



De toekomst van hands-on werk

Hoera, de robots komen!

Whitepaper





Deelnemers Themadiscussie Vebego Voerendaal:

- Frank Dobbelsteijn , Hago Next
- Saida El Jaddaoui , Hago Next
- Marianne Verheij, Tence Inzetbureau
- Steph Feijen, Vebego
- Peter Paul Wiegmans, Hago
- Rita Brouwer, Alpheios
- Piet Vessies, AWWN
- Aukje Nauta, NSvP-hoogleraar employability UvA en partner Factor Vijf
- Karolien Niederer, Vebego Innovations

Het doembeeld van de nooit zieke of zeurende robot die ons werk afpakt, doemt op. De robot staat symbool voor de veranderende arbeidsmarkt door de komst van technologie: automatisering, productie thuis via 3D-printing, online diensten. Het zorgt voor grote verschuivingen in de vraag naar arbeid. Zowel kwalitatief als kwantitatief. Niet alleen voor de middenbanen. Ook traditioneel en arbeidsintensief werk in bijvoorbeeld de schoonmaakbranchestaat. Taken gaan verdwijnen en vraagt aanpassingsvermogen van iedereen, zo bleek tijdens een bijeenkomst over dit onderwerp op het hoofdkantoor van dienstverlener Vebego in Voerendaal. Toch was de teneur op de bijeenkomst niet negatief. Het vraagt een frisse blik: Omarm technologie, vernieuw arbeidsrelaties en verantwoordelijkheid naar de werkvloer.

Nieuwe jobs, nieuwe competenties *“Iedereen blijft zijn leven lang leerling”*

“In 2025 bestaat waarschijnlijk meer dan een kwart van ons huidige werk binnen Vebego niet meer”, legt Karolien Niederer. “Routinematig werk verdwijnt. Veel wordt overgenomen door machines. Betere planningstools zorgen voor minder improductieve uren. Een glazenwasser van een kantoor kan al overgenomen worden door een robot. En wellicht dat schoonmaakuren in de toekomst worden ingevuld door schoonmaakbeestjes. Net als veel andere gevestigde bedrijven heeft Vebego relatief veel oudere werknemers gespecialiseerd in een beperkt aantal taken en nauwelijks groeimogelijkheden. Dit betekent dat onze mensen en onze organisatie zich moeten voorbereiden om mee te blijven doen.”

Hoe ziet het werk van de toekomst eruit?

De deelnemers aan de bijeenkomst zijn het erover eens dat de arbeidsmarkt zal blijven veranderen. En dat het een flinke uitdaging wordt om iedereen aan het werk te houden. Maar het kan: Op zoek dus naar jobs van de toekomst! En een pad waarlangs de medewerkers van nu mee kunnen blijven doen. Daarin komen twee routes aan bod. Ten eerste het gebruik maken van ICT als ‘vriend’ om het werk leuker en makkelijker te maken. Ten tweede op zoek naar nieuwe banen die minder kwetsbaar zijn in de digitale revolutie. Beide routes vragen nieuwe kwalificaties en daarom is een leven lang leren de grootste verandering. Dus niet alleen leren voordat je gaat werken, maar tijdens je hele loopbaan.

“Blijven opleiden is de enige manier om mensen langdurig aan het werk te houden. Niet de CAO wordt in de toekomst het belangrijkste, maar de COO, de Collectieve Opleidings Overeenkomst,” zegt Frank Dobbelsteijn. Aukje Nauta vult aan: “We zien dat banen steeds veranderen. Niemand doet meer veertig jaar hetzelfde. Werkgevers zullen dus mensen van hoog tot laag moeten blijven opleiden. Dat is de toekomst. Daar liggen ook echt kansen!”

Op het Erasmus MC doen ze al proeven met leren en werken tegelijkertijd. Peter Paul Wiegmans: “We hebben ter plaatse gezorgd voor een soort meester – gezelschap situatie. Een oudere schoonmaker begeleidt een leerling. Daarbij gaat het niet alleen om het schoonmaken, maar bijvoorbeeld ook om Nederlands leren. Overigens werkt dat leren twee kanten op. De leerling kan de oudere medewerker van alles leren over bijvoorbeeld nieuwe apps of barcodes die steeds vaker noodzakelijk worden bij het werk. Het mes

snijdt aan twee kanten.” Steph Feijen ziet kansen voor de schoonmaakbranche in de zorgsector. “Een schoonmaker die meer kan doen dan alleen schoonmaken zoals wellicht een bed opmaken of gastvrijheidstaken vervullen. Dat is aantrekkelijk voor alle partijen. Het werk wordt leuker en we benutten beter de competenties van mensen die toch al ter plekke zijn.”

