne van der Schilden - Annemiek Schilder - Ron Schipper - Ton Schoenmaeckers - Thérèse Schoenmakers - Annemarie Scholten - Paul Scholtz - Judith Schoorlemmer - Jolanda Schouten - Dick Schouten - Arie J. Schreuder - Marieke Schurink - Kitty Sies - Hans Sietsma - Folkert Sikkes - Jan Simons - Nico Sjerps - Rob Slagmolen - Vera Sleutels - Ben Slijkhuis - Ineke Slootweg - Ron Smeets - Aukje Smit - Henk Sniijders - Sabrina Sombeek - Dirk-Peter Spaans - Louis Spaninks - Ronald Spans - Valentijn Spit - Camara van der Spoel - Peter Spoor - Marjolijn Staal-Zwetloot - Jan Stam - Natasja Stam - Joost van Staveren - Hans van der Steen - Jettie Steenbergen - Joke ter Stege - Adriana Stel - Anita van Stel - Rob Stelte - Roel Steringa - Willem Sterk - Leo Stevens - Y. van der Straaten - Lilian Sweens - Ton Tabben - Dick Teerling - Niek ter Horst - Jolanda Thelosen - Ingrid van Thiel - Peter Thijssen - Marjolein Thoma -

Merthe Tiemensma - Ingrid van Tienen - Helga Tienkamp - Sippy Tigchelaar - Margreet Tijms - Ton van Tilburg - Véronique Timmerhuis - Roelien Timmerman - Harriet van Tol - Michiel Tunnissen - Kees van Uitert - André Vaessen - Sander Vastbinder - Romke van der Veen - Anita van der Veen - Renate van der Veen - Vincent van Veen - Bart van 't Veer - Brian Veerkamp - Wilco Veldhorst - Karin van der Veldt - Cristel van der Ven - Erik Verbart - Jac Verbeek - Ronald Verhaaf - Jan Verheijen - Evert Verhulp - Ward Verkuylen - Pieter Vermeer - Pieter Vermunt - Piet Verrijt - Antoinette Verveen - Chris Vervloet - Rijk Verwoert - Piet Vessies - Yvon Veurman - Yvonne Vink - Jannie Visser - Jacco Vonhof - Peter Vonk - Lianne Vorstenbosch - Hilke de Vries - Robert-Jan de Vries - manon van der Wal - Esther van der Wal - Alma Wattimena - Nicolaas Weeda - Lisette van Weeren - Lucas van Wees - Anneke Weewer-Bakker - Jenny van de Weg - Bert Werkman - Henk Wesselo - Janke Westerhuis - Baudy Wiechers - Bernard Wientjes - Hans Wijers - Beatrijs Wijnberg - Frank de Wijs - Rob de Wilde - Pieter van de Winckel - Lia van Wingerden - Hermien Wiselius - Wim Wispelweij - Matthijs Witkam - Anton Witte - Martine Witteveen - Irene Wolff - Willemijn Wolters - Jolet Woordes - Anne Wouters - Margreet Xavier - Jeroen Zijlmans - Piet Zoetemeijer - Annette Zomerdijs - Yvonne Zonderop - Jacqueline Zuidweg - Femke Zwaal - Terry Zwartjes-Roosloot - Alfons Zwetsloot.

Colofon

Uitgave

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 499

E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

Redactie

Niels Achterberg
Myrte Janssen
Neander Nijman
Olga Plokhooij
Anne Wouters-Megens

Projectteam

Adviseurs in Dialoog

Olga Plokhooij
Saar Francken

SER-secretariaat

Niels Achterberg
Arnold Devreese
Myrte Janssen
Jolanda Maas
Lilian Mijns
Neander Nijman
Iris Weimar
Anne Wouters-Megens

Gespreksleiders van Adviseurs in Dialoog

Gigi Dinger
Marieke Donders
Danielle Driessen

Julia van Griendt
Saar Francken
Loes de Jong
Karin Kampert
Suzanne Leclaire
Aukje Nauta
Paul van Nobelen
Karin Oppelland
Olga Plokhooij
Marrije Prins
Sanne Roemen
Renate van der Veen
Cristel van der Ven
Alma Wattimena
Femke Zwaal

Fotografie

Dirk Hol (coverfoto, pagina 6, 8, 11, 18,
29, 35 en 43)
Olga Plokhooij (pagina 19)

Vormgeving

Huisdrukkerij SER: Riccardo v.d. Does
(opmaak), Robby Gajadien (infographics
pagina 9 en 10)

© 2014, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden
Overname van teksten is toegestaan
onder bronvermelding.



SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

T 070 3499 499

E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

© 2014, Sociaal-Economische Raad