Inzetbaar zijn voor taken en niet voor functies

“Creativiteit: Kijken, denken doen”

Omdat banen steeds blijven veranderen zal ook de scholing zich daarop moeten aanpassen. “Scholen leiden op dit moment nog veelal op voor functies in plaats van taken,” aldus Piet Vessies. “Het gaat volgens ons om het zogenoemde ‘informeel leren’. Dit betekent dat je 70 procent leert op je werkplek, gewoon van je collega’s. Dat gebeurt informeel. Twintig procent leer je van je baas en slechts tien procent zou je in de klas moeten leren.”

Alle deelnemers zien een toekomst die kansen biedt. “Ik geloof dat iedereen in die nieuwe toekomst meekan,” zegt Rita Brouwer. Als je dat niet kan, dan kan je nu ook al niet mee. We zitten al deels in die toekomst.” Peter-Paul Wiegmans vult aan: “Er zijn zeker kansen. In de toekomst zullen we meer moeten werven op competenties dan op functies.” “Competenties die te maken hebben met het kunnen uitvoeren van niet-routinematig werk. Want bij routinematig werk blijven voorlopig de klappen vallen”. “Creativiteit vooral ook op de werkvloer is belangrijk om het niet-routinematige werk te kunnen doen”, vult Karolien Niederer aan. “Signalen uit je werkomgeving oppikken en je vakkenis en vaardigheden op de juiste manier toepassen, ofwel het motto van Saida: Kijken, Denken, Doen”.

Saida El Jaddaoui: “De mensen op de werkvloer kunnen over het algemeen wel mee. Zij snappen Kijken, Denken, Doen heel goed. De vraag is of wij als werkgever meekunnen. Wij moeten verantwoordelijkheid

bij de werkvloer durven te leggen. Daarover moeten we het gesprek aangaan met onze medewerkers. Dat ontstaat niet vanzelf.”

Steph Feijen concludeert: “Wat je geeft, krijg je terug. Als wij echt ons best gaan doen, dan hebben we een enorm potentieel binnen onze organisatie.”

“Vandaag maak ik schoon, morgen sta ik in het magazijn en overmorgen weet ik nog niet.”

De nieuwe arbeidsmarkt is voor Piet Vessies vooral een arbeidsmarkt waarin steeds meer functies verdwijnen. De nieuwe werknemer is volgens hem flexibel in de taken die hij of zij beheerst. “De werkende bevolkingsgroep wordt ouder en tegelijkertijd diverser. Daar kunnen we op inspelen. Diversiteit bevordert flexibiliteit. Die flexibiliteit zie je aan alle kanten terug. Denk bijvoorbeeld aan arbeidsvoorwaarden. Geen dichtgetimmerd contract voor veertig jaar, maar regels en voorwaarden die zijn afgestemd op je takenpakket. Zowel werknemers als werkgevers moeten daar aan werken.”

AWVN ziet steeds meer middenfuncties verdwijnen. Twintig procent van deze medewerkers stroomt op door opleiding. Tachtig van deze middenfuncties stroomt af en zorgt voor extra verdringing in het lagere segment.

Daarom moet er meer hands-on werk komen. Het vraagt om een betere en flexibeler inzet van mensen ter plaatse die kunnen handelen. In de schoonmaakbranche, waar veel laagopgeleiden werken, zien we dat steeds meer gebeuren. Zij krijgen steeds andere taken toebedeeld. Daarvoor is scholing noodzakelijk (zie ook ‘jobs van de toekomst’). “Je bent niet alleen schoonmaker, maar iedereen heeft talenten en competenties. Dat moet - en kan - meer benut worden”, aldus Marianne Verhey.



Jobs van de toekomst

Nieuwe taken

Aanjager: flexibel ruimtegebruik

- Op- en afbouwers
- Event werkers
- Wegwijzers
- Ontstressers
- Meeter greeters
- Quick fixers

Jobs van de toekomst

Nieuwe taken

Aanjager: (onvolmaakte) technologie

- Ticket reader support
- Robot begeleiders
- Robot trainer
- Apphulpen
- Odd task support
- Virtual Reality figurant
- Drone bestuurder
- Nano coater



Jobs van de toekomst

Nieuwe taken

Aanjager: Circulaire economie

- Kantoorboer
- Algenverzorger
- Afvalsorteerder
- Recycling analist
- Demonteur
- Fijnstofbeplanter

Vernieuw arbeidsrelaties

“Geen baan maar inzetbaarheid voor het leven”

In de nieuwe arbeidsmarkt verwacht de AWWN niet alleen flexibiliteit in arbeidstaken, maar ook in het arbeidscontract. Een baan voor het leven is al lang geen vanzelfsprekendheid meer. Piet Vessies denkt dat de flexibele en lerende werknemer de meeste kansen heeft. Volgens Steph Feijen vergt dat een totaal andere kijk op werk. “Het is op dit moment erg zwart-wit: je werkt of je werkt niet. Misschien moeten we wel toe naar een situatie waarbij je bijvoorbeeld twee dagen werkt, één dag

voor jezelf iets doet en twee dagen in een uitkeringssituatie zit. Dat is pas flexibiliteit!”

“Loon naar werken”

Daarbij hoort ook een ander loonstelsel. Een Nederlandse werknemer verdient naarmate hij ouder wordt, steeds meer. Zo zit ons loonstelsel in elkaar. In landen om ons heen is dat heel anders. De piek in het inkomen ligt bijvoorbeeld in Engeland tussen 40 en 45 jaar. Daarna ga je minder verdienen. De uitgaven van mensen rond die leeftijd zijn ook hoog. Denk maar aan hypotheek en kinderen. Naarmate mensen ouder worden,

zijn hun uitgaven vaak lager. En dus kunnen ook de loonkosten naar beneden, zo wordt in Engeland geredeneerd. Dit heeft als bijkomend voordeel dat ouderen dus nog steeds aantrekkelijke werknemers zijn op de arbeidsmarkt. Niet alleen in Engeland, maar ook in Zweden, de Verenigde Staten en Japan dalen de loonkosten bij oudere mensen.

De AWWN pleit voor een soortgelijk systeem. Piet: "In de nieuwe arbeidsmarkt zal de loonontwikkeling dus flink veranderen. In de toekomst zal het inkomen veel meer op en neer gaan en meebewegen met de productiviteit."

Flexibiliteit door regionaal organiseren

AWWN ziet op het gebied van flexibiliteit een stevige rol weggelegd voor werkgevers. "Wanneer je van werknemers vraagt dat zij flexibel zijn, moet je dat zelf ook willen zijn. We zien een grote rol voor werkgevers die mensen in dienst hebben aan de onderkant van de arbeidsmarkt. En dat geldt eigenlijk met name voor werkgevers met een sterke regionale functie. Wie een regiefunctie opeist in een netwerk van werkenden in een bepaalde regio, heeft grote voordelen. Het bevordert een betere inzet van mensen en meer verbondenheid omdat men de taal van streek spreekt en lokale belangen deelt."

"Vebege initiatieven als C-port, waarin werkgevers regionaal mensen onderling uitwisselen en Dienstencheques om 'grijs werk' als aanvullende baan te legaliseren zijn goede voorbeelden van onze bijdrage aan een meer flexibele arbeidsmarkt", aldus Marianne Verhey.

Karolien Niederer: "Vanuit innovatie komt er steeds meer aandacht voor lokale ecosystemen. Naar het voorbeeld van Silicon Valley zien we steeds meer dat regionale krachten bundelen fantastische resultaten laat zien voor een duurzame economische groei. Daarmee ook voor werkgelegenheid".

De werkvloer van de toekomst

"Kleinschaligheid en verantwoordelijkheid bepalen de toekomst!"

"Op het niveau van de werkvloer ontdekken we ook steeds meer de kracht van het ecosysteem. Een prettige werkomgeving wordt bepaald door de medewerkers, de fysieke omgeving, de wijze hoe we met elkaar omgaan en de systemen die dat ondersteunen. Die werkomgeving is de afgelopen 25 jaar veel dynamischer geworden", aldus Karolien.

De werkvloer van de toekomst bestaat voor Aukje niet meer uit nummers, of zogenoemde werkbijlen die doen wat hen is verteld. "In het verleden behandelden sommige werkgevers hun mensen als robots. Medewerkers kregen instructies en hoefden geen eigen initiatief te nemen. Dat gaat best lang goed, maar op een veranderende arbeidsmarkt en een veranderende werkomgeving wordt veel meer eigen initiatief gevraagd."

Aukje Nauta gelooft in kleine zelfsturende teams die zelf een hoop verantwoordelijkheden krijgen. In de schoonmaakbranche is dat volgens haar goed te realiseren. "Laat een groep schoonmakers die een kantoor moeten schoonhouden zelf bepalen hoe zij hun werk inrichten. Er zijn voorbeelden waar dat gebeurt. Een groep schoonmakers maken zelf werkroosters, doen inkoop en regelen bijvoorbeeld onderling vervanging bij ziekte. Dat werkt enorm goed. Ze doen hun werk uitstekend en – nog belangrijker – zijn enorm tevreden en gemotiveerd."

Frank Dobbelseijne gelooft wel in het idee van Nauta: "We zien in de praktijk dat ICT en met name de mogelijkheden smartphone en onze schoonmaakapp @lly zelfsturing makkelijker maakt. Schoonmaakmiddelen bestellen, diensten overnemen, calamiteiten oplossen. Het vergroot hun autonomie en zelfredzaamheid. Het is prachtig, maar we moeten dit ook zichtbaarder maken naar onze klanten. Zij krijgen met een andere manier van werken te maken." Saida El Jaddaoui is het daarmee eens, maar voegt toe: "We mogen daarin ook wel wat directer worden richting klanten. Zij moeten ook mee. Zowel

in hun aansturing als slimmer koppelen van informatiesystemen om de dienstverlening nog vlotter te laten verlopen. Ze hebben er uiteindelijk alleen maar meer plezier van.”

De schoonmaakbranche is traditioneel een sector waarin schoonmaakuren worden verkocht. Dat kan anders, denkt Rita Brouwer. “We moeten meer richting het verkopen van het resultaat in plaats van een aantal uren. Als je naar de kapper gaat, koop je ook geen uur knippen. Je wilt resultaat.”

“Sleutel van succes: de mens!”

De sleutel van het succes op de werkvloer van de toekomst is volgens Aukje Nauta gelegen in medewerkers die zich mens voelen in plaats van resource. “Mensen hebben behoefte aan autonomie, ze willen zich eigenaar van hun werk voelen. Ze hebben daarnaast behoefte aan competentie, het gevoel dat je je vak goed verstaat. En tenslotte gaat het om relaties aangaan, samenwerken en elkaar kunnen vertrouwen.” Autonomie, competentie en relaties: dat zijn drie basisbehoeften van mensen. Die moet je dus ook in je werk kunnen vervullen.

Peter Paul Wiegmans: “De kleinschalige teams met verantwoordelijkheid moeten wel worden begeleid. Wij hebben in een team dat in het Erasmus MC in Rotterdam draaide, een coach toegevoegd. Die coach hielp het team op gang komen. Dat werkt.”

Be good and tell it!

Technologie omarmen, zelfsturing en blijven leren voor de jobs van de toekomst. Dit zijn de drie belangrijkste thema's voor het hands-on werk van de toekomst. De deelnemers aan de bijeenkomst zijn positief gestemd en zien kansen, maar dan moet er wel iets gebeuren, realiseren zij zich.

Saïda El Jaddaoui pleit voor een dialoog met de werkvloer en samen op pad gaan naar een toekomst met werk dat voldoening geeft en leuk is. “Zelf aan de slag gaan met onze mensen, daar begint en eindigt het.”

“En we moeten daarvoor ook opdrachtgevers zoeken die bij ons passen”, zegt Steph Feijen.

“Ik denk dat we het niet bij de overheid moeten zoeken om dit te initiëren. Gewoon zelf aan de slag. Be good, and tell it!”